

Erfolgs-Wissen



Professionelles Zeit- Management

**Exklusiver Gratis-Download
aus der Wissens-Datenbank
von Reiner Kreuzmann
auf www.schoenherr.de**

*Zunächst einige Zitate zum Thema Zeit-Bewusstsein.
Denn nur was einem bewusst ist,
kann man genießen, beherrschen oder verändern...*

- **Gegenüber der Fähigkeit,**
die Arbeit eines einzigen Tages sinnvoll zu ordnen,
ist alles andere im Leben ein Kinderspiel.
*(Johann Wolfgang von Goethe, deutscher Dichter und Denker,
Naturwissenschaftler und Staatsmann 1749-1832)*
- **Liebst du das Leben?**
Dann verschwende nicht die Zeit!
Denn Zeit ist der Stoff,
aus dem das Leben gemacht ist!
(Benjamin Franklin, amerik. Philosoph, Physiker, Politiker und Erfinder des Blitzableiters, 1706-1790)
- **Die Zeit verlängert sich für alle,**
die sie zu nutzen verstehen.
*(Leonardo da Vinci, italienischer Maler, Bildhauer, Architekt, Kunsttheoretiker,
Naturforscher und Ingenieur, 1452-1519)*
- **Nur wer imstande ist,**
das Wesentliche vom Unwesentlichen zu unterscheiden,
der vermag etwas Großes zu leisten.
(Quelle unbekannt)
- **Es ist Zeit, sich zu entspannen,**
wenn man keine Zeit dafür hat.
(Sidney J. Harris, britischer Journalist und Schriftsteller, 1917-1986)
- **Es gibt viele verschiedene Arten, seine Zeit zu vertun:**
nichts zu tun, etwas falsch zu tun, es ungenau zu tun
oder im falschen Augenblick zu tun.
(Voltaire, frz. Schriftsteller und Philosoph, 1695-1778)
- **Die beste Zeit, einen Baum zu pflanzen,**
war vor zwanzig Jahren.
Die nächstbeste Zeit ist jetzt.
(Aleksij Andreevic Arakceev, russischer General, 1769-1834)
- **Wartet nicht auf die Zeit,**
denn die Zeit wartet nicht auf euch.
(Katharina von Siena, italienische Mystikerin und Kirchenlehrerin, 1347-1380)
- **Wenn nicht ich es tue, wer sonst soll es tun?**
Wenn nicht gleich, wann dann?
*(aus dem Talmud, hebräisch „das Lernen“, die bedeutendste Zusammenfassung von Lehren,
Vorschriften und Überlieferungen des nachbiblischen Judentums)*

- **Zeit ist das knappste Kapital.**

Wer unfähig ist, sie zu managen,
der kann auch nichts anderes managen!

*(Prof. Peter F. Drucker, amerikanischer Unternehmens-Berater,
Management-Trainer und Autor von über 40 Fachbüchern,
gilt als Pionier der modernen Management-Lehre, 1909-2005)*

- **Ich wundere mich oft darüber,**

wie leichtfertig man um Zeit bittet und sie anderen gewährt.
Es ist gleichsam, als wenn um ein Nichts gebeten wird
oder als wenn man mit ihr nichts gibt,
die doch das Wertvollste von allem ist.

(Seneca, Philosoph und Dichter, ca. 4 v. Chr. – 65 n. Chr.)

- **Leider wird einem der richtige Umgang mit der Zeit**

nicht in der Schule beigebracht, obwohl alle,
die systematisches Zeit-Management einmal erlernt haben,
davon überzeugt sind, dass es eine der wichtigsten Fähigkeiten ist,
um im Leben Erfolg zu haben!

*(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer,
Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“,
Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)*

- **Die meisten Menschen verschwenden ihre Zeit damit,**

zu lange über Probleme nachzudenken.
Menschen mit einem klaren Ziel vor Augen
haben dafür einfach keine Zeit.
Sie wollen ihrem Ziel näher kommen und suchen daher
ständig nach Lösungen und Wegen.
Sie konzentrieren sich auf das Ziel.
Und solange ein Mensch seine Augen auf ein Ziel gerichtet hält,
können keine Angst und keine Langeweile aufkommen!

(Bodo Schäfer, Finanz-Experte, Trainer und Buchautor)

- **Ressourcen, auf die wir Einfluss haben, heißen Zeit und Geld.**

Diese gilt es optimal zu investieren!
Wir sollten alle lernen, Zeit als Währung zu sehen!“

*(Timothy Ferriss, US-Unternehmer und Bestseller-Autor,
der in seinem Buch „Die 4-Stunden-Woche“ für eine neue Balance von
Arbeitsaufwand und Einkommen plädiert.)*

- **Eine Zeitspar-Methode ohne Gleichen:**

Was nicht auf einer einzigen Manuskript-Seite
zusammengefasst werden kann,
ist weder durchdacht noch entscheidungsreif!

(Dwight David Eisenhower, amerikanischer Politiker und ehemaliger Präsident, 1890-1969)

- **Richtige Zeitplanung ist ein Rezept der Erfolgreichen; sinnvolle Zeitgestaltung eines der Weisen!**

(Hans A. Hey, Unternehmensberater und Verkaufstrainer, Heilsbronn, geb. 1934)

- **Überlässt man die Verwendung der Zeit dem Zufall, dann regiert das Chaos.**

(Victor Hugo, franz. Schriftsteller, 1802-1885)

- **Der eine wartet, dass sich Zeit wandelt, der andere packt kräftig an und handelt!**

(Dante Alighieri, ital. Dichter, 1265-1321)

- **Unter allem Diebes-Gesindel sind die Narren die schlimmsten. Sie rauben euch beides, Zeit und Stimmung!**

(Johann Wolfgang von Goethe, dt. Dichter, 1749-1832)

- **Ich arbeite nach dem Prinzip, dass man niemals etwas tun soll, was ein anderer für einen erledigen kann.**

(John Davison Rockefeller, US-amerik. Unternehmer, 1839-1937)

- **Ich mache keine Sitzung, die 1.000 Euro kostet, wegen einer Entscheidung von 100 Euro!**

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

- **Ein Mensch, der es bis in sein Erwachsenen-Alter nicht gelernt hat, pünktlich zu sein und seine Zeit einzuteilen, wird dies normalerweise nie mehr lernen!**

(Michael Birkenbihl, Dipl.-Psychologe, Heilpraktiker, Management- und Motivations-Trainer und Autor zahlreicher Bestseller sowie Lehrfilme, 1921-1993)

- **Die meiste Zeit geht dadurch verloren, dass man nicht zu Ende denkt!**

Die Krankheit unserer Zeit
ist Aktionismus und Hektik.

(Alfred Herrhausen, ehemaliger Vorstandssprecher der Deutschen Bank, 1930-1989)

- **Es gibt Diebe, die nicht bestraft werden und einem doch das Kostbarste stehlen: unsere Zeit!**

(Napoleon I., französischer Kaiser 1804-1814/15, 1769-1821)

- **Alle wirklich Erfolgreichen haben eines gemeinsam:**
Irgendwann in ihrem Leben haben sie sich einmal hingesezt und über die Verwendung ihres Zeit-Kapitals nachgedacht.

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

- **Das Wissen um den richtigen Zeitpunkt**
ist der halbe Erfolg.

(Maurice Couve de Murville, französischer Politiker, 1907-1999)

- **Wenn jemandem eine Sache wirklich am Herzen liegt,**
dann findet er einen Weg,
in seinem vollen Termin-Kalender dafür Platz zu schaffen.

(Quelle unbekannt)

- **Aus Gründen der Zeit-Ersparnis haben die Amerikaner**
auch den „*Business Lunch*“ erfunden, bei dem Geschäft und Gaumen-Freuden miteinander verbunden werden.

(Rentrop-Verlag Bonn, Der Reden-Berater Grundwerk 1987)

- **Ich schließe jede Arbeit ab,**
ehe ich mich einer anderen zuwende!

Ich setze mir einen End-Termin
für jedes Vorhaben!

Ich bin Herr des Telefons,
und nicht sein Sklave!

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

- **Wer nicht plant, der zahlt einen hohen Preis!**
(Deshalb gilt: Die Vorbereitungs-Zeit verdoppeln und die Durchführungs-Zeit halbieren!)

(Josef Schmidt, Bayreuth, Begründer des SchmidtColleg und Autor zahlreicher Fachbücher, Lehrfilme und Fachartikel)

- **Zeit-Management bedeutet,**
die eigene Zeit und Arbeit zu beherrschen,
anstatt sich von ihr beherrschen zu lassen!

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

- **Die Arbeit dehnt sich aus, bis sie die Zeit ausfüllt,** die ihr für ihre Ausführung zur Verfügung steht.

(Cyril Northcote Parkinson, britischer Historiker und Publizist, 1909-1993)

- **Wenn man mir eine Stunde Zeit geben würde,** ein Problem zu lösen, von dem mein Leben abhängt, dann würde ich 40 Minuten verwenden, es zu studieren, Lösungs-Möglichkeiten zu prüfen und 5 Minuten es zu lösen.

(Albert Einstein, dt.-amerikanischer Physiker; stellte die Relativitätstheorie auf, mit der er die Massenanziehung (Gravitation) erklärte. Nobelpreis 1921 für die quantenmäßige Deutung des lichtelektrischen Effekts, 1879-1955)

- **Der beste Zeitspar-Tipp heißt:**
Ich lerne NEIN zu sagen!

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

- **Die Wiedergewinnung der Langsamkeit** bedeutet zugleich die der Aufmerksamkeit für die Gegenwart.

(Quelle unbekannt)

- **Erfolgreiche Menschen zeichnen sich unter anderem dadurch aus,** dass sie sowohl vieles als auch ganz Verschiedenes erledigen, indem sie sich während einer bestimmten Zeit jeweils nur einer einzigen Aufgabe widmen. Sie erledigen also immer nur eine Sache auf einmal, diese jedoch konsequent und zielbewusst. Voraussetzung dafür ist, eindeutige Prioritäten festzulegen und sich auch daran zu halten.

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

- **Wer nur damit beschäftigt ist, Zeit zu gewinnen,** wird sie verlieren. Wir können uns Zeit nicht auf Vorrat anlegen, als hätten wir ein Zeit-Konto, von dem man beliebig abheben könnte und dessen Zinsen neue Zeit anspart.
Zeit ist Leben.
Zeit ist Liebe.
Zeit ist Geheimnis.
Die Zeit ist ein verderbliches Gut.
Sei kein Narr!
Was du jetzt nicht tust,
dafür kann es für immer zu spät sein.

(www.gedankenbaum.de)

- **Zeit ist unser wertvollster Rohstoff.**

Zeit kann nicht vermehrt werden.
Zeit ist ein absolut knappes Gut.
Zeit kann nicht gespart werden.
Zeit verrinnt unwiderruflich.
Zeit ist nicht käuflich.
Zeit ist Leben.

(aus unbekannter Quelle)

- **Sie werden nie genug Zeit für alles finden.**

Wenn Sie Zeit brauchen,
dann müssen Sie sich die Zeit einfach nehmen.

(Charles Buxton, britischer Politiker, 1823-1871)

- **Nimm dir Zeit...**

Nimm dir Zeit zum Arbeiten –
das ist der Preis des Erfolgs!

Nimm dir Zeit zum Nachdenken –
das ist die Quelle der Kraft!

Nimm dir Zeit zum Spielen –
das ist das Geheimnis der Jugend!

Nimm dir Zeit zum Lesen –
das ist die Grundlage der Weisheit!

Nimm dir Zeit für die Andacht –
das wischt den irdischen Staub von deinen Augen!

Nimm dir Zeit zum Träumen –
das zieht die Seele zu den Sternen hinauf!

Nimm dir Zeit zum Lachen –
das hilft, die Bürden des Lebens zu tragen!

Nimm dir Zeit für die Freude –
das ist der Weg zum Glück!

Nimm dir Zeit für die Liebe –
das ist der wahre Reichtum des Lebens!

Nimm dir Zeit zum Planen –
dann hast du für die übrigen neun Dinge genug Zeit!

(nach einem alten irischen Sprichwort)

Der Schatz der Schnecke...

Die Tiere hielten eine Versammlung ab

und begannen sich darüber zu beklagen,
dass die Menschen ihnen immer wieder Dinge wegnähmen.

„Sie klauen meine Milch“, schimpfte die Kuh.

„Sie stehlen meine Eier“, jammerte die Henne.

„Sie nehmen mein Fleisch und machen Speck daraus“,
beschwerte sich das Schwein.

„Sie machen Jagd auf mich wegen meines Öls“,
entrüstete sich der Wal.

Und so ging es immer weiter fort...

Schließlich meldete sich die Schnecke zu Wort:

„Ich habe etwas, was sie auch gern hätten,
sogar mehr als alles andere!

Etwas, was sie mir gern wegnähmen, wenn sie es nur könnten!“

„Und was ist das?“ fragten die anderen Tiere ganz gespannt.

Die Antwort der Schnecke war kurz:

„Ich habe Zeit!“

(Gerhard Reichel, Forchheim, Rhetorik- und Management-Trainer
sowie Autor zahlreicher Fachbücher, aus seinem Buch „Der Indianer und die Grille“)

Verlorene Zeit...

Das wäre praktisch:

Zeit, die wir gerade nicht brauchen,
einzufrieren in der Tiefkühltruhe und dann danach zu greifen,
wenn wir meinen, sie sinnvoll verwenden zu können.

Wir wissen aber, dass das nicht geht.

Zeit, die wir nicht nutzen, ist unwiederbringlich dahin!

Und mit ihr ein Teil unseres Lebens.

Denn Zeit, so sagte einmal Benjamin Franklin,
ist der Stoff, aus dem das Leben gemacht ist!

Deshalb: Nutzen Sie Ihre Zeit hier und jetzt!

„Heute ist der erste Tag vom Rest meines Lebens“,
sagen die Amerikaner.

Verlorenes Geld kann man zurückgewinnen.

Verlorene Zeit nicht!

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer,
Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“,
Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

Das magische Bank-Konto...

Stell dir vor, du hast bei einem Wettbewerb

den folgenden Preis gewonnen: Jeden Morgen stellt dir die Bank 86.400,- Euro auf deinem Bankkonto zur Verfügung. Jeden Tag! Doch dieses Spiel hat, genau wie jedes andere Spiel, auch Regeln.

Die 1. Regel lautet:

Alles was du im Laufe des Tages nicht ausgegeben hast, wird dir wieder weggenommen. Du kannst das Geld nicht einfach auf ein anderes Konto überweisen. Du kannst das Geld nur ausgeben. Aber jeden Morgen stellt dir die Bank erneut 86.400,- Euro für den kommenden Tag auf deinem Konto zur Verfügung.

Die 2. Regel lautet:

Die Bank kann das Spiel ohne Vorwarnung beenden. Zu jeder Zeit kann sie sagen: Es ist vorbei. Das Spiel ist aus. Sie kann das Konto schließen und du bekommst kein neues Konto mehr.

Was würdest du tun?

Du würdest dir alles kaufen, was du möchtest, nicht nur für dich selbst, sondern auch für die anderen Menschen, sogar für Menschen, die du nicht einmal kennst, da du das alles nicht für dich alleine ausgeben kannst. In jedem Fall aber würdest du versuchen, jeden Cent so auszugeben, dass du ihn bestmöglich nutzt.

Weißt du eigentlich, dass dieses Spiel die tägliche Realität ist?!

Jeder von uns hat so eine magische Bank.

Wir sehen sie nur nicht, denn die Bank ist die Zeit. Jeden Morgen, wenn wir aufwachen, bekommen wir 86.400 Sekunden Leben für den Tag geschenkt. Und jeden Abend, wenn wir einschlafen, wird uns die übrige Zeit nicht gutgeschrieben. Was wir an diesem Tag nicht gelebt haben ist verloren, für immer verloren. Gestern ist vergangen. Jeden Morgen füllt sich das Konto, aber die Bank kann es jederzeit auflösen ohne Vorwarnung.

Was machst du also mit deinen täglichen 86.400 Sekunden?

Sind sie nicht viel mehr wert als die gleiche Menge in Euro
Also fang an dein Leben zu leben!

(aus unbekannter Quelle)

Alles hat seine Zeit...

Einer der großartigsten Texte der Bibel
steht im Alten Testament bei Prediger Salomo, Kapitel 3:

**Ein jegliches hat seine Zeit,
und alles unter dem Himmel hat seine Stunde:**

*Geboren werden hat seine Zeit,
sterben hat seine Zeit, pflanzen hat seine Zeit,
ausreißen hat seine Zeit, weinen hat seine Zeit,
lachen hat seine Zeit, tanzen hat seine Zeit,
suchen hat seine Zeit, finden hat seine Zeit,
verlieren hat seine Zeit,
lieben hat seine Zeit, hassen hat seine Zeit,
alles hat seine Zeit!*

Alles hat seine Zeit!

Gilt das auch für uns?
Oder machen wir meistens mehrere Sachen
gleichzeitig und nichts vollständig?

Wie antwortete doch der kluge Rabbi
auf die Frage, warum er so eine große Ruhe
und Weisheit ausstrahle:

*Wenn ich gehe, dann gehe ich!
Wenn ich esse, dann esse ich!
Wenn ich liebe, dann liebe ich!
Wenn ich bete, dann bete ich!*

*Und was machst du?
Wenn du gehst, dann suchst du!
Wenn du isst, dann rechnest du!
Wenn du betest, dann denkst du!
Wenn du liebst, dann prüfst du!*

*Dir gehen immer mehrere Sachen
gleichzeitig durch den Kopf,
deshalb kannst du keine Sache richtig machen!*

Merke:

**Die Zeit ist wie der Wind,
richtig genutzt, bringt sie uns an jedes Ziel!**
*(Zum zielgerichteten Handeln gehört auch die Zeitplanung
und somit ein professionelles Selbst-Management!)*

Was wir von Sieger-Typen lernen können...

Ziel- und Zeit-Management...

Sieger-Typen erledigen die wichtigen Dinge zuerst. Das setzt voraus, dass sie Prioritäten setzen können. Zauderer dagegen schieben wichtige Dinge, die vielleicht schwierig und damit „*unangenehmer*“ sind, auf die lange Bank. Sie finden immer einen Vorwand, warum andere Dinge erst noch erledigt werden müssen, bevor sie sich an die wichtigen Sachen machen können. Mit dieser Zeit-Einteilung kann man zwar seinen Alltag bewältigen, aber nicht darüber hinauswachsen.

Prioritäten...

Machen Sie zuerst eine Prioritäten-Liste. Überlegen Sie sich immer, ob Ihre Aufgaben tatsächlich Ihrem Ziel dienen oder ob Sie dadurch nur beschäftigt sind. Erledigen Sie die wichtigen Dinge zuerst bzw. zu Tageszeiten, an denen Sie mit bester Konzentration arbeiten können. Üben Sie sich in Disziplin – je öfter Sie es schaffen, das Wichtigste zuerst zu erledigen, desto leichter wird es Ihnen fallen.

Organisation...

Sieger-Typen organisieren sich ihre Arbeit so, dass sie zu bewältigen ist. Wer sich zuviel zumutet und auflädt, braucht sich nicht wundern, wenn er unter der Last nicht vorankommt. Dann besteht die Gefahr, sich zu verzetteln oder seine Energie zu verbrauchen, ohne sie rechtzeitig wieder aufzuladen. Versuchen Sie, nicht gleichzeitig an mehreren Projekten zu arbeiten. Natürlich müssen Sie sich in Ihrer Arbeit um mehr als ein Projekt kümmern, aber Sie müssen nicht alles parallel bearbeiten – oder auf ihrem Schreibtisch lagern.

(Bernhard Peters, eh. Trainer beim deutschen Hockeybund, seit 2006 Direktor für Sport und Nachwuchsförderung bei der TSG 1899 Hoffenheim. Darüber hinaus erfolgreicher Buch-Autor, geb. 1960)

Die teuerste Zeit-Verschwendung der Welt!

Die Untersuchung einer Fernseh-Zeitschrift ergab,
dass die Franzosen im Durchschnitt
mehr als 20 Stunden pro Woche vor dem Fernseher verbringen
(*und in Deutschland wird es kaum anders sein*).

Rechnen Sie mit:

Nehmen wir an, dass Sie 16 Stunden täglich wach sind
und $20 \times 52 = 1.040$ Stunden pro Jahr vor dem Fernseher verbringen.

$1.040 : 16 = 65$

65 volle Tage (*d.h. Tage ohne die übliche Schlafenszeit*) pro Jahr.

Können Sie sich vorstellen, was Sie alles unternehmen könnten,
wenn Sie fünfundsechzig zusätzliche Urlaubstage pro Jahr hätten?

Versuchen Sie schon der Versuchung zu widerstehen,
überhaupt einen Blick in das Fernseh-Programm zu werfen.
Und sagen Sie sich, dass Sie für einen tollen Film
oder eine tolle Sendung, die Sie vielleicht verpasst haben,
40 oder gar 60 Stunden an Freizeit, an Freiheit gewonnen haben.
Ja, an Freiheit, mit der Chance, sich zu entfalten
und ohne Einschränkung das zu tun, was Sie glücklich macht.

Was soll man denn von Leuten halten,
die sich aus Gewohnheit oder Langeweile
vor ihren Fernseh-Apparat hocken, selbst dann,
wenn eigentlich „nichts *Sonderliches zu erwarten ist an diesem Abend*“,
oder tatsächlich eine abgrundtief blöde amerikanische Serie
nur deshalb verfolgen, „*damit sie wenigstens nicht nachdenken müssen*“?

Wählen Sie die Freiheit.

Wählen Sie das wahre Leben,
wählen Sie die Freiheit,
und gewinnen Sie 65 freie Tage jährlich!

(Christian H. Godefroy und John Clark, Zeitmanagement-Experten,
aus ihrem Bestseller „Das Zeitmanagement-System“)

Die 25.000 Dollar-Methode...

Nutzen Sie die 25.000 Dollar-Methode.

Sie geht auf Irvin Lee zurück, der Charles Schwab, einen amerikanischen Manager, beriet. Dieser hatte seine liebe Not mit Erfolgs-Planung und Zeit-Management.

Eines Tages ließ er sich darum einen Berater kommen, der für gute Problem-Lösungen bekannt war und betraute ihn mit folgender Aufgabe: *„Nennen Sie mir eine eben so einfache, wie effektive Möglichkeit, meine Zeit deutlich besser zu nutzen!“*

Irvin Lee gab Schwab ein Blatt Papier und sagte:

„Schreiben Sie die wichtigsten Dinge, die Sie morgen zu erledigen haben auf und nummerieren Sie sie in der Reihenfolge ihrer Bedeutung, Fangen Sie morgen früh als erstes mit der wichtigsten Aufgabe an und bringen Sie diese zu Ende, ohne irgendetwas anderes anzufangen. Überprüfen Sie dann ihre Prioritäten und erledigen Sie die zweitwichtigste Aufgabe, die drittwichtigste und so fort. Auch wenn Sie Ihren Zeitplan nicht komplett erfüllen können, ist das nicht tragisch. Sie stellen so jedoch sicher, die wichtigsten Dinge an diesem Tag erledigt zu haben.“

Der Schlüssel zum Erfolg liegt also darin, es täglich zu tun.

Auf die Frage nach dem Honorar räumte der Berater ein: *„Arbeiten Sie konsequent nach dieser Methode und übersenden mir dann den Betrag, den Sie für angemessen halten.“*

Was meinen Sie, was nach einigen Wochen passiert ist?

Mr. Schwab schickte einen Scheck von über 25.000 Dollar.

Mr. Schwab wurde später Präsident dieses Unternehmens.

Es sagte im Rückblick auf seine Karriere, dass dies die wichtigste Lektion gewesen sei, die er je über Management gelernt habe.

(Quelle unbekannt)

40 Zeit-Tipps...

1. Setzen Sie Prioritäten. Schreiben Sie Ihre Ziele und Erwartungen in Ruhe auf. Was ist am wichtigsten?
2. Durchdenken Sie ein Projekt in allen Einzelheiten und schätzen Sie den Zeit-Bedarf ab, bevor sie es übernehmen.
3. Seien Sie geduldiger. Geben Sie anderen einen zeitlichen Vorlauf.
4. Überschütten Sie andere nicht mit zu viel auf einmal.
5. Unterbrechen Sie andere weniger. Hören Sie mehr aktiv zu.
6. Bleiben Sie aufmerksam im Gespräch mit anderen.
7. Wetteifern Sie weniger und arbeiten Sie zusammen.
8. Erst nachdenken, dann (*weniger voreilig*) handeln.
9. Schalten Sie einen Gang zurück, verlangen Sie von anderen nicht so viel wie von sich selbst.
10. Entspannen Sie sich. Nehmen Sie sich bewusst Zeit für Muße.
11. Beenden Sie Angefangenes, bevor Sie etwas Neues beginnen.
12. Lassen Sie sich nicht unterbrechen. Tagträumen Sie nicht so viel.
13. Arbeiten Sie systematisch und konsequent.
14. Seien Sie pünktlich.
15. Rennen Sie unwichtigen Dingen nicht hinterher. Vergeuden Sie Ihre Energie nicht.
16. Fixieren Sie Ihre Aufgaben schriftlich in einer To-do-Liste mit Prioritäten. Halten Sie sich daran.
17. Erstellen Sie einen Tages-Plan. So bringen Sie mehr Struktur in Ihren Arbeits-Alltag.
18. Benutzen Sie ein Zeit-Plan-Buch als Mittel zur Selbst-Disziplin.
19. Räumen Sie Ihren Schreibtisch auf. Misten Sie Ihre Ablage-Körbe aus.
20. Vermeiden Sie private Störungen. Begrenzen Sie die Zeit für den privaten Schwatz.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- 21.** Suchen Sie nach neuen Wegen, statt an Bewährtem festzuhalten.
- 22.** Verbessern Sie die Effizienz Ihrer zeitlichen Arbeits-Abläufe.
- 23.** Halten Sie öfter Rücksprache mit anderen, um Prioritäten und Aktivitäten abzustimmen.
- 24.** Lösen Sie Probleme – auch die zwischen menschlichen.
- 25.** Beginnen Sie Ihren Tag früher. So vermeiden Sie Zeit-Druck.
- 26.** Denken Sie weniger an den Arbeits-Aufwand, sondern mehr an die Ergebnisse.
- 27.** Achten Sie auf die Endtermine, ohne sich dadurch zu blockieren.
- 28.** Sehen Sie die Veränderungen positiv. Sie bereichern Ihr Leben.
- 29.** Nehmen Sie die Dinge einfach selber in die Hand. Fragen Sie nicht so viel.
- 30.** Trauen Sie sich mehr zu. Sprechen Sie lauter. Sagen Sie öfter einmal nein.
- 31.** Überdenken Sie Ihre Planungs-Zeiten. Zuviel Planung kostet Zeit.
- 32.** Konzentrieren Sie sich auf Ergebnisse, nicht auf Perfektion.
- 33.** Sie können nicht jedes Risiko vermeiden. Verinnerlichen Sie das.
- 34.** Treffen Sie Entscheidungen, auch wenn Sie weniger Informationen haben, als Ihnen lieb ist.
- 35.** Ver(sch)wenden Sie nicht so viel Zeit darauf, Dinge zu analysieren.
- 36.** Setzen Sie sich ein striktes Zeit-Limit, um Ihre Aufgaben zu erledigen.
- 37.** Setzen Sie sich realistische Ziele. Erwarten Sie von sich nicht zu hohe Standards.
- 38.** Denken Sie immer daran: Gut ist besser als perfekt!
- 39.** Erwarten Sie nicht zu viel von sich. Lassen Sie mal alle Fünfe gerade sein.
- 40.** Menschen sind wichtiger als Vorschriften und Richtlinien. Vergessen Sie das nicht.

(Quelle: DISG-Training, Remchingen)

Die fünf wichtigsten Grund-Regeln und Erkenntnisse zur Prioritätensetzung lauten:

- 1. Konzentration der Kräfte auf Ziele und Erfolge.**
(Nach dem Pareto-Prinzip: Eindeutige Prioritäten setzen heißt, sich zunächst nur einer einzigen Sache zu widmen, die Sie aber Ihren Zielen und Erfolgen entscheidend näher bringt!)
- 2. Jede Aufgabe in die Prioritäten-Klasse A, B, C einteilen.**
*(Nicht alles ist gleich wichtig oder dringend.
 Durch A/B/C trennen sie schnell die Spreu vom Weizen und konzentrieren sich auf das für Sie wirklich Wesentliche!)*
- 3. Wichtigkeit und Dringlichkeit sind grundverschieden.**
*(Wichtigkeit bedeutet Ziel und Erfolg,
 Dringlichkeit nur Zeit und Termin.
 Das Dringende ist selten wichtig,
 und das Wichtige ist selten dringend.)*
- 4. Wichtigkeit geht vor Dringlichkeit.**
*(Nicht alles, was eilig ist, muss auch gemacht werden.
 Manche Dinge können Sie auch delegieren,
 andere sogar ganz sein lassen.
 Nur so schaffen Sie es,
 sich nicht länger dem „Diktat der Dringlichkeit“
 noch weiter beugen zu müssen.
 Sonst würden Sie sich weiterhin jeden Tag in vielen dringlichen,
 aber relativ unwichtigen Aktivitäten verzetteln.)*
- 5. Jeden Tag an einer langfristigen A-Aufgabe arbeiten.**
*(Sie müssen es irgendwie schaffen,
 neben Ihrem Tages-Geschäft auch an langfristigen,
 vor allem strategisch wichtigen Aufgaben und Zielen zu arbeiten.
 Nur so verursachen Sie bereits heute Ihre Erfolge von morgen!)*
*(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer,
 Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“,
 Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)*

5 Regeln zur Tages-Planung:

- 1. Oberstes Prinzip ist die Schriftlichkeit.**
*(Wer schriftlich denkt, der öffnet die Welt!
Alle Aktivitäten, Aufgaben und Termine sofort im Zeitplan-Buch notieren. Nur so behalten Sie bei jeder Gelegenheit den Überblick und können sich auf das Wesentliche konzentrieren.)*
- 2. Planen Sie am Vorabend den neuen Arbeitstag.**
(Lassen Sie Ihr Unterbewusstsein für sich arbeiten und seine schöpferischen Kräfte über Nacht wirken.)
- 3. Den Zeitbedarf schätzen und Ziel-Limits setzen.**
(Auch jedes Geld-Budget muss irgendwie kalkuliert sein. Bedenken Sie: Zeit ist noch wertvoller als Geld. Eine ungenaue Schätzung ist besser als gar keine Schätzung.)
- 4. Nicht den ganzen Tag verplanen.**
(Lassen Sie sich eine Pufferzeit von ca. 40-50 % übrig. Die Erfahrung wird Ihnen zeigen, was in Ihrem Arbeits-Alltag machbar und planbar ist – und was nicht!)
- 5. Beginnen und beenden Sie den Tag positiv.**
(Ihre innere Einstellung bestimmt Ihr Verhalten und das Ihrer Umwelt. Denken, handeln und leben Sie positiv. Haben Sie auch Spaß an Ihrem Erfolg!)
(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

Wer sein Leben plant, der muss auch den Tag planen!

1. Ziel-Planung
2. Prioritäten setzen
3. Tages-Planung
4. Zeit-Fresser und Stör-Faktoren ermitteln

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

10 goldene Zeitgewinn-Tipps:

1. Arbeitsblöcke für größere oder gleichwertige Aufgaben bilden!
(*Block-Arbeit spart mindestens 20-30 % Ihrer wertvollen Zeit!*)
2. Gezielt abschirmen - stille Stunden und spätere Rückrufe tätigen!
3. Zeitlimits bei Besprechungen und eigenen Terminen setzen!
4. Prioritäten als Grundprinzip allen Arbeiten zugrunde legen!
5. Möglichst nur das wirklich Wesentliche tun!
6. Delegationen auch als bezahlte Dienstleistungen voll ausnutzen!
7. Größere Aufgaben in kleine Teile portionieren (*Salami-Taktik!*)
8. Termine mit sich selbst für A-Aufgaben vereinbaren!
9. Schwerpunkt-Aufgaben sehr früh erledigen (*Erfolgs-Erlebnis!*)
10. Leistungs-Hochs und -Tiefs in die Planung mit einbeziehen!

*(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer,
Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“,
Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)*

Drei wichtige Standard-Fragen für Ihren Erfolg:

1. Tun Sie die richtigen Dinge?
2. Tun Sie die Dinge richtig?
3. Wie verändern Sie die Dinge?

*(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer,
Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“,
Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)*

5 Regeln im Umgang mit Zeit-Fressern und Stör-Faktoren:

1. Schluss mit dem Mythos von der offenen Tür!

(Niemand muss für jeden immer erreichbar und ständig ansprechbar sein.

Persönliche Sperrzeiten sind der entscheidende Schlüssel zu einer deutlichen Verbesserung der persönlichen Effizienz.)

2. Stille Stunden für A-Aufgaben reservieren!

(Diese werden im Tages-Plan wie ein richtiger Termin eingetragen und auch der Sekretärin mitgeteilt. Rückrufe und Rücksprachen werden später möglichst in Blöcken getätigt.

Stille Stunde muss nicht 60 Minuten heißen, das können auch eine halbe Stunde, zwei Stunden oder ein ganzer Vormittag sein.)

3. Arbeitsblöcke für Post, Telefonate, und Besprechungen bilden:

(Gleichartige oder ähnliche Tätigkeiten werden zu Blöcken zusammengefasst und in Kleinserien-Fertigung abgearbeitet.

6-mal 5 Minuten Telefonate erledigen dauert arbeits-methodisch länger als ein Zeitblock von 1-mal 30 Minuten.)

4. Nein-sagen – ohne zu frustrieren!

(Deutlich sagen, dass Sie jetzt keine Zeit haben, gegebenenfalls eine Kurzzeit-Begründung geben

und einen anderen Mitarbeiter oder Alternativ-Termin vorschlagen.)

5. Störungen identifizieren und analysieren!

(Sie halten einfach jede Störung und Unterbrechung auf einem Formular „Tages-Störblatt“ kurz fest und werten dieses anschließend kritisch aus.)

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

Wie gehe ich mit meinen Zielen optimal um?

1. Zielen!

*(Die Zeit wie Pfeil und Bogen einsetzen:
Zuerst zielen!
Sein tägliches Tun an eigenen Zielen ausrichten!)*

2. Vorbereiten!

*(Am Vorabend den neuen Tag - schriftlich - planen!
Zeit für Unerwartetes und Routine einplanen!)*

3. Prioritäten setzen!

*(Wichtiges zuerst tun - Unwichtiges lassen!
Vorsicht vor der Tyrannei der Dringlichkeit!)*

4. Zusammenfassen!

*(Gleichartige Aufgaben in je einen Zeitblock packen:
Telefonate, Diktate, Post, Kurz-Besprechungen!)*

5. Vereinfachen!

*(Schwierige Aufgaben in kleine Schritte aufteilen!
Reihenfolge und Erledigungs-Termine festlegen!)*

6. Andere tun lassen!

*(Delegieren: Was? Wer? Warum? Wie? Bis wann?
Nein-Sagen: Zeit-Diebe freundlich aber konsequent abwehren!)*

7. Gezielt abschirmen!

*(Nicht immer für alle erreichbar sein wollen!
Termine mit sich selbst vereinbaren und nutzen!)*

8. Rücksicht nehmen!

*(Kein Verlegen, kein Verspäten, kein Überziehen!
Vorher jeweils Zielsetzung und Ende vereinbaren!)*

9. Telefonieren!

*(Statt zu stören, die passende Zeit erfragen!
Telefon-Termine und Rückrufe vereinbaren!)*

10. Erfolge genießen!

*(Schwerpunkt-Aufgaben sehr früh erledigen!
Erledigtes als Erfolg wahrnehmen!
Sich selbst und andere belohnen!)*

*(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer,
Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“,
Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)*

10 Regeln und Prinzipien der Zeit-Planung:

1. **Verplanen Sie nur einen bestimmten Teil Ihrer Arbeitszeit** (*erfahrungsgemäß 60 %*). Halten Sie eine bestimmte Pufferzone für unerwartete Besucher, Telefonate, aktuelle Probleme etc. frei.
2. **Dokumentieren und prüfen Sie**, wie und wofür Sie Ihre Zeit ver(sch)wenden.
3. **Arbeiten Sie regelmäßig und systematisch an Ihren Zeitplänen.**
4. **Seien Sie flexibel, denn Zeitpläne sind nicht dazu da**, um unbedingt eingehalten zu werden, sondern um Ziele zu verwirklichen.
5. **Planen Sie auf selbstentwickelten Formularen** (Prinzip der Schriftlichkeit). So geht Ihnen nichts verloren, und Sie haben einen ständigen Überblick.
6. **Übertragen Sie alle unerledigten Aufgaben** auf den nächsten Perioden-Plan. Diese werden damit automatisch in die neuen Planungs-Überlegungen mit einbezogen.
7. **Legen Sie Resultate (*Endzustände*) fest** und keine bloßen Tätigkeiten.
8. **Fixieren Sie Zeit-Vorgaben und End-Termine für die Tätigkeiten** (*kein „sofort“, „so schnell wie möglich“ etc.*), und vermeiden Sie Unentschlossenheiten, Verzögerungen und Aufschub.
9. **Legen Sie Prioritäten fest**, und planen Sie auch Delegations-Möglichkeiten mit ein.
10. **Reservieren Sie einen bestimmten Teil Ihrer Zeit** für planerische, vorbereitende und schöpferische Tätigkeiten sowie für Ihre Weiterbildung.

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

Umgang mit der Zeit...

Es gibt unendlich viele Menschen, die nicht mit Geld umgehen können. aber es gibt noch viel mehr Menschen, die nicht mit ihrer Zeit umzugehen wissen. Ein Mensch, der nicht mit Geld umgehen kann, wird trotz seines guten Verdienstes ein armer Teufel bleiben!

Ein Mensch, der nicht mit der Zeit richtig umgehen kann, vertrödelt nicht nur sein Leben, er ist meist unzuverlässig, unpünktlich, hat nie Zeit, steckt immer voller Unruhe, leidet permanent unter Stress und damit auch unter einem schlechten Gewissen. Erst wird er seelisch und dann körperlich krank. Er ruiniert sich und in der Regel auch seine Umwelt. Ein Mensch, der nicht mit der Zeit umgehen kann, lebt dauernd im Ärger und Stress.

Sie erkennen, unter dem Mikroskop der eigenen Erkenntnis, dass eine der Haupt-Ursachen von Misserfolgen und Krankheit der falsche Umgang mit der Zeit ist. Wenn Sie Ihre Mitmenschen miteinander vergleichen, scheint es objektiv betrachtet keine Chancen-Gleichheit zu geben. Doch in einem einzigen Punkt haben wir alle die gleichen Voraussetzungen. Für jeden von uns hat der Tag vierundzwanzig Stunden.

Aber alle gehen mit diesen vierundzwanzig Stunden verschieden um. Zeit ist wie treibendes Wasser. Der eine lässt die Zeit nutzlos verplempern, während der andere die Triebkraft des Wassers zum Aufbau nutzt.

Eines Mittags um 12:40 Uhr steht ein Journalist von seinem Schreibtisch auf, um sich aus einem Automaten einen Kaffee zu holen. Unter der großen Uhr auf dem Gang sitzen drei Kollegen und spielen Skat. Auf seinem Rückweg zum Schreibtisch fragt er seine Kollegen: „*Was macht ihr da?*“ „*Wir schlagen bis 13:00 Uhr die Zeit tot*“, ist die Antwort. Der Journalist setzt sich daraufhin an seinen Platz und schreibt einen Artikel, den wir uns alle hinter den Spiegel stecken sollten: „*Ein Mensch, der seine Zeit tots schlägt, schlägt seine eigenen Chancen tot!*“

Dieser Beitrag soll Sie anregen, zeitbewusst zu werden. Wie ein Mensch seinen Tag verlebt oder sein Leben führt oder aber, umgekehrt, wie er geführt oder gegängelt wird, bestimmt nicht nur den Tag, sondern sein ganzes Leben.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

Es gibt keinen nebensächlichen, keinen sinnlosen und keinen unwichtigen Tag in unserem Leben. Jeder Tag mit seiner Wachstums-Kraft ist wichtig. Jeder Tag ist eine Grund-Einheit unseres Lebens. Und jeder Mensch hat die große Chance, etwas zu erreichen, was er bisher noch nicht erreicht hat.

Wir können Stunden und Monate über unsere Vergangenheit nachdenken, wir können Tränen darüber vergießen. Ändern können wir unsere Vergangenheit nicht mehr. Was wir jedoch gestalten und verändern können, das ist unser Heute und vor allem unser Morgen. Solange wir atmen, können wir gestalterisch wirken und unsere Welt verändern.

Keinem Regisseur würde es einfallen, ein Theaterstück ohne Planung und ohne Proben aufzuführen. Das Leben vieler Menschen sieht jedoch aus wie ein andauerndes Stegreif-Theater. Der Mensch trägt als einziges lebendes Wesen schöpferisch gestalterische Fähigkeiten in sich.

Vielleicht kann das nachfolgende Zitat von Goethe uns helfen, unsere Lebens-Situation zu verstehen:
„Immer strebe zum Ganzen, und kannst du selbst kein Ganzes werden als dienendes Glied, so schließ an ein Ganzes dich an!“

Entfaltung ist mehr als Erhaltung.
Wer nur auf die Erhaltung seines Lebens bedacht ist, der hindert sich an seiner Entwicklung.
Bewusste Lebens-Führung beginnt immer mit Selbsterkenntnis, darauf erst erfolgt die Selbst-Organisation.

Erst aus dieser inneren Ordnung erwächst eine glückliche und erfüllte Zukunft.
An jedem Morgen wünschen wir allen, denen wir begegnen, einen Guten Morgen und einen Guten Tag.
Aber wie wenig tun wir selbst dazu, dass jeder neue Tag ein guter Tag wird?

Menschen, die keine Zeit haben, sind in der Regel Menschen, die nicht genau wissen, was sie wollen. Sicher, viele Menschen sind überlastet und haben zu viele Aufgaben. Aber sollte man nicht gerade in solchen Fällen die Lösung mit einer neu-orientierten Selbst-Organisation beginnen?

(Fortsetzung nächste Seite ...)

Planmäßiges Denken beginnt mit Papier und Bleistift.

Sie sollen nicht nur analytisch denken,
Sie müssen Ihre eigenen Gedanken sehen.
Deshalb schreiben Sie sich stets alle Aufgaben
der nächsten Woche auf, ohne sie geordnet zu haben.
Wenn Sie diese Liste prüfen, werden Sie feststellen,
dass nicht alle Aufgaben gleichermaßen dringend und wichtig sind.
Sortieren Sie Ihre gesamte Wochenarbeit in A-, B- und C-Aufgaben.

- **A-Aufgaben:**
Sind äußerst wichtig und dringend, sofort zu erledigen.
- **B-Aufgaben:**
Sind wichtig, bald zu erledigen.
Aber erst, nachdem alle A-Aufgaben erledigt sind!
- **C-Aufgaben:**
Können delegiert werden oder auch noch liegenbleiben.

Wenn Sie sich dieses Prioritäten-System

zu Ihrer persönlichen Regel machen,
dann werden Sie mit Ihrer Zeit-Einteilung wesentlich besser
zurechtkommen und vor allem die Prioritäten
der einzelnen Aufgaben nicht aus dem Auge verlieren.

Sie haben nur dann Zeit, wenn Sie sich Zeit nehmen!

Für das persönlich Wichtige findet der Mensch immer Zeit.
Auch Sie kennen sicher Menschen,
die bei jeder Gelegenheit sagen:
Ich habe keine Zeit, die voller Eile sind.
Da sie sehr eilig und schnell sind, müssten sie im Leben schneller
vorwärtskommen. Doch treffen Sie diese Menschen zwei Jahre später
wieder, haben sie es immer noch sehr eilig, nur weiter sind sie nicht
gekommen. Sie treten immer noch auf der Stelle,
aber dafür besonders hektisch und beschäftigt.

Ich habe viele Menschen kennengelernt,

die angeblich keine Zeit hatten. Plötzlich verliebten sie sich.
Sie glauben gar nicht, wie viel Zeit diese Menschen auf einmal hatten.
Dabei spielt es überhaupt keine Rolle,
ob sich jemand in einen Menschen oder in ein Hobby verliebt.
Es kann auch ein Buch oder eine neue reizvolle Aufgabe sein.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

Zeit zu haben für das Wichtigste setzt voraus,
dass man weiß, was für einen wichtig ist!
Sonst wird unsere kostbare Zeit von unwichtigen
und nebensächlichen Dingen aufgeessen.

Was bedeutet das für Sie persönlich?

Stellen Sie sich in einer ruhigen Stunde die Frage:
*„Was sind die wichtigsten Dinge meines Lebens,
meiner Zukunft und meiner Planung?“*

Ich wiederhole einen wichtigen Satz:

Menschen, die keine Zeit haben,
wissen nicht genau, was sie wollen!

Wenn für einen Menschen das Tennisspielen wichtig ist,

dann findet er in der Regel auch die Zeit dazu.

Wenn für einen anderen das Golfspielen wichtig ist,

kann man ihn trotz Arbeits-Überlastung auf dem Golfplatz finden.

Wenn für einen Menschen seine rhetorischen Fähigkeiten und positive
Motivation wichtig sind, dann findet er auch Zeit für den Besuch eines

Seminars. Deshalb sollten Sie sich immer wieder die Frage stellen:

„Was will ich erreichen?“

Erst wenn Sie diese Frage ganz korrekt beantwortet haben,

dann können Sie sich die nächste Frage stellen:

*„Welche Menschen und Informationen können mir helfen,
dieses Ziel zu erreichen?“*

Der wirklich große Lebens-Erfolg kommt niemals durch die tausend
Kleinigkeiten unseres täglichen Alltags, sondern stets und immer durch
das Besondere. Das Besondere, das Einmalige ist immer das Resultat
von großer Konzentration!

Die vielen hundert kleinen „C-Aufgaben“ zerschlingen unsere

Schwungkraft. *„Konzentration ist das Wichtigste“*,

unter diese Überschrift sollten Sie Ihre Zeit-Einteilung stellen.

Um die Ursachen eines Erfolgs-Zieles zu verdeutlichen,

stellen Sie sich den Erfolg abstrakt als Ergebnis von 100 % vor

und Ihren Tages-Ablauf auch als 100 %.

Viele Analysen haben als interessantes Ergebnis erbracht,

dass der 100 %ige Erfolg in der Regel nur mit 20 % an Zeit,

Kraft und Intelligenz finanziert wird.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

Die restlichen 80 % unserer Zeit stehen also den C-Aufgaben zur Verfügung. Vielleicht verstehen Sie jetzt unsere These „*Mit weniger Arbeit mehr erreichen!*“

Durch zehn Minuten konzentrierte Planung können Sie täglich bis zu zwei Stunden sparen.
Diese Erkenntnis müsste uns zur sofortigen Konsequenz veranlassen.
Wie sollte Ihre Praxis aussehen?
Am besten, Sie gehören zu den Menschen, die jeden neuen Tag am Vorabend planen!

Der neue Tag beginnt also schon am Abend vorher.
Sie schreiben zunächst auf, was Sie alles am nächsten Tag erledigen müssen. Erst dann sortieren Sie die Arbeiten nach dem Zeit-Ablauf. Jetzt erst übertragen Sie ihre konkreten Vorhaben in Ihren Termin-Planer.

Merke:

Wer nicht plant, der wird verplant!
(Wenn wir nämlich unsere Zeit nicht planen, dann verplant uns einfach die Zeit und die Menschen um uns herum!)

Fazit:

Die richtige Nutzung der Zeit entscheidet über Erfolg oder Misserfolg!

(Nikolaus B. Enkelmann, Königstein, Erfolgs- und Motivations-Trainer sowie Autor zahlreicher Bestseller, Lehrfilme und Hörbücher)

Die hohe Schule des Zeit-Managements:

- **Zeit für sich selbst zu haben heißt:**
Bewusst zu leben!
- **Zeit für seine Aufgabe zu haben heißt:**
Bewusst erfolgreich zu sein!
- **Zeit für seine Weiterbildung zu haben heißt:**
Erfolge vorzubereiten!
- **Zeit fürs Lesen zu haben heißt:**
Sein Niveau anzuheben, denn Lesen ist heute so wichtig wie Essen geworden!
- **Zeit ist unser wertvollstes Kapital!**
Der wichtigste Faktor der Zukunft ist die Zeit (*nicht Geld!*)
Zeit ist die neue Währung!
Verändern Sie Ihr Zeit-Bewusstsein
und Ihr Erfolg wächst automatisch!
- **Zeit-Planung ist immer Erfolgs-Planung**
und Erfolgs-Planung ist immer Lebens-Planung!
Deshalb ist Zeit-Planung notwendig,
um die Zeit intensiver,
produktiver und genussvoller zu erleben!

*(Nikolaus B. Enkelmann, Königstein, Erfolgs- und Motivations-Trainer
sowie Autor zahlreicher Bestseller, Lehrfilme und Hörbücher)*

Parkinsons Gesetz...

Die Arbeit dehnt sich aus, bis sie die Zeit ausfüllt,
die für ihre Ausführung zur Verfügung steht!

(Parkinsons „erstes Gesetz“)

Das Gegenteil von Zeit-Intelligenz ist Zeit-Dummheit!

(Es geht nicht darum, wie viel Zeit man hat,

sondern wie man die vorhandene Zeit optimal nutzt!

Denn das wertvollste Kapital, das ich habe, ist meine Zeit!)

Je älter wir werden, umso schneller läuft die Zeit dahin.

Professor Heinz Haber formulierte es einmal so:

Das Warten auf Weihnachten ist für ein Kind geradezu eine Ewigkeit.

Erst wenn man älter wird, schmilzt die Zeit schneller dahin.

In der Jugend peilt man noch ungeduldig immer neue Lebens-Ziele an, dies alles dehnt die Zeit und lässt sie somit als länger und erfüllter erscheinen!

Die Auswertung von 32.000 Zeit-Tagebüchern

zeigt die geschlechts-spezifischen Unterschiede, wie die Deutschen ihren Tag verbringen.

Durchschnittliche tägliche Zeit-Verwendung:

	Frauen (Std., Min)	Männer (Std., Min.)
Körperpflege	0,57	0,49
Essen	1,23	1,21
Qualifikation	0,31	0,35
Erwerbstätigkeit	2,11	4,25
hauswirtschaftl. Tätigkeiten	4,08	1,46
handwerkl. Tätigkeiten	0,08	0,35
soziale Dienste	0,44	0,27
Gespräche/Geselligkeit	1,34	1,26
Fernsehen	1,44	1,59
sonstige Freizeit-Tätigkeiten	2,12	2,21
Schlafen	8,28	8,16

(Aus der Zeitschrift Focus, Mai 1998)

Der Brief der Gräfin...

Das nach Parkinson benannte Gesetz

beschreibt das Prinzip vom mentalen Zeit-Rahmen.

Wenn Ihnen jemand für eine Aufgabe einen Monat zubilligt, dann werden Sie für die Lösung rund einen Monat brauchen.

Hätte man Ihnen eine Woche dafür gegeben –

Sie hätten das Problem in einer Woche gelöst!

Und wenn Sie dafür vierundzwanzig Stunden gehabt hätten? ...

Parkinson erzählt in seinem Buch die Geschichte einer Gräfin, die für einen normalen Brief an ihre Freundin einen ganzen Tag braucht. Am Vormittag zuerst eine Stunde, um das richtige Briefpapier auszusuchen und zu kaufen. Dann eine Stunde für den ersten Roh-Entwurf sowie eine dritte Stunde für die Korrektur.

Es folgen:

Eine Stunde Mittagspause und danach erneutes Durchlesen.

Der Text-Entwurf wird verworfen,

der Nachmittag ist ein einziger Versuch,

diesmal alles ganz anders und viel besser zu formulieren.

Um sechzehn Uhr leichte Panik:

„Wo habe ich nur die Anschrift?“

Der Postschalter schließt um fünf.

Endlich, nach langem Suchen:

Brief zukleben, gerade noch eine viertel Stunde Zeit für die Fahrt zum Postamt.

Dort Briefmarke kaufen – und ab geht die Post.

Wieder zu Hause, sinkt die Gräfin erschöpft in den Sessel, befriedigt, eine wichtige Aufgabe erledigt zu haben!

Warum braucht die Gräfin einen ganzen Tag,

um einen Brief zu schreiben?

Aus einem einzigen Grund, den Parkinsons Gesetz beschreibt:

Weil ihr ein ganzer Tag dafür zur Verfügung steht!

In jedem von uns steckt unbewusst eine solche Gräfin.

Zur Erledigung einer Arbeit nehmen wir stets die ganze Zeit in Anspruch, die uns dafür zugebilligt wird.

Wir müssen uns das bewusstmachen!

Denn wenn wir viele Aufgaben zu erledigen haben –

wie wohl die meisten - und uns zuviel Zeit für die Erledigung unserer Aufgaben zubilligen, geraten wir unausweichlich in Zeitnot und somit in Stress.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

Erfolgreiches Zeit-Management sorgt für:

- mehr Übersicht
- mehr Freiraum für Kreativität
- weniger Stress
- mehr Freizeit
- bessere Ziel-Verwirklichung

Planen sie zielgerichtet und genau,

und lassen Sie ausreichend Luft für unvorhergesehenes, für eventuell notwendige Umwege zum Ziel.

Verplanen Sie nicht mehr als 60 % Ihrer Zeit!

Verschaffen Sie sich mit einem Tages-Rahmenplan

Überblick über fest vergebene Zeiträume.

Durch täglich/wöchentlich/monatlich wiederkehrende Fix-Termine

(Aufstehen, Frühstück, Fahrt zur Arbeit, Mittagspause) und

Tätigkeiten (Kontroll-Aufgaben, Team-Sitzungen, Mitarbeiter-Gespräche)

ist Ihre Zeit bereits strukturiert und eingeschränkt.

Für weitere Aufgaben und Wünsche bleibt Ihnen entsprechend

weniger Zeit. Berücksichtigen Sie dies bei der Zeit-Planung.

Es bewahrt Sie davor, dass sie in einer „engen“ Phase

vielleicht eine Stunde eher aufstehen

oder eine kurzfristige Nachtschicht einlegen müssen,

um Ihre Aufgaben erledigen zu können.

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

Zeit ist Leben...

Wenn Sie Ihrem Arbeitsleben 40 Jahre

mit jeweils 220 Arbeitstagen zugrunde legen,
dann stehen Ihnen bei einer durchschnittlichen täglichen Arbeitszeit
von acht Stunden insgesamt 70.000 Stunden zur Verfügung.

Fragen Sie sich deshalb ernsthaft:

„Wie viel Zeit bleibt noch, um Ihre beruflichen Ziele zu erreichen?“

Rechnen Sie für

- Langfristige Ziele: 3-7 Jahre
- Mittelfristige Ziele: 1-3 Jahre
- Kurzfristige Ziele: 3 Monate bis 1 Jahr
- Ständige Ziele: bis zu 3 Monaten

Wofür opfern Sie persönlich Zeit und Energie?

Überprüfen Sie die Bereiche

- Beziehung / Bindung / Sex
- Beruf / Berufung / Lebens-Erfüllung
- Glaube / Religion / Spiritualität
- Gesundheit: Körper / Seele / Geist
- Geld / Sparen / Fülle
- Wohnen: Umfeld / Umwelt
- Freizeit / Hobby / Sport

Zeit ist neben unserer Gesundheit

das wertvollste Gut, das wir besitzen!

Nur wenn das Zeit-Kapital sorgfältig angelegt wird,
wird es möglich sein,

das eigene Leben in befriedigender Weise zu gestalten.

- Zeit ist ein absolut knappes Gut.
- Zeit ist nicht käuflich.
- Zeit kann nicht gespart oder gelagert werden.
- Zeit verrinnt kontinuierlich und unwiderruflich.
- ZEIT IST LEBEN!

In der Wirtschaft wird der Nutzungs-Grad des menschlichen

Leistungs-Potentials auf nur 30-40 % geschätzt.

Zeit und Energien verpuffen,

weil klare Ziele, Planung, Prioritäten und Überblick fehlen!

(Dr. Rolf Meier, Wirtschafts-Pädagoge und Trainer sowie Autor zahlreicher Bücher, Hamburg)

Was ist eine Stunde Ihrer Zeit tatsächlich wert?

Wenn man sich mit dem Leben von erfolgreichen Unternehmern oder bedeutenden Politikern beschäftigt, dann zeigt sich stets, dass sie eindrucksvolle Fähigkeiten im Umgang mit der Zeit entwickelt haben.

Die Gewohnheit, sich in regelmäßigen Abständen Rechenschaft abzulegen über den genauen Wert ihrer Zeit und sich damit dieses Wertes bewusst zu sein, ist die Gewohnheit dieser Menschen, die an erster Stelle steht.

Haben auch Sie diese Fähigkeit, die so entscheidend wichtig ist für den Erfolg, schon so weit wie möglich entwickelt?

Ärzte, Psychiater, Rechtsanwälte, Unternehmens-Berater, kurz alle, die auf die eine oder andere Weise ihren Kunden Arbeits-Aufwand nach Zeit in Rechnung stellen, müssen sich perfekt auf die angemessene Bewertung ihrer so rasch enteilenden Zeit verstehen.

Wissen Sie genau, was Sie ein viertelstündiges Telefongespräch kostet (*nicht an Gebühren!*)?

Natürlich kann Geld nicht der einzige Maßstab für die Bewertung von Zeit sein. Aber wenn man eine solche Bewertung vornimmt, wird man so manche Überraschung erleben!

Ganz sicher arbeiten Sie nicht allein, um Ihr Gehalt dafür zu bekommen. Ganz sicher schließen Sie ein Geschäft nicht nur im Hinblick auf die Provision ab, die Sie dafür erwarten können.

Nun gut, aber die Entlohnung oder die Hoffnung auf finanziellen

Gewinn sind nun einmal objektive Faktoren, die weitgehend unser Handeln bestimmen.

Einen Brief zu schreiben kostet mich 60,-- Euro.

Und Sie?

Als eines Tages meine Sekretärin nicht da war, musste ich einen dringenden Brief selber zur Post bringen.

Nach der Rückkehr habe ich mir eine Frage gestellt, die ich mir eigentlich schon vorher hätte stellen sollen:

„Kann ich mir das überhaupt leisten, mich mit so etwas zu beschäftigen?“

(Fortsetzung nächste Seite ...)

Nun, ich habe nachgerechnet.

Allein die Zeit, die ich dafür opfern musste,
kostete mich an die sechzig Euro.
Sechzig Euro nur dafür, diesen Brief auf die Post zu bringen.
Entsprach die Dringlichkeit wirklich einem Gegenwert von sechzig Euro?
Nach einigem Nachdenken musste ich das verneinen.
Trotzdem hatte ich mich durch meinen Übereifer
und einen Mangel an Überlegung dazu hinreißen lassen.
Ich habe mir aber in meinem Notizbuch, das ich immer dabei habe,
mein Rechen-Exempel eingetragen und weiß nun für alle Zukunft,
dass es mich sechzig Euro kostet, wenn ich einmal auf die Post gehe!

Es gibt Leute, die sich energisch darum bemühen,

in sehr konkreten Bereichen wie der Produktion,
dem Energie-Verbrauch, bei den Gehältern die Kosten zu drücken,
aber es wäre besser, wenn sie bei der Bewertung ihrer eigenen
Arbeitskraft und der ihrer Mitarbeiter anfangen würden.
Die Möglichkeiten zur Produktivitäts- und Gewinnsteigerung
sind in Bezug auf die entsprechende Arbeitszeit nahezu unbegrenzt,
wenn man sich erst einmal die Mühe macht,
sie rationeller zu nutzen!

Um zu einer realistischen Bewertung einer Stunde

meiner Arbeitszeit zu kommen, muss ich zahlreiche andere Ausgaben
berücksichtigen. Auch Sie müssen genau dies tun!
Selbst wenn Sie dabei einmal Kosten wie die Verzinsung der Gestehungs-
Kosten des Betriebs-Gebäudes oder eine entsprechende Miete beiseite
lassen und auch eine erwünscht hohe Gewinnspanne erst einmal
weglassen.

Einige Fachleute sind übrigens der Meinung,

bei einer korrekten Bewertung des tatsächlichen persönlichen
Stunden-Satzes müsse man auch das Gehalt der Sekretärin
und das aller Mitarbeiter berücksichtigen.
Und ebenso alle zusätzlichen Leistungen,
die sie erhalten, sowie sämtliche Lohn-Nebenkosten.

Sollten wir nicht einmal, nur so aus Neugierde,

Ihren Stunden-Satz kalkulieren?
„Time is money“, sagen die Amerikaner.
Bei der folgenden Übung werden Sie feststellen,
wie viel Geld Ihre Zeit wert ist.
Vielleicht viel mehr als Sie glauben!

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- 1. Ihr Jahresgehalt.**
- 2. Weitere Ihnen zustehende Leistungen des Unternehmens.**
(Alle Zuschüsse wie Krankenkassen und Versicherungen, Urlaubsgeld, Prämien, Gewinnbeteiligung, Belegschafts-Aktien, Sachbezüge usw. ...)
- 3. Fix-Kosten für Ihren Arbeitsplatz.**
(Miete, Ausstattung und Büromaterial, Heizung, Strom usw. ...)
- 4. Weitere Kosten.**
(Reisekosten, Repräsentationen, Seminare und Kongresse usw. ...)
- 5. Jährlicher Kosten-Aufwand für Ihre Position insgesamt.**
- 6. Wert einer Woche Ihrer Arbeitszeit.**
(Teilen Sie die Gesamt-Summe der Positionen 1-4 durch 47, wenn Sie fünf Wochen Urlaub jährlich haben, sonst eben entsprechend.)
- 7. Wert einer Stunde Ihrer Arbeitszeit.**
(Teilen Sie die obige Summe durch die Zahl Ihrer wöchentlichen geleisteten Arbeits-Stunden.)
- 8. Wert einer Minute Ihrer Arbeitszeit.**
(Teilen Sie die obige Summe durch 60.)
- 9. Gesamt-Summe der Jahres-Gehälter Ihrer Mitarbeiter.**
(Sämtlicher!)
- 10. Summe der sonstigen betrieblichen Leistungen für diese Mitarbeiter.**
(Vergleiche Position 2.)
- 11. Summe der sonstigen Aufwendungen für Ihre Mitarbeiter.**
(Vergleiche Position 3 und 4.)
- 12. Wert des auf Ihre Position bezogenen Stunden-Satzes.**
(Teilen Sie die Summe der Positionen 1-4 sowie 9-11 zunächst durch 47 (die Zahl Ihrer tatsächlichen Arbeits-Wochen) und dann nochmals durch die Anzahl Ihrer wöchentlichen Arbeits-Stunden.)

(Fortsetzung nächste Seite ...)

Verblüffende Ergebnisse, nicht wahr?

Ihre Zeit ist vielmehr wert, als Sie zunächst dachten!

Schärfen Sie Ihr Zeit-Bewusstsein!

Rechnen Sie Ihren Stunden-Satz aus und Sie werden mit Ihrer Zeit viel bewusster umgehen! Und rechnen Sie dann einmal aus, was dem Unternehmen die folgenden Dinge kosten:

- Eine Kaffeepause, die um 15 Minuten verlängert wird.
- Die fünfminütige Suche nach einer wichtigen Unterlage.
- Ein unnützes Telefon-Gespräch von 20 Minuten.
- Eine unvorhergesehene Arbeit, die eine halbe Stunde fordert.
- Eine Arbeit von zwei Stunden, die auch Ihr Assistent hätte erledigen können, unter Berücksichtigung der Tatsache, dass er 30 % weniger verdient als Sie.

Die Ergebnisse werden Sie verblüffen!

Und dennoch, das sind ja nur die Verluste pro Tag.

Verfünffachen Sie nun einmal den Betrag, auf den Sie gekommen sind.

Dann wissen Sie genau, was Ihnen pro Woche verloren geht.

Machen wir konsequent weiter: Multiplizieren Sie jetzt die Summe der wöchentlichen Verluste mit 47. Eine enorme Summe, nicht wahr?

Und doch verlieren Sie eine solch bedeutende Summe alljährlich

nur deshalb, weil es Ihnen nicht bewusst oder gleich war,

was ein paar Minuten verlorener Zeit hier und da Sie tatsächlich kosten!

Und dabei ist das ja nur ein Durchschnitt:

Einer meiner Schüler hat am Ende eines Lehrgangs einmal ausgerechnet, was er auf diese Weise allein im letzten Jahr verloren hat.

Er hat es sehr genau nachgerechnet und kam auf

nicht weniger als fünfzigtausend Euro!

Viele mögen nun einwenden, es könne ja nicht nur das Geld zählen.

Und außerdem hätten Sie es ja nicht wirklich verloren,

es handle sich dabei ja nur theoretisch um Geld,

um Geld auf dem Papier sozusagen.

Nun, das stimmt natürlich irgendwie.

Aber das Geld, das Sie auf diese Weise verloren haben,

und die Zeit, die Ihnen abhanden kam,

hätten sich verwandeln lassen in sinnvolle Freizeit

oder in tatsächliche Einkünfte.

Und diese wären dann tatsächlich ganz reell

und sehr angenehm gewesen.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

Das soll nun allerdings auch wieder nicht heißen,
dass Sie in Zukunft jede Minute, die verstreicht,
zählen und diese in Euro umrechnen sollen.
Als kalte Rechenmaschine ohne menschliche Regungen,
die sich keine zehn Minuten Zeit nimmt
für einen Schwatz oder Gedanken an das Leben, das da so abläuft...

Keine Rede davon.

Sie sollen lediglich einen vernünftigen und realistischen Ansatz
für Ihre Zeit-Einteilung insgesamt finden, der Ihnen gestattet,
den Wert Ihrer Zeit richtig einzuschätzen und sie bestmöglich
zu nutzen. Indem Sie sich zum Beispiel erheblich mehr Freizeit gönnen,
einen größeren Teil Ihrer Zeit darauf verwenden,
der Kreativität und der Zukunfts-Planung Raum zu geben.

Einverstanden?

Nun, dann sollten Sie sich mit diesen Wert-Ansätzen für die Zeit
so regelmäßig wie möglich die Frage stellen:

*„Was ist die produktivste Nutzung meiner Zeit für jede
Stunde meines Arbeitstages?“*

Und stellen Sie sich nun zu den Tätigkeiten im Einzelnen die Frage:

*„Könnte ich sie nicht jemanden übertragen,
der weniger kostet als ich?“*

Später kommen wir noch zum Thema Delegation

und werden feststellen, dass man grundsätzlich eine Aufgabe jener
Person zuweisen sollte, die auf der niedrigstmöglichen Stufe in einer
Hierarchie zu ihrer effektiven Lösung in der Lage ist.

Wenn man eine Aufgabe auf zu hohem Niveau überträgt,

zum Beispiel einem Direktor statt einem Produktions-Leiter,
riskiert man oft einen durchaus nicht unerheblichen Verlust.
Vorausgesetzt natürlich, dass der fragliche Direktor nicht seinerseits
mit den Prinzipien des Zeit-Managements vertraut ist.
Denn sonst wird er selbst die Aufgabe auf eine Stufe delegieren,
auf der sie optimal gelöst werden kann.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

Jedes Mal, wenn Ihr Einkommen steigt oder Sie befördert werden, müssen Sie natürlich eine Neubewertung Ihres Stunden-Satzes vornehmen. Und ziehen Sie rasch die Schlüsse, die sich daraus ergeben. Es könnte zum Beispiel bestimmte Aufgaben geben, die Sie sich einfach nicht mehr „leisten“ können, weil Sie nun zu teuer dafür geworden sind.

Vielleicht haben Sie es bisher vorgezogen, Statistiken selbst auszuwerten, statt dies einem Spezialisten zu überlassen. Das kostet Sie vielleicht an die zehn Stunden monatlich. Nachdem aber jetzt Ihre Einkünfte gestiegen sind, wird sich vielleicht herausstellen, dass die 45 Euro pro Stunde, die man für einen Spezialisten in dieser Disziplin rechnen muss, eine echte Ersparnis bedeuten, wenn der Wert Ihrer eigenen Arbeits-Stunde inzwischen bei fast dem doppelten liegt.

Im Allgemeinen sparen Sie durch den Einsatz wirklicher Spezialisten immer Geld, erhöhen also Ihren Gewinn. Zögern Sie also nie, deren Dienste in Anspruch zu nehmen. Am Anfang ist man immer in der Versuchung, möglichst viel selbst zu machen, um dadurch Geld zu sparen. Das kann am Anfang tatsächlich noch ganz sinnvoll sein, aber diese Angewohnheit kann sich auf Dauer sehr schnell zum Verlust-Geschäft entwickeln.

Bewerten Sie daher Ihren Stunden-Satz in regelmäßigen Abständen neu. Und wenn Sie dabei nicht schnell genug eine steigende Entwicklung feststellen können, sollten Sie sich fragen, ob es sich nicht empfiehlt, alle Ihre Energien und all Ihre Zeit auf das zu konzentrieren, was am meisten einbringt. Sei werden unter Garantie mit erstaunlichen Erfolgen rechnen können, und werden sogar wahre Wunder erleben! Stellen Sie sich also so oft wie nur möglich die folgende Frage:

„Was wird geschehen, wenn ich nicht nur die Hälfte oder ein Drittel meiner Zeit, sondern, auch ohne nur eine Minute Zeit zu verlieren, all meine Zeit den Aufgaben widme, die wirklich meinen Fähigkeiten entsprechen?“

(Christian H. Godefroy und John Clark, Zeitmanagement-Experten, aus ihrem Bestseller „Das Zeitmanagement-System“)

Nun kommen wir zum Thema Delegieren - hier sind sieben gute Gründe, warum Sie es tun sollten:

1. Delegieren, um mehr Zeit zu haben für meine eigentlichen Aufgaben.
2. Delegieren, um meiner Mitarbeiter zu stärken, ihren Arbeits-Bereich zu vertiefen und ihr Kompetenz-Niveau anzuheben.
3. Delegieren, um die Mitarbeiter zu fordern.
4. Delegieren, um jene Mitarbeiter herauszufinden, die sich für eine Beförderung eignen.
5. Delegieren, um die Produktivität der ganzen Abteilung zu erhöhen.
6. Delegieren, sobald eine Arbeit von jemand anderen besser oder schneller erledigt werden kann.
7. Delegieren, damit die Mitarbeiter die routinemäßigen Seiten meiner Arbeit kennenlernen und diese, wenn sich die Notwendigkeit dafür ergibt, übernehmen können, um ein reibungsloses Funktionieren der Abteilung zu gewährleisten.

Was man unbedingt vermeiden sollte:

- Delegieren, wenn es um eine „*vertrauliche Angelegenheit*“ geht.
- Delegieren, wenn es um eine Sache mit schwerwiegenden negativen Konsequenzen geht, wie zum Beispiel eine Disziplinar-Maßnahme.
- Delegieren und zugleich zulassen, dass die Mitarbeiter wieder Ihnen die Probleme aufhalsen.
- Delegieren, weil Ihnen eine Aufgabe nicht gefällt.
- Delegieren, wenn es um eine heikle Sache geht, für welche die Verantwortung nun einmal unmittelbar bei Ihnen liegt.

Was Sie nie versäumen dürfen:

- Dem Beauftragten zu vertrauen, ihm aber auch Entscheidungs-Spielraum und eine Spanne für eigene Ideen lassen.
- Dafür zu sorgen, dass er eine innere Beziehung zu der Aufgabe entwickelt, die er zu bewältigen hat.
- Ihrem Mitarbeiter, wenn er das wünscht, Ihre Rückendeckung und Unterstützung während der ganzen Dauer der Durchführung zuzusichern.
- Sich mit ihm abzustimmen über die Zielsetzung, die Mittel und Wege, die zu ihrer Erreichung zur Verfügung stehen, und die Kriterien, nach denen die abschließende Bewertung erfolgt.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

Wie man eine Aufgabe richtig an einen Mitarbeiter delegiert:

1. Machen Sie sich eine klare und genaue Vorstellung von der Aufgabe, die Sie delegieren wollen: Was exakt erwarten Sie von Ihrem Mitarbeiter? Wie lässt sich objektiv und präzise seine Leistung bewerten?
2. Erläutern Sie Ihrem Mitarbeiter ganz genau, was Sie von ihm erwarten. Sprechen Sie die Aufgabe mit ihm durch und fordern Sie Feedback ein!
3. Erklären Sie auch, warum diese Aufgabe erledigt werden muss.
4. Zeigen Sie Ihrem Mitarbeiter, wie man die Arbeit macht, und vergewissern Sie sich, dass er das gut verstanden hat. Sie könnten ihn zum Beispiel bitten, Ihnen in wenigen Worten zusammenzufassen, wie er die Arbeit anpacken wird.
5. Geben Sie ihm alle erforderlichen Informationen und Unterlagen in Bezug auf die jeweilige Aufgabe, und gleichermaßen Informationen über Leute, mit denen er zusammenarbeiten muss.
6. Vereinbaren Sie mit ihm eine vernünftige Frist für die Erledigung der betreffenden Arbeit und einen mehrstufigen Zeitplan für die einzelnen Arbeits-Abschnitte dabei.
7. Setzen Sie unbedingt einen bindenden End-Termin fest!
8. Verschaffen Sie diesem Mitarbeiter die materiellen Mittel und das Maß an Befugnissen, die er für die Bewältigung seiner Aufgabe braucht. Versichern Sie sich aber auch, dass er die Grenzen seiner Befugnisse kennt.
9. Verlangen Sie von ihm die Ablieferung von Zwischen-Berichten zu bestimmten Terminen.
10. Überprüfen Sie in regelmäßigen Abständen die Arbeits-Qualität, vermitteln Sie dem Mitarbeiter ein Feedback.
11. Bewerten Sie mit ihm die Gesamtleistung anhand der vorher gemeinsam festgelegten Kriterien.
12. Belohnen oder ermutigen Sie je nach Bedarf.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

Wie man in einem Arbeits-Team delegiert:

1. Fertigen Sie für jeden Mitarbeiter eine Arbeits-Anweisung an:
Art der Arbeit, Fristen (*insgesamt und Teil-Abschnitte*),
geforderte Qualität, Leistungs-Maßstäbe.
2. Legen Sie einen Übersichts-Plan an
(zum Beispiel im Form einer Wandtafel),
auf dem Sie mit einem Blick feststellen können,
welche Einzel-Aufgaben es gibt und wer jeweils dafür zuständig ist.
3. Verteilen sie die Arbeit gleichmäßig.
4. Führen Sie die Leistungs-Bewertungen immer unter vier Augen mit
dem betreffenden Mitarbeiter durch. Bewertungen vor den anderen
Mitarbeitern strikt vermeiden, mit Ausnahme besonders guter
Leistungen.
5. Sehen Sie motivierende Belohnungen für denjenigen vor,
der seine Arbeit gut macht (zum Beispiel eine Lohn-Erhöhung,
eine lobende Erwähnung, einen neuen Titel, einen Bonus),
vor allem bei einer Arbeit, die sich sehr lange hinzieht.

Wer die Zeit beherrscht, der hat den Schlüssel zum Erfolg!

Mit einem konsequenten Zeit-Management-System
werden Sie das Doppelte in der halben Zeit leisten.
Sie werden Ihre Kollegen, Ihre Kunden,
Ihre Angehörigen und Ihren Chef damit verblüffen,
dass Sie nicht nur doppelt, sondern drei-, vier-, fünf-,
ja zehnmal so effektiv sind wie vorher!
Und selbst das wird nur der Anfang sein,
denn die Möglichkeiten dieses Systems sind unbegrenzt.
Nur Sie selber sind es, Sie ganz allein,
der Ihre Grenzen bestimmt.

*(Christian H. Godefroy und John Clark, Zeitmanagement-Experten,
aus ihrem Bestseller „Das Zeitmanagement-System“)*

Merke:

**Statt Aufgaben und Verantwortung zu delegieren,
laden sich viele Führungs-Kräfte immer mehr Aufgaben auf.
Delegieren setzt voraus, kompetente Mitarbeiter zu haben.
Deshalb haben erfolgreiche Unternehmer
ein professionelles Management-Team.**

(Reiner Kreuzmann, Geschäftsführer der Firma Bindsysteme Schönherr GmbH, Seevetal)

Delegieren...

Delegieren ist eine Kern-Kompetenz im Management, denn durch Delegieren gewinnen Sie Hebel-Wirkung. Den meisten Menschen ist nicht klar, dass die Fähigkeit, effektiv zu delegieren, ein ganz entscheidender Faktor für alles ist, was sie im Management zustande bringen.

(Wenn Sie delegiert haben, müssen Sie beaufsichtigen. Die Grund-Regel heißt: Inspizieren Sie, was Sie erwarten. Sobald Sie Autorität und Verantwortung klar delegiert haben, müssen Sie die Sache im Auge behalten, denn wenn Sie nicht regelmäßig inspizieren, werden die Leute denken, dass Sie es nicht ernst meinen!)

(Brian Tracy, bekannter amerik. Erfolgs- und Motivations-Trainer und Bestseller-Autor, Präsident des „Brian Tracy International“-Netzwerks mit 350 Beratern und Trainern.)

Stephanie Winston ist Expertin für Zeit-Management in Washington.

In ihrem Newsletter „*The Organized Executive*“ gibt sie diese vier Tipps für produktives und unterbrechungsfreies Arbeiten:

1. Suchen Sie sich für ihre produktivsten Stunden am Tag einen anderen Arbeitsplatz als Ihr Büro.
Ziehen Sie sich in einen leeren Konferenz-Raum zurück oder an einen Tisch im Café um die Ecke.
2. Hängen Sie ein Schild „Bitte nicht stören!“ an Ihre Tür, jeden Tag für eine Stunde.
Gehen Sie während dieser Stunde nicht ans Telefon.
3. Wenn jemand in Ihr Büro kommt:
Stehen Sie auf und setzen Sie sich nicht wieder.
Bieten Sie Ihrem Besucher gar nicht erst einen Platz an.
Mit diesem Ritus zeigen Sie, dass Sie unter Zeitdruck stehen.
4. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter wissen, zu welchen Zeiten Sie am besten ansprechbar sind.
Wenn Sie einen Anruf zu einer unpassenden Zeit erhalten, sagen Sie dem Anrufer:
„Leider habe ich jetzt keine Zeit für Ihr Anliegen.
Aber ich würde Sie gern später zurückrufen.
Wann ist die beste Zeit dafür?“

(Christian H. Godefroy und John Clark, Zeitmanagement-Experten, aus ihrem Bestseller „Das Zeitmanagement-System“)

Der Delegations-Check...

Delegieren ist ein wichtiger Aspekt

für erfolgreiches Zeit-Management.

Hier die wichtigsten Punkte für Sie in Form einer Checkliste.

1. Was soll alles getan werden (*Inhalt*)?
Welche Teil-Aufgaben sind im Einzelnen zu erledigen?
2. Welche Probleme und Schwierigkeiten sind zu erwarten?
Wie können diese gelöst werden?
3. Wer ist am besten geeignet,
diese Aufgabe oder Tätigkeit auszuführen?
Wer soll bei der Ausführung mitwirken?
4. Warum soll die Aufgabe oder Tätigkeit getan werden
(*Motivation, Zielsetzung*)?
5. Was passiert, wenn die Aufgabe nicht oder nur unvollständig
ausgeführt wird?
6. Wie soll bei der Ausführung vorgegangen werden (*Umfang, Details*)?
Welche Methoden sollen berücksichtigt werden?
7. Welche Vorschriften und Richtlinien sind zu beachten?
Welche Stellen/Abteilungen sind zu informieren?
8. Welche Kosten dürfen entstehen?
Wie hoch ist das Budget?
9. Womit soll gearbeitet, welche Hilfsmittel sollen eingesetzt werden?
Welche Unterlagen werden benötigt?
10. Wann soll die Aufgabe erledigt sein
(*Zwischen- und Hilfs-Termine*)?
Wann muss ich was kontrollieren, um rechtzeitig einzugreifen?

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer,
Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“,
Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

Wie man Zeit gewinnt:

1. Ein zweckmäßiges Ablage-System entwickeln
(*Sie brauchen ein „Find-System!“ – auch für Termin-Überwachung*).
2. Zusammengehörige Unterlagen
nach Termin, Name und Suchbegriff ablegen.
3. Nur Aufträge annehmen, die gut und termingerecht erledigt werden.
4. Aufträge so einfach wie möglich, so aufwändig wie nötig erteilen.
5. Gesprächs-Zeiten durch Anfang und Ende festlegen.
6. Mitarbeiter entwickeln durch fordern und fördern.
7. Diktiergerät für das Schreiben von Manuskripten benutzen.
8. In Gesprächen Sach- und Beziehungs-Ebene beachten und pflegen.
(*Ein Sach-Problem kann man nicht auf der Beziehungs-Ebene lösen!*)
9. Check-Liste für Konferenzen anlegen.
10. NEIN sagen wollen und können.
11. Störungen minimieren und dadurch Qualität und Zeit gewinnen.
12. Produktiv telefonieren (*Sperrzeiten einführen*).
13. Man braucht für eine Arbeit so lange,
wie Zeit dafür zur Verfügung steht (*Parkinsons Gesetz*).
14. Zeit-Diebe beseitigen.
15. Entscheidend ist das Zusammenführen
von geplanter Arbeit und dafür vorgesehener Zeit.
16. Termin-Kalender bzw. Zeitplan-Buch konsequent benutzen.
17. Check-Listen erleichtern das Leben ungemein.
Check-Listen bieten ein Minimum an Aufwand
und ein Maximum an Sicherheit!
(*Einmal denken – hundertmal handeln!*
Man muss das Rad nicht immer neu erfinden.
Denn was andere vor mir besser und gründlicher gedacht haben,
will ich nicht noch einmal denken.
Außerdem entfällt die Furcht, ständig etwas vergessen zu haben!)

(Prof. Willy J. Gruber, geschäftsführender Alleingesellschafter der 1983 gegründeten ATLANTIS Management Gruppe, Buchautor und Chefconsultant internationaler Unternehmensgruppen)

Ein paar gute Zeit-Tipps:

- Rechnen Sie auch mit Verzögerungen und Unterbrechungen.
Nichts gelingt wirklich ohne Haken und Ösen.
- Verschenken Sie Zeit, es ist ein königliches Geschenk.
Wer in die falsche Richtung geht, dem hilft auch Eile nicht.
- Wer keine Zeit hat, ist ein Sklave.
Wessen Sklave Sie sind, wäre dann noch zu prüfen.
- Viele hasten, um Glück zu haben.
Allein, es fehlt ihnen die Zeit zum Glücklichsein. Ob sich das lohnt?
- Auch die Pause ist Teil der Musik.
- Stecke mehr Zeit in deine Arbeit als Arbeit in deine Zeit.
- Grübeln ist ein schlimmer Zeit-Räuber.
Denken Sie schriftlich.
Besser noch: Visualisieren Sie mit Moderations-Tafeln.
- Die meisten Sorgen treffen nicht ein.
Gehen Sie die Zukunft gelassener an.

Merke:

Unsere wichtigste Aufgabe im Leben ist es,
aus der uns zur Verfügung stehenden Zeit das Beste zu machen.
Und trotzdem sind viele Menschen
mit ihrer Zeit- und Lebens-Planung unzufrieden.
Was ist zu tun?

Jeder Mensch hat dieselbe Zeit zur Verfügung:

täglich 24 Stunden, gleich 1.440 Minuten, gleich 86.400 Sekunden.

Und das 365 (*oder gar 366*) Mal im Jahr!

Es kommt nur darauf an, was Sie aus dieser Zeit machen,
ob Sie Ihr Zeit-Potenzial richtig nutzen!

*(Wer seine Zeit richtig plant,
der verlängert und intensiviert sein Leben!)*

*(Holger Münster, Baesweiler, Diplom-Pädagoge und Trainer
der Bereiche Kommunikation, Führung und Verkauf)*

55 Fallen und Zeit-Fresser...

1. Keine Ziele, keine Prioritäten und keine Tages-Pläne.
2. Versuch, zuviel auf einmal zu tun.
3. Mit Arbeiten beginnen, ohne diese vorher zu strukturieren.
4. Wartezeiten (z.B. bei Verabredungen).
5. Hast, Ungeduld.
6. Dasselbe Problem mehrmals bearbeiten.
7. Persönliche Desorganisation.
8. überhäufte Schreibtisch.
9. Papierkram und Lesen.
10. Schlechtes Ablagesystem.
11. Zu wenig Delegation.
12. Erledigungen in mehreren Etappen.
13. Mangelnde Motivation; indifferentes Verhalten.
14. Mangelhafte persönliche Arbeitsmethodik.
15. Mangelnde Koordination.
16. Mangelnde Teamwork.
17. Telefonische Unterbrechungen.
18. Unfähigkeit, nein zu sagen.
19. Unvollständige oder verspätete Informationen.
20. Fehlen von Standards (Abläufe, Listen und Programmierungen).
21. Schlecht ausgebildete Mitarbeiter, die Projekte zurück delegieren.
22. Unklare widersprüchliche Zielsetzungen.
23. Ungleicher Informations-Stand.
24. Zu lange Anlauf-Zeit.
25. Zu lange Monologe, Weitschweifigkeit.
26. Abweichung vom Thema.
27. Diskussion von Nebensächlichkeiten.
28. Festhaken an Details.
29. Versteckte Machtkämpfe.
30. Mangelnde Ergebnissicherung.
31. Fehlende Selbstdisziplin.
32. Aufgaben nicht zu Ende geführt.
33. Unangenehmes Aufschieben.
34. Unnötiger Perfektionismus.
35. Unnötige E-Mails lesen und nicht sofort löschen.
36. Ablenkung/Lärm.
37. Übermüdung.
38. Zu lange Sitzungen und Besprechungen.
39. Zu viel gleichzeitig bearbeiten wollen.
40. Unvorbereitete Sitzungen und Besprechungen.
41. Keine oder unpräzise Kommunikation.
42. Privater Schwatz.
43. Zuviel Kommunikation und zu viele Akten-Notizen.
44. Unfähigkeit zuzuhören.
45. Unentschlossenheit.
46. Alle Fakten wissen wollen.
47. Unnötige (oder zu lange) Telefonate (aktive und passive).
48. Dokumente lesen, aber nicht sofort entscheiden oder erledigen.
49. Produktive Zeit nicht richtig nutzen.
50. Negative Stimmung.
51. Demotivation.
52. Besucher (aktive und passive), welche die eigenen Ziele nicht unterstützen.
53. Unangemeldete Besucher.
54. Keine Zeit für die Nachbereitung von Besprechungen eingeplant.
55. Keine Festlegung wer macht was bis wann.

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

Von außen kommende Zeit-Diebe:

- Telefon-Gespräche (*unnütz lange und unvorhergesehene*).
- Arbeitskollegen und Mitarbeiter, die Rückfragen haben, Schwierigkeiten unterbreiten oder ein Schwätzchen halten wollen.
- Politik der offenen Tür, d.h. die Pflicht, stets verfügbar zu sein.
- Unangemeldete Besucher, Kunden und Lieferanten.
- Schlecht geschultes oder unfähiges Personal.
- Der Chef, der ständig stört.
- Geschäfts-Essen, Empfänge, abendliche Verpflichtungen.
- Häufige, lange und schlecht vorbereitete Besprechungen.
- Probleme mit Behörden.
- Von innen kommende Zeit-Diebe:
Nicht genaue vorgegebene und wechselnde Ziele und Prioritäten.
- Das Fehlen eines täglichen Arbeitsplanes.
- Nicht beendete, verschobene Arbeiten.
- Hang zum Perfektionismus.
- Mangelnde Ordnung, insbesondere am Arbeitsplatz.
- Unklare Kompetenzen.
- Zu wenig Delegation.
- Hinauszögern von schwierigen Entscheidungen.
- Widerstand gegen Veränderungen.
- Unfähigkeit, NEIN zu sagen.
- Schlechte Information und Kommunikation.

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

Wie Sie Zeit-Diebe in den Griff bekommen:

Zeit-Dieb	Lösungs-Vorschläge
Perfektionismus	<ul style="list-style-type: none"> Nur so gut wie nötig, <u>nicht</u> aber so gut wie möglich arbeiten. Was fordert und honoriert der Abnehmer unserer Leistung? (= Wann ist die Aufgabe gut gelöst?)
Alles selber tun wollen	<ul style="list-style-type: none"> Delegieren und Mitarbeitern Vertrauen schenken
Alles auf einmal tun wollen	<ul style="list-style-type: none"> Prioritäten setzen Koordinieren Reihenfolge festlegen und sich daran halten
Alles wissen wollen	<ul style="list-style-type: none"> Den Mitarbeitern vertrauen Kurzbericht-Erstattungen fordern Zielerreichung kontrollieren Details den Mitarbeitern überlassen
Telefonische Störungen	<ul style="list-style-type: none"> Gespräche analysieren Präzise Fragestellungen Vorbereitung des Anrufers fordern Gespräch kurz und klar gestalten Schnell auf den Punkt kommen Evtl. „Sperrstunden“ einführen Evtl. abmelden oder „Filter“ (Stellvertreter) vorschalten
Aufschieben	<ul style="list-style-type: none"> Unangenehmes zuerst erledigen oder mindestens einen Schritt weiter bringen
Planlosigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Tagesziele setzen Das Wichtigste vor dem Dringenden tun
Interne Besucher	<ul style="list-style-type: none"> Ein geplantes statt viele spontane Gespräche Informationen konzentriert und paketweise weitergeben Lösungs-Vorschläge statt Probleme verlangen
Nichteinhalten von Terminen	<ul style="list-style-type: none"> Termine vereinbaren <u>Kein</u> Gespräch endet, <u>ohne</u> festzulegen: wie weiter? (Wer tut was bis wann?) Termine festhalten (Zeitplan-Buch, Aktivitäten -Liste) Bring-Schuldprinzip einführen Termine konsequent kontrollieren und sich selbst daran halten Bei Termin-Verschiebungen sofort neuen, verlässlichen Termin fixieren (kann ich mich darauf verlassen?)
Fachliteratur lesen	<ul style="list-style-type: none"> Datenbanken nutzen Kurz-Zusammenfassungen abonnieren Information über das Wichtigste Während Reisen lesen

(André Grütter, Peter Kähr in ihrem Buch „Aus der Krise zum Erfolg“)

Wie effektiv gehen Sie mit Ihrer Zeit um?

Es lohnt sich, nachzuforschen, wie effektiv Sie mit Ihrer Zeit umgehen. Zeit-Verschwendung entsteht aus Gewohnheiten, die Teil unseres Verhaltens geworden sind. Wir können versuchen, sie zu ändern. In der folgenden Liste kreuzen Sie die jeweils auf Sie zutreffende Beschreibung an – manchmal könnte es beides sein.

Zeit-Verschwendung	Durch meine Gewohnheiten	Durch andere verursacht
Häufige Unterbrechungen		
Unentschlossenheit		
Unnötige oder überlange Zusammenkünfte und Diskussionen		
Häufiger Wechsel der eigenen Prioritäten		
Mangel an klaren Zielen, Prioritäten oder täglicher Planung		
Persönliche Desorganisation		
Unordentlicher Schreibtisch oder Arbeitsbereich		
Hin- und Herschieben von Papieren		
Unfähigkeit, zu delegieren		
Zuviel Arbeit auf sich nehmen – Unfähigkeit, nein zu sagen		
Unnötige gesellschaftliche Verpflichtungen		
Ein Aufgabe in , nehmen, <u>ohne</u> vorherige Planung		
Mangelnde Selbst-Disziplin		

(Aus der Zeitschrift „Der erfolgreiche Weg“ von Nikolaus B Enkelmann, Erfolgs- und Motivations-Trainer sowie Autor zahlreicher Bestseller, Lehrfilme und Hörbücher)

Unterbrechungen...

Im Durchschnitt werden Führungs-Kräfte

alle 6-8 Minuten irgendwie unterbrochen.

Sofern Sie nichts dagegen unternehmen!

Wenn Sie Unterbrechungen unter Kontrolle halten, dann ...

- können Sie Aufgaben zu Ende führen,
- gewinnen Sie Zeit für das Wesentliche,
- sparen sie Geld (*Was kosten Sie 2 Stör-Stunden?*),
- werden Sie ruhiger, reduzieren Sie Ihren Stress,
- praktizieren Sie echtes Management:
(*agieren statt re-agieren!*)

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer,
Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“,
Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

Als Führungs-Kraft verbringen Sie durchschnittlich 60 %

Ihrer beruflich genutzten Zeit mit Kommunikation.

- **Schlecht vorbereitete und durchgeführte Besprechungen**
erfordern nach einschlägigen Untersuchungen
Zeit-Zuschläge von bis zu 80 %!
- **Unvorbereitete Telefonate dauern nach einer kanadischen Studie**
durchschnittlich fünf Minuten länger als vorbereitete.
Bei nur zwölf Telefon-Gesprächen pro Tag können Sie –
bei minimaler Vorbereitung – täglich eine ganze Stunde gewinnen!

Schwach ausgeprägte Selbst-Disziplin und mangelnde Konsequenz
sind weitverbreitete Zeit-Diebe im Büro:

- **Zeit-Verluste bis zu 30 % treten auf,**
*wenn Arbeiten entweder vor sich hergeschoben
oder aber angefangen, jedoch nicht abgeschlossen werden.*

Störungen „knabbern“ weiter an unserem Zeit-Konto:

- **Durchschnittlich dauert es nur acht Minuten,**
bis Führungs-Kräfte durch Störungen (*erneut*)
von der Arbeit abgehalten werden.

Ein schlechtes Ablage-System oder eine chaotische Schreibtisch-Organisation kosten weitere wertvolle Zeit:

- **Durchschnittlich dauert es zehnmal länger bei mangelnder**
Ablage, etwas wiederzufinden.

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer,
Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“,
Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

10 typische Zeit-Sünden:

- 1. Alles auf einmal tun wollen.**
Wer grundsätzlich mehr erledigen will,
als er tatsächlich schaffen kann, kommt zu nichts.
- 2. Keine Ziele setzen.**
Wer weder Tages- noch Wochen-Pläne macht,
zerreibt sich in der Alltags-Hektik.
- 3. Jede Ablenkung zulassen.**
Wer dankbar für jede Abwechslung ist,
wird am Ende des Tages keine Ergebnisse haben.
- 4. Langwierige Besprechungen.**
Ausufernde Diskussionen sind der Tod der Effektivität.
Sie lähmen und verhindern Motivation.
- 5. Überall Papierkram.**
Wenn jede Menge Lesestoff den Schreibtisch überschwemmt,
ist die Selektion oft unmöglich.
- 6. Unangemeldete Besucher.**
Open-Door-Policy?
Schön und gut, aber nicht immer.
Geschlossene Türen bringen Konzentration.
- 7. Unangenehmes aufschieben.**
Unangenehmes erledigt sich nie von selbst.
Je länger es liegen bleibt,
desto mehr Zeit kostet es, es später zu bearbeiten.
- 8. Niemals nein sagen.**
Man kann nicht alle zufriedenstellen.
Wer es versucht, bleibt selbst auf der Stelle.
- 9. Alles wissen wollen.**
Gute Chefs haben Mut zur Lücke.
Sie lassen ihren Mitarbeitern Freiraum
und wissen nicht jedes Detail.
- 10. Keine Selbst-Disziplin.**
Niemand arbeitet auf Dauer unter Druck besser.
Wer sich organisiert, bringt besseren Output.

*(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer,
Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“,
Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)*

Das Tages-Geschäft...

Das Tages-Geschäft frisst einen auf,
wenn man sein Leben und seine Ziele nicht plant!
(Die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele ist die wichtigste
Voraussetzung für den Erfolg!)

Planen Sie, arbeiten Sie und leben Sie zielorientiert!
(Es ist nämlich nicht zu wenig Zeit, die wir haben,
sondern es ist zuviel Zeit, die wir nicht richtig nutzen.“)

Erfolg durch Planung bedeutet:
Herr der Lage sein, statt „Opfer der Verhältnisse“.
(Was wir denken, müssen wir in Sprache bringen!)

Versuchen Sie nie,
zwei Sachen auf einmal zu machen!

Die wichtigsten fünf Minuten:
Am Ende des Arbeitstages den Arbeits-Plan
für den nächsten Tag erstellen!
(Arbeiten ohne Plan und Ziel ist wie Autofahren
mit angezogener Handbremse!)

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer,
Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“,
Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

„Aufschieberitis“...

Wir Menschen haben immer wieder den Drang, Dinge aufzuschieben.
Die schlimmste Form der Krankheit nennen wir „Aufschieberitis“.
Doch wer öfter, wer ständig wichtigere,
unerledigte Dinge vor sich herschiebt, darf sich nicht wundern,
wenn sein Energie-Level immer tiefer sinkt.
Denn Unerledigtes sorgt dafür, dass wir nicht zufrieden sein können.
Unerledigtes sorgt dafür, dass wir auch die Freizeit nicht richtig genießen
können, weil wir ständig unbewusst an die Dinge denken,
die wir nicht geklärt haben.
Unerledigte Dinge sind die größten Energie-Fresser, die es gibt.
Lösen Sie deshalb Ihre Aufgaben und erleben Sie, wie sich auf
wunderbare Weise Ihre Energie-Speicher wieder voll aufladen.

(Nikolaus B. Enkelmann, Königstein, Erfolgs- und Motivations-Trainer
sowie Autor zahlreicher Bestseller, Lehrfilme und Hörbücher)

Ordnung...

Ordnung ist, wenn Ihr Arbeitsplatz so organisiert ist

wie die Tastatur eines Klaviers:

Keine Taste zuviel und keine zu wenig.

Und jede so an ihrem Platz,

dass der Virtuose sie mit nachtwandlerischer Sicherheit findet.

Fragen Sie sich deshalb immer wieder:

„Ist meine Ordnung so, dass sich jeder schnell auskennt, der mich vertreten müsste?“

Haben wichtige Arbeits-Mittel,

die ich häufig brauche, ihren festen Platz?

Sind diese Dinge in der Nähe meiner Hände, andere weiter weg?

Ist mein Arbeitsplatz von links nach rechts organisiert?

(Unerledigtes links, Erledigtes rechts?)

Wäre es nicht an der Zeit,

wieder einmal gründlich aufzuräumen und zu entrümpeln?

Merke:

Einen festen Platz für jedes Ding, und jedes Ding an seinen Platz!

*(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer,
Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“,
Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)*

Eine Studie der Beratungs-Firma Czipin & Partner

hatte 1993 ähnliche Ergebnisse.

Führungs-Kräfte verwenden ihre Zeit wie folgt:

- 34 % Verwaltungs-Aufgaben (*Berichte, Sitzungen etc.*).
- 25 % selbst tun, was delegiert werden kann.
- 20 % Erledigen unnötiger, unproduktiver Dinge.
- 14 % Aufsicht sowie Reaktion auf Anfragen von Mitarbeitern.
- 4 % Menschen-Führung.
- 3 % Schulung, Training und Coaching von Mitarbeitern.

Eine Zusammenfassung ergibt:

- 34 % Management
- 45 % Vermeidbares
- 21 % mitarbeiterbezogenes Arbeiten

Das bedeutet:

Fast die Hälfte der Zeit

kann für wichtigere Arbeiten genutzt werden!

(absatzwirtschaft August 1993)

Der Bio-Fahrplan für die Stunden des Tages:

7:00 Uhr: Wechselstunde!

Wechseln von der Traumwelt in die Realität.
Die Schmerzempfindlichkeit ist am größten.

8:00 Uhr: Sex-Stunde!

Die Sexualhormone Testosteron (*Mann*) und Östrogen (*Frau*)
erreichen ihren Ausschüttungs-Höhepunkt.

9:00 Uhr: Robuste Stunde!

Wer sich jetzt impfen lässt, bei dem treten wenigen Nebenwirkungen
wie Fieber oder Schwellungen auf.

10:00 Uhr: Planungs-Stunde!

Das Kurzzeit-Gedächtnis arbeitet optimal.
Gut für die Aufnahme von Informationen z. B. bei Konferenzen.

11:00 Uhr: Kreativitäts-Stunde!

Wir sind hellwach, kreativ und können so schnell rechnen
wie zu keiner anderen Tageszeit.

12:00 Uhr: Magen-Stunde!

Die Produktion von Magensäure nimmt zu – auch wenn man nichts isst.

13:00 Uhr: Siesta Stunde!

Wer regelmäßig Mittagsschlaf hält
verringert sein Herzinfarkt-Risiko um 30 Prozent.

14:00 Uhr: Glückliche Stunde!

Stimmungs-Hoch und weitgehende Schmerz-Unempfindlichkeit.
Beste Zeit für Zahnarzt-Besuche.

15:00 Uhr: Lern-Stunde!

Das Langzeit-Gedächtnis funktioniert
10 Prozent besser als um 9 Uhr morgens.

16:00 Uhr: Trainings-Stunde!

Geschärftes Sehvermögen und erhöhte Reaktionsfähigkeit.
Ideale Zeit z.B. für ein Tennis-Spiel.

17:00 Uhr: Launische Stunde!

Höhepunkt der schlechten Stimmung.
Manche bekämpfen sie mit einem Cocktail zur „*blue hour*“.

18:00 Uhr: Streit-Stunde!

Die beste Zeit, um Konflikte zu bewältigen,
denn jetzt sind Sie besonders kompromissbereit.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

19:00 Uhr: Handwerks-Stunde!

Günstige Zeit für manuelle Arbeiten wie Maschinen-Schreiben und Basteln.

20:00 Uhr: Pillen-Stunde!

Antibiotika erreichen ab 20 Uhr (*bis 4 Uhr morgens*) bei geringster Dosierung maximale Wirkung.

21:00 Uhr: Genuss-Stunde!

Die Sinnes-Organen (*Geruch, Gehör und Geschmack*) reagieren besonders sensibel.

22:00 Uhr: Entspannungs-Stunde!

Relaxen – aber möglichst keine Zigaretten mehr. Der Körper kann von nun an Nikotin schlecht abbauen.

23:00 Uhr: Wehen-Stunde!

Zwischen 23 Uhr und 4 Uhr morgens kommen die meisten Babys zur Welt.

24:00 Uhr: Geister-Stunde!

Die Konzentration nimmt ab: Unfall-Gefahr. „Nacht-Menschen“ erreichen jedoch eine kurze „Genie-Phase“.

1:00 Uhr: Traum-Stunde!

Eineinhalb bis zwei Stunden nach dem Einschlafen erleben wir die größte Schlaftiefe. Heftige Träume.

2:00 Uhr: Kalte Stunde!

Wir frösteln besonders leicht.

3:00 Uhr: Krisen-Stunde!

Zwischen drei und fünf Uhr sind wir körperlich, geistig und seelisch auf dem Tiefpunkt. Selbstmorde häufen sich jetzt.

4:00 Uhr: Hilfloze Stunde!

Nie ist der Mensch schreckhafter als im Morgengrauen. Bevorzugte Zeit für Verhaftungen.

5:00 Uhr: Schnupfen-Stunde!

Wer verschnupft ist oder unter Heuschnupfen leidet, dessen Nase läuft jetzt besonders heftig.

6:00 Uhr: Lade-Stunde!

Die Nacht geht, das Power-Hormon Adrenalin kommt – und lädt unsere innere Batterie auf.

(Aus den Seminar-Unterlagen des Seminars „Unternehmer-Energie“, SchmidtColleg, Bayreuth)

Die Beherrschung der Zeit...

Ein wesentlicher Schlüssel für den Erfolg

ist die Beherrschung der Zeit.

Denn für alle Menschen hat der Tag vierundzwanzig Stunden.

Aber einige nutzen jede Sekunde davon,

während andere dieses kostbare Kapitel vergeuden.

Zeit ist der Grund-Stoff unseres Lebens!

Man muss sich an drei Grundsätze halten:

- 1.** Entscheide, was als Wichtigstes zu tun ist.
- 2.** Schiebe alles andere beiseite.
- 3.** Widme dich ausschließlich,
mit voller Kraft und mit ganzem Herzen dem Wichtigem.

Wenn man sich an den ersten Grundsatz hält,

wird man es lernen, zu allem Unnötigen nein zu sagen

und das befreit einen von allen Belastungen, die einen behindern.

Befolgt man den zweiten Grundsatz,

kann man Stress und Sorgen vermeiden!

Hält man sich an den dritten Grundsatz,

wird man so effektiv arbeiten,

wie man es sich kaum vorstellen kann.

Jeder Mensch hat enorme, ungeahnte Kraft-Quellen,

und der dritte Grundsatz wird dafür sorgen,

dass man sie bewusst und seinem eigenen Willen gemäß nutzen kann.

*(Christian H. Godefroy und John Clark, Zeitmanagement-Experten,
aus ihrem Bestseller „Das Zeitmanagement-System“)*

Das Eisenhower-Prinzip:

Diese Entscheidungs-Regel geht auf den US-General

Dwight D. Eisenhower zurück.

Nach diesem Gesetz kann man eine besonders effiziente Aktivitäten-Planung betreiben. Hierbei werden alle Aktivitäten auf ihre Wichtigkeit und Dringlichkeit hin untersucht und in vier Kategorien eingeteilt:

- 1. Eine Aufgabe, die sowohl wichtig als auch dringend ist,**
wird sofort selbst erledigt.
(A-Aufgabe)
- 2. Eine wichtige, aber nicht dringende Aufgabe**
wird im Zeitplan-Buch oder einem geeigneten Planungs-Instrument terminiert.
(B-Aufgabe)
- 3. Ist eine Aufgabe zwar dringend, aber nicht sonderlich wichtig**
für das Unternehmen, sollte sie mit klaren Vorgaben und Übertragung von Kompetenz und Verantwortung delegiert werden.
(C-Aufgabe)
- 4. Sollte ein Arbeits-Vorgang weder wichtig noch dringend sein,**
wo wird er abgelegt oder auch getrost dem Papierkorb anvertraut.
(D-Aufgabe)

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

Forschungs-Ergebnisse zur Arbeitszeit-Verteilung

Ein amerikanischer Experte, Professor De Woot, hat eine sehr gründliche Untersuchung über die Arbeitszeit-Verteilung leitender amerikanischer Angestellter durchgeführt.

Hier ist das Ergebnis:

Leitende Angestellte erledigen

- 49 % Arbeiten, die die Sekretärin erledigen könnte.
- 43 % Arbeiten, die von Mitarbeitern erledigt werden können.
- 5 % Arbeiten, die Untergebene erledigen könnten.
- 3 % Arbeiten, die das eigene Niveau erfordern.

Für denjenigen, der sich noch nicht intensiv mit den Problemen der Zeit-Einteilung beschäftigt hat, sind die Ergebnisse dieser Untersuchung außerordentlich überraschend. Tatsächlich hat De Woot bei jenen leitenden Angestellten, die noch niemals einer Zeitplanungs-Schulung unterworfen worden waren (*und das war die übergroße Mehrheit*), die eben aufgeführte durchschnittliche Verteilung ihrer Arbeitszeit festgestellt.

Sie haben das Ergebnis richtig gelesen.

Die leitenden Angestellten, die noch keine Zeitplanungs-Schulung mitgemacht hatten, haben wirklich nicht mehr als 3 % ihrer Arbeitskraft den Aufgaben gewidmet, für die ihr Ausbildungs-Niveau erforderlich war. Anders gesagt: Sie haben aus Unkenntnis einer gezielten Zeit-Einteilung 97 % ihrer Arbeitskraft vergeudet!

Wie also sollen sich solche Leute auszeichnen,

Erfolg zu haben, es schaffen, nicht mehr überlastet zu sein, um Gelegenheit zu haben, neue Chancen am Schopf zu packen und erweiterte Verantwortung zu übernehmen?
Das ist unter solchen Umständen ausgeschlossen!

Ganz zu schweigen von der Tatsache, dass dem Unternehmen

hohe Verluste entstehen durch zu hohe Lohnzahlungen. Denn für 49 % der Arbeit des leitenden Angestellten zahlt es die Differenz zwischen seinem Gehalt und dem seiner Sekretärin, für 43 + 5 = 48 % die Differenz zwischen seinem Gehalt und dem irgendwelcher Mitarbeiter.

(Christian H. Godefroy und John Clark, Zeitmanagement-Experten, aus ihrem Bestseller „Das Zeitmanagement-System“)

Zeit-Fresser eliminieren...

Im folgenden Test sollten Sie versuchen, Faktoren zu bestimmen, die sich für Sie persönlich als „Zeit-Fresser“ auswirken und Sie vor Probleme stellen.

Planung:

- Unfähigkeit, mir Ziele zu setzen.
- Keine Tages-Planung.
- Mangelnde Klarheit oder Wechsel von Prioritäten.
- Unerledigte Aufgaben.
- „Krisen-Management“ und „Feuerwehr-Einsätze“.
- Keine präzisen Termin-Festsetzungen.
- Unfähigkeit zu korrekter Zeit-Einschätzung.

Organisation:

- Keine persönliche Organisation, überladene Aufgaben-Liste.
- Doppel-Arbeit.
- Unklare Verantwortlichkeiten.
- Verschiedene Vorgesetzte.

Leitung:

- Aufgaben-Erledigung unter meiner Leitung.
- Routine-Details.
- Unwirksame Delegation.
- Mangelnde Motivation.
- Mangelndes Geschick bei der Konfliktbewältigung.
- Mangelnde Anpassungs-Fähigkeit an Veränderungen.

Überwachung:

- Störung durch Telefonate.
- Unangemeldete Besucher.
- Mangel an Disziplin.
- Zu viele unterschiedliche/widersprüchliche Interessen.
- Fehler, Ineffektivität meiner Leistung.
- Keine Normen oder Arbeits-Berichte.
- Unzureichende Informationen.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

Kommunikation:

- Sitzungen.
- Mangelnde Eindeutigkeit von Weisungen.
- Unaufmerksames, ungenügendes Zuhören.
- Cliques-Bildung.

Entscheidungs-Findung:

- Überstürzte Entscheidungen.
- Unentschlossenheit/Aufschieben.
- Entscheidungen durch Ausschuss-Beschluss.
- Perfektionismus.

Im Privat-Leben:

- Schlechte Einkaufs-Planung.
- Fehlende Planung bevorstehender Mahlzeiten.
- Erledigung von Aufgaben, die andere Familien-Mitglieder erledigen könnten oder sollten.
- Verabredungen aller Art (*Arzt, Zahnarzt, Klavier-Stunden usw.*) für sämtliche Familien-Mitglieder.
- Herumfahren der Kinder mit dem Auto.
- Unfähigkeit, auf bestimmte Anforderungen von außen Nein zu sagen (*freiwillige Hilfe bei Veranstaltungen, Mitarbeit bei Vereinen usw.*)
- Suche nach Dingen oder Unterlagen für die anderen Familien-Mitglieder.
- Perfektionismus.
- Anderes.

Wenn Sie den Anlässen für gestohlene Zeit auf den Grund gehen, dann werden Sie feststellen, dass man diese Stör-Quellen (*und das gilt gleichermaßen für das Berufs- wie für das Privat-Leben*) in zwei Gruppen gliedern kann.

Zur einen Gruppe gehören die „externen Zeit-Fresser“: Störungen durch Telefon-Gespräche, unangemeldete Besucher usw. Die zweite Gruppe bilden die „internen Zeit-Fresser“, wie zum Beispiel Mangel an Disziplin, Unfähigkeit zum Delegieren, Unentschlossenheit usw.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

Die Untersuchung von Professor De Woot,

die ich bereits aufgeführt habe, ergab noch eine weitere interessante Statistik: Im Durchschnitt wird ein leitender Angestellter in seiner Arbeit alle acht Minuten unterbrochen.

Diese Unterbrechung nimmt drei Minuten in Anspruch, sei es nun ein unerwarteter Besuch oder ein Telefonanruf oder eine Panne am Tischrechner.

Wenn man weiß,

dass er obendrein wenigstens zwei Minuten braucht, um sich erneut ausreichend auf seine unterbrochene Arbeit zu konzentrieren, dann wird Ihnen die Realität in aller Härte klar:

Von dreizehn Minuten „Arbeitszeit“ verbringt jener, der seine Zeit nicht mit wissenschaftlicher Methodik nutzt, mehr als fünf Minuten mit gar nicht vorgesehenen Aktivitäten, die überdies oft nicht rentabel sind.

Das macht mehr als vierzig Prozent seiner Zeit aus!

Sicher werden Sie nun auch verstehen,

warum manche Menschen glänzende Erfolge verbuchen können, während andere kümmerlich zurechtkommen.

Allein schon dadurch, dass man seine Zeit sinnvoll einteilt und Unterbrechungen begrenzt,

kann man 40 % an Produktivität gewinnen!

Das ist doch enorm!

Selbst wenn man von nur 40 Stunden wöchentlich

am Arbeitsplatz ausgeht, dann ergibt das 700 Stunden jährlich oder 94 volle Arbeitstage zusätzlich!

Auf diese Weise kann man lässig und leicht all jene überholen,

die sich einfach durch äußere Ereignisse bestimmen lassen und es versäumen, die Nutzung ihrer Zeit systematisch zu organisieren.

Sie brauchen nur ein paar weitere Prinzipien für den sinnvollen Gebrauch ihrer Zeit zu berücksichtigen, und schon können Sie ohne weiteres Ihre Effektivität verdoppeln – ja wirklich: mindestens verdoppeln!

(Fortsetzung nächste Seite ...)

Natürlich sind gewisse Unterbrechungen berechtigt und auch sinnvoll, und das Ziel eines Zeitmanagement-Systems ist ja nicht, solche Unterbrechungen völlig auszuschalten (*was ein überzogener, unrealistischer und möglicherweise sogar gefährlicher Anspruch wäre*), aber es geht darum, die Unterbrechungen wesentlich zu reduzieren, damit Sie mehr Zeit zum Nachdenken, zum Arbeiten und zum schöpferischen Handeln haben.

Folgendes werden Sie durch ein konsequentes Zeitmanagement-System lernen:

- 1.** Ihre „Selbst-Unterbrechungen“ zu erkennen und auszuschalten.
- 2.** Nutzlose Störungen durch Kunden, Lieferanten oder unerwartete Besucher wirkungsvoll abzublocken.
- 3.** Diplomatisch und effektiv auch Störungen in den Griff zu bekommen.
- 4.** Sich eine „einsame Stunde“ zu sichern, damit Sie Ihre Arbeit besser planen und organisieren und jedes weitreichende Projekt, jede dringende Angelegenheit zu einem guten Ende bringen können.
- 5.** Und vor allem: Schauen Sie sich die Prozesse an!
Sind diese lehrbar und lernbar?

(Christian H. Godefroy und John Clark, Zeitmanagement-Experten, aus ihrem Bestseller „Das Zeitmanagement-System“)

Die ABCDE-Methode für konzentriertes Arbeiten...

Ich hatte hunderte von Radio- und Fernseh-Interviews, und ich werde immer danach gefragt, was die Gründe für Erfolg und Versagen sind. Wenn ich für die Antwort nur eine Minute Zeit hätte, dann könnte ich diese Gründe in zwei Wörtern zusammenfassen:
Fokus und Konzentration!

Fokus bedeutet:

Genau zu wissen, was Sie wollen.

Konzentration bedeutet:

Disziplin zu besitzen und vor allem die Willensstärke, sich auf eine Sache zu konzentrieren, in eine einzige Richtung. So lange, bis Sie fertig sind!

Machen Sie sich den Unterschied

zwischen Hoch-Produktivitäts-Aufgaben und Niedrig-Produktivitäts-Aufgaben klar. Erfolgreiche Menschen machen mehr Dinge mit höherem Wert. Nicht erfolgreiche Menschen machen Dinge mit niedrigerem Wert. Je mehr Zeit Sie bei einem Aufgaben-Typen verbringen, desto mehr beschränken Sie Ihre Zeit für andere Aufgaben. Schließlich ist Ihre Zeit nicht unbegrenzt!

Sie haben die Wahl:

Wenn Sie es sich zur Gewohnheit machen, Ihre gesamte Zeit mit hochwertigen Aufgaben zu verbringen, dann werden Sie wahrscheinlich keine Zeit mehr für die Aufgaben mit niedrigerem Wert, die nicht viel bewegen, haben. Wenn Sie den Fehler machen, und hauptsächlich an Niedrig-Produktivitäts-Aufgaben arbeiten, stellen Sie bald fest, dass Sie niemals zu Ihren großen Aufgaben kommen. Sie haben immer die Wahl!

Ihre Fähigkeit, Prioritäten zu setzen,

Ihre wichtigsten Aufgaben zu bestimmen und sie auch zu erledigen, bedeutet der Schlüssel zur Zukunft für Sie! Der Start-Punkt ist einfach: Machen Sie eine Liste. Sie brauchen dafür nur einen Zeitplaner und einen Stift. Planen Sie Ihre Tage, Wochen und Monate auf Papier. Schreiben Sie alles auf, bevor Sie anfangen. Versuchen Sie nichts aus der Luft heraus. Die Disziplin, Dinge aufzuschreiben, bevor Sie sie in Angriff nehmen, wird Ihnen schon am ersten Tag der Umsetzung 25 % der Zeit sparen.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

Es gibt ein Modell, mit dem Sie Ihre Aufgaben in verschiedenen Kategorien einteilen:

Die ABCDE-Methode.

Jede Ihrer Aufgaben kennzeichnen Sie in Ihrer Liste mit einem dieser Buchstaben:

A-Aufgaben stehen für Dinge ... die Sie auf jeden Fall tun müssen.

Es könnte ernsthafte Konsequenzen geben, wenn Sie diese Aufgaben nicht erledigen. Wenn Sie mehrere A-Aufgaben haben, kennzeichnen Sie diese mit A1, A2, A3 usw.

B-Aufgaben liegen in der Wichtigkeit unter den A-Aufgaben.

B-Aufgaben sind Dinge, die Sie tun sollten.

Es könnte zwar jemand unglücklich sein, wenn Sie es nicht tun, aber die Regel sagt: Nehmen Sie nie etwas von Ihrer B-Liste in Angriff, bevor Sie nicht alle A-Prioritäten erledigt haben. Erliegen Sie nie der Versuchung, kleine Dinge zuerst zu erledigen!

Ihre C-Liste betrifft schöne Aufgaben.

Dinge, bei denen es zwar schön ist, wenn sie erledigt werden, aber letztendlich zeigen sie keine Konsequenzen.

Mit einem Freund telefonieren, eine Zeitschrift lesen, es wäre sehr schön, all das zu machen, aber unter dem Strich ist es unwichtig.

Sie sollten sich deshalb niemals C-Aufgaben zuwenden, wenn noch nicht alle B-Aufgaben erledigt sind.

D-Aufgaben auf Ihrer Liste stehen für Delegation.

Nach der Regel sollten Sie alles, was möglich ist, delegieren, damit Sie frei sind für die Top-20-Prozent-Aufgaben,

die wirklich Konsequenzen mit sich bringen. Tun Sie nichts, nur weil Sie es gerade können oder weil es Ihnen gerade Freude macht.

Ihre Fähigkeit zu delegieren ist eine der wichtigsten Fertigkeiten im Leben.

Der Buchstabe E steht für Eliminieren.

Streichen Sie so viele Aufgaben wie Sie können aus Ihrer Liste.

So gewinnen Sie Zeit, die Sie dann für Dinge einsetzen können, die wirklich zählen.

(Brian Tracy, bekannter amerik. Erfolgs- und Motivations-Trainer und Bestseller-Autor, Präsident des „Brian Tracy International“-Netzwerks mit 350 Beratern und Trainern.)

Der Prioritäten-Check...

Nur durch das richtige Prioritätensetzen

gewinnen Sie mehr Zeit.

Überprüfen Sie anhand der Checkliste, welche Punkte bereits für Sie zutreffen.

1. Konzentrieren Sie Ihre Kräfte und Energien auf Ihr lohnenswerteres Ziel, vernachlässigen Sie Nebensächliches.
2. Prüfen Sie auch, bei welcher Aufgabe das meiste Geld oder finanzielle Risiko auf dem Spiel steht.
3. Überlegen Sie, was schlimmstenfalls passiert, wenn Sie diese Aufgabe oder Tätigkeit jetzt nicht tun würden.
4. Denken Sie nach, welchen Unterschied es in einem Jahr macht, wenn Sie diese Aufgabe heute nicht getan hätten.
5. Machen Sie sich bewusst, dass Sie es ohnehin nicht allen Menschen (*Kollegen, Chefs, Kunden etc.*) recht machen können.
6. Unwichtige und wenig dringliche Aufgaben sollten Sie ganz bleiben lassen.
7. Unwichtige, aber dringliche Aufgaben sollten Sie delegieren oder reduzieren.
8. Wichtige, aber wenig dringliche Aufgaben sollten Sie einplanen und terminieren.
9. Wichtige, aber dringliche Aufgaben stellen ein Problem dar und sollten sofort in Angriff genommen werden.
10. Fragen Sie sich immer wieder:
Führt das, was ich jetzt tun will, zu meinen Zielen?

(Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Gründer der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg, geb. 1952)

Das Schopenhauersche Kausalitäts-Prinzip...

Der Philosoph Schopenhauer hat das Werk Großmanns

am stärksten schöpferisch beeinflusst.

So sagte Großmann:

*„Die Großmann-Methode (Basis der HelfRecht-Planungstage)
ist aber die praktische Konsequenz der Philosophie von Schopenhauer!“*

Warum?

Schopenhauer bewies, dass keine Situation, kein Ergebnis und Zustand eintreten kann, ohne dass ganz bestimmte Faktoren verursachend wirksam waren. Er zeigt, dass diese Faktoren vom Menschen verstanden und erkannt werden können.

Das, so folgerten Schopenhauer und Großmann zu Recht,

mache viele Dinge des Lebens vorhersehbar und schalte den Zufall aus.

Mit dem HelfRecht-System denkt und plant man gewissermaßen diese Kausalität des Lebens voraus, indem man alle denkbaren und gewünschten Situationen analysiert.

Diese philosophisch und naturwissenschaftlich abgesicherte Analyse- und Planungs-Technik besteht aus vier Haupt-Elementen:

1. Persönliche und Berufliche Situations-Analyse.
2. Klare Ziel-Formulierungen.
3. Verursachungs-Planung für das Planen des bestmöglichen Weges zum Ziel (*Wie-Planen*).
4. Zeit-Planung zur Durchführung der notwendigen Teil-Schritte in der richtigen Reihenfolge (*Prioritäten*) und zur richtigen Zeit.

HelfRecht beschreibt als zahlenmäßig nachweisbaren Effekt dieser Elemente Zeit-Einsparungen von bis zu 40 Prozent!

(Manfred Helfrecht, Begründer und Geschäftsführer des HelfRecht-Zentrums sowie Träger des Bundesverdienstkreuzes erster Klasse, Bad Alexandersbad)

Oft werden Sie noch merken,

dass Sie in Ziel-Konflikte geraten.

Ein guter Zeit-Manager packt terminierte Aufgaben

so rechtzeitig an, dass sie nicht dringlich werden,

und er wird sich immer Zeit schaffen,

um neben den drängenden Tages-Aufgaben auch die wichtigen und langfristigen Ziele zu verfolgen.

(Dr. Alexander Großmann, Strategische Management-Beratung, Grünwald, aus seinem Buch „Erfolg hat Methode“)

Kreativität ja – Chaos nein!

Wie organisiere ich meinen Arbeitsplatz?

Unordnung im Büro entsteht,
weil man die Zeit zur Organisation nicht zu haben glaubt.
Ein zweiter Grund, warum das Chaos entsteht und bleibt,
ist die Ausrede: „Das brauche ich aber, um kreativ arbeiten zu können!“
Dabei sind gerade große Künstler oft bemerkenswert gut organisiert
und gehen ordentlich mit ihren Arbeits-Utensilien um.
Auch die Papier- und Informationsflut,
die heutzutage über jeden hereinschwappt,
macht die Sache nicht gerade einfacher.

So verbringt laut Wall Street Journal

ein Schreibtisch-Arbeiter jährlich 6 Wochen
mit der Suche nach Akten, Briefen, Büromaterial u.ä.
Die ersten Schritte beim Personal Efficiency Program
beginnen deshalb immer damit, den eigenen Schreibtisch zu sichten.
Wer effektiv arbeiten will, braucht funktionstüchtige Hilfsmittel
und ein geordnetes Arbeits-Umfeld.
Trennen Sie sich von allen überflüssigen und unnützen Dingen,
seien es Papiere oder Arbeits-Utensilien.
Besorgen Sie sich die fehlenden Werkzeuge,
damit Sie keine Zeit damit verlieren,
sie ausborgen und zurückbringen zu müssen.

(Dr. Alexander Großmann, Strategische Management-Beratung, Grünwald)

Die 60-Stunden-Woche

20 % der deutschen Manager arbeiten
durchschnittlich 70 bis 80 Stunden pro Woche.
40 % verbringen 60 bis 70 Stunden am Arbeitsplatz –
etwas mehr als die europäischen Nachbarn.
In ganz Europa stellen 3 % der Führungskräfte
80 bis 90 Stunden pro Woche aus ihrem biologischen Zeit-Potenzial
für den Beruf zur Verfügung.
Das heißt: 63 % der deutschen Manager
arbeiten 60 Stunden und mehr,
die restlichen 37 % „nur“ 40 bis 60 Wochenstunden.

(Kienbaum & Partner GmbH, Unternehmensberatung Gummersbach, September 1997)

Die Ursache von schlechtem Selbst-Management...

Stressoren im Bereich Sinn

- Kein Lebensziel
- Unbeantwortete Fragen nach dem Lebens-Sinn
- Unbewusste persönliche Werte
- Handeln orientiert sich an keinen oder diffusen Werten
- Verschütteter Kontakt zum Selbst
- Noch nicht stark entwickeltes Selbstwert-Gefühl
- Keine klare Meinung zu grundsätzlichen Fragen des Lebens

Stressoren im Bereich Sein

- Kein Hobby (oder keine Zeit dafür)
- Fehlende Entspannung
- Keine/wenige Freunde
- Unharmonische Partnerschaft
- Unerfüllte Sexualität
- Unlust
- Energielosigkeit
- Katastrophen-Denken

Stressoren im Bereich Körper

- Mangelnde Fitness
- Zu wenig Bewegung
- Schlaf (*schlecht, zu wenig*)
- Krankheit (*en*)
- Allergie (*n*)
- Ungesunde Ernährung
- Genussmittel
- Alkohol

Stressoren im Bereich Tun

- Schlechte Arbeits-Organisation
- Voller Schreibtisch
- Mangelnde Absprachen
- Termindruck
- Unklare Ziele
- Sich verzetteln
- Zu viel Verantwortung
- Nicht nein sagen können

Der Druck des Erfolges:

- Gute Gewinne machen zu müssen
- Ständige Verfügbarkeit
- Der Druck zu schnellen aber richtigen Entscheidungen
- Informations-Überlastung

(Maria Pruckner, österreichische Unternehmensberaterin, Expertin für Kybernetik und Komplexität, Trainerin und Buch-Autorin, aus ihrem Buch „Die Komplexitätsfalle“.)

Die Stress-Falle...

Gelingen und Misslingen beginnen immer mit einer sinnlichen und gedanklichen Wahrnehmung, die geeignet oder eben nicht geeignet ist, bestehende Probleme richtig zu erkennen. Wenn man für ein Problem die richtige Erklärung gefunden hat, dann hat man seine Lösung bereits in der Hand.

Wer im ungesunden Maß gestresst ist, der nimmt nicht mehr klar wahr. Wer nicht klar wahrnimmt, der gerät sehr schnell in immer stärkeren Stress. Kurz: Wem relevante Informationen fehlen, der gerät ebenfalls in Stress. Wer gestresst ist, der kann relevante Informationen nicht mehr aufnehmen.

Wenn man menschliches Versagen – in seinem ganzen Spektrum vom kleinen Lapsus bis zur schwersten Fehlhandlung – verstehen möchte, dann muss man im Wesentlichen verstehen, wie das menschliche Nerven-System funktioniert, wo die Grenzen und Möglichkeiten seines Gehirns in seiner Anpassung an eine komplexe Umwelt liegen.

Das menschliche Nerven-System unterdrückt unter Stress die Aufnahme von Information. Die Wahrnehmung wird schlechter und bricht mit zunehmendem Stress völlig zusammen! Auf diese Weise schützt sich das Gehirn vor zu starker Überladung und dem totalen Zusammenbruch.

Hoher Stress ist ein Signal des Nerven-Systems, dass die Anforderungen für den Organismus zu viel geworden sind und dass die Umwelt anders organisiert werden muss. Kaum jemand in einer Leistungs-Gesellschaft wie der unseren wagt es aber, diesem Signal zu folgen, oft muss man es ignorieren.

Werden Stress-Signale zu lange unterdrückt, dann häufen sich sinnliche und gedankliche Wahrnehmungs-Fehler und Fehl-Leistungen. Es kommt dann zu einem irrational erscheinenden Verhalten.

(Maria Pruckner, österreichische Unternehmensberaterin, Expertin für Kybernetik und Komplexität, Trainerin und Buch-Autorin, aus ihrem Buch „Die Komplexitätsfalle“.)

Die Auswirkungen von schlechtem Selbst-Management

Schlechtes Selbst-Management verursacht Stress und Krankheiten!

Charakteristische Merkmale der Erkrankung spielen sich auf verschiedenen Ebenen ab:

Auf der emotionalen mit typischen Symptomen wie:

- Lustlosigkeit
- Gereiztheit
- Dem Gefühl zu versagen
- Ständige Müdigkeit
- Schlafstörungen
- Konzentrations-Störungen und
- Stimmungs-Schwankungen

Auf der körperlichen Ebene finden sich:

- Kopfschmerzen
- Magen-Darm-Beschwerden
- Depressionen und
- Herzkreislauf-Erkrankungen.
- Auch eine starre Mimik, Verspannungen und Muskelzittern können dazu gehören.

Ursachen des Burnout-Syndroms: An einem Burnout-Syndrom sind immer mehrere Faktoren beteiligt. Hierzu gehören zum Beispiel:

- hohe Arbeits-Anforderungen
- schlechte Arbeits-Bedingungen
- zu viele Projekte gleichzeitig
- Zeitdruck
- wachsende Verantwortung
- ständige organisatorische Umstellungen ohne die Betroffenen in die Planung mit einzubeziehen sowie
- Nacht- und Schichtarbeit.
- die steigende Komplexität
- kein Einfluss auf die Arbeits-Organisation
- unklare Ziel-Vorgaben
- Konflikte im Team
- gestörtes Betriebs-Klima

Experten raten in solchen belastenden Lebens-Phasen mit sich selbst ehrlich ins Gericht zu gehen. So sollte man sich folgende Fragen stellen:

- Was belastet mich konkret?
- Was sollte und kann ich in meinem Leben ändern?
- Wie möchte ich leben?
- Was brauche ich wirklich zum Wohlfühlen und Glücklichein?

Unbefriedigte Situationen in der Familie oder am Arbeitsplatz sollten in jedem Fall geklärt werden!

(Aus der Zeitschrift BIO, April 2009)

Die Auswirkungen von schlechtem Selbst-Management

- **8 Milliarden Euro jährlich beträgt laut Schätzungen des Münchner Zentrums für Disease Management der Schaden für deutsche Unternehmen aufgrund von durch psychische Krankheiten verursachten Fehl-Stunden.**
- **Zwischen 1995 und 2008 stiegen die beruflichen Fehlzeiten laut AOK wegen psychischer Erkrankungen um 80 Prozent.**

64.000 neue Rentner allein 2009 meldet die Renten-Versicherung wegen psychischer Erkrankungen.

Bei 32 Prozent der Männer ist ein Seelen-Infarkt der Grund für den vorzeitigen Ruhestand, bei Frauen sogar in 44 Prozent der Renten-Fälle.

- **Krankheits-Faktor Dauerstress**
Gelegentliche Stress-Spitzen können Menschen verkraften. *„Aber Dauerstress verändert den Stoff-Wechsel im Körper“.*
Wenn das Hirn unter dem Dauer-Feuer des Stress-Hormons Kortisol steht, dann sterben Nerven-Zellen ab und bilden sich nicht mehr neu!“
- **Führungskräfte haben oftmals Schwierigkeiten,** ihre Erkrankung vor sich und der Umwelt einzugestehen. Deswegen nennen Manager ihre Therapeuten „Coachs“ und ihre Therapie „*Persönlichkeits-Optimierung*“. Psychische Krankheiten sind ebenso tabuisiert wie verbreitet. Dahinter steckt die Angst, nicht mehr als leistungsfähig und nicht auch als belastbar zu gelten.
- **Jede 4. Führungskraft in Deutschland ist gesundheitlich gefährdet:**
 - 85 % leidenden unter Schlafstörungen
 - 75 % entwickeln ein hohes Infarkt-Risiko
 - 75 % leiden unter Rücken-Schmerzen
 - 60 % leiden unter Zeichen von Burnout

(Wirtschaftswoche Nr. 5017.12.2009)
- **35 % der Deutschen gehen frühzeitig in Rente** wegen Psychischer Erkrankungen!

Merke:

Nur wer seine Zeit sinnvoll nutzt, erntet Glück, Gesundheit, Zufriedenheit und Erfolg. Wer dagegen ständig unter Zeit-Mangel leidet, ist unglücklich und sicherlich ziemlich unzufrieden.

(Josef Schmidt, Bayreuth, Begründer des SchmidtColleg und Autor zahlreicher Fachbücher, Lehrfilme und Fachartikel)

Die Auswirkungen von schlechtem Selbst-Management

- **Ärger verdoppelt Ihr Infarkt-Risiko!**
 Aufregung kann Ihrem Herzen wirklich schaden.
 Das ergab eine neue Studie in den USA.
 Ein Wut-Anfall verdoppelt Ihr Infarkt-Risiko!
 Grund: Der akute Stress führt zu einer erhöhten Ausschüttung von biogenen und synthetischen Aminen.
 Dadurch steigen Puls-Frequenzen und Blutdruck – das erhöht dramatisch Ihre Herz-Belastung.
 Tipp: Sehen Sie die Dinge gelassener.
 Entspannungs-Übungen helfen Ihnen beim Umgang mit Stress.
- **Burnout, Depressionen und Angst vor Überforderung im Beruf**
 breiten sich immer mehr aus. Über 50 % der Kranken-Tage von Mitarbeitern in Firmen sind psychosomatisch!
(9 Millionen Deutsche haben bereits ein Burnout. Depression und psychische Störungen nehmen bei den Fehl-Tagen in Unternehmen inzwischen einen Spitzenplatz ein. Noch vor Rücken-Schmerzen und Erkältungen.)
- **Die 12 Stadien von Burnout**
 1. der Zwang, sich zu beweisen
 2. verstärkter Einsatz
 3. Vernachlässigung eigener Bedürfnisse
 4. Verdrängung von Konflikten
 5. Umdeutung von Werten
 6. Leugnung der Probleme
 7. Rückzug
 8. beobachtbare Verhaltensänderung
 9. Depersonalisation
 10. innere Leere
 11. Depression
 12. völlige Erschöpfung

(Dr. David S. Krantz, Department of Medical and Clinical Psychology, Uniformed Services University of the Health Sciences, Bethesda. USA)

(Herbert Freudenberger, Gail North: Burnout bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins. Krüger, Frankfurt/M. 1992)

Merke:

**Wir haben keine Probleme mit der Zeit,
 wir haben Probleme mit unseren Prioritäten.**

(Dr. Dr. Cay von Fournier, Arzt, Unternehmer und Inhaber des SchmidtColleg)

Die Auswirkungen von schlechtem Selbst-Management

- **Wer über seine Kräfte geht, brennt aus oder wird krank.**
Deshalb sind Ruhe und Schlaf äußerst wichtig.

Burnout ist also immer ein Zeichen schlechter Arbeitsweise

und somit einem suboptimalem Selbst-Management.

Dieses Wissen über richtiges Management muss man sich erarbeiten und dann die Prozesse optimieren!

Immer nach dem Motto: „1x denken – 100x handeln.“

Wenn man von Idioten und inkompetenten Führungs-Kräften

umgeben ist, die nicht in der Lage sind, die Prozesse zu optimieren, dann sollte man das Unternehmen verlassen.

Wer ständig im System arbeitet und nicht am System, der wird keine Fortschritte machen.

Und denken Sie an den Lehrsatz von Prof. Dr. Fredmund Malik:

„Wer Komplexität nicht managen kann,
der kann gar nichts managen!“

(Reiner Kreuzmann, Geschäftsführer der Firma Bindesysteme Schönherr GmbH, Seevetal)

Fazit:

Zeit-Management heißt vor allem, sich selbst zu managen!

Klare Ziele, genaue Planung und konsequente Prioritäten!

(Oder anders gesagt: Zeit-Management ist immer Selbst-Management!)

(Michael Birkenbihl, Dipl.-Psychologe, Heilpraktiker, Management- und Motivations-Trainer und Autor zahlreicher Bestseller sowie Lehrfilme, 1921-1993)

Kostenlose Downloads für Ihren Erfolg!

Denn: Wissen ist der Rohstoff der Zukunft!
 Komprimiertes Experten-Wissen zum Null-Tarif
 erhalten Sie unter www.schoenherr.de, dort unter „Downloads“
 Keine Anmeldung – einfach klicken und der Download startet!

Titel	Seiten	Autor
333 Erfolgs-Prinzipien & Lebens-Weisheiten (Teil 1 bis 3)	73 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Ziele setzen leicht gemacht	39 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Professionelles Zeit-Management	71 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Mehr Erfolg durch exzellente Rhetorik (Teil 1 und 2)	82 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Wie Sie mit der Flip-Chart wirkungsvoll präsentieren	17 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Ideen für eine professionelle Kundenbindungs-Strategie	56 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Ideen, Fakten und Zitate	28 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Mund-zu-Mund-Marketing (<i>Neukunden-Gewinnung fast zum Null-Tarif</i>)	15 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Die Kunst erfolgreicher zu präsentieren	17 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Präsentation: ABC der wirkungsvollen Präsentation	10 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Ideen sind die Grundlage jeden Erfolges	40 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
99 Ideen für mehr Umsatz und Erfolg	99 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Stress ade! So managen Sie Ihre Prioritäten ohne Stress	62 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
12 Prinzipien für mehr Erfolg	11 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Die Welt in Zahlen	35 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Clever Werben mit Strategie (<i>Experten-Wissen für Ihren Werbe-Erfolg</i>)	50 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Mit Wissens-Management zu deutlich mehr Erfolg!	35 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Besprechungen & Konferenzen	31 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Einsichten, Erkenntnisse & Zitate	40 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Farben und Kleidung	58 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Geld: Geheimnisse des Geldes	70 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Krisen & Chancen als Erfolgs-Bausteine	13 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Total Quality Management	71 Seiten	(von Reiner Kreuzmann)
Die Erfolgs-Geheimnisse wirkungsvoller Rhetorik	30 Seiten	(von Gabriele und Günter Zienterra)
Mehr Stammkunden...	30 Seiten	(von Anton Dostal)
10 goldene Tipps für die Entwicklung und Überprüfung Ihrer Strategie	10 Seiten	(von Prof. Dr. Arnold Weissman)
Die 6 Marketing-Strategie-Gesetze	9 Seiten	(von Alexander Christiani)
Überzeugungsstarkes Präsentieren	17 Seiten	(von Günter und Gabriele Zienterra)
Die 10 gefährlichsten Fallen im Marketing und Vertrieb	19 Seiten	(von Walter Eisele)
Die 6 Erfolgs-Prinzipien für wirkungsvolle Unternehmensführung	12 Seiten	(von Dr. Dr. Cay von Fournier)
Hollywoods 10 Gebote für wirkungsvolle Präsentationen	9 Seiten	(von Gerhard & Oliver Reichel)
Warum 27 Mrd. Euro Werbegelder Jahr für Jahr verpuffen	13 Seiten	(von Kay Tangermann)
Die Anti-Stress-Strategie	30 Seiten	(von Dr. med. Kromm und Dr. med. Frank)
Die Moderations-Methode	14 Seiten	(von Prof. Dr. Walter Simon)
Standing ovations: Erfolgs-Tipps rund um die Rhetorik	14 Seiten	(von Gerhard & Oliver Reichel)
Die 10 Schritte zum Glück	15 Seiten	(von Nikolaus B. Enkelmann)
Das Erfolgs-Geheimnis der positiven Ketten-Reaktion	24 Seiten	(von Prof. Wolfgang Mewes)
Mehr Erfolg durch Spezialisierung	20 Seiten	(von Dr. Kerstin Friedrich)
Interview mit Peter Drucker (<i>manager magazin</i>)	12 Seiten	(von Prof. Peter Drucker)
Erfolgs- und Miss-Erfolgs-Strategien	35 Seiten	(von Erwin Seyfarth)
Das ABC der erfolgreichen Zukunft	8 Seiten	(von Jörg Löhr)
Der Zukunfts-Manager	8 Seiten	(von Pero Micic)

Schönherr

... seit 1983 eine gute Verbindung!

Bindesysteme Schönherr GmbH • Rübenkamp 17 • 21220 Seevetal

Telefon 04105 – 86 11 11 • Fax 04105 – 86 11 33

Internet www.schoenherr.de • E-Mail service@schoenherr.de

**Über 8.000 Produkte und Ideen, die Ihnen helfen, professionell zu organisieren,
 wirkungsvoll zu präsentieren und erfolgreicher zu verkaufen !**



Seit 1983 eine gute Verbindung!

Als mittelständisches Familien-Unternehmen mit über 40 Mitarbeitern haben wir uns auf die Fahne geschrieben, unsere Kunden stets mit den besten Produkt-Ideen rund um professionelles Organisieren, Präsentieren und Verkaufen zu begeistern. Als zuverlässiger Partner stehen wir stets an der Seite unserer Kunden.

Worauf sich Schönherr-Kunden stets verlassen können:

- **Auf Herz und Nieren geprüfte, durchdachte** Produkt-Ideen in erstklassiger Qualität!
 - **Ein umfangreiches Sortiment** in einer faszinierenden Produkt-Vielfalt!
 - **Kunden-Zufriedenheit – ohne Wenn und Aber!**
 - **99 Prozent Lieferverfügbarkeit!**
 - **Liebe fürs Detail und Begeisterung** ohne Kompromisse!
 - **Gelebte Firmenkultur und permanentes** Streben nach Verbesserung!
 - **Kompetente und persönliche Beratung** von Mensch zu Mensch!
 - **Top geschulte und engagierte** Mitarbeiter/innen in allen Bereichen!
 - **Herzlicher und professioneller Service** aus Leidenschaft!
 - **Übersichtliche Produktdarstellung** sowie einfache und klare Bedienungs-Anleitungen!
 - **Professioneller Online-Shop** unter www.schoenherr.de im Internet!
 - **Zahlreiche Erfolgs-Ratgeber** als Gratis-Downloads!
 - **Viele zusätzliche Tipps** rund um professionelles Präsentieren!
 - **Einfache und bequeme Bestell-Abwicklung!**
 - **Erst testen, dann kaufen!**
 - **4 Wochen Testen ohne Risiko!**
 - **Heute bestellt - morgen geliefert!**
 - **Exklusive Gratis-Geschenke** ab 50,- Euro Auftragswert!
 - **Einzigartiger Garantie-Service** mit Austausch-Gerät!
 - **Professionelle Versand-Logistik** und perfekter Liefer-Service!
- Kompetent – herzlich – durchdacht!*

Für alle diese Werte stehen wir mit großer Leidenschaft Tag für Tag.

Wir sind stolz darauf, dass wir diese hohen Standards umsetzen und freuen uns, dass so viele zufriedene Kunden diese Werte mit uns teilen und unseren herausragenden Service schätzen.

Und unser wichtigster Grundsatz lautet: Wir halten stets, was wir versprechen!