

Persönliche Arbeitstechnik: die beste Anlage fürs Leben

Ergänzungsartikel zum Buch *cockpit*KMU

1. Bedeutung der persönlichen Arbeitstechnik
2. Leistung ist nicht Menge, sondern Wirkung
3. Termine und Zeitplanung

Der Umgang mit der einzigen, wirklich limitierten Ressource, nämlich der Zeit, ist eine der wichtigsten Herausforderungen in Business und Leben. Das Thema ist weder neu noch attraktiv oder beliebt; es ist nur auBerordentlich wichtig. Der Zeiteinsatz wird in seiner Bedeutung und Wirkung in der Regel unterschätzt. Dabei geht es weniger um das «Wieviel» leisten, sondern um das «Was und Wie» leisten. Die Arbeitstechnik bestimmt das Leistungslimit!

1. Bedeutung der persönlichen Arbeitstechnik

Erfolg im Beruf und ein glückliches Privatleben, ja Wohlbefinden und sogar Gesundheit hängen sehr stark vom persönlichen Stil des Zeiteinsatzes ab. Nur wer seine Zeit einigermaßen im Griff hat, ist in der Lage, sein Fachwissen oder generell: seine Fähigkeiten wirkungsvoll einzusetzen. Selbstmanagement lernt man aber nicht mit Lesen, sondern mit Analysieren seiner Tätigkeit, mit Selbstdisziplin und dem Schaffen von Strukturen. Wer hier Fortschritte erzielen will, muss bereit sein, Veränderungen auszutesten und sie hartnäckig umzusetzen. Sie erhalten hier wertvolle Ratschläge und Hilfsmittel.

Wirksamer Zeiteinsatz

Denken Sie in Zielen! Nur so wissen Sie, wofür Sie Ihre Zeit einsetzen sollten. Wer 48 Wochen à 40 Stunden arbeitet, kommt auf fast 2000 Stunden im Jahr – Unternehmer und Personen in Führungsverantwortung in der Regel mehr. Mit konsequent verbesserter Arbeitstechnik sparen Sie 5% bis 10% Ihrer wertvollen Zeit ein (das sind zwei bis vier Wochen pro Jahr!) und investieren dafür nur wenige Tage und eine Portion Disziplin. Sie erhalten also bereits im ersten Jahr ein Mehrfaches der investierten Zeit zurück. Wann haben Sie die letzte Investition mit vergleichbarem Return on Investment getätigt? Es geht aber nicht nur um die

eingesparte Zeit, sondern auch um einen wirkungsvollen Zeiteinsatz, der Ziele verfolgt und deshalb in die gewünschte Richtung wirkt. **Unser generelles Ziel in Bezug auf unseren Zeiteinsatz muss sein: mit gleichem (oder geringerem) Aufwand mehr Wirkung zu erzielen. Das ist nur möglich, wenn Sie strukturiert und nach Zielen arbeiten.** Mark Twain sagte sarkastisch: «... und hatten sie das Ziel aus den Augen verloren, verdoppelten sie die Anstrengung.»

Halten Sie Ihre Ziele – ob private oder geschäftliche – schriftlich fest und platzieren Sie diese so, dass Sie periodisch (oder sogar laufend) daran erinnert werden; Ihre Vorhaben bleiben sonst auf der Strecke. Zu jedem Ziel gehören mehrere Maßnahmen, welche sicherstellen, dass das Ziel erreicht wird. Erst wenn Sie diese Maßnahmen umsetzen, werden Sie sich in die gewünschte Zielrichtung bewegen. *cockpit*KMU (wie Balanced Scorecard) baut genau auf diesem Prozess «Ursache (Maßnahme) und deren Wirkung (Zielerreichung)» auf. Optimieren Sie Ihre persönliche Arbeitstechnik, indem Sie neue Ideen einige Wochen ausprobieren und die bewährten dann konsequent anwenden.

Eine der wichtigsten Tätigkeiten in jedem Unternehmen ist es, Kunden und Aufträge zu gewinnen. Die Effektivität dieser Tätigkeit hängt von vielen Faktoren ab: vom Zeiteinsatz, der Zielsetzung (welche Kunden oder Kundensegmente), der Persönlichkeit und Ausbildung des Verkäufers, der Unterstützung des Unternehmens (SEP, USP, Qualität, Kundenzufriedenheit) usw. Für den richtigen Zeiteinsatz und die Kundenwahl wird in der Anlage 1 ein Raster vorgelegt, der die Abschluss-Chancen mit dem Umsatz- oder Gewinnpotenzial des zu besuchenden Kunden verbindet.

2. Leistung ist nicht Menge, sondern Wirkung

Wer im Sport an die Spitze kommen und dort bleiben will, muss laufend höhere Leistungen erbringen. Eine Hürdenläuferin muss immer schneller über die Hürden und ein 100-Meter-Läufer immer schneller über seine Strecke. Auch unser wirtschaftliches Umfeld verlangt immer mehr Leistung, was viele kaum mehr schaffen. Im Vergleich zum Sport ist aber eine Leistungssteigerung in der Wirtschaft einfacher: **Sie können nämlich nicht nur den Output erhöhen, Sie können auch das «Was» beeinflussen: Sie können anders arbeiten, effektiver sein und dabei mit geringerem Aufwand Ihre Ziele erreichen. Hier geht es also nicht primär um das «Wieviel» (Menge), sondern um das «Was und Wie» (Wirkung).**

Eine Frage, die Sie unbedingt klären müssen: «Was will ich zukünftig nicht mehr tun, was kann ich generell delegieren oder auf was kann ich

sogar verzichten?» Das nachstehende Schema liefert dazu eine praktische Hilfe.

Struktur für Ihre Aufgaben

Dwight D. Eisenhower, Chef der Invasionstruppen im Zweiten Weltkrieg und US-Präsident von 1953 bis 1961, soll alle seine Aufgaben nach diesem Prinzip strukturiert haben. Das Schema hilft uns, jene Auf-

	Weniger wichtig	Wichtig
Dringend	Sofort delegieren (nicht zuwarten)	Ich mache es selber, weil wichtig und mit Bezug zu meinen Zielen Erhält hohe Priorität in meinem Zeitplan
Weniger dringend	Diese Arbeit kann ich mir sparen → Papierkorb oder zurückgeben	Kann warten (wird terminiert) → Evtl. nur Teile delegieren

Abbildung 1:
Das Eisenhower-Prinzip: Das Wichtige vor dem Dringenden. Wichtig ist, was einen direkten Beitrag zur Erreichung unserer Ziele leistet.

gaben auszuscheiden, die wir weglassen oder nicht selber ausführen sollen. Zusätzlich drängt es uns dazu, die Prioritäten der verbleibenden Tätigkeiten bewusst festzulegen. Dieser Denkprozess ist für Führungskräfte bedeutend wertvoller als die bloße Erhöhung des Ausstoßes. Don't work harder – work smarter!

Nicht jedermann kann über das Was bei seiner Arbeit entscheiden; über das Wie jedoch schon. Dies betrifft den persönlichen Arbeitsstil, den Arbeitsplatz, das Know-how, die Prozesse usw. Oft initiieren Vorschläge die Verbesserungen in den Unternehmen.

Struktur für Ihre Kommunikation

Prinzip: Die Wichtigkeit der Information entscheidet über die Wahl des Kommunikationsmittels. Je persönlicher unser Kommunikationsstil, desto größer unsere Einflussmöglichkeit. Je wichtiger das Thema, desto persönlicher unser Kommunikationsstil.

Trotz ausgezeichneten technischen Voraussetzungen ist die Kommunikation heute im Allgemeinen ungenügend, denn in praktisch allen Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit beklagen sich sowohl die Mitar-

Abbildung 2:

Nicht nur der Aufwand, auch die Wirkung beim Partner ist zu berücksichtigen.

	Thema weniger wichtig	Thema wichtig
Direkte Einflussmöglichkeit relativ groß	<p>Telefon</p> <p>Ohne Notizen, ohne schriftliche Vorbereitung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufwand gering • An wen, wann 	<p>Persönlicher Besuch evtl. Telefon</p> <p>Vorbereitung: Notizen, was erreicht werden soll</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufwand größer • An wen, wann
Direkte Einflussmöglichkeit relativ klein	<p>Mail, Fax oder SMS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufwand gering • An wen, wann 	<p>Brief, evtl. Mail oder Fax</p> <p>Präzise Formulierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufwand größer • An wen, wann

beitenden als auch ihre Vorgesetzten über mangelhafte Informationen. Auch hier gilt es, Ziele (wer, was, wem, wann) für die Informationen festzulegen, damit allen klar ist, womit sie rechnen können respektive für welche Informationen sie verantwortlich sind. **Achtung: Nicht die Menge ist entscheidend, sondern die Zweckmäßigkeit, der Nutzen für den Empfänger.** Viele Informationsempfänger sehen sich als Zahlenknechte, weil die Branchensoftware große Datenmengen für weitere Analysen liefert, statt Grafiken, Trends und Übersichten.

3. Termine und Zeitplanung

Die Agenda ist Ihr Zeitplan-System

Unser Zeiteinsatz wird wesentlich durch das angewandte Zeitplan-System – und wie wir es einsetzen – beeinflusst. Das Führen der Agenda ist sehr persönlich und oft auch gewohnheitslastig. Ihre Zeitplanung hängt von der Position und der Aufgabe ab, von der vorhandenen Infrastruktur und Organisation. Je nachdem kann elektronisch gegenüber Papier vorteilhafter sein oder umgekehrt. Einige Prinzipien sind aber unabhängig davon gültig:

- Tragen Sie jeden Termin in die Agenda ein
- Sitzungsbeginn und Sitzungsende (Zeit blockieren)
- Verplanen Sie nicht den ganzen Tag; es braucht Raum für Unvorhersehbares
- Ihr Wochenplan: am Freitag festlegen, was nächste Woche mindestens erledigt werden muss; Planung in der Agenda (siehe Anlage 3)
- Legen Sie Ihre Sitzungstermine für ein ganzes Jahr fest (Verschiebungen sind kurzfristig immer möglich)
- Wenn Ihnen Termine versprochen werden: sofort eintragen und kontrollieren

- Wenn Sie Termine versprechen: eintragen mit Vorwarnung (z.B. «Bericht X in einer Woche»)
- Planen Sie nichts, was in weniger als einer Viertel- oder einer halben Stunde erledigt ist; der Aufwand lohnt sich nicht. Notieren und erledigen Sie's am gleichen Tag
- Sie brauchen unbedingt eine Terminüberwachung! Entweder durch die Sekretärin oder durch Sie selber. Sie erscheinen unverbindlich, wenn Sie versprochene Termine nicht einhalten oder wenn Sie nicht merken, wenn andere Ihnen die Unterlagen nicht zum vereinbarten Termin liefern.

Arbeitsplatz

Wie viel Zeit verbrauchen Sie mit Suchen von Unterlagen? Sind die am häufigsten gebrauchten Unterlagen und Hilfsmittel in Reichweite? Beherrzigen Sie folgenden Ratschlag: Ändern/verbessern Sie an zehn hintereinander folgenden Tagen etwas an Ihrem Arbeitsplatz und wiederholen Sie das ein- oder zweimal jährlich (bitte jetzt in Ihre Agenda eintragen). Stellen Sie fest, was alles entsorgt, vereinfacht und umgestellt werden kann. Ob Sie «Leertischler» sind oder nicht, ist nicht entscheidend, Sie sollten jedoch Ihr System überblicken.

Allerdings: Wenn viele unerledigte Aufgaben Sie belasten, dann sollten Sie die Dossiers wegräumen und sie wieder hervorheben, wenn sie nach der «To-do-Liste» bearbeitet werden. Arbeiten Sie an dieser Optimierung – es lohnt sich!

Wochenplan/Jahresplan

Übertragen Sie das, was in der Folgeweche unbedingt erledigt sein muss, von der «To-do-Liste» in den Wochenplan (wenn Sie einen speziellen Wochenplan führen) oder direkt in die Agenda. Zur Überwachung des Unerledigten können Sie den PC (z.B. Outlook) oder ein anderes System einsetzen (vermeiden Sie aber, noch zu erledigende Angelegenheiten immer wieder nachzutragen). Jedes Geschäft hat jährlich wiederkehrende Aufgaben und Termine: Erstellen Sie eine Liste mit diesen wiederkehrenden Terminen, die Sie dann in Ihre Agenda übernehmen können (siehe Anlage 2).

Assistenz

Wenn Ihnen eine Assistentin oder ein Assistent beisteht, so ändert das Ihren Arbeitsstil wesentlich. Terminmanagement, unerledigte Aufgaben überwachen und Routinearbeiten können Sie Ihrer Assistenz übergeben. Das Diktiergerät erspart Ihnen viel Zeit und ist ortsunabhängig einsetzbar. Die Assistentin oder der Assistent kann z.B. ein Dokument nach Ihren Stichworten erstellen und Ihnen als Entwurf mailen, den Sie nur noch zu

überarbeiten haben. Die Zusammenarbeit im Team ist individuell und kann immer wieder optimiert werden. Bezahlen Sie Ihrer Assistentin eine entsprechende Ausbildung – es lohnt sich!

Sitzungen/Besprechungen

Waren Sie auch schon an Sitzungen, bei denen viel informiert, aber wenig oder nichts entschieden wurde? Auch für Sitzungen gilt: ohne Ziel kein Resultat. Am besten stehen die Ziele gleich auf der Einladung bei den einzelnen Traktanden als «Entscheid», «Kenntnisnahme», «gegenseitige Info», «Vorschlag durch X», «Auftragserteilung», «Entscheid weiteres Vorgehen» usw. **Eine Sitzung, die das Geschäft nicht voran bringt (oder wenigstens die Aufträge dazu erteilt), ist überflüssig.** Nur wer einen Beitrag zum Sitzungsziel leisten kann, wird eingeladen. Die Besprechungen werden ergiebiger, wenn die Teilnehmer Zeit und Gelegenheit hatten, sich vorzubereiten (Unterlagen mit der Einladung abgeben). Auf der Einladung steht auch die voraussichtliche Sitzungsdauer.

Periodische Sitzungen mit demselben Team haben einen Jahresterminplan und Standardtraktanden. Spezielle, abweichende Traktanden können ergänzt und es kann Gelegenheit zur Diskussion gegeben werden. Unterlagen, z.B. Finanz- oder Verkaufsberichte, werden inkl. Kurzkomentar (respektive Hinweise auf Probleme) mit der Einladung verschickt. An der Sitzung werden dann Lösungen zu diesen Problemen gesucht, über Maßnahmen entschieden und Aufträge erteilt.

Die Sitzungsleitung hält sich strikte an die Ziele der einzelnen Traktanden, toleriert nur kurze Abweichungen vom Thema, bremst Vielredner und aktiviert die Zurückhaltenden. Nicht die Länge des Protokolls ist entscheidend, sondern die Qualität der angehängten «To-do-Liste». Sie listet auf, wer was bis wann zu erledigen hat, wird kurz nach der Sitzung abgegeben und bei jeder Sitzung geprüft und aktualisiert.

Potenzielle Zeitfresser, Zeitverschwender

- Zu lange Sitzungen und Besprechungen
- Mangelhafte persönliche Arbeitsmethodik
- Mit Arbeiten beginnen, ohne vorher zu strukturieren
- Unnötige (oder zu lange) Telefone (aktive und passive)
- Zu viel gleichzeitig bearbeiten wollen
- Dokumente lesen, aber nicht sofort entscheiden/erledigen
- Erledigungen in mehreren Etappen
- Aufschieben unangenehmer Aufgaben
- Unnötiger Perfektionismus
- Unnötige E-Mails lesen und nicht sofort löschen
- Wenig gezielte Informationsaufnahme (Internetsuche, Fachhefte)

- Negative Stimmung, Demotivation
- Dasselbe Problem mehrmals bearbeiten
- Besuche (aktive und passive), welche die eigenen Ziele nicht unterstützen
- Ungenaue Informationen zur Arbeit
- Fehlen von Standards (Abläufe, Mailliste, Programmierungen...)
- Unfähigkeit, bei Bedarf Nein sagen zu können
- Übermüdung
- Produktive Zeit nicht richtig nutzen (persönlicher Biorhythmus)

Was ist konkret zu tun?

1. Halten Sie die Checkliste (siehe Anlage 4) in Griffnähe und arbeiten Sie konsequent nach ihr
2. Führen Sie Ihre Agenda wie im Abschnitt «Termine und Zeitplanung» empfohlen
3. Optimieren Sie Ihren Arbeitsplatz 10 Tage lang täglich
4. Bezeichnen und reduzieren Sie Ihre größten, wenig nützlichen Zeitfresser
5. Benützen Sie für die Akquisition im Unternehmen den Raster gemäß Anlage 1. Die Vorlage dazu finden Sie auf der Homepage
6. Installieren Sie eine Checkliste mit den festen Terminen gemäß Anlage 2.
7. Prüfen Sie, ob ein Wochenplan für Sie nützlich sein könnte gemäß Anlage 3.

Anlage 1

Effizienter Zeiteinsatz für Verkäufer

Das Original im Word ist unter passwortgeschützte Downloads.

Zeiteinsatz nach Chancen-Beurteilung

		klein (1)	mittel (2)	groß (3)
		UNSERE ABSCHLUSS-CHANCEN	groß (3)	
mittel (2)			Kunden D	Kunden C
klein (1)				

A) Akquisitions-Schwerpunkte

(Chance / Potenzial)

Priorität 1 3/3; 3/2

Priorität 2 2/3; 2/2

B) Chancen

USP, SEP, Image

Kontakt zum Einkäufer/Entscheidungsträger

Empfehlungen durch unseren Kunden

Erfahrung im Marktsegment und Muster usw.

Anlage 2

Muster für die Verwaltung wiederkehrender Termine

Das Original im Word ist unter passwortgeschützte Downloads.

Stehende Jahrestermine

Verwaltung der stehenden Jahrestermine: Sekretariat

Ende jedes Monats erhalten die Verantwortlichen ein Mail aller Termine der nächsten zwei Monate.

Ende jedes Monats melden die Verantwortlichen die erledigten Termine.

Termin	Ereignis	Verantwortung
Januar	<ul style="list-style-type: none"> 4. Quartalsbericht Finanz und Cockpit Analysen/Auswertungen zum Vorjahr 	Controlling, GL+Abt.-L. GL erteilt Aufträge
Februar	<ul style="list-style-type: none"> Interne Audits, Thema: Prozesse überprüfen 	Produktionsleiter, Qualitätsleiter (Q-Leiter)
März	<ul style="list-style-type: none"> Prov. Abschluss Vorjahr Analysen Vorjahr besprechen, Folgerungen ziehen 	Finanzchef GL
April	<ul style="list-style-type: none"> 1. Quartalsbericht Finanz und Cockpit Definitiver Abschluss Vorjahr 	Controlling, GL+Abt.-L. Finanzchef
Mai	<ul style="list-style-type: none"> Kundenanlass bestimmen Umfrage Kundenzufriedenheit 	Verkauf GL
Juni	<ul style="list-style-type: none"> Interne Audits durchführen, Thema: Produktivität 	Produktions-, Q-Leiter
Juli	<ul style="list-style-type: none"> 2. Quartalsbericht Finanz und Cockpit 	Controlling, GL+Abt.-L.
August	<ul style="list-style-type: none"> Überprüfung der Stellenbeschreibungen Cockpit-Ziele für das Folgejahr mit den Abteilungsleitern diskutieren 	Abteilungsleiter GL
September	<ul style="list-style-type: none"> Umsatzbudget, Werbeplan Folgejahr einholen Kundengeschenke bestimmen Investitionsanträge und Projekte Folgejahr einholen, inkl. Aus- und Weiterbildung 	GL bei Verkauf Verkauf Finanzchef
Oktober	<ul style="list-style-type: none"> 3. Quartalsbericht Finanz und Cockpit Investitionsanträge und Projekte bereinigen Cockpit-Ziele Folgejahr festlegen 	Controlling, GL+Abt.-L. GL/Abteilungsleiter GL
November	<ul style="list-style-type: none"> Abschluss Personalgespräche Abschluss Budget Folgejahr Löhne und Preise Folgejahr 	Abteilungsleiter Leitung Finanzen GL
Dezember	<ul style="list-style-type: none"> Projekte des Folgejahrs als Liste bereinigt Cockpit Folgejahr definitiv festgelegt 	GL/Abteilungsleiter GL

Anlage 3 Muster für einen Wochenplan

Das Original im Word ist unter passwortgeschützte Downloads.

Aufgaben	Zeit	MO	DI	MI	DO	FR	SA
Strategisch wichtige Aufgaben	7.00						
1. Besuch bei Kunde X vereinb.	8.00						
	9.00	1.				3.	
	10.00						
Übrige Aufgaben							
2. Personalgespräch mit A	11.00			2.			
3. Verkaufssitzung vorbereiten	12.00						
	13.00						
	14.00						
	15.00						
	16.00						
	17.00						
	18.00						
Bemerkungen							

Anlage 4 Checkliste zur persönlichen Arbeitstechnik

Das Original im Word ist unter passwortgeschützte Downloads.

<p>Sitzungen vorbereiten, durchführen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Einladung früh, Traktanden mit Zielen 2. Unterlagen mit Einladung versenden, auf Probleme hinweisen; Beiträge für Sitzung verlangen 3. Selber gut vorbereitet sein 4. Vielredner bremsen, Schweiger aktivieren 5. Traktanden-Ziele verfolgen 6. Abweichungen vom Thema minimal zulassen 7. Beschlüsse klar formulieren und schriftlich festhalten 8. „To-do-Liste“ (wer/was/bis wann) 9. Zeit einhalten 	<p>Ziele: richtig formulieren, motivieren</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ziele müssen „<i>smart</i>“ sein: <u>s</u>pezifisch, <u>m</u>essbar, <u>a</u>traktiv, <u>r</u>ealistisch, <u>t</u>erminiert 2. Ziele und Maßnahmen, welche sicherstellen, dass die Ziele erreicht werden, gehören zusammen wie siamesische Zwillinge 3. Das Verständnis für Sinn und Nutzen der Ziele ist motivierend 4. Ohne Ziel kann jeder Weg falsch oder richtig sein 5. Kreislauf: Ziele festlegen, umsetzen, kontrollieren, korrigieren/anpassen
<p>Aufträge erteilen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gedankliche Vorbereitung: Wer ist geeignet? Termin; Ansprüche des Kunden; muss jemand helfen? 2. Auftrag erteilen: Was ist das Ziel/ das erwartete Endresultat? Kundenwunsch; was ist speziell zu beachten? Rahmenbedingungen; Qualität; Finanzrahmen usw. 3. Kommunikation; Reporting 4. Zwischentermine und Endtermin vereinbaren, in Agenda eintragen 5. Vergewissern, ob ich alles richtig verstanden habe; zuerst Vorschlag oder direkt ausführen? 6. Kontrolle der Termine und der Gesamtleistung 7. Wie kann ich motivieren? 	<p>Aufträge entgegennehmen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Habe ich alles richtig verstanden? Ich wiederhole alles in eigenen Worten, wie ich die Aufgabe angehen will 2. Habe ich die Fähigkeiten zur Erfüllung der Forderungen? 3. Muss ich eine Zusatzausbildung erhalten? 4. Brauche ich Hilfe von Dritten? Bei wem kann ich Hilfe holen? 5. Habe ich alle Informationen? Wen muss ich im Verlauf des Auftrages informieren? 6. Habe ich direkten Kundenkontakt? Ist es nützlich, den Kunden persönlich zu kennen? 7. Bin ich unter- oder evtl. überfordert?