



Erfolg

Effizientes Arbeiten, Entscheiden,
Vermitteln und Lernen

von
Prof. Dr. Kurt Nagel

9. Auflage

Oldenbourg Verlag München Wien

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Nagel, Kurt:
Erfolg : Effizientes Arbeiten, Entscheiden, Vermitteln und
Lernen / von Kurt Nagel. – 9. Aufl. – München ; Wien :
Oldenbourg, 2001

ISBN 3-486-25616-5

© 2001 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Telefon: (089) 45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Dr. Georg W. Botz
Herstellung: Rainer Hartl
Umschlagkonzeption: Kraxenberger Kommunikationshaus, München
Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier
Druck: R. Oldenbourg Graphische Betriebe Druckerei GmbH

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	8
1. Effizienter arbeiten	10
1.1 Genutzte Zeit ist erfülltes Leben	10
1.2 Empfehlungen für ein effektives Zeitmanagement	11
1.2.1 Klare Zielsetzungen	11
1.2.2 Planen Sie Ihre Aktivitäten	13
1.2.3 Kontrollieren Sie Ihre Ziele und Aktivitäten	17
1.2.4 Zielstrebiges, konzentriertes Arbeiten	18
1.2.5 Vermeidung von Unordnung	19
1.2.6 Vermeidung von Perfektionismus	19
1.2.7 Bekämpfung von Störungen	20
1.2.8 Nutzen Sie Übergangszeiten	22
1.2.9 Denken Sie daran, daß es eine gesunde Art von Streß gibt ..	22
1.2.10 Vernünftige Pausen und Freizeit	23
1.2.11 Vernünftige Ernährung, ausreichend Schlaf, Bewegung und Hobbies	24
1.3 Ausgewählte Beispiele zum Zeitmanagement	25
1.3.1 Rationelles Telefonieren	25
1.3.2 Gezielter Einsatz der Informationsverarbeitung	26
1.3.3 Zeit- und Kosteneinsparungen durch verstärkten Verzicht auf Papier	30
1.3.4 Maximen für ein erfolgreiches Zeitmanagement im Tagesablauf	30
1.4 Tips für erfolgreiche Gespräche	33
1.5 Vorschläge für effektive Konferenzen	37
1.6 Hinweise zur Priorisierung der Empfehlungen für ein effektives Zeitmanagement	41
2. Rationeller entscheiden	46
2.1 Bedeutung und Phasen einer systematischen Entscheidungsfindung	46
2.2 Techniken und institutionalisierte Formen zur Ideen- findung	47
2.2.1 Brainstorming	48
2.2.2 Kartenabfrage	50
2.2.3 Gordon-Methode	53
2.2.4 Methode 635	54
2.2.5 Morphologische Methode	55
2.2.6 Checklisten-Methode	55
2.2.7 Synektik	56
2.2.8 Bionik-Methode	57
2.2.9 Dialektik-Methode	57
2.2.10 Qualitätszirkel	57
2.3 Einsatz von Techniken zur besseren Entscheidungsfindung ..	59

2.3.1	Die Nutzwertanalyse	59
2.3.2	Die Entscheidungstabellentechnik	64
3.	Rationeller vermitteln	66
3.1	Grundsätzliche Voraussetzungen einer optimalen Wissensvermittlung	66
3.2	Generelle Hinweise zur Verbesserung der Unterrichtsgestaltung	70
3.3	Planung und Vorbereitung eines Referates	72
3.4	Praktische Hinweise zur überzeugenden Durchführung eines Referates	75
3.5	Die gebräuchlichsten Hilfsmittel, ihre Vor- und Nachteile	79
3.6	Gezielte Verwendung visueller Hilfsmittel	83
3.7	Checklisten zur Vermittlungstechnik	85
3.8	Neuzeitliche Vermittlungstechniken	93
4.	Effizienter Lernen	98
4.1	Rationeller lernen ist lernbar	98
4.2	Aufbau und Funktionsweise des Gehirns	99
4.2.1	Unterschiedliche Aufgaben und Informationsverarbeitung der beiden Gehirnhälften	99
4.2.2	Anlegen von Denkmustern und Schlüsselkonzepten (Mind Map)	101
4.2.3	Lernhilfen durch Mnemotechnik	103
4.2.4	Richtiges Lernen durch Vernetztes Denken	104
4.3	Zum Lernerfolg bei Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen	107
4.4	Wesentliche Einflußgrößen auf den Lernerfolg	110
4.4.1	Lernen durch aktive Mitarbeit	110
4.4.2	Kenntnis des Lernplateaus	113
4.4.3	Physiologisches Leistungsbereitschaft	113
4.4.4	Lernen durch Erkennen des Zusammenhangs und sinnvolle Strukturierung des Lernstoffes	115
4.4.5	Differenzierung der Lernleistungen	116
4.4.6	Zweckmäßig verteilte Wiederholung des Lernstoffes	117
4.4.7	Richtige Zeiteinteilung beim Lernen	118
4.5	Ausgewählte Lernmethoden und Lesetechniken	121
4.5.1	Effiziente Lernmethoden	121
4.5.2	Rationelle Lesetechniken	124
4.6	Antriebe für den Lernerfolg	127
4.6.1	Die Motivation	127
4.6.2	Die Konzentration	129
4.6.3	Die Zeiteinteilung	130
4.6.4	Die Organisation des Arbeitsplatzes	131
4.7	Lernen auf Prüfungen	133
5.	Erfolgskonzepte	135
5.1	Beschreibung unterschiedlicher Erfolgskonzepte	135
5.2	Auswahl einzelner Erfolgsstrategien	136
5.2.1	Denis Waitley: Psychologie des Erfolgs	136

5.2.2	Wolfgang Mewes: Energo-Kybernetische Strategie (EKS) .	140
5.2.3	Großmann-Methode	144
5.2.4	Hirt-Methode	147
5.2.5	Kurt Nagel: Das ERFOLG-System	149
5.3	Die bekanntesten persönlichen Erfolgskonzepte in einer Synopsis	153
6.	Zusammenhänge zwischen persönlichem und unternehmerischem Erfolg	155
7.	Tests zur erfolgreichen Persönlichkeits-Entwicklung	163
7.1	Persönliche Strategie	170
7.2	Effiziente Selbstorganisation	171
7.3	Nutzung von Informationen	172
7.4	Positive Selbstmotivation	173
7.5	Wirksames Kommunikationssystem	174
7.6	Umfeldorientierung	175
7.7	Persönlichkeits-Analyse	176
7.8	Handlungsstil	180
7.9	Effizientes Zeitmanagement	185
7.10	Kreativität	189
7.11	Streß-Anfälligkeit	191
7.12	Motivations-Verhalten	198
7.13	Gesprächsverhalten	200
7.14	Führungsstil-Analyse	202
7.15	Mitarbeiter-Analyse	208
	Literaturverzeichnis	210
	Register	214

Vorwort

Der Themenkreis „Rationeller arbeiten, entscheiden, vermitteln und lernen“ ist nicht neu. Obwohl diese Problematik schon seit Jahrzehnten diskutiert wird, hat sie nie an Attraktivität verloren. Wer will nicht effizient arbeiten und entscheiden? Und ist es mit dem Lernen nicht wie mit dem Schwimmen gegen den Strom: sobald man aufhört, treibt man zurück.

Das notwendige Wissen schlägt sich in der heutigen Zeit immer schneller um: es gibt Aussagen, wonach in einzelnen Berufen sich das Wissen im Laufe von 3 – 4 Jahren für die kompetente Wahrnehmung einer Aufgabe vollständig erneuert. Dies bedeutet, daß man nicht zuletzt aus beruflichen Gründen darauf angewiesen ist, lebenslang zu lernen. Haben wir es schließlich nicht auch überall mit den Fragen einer effizienten Wissensvermittlung zu tun?

Der Verfasser hat mit dieser Publikation nicht die Absicht, neue wissenschaftliche Erkenntnisse zur Diskussion zu stellen. Es ging ihm bei dieser Ausarbeitung darum, die vorhandenen Informationen und Ergebnisse zusammenzutragen und durch eigene Erfahrungen anzureichern. Der Verfasser hat in den letzten 3 Dekaden zahlreiche Seminare zu diesen Problemfeldern durchgeführt. In vielen Veranstaltungen und Diskussionen wurde ihm immer mehr bewußt, daß es oft ganz einfache Vorschläge sind, die es zu realisieren gilt.

Das vorliegende Buch soll dem Leser eine Reihe von Anregungen zum effizienten Arbeiten, Entscheiden, Vermitteln und Lernen geben. Die im letzten Kapitel ergänzend dargestellten Erfolgskonzepte sollten zeigen, welche Schwerpunkte erfahrene Institutionen für ein erfolgreiches Wirken im weitesten Sinne sehen. Diese Aussagen sind bewußt sehr knapp gehalten. Weitergehende Informationen können von den genannten Organisationen bezogen werden.

Der Verfasser wünscht allen Lesern eine glückliche Hand bei der Umsetzung des einen oder anderen Vorschlages. Denken Sie bitte daran: „Wenn Du lernst, aber nichts veränderst, hast Du nichts gelernt“. Daher bewirken Sie etwas. Gerne unterstütze ich Sie bei diesem Prozeß (zur Kontaktaufnahme: Fax-Nummer: 07031/804799).

Viel Erfolg wünscht Ihnen Ihr Kurt Nagel

Was kann ich wie konkret verbessern?



Nr.	WAS	WIE
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		

1. Effizienter arbeiten

1.1 Genutzte Zeit ist erfülltes Leben

Alan Lakein, einer der profilierten Fachleute auf dem Gebiet des Zeitmanagements in den USA, ist der Meinung, daß Zeit nicht nur Geld ist: Zeit ist das Leben selbst. Für ihn ist die Zeit unwiederbringlich und unersetzlich. Daher würde Denis Waitley, ein ebenfalls erfolgreicher Kollege auf diesem Gebiet, am liebsten ständig eine Kleinanzeige in jeder Zeitung der Welt unter „Verloren – gefunden“ aufgeben: Verloren ein 24stündiger, 24 Karat schwerer goldener Tag... jede Stunde mit 60 diamantenen Minuten besetzt... jede Minute mit 60 Rubinsekunden verziert.

Wenn die Zeit diesen Stellenwert für uns alle hat, dann ist es notwendig, mit ihr auf das sorgsamste umzugehen. Dies muß aber nicht bedeuten, zum Zeitfetischisten zu werden. Es geht vielmehr darum, die Zeit zu meistern. Wir alle passen auf, daß uns die Geldbörse nicht gestohlen wird – wie oft lassen wir uns dagegen die Zeit stehlen. Dabei geht es bei der Betrachtungsweise der Zeit nicht nur um die Zeit in der kurzen Sicht, sondern auch über lange Dimensionen hinweg. Vor diesem Hintergrund ist es verständlich, wenn Alan Lakein ausführt: „Wer seine Zeit aus der Hand gleiten läßt, läßt sein Leben aus der Hand gleiten; wer seine Zeit in der Hand hat, hat sein Leben in der Hand“. Dies bringt Lakein dann zu der Aussage „Vergeudete Zeit ist vergeudetes Leben – genutzte Zeit ist erfülltes Leben“.

Das Bewußtsein, die Zeit richtig zu nutzen, kann unser Leben positiv beeinflussen. Es ist für die meisten Menschen nicht möglich, die Zeit so zu verwenden, wie sie es gerne sehen würden. Vor allem wirtschaftliche und soziale Zwänge setzen uns klare Rahmenbedingungen. Hinzu kommt in vielen Fällen ein hoher Grad von Fremdbestimmung, sei es durch Vorgaben von Chefs, Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern oder Familienangehörigen. Die Ausprägung der Außenbestimmung ist je nach der jeweiligen Situation und den ausgewählten Tätigkeiten unterschiedlich. Dennoch haben wir alle die Möglichkeit, unsere Zeitprobleme innerhalb der Rahmenbedingungen besser zu bewältigen. Erinnerung sei hier an einen Ausspruch des römischen Philosophen L. A. Seneca: Es ist nicht wenig Zeit, was wir haben, sondern es ist viel, was wir nicht nützen.

Im folgenden Kapitel werden Vorschläge für eine effizientere Nutzung der Zeit gemacht.

1.2 Empfehlungen für ein effektives Zeitmanagement

1.2.1 Klare Zielsetzungen

Thesen:

Nur jemand der klare persönliche und berufliche Ziele hat, weiß mit seiner Zeit umzugehen und ist in der Lage, seine Aufgaben zielorientiert anzugehen. Christian Morgenstern: Wer vom Ziel nicht weiß, kann den Weg nicht haben.

Setze Ziele (beruflich und privat):

- welche Lebensziele habe ich?
- wie würde ich gern die nächsten 3 Jahre verbringen?
- wie sehe ich die nächsten 6 Monate?

Eine eindeutige Zielsetzung ist die beste Motivation bei der Zeitstrategie.

Verschleißen Sie Ihre Kräfte nicht mit Dingen, die Ihnen nicht liegen und Sie von Ihren eigentlichen Zielen ablenken. Dieses Prinzip gilt auch für Ihr Privatleben.

Die Ziele müssen

- realistisch sein
- konkret formuliert werden und
(*Was soll bis wann wie erreicht werden*)
- in meßbare Teilziele unterteilt werden.

Teilziele geben Sicherheit und Arbeitsantrieb.

Unterteilen Sie die Ziele in A-, B- und C-Ziele (A = wichtigste Ziele, C = die wenig wichtigen Ziele).

Eine erfolgreiche Zeitplanung kann nur schriftlich geschehen.

Beispiel:

Formulieren der Arbeitsziele nach konkreten Einzelzielen (Leistungsziele)

Erfolgreiche Organisationen setzen das Instrument der schriftlichen Leistungsziele bewußt ein.

- Sie gehen dabei von folgenden Grundsätzen aus:
 - Jeder Mitarbeiter sollte ein klar umrissenes Ziel von seiner Führungskraft erhalten.
 - Die Führungskraft sollte dieses Ziel aus der eigenen Zielvorgabe ableiten.
 - Die Ziele sind in einem gemeinsamen Gespräch mit den Mitarbeitern festzulegen.
 - Die Ziele dürfen den Grundsätzen, Richtlinien und Programmen nicht widersprechen.
 - Die Ziele sind in ihrer Bedeutung zu quantifizieren bzw. in eine Rangreihe zu bringen.
 - Die Ziele sind klar abzugrenzen.
 - Die Ziele sind in einem Formblatt festzuhalten, dem Mitarbeiter ist eine Kopie auszuhändigen (siehe Muster).
 - Die Ziele müssen realistisch und erreichbar formuliert werden.

Kein Wind begünstigt den, der keinen Zielhafen hat!

(Montaigne)

Wer sich in seinem Dasein wie Treibholz im Strom verhält, kann kein Ziel erreichen!

Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht noch immer geschwinder, als der ohne Ziel umherirrt.

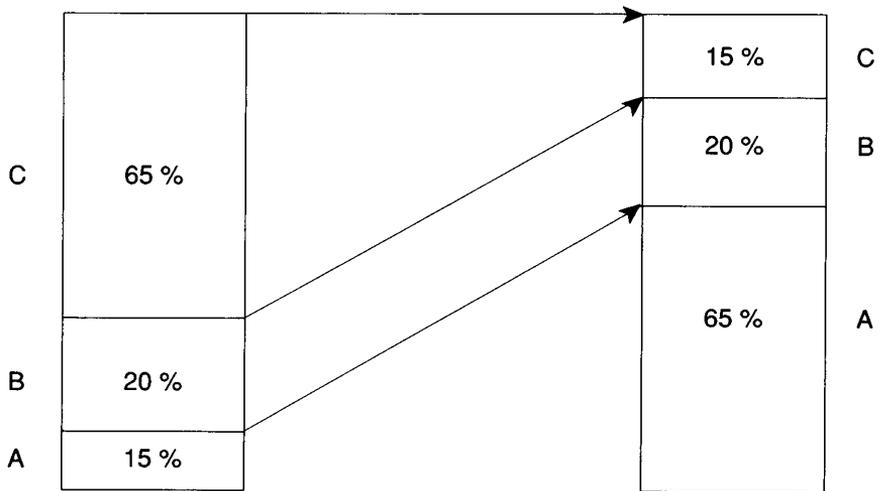
(Lessing)

1.2.2 Planen Sie Ihre Aktivitäten

- Bestimmen Sie für die Ziele Aktivitäten und versehen Sie diese auch mit Prioritäten.
- Bei der Zuordnung von Aktivitäten zur Erreichung der Ziele berücksichtigen Sie folgende Punkte:
 - Konzentrieren Sie sich auf die Dinge mit hohem Stellenwert!
Erst A (*muß* heute erledigt werden), dann B (*sollte* heute erledigt werden), dann C (wäre wünschenswert).
 - Es werden nur die Arbeiten durchgeführt, die zur Erreichung der Ziele erforderlich sind.
 - Für die Aktivitäten sollten nötige Zeit, die Mittel und die Fähigkeiten zur Verfügung stehen.
 - Die einzelnen Arbeiten sind so einzuteilen, daß jede Arbeit in die jeweils günstigste Zeitspanne fällt.
- Erstellen Sie eine tägliche Aufgabenliste mit Prioritäten.

Denken Sie bei der Zeitplanung immer an das Prinzip der Wirtschaftlichkeit. Verwenden Sie nicht mehr als 10 Minuten für die Zeitplanung des nächsten Tages.

Prioritäten-Analyse



Aufgaben nach Arbeitsmenge

Erfolg nach Zielerreichung

- A-Aufgaben:* Sehr wichtige Aufgaben = nicht delegierbar
15% der Menge aller Aufgaben
65% Wert für die Zielrichtung
- B-Aufgaben:* Durchschnittlich wichtige Aufgaben = delegierbar
20% der Menge aller Aufgaben
20% Wert für die Zielerreichung
- C-Aufgaben* weniger wichtige Aufgaben = Routinearbeiten
65% der Menge aller Aufgaben
15% Wert für die Zielerreichung

Bei der Prioritäten-Zuordnung von Aufgaben beachten:

- A-Aufgaben in störungsarmen Zeiten erledigen!
- B- und C-Aufgaben (Routineaufgaben) in störungsanfälligeren Zeiten erledigen!
- Eine sehr *dringende* Aufgabe muß nicht gleichzeitig auch eine *wichtige* (= A-Aufgabe) sein!
- Dringende Aufgaben werden delegiert! (= B- oder C-Aufgaben)
- B- und C-Aufgaben mit klaren Vorgaben und Übertragung von Kompetenzen und Verantwortung delegieren!

- Ein „Zeitplanungsinstrument“ sollte folgende Forderungen erfüllen:
 - immer zur Hand,
 - einfach zu handhaben,
 - muß systematisch aufgebaut sein,
 - Tätigkeiten müssen mit Prioritäten versehen werden können,
 - muß den persönlichen Bedürfnissen anzupassen sein.

- Ein äußerst hilfreiches „Zeitplanungsinstrument“ ist ein Zeitplanbuch. Mit ihm kann die tägliche Arbeit
 - besser geplant,
 - koordiniert,
 - organisiert und
 - rationeller durchgeführt werden.

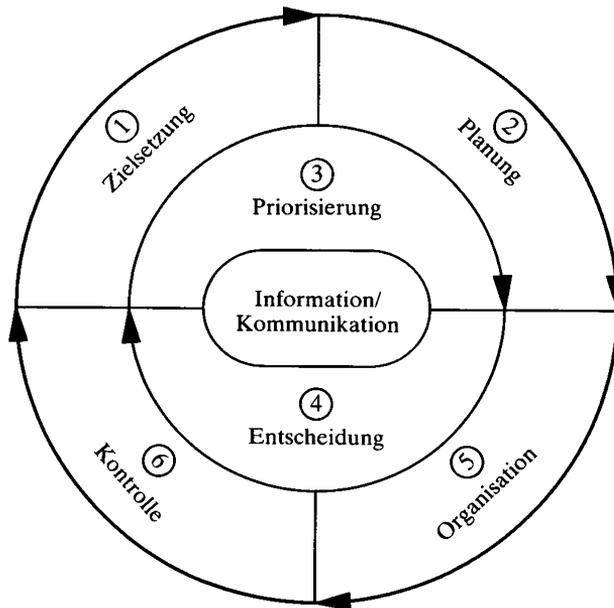
- Ein Zeitplanbuch ist
 - einfach in der Handhabung,
 - ständiger und zuverlässiger Begleiter,
 - beinhaltet alle Aufgaben und Termine auf einen Blick und
 - ist vom System her stets ergänzbar.

- Ein Zeitplanbuch ermöglicht
 - alle Informationen überall und sofort zur Hand zu haben
 - kurz- und langfristig zu Erledigendes schnell zu übersehen und
 - wirkungsvoll zu kontrollieren
 - Prioritäten zu erkennen und sich damit auf das Wesentliche zu konzentrieren.

- Ein Zeitplanbuch ist jedoch nicht nur ein simpler Terminkalender, der eine Erinnerungshilfe für Termine und Daten darstellt, sondern in erster Linie ein effektives Planungsinstrument, das
 - Aktivitätenlisten enthält,
 - Zielsetzungen und
 - Zeitdauer von Aufgaben beinhaltet,
 - Prioritäten setzt,
 - die Ideenkartei beherbergt und
 - als Nachschlagewerk für jegliche Art von Daten verwendet werden kann.

- Das Zeitplanbuch ist der wichtigste praktische Teil einer konsequenten Einhaltung Ihres Zeitplansystems, da es der persönliche Speicher aller
 - Tages-, Wochen- und Monatspläne,
 - längerfristiger Zeit- und Zielpläne sowie
 - sämtlicher Dispositionen und größerer Vorhaben ist. Es sorgt somit für eine bessere Nutzung wertvoller Zeit.

□ Aktivitäten im *Zeitmanagement-Regelkreis*:



□ Eine weitere Aktivitäten-Planungsmöglichkeit, die auf fünf Planungsschritten basiert, ist die *ALPEN-Methode*:

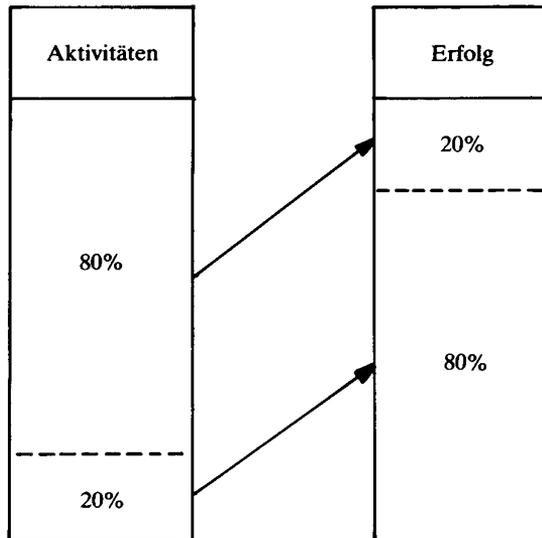
- A ufgaben zusammenstellen
- L änge der Tätigkeiten schätzen
- Pufferzeiten für Unvorhergesehenes reservieren
- E ntscheidungen über Prioritäten treffen
- N otizen in ein Planungsinstrument übertragen.

□ Auch das sogenannte *EISENHOWER-Prinzip* kann effektiv in der Aktivitäten-Planung eingesetzt werden. Hierbei werden alle Aktivitäten auf ihre Dringlichkeit und Wichtigkeit hin untersucht und in vier Kategorien eingeteilt:



- Beachten Sie bei Ihren Aktivitäten die 80-zu-20-Regel.
 - In der Praxis werden meist 80% des zählenden Erfolgs aus nur 20% der Aktivitäten resultieren, während sich die restlichen 20% aus 80% der Aktivitäten ergeben (Pareto's Gesetz):

Pareto's Gesetz



- Wenn Sie auf einer Liste mit 10 Aufgaben die beiden entscheidenden Aktivitäten erfüllt haben, ist Ihr Gesamterfolg bereits zu 80% gesichert.

1.2.3 Kontrollieren Sie Ihre Ziele und Aktivitäten

Thesen:

- Die Kontrolle sollte laufend durchgeführt werden.
- Kontrollfragen im Rahmen der *Tageskontrolle* sollten u. a. sein (vgl. Hülshoff):
 - Was wurde heute von den vorgenommenen Tagesarbeiten erledigt?
 - Was blieb unerledigt, und warum?
 - Welche Erfahrungen wurden gemacht?
 - Welche wesentlichen Störungen traten auf?

- Welche Mißerfolge stellten sich ein, und welche Gegenmaßnahmen wurden ergriffen?
- Wo wurde Zeit verschwendet?
- Welche Schlußfolgerungen können für künftige Planaufstellungen gezogen werden?

- Kontrollfragen im Rahmen der *Wochenkontrolle* sollten u. a. sein:
 - Welche Wochenergebnisse wurden erzielt?
 - Was blieb unerledigt?
 - Welche Schwierigkeiten traten auf?
 - Wurden die Zeiten für Unvorhergesehenes richtig eingeschätzt?
 - Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Nichteinhaltung von Aktivitäten für die folgende(n) Woche(n)?
 - Können die Pläne aufrechterhalten werden oder sind sie zu modifizieren?

- Für die *Monatskontrolle* könnte ein Fragenkatalog, den man mit Punktwerten versieht, sinnvoll sein. Die Fragen, die für jeden Mitarbeiter oder für jede Führungskraft individuell sein können, sollte man insbesondere auf mögliche Rationalisierungsmaßnahmen abstellen.

1.2.4 Zielstrebiges, konzentriertes Arbeiten

Thesen:

- Menschen, die mit ihrer Zeit nicht zu Rande kommen, wollen immer zuviel auf einmal erledigen oder schieben viel vor sich her.
- Fangen Sie morgens richtig an!
- Beherrzigen Sie den Ausspruch: Mach es sofort!
- Gehen Sie direkt an das Unerfreuliche heran!
- Nicht die auf ein Vorhaben verwendete Gesamtzeit ist entscheidend; es kommt darauf an, wie systematisch Sie daran arbeiten.
- Ein Problem läßt sich häufig nicht stückchenweise lösen; aber kaum ein Problem kann einem konzentrierten Angriff standhalten.
- Krempeln Sie richtig die Ärmel auf, wenn Sie sich dabei besser konzentrieren können.
- Der Unfähigkeit, sich auf eine Arbeit zu konzentrieren und tatsächlich zu beginnen, begegnet man am besten, indem man zeitlich festgelegte Arbeitsphasen plant.

- Versuchen Sie Ihre wichtigen Konzentrationsphasen dann durchzuführen, wenn Sie die wenigsten Störungen erwarten dürfen.
- Lernen Sie, Arbeit abzugeben!
- Ein rechtzeitiges, berechtigtes, höfliches Nein kann Ihnen viel Zeit sparen.

1.2.5 Vermeidung von Unordnung

Thesen:

- Unordnung ist üblicherweise der Konzentration abträglich. Der Spruch „Nur Dumme halten Ordnung. Ein Genie beherrscht das Chaos“ kann uns bestenfalls ein Lächeln abgewinnen.
- Ein Chaos auf dem Schreibtisch erzeugt rasch Nervosität und das Gefühl „unter einer Arbeitslawine begraben zu werden“.
- Befreien Sie Ihren Schreibtisch von allem außer dem Projekt, an dem Sie gerade arbeiten.
- Räumen Sie den Schreibtisch jeden Abend ab oder zumindest auf; dies trägt zu einem guten Start am nächsten Morgen bei.
- Ordnen Sie das Unerledigte in Kategorien wie z. B.
 1. Dringend
 2. Hat Zeit
 3. Lesen
 4. Unwichtig
- Nehmen Sie jedes Papier möglichst nur einmal in die Hand.
- Machen Sie vom Papierkorb eifrig Gebrauch.
- Unerledigtes sichtbar machen – für jeden Vorgang eine Klarsichthülle!
- Setzen Sie vorhandene Organisationsmittel adäquat ein.

1.2.6 Vermeidung von Perfektionismus

Thesen:

- Perfektion ist anzustreben, wenn 80% des Gewinns, den Sie aus einer Aktivität ziehen, aus den *letzten* 20% Ihrer Bemühungen resultieren.

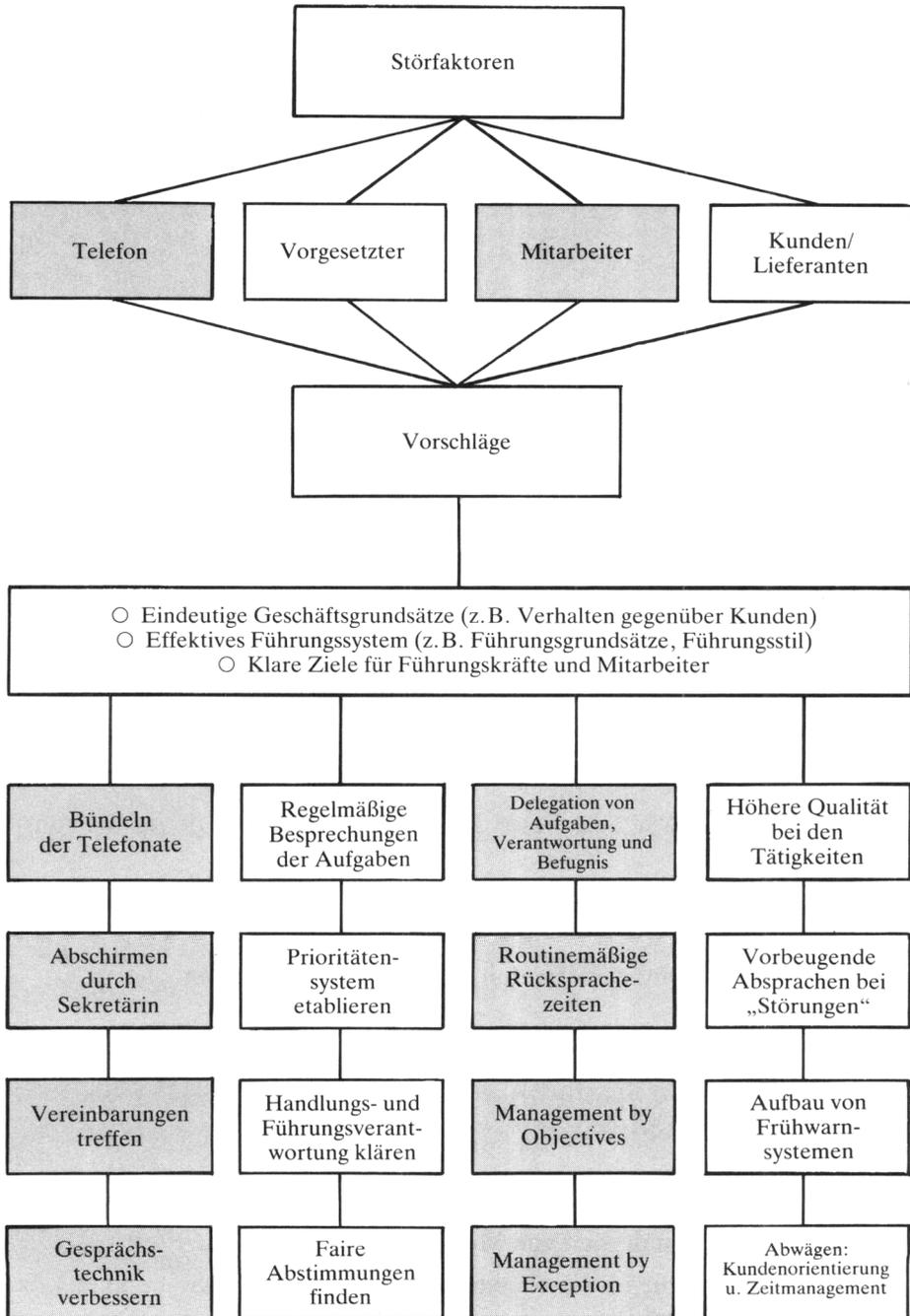
- Qualitätsarbeit und Perfektion unterscheiden sich erheblich.
- Es gibt keinen besonderen Grund dafür, daß ein in zwei Tagen verfaßter Bericht notwendigerweise auch zwei Tage der Zeit des Mannes wert ist, der ihn erstellt hat.
- Treiben Sie auch keine Perfektion beim Lesen von Berichten, Protokollen, Geschäftskorrespondenz, Zeitungen, Zeitschriften usw.
- Geben Sie Rundschreiben usw. möglichst sofort weiter.
- Denken Sie an das Prinzip der Wirtschaftlichkeit bei allen durchzuführenden Aufgaben.
- Versuchen Sie bei speziellen Problemen nicht unbedingt, sich zu perfektionieren, sondern wenden Sie sich an Spezialisten.
- Schreiben Sie jeden Brief nur einmal.
- Denken Sie an vorhandene Organisationsmittel (z. B. Formular „Anti-Schreibflut“), die Sie effektiv einsetzen können.

1.2.7 Bekämpfen von Störungen

Thesen:

- Setzen Sie sich gegen die zentralen Störfaktoren
 - des Telefons
 - der unangemeldeten Besuche
 - der Mitarbeiterdurch.
- Eine zielorientierte Durchsetzung erreichen Sie nur, wenn Sie Ihre Mitarbeiter, Kollegen, ja sogar Kunden zu Verbündeten machen.
- Versuchen Sie in fairer Weise sich mit all Ihren Partnern abzustimmen.
- Planen Sie die Gespräche mit Mitarbeitern, Kollegen und Chefs ein.
- Nicht jedes kurzfristig vorgebrachte Anliegen muß sofort erledigt werden.
- Achten Sie darauf, daß Sie durch Warten nicht zuviel Zeit verlieren.
- Versuchen Sie insbesondere die Delegation von Verantwortung, Befugnis und Kompetenzen klar zu regeln.

Wesentliche Störungen und Vorschläge zur Reduktion von Störungen



- Praktizieren Sie das Management by exception (Führen in Ausnahmesituationen).
- Fassen Sie zu führende Telefongespräche zeitlich zusammen.
- Stellen Sie, bevor Sie eine Aufgabe beginnen, alles dafür erforderliche Material und die Unterlagen bereit.

1.2.8 Nutzen Sie Übergangszeiten

Thesen:

- Sorgen Sie dafür, daß Reisezeiten, Wartezeiten usw. keine verlorenen Zeiten sind.
- Von Mozart heißt es, seine Musik habe sich auf Reisen, beim Spaziergang oder im Halbschlaf fast von selbst zu Papier gebracht. Einstein kamen die besten Ideen beim Rasieren.
- Nutzen Sie vor allem Übergangszeiten (z. B. bei der Fahrt ins Büro) und Wartezeiten zur Lösung von größeren Problemen nach der „Schweizer-Käse-Technik“:
 - „Bohren“ Sie bei allen passenden Gelegenheiten Löcher in die zu lösende Aufgabe.
 - Mit der Schweizer-Käse-Technik ist es möglich, innerhalb von wenigen Minuten den Einstieg in einen größeren Aufgabenkomplex zu realisieren bzw. die Problemlösung voranzutreiben.
- Beschäftigen Sie sich in diesen Zeiten mit Dingen, zu denen Sie sonst nicht kommen.
- Nutzen Sie in allen Situationen „Kleckerzeiten“.
- Versuchen Sie, anderen Leuten nicht die Zeit zu stehlen.

1.2.9 Denken Sie daran, daß es eine gesunde Art von Streß gibt

Prof. Hans Selye, der große Streßforscher, macht folgende Aussagen:

- Es gibt zwei Grundtypen von Menschen:
 1. „Rennpferde“, die im Streß gedeihen und für die Aktivität und Hektik lebenswichtig sind.
 2. „Schildkröten“, die Ruhe, Frieden und eine allgemein beschauliche Umwelt brauchen.

- Jeder sollte selbst erkennen, ob er sich ober- oder unterhalb des für ihn bekömmlichen Streßniveaus befindet.
- Die eigene Einstellung entscheidet darüber, ob man ein Erlebnis als angenehm oder unangenehm empfindet. Die richtige Einstellung kann
 - negativen Streß zum
 - positiven Streß (Eustreß)umwandeln.
- Arbeit, die nicht nur eine Verpflichtung ist, sondern ein Vergnügen, macht sie zum Eustreß.
- Eine der streßreichsten Situationen, die man sich vorstellen kann, ist
 - sich einfach so dahintreiben lassen,
 - nicht wissen, was man mit seinem Leben anfangen soll (Sinnlosigkeit).
- Daher sind wichtige Mittel gegen den Streß:
 1. sich Ziele zu setzen,
 2. sich zu bemühen, sich immer nützlich zu machen.
 3. Gemeinsamkeit statt Einsamkeit anstreben.
Untersuchungen bringen zum Ausdruck, daß Menschen, die in Vereinen aktiv sind, die sich in kirchlichen Organisationen oder bei sportlichen Veranstaltungen nützlich machen 4½mal weniger einen Herzinfarkt bekommen als isoliert lebende.

1.2.10 Vernünftige Pausen und Freizeit

Thesen:

- Langes Arbeiten, ohne zu Pausieren, ist nicht effektiv.
- Wenn Sie sich öfter mal entspannen, leisten Sie mehr und gewinnen Freude an der Arbeit.
- Belohnen Sie sich mit Freizeit, wenn Sie wichtige Aufgaben erfüllt haben.
- Umschalten von geistiger Arbeit auf körperliche Bewegung steigert die Leistungsfähigkeit und löst Verkrampfungen.
- Ärztliche Empfehlungen umfassen Lockerungsübungen, Umhergehen im Büro und eine Zeitlang stehen, statt immer zu sitzen.
- Grundsatz: alles was zur Gesundheit beiträgt, ist vernünftige Zeiteinteilung.