

Teil 5 – Arbeitsorganisation

Worum geht es in diesem Hauptteil? Hier erfahren Sie, wie Sie sich selbst besser organisieren können, um mehr Zeit für Ihre Prioritäten und Ihre Dienstleistung Führung zur Verfügung zu haben. Es beginnt mit den häufigsten Problemen beim Selbstmanagement, geht weiter mit Vorschlägen, um den gordischen Knoten zu lösen, der oft existenziellen Unterscheidung zwischen dringend und wichtig, bis hin zum Instrument der ergebnisorientierten Stellenbeschreibung.

5.1 „Keine Zeit“ – Illusion, Statussymbol und Ausdruck von Persönlichkeitsproblemen



Viele Menschen tragen das imaginäre „KEINE ZEIT“- Schild wie eine Monstranz der eigenen Bedeutsamkeit vor sich her.

Allerdings - „Nichts auf der Welt ist so gerecht verteilt wie die Zeit“, wie der Kollege „phosphatstange“ zurecht in seinem Blog titelte.

Jeder hat 24 Stunden täglich, solange er lebt. Keine Minute mehr, keine Minute weniger. Gleich ob reich oder arm, schlau oder andersbegabt.

Schon der Begriff Zeitmanagement ist m.E. vollkommen unzutreffend.

Zeit kann man nicht managen – nur sich selbst. Somit haben wir keine Zeitprobleme, sondern Ziel-, Prioritäten- und/oder Persönlichkeitsprobleme.

Keine Ziele zu haben bedeutet, kein Selektionskriterium für wichtig/unwichtig zu haben. Sich widersprechende Ziele zu haben, führt leicht zu Ressourcenkonflikten. Nur sinnhafte, nützliche und aufeinander abgestimmte Ziele taugen als motivierender Selektionsmechanismus.

Keine (oder mehrere gleichrangige) Prioritäten (das kommt auf dasselbe raus), bedeutet keine Entscheidungsbasis für unsere Planung – was ist wichtiger und/oder dringlicher?

Persönlichkeitsprobleme können sich dramatisch auf unsere Zeitnutzung auswirken.

Als Beispiele seien genannt:

Vertrauensprobleme – macht delegieren schwierig bis unmöglich.

Perfektionismus – ist ein Zeitfresser der absoluten Oberklasse. Immer ALLES so gut wie möglich zu machen, statt so gut wie nötig.

Entscheidungsunfähigkeit – jede Entscheidung zieht die Scheidung von einer Alternative nach sich. Sonst ist es keine Entscheidung und unsere Energie verkrümelt sich auf leisen Sohlen durch nur halb geschlossene Türen.

Nicht Nein sagen können – und sich als Vorwand hinter dem „Keine Zeit“-Totschlag-Argument verschanzen.

Wir haben nicht zu wenig Zeit. Die Frage ist: Nutzen wir sie für die uns wichtigen Menschen und Dinge?

Und damit wir uns nichts vormachen – mit „keine Zeit“ wird das Problem nur anfangs übertüncht. Auf Dauer glaubt uns niemand, dass er oder eine Sache uns wichtig ist und/oder wir ihn lieben, wenn wir keine Zeit investieren. Selbst Kinder finden schnell heraus, wenn die Arbeit, das Hobby oder die Kumpels vorrangigere Prioritäten sind, als sie selbst.

5.2 Time out oder Burn-out? Gibt es ein Leben vor dem Tod?



Gibt es einen Unterschied zwischen Theorie und Praxis? Den gibt es. In der Tat.

Nehmen Sie sich den folgenden Artikel am besten über das Wochenende vor. Idealerweise mit Partner. Könnte spannend sein, was sie/er dazu denkt und meint. Falls es Sie interessiert. Und der Job nicht schon längst an die Stelle des/der Geliebten getreten ist.

Es gibt Menschen, die stolz darauf sind,

a) dass sie an Ihrer Position unersetzlich sind. Was als Führungskraft natürlich zur Konsequenz hat, dass Zeit in die Unzufriedenheit der Mitarbeiter und deren sinkende Qualifikation und steigende Unselbstständigkeit investiert wird. Außerdem können generell die an einer Position unersetzlichen Menschen leider nicht befördert werden.

b) dass sie immer für alle verfügbar sind, ihre Tür ständig offensteht und sie zwanghaft allen helfen (müssen). Auch an den Wochenenden und im Urlaub melden sie sich regelmäßig und haben ihr Mobilgerät ständig an. Was natürlich dazu führt, dass sie ihre eigene Arbeit machen müssen, wenn schon alle anderen zu Hause sind, oder den Rest eben mit nach Hause schleppen. Und keine Zeit für die Kinder und/oder den Partner haben. Manche zukünftigen Ex-Partner organisieren in solchen länger anhaltenden Phasen schon mal Umzugswagen.

c) dass unsere Ärzte und unsere gut ausgestattete Hausapotheke unsere Leistungsfähigkeit immer noch wieder aufrechterhalten können.

70 Stunden in der Woche zu arbeiten sagt noch nichts über die Qualität oder die Resultate unsers Schaffens aus. Wen das bewusstlose, immer schneller dahinziehende Leben auf den Schienen des Alltagstrotts auf Dauer nicht zufriedenstellt, sollte sich die Zeit für ein time out nehmen – am besten gemeinsam mit den Menschen, mit denen wir unser Leben teilen. Allerdings ist auch ein permanentes Chillout zur Vermeidung des Burnouts keine dauerhafte Strategie. Obwohl auch Drogenmissbrauch eine häufige Ausweichstrategie ist. Geben wir lieber unsere Antworten auf folgende Fragen:

5.2.1 Vorgehensleitfaden: Persönliche Arbeitsorganisation

Schritt 1: Wünsche, Visionen, Idealbilder

Was sind meine/unsere Wünsche, Idealbilder, privat wie geschäftlich? Was ist mir/uns wirklich wichtig?

Schritt 2: Verantwortungen, Ziele, Prioritäten

Wofür bin ich oder fühle ich mich/wir uns verantwortlich?

Was sind die Ziele oder Maßstäbe, an denen die erfolgreiche Wahrnehmung dieser Verantwortungen jeweils gemessen wird?

Was sind meine Prioritäten, privat wie geschäftlich?

Schritt 3: IST-Aufnahme Aktivitäten

Wofür verwende/n ich/wir aktuell meine/unsere Zeit?

Schritt 4: Selektion IST-Zeitverwendung Aktivitäten

Warum überhaupt? Bringt mich/uns die jeweilige Aktivität einem meiner/unsere prioritären Ziele näher? Effektivitätscheck. Ggf. eliminieren, Nein-sagen

Schritt 5: Delegation

Warum ich/wir? Gibt es einen unabdingbaren Grund, diese Aktivität selber durchzuführen, oder können wir sie intern/extern delegieren? Oder als Führungskraft jetzt beginnen, einen delegationsfähigen Mitarbeiter aufzubauen?

Schritt 6: Planung

Warum jetzt? Bei manchem wird die Reihenfolge der Erledigung vom Eingang der Mails, Telefonate oder der persönlichen Ansprachen diktiert. Hier gilt es, möglichst keine laufende Aktivität zu unterbrechen, um eine neue zu beginnen, da hier viel Effizienz verloren geht. Bei belanglosen Unterbrechungen und Zeiträubern auch Effektivität.

Schritt 7: Effiziente Ausführung

Warum so wie immer? Neue, kreative Wege ausprobieren oder alte Wege standardisieren.

Jetzt sind wir bereit, uns den Grundsätzen der Planung zuzuwenden. Denn es geht nicht darum, alle an uns herangetragenen Aktivitäten zu planen, sondern unsere Zeit für Aktivitäten in Richtung unserer Ziele und Prioritäten einzuplanen und einzusetzen.

Erstellen wir für jeden Tag einen Tagesplan. Reservieren wir für Aktivitäten keine Zeitpunkte, sondern Zeiträume (von x Uhr bis y Uhr)

Planen und erledigen wir jeden Tag eine vorrangige Aufgabe.

Planen wir realistisch. Legen wir für jede Aktivität die Vorbereitungs-, Rüst-, Reise- und Soll-Zeit fest. Beziehen wir dazu auch Zeiten für Unvorhergesehenes (Puffer) ein. Eine zu enge Planung ist das Ersetzen des Zufalls durch den Irrtum.

Persönliche Termine und Aktivitäten mit Familie und Freunden genauso wie die geschäftlichen Termine planen. Zeit einplanen für die Stille mit uns und den Sport für uns.

Hinterfragen wir jede Aktivität auf Sinn, Ziel, Nutzen und Delegierbarkeit.

Erledigen wir unangenehme Aufgaben so schnell wie möglich.

Packen wir dabei immer nur eine Aufgabe auf einmal an.

Berücksichtigen wir unsere persönliche Leistungskurve.

Planen wir für jeden Tag etwas ein, das uns Freude macht und uns motiviert.

Der effektive Umgang mit der eigenen Zeit ist das Ergebnis aus dem Bewusstsein, was uns wirklich wichtig ist. Effizienz erlangen wir durch die Konzentration, dieses Wichtige möglichst ökonomisch abzuarbeiten. Zufrieden sind wir, wenn wir unsere Prioritäten realisieren können, für unsere Verantwortungen Sorge tragen können und dann noch Zeit für unsere menschlichen Bedürfnisse übrig haben: Gesellschaft, Gespräche, Zweisamkeit, Zärtlichkeit, Spiel, Spaß, Spannung und Entspannung. Wir sehen hier bereits, wo die Herausforderungen einer glücklichen Partnerschaft bei voraussichtlich nicht vollständiger Übereinstimmung aller Bedürfnisse bestehen.

Planungsgrundsätze die helfen. Wenn wir sie beachten. Aber das ist ja immer so.

5.3 Streben nach Perfektion – Selbstsabotage oder Triebfeder für Erfolge?



“I have an idea .. but I’ll need at least 2 hours to go through my self censorship process before speaking.”

Um diese Frage differenziert und möglichst hilfreich zu beantworten zu können, lautet die erste Antwort: „Kommt drauf an.“

Nur - worauf kommt es an?

Ausschlaggebend ist, ob unser Perfektionsstreben intrinsisch oder extrinsisch motiviert ist und ob wir abhängig davon in der Lage sind, Lösungsstrategien umzusetzen, um unsere körperliche, geistige und seelische Unversehrtheit zu erhalten oder wiederzuerlangen.

Das war die Kurzversion, jetzt kommt die ausführlichere:

Die zwei Dimensionen des Perfektionsstrebens:

Streben nach Vervollkommnung, Weiterentwicklung	Streben nach Fehlerfreiheit (Ergebnis) oder Fehlervermeidung (Prozess), zur Vermeidung von Ablehnung (Kritik) und zur Herstellung von Unangreifbarkeit
Intrinsisch motiviert, hin zu orientiert, etwas erreichen wollen	Extrinsisch motiviert, gefallen wollen, weg von orientiert
Perfektionistisches Streben	Perfektionistische Besorgnis
Liebhaber von Perfektion	Perfektionsfanatiker
Hohes Selbstwertgefühl	Geringes Selbstwertgefühl
Hohe Leistungssicherheit, eigene hohe Maßstäbe	Niedrige Leistungssicherheit, Meinung anderer
Soll/Ist-Differenzen sind Antrieb und lösen Bewegung aus	Soll/Ist-Differenzen verursachen Leiden und lösen Krankheiten aus
Vielschichtig, flexibel, stabil	Prinzipienreiter, rigide, instabil, zwanghaft, neurotisch
Entscheidungsfreudig	Entscheidungsunfähigkeit, -unwilligkeit

Vertrauen bis zum Beweis des Gegenteils	Vertrauensprobleme, Kontrollzwang
Eustress mit Tendenz zum Distress	Permanenter Distress
Tendenz zur Selbstaussbeutung, Überforderung	Hohes Risiko der Selbstversklavung und Überforderung

Ursachen für das Streben nach Perfektion

Nach aktueller, wissenschaftlicher Meinung sind die Auslöser

- a) dass überwiegende Verhalten der Eltern in den ersten 7 Lebensjahren, hohe Standards setzen, Maß von Wärme, Aufmerksamkeit und Akzeptanz, nur Leistung wird gewürdigt und belohnt
 - b) die Genetik, eine angeborene Hochsensibilität,
- Jeweils etwa zur Hälfte.

Hochsensibilität

ist ein Phänomen, bei dem Betroffene stärker als der Durchschnitt auf Reize reagieren, diese viel eingehender wahrnehmen und verarbeiten. Bisher gibt es jedoch keine eindeutige und allgemein anerkannte neurowissenschaftliche Definition des Phänomens, was Hirnforscher darauf zurückführen, dass die High-Sensitivity-Forschung (HS-Forschung) noch ganz am Anfang steht. Die Bandbreite möglicher Erscheinungsformen von Hochsensibilität wird als sehr groß dargestellt: Praktisch jeder Sinneseindruck könne stärker und damit detaillierter wahrgenommen werden; häufig wird auch von höherer Intensität des Empfindens von Stimmungen der Mitmenschen berichtet. Intellektuell erfahre man sich zum Teil als intensiver und gründlicher analysierend, mit einer Neigung zur Spiritualität. Reize werden tiefer, intensiver und detaillierter wahrgenommen und gespeichert. Oft wird diese Eigenschaft mit bloßer Nervosität und Empfindlichkeit verwechselt, jedoch ist die Ähnlichkeit rein äußerlicher Natur. Überempfindlichkeit im profanen Sinne ist meist eine persönliche unverhältnismäßig starke Reaktion auf Reize, die nicht mit erhöhter Bandbreite der Wahrnehmung einhergehen muss, was bei einer HSP (hochsensitive Person) fast immer der Fall ist. Bloße Empfindlichkeit und Reizbarkeit sind also kein Kriterium für Hochsensibilität. (Quelle: Wiki)

Causes or Triggers of Stress & Anxiety



Konsequenzen des Strebens nach Perfektion

Je mehr Angst und Überforderung im Spiel ist, umso höher der Neurotizismus und umso extrinsischer die innere Motivation. Die Konsequenzen:

- Alkoholismus
- Essstörungen
- Burnout
- Schlafstörungen
- Muskelverspannungen
- Kopfschmerzen
- Schlecht abschalten
- Hörstürze
- Chronische Erschöpfungszustände
- Depressionen
- Angst- und Zwangsstörungen,
- sexuelle Funktionsstörungen
- Herzleiden
- Selbstmordgedanken

Lösungen, um die negativen Konsequenzen zu vermeiden

Es geht hierbei nicht um „null Bock“-Einstellung, Mittelmaß, Schlamperei, Unzuverlässigkeit und Unverantwortlichkeit. Es geht um einen effektiven, effizienten und gesunden Einsatz der eigenen Zeit, Energien und Fähigkeiten unter Wahrung der persönlichen Werte.

Einstellungsänderung:

Ein übertriebener Ehr-Geiz (wer geizt hier für wen mit Ehre?), ein ständiges “so gut wie möglich” statt “so gut wie nötig” frisst Energie, Zeit und Seele. (Es gibt natürlich Berufe, wo wir auf den Perfektionismus der ausübenden Berufenen hoffen, wie z.B. Pilot, Chirurg, AKW-Sicherheitsverantwortlicher, etc. Das Motiv zur Perfektion ist dabei allerdings einerseits in sachlicher Notwendigkeit verankert, andererseits persönlich idealerweise im Streben nach Vollkommenheit.)

In den meisten Berufen gilt hingegen nach Vilfredo Pareto die 80:20 Regel – mit 20% unserer Zeitinvestition erzielen wir 80% der Resultate und umgekehrt. Wenn es der Beruf zulässt ist die Empfehlung: 80% der mir möglichen Ergebnisse (nicht der Ziele!) einfahren, den Rest lassen.

5.3.1 Vorgehensleitfaden, um Perfektionsstreben in gesunde Bahnen zu lenken:

- Sammlung von Verantwortungen und Zielen
- Setzen von Prioritäten
- Ziele notwendigenfalls noch konkretisieren
- Ansprüche, Rahmenbedingungen definieren und konkretisieren, incl. des Zeitrahmens auf Basis der Prioritäten

- Bewusst entscheiden, Vertrauen in Delegationen zu investieren*
- Die bisher erzielten Erfolge nicht aus dem Auge verlieren
- Anfangen, umsetzen (lassen)
- Fehler als Chance zur Verbesserung zu begreifen
- Später Kritik als Lernmöglichkeit anhören und entscheiden, wie in Zukunft damit verfahren wird

Gibt es ein Leben vor dem Tod? Je mehr Schmerzen Ihnen dieses Vorgehen bereitet, desto schneller sollten Sie sich professionelle Hilfe suchen.

5.4 Dringend und wichtig – Wege aus dem Chaos

Manche Menschen sind so beschäftigt, dass sie dringend und wichtig für SYNONYME halten. Weit gefehlt und wohl eine der Hauptursachen für das rastlose und ressourcenfressende Rotieren.



Dringend beschreibt lediglich eine ZEITLICHE Dimension, wichtig sind hingegen alle Aktivitäten zur Erreichung der eigenen und unternehmerischen ZIELE. Es gibt also durchaus Aufgaben, die dringend UND wichtig sind, allerdings sind dies bei weitem nicht alle in Rotation befindlichen Tätigkeiten.

Außerdem erscheint es mir in diesem Zusammenhang sinnvoll, noch zwischen EFFEKTIV und EFFIZIENT zu unterscheiden. Effektiv, also auf einen Effekt, ein Ergebnis orientiert ist wiederum auf unsere primären Ziele ausgerichtet, Effizienz beschreibt nur den ressourcenschonenden Weg dorthin. Wir können aber auch äußerst effizient Aufgaben erledigen, die uns unseren Zielen NICHT näherbringen.

Effektiv → Ziel, was

Effizient → Weg, wie

Dringend → Zeit, wann

Wichtig → Ziel, was

Henry Mintzberg, * 2. September 1939, ist ein kanadischer Professor für Management und Betriebswirtschaftslehre. Er hat mehr als 140 Artikel und zehn Bücher über Management und Strategie verfasst und z.B. die Verteilung von dringenden und wichtigen Aufgaben auf den Schreibtischen von Führungskräften untersucht.

Hier das Ergebnis:

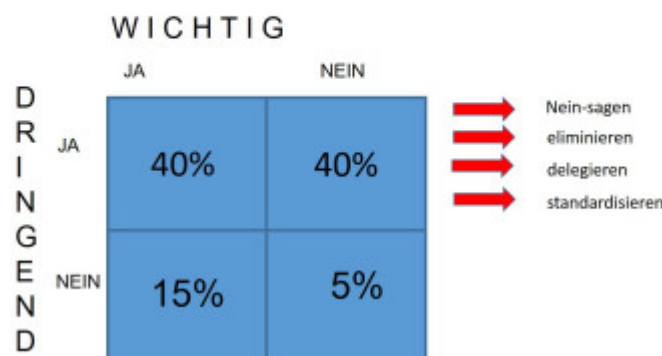
		WICHTIG	
		JA	NEIN
D R I N G E N D	JA	40%	40%
	NEIN	15%	5%

Was können wir daraus erkennen?

1. Nur durchschnittlich 40% der Aufgaben sind dringend UND wichtig. Allerdings gibt es nochmal 40%, die zwar dringend, aber NICHT wichtig sind, also in dem Sinne, dass sie

nicht direkt zur Zielerreichung beitragen. Beispiele für diese Kategorie: Berichte schreiben, Tätigkeiten für andere erledigen, spontane Einfälle des Chefs umsetzen, Anfragen von Dritten bearbeiten, Konferenzteilnahmen die uns nicht voranbringen, weil sie a) uns nicht oder nur zum Teil betreffen, oder b) so schlecht vorbereitet sind, das nix rauskommt.

2. Wenn aber 80% aller Aufgaben dringend sind, wie wirkt sich dies auf die Arbeitsqualität und das Wohlbefinden des Werktätigen aus?
3. Was geschieht mit den 15% wichtigen, aber NOCH nicht dringenden Aufgaben? Sie bleiben selbstverständlich so lange liegen, BIS sie dringend werden. Alternative: Arbeit mit nach Hause nehmen und die persönlichen Beziehungen, die Gesundheit und das eigene Wohlbefinden strapazieren. Beispiele: Visionsentwicklung, Kulturentwicklung, Zielformulierungen, Vorbereitung von nicht unmittelbar anstehenden Aktivitäten, strategische Mitarbeitergespräche ohne direkten Auslöser/Brandherd.
4. 5% sind weder wichtig noch dringend. In früheren Jahren hätte ich gesagt: „Weg damit!“ Heute weiß ich: Das sind i.d.R. Tätigkeiten, die zwar nicht direkt zielführend sind, die wir aber gerne verrichten, die uns motivieren und so oft indirekt einen Beitrag zur Zielerreichung leisten. Beispiele: Mit Kollegen einen Kaffee trinken, besonders schöne Folien fabrizieren, etc., etc.
5. Wo können wir sinnvollerweise ansetzen, wenn wir etwas verändern wollen? Bei den dringenden Aufgaben, die nicht unserer Zielerreichung dienen, also für uns nicht wichtig sind.
Welche Möglichkeiten haben hier?



5.5 Machen wir uns entbehrlich!



Wer an seiner aktuellen Position unentbehrlich ist, kann leider nicht befördert werden.

Wer Herrschaftswissen sammelt, parkt sich selbst in eine Sackgasse ein. Jede persönlich zu verrichtende Dienstleistung hat nur begrenzte Möglichkeiten der Multiplikation oder Addition von Wirkungen und Resultaten. Immer da, wo wir als Person selbst aktiv werden müssen, können wir dies zur selben Zeit nur einmal tun.

“Nur begrenzte” Möglichkeiten heißt aber eben auch, dass es welche gibt. Hier sind sie:

1. Delegation von Aufgaben,

die nicht direkt mit der Kernverantwortung, z.B. Führung zu tun haben, erhöht hoffentlich unseren persönlichen Wirkungsgrad (allerdings nur durch Addition), aber leider nur zum Teil unsere persönliche Entbehrlichkeit.

2. Delegation von Führung

Das Einziehen einer zusätzlichen Führungsebene reduziert die Führungsspanne und damit den Führungsaufwand, abhängig von der Qualität der zusätzlichen Führungsdienstleister. Wir können unser Wissen weitergeben und machen uns sukzessive entbehrlicher. Hier haben wir ganz klar die Chance, zum einen den Wirkungsgrad von Führung zu multiplizieren, und u.U. auch einen dieser Führenden der Zwischenebene so gut zu machen, dass er uns nach entsprechender Einarbeitung und Weiterqualifizierung ersetzen könnte.

Jede verantwortungsvolle Führungskraft hat aus meiner Sicht die Pflicht, einen solchen Stellvertreter aufzubauen, damit nicht alles zusammenklappt, wenn sie das Unternehmen wechselt oder auch nur ernsthaft krank wird. Und jetzt könnte sie befördert werden. Allerdings braucht es erst mal eine gewisse Zeit lang eine nicht unerhebliche, zusätzliche Geld- und Zeitinvestition.

3. Weitere Ideen, die persönliche Anwesenheitsnotwendigkeit bei Einzelinstruktion, -ausbildung, -unterstützung, -coaching, -kontrolle und -weiterentwicklung zu reduzieren sind

a) Skaleneffekte

Stellen Sie zu einem bestimmten Zeitpunkt immer so viel neue Leute ein, wie verkraftbar und sinnvoll. Beispiel: Sie haben zum 1.7. Bedarf für 3 neue Mitarbeiter und zum 1.10 für 2 Neue, bei einer durchschnittlichen Fluktuation in ersten Jahr von 20%.

Stellen Sie also möglichst 6 Neue zum 1.7. ein, damit im Schnitt 5 übrigbleiben, die die Stellen besetzen. Im besten Fall bleiben alle 6 und Sie können überlegen weiteraufzubauen, oder eine andere Verwendung für diese Arbeitskraft im Unternehmen zu finden. Der nächste Einstellungszeitpunkt sollte erst dann sein, wenn die zuvor gekommenen grundsätzlich selbständig ihrem Job nachgehen können. So haben wir beispielsweise im Laufe eines halben Jahres viele Einarbeitungsschritte wie Schulungen, Trainings und Infoveranstaltungen nur einmal, statt wie bei vierteljährlichem Einstellungstermin zweimal. Zusätzlich können alle Neuen nach einem halben Jahr mit weniger Hilfe auskommen, als wenn weitere Newcomer bereits nach einem Vierteljahr dazukommen.

b) Standardisierungseffekte

Schaffen Sie Systeme für Standards in bestimmten Bereichen.

Beispiel 1: Statt aufwändige, individuell flexible Einstellungsgespräche zu führen, entwickeln Sie einen Standard, der bestimmte Anforderungen an den künftigen Stelleninhaber standardisiert abfragt und die Entscheidung systematisiert.

B 2: Statt jeden Mitarbeiter sein persönliches Beratungsvorgehen durch Trial & Error entwickeln zu lassen (dauert z.B. in der Finanzberatung ca. 9 bis 12 Monate bis wesentliche Umsätze generiert werden), erarbeiten Sie einen Beratungsstandard, den alle lernen und praktizieren bis sie ihn verinnerlicht haben (wie vor, nur ca. 3 bis 4 Monate). Danach hat jeder die Chance, persönliche Variationen des Standards auf Basis seiner Erfahrungen (nicht Ahnungen, Vorurteile oder Animositäten) einzusetzen.

Ein nicht zu komplexer Entscheidungs- und / oder Vorgehensstandard, der von nachweislich erfolgreichen Experten erarbeitet wurde, schlägt Einzelentscheide nach Bauchgefühl und Vorgehen nach Tagesform um Längen.

B 3: Der wiederkehrende Unternehmensauftritt auf immer derselben Messe erfordert oft einen erheblichen Aufwand an Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung. Wenn jemand Erfahrung darin hat, geht das leicht von der Hand. Wird dieser Jemand länger krank oder verlässt das Unternehmen, hinterlässt er oft eine Wissens- und Erfahrungswüste voller Fragezeichen. Aufgabe: Erstellen von Checklisten, Arbeitsanweisungen und Leitfäden, nach denen auch Mitarbeiter mit weniger Erfahrung problemlos erfolgreich vorgehen können.

B 4: In einem Büro gibt es vielfältige Aufgaben wie z.B. Eingangspostbearbeitung, Ablage, Wiedervorlagen, Materialverwaltung, Telefondienst etc., etc. Eine erfahrene Assistenz macht das nach kurzer Zeit mit Links. Was wenn sie ausfällt? Wechselt? Checklisten, Arbeitsanweisungen und Leitfäden machen es möglich, die eingearbeitete Kraft leichter zu unterstützen und falls notwendig, zügig zu ersetzen.

Nutzen für uns und das Unternehmen:

- Einarbeitungen und Abläufe werden effizienter, Aufgaben werden personenunabhängiger.
- Missverständnisse, Fehlerquoten und unvorhersehbare Feuerwehreinsätze werden reduziert. Wir erhalten mehr Freiräume für eine hochwertige, direkte Führung.
- Wir multiplizieren Ergebnisse, statt die Resultate unserer Aufgabenerledigung zu addieren.
- die Qualität und Nachhaltigkeit einer definierten (Mindest-) Leistungserbringung wird erhöht.

Darauf sollten wir achten:

- Keep it simple – zu komplexe Systeme werden kaum verstanden und havarieren an Kleinigkeiten.
- Systeme sollten lern- und entwicklungsfähig sein.

Fazit: Langfristig sind wir deutlich effektiver, wenn wir nicht nur direkt durch unsere Person, sondern auch durch Delegation und indirekt mit Systemen und Standards führen. Je entbehrlicher wir auf einer bestimmten Position sind, desto einfacher klappt es auch mit der Beförderung.