



Zentrale

Zeitsparende Unternehmens- und Selbstorganisation

Ein Leitfaden zur Potentialsteigerung für die klein- und mittel-
ständischen Transport- und Logistikunternehmen

SVG-Unternehmensberatung
Breitenbachstraße 1
60487 Frankfurt/Main
Tel.: 069 / 7919 - 403
Fax: 069 / 7919 - 245
E-Mail: k.niehof@svg.de

Dipl.-Oec. Klaus-P. Niehof

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1	Einleitung 4
1.1	Zu dieser Arbeit 4
1.2	Was gewinnen kleinere Transportunternehmen durch Organisation? 5
1.3	Unternehmensorganisation benötigt Investition 6
2	Zeitmanagement im klein- und mittelständischen Transportunternehmen 7
2.1	Was bedeutet Zeit? 7
2.2	Kann man Zeit managen? 7
3	Instrumente des Selbstmanagements 9
3.1	Von der Jahresplanung bis zur Tagesplanung 9
3.1.1	Pläne für die nächsten 2 - 5 Jahre? 9
3.1.2	Brainstorming 10
3.1.3	Ein typischer Tagesablauf 11
3.1.4	Die wichtigsten Werte 13
3.1.5	Wie viel Zeit gehören Routinearbeiten? 13
3.2	Prioritäten setzen 14
3.2.1	Modelle der Prioritätenfindung 15
3.2.2	Paarvergleich 18
3.3	Biorhythmus 19
3.4	Vom Umgang mit Stress 21
3.4.1	Ursachen von Stress 23
3.4.2	Stresssymptome 24
3.4.3	Stressbewältigung 24
3.4.4	Systematische Einplanung von Ruhezeiten 25
3.5	Wenn der „innere Schweinehund“ den Unternehmensablauf lähmt 26
3.5.1	Das Verhalten des inneren Schweinehunds 27
3.5.2	Tätigkeiten, von denen der Schweinehund gerne abrät 29
3.5.3	Kampf gegen den inneren Schweinehund 29
4	Zeitfresser und Gegenmaßnahmen 30
4.1	Die eigene Person als Zeitfresser 30
4.1.1	Unsere Antreiber 31

4.1.2	Kein Zeitgewinn ohne Selbstdisziplin	33
4.2	Zeitfresser durch unzureichende Organisation	33
4.2.1	Zeitgewinn durch Speditionsprogramme	34
4.2.2	Hilfe gegen Termindruck	35
4.2.3	Der richtige Umgang mit E-Mails	37
4.2.4	„Papierkram“ und Formularwesen	38
4.2.5	Effektives Lesen	41
4.3	Unsere Mitmenschen als Zeitfresser	43
4.4	Zeitgewinn durch den optimalen Umgang miteinander	43
4.4.1	Verbale Kommunikation	43
4.4.2	Zeitraubende Kollegen und Mitarbeiter	48
4.4.3	Telefonate	48
4.4.4	Besucher	50
4.4.5	Besprechungen	50
5	Zeitgewinn durch effektive Delegation	53
5.1	Was heißt „delegieren“?	53
5.2	Was hindert und behindert sinnvolles Delegieren?	54
5.3	Praktische Durchführung	57
5.3.1	Zielsetzung	58
5.3.2	Von der Planung bis zur Kontrolle	58
5.3.3	Wie lässt sich in personalschwachen Unternehmen delegieren?	61
5.4	Gegenstände der Delegation	61
6	Checkliste zur Zeitgewinnung und Organisationsoptimierung	65
6.1	Aufwand	65
6.2	Übersicht über alle Maßnahmen	67
6.3	Nützliche Internetseiten	69
7	Literatur	70

1 Einleitung

1.1 Zu dieser Arbeit

Die Aussage „Dafür ist bei unserer Unternehmensgröße keine Zeit“ ist mittlerweile ein Standardspruch, der vornehmlich in Kleinunternehmen der Transport- und Logistikbranche geäußert wird. Mit dem Argument der fehlenden Zeit werden häufig Tätigkeiten und Maßnahmen aufgeschoben oder überhaupt nicht durchgeführt, die den Erfolg des Unternehmens unterstützen und sichern könnten. Hierzu gehören zum Beispiel Maßnahmen der Personalentwicklung und Führungsarbeit, der Kundenpflege oder der effektiven Kostenüberwachung. Dies sind überaus wichtige Bereiche, die häufig in kleineren Transport- und Logistikunternehmen keine oder nur geringe Beachtung finden, da aufgrund der knappen Personaldecke der Unternehmer, der sich diesen Bereichen eingehend widmen sollte, selbst zu stark ins Tagesgeschäft eingebunden ist und keine Zeit für unternehmerisches Handeln hat.

Mittlerweile hat der Markt unzählige Ratgeber zum Thema der Zeitersparnis hervorgebracht, jedoch ist es mühsam, sich aus diesen Leitfäden die für das eigene Unternehmen passenden Ratschläge im Bereich des Zeit- und Selbstmanagements zusammen zu suchen. Die geplante Arbeit will direkt auf die Bedürfnisse der zum Teil wirtschaftlich recht eingeschränkten Möglichkeiten des kleinen Transportunternehmens eingehen. Da auf längere Sicht nur die Betriebe am Markt der wettbewerbsstarken Transport- und Logistikbranche bestehen können, die gut organisierte Unternehmensgefüge vorweisen und in die Zukunft planen, ist es notwendig, diese im Bereich des Zeit- und Selbstmanagements zu stärken. Selbstverständlich ist nicht jede Empfehlung neu und zündend. Viele davon sind eigentlich Selbstverständlichkeiten, an die wir jedoch nicht immer denken bzw. sie beachten. In vielen Bereichen aus Organisation und Selbstmanagement genügt häufig schon das Bewusstmachen von Umständen, die die Dinge komplizieren, um sie zu ändern.

Mit dieser Arbeit wird eine Übersicht und Anleitung zur Zeitgewinnung und Organisationsverbesserung erstellt, die immer wieder Beispiele aus der Branche heranzieht. Es soll aufgezeigt werden, wie vor allem in kleinen Unternehmen mit zum Teil einfachen und wenig aufwendigen Mitteln Zeit gewonnen werden kann, um in Zukunft überlebensnotwendige Unternehmensbereiche abdecken zu können.

Natürlich trifft nicht jede Empfehlung den Nerv eines jeden Unternehmens. Aus diesem Grunde findet sich am Ende dieser Arbeit eine Checkliste vieler Maßnahmen zur Zeitgewinnung und Organisationsoptimierung. Es konnten aber lange nicht alle Maßnahmen zur Zeitersparnis berücksichtigt werden. Aus der am Ende angefügten Liste nehme sich jeder Unternehmer das, was er meint gebrauchen zu können.

Eins ist aber bei allen Maßnahmen sehr bedeutend für alle Unternehmen, unabhängig von Größe und Branche; und diese sind der Wille zur Veränderung und die Selbstdisziplin.

1.2 Was gewinnen kleinere Transportunternehmen durch Organisation?

Das Ziel von Zeit- bzw. Selbstmanagement ist es, Abläufe zu optimieren, um mehr Zeit für Wichtiges – beruflicher und privater Art - zu haben und nicht andauernd unter Stress „Feuerwehrtätigkeiten“ zu erledigen. Mit Hilfe von guter zeitlicher Organisation soll erreicht werden, dass nicht ständig Brände gelöscht werden müssen, sondern dass ein Brandschutz aufgebaut wird, der es gar nicht erst zu Bränden kommen lässt. Zugegeben, die Transport- und Logistikbranche gehört zu den Wirtschaftszweigen, in denen besonders häufig unter Zeitdruck gearbeitet werden muss. „Just in time“, unvorhersehbare katastrophale Verkehrssituationen, Kundenwünsche, menschliche Unstimmigkeiten und vieles mehr sind die Ursache dafür, dass das wünschenswerte Ziel, keine dringenden, sondern nur wichtige Tätigkeiten durchzuführen, nur selten erreicht werden kann. Dennoch haben auch klein- und mittelständischen Transportunternehmen mannigfaltige Möglichkeiten, Zeit einzusparen und manche Gebiete mit Hilfe von guter Organisation und optimalem Selbstmanagement „entspannter“ zu erledigen. Dies beginnt mit der Auftragsermittlung und -erfassung und endet bei der Abrechnung und Kundenbetreuung. Bereiche, bei denen sich allein schon mit Hilfe von Softwareeinsatz Zeit einsparen lässt.

Betrachten wir ein branchenfremdes Beispiel aus dem Energiebereich. Ein Projektleiter, in dessen Aufgabengebiet die Planung, die Bau- und Kostenüberwachung einer Stromleitung gehören, benötigte vor 5 Jahren noch sehr viel Zeit, um den Schriftverkehr zwischen Bauunternehmern, Kunden und eigener Geschäftsleitung und Controllingabteilung abzuwickeln. Abschließend sollte er noch einen ca. 100seitigen Bericht schreiben. Heute ist es diesem Projektleiter möglich, die gleichen Tätigkeiten, obwohl sie inhaltlich anspruchsvoller geworden sind, in der Hälfte der Zeit durchzuführen. Grund dafür sind die Automatisierungen von Schriftverkehr, Nutzung von eingescannten Dateien, auf die im Handumdrehen zugegriffen werden kann und – das wird das wichtigste sein – die konzentrierte Planung und Vorbereitungen all dessen, was die Arbeitsabläufe vereinfacht und Zeit für andere Dinge zulassen. Unser Projektleiter könnte nun hin gehen und mit der daraus resultierenden frei gewordenen Zeit die nächsten Aufträge akquirieren. Natürlich könnte er sich aber auch ganz einfach der „gewonnenen“ Zeit erfreuen und die Freizeit genießen. Diese positive Entwicklung hat insgesamt fünf Jahre gedauert, weil die Einsicht für eine veränderte Organisation nur Schritt für Schritt gekommen ist. Hätte sich der Projektleiter direkt beim ersten Auftrag überlegt, wie er die einzelnen Maßnahmen optimieren könnte, hätte er sich bereits im Vorhinein sehr viel Zeit gespart.

Auch wenn dieses Beispiel einer anderen Branche entnommen ist, glauben Sie nicht auch, dass Sie als Angehöriger der klein- oder mittelständischen Transport- und Logistikunternehmen durch die reflektierte Vorbereitung Zeit für die wirklich unternehmerischen, also strategischen Tätigkeiten gewinnen könnten? Und Sie haben das Glück, dass Sie nicht erst 5 Jahre an der Optimierung Ihrer Organisation laborieren müssen. Nein, mit ein wenig Investition in Ihre Zeit, lässt sich bereits ab nächsten Monat einiges an freier Zeit erzielen.

Es ist schon schwer genug, aus der uns zur Verfügung stehenden Zeit Geld zu machen. Aber Geld wieder in Zeit zu verwandeln, ist noch viel schwerer und mitunter unmöglich. Es wäre doch ein Jammer, wenn wir erst nach vielen mühsamen Jahren erkennen, dass der Weg, den wir gewählt haben, am falschen Ende begonnen wurde.

1.3 Unternehmensorganisation benötigt Investition

Bevor es jedoch darum geht, Zeit zu gewinnen, um weniger Stress zu haben oder um wichtige Dinge zu unternehmen, ist es zunächst notwendig, Zeit zu investieren. Dabei steht Geld bei vielen Dingen erst an zweiter Stelle.

Irgendwie scheint es in der abendländischen menschlichen Natur zu liegen, dass Dinge sofort und am besten gestern erledigt werden müssen, weil die Zeit davon zu rennen scheint. Selbstverständlich hat es das Abendland durch diese Einstellung in wirtschaftlicher Hinsicht sehr weit gebracht. Nur muss dabei auch erwähnt werden, dass Krankheiten im Bereich des vegetativen Nervensystems sehr weit fortgeschritten sind. Oft mag es ja auch wirklich so sein, dass Aufgaben auf der Stelle erledigt werden müssen, aber häufig werden die gleichen Tätigkeiten mehrmals durchgeführt, weil aufgrund der Geschwindigkeit Fehler unterlaufen oder ganz einfach, weil erst nachgedacht wird, wenn die Arbeit abgeschlossen zu sein scheint. Für die meisten Tätigkeiten gibt es immer mehr als zwei Arten der Durchführung. Wichtig ist es, vorher zu überlegen, welches die optimale Durchführungsweise ist.

Vor der Überlegung, wo und wie wir Zeit einsparen können, sollte die Reflexion darüber stehen, womit wir unsere Zeit verbringen und wo vor allen Dingen unsere Zeitfresser stecken. Im Nachfolgenden geht es um die Organisation verbesserter administrativer Abläufe, um gekonntes Delegieren von Tätigkeiten und auch um das Erkennen von menschlichem Verhalten, welches unsere Zeit bewusst oder unbewusst „stiehlt“. All dieses setzt immer voraus, dass zunächst einmal Zeit für Überlegungen „geopfert“ werden muss, um zu einem optimalen Ergebnis gelangen zu können.

Ein einleuchtendes und bestimmt schon alt bekanntes Beispiel ist die Geschichte des Waldarbeiters, der sich einst mit einer stumpfen Säge an einem Baumstamm abmühte. Auf die Empfehlung eines vorbeikommenden Spaziergängers, doch erst einmal die Säge zu schärfen, um den Stamm schneller und besser zersägen zu können, antwortete der emsige Waldarbeiter nur „keine Zeit“. Und wenn er nicht gestorben ist, dann wird er heute noch mit stumpfer Säge sägen. - Viele Dinge, die wir mit gleichmäßiger und alt hergebrachter Gewohnheit erledigen, könnten durch manchmal nur geringe Änderungen derart umgestaltet werden, dass in der Zukunft Zeit eingespart werden kann. ABER dafür benötigen wir erst einmal Zeit!

2 Zeitmanagement im klein- und mittelständischen Transportunternehmen

2.1 Was bedeutet Zeit?

Die Zeitverteilung ist die einzig gerechte Sache auf der Welt. Jeder Mensch hat die gleiche Zeit zur Verfügung; 12 Stunden am Tag, 12 Stunden in der Nacht und das Ganze sieben Mal in der Woche. Nur, was wir mit unserer Zeit machen, ist individuell unterschiedlich. Der eine lässt die Zeit mit Muße oder auch nur mit Untätigkeit und Langeweile verstreichen, der andere hechtet den Minuten mit Tätigkeiten hinterher, als würde es um sein Leben gehen.

Ebenso ist unser Zeitempfinden ein Unterschiedliches. Abhängig von der Situation und vom Alter empfinden wir die gleiche Zeit unterschiedlich lang. Als Jugendlicher war eine Woche unendlich lang, wenn es darum ging, die Schulbank zu drücken und nur am Wochenende den Freizeitwünschen nachkommen zu dürfen. Für einen Berufstätigen bedeutet eine Woche häufig nur einen Augenblick, genau dann, wenn es viel zu tun gibt, wenn sich die Ereignisse überschlagen oder wenn eine wichtige Aufgabe fertig werden muss. Ein langweiliger Vortrag scheint niemals zu vergehen, wo hingegen ein kurzweiliger Vortrag der gleichen Länge viel zu schnell zu Ende ist. Die zweite Woche eines Urlaubs verstreicht generell schneller als die erste.

Ähnlich wie mit der zeitlichen Wahrnehmung verhält es sich mit dem Empfinden von viel und wenig Arbeit. Was für den einen eine aufwändige Tätigkeit bedeutet, wird von einem anderen als kurze Aktivität abgetan. Die Ursachen für dieses andersgarte Empfinden sind mannigfaltig. Je nach Tätigkeit hängt es von der intellektuellen oder körperlichen Kapazität des Einzelnen ab. Es kann aber auch ganz einfach nur an der Unterschiedlichkeit des Selbstmanagements liegen. Wie gut ist jeder Einzelne organisiert?

2.2 Kann man Zeit managen?

Auch wenn in vielen Büchern über Organisation und Zeit so wie auch im vorliegenden immer wieder von „Zeitmanagement“ die Rede ist, ist es unmöglich die Zeit an sich zu managen, wenn wir bedenken, dass Zeit eine feste unveränderbare Größe ist. Genauer gesagt sollte es heißen: die Zeit sinnvoll einzuteilen, um ohne besondere bzw. extreme Mühen viele bedeutende Dinge planen und erledigen zu können. Es geht also um konkrete Formen von Effektivität. Diese Definition ist natürlich viel zu lang und zu kompliziert. Also spricht man kurzerhand von „Zeitmanagement“. Gemeint ist damit vorrangig „Selbstmanagement“. Da wir an der Zeit „nicht rütteln“ können, müssen wir an uns etwas verändern, um das unsägliche Symptom des chronischen Zeitmangels zu bekämpfen. Wir müssen das Wichtige vom Unwichtigen unterscheiden und uns – leider - auch davon verabschieden, Dinge zu erledigen, die Zeit in Anspruch nehmen, ohne dass sie etwas bzw. Bedeutendes bewirken. Aber da sind wir ja schon bei unserem „Zeit fressenden Schweinehund“.

Auf die Frage, ob wir Zeit managen können, sollte also die Antwort stehen, nicht die Zeit, sondern uns, unsere Handlungsabläufe können wir managen. Und „managen“ heißt im weitesten Sinne nichts anderes als „organisieren“, was wiederum die Bedeutung von „Planen von Vorhaben“ hat. Eine der Grundvoraussetzungen für das effektive Planen ist eine veränderte Sicht vieler Dinge.

Als Beweis für diese Behauptung möge die Geschichte vom alten Professor dienen. Dieser hatte die Aufgabe, vor jungen aufstrebenden Managern zum Thema Zeitmanagement zu referieren. Der Vortrag sollte nicht länger als 60 Minuten dauern. Der Professor hingegen benötigte nur einen Bruchteil dieser Zeit. Er nahm ein großes Glas und füllte es mit dicken Steinen. Auf seine Frage, ob noch etwas in das Glas passe, antworteten die Manager, dass das Glas voll sei. Daraufhin nahm der alte Herr kleine Kieselsteine und streute sie ins Glas. Wieder fragte er, ob noch etwas ins Glas hineinpasse. Die Teilnehmer antworteten, dass das Glas zwar gut gefüllt sei, aber dass wahrscheinlich doch noch etwas hinein passe. Der Professor nahm daraufhin Sand und füllte ihn ins Glas. Zum Schluss fügte er noch Wasser hinzu. Daraufhin fragte er seine Teilnehmer, welche Erkenntnis sie nun in Bezug auf das Thema Zeitmanagement aus diesem Beispiel zögen. Die einstimmige Antwort war, dass für alles Zeit bleibt, auch wenn man glaubt, sie reiche nicht aus. „Falsch“, erwidert der alte Professor. „Dieses Beispiel zeigt, dass wir die wichtigen Dinge – die großen Steine – immer zuerst anpacken müssen. Beginnen wir mit den unwichtigen Dingen, den kleinen Steinen, dem Sand und dem Wasser, bleibt kein Platz mehr für die großen Steine. Und genau dies ist zu berücksichtigen bei den bedeutenden Angelegenheiten in Ihrem Beruf genauso wie in Ihrem Leben.“

3 Instrumente des Selbstmanagements

Selbstmanagement umfasst die Fähigkeiten und Techniken, die die Zielfindung, die sinnvolle Zeitplanung und das effektive Handeln einer Person betreffen. Die Strategien für einen Selbstmanagementprozess setzen das Erkennen der persönlichen Stärken und Schwächen und die Bereitschaft voraus, die eigenen Abläufe und das eigene Verhalten wenn notwendig zu verändern.

Zu den Fertigkeiten des Selbstmanagements gehören unter anderem die Selbstbeobachtung, die Zielklärung und -setzung, die Selbstkontrolle und nicht zu vergessen die eigene Motivation zur Flexibilität und Ausdauer, um notwendige Verbesserungen auch wirklich erreichen zu können.

3.1 Von der Jahresplanung bis zur Tagesplanung

Optimales Selbst- bzw. Zeitmanagement heißt Veränderung. Stephen Corvey stellt in seinem Buch „Die sieben Wege zur Effektivität“ eine sehr bedeutende Frage: „Welche eine Sache würde, regelmäßig betrieben, in Ihrem persönlichen und/oder beruflichen Leben einen riesigen positiven Unterschied machen?“ Fällt Ihnen spontan eine Antwort ein? Könnte die Antwort zum Beispiel heißen: jeden Tag x Kundengespräche zu führen? Wenn ja, warum wird das nicht gemacht? – Keine Zeit? Keine Lust? Ist die Überwindung zu groß? Corveys Frage bildet den Auftakt zur Selbstreflexion über den Ablauf der uns zur Verfügung stehenden Zeit. Es ist die Aufforderung, sämtliche Tätigkeiten, die im Laufe eines Tages, einer Woche, eines Monats, eines Jahres durchgeführt werden, zu beleuchten, um dann festzustellen, welche dieser Tätigkeiten beibehalten, verändert, neu aufgenommen oder weggelassen werden sollten. Zunächst geht es darum zu überprüfen, ob die Pläne in naher und fernerer Zukunft, die jeder für sein Unternehmen haben sollte, überhaupt im Hinblick auf die zeitliche Einteilung aller Tätigkeiten und Verpflichtungen realisierbar sind. Dazu gibt es 3 Aufgabenbereiche, für die ca. 3 Stunden investiert werden müssen:

3.1.1 Pläne für die nächsten 2 - 5 Jahre?

Überlegen Sie, welche Pläne Sie für die nächsten Jahre haben. Berücksichtigen Sie dabei unbedingt auch die Pläne und Projekte, die Ihr Privatleben betreffen. Berufliche und private Bereiche lassen sich nicht trennen, da sie sich zeitlich gesehen immer bedingen und nur die Zufriedenheit auf beiden Gebieten, die in letzter Zeit gerne betonte Work-Life-Balance, also die zufrieden stellende Ausgeglichenheit in Beruf-, Familien- und Privatleben ausmachen.

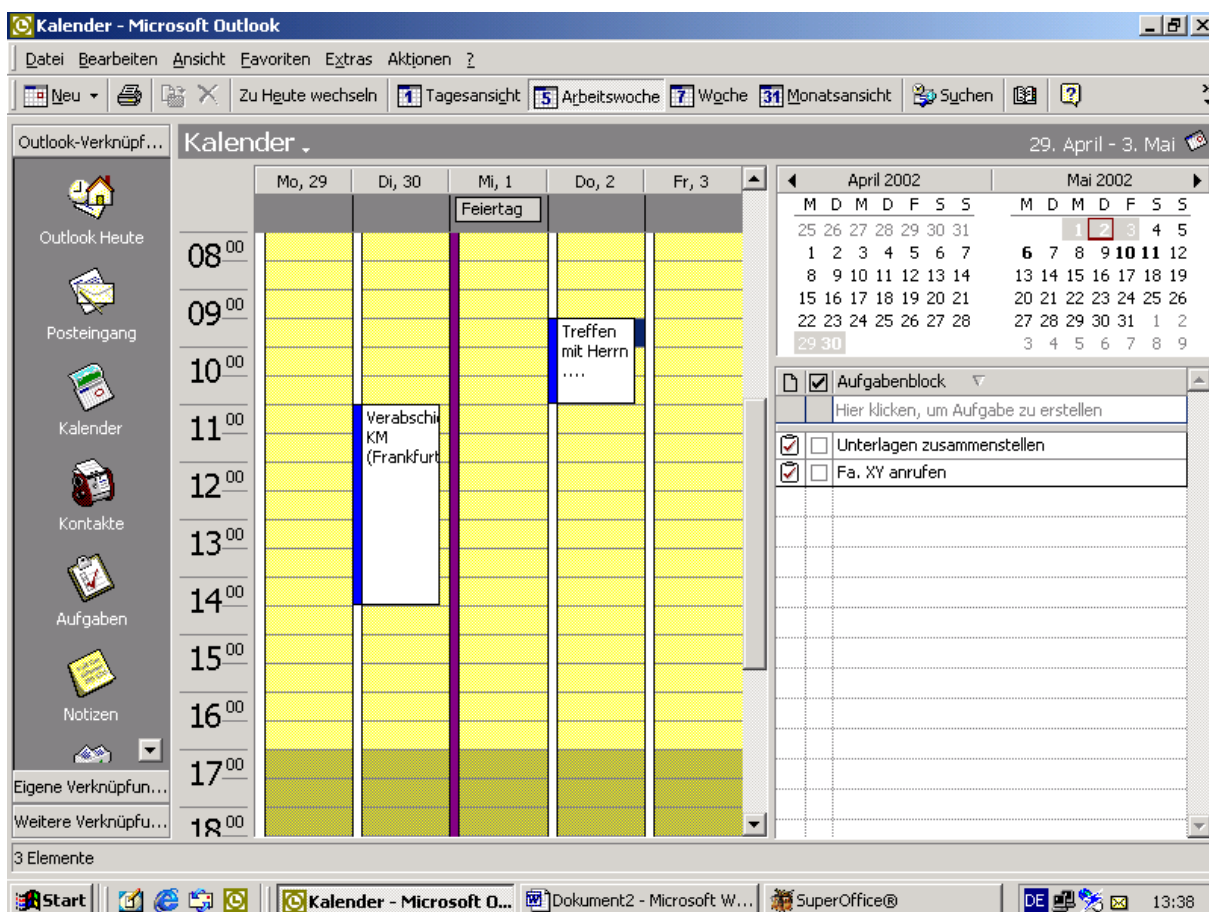
Ziele - Projekte	ab wann - bis wann?	Wie leicht realisierbar?

3.1.3 Ein typischer Tagesablauf

Wenn obige Liste vollständig ist, gelten die nun folgenden Überlegungen einem typischen Tag in Ihrem beruflichen- und privaten Leben.

Uhrzeit	Tätigkeiten
07.00	
07.30	
08.00	
08.30	
09.00	
09.30	
10.00	
10.30	
11.00	
11.30	
12.00	
12.30	
13.00	
13.30	
14.00	
14.30	
15.00	
15.30	
16.00	
16.30	
17.00	
17.30	
18.00	
18.30	
19.00	
19.30	
20.00	
20.30	
21.30	

Nun gehen Sie hin und entwerfen einen Wochenablauf. Überlegen Sie, was Sie wann in einer ganz normalen Arbeitswoche erledigen:
Zum Beispiel mit Hilfe eines Organisationsprogramms auf Ihrem Computer.



Mit diesem Tages- und Wochenablauf lässt sich nun Folgendes erkennen:

- Welche der während des Brainstormings aufgelisteten Tätigkeiten werden im Verlauf eines Tages / einer Woche durchgeführt?
- Welche Aktivitäten bleiben unberücksichtigt?
- Werden diese „liegen gebliebenen“ Aufgaben zu einem anderen Zeitpunkt durchgeführt? Wenn ja, wann?
- Gibt es genügend Zeit für alle Dinge?
- Wenn nein, woran kann das liegen?
- Oder gehören sie zu den Verpflichtungen, für die niemals Zeit bleibt?
- Ist es bei diesem typischen Tages- und Wochenablauf möglich, die unter der Rubrik „Pläne für die nächsten 2-5 Jahre“ aufgelisteten Ziele für die Zukunft umzusetzen?

Hier handelt es sich wahrscheinlich um zum Teil recht unbequeme Fragen. Jedoch ist es nur durch die ehrliche Beantwortung möglich, ein verändertes und optimiertes

Selbstmanagement sowie eine bessere zeitliche Organisation der Unternehmensabläufe zu erreichen. Sollte sich also zeigen, dass manche der wichtigen Tätigkeiten unerledigt bleiben, weil dafür keine Zeit vorgesehen ist bzw. keine Zeit „übrig“ bleibt, ist nun die nächste Aufgabe zu schauen, was verändert werden muss, damit wichtige Dinge mit großer Wirkung in Zukunft zeitnah ausgeführt werden.

3.1.4 Die wichtigsten Werte

Und wenn gerade von „wichtigen Dingen“ die Rede ist und unangenehme Fragen gestellt werden, so ist es interessant zu schauen, welches Ihre persönlichen wichtigsten Werte im Leben sind. Auch hier darf nicht zwischen beruflichem und privatem Leben unterschieden werden. Was der wichtigste Wert bzw. die bedeutendste Sache in Ihrem Leben / in Ihrem Beruf ist, können nur Sie entscheiden.

Schreiben Sie zunächst 6 Ihrer wichtigsten Werte auf. Was zählt für Sie im Leben?

1.	4.
2.	5.
3.	6.

Nun streichen Sie zwei dieser Werte weg.

Von den verbleibenden vier streichen Sie weitere zwei weg.

Bei den übrigen zwei wichtigen Dingen, die in Ihrem Leben zählen, müssen Sie sich nochmals entscheiden. Nehmen Sie wieder einen Wert weg. Was nun bleibt, sollte das sein, was für Sie der wichtigste Wert, die bedeutendste Sache in Ihrem Leben ist. Ist das so? Wenn ja, welche Konsequenzen und Auswirkungen hat dieser Wert auf Ihr Zeitmanagement bzw. Selbstmanagement? Wird auf diesen Wert bei all den im Vorfeld aufgelisteten Tätigkeiten, Plänen und Zielen Rücksicht genommen? Was sollte sich in Zukunft ändern, damit dieser eine wichtige Wert in Ihrem Leben mehr Bedeutung erhält?

3.1.5 Wie viel Zeit gehören Routinearbeiten?

Um effektiv zu arbeiten, sollte ein Unternehmer/eine Führungskraft mindestens 60 % seiner Zeit für die Planung und Entwicklung verwenden, 25% für bereits laufende Projektarbeiten und nur 15% für tägliche Routinearbeiten. Dies ist natürlich dann ein erhabenes Ziel, wenn man bedenkt, dass Sie vielleicht mit nur zwei weiteren kaufmännischen Mitarbeitern die gesamte in einem Transportunternehmen anfallende Arbeit erledigen müssen. Aber auch wenn man von den angegebenen Prozentzahlen absieht, so ist es unerlässlich, dass sehr viel mehr Zeit für strategische Tätigkeiten verwendet werden sollte als für Aufgaben, die zwar schnell und einfach zu erledigen sind, jedoch auf Dauer keine wirtschaftlichen bzw. befriedigenden Veränderungen mit sich bringen. Viele kleine unbedeutende Tätigkeiten dienen nur der augenblicklichen Verbesserung, also der Löschung des Brandes. Sie könnten zum Teil auch als „Flickarbeiten“ bezeichnet werden. Die Planung von z. B. neuen Geschäftsstrategien

ist zeitaufwändig, hat jedoch eine größere Wirkung bzw. einen größeren multiplikativen Wert. Tätigkeiten mit großer Wirkung wären in der Technik mit einer durchdachten Instandhaltung vergleichbar, mittels derer technische Pannen im Vorfeld aus dem Weg geräumt werden. In einem Transportunternehmen wäre zum Beispiel der Aufbau einer detaillierten vernetzten Kundendatei, die über die Kundenstruktur, Ansprechpartner, Eigenheiten, Anfragen, Bedürfnisse, Ankäufe, Anfahrtsbeschreibungen und vieles mehr Auskunft gibt, eine auf lange Sicht zeitsparende Investition.

Wie lässt sich also realisieren, dass Routinearbeiten wie Abrechnungen, Sortierung und Erledigung des Posteingangs, Rechnungsüberwachung, Überprüfung der Tachoscheiben, Bestellung und Auswahl von Berufskleidung und Arbeitsmaterial und vieles, vieles mehr einen nur geringen Teil Ihrer Arbeitszeit einnimmt? Betrachten wir zum Beispiel den bedeutendsten Bereich eines Transportunternehmens, die Disposition. Kein Tag sieht in der Disposition aus wie der andere. Trotzdem gehört ein Teilbereich des Disponierens mittlerweile zur Routine, die sich – auch wenn dies noch von vielen Disponenten abgestritten wird – durch adäquate Software erleichtern lässt. Was in zahlreichen Dispositionen noch akribisch mit Bleistift aufgeschrieben, wegradiert und verändert wird, wird in anderen Unternehmen direkt im Computer erfasst, wenn nötig schnell verändert. Gleichzeitig stehen diese Daten anderen Geschäftsbereichen wie z.B. der Abrechnung, Buchhaltung und Geschäftsleitung zur Verfügung. Die Arbeit mit einem derartigen Programm würde Zeit für andere Dinge frei geben. Für Tätigkeiten und Aufgaben, die große Wirkung haben, wie etwa die intensive Betreuung von Kunden, Führungsaufgaben gegenüber den Fahrern oder ein effektives Reklamationsmanagement und vieles mehr.

Was noch könnte installiert, investiert oder verändert werden, damit die alltäglichen Arbeiten reibungsloser und schneller ablaufen? Schließlich benötigen Sie, um auf dem Markt weiterhin erfolgreich bestehen zu können, sehr viel Zeit für die Planung von eventuell neuen Geschäftsfeldern und „Produkten“, für die Entwicklung des Personals mit dem Ziel der verbesserten Auftragsabwicklung und Kundenorientierung und für die Akquisition neuer Kunden. Im größten Zeitanteil sollten Kreativität, wichtige Aufgaben mit großer Wirkung, neue Ideen und Regeneration in Form von Freizeit Platz haben. Die nun noch verbleibende Zeit (ca. 25 %) sollte mit dem eigentlichen Tagesgeschäft ausgefüllt werden.

Wenn wir jetzt auf die Liste aller Tätigkeiten der vorangegangenen Seite zurückgreifen, erfolgt als nächster Schritt, diese Aufgaben mit Kürzeln für „P“ wie Planung, „R“ wie Routine und „T“ wie Tagesgeschäft zu kennzeichnen. (Im herkömmlichen Sinne spricht man von A-, B- und C-Aufgaben, wobei die mit A gekennzeichneten Aufgaben den größten Wirkungsgrad und die C-Aufgaben den geringsten Wirkungsgrad, also die Routineaufgaben bezeichnen.)

3.2 Prioritäten setzen

Die Aufgaben mit der höchsten Priorität sind folglich die, mit denen am meisten bewirkt werden kann. Es sind Maßnahmen, die wichtig, also bedeutend, aber nicht unbedingt dringend, also sofort zu erledigen sind. Angelegenheiten, die einiges an Mü-


hen beanspruchen, jedoch das Arbeitsergebnis langfristig stark verbessern. Dinge also, die die meisten Multiplikatoren bezüglich Geschäftserfolg und Zufriedenheit mit sich bringen.

Von Spitzenmanagern und erfolgreichen Unternehmern wird behauptet, dass sie immer genau wüssten, wie die richtigen Prioritäten zu setzen sind. Mittelmäßigen Managern sagt man nach, dass sie die meiste Zeit damit verbrächten, Dinge zurecht zu biegen, immer wieder die gleichen Probleme zu lösen und zu schauen, dass die Geschäfte soeben am Laufen gehalten werden.

Bei vielen Maßnahmen ist jedoch nicht immer sofort ersichtlich, welche Priorität ihnen zuzuordnen ist oder in welcher Reihenfolge sie abgearbeitet werden sollten.

3.2.1 Modelle der Prioritätenfindung

Hier nun die bekannteste Variante der Prioritätenunterscheidung, die ihren Namen vom amerikanischen Präsidenten Eisenhower erhalten hat, weil dieser ausschließlich damit gearbeitet haben soll:

	Wichtig	Nicht wichtig
Dringend	A Chef /Führungskraft selbst und sofort	C Chef /Führungskraft Delegieren, aber kontrollieren
Nicht dringend	B Auf Wiedervorlage Chef / Führungskraft selbst	D „Ablage P“ 

Leider erspart uns dieses „Eisenhower-Prinzip“ nicht die Entscheidung, welches denn die wichtigen und welches die unwichtigeren Aufgaben sind. Das bleibt immer noch jedem Einzelnen überlassen. Interessant an diesem Prinzip ist die Tatsache, dass grundsätzlich zwischen „wichtig“ und „dringend“ unterschieden wird. Viele dringende Angelegenheiten, die auch wichtig sind, gehören zu „Krisenarbeiten“. Und diese sollten nicht ausschließlich in Ihren Aufgabenbereich gehören.

Eine andere und für unser Dafürhalten sinnvollere Prioritätenunterscheidung bietet Steven Corvey an. In seinem bereits erwähnten Buch: Die sieben Wege zur Effektivität (München 1999, S.139.) spricht er von der Zeit-Management-Matrix. Auch er unterscheidet vier Bereiche, die er aber näher spezifiziert:

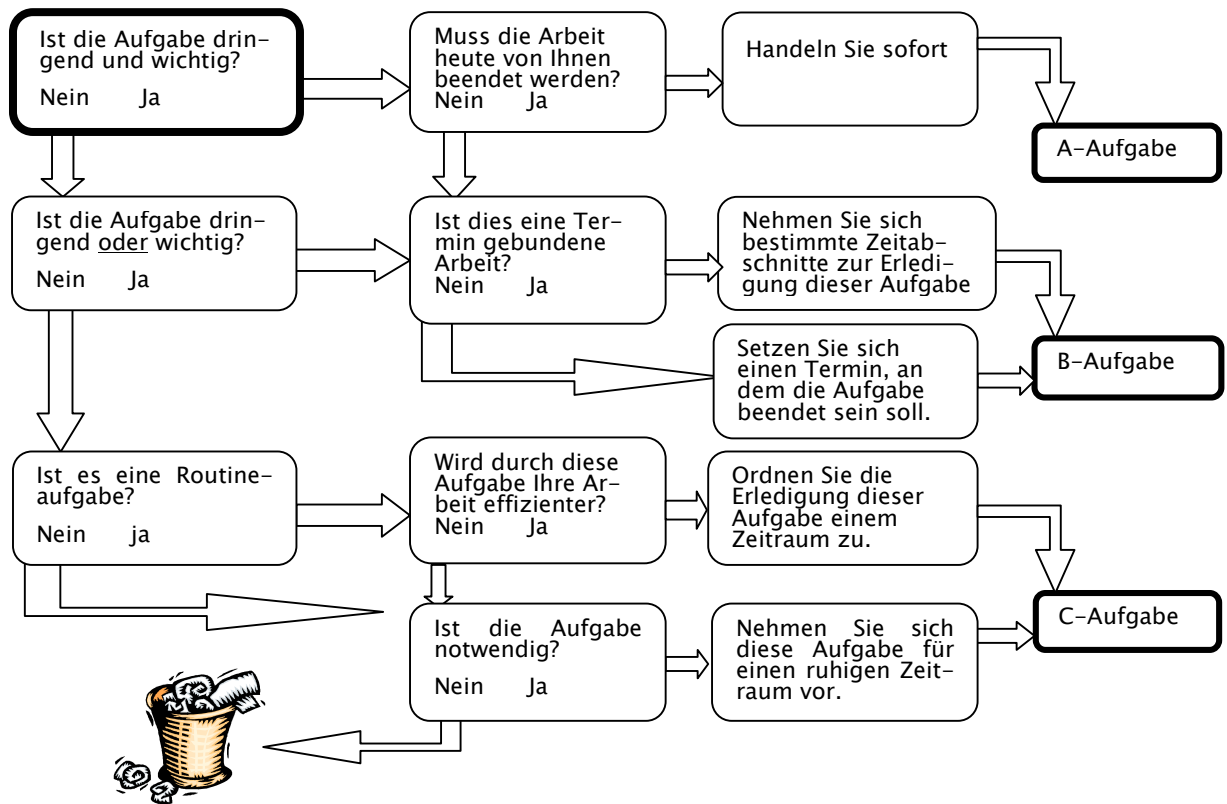
	Wichtig	Nicht wichtig
Dringend	I Tätigkeiten: Krisen Dringliche Probleme Projekte mit anstehendem Abgabetermin	III Tätigkeiten: Unterbrechungen, einige Anrufe, manche Post einige Berichte einige Konferenzen unmittelbare, dringliche Angelegenheiten Beliebige Tätigkeiten
Nicht dringend	II Tätigkeiten: Vorbeugung Beziehungsarbeit Neue Möglichkeiten erkennen Planung Erholung	IV Tätigkeiten: Triviales, Geschäftigkeiten manche Post Einige Anrufe Zeitverschwender = angenehme Tätigkeiten, die ablenken

Dringendes erfordert eine sofortige Reaktion, ist aber oft nicht so bedeutend wie Wichtiges, welches einen größeren Einfluss auf Ereignisse und Werte hat.

Ziel einer effektiven Führungskraft sollte es sein, ihre Zeit überwiegend in Sektor II zu verbringen.

Oft beschäftigen wir uns mit dem 4. Quadranten zugehörigen Dingen. Es handelt sich um Tätigkeiten, die uns und den anderen den Eindruck vermitteln, dass wir sehr beschäftigt sind. In Wirklichkeit sind es jedoch angenehme, wenig anstrengende und oft unnötige Aufgaben, die wir entweder delegieren oder gänzlich weglassen könnten. Eine in der Branche von vielen Unternehmern sehr beliebte Tätigkeit ist zum Beispiel das persönliche Abholen der Post.

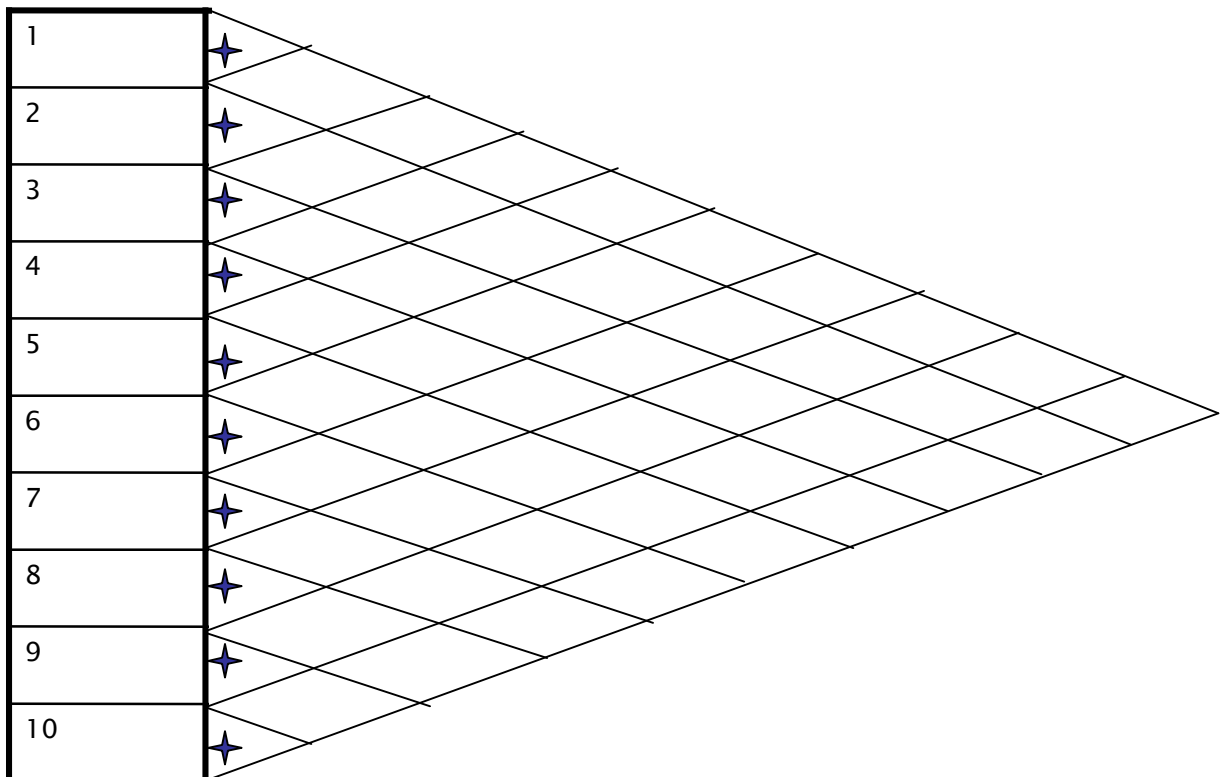
Eine weitere Variante der Prioritätenfindung ist folgendes Schema:



Bei allen drei vorgestellten Möglichkeiten der Prioritätenfindung bleibt aber immer noch die Frage, was lässt sich mit den C-Aufgaben bzw. den Tätigkeiten des Sektors III tun? Wie und ob diese Aufgaben delegiert werden können, wird in einem späteren Kapitel besprochen.

3.2.2 Paarvergleich

Angenommen es gibt zahlreiche Tätigkeiten, die wichtig sind, wie schaffen wir eine Reihenfolge? Wie erkennen wir, was als erstes, zweites, drittes und sofort erledigt werden soll? Um dies zu lösen, gibt es das System des Paarvergleichs. Ein Vorgang, der nicht nur für geschäftliche Bereiche, sondern auch für private Entscheidungen hilfreich sein kann.



Schreiben Sie alle wichtigen Aufgaben untereinander und vergleichen Sie jede einzelne Aufgabe mit den anderen. Nehmen Sie die Tätigkeit aus Zeile 1 und vergleichen sie mit den Zeilen 2,3,4,5 usw. Anschließend fahren Sie fort, indem Sie die Tätigkeit aus Zeile 2 mit denen aus den Zeilen 3,4,5 usw. vergleichen. Sie müssen sich immer zwischen 2 Dingen entscheiden. Ihre Wahl schreiben Sie dann in die Rauten, die auf der Höhe zwischen den einzelnen Zeilen stehen. Am Ende dieser recht eintönigen und einfachen Prozedur zählen Sie die Häufigkeit der Nennungen. Die Tätigkeit mit den meisten Nennungen sollte nun an die erste Stelle Ihrer „Aufgabenliste“ gesetzt werden und so fort.

Ein 20.000 Dollar-Tipp, wenn wir vielen Autoren von Zeitmanagementratgebern Glauben schenken, soll das konsequente Abarbeiten dieser Liste sein. Wobei grundsätzlich immer erst die nächste Position in Angriff genommen werden kann, wenn die davor gelistete Tätigkeit zur Gänze durchgeführt wurde. Ob diese Empfehlung auch in unserem Fall des kleineren Transport- und Logistikunternehmens mit dieser stoischen Vorgangsweise befolgt werden kann, ist fraglich, da aufgrund der dünnen Per-

sonaldecke zu häufig Unvorhergesehenes erledigt werden muss. Generell jedoch lässt sich behaupten, dass Prioritätenfindung für alle Menschen sinnvoll ist, die Pflichten nachgehen müssen und wollen. Nur zu leicht verzetteln wir uns mit dem Aufhalten von unerheblichen Angelegenheiten. Prioritäten zu erkennen ist somit eines der bedeutendsten Maßnahmen, um die uns zur Verfügung stehende Zeit sinnvoll einzuteilen.

Und sollte als oberste Priorität auf unserer Liste stehen, für einen gesunden Ausgleich zum stressigen Berufsleben zu sorgen, so muss auch dies als Erstes berücksichtigt werden.

3.3 Biorhythmus

Sie haben nun mit Hilfe der vorausgehenden Informationen eine Liste mit Ihren Tätigkeiten und Verpflichtungen angefertigt und Prioritäten vergeben. Sie haben festgestellt, was für Ihren beruflichen und auch privaten Bereich wichtig, also für das wirtschaftliche Wohlergehen Ihres Unternehmens und die innere Ausgeglichenheit Ihrer Person unabdingbar ist und was in den nächsten Jahren umgesetzt werden sollte.

Als nächstes ist es interessant zu wissen, wann Sie persönlich am „produktivsten“ sind, um die mit hoher Priorität gekennzeichneten Aufgaben durchzuführen. Wann sollten Sie geistig anspruchsvolle Aufgaben durchführen und wann sollten Sie Dinge erledigen, die weniger Konzentration benötigen?

Die Kenntnis über die persönliche Biokurve ist dabei hilfreich. Sie ermöglicht ein effizienteres Arbeiten. Wenn Sie müde und unkonzentriert sind, macht es wenig Sinn, einen Kunden anzurufen, dem Sie Ihre Leistungen verkaufen wollen. Ermüdung ist nicht das Zeichen für besonderen Fleiß, sondern eher für grobe Fahrlässigkeit. Was nützt ein müder Mitarbeiter oder ein müder Vorgesetzter dem Unternehmen? – Den Ermüdungserscheinungen sollte übrigens immer die höchste Priorität in Form von Regeneration zugeordnet werden. -

Jeder Mensch hat ganz unterschiedliche Zeiten, in denen er Energie geladen und von Tatendrang getrieben, in denen er kreativ oder in denen er absolut unkreativ und müde ist. So gibt es zum Beispiel „Nachtmenschen“ und „Morgenmenschen“. Gewisse Zeitpunkte jedoch, wie etwa nach dem Mittagessen bzw. nach der Mittagspause, sind bei nahezu allen Menschen als Tiefpunkt bekannt.

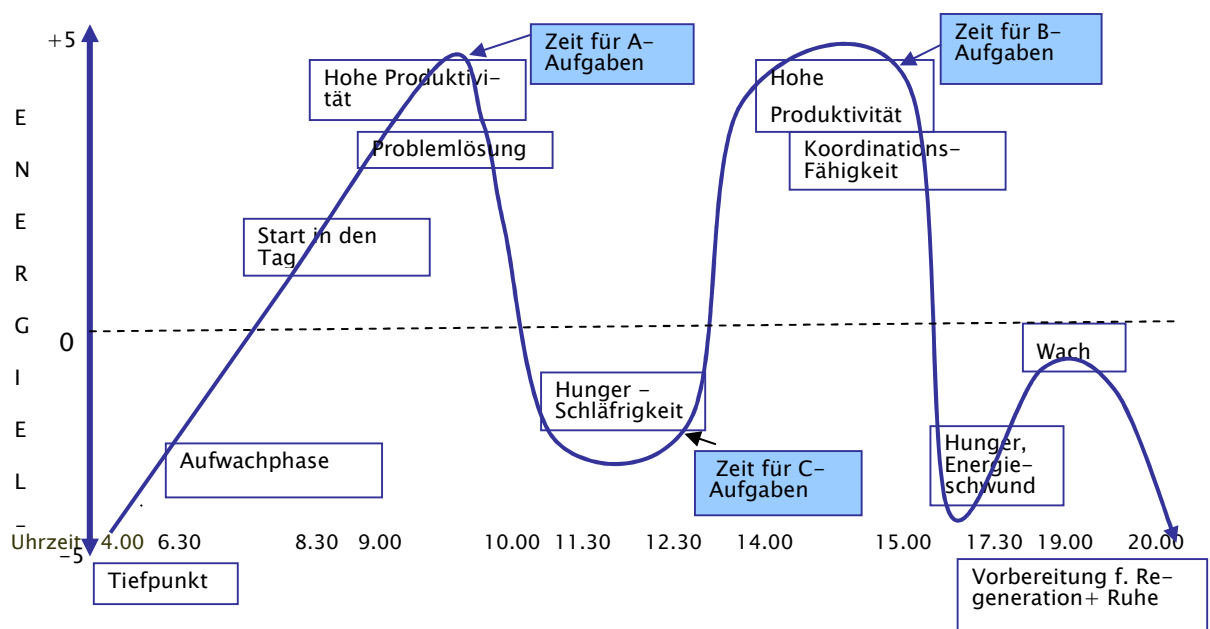
Folgende Abbildung zeigt die Biokurve, die im Durchschnitt gesehen für viele Personen zutrifft. Jedoch hat jeder Mensch seinen eigenen Rhythmus. So variiert zum Beispiel die Aufwachphase sehr stark, abhängig von Alter und Gewohnheit. – Untersuchungen ergaben etwa, dass diese Phase bei Schulkindern in der Wachstumsphase wesentlich später liegt als bei Erwachsenen und dass das Unterrichten schwieriger Schulfächer um 8.00 Uhr früh für die meisten Schüler keinen Sinn ergibt, da sie noch nicht aufnahmebereit sind.

Wann ist Ihre Aufnahmebereitschaft am größten? Wann sollten Sie anspruchsvolle Fachliteratur lesen oder ein Controllingssystem mithilfe einer Tabellenkalkulation entwickeln?

Sinnvoll ist es, über einige Tage hinweg die eigene Biokurve aufzuzeichnen und genau zu vermerken, in welchem körperlichen und geistigen Zustand Sie sich wann befinden. Wann fallen Ihnen bestimmte Tätigkeiten, wie z. B. Koordinierung unterschiedlicher Aufgaben oder das Planen neuer Strategien, besonders leicht und wann fällt es Ihnen schwerer? Wann haben Sie die besten Ideen, ist Ihre Kreativität am höchsten? Oft ist es vergebliche Mühe, in einem Zeitraum, der sich als kraftlos herausgestellt hat, auf Biegen und Brechen Planungen und strategische Arbeiten durchführen zu wollen. In diesen Augenblicken ist es am sinnvollsten, C-Aufgaben zu erledigen. Hier gibt es nun einige Fragen, die dabei helfen, den eigenen Rhythmus und die Ermüdungsphasen zu ergründen:

- Benötige ich im Moment mehr Zeit für Tätigkeiten, die sonst schneller gehen?
- Mache ich mehr Fehler?
- Bin ich nicht so kreativ und greife zu üblichen Standardvorgehensweisen?
- Höre ich nicht zu und kann mich nicht konzentrieren?
- Bin ich reizbar und lasse meine schlechte Laune an anderen aus?
- Fühle ich mich gestresster als sonst?
- Würde ich am liebsten alles stehen und liegen lassen?

Durchschnittliche Biokurve



Besonders in der Transport- und Logistikbranche sind lange Arbeitszeiten die Regel. Hierbei ist die Frage, ob es sich um wirkliche Arbeit oder ob es sich um Anwesenheit handelt. Es ist einem Menschen kaum möglich, über einen langen Zeitraum hinweg konzentriert zu arbeiten. Somit stellt sich die Frage, ob die Anwesenheit im Büro, in

der Disposition über 9-10 Stunden und dazu noch ohne Einhaltung von Pausen Sinn macht.

Das Parkinsonsche Gesetz, ein von dem britischen Soziologen Cyril Northcote Parkinson (*1909, †1993) formuliertes (ironisch-satirisches) Gesetz besagt, dass sich die Arbeit proportional zur verfügbaren Zeit vermehrt. Arbeit dehnt sich also in dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht - und nicht in dem Maß, wie komplex sie tatsächlich ist. Das bedeutet, dass es immer Arbeit geben wird, auch wenn wir bis 22.00 Uhr oder am Wochenende im Unternehmen sitzen. Eine und die gleiche Tätigkeit kann unterschiedlich lang dauern, je nach dem wie konzentriert und wach wir sind. Wie oft kommt es vor, dass sich aufgrund von Unkonzentriertheit Fehler einschleichen und dafür sorgen, dass die Arbeit nachgebessert oder gänzlich wiederholt werden muss? Um das zu vermeiden, ist es gut, die eigene Biokurve zu kennen und danach zu handeln.

3.4 Vom Umgang mit Stress

Die zahlreichen Seminare zum Thema „Burnout“ (siehe SVG-Seminar „Wenn das Fass überläuft“), die seit vielen Jahren von vielen Disponenten besucht werden, zeugen davon, dass Stress und das Gefühl „ausgebrannt zu sein“ in der Branche ein großes Thema ist. Die Transport- und Logistikbranche gehört aufgrund vieler kurzfristiger Entscheidungen und aufgrund der Tatsache, dass ein Auftrag eine Abfolge von ineinander greifenden Modulen beansprucht, zu den Geschäftszweigen, in denen Stress als Reaktion auf Druck an der Tagesordnung ist. Daher ist es selbstverständlich, dass nur die Menschen in dem Bereich tätig sein sollten, die mit einem gewissen Maß an Hektik und Druck zu Recht kommen können. Ein Mensch, der nicht unter Zeitdruck arbeiten kann, wird es in diesem Beruf sehr schwer haben, da es, wie bereits erwähnt, immer wieder zu unvorhergesehenen Situationen kommt, für die innerhalb kürzester Zeit eine Lösung gefunden werden muss.

Trotzdem: Arbeiten unter ständigem Druck zehrt an der Energie und ist überaus ungesund. Nach Einschätzung vieler Mediziner hängen circa 50 Prozent aller gesundheitlichen Probleme mit Stress zusammen. Ein Beweis dafür, dass der Geist sehr stark mit dem Körper zusammenhängt, ist die Tatsache, dass Menschen, die ständig unter Anspannung arbeiten, sehr selten krank werden. Nicht einmal Erkältung macht sich bemerkbar. Durch die Adrenalinausschüttung fühlen sie sich aktiv und fit. Die gesundheitlichen Probleme kommen erst dann, wenn sie in eine Ruhephase treten und der Adrenalinspiegel sinkt. Nun könnten wir meinen, dass sich gesundheitliche Probleme folglich gänzlich vermeiden ließen, indem man grundsätzlich unter Anspannung arbeitet. Jedoch holt da die Natur den Menschen ein und nicht selten können Herzinfarkt, Diabetes oder andere wirklich lebensbedrohliche Krankheiten die Konsequenz für Dauerstress sein.

Dauerstress bedeutet aber nicht nur eine Bedrohung für die Gesundheit, sondern auch eine Bedrohung für das Arbeitsklima und vor allen Dingen für die Produktivität des Betreffenden und seines Umfelds. Stress beeinträchtigt das Urteils- und Leis-

tungsvermögen, vermindert die Zufriedenheit und kann zu körperlicher Erkrankung und bis hin zum Zusammenbruch führen. Was für eine Zeitverschwendung!

Dauerstress wird dann erlebt, wenn man sich in permanenten Krisen befindet, wenn man also nur Brände löscht und Löcher flickt. Wenn man unter Ermüdungserscheinungen leidet und trotzdem versucht, effektiv zu arbeiten. Für die Branche bedeutet zum Beispiel in den Zustand von Dauerstress zu geraten, wenn im Fuhrpark immer die gleichen Unfälle und Pannen passieren, weil keine ordentliche Unfallprävention durchgeführt wurde und/oder weil sich die Mitarbeiter nicht mit dem Unternehmen identifizieren, da keine Zeit für Motivation und Personalführung investiert wird. Dauerstress erlebt zum Beispiel ein Disponent, wenn er immer wieder Entschuldigungen für nicht oder zu spät erfolgte Anlieferungen erfinden muss, anstatt im Vorfeld beim Verloader bzw. beim Empfänger anzurufen oder aufgrund eines guten Reklamationsmanagements zu erkennen, wo der Haken liegt.

3.4.1 Ursachen von Stress

Jeder Druck kann Stress verursachen. Genauso unterschiedlich wie die Toleranzgrenze für Stress und Druck ist, ist auch der individuelle Umgang damit.

Hier nun einige der Hauptursachen für Stress, die für die Transport- und Logistikunternehmen bezeichnend sein können:

- Äußere Veränderungen im Unternehmen, wie z. B. Zusammenlegung von Abteilungen oder Niederlassungen.
- Zu große Verantwortung bei zu geringer Autorität. Ein sehr gutes Beispiel hierfür ist der Disponent, der die Verantwortung für die reibungslosen Abläufe der Tagesgeschäfte und die Einhaltung rechtlicher Richtlinien trägt, jedoch vom gewerblichen Personal nicht als Autorität anerkannt wird. - Gründe hierfür mögen in der eigenen Persönlichkeit, dem Mangel an Führungswissen und/oder an alt hergebrachten Hierarchien im Unternehmen liegen, bei der der Unternehmer die einzige und letzte Instanz für Führungsfragen ist und z.B. dem Disponenten „ins Handwerk pfuscht“, indem er dessen Anordnungen durch eigene Weisungen untergräbt.
- Vereitelte Karrierepläne oder bedeutende Diskrepanzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Ein Stressfaktor, der für alle Branchen zutreffen kann. - Besonders in kleineren Unternehmen kann es vorkommen, dass ein Mitarbeiter auf der Stelle tritt und keine Aussichten hat, sich zu verändern bzw. zu wachsen. Daher sollten in einem kleineren Unternehmen auch nur die Menschen arbeiten, die keine Karrierewünsche haben, sondern sich mit dem Ist-Zustand begnügen. Menschen, die Karrierepläne haben, die nicht erfüllt werden können, bereiten sich und ihren Kollegen Stress. Ähnlich verhält es sich mit Unternehmern kleiner Betriebe, die keine Aussichten sehen, zu wachsen und ihr Unternehmen zu vergrößern.
- Häufige Störungen im Lebensrhythmus wie zum Beispiel Schichtarbeit.
- Knappe Termine und ständige Konzentration. Zwei für die Branche ganz bezeichnende Stressursachen. Sowohl Disponenten als auch Fahrer können ihren Beruf ohne diese Anforderungen gar nicht managen; der Fahrer, der sich stundenlang auf die Straßen konzentrieren muss, und der Disponent, der ausschließlich mit dicht bei einander liegenden Terminen jonglieren soll.
- Lärm. In vielen Transportunternehmen sitzen mehrere Personen in einem Raum. Sinnvoll, aber auch sehr herausfordernd ist die Disposition, in der mehrere Menschen gleichzeitig mit zwei bis drei Telefonen telefonieren und daneben Fahrer und andere Kollegen abfertigen bzw. zufrieden stellen sollen. Dies alles verursacht eine Geräuschkulisse, die über den langen Tag gesehen ungemein anstrengend ist.
- Alle Zeitfresser, die im späteren Kapitel behandelt werden, verursachen Druck und somit Stress.

3.4.2 Stresssymptome

Es gibt mannigfaltige Symptome, die vom Stress herrühren und von Mensch zu Mensch unterschiedlich sind. Nehmen Sie Warnsignale ernst. Wer unter Stress leidet, merkt es häufig gar nicht. Dabei reagieren Körper und Seele äußerst sensibel.

Die bekanntesten Symptome sind:

- Muskelanspannungen vornehmlich im Schulter- und Rückenbereich
- Schlafstörungen, sexuelle Unlust
- Erhöhter Blutdruck, Kopfschmerzen, Verdauungsprobleme, wie z. B. Magenübersäuerung. Die Endstufe können das Magengeschwür oder auch Krebs sein.
- Die Unfähigkeit, abzuschalten und sich zu entspannen
- Konzentrations- und Erinnerungsschwierigkeiten
- Zwanghaftes Verhalten wie etwa übermäßiges Rauchen, Kaffeetrinken oder auch viel zu langes Arbeiten
- Schwindendes Interesse an der Arbeit, an der Familie und/oder an Freunden
- Depressionen
- Herzinfarkt und vieles mehr

3.4.3 Stressbewältigung

Auf ein Teil der nun folgenden Maßnahmen zur Stressbewältigung wurde in den vorangegangenen und wird in den nachfolgenden Kapiteln auf die eine oder andere Art eingegangen:

- Stellen Sie einen Wochenplan auf. - Zeitplanung lindert Zeitdruck. Nehmen Sie sich sonntagabends eine halbe Stunde und überlegen Sie, was Sie in der kommenden Woche erledigen wollen. Tragen Sie in Ihren Kalender ein, wann Sie welche beruflichen und privaten Dinge tun werden. Wichtig: Geben Sie sich stets ein Drittel mehr Zeit, als Sie voraussichtlich benötigen.
- Setzen Sie Prioritäten. - Erledigen Sie das Wichtigste zuerst und - besonders wichtig - das Unangenehme zuallererst. Sie brauchen dann keinen weiteren Gedanken mehr daran zu verschwenden.
- Kontrollieren Sie sich selbst. - Fragen Sie sich jeden Abend: „Was habe ich nicht erledigt und warum?“ Falls Sie etwas aufgeschoben haben, weil Sie sich nicht dazu überwinden konnten: Erledigen Sie es am nächsten Morgen als Erstes!
- Belohnen Sie sich. - Wenn Sie etwas geschafft haben, sollten Sie sich etwas Gutes tun: essen gehen, ins Kino oder zum Sport - was immer Ihnen Spaß macht.

- Planen Sie Pausen ein. - Stress kann anregend sein und sogar gesund, wenn Sie zwischendurch Ruhephasen einschieben. Achten Sie auf Ihren Biorhythmus und halten Sie sich an die aktiven und weniger aktiven Phasen. Sorgen Sie dafür, dass Sie frische Luft schnappen, eine Kleinigkeit essen, die Füße auf den Tisch legen. Auf jeden Fall sollten Sie eine Mittagspause einlegen - essen Sie nicht nebenher am Schreibtisch. Dies ist eine auf Dauer gesehene ungesunde Unart, die in den meisten Dispositionen grassiert.
- Beziehen Sie Partner, Familie und Freunde in Ihre Probleme ein. - Stress entsteht nicht nur im Beruf, sondern auch im Privatleben. Räumen Sie Konflikte frühzeitig aus dem Weg. Treffen Sie sich mit Ihrem Partner oder ihrer Partnerin notfalls regelmäßig zu einem ganz bestimmten Termin in einem Restaurant - außerhalb der eigenen Wohnung schreit man sich nicht so leicht an. Das gilt auch für eng zusammen arbeitende Geschäftspartner und Kollegen.
- Flüchten Sie nicht in Alkohol oder andere Drogen, wie z.B. übermäßiger Nikotingenuss. - Wer sich betäubt, löst keine Probleme, im Gegenteil, die damit verbundenen gesundheitlichen Belastungen machen alles noch schlimmer.
- Schaffen Sie Ausgleich durch körperliche Bewegung. - Sport hilft beim Stressabbau, aber nur, wenn Sie locker daran gehen. Wählen Sie die Sportart, die Ihnen Spaß macht. Quälen Sie sich nicht. Wer sich beim Freizeitsport unter Leistungsdruck setzt, wird am Ende noch mehr unter Stress leiden.
- Seien Sie ehrlich mit sich selbst. - Viele Menschen haben heute den Anspruch, ein perfektes Leben zu führen: privat wie beruflich. Sie stellen unrealistische Ansprüche an sich selbst und geraten unter unerträglichen Druck. Fragen Sie sich ehrlich: Was kann ich? Was will ich? Was ist mir wichtig? Umso zufriedener werden Sie sein.
- Denken Sie daran - Die Tatsache, keine Freizeit zu haben und zum Beispiel in den letzten zwei oder drei Jahren keinen Urlaub gemacht zu haben, ruft keine Bewunderung, sondern nur ein mitleidiges Belächeln hervor. Wer es nicht schafft, sich zumindest zwei Wochen im Jahr von seinem Unternehmen zu lösen, macht etwas falsch!

3.4.4 Systematische Einplanung von Ruhezeiten

Zum Abschluss dieses Kapitels soll noch einmal die Notwendigkeit von Ruhezeiten betont werden. Wie im vorangegangenen Abschnitt erklärt, kann ein andauerndes Arbeiten weder gesund noch produktiv sein. Jedes Lebewesen benötigt Ruhezeiten, um sich zu regenerieren.

Wenn auch die Disposition nur mit einer Person besetzt ist, so muss es trotzdem möglich sein, zumindest eine halbstündige Pause einzulegen. Argumente, wie z.B. „Das Telefon läutet immer.“ oder „Den Kunden interessiert nicht, ob wir müde sind oder nicht.“ dürfen nicht gelten. Warum schaffen es viele große Unternehmen oder Transporteure in Frankreich, dass ihre Kunden Mittagspausen akzeptieren?

Für die Bewahrung Ihrer Produktivität und Ihrer Gesundheit ist es daher absolut notwendig zu überlegen, wie sich die regelmäßige Einhaltung von Pausen bewerkstelligen lässt.

Eine Maßnahme könnte es sein, das Telefon auf einen Kollegen umzustellen. Ist dies nicht möglich, dann gibt es noch die Möglichkeit eines gut und freundlich besprochenen Anrufbeantworters. Ist Ihnen das zu unpersönlich oder meinen Sie, dass ein potentieller Kunde nicht darauf spricht, so stellen Sie das Telefon auf Ihr Handy um. Stürzen Sie allerdings dann nicht wieder zurück ins Büro, um den (angeblich) dringenden Fall sofort behandeln zu können. Wenn Sie das tun, dann können Sie auch weiterhin Ihr Brot am Schreibtisch essen.

Wir behaupten, dass es möglich ist, Kunden und andere Geschäftspartner ein wenig zu erziehen. Es kommt nur darauf an, wie dies geschieht. Haben Sie es schon einmal mit einem freundlichen Rundschreiben versucht, in dem Sie Ihre aktiven und potentiellen Kunden, Ansprechpartner bei den Behörden usw. davon benachrichtigen, dass Ihr Unternehmen in Zukunft von z.B. 13.00 Uhr bis 13.30 Uhr eine Pause machen wird, um Kraft zu schöpfen und auf diese Art noch beweglicher und aktiver für Ihre Kunden zu sein? – Übrigens könnte ein solches Schreiben, wenn es gut formuliert und aufgemacht ist, gleichzeitig eine Maßnahme von Öffentlichkeitsarbeit darstellen.

3.5 Wenn der „innere Schweinehund“ den Unternehmensablauf lähmt

Warum schafft man es nicht, bestimmte Anrufe zu tätigen, die Ablage zu organisieren, andere unliebsame Arbeiten auszuführen oder regelmäßig Sport zu machen? Warum laufen wir lieber über den Hof, obwohl wir eigentlich eine Präsentation für den nächsten Kundenbesuch vorbereiten möchten? Warum essen wir Schokolade, obwohl doch Obst viel gesünder ist? Warum äußern so viele Menschen immer wieder wunderbare Neujahrsvorsätze, die sie jedoch kurz oder gar nicht in Angriff nehmen? So ließe sich die Sammlung der Fragen endlos fortführen.

Was ist das für ein mysteriöser „Schweinehund“, der uns immer zu dem treibt, was wir eigentlich gar nicht wollen? Manche behaupten, das wäre eine Art von „Charakterschwäche“ und schon fühlen wir uns schlecht, haben ein schlechtes Gewissen. Dabei ist das beschriebene Verhalten, welches angenehme Dinge in den Vordergrund rückt, völlig normal. Der innere Schweinehund hat mit dem zu tun, was und vor allen Dingen wann wir etwas für unser Verhalten bekommen. Wenn wir rauchen, scheint es kurzfristig unsere Nerven zu beruhigen, aber wir wissen, dass Rauchen ungesund ist. Wenn wir unseren Schreibtisch aufräumen, dann ist das kurzfristig anstrengend und wir lassen es lieber sein, obwohl wir langfristig gesehen einen besseren Überblick haben würden und weniger suchen müssten. Wenn der Unternehmer über den Hof läuft und seine Fahrer zurechtweist, bringt dies kurzfristig ein Gefühl, etwas Notwendiges getan zu haben, langfristig gesehen jedoch untergräbt er die Autorität seiner Disponenten und verursacht allgemeine Unzufriedenheit. Vernünftiger, aber mit Sicherheit unangenehmer wäre es, den dafür verantwortlichen Disponenten zu sagen, dass das Verhalten der Fahrer geändert werden muss.

Unser Verhalten wird überwiegend über kurzfristige Konsequenzen gesteuert! Dies macht deutlich, wie schwierig es ist, ein sinnvolles Verhalten zu zeigen, wenn die Konsequenzen kurzfristig negativ sind oder wenn kurzfristig positive Wirkungen wegfallen und die positiven Konsequenzen in „der Ferne“ liegen. Es geht um „Selbststeuerung“. Dieser Fachbegriff aus der Verhaltenstherapie bezeichnet die Eigenschaft, etwas kurzfristig Unangenehmes zu tun, um langfristig etwas Positives zu erreichen. Aber wie genau bekommt man so etwas hin?

Eine Möglichkeit besteht darin, sich kurz-, mittel- und langfristige Ziele zu setzen. Wenn wir uns unsere Ziele immer wieder vor Augen führen (dies kann ein Plakat an der Bürowand oder ein selbst entworfener Bildschirmschoner sein), ist es leichter, kurzfristig notwendige Strapazen zu überwinden. Je detaillierter die Richtung und der Sinn eines Zieles sind, desto mehr Attraktivität erhält dieses Ziel und desto eher wird es in Angriff genommen. Bei großen Vorhaben ist die Einteilung in Teilziele sinnvoll.

Eine weitere Möglichkeit ist die (Selbst-)Belohnung. Immer dann, wenn Sie etwas (kurzfristig) Unangenehmes geschafft haben, so z. B. das konstruktive Mitarbeitergespräch, sollten Sie sich eine vorher festgelegte Belohnung gönnen. Das kann etwas Neues sein, was Sie sich sonst nicht leisten würden, oder etwas, was Sie sich bis dahin aufgespart haben. Auch kann man sich die eigentlich unangenehme Aufgabe attraktiver machen, indem man sie mit etwas Positivem verknüpft.

Nicht nur für Sie selbst ist dieses Prinzip entlastend, auch Ihren Mitarbeitern kann es helfen, genau zu verstehen, warum sie bestimmte Verhaltensweisen nicht durchgehalten haben und genau zu überlegen, was ihnen die Anstrengung zukünftig wert ist.

3.5.1 Das Verhalten des inneren Schweinehunds

Jeder hat einen, aber nicht jeder kennt seinen! Es ist vollkommen sinnlos, seinen inneren Schweinehund gänzlich verjagen zu wollen. Nicht hin und wieder seinen „Schweinehund siegen“ zu lassen hieße, ein vollkommen sachbezogenes und allzu vernünftiges Leben zu führen. Jeder sollte seinem Schweinehund gewisse Freiräume zugestehen. Vielleicht lässt sich dieser Schweinehund auch ein wenig mit dem Kind in uns vergleichen. Wenn wir es verdrängen, wird es aufmüpfig und denkt „jetzt erst recht“. Wichtig ist, zu erkennen, wann wir es mit einem „inneren Schweinehund“ zu tun haben, wann wir ihn zulassen können und wann wir ihn überwinden sollten. Dazu ist es erst einmal notwendig, bestimmte Verhaltensweisen dieses „Quertreibers“ zu erkennen. Wie so bei vielen Dingen, die wir verändern wollen, ist es auch beim „Schweinehund“ wichtig, dass wir ihn identifizieren, um dagegen angehen zu können.

Vielleicht finden Sie in der einen oder anderen Strategie Ihren persönlichen Schweinehund wieder.

- Ein Schweinehund glaubt häufig von Vorneherein an die Unmöglichkeit bestimmter Vorhaben. Hierbei verwendet er ähnliche Aussagen wie folgt: „Das mag ja alles stimmen, aber in unserem Gewerbe ist das unmöglich“ oder „Sie sollten sich einmal einen Tag in unseren Betrieb setzen, dann sehen Sie, dass Ihr Vorschlag nicht funktionieren kann.“

- Aus angeblicher Rücksichtnahme kann er bestimmte Dinge nicht durchziehen. „Was sollen denn die anderen sagen?“, könnte ein Einwand sein.
- Gerne nimmt er andere „Pflichten“ als Vorwand. Die Aussage „Dazu ist keine Zeit, weil wir vorerst dieses und jenes machen müssen“ oder „...weil wir keine Kapazitäten dafür frei haben“ kann zum Argumentationsrepertoire eines Schweinehundes gehören.
- Von allen „Spielen“ liebt er ganz besonders das „Ja-Aber-Spiel“. Er ist der beste Erfinder von Gründen, die gegen etwas sprechen. Ein Spiel, das viele Menschen gerne spielen, um von der eigenen Verantwortung oder dem unbequemen Versuch einer neuen Maßnahme abzulenken. Auf jeden Vorschlag wird wieder ein neuer Einwand gefunden, der mit „ja, aber...“ eingeleitet wird.
- Er liebt im Konjunktiv formulierte Sätze: „Das könnte ja funktionieren, wenn...“
- Er ist ein Fan von Verzögerungstaktiken: „Zuerst muss ich schnell noch x und y erledigen.“
- Er hat eine große Trickkiste zur Abwimmelung von Zuständigkeiten: „Das hat mein Kollege disponiert, da müssen Sie sich an ihn wenden“, gehört in die Rubrik der Ausflüchte, um selbst keine Initiative zu ergreifen.
- Er ist der Meister von Ablenkungsmanövern und kennt sich wunderbar damit aus, Dinge aufzuschieben.
- Er kann sehr gut beschwichtigen. Hierhin gehört zum Beispiel die Einstellung: „Nun, der Kunde wird schon nicht merken, dass die Ladung später kommt, was soll ich ihn da großartig anrufen.“
- Der Schweinehund hat Angst vor Risiken und vor der Blamage und unternimmt daher Dinge nicht, deren Vorteile nicht absolut gesichert sind.
- Er hat kein Problem damit, Aktionen wegen „bringt ja eh´ nichts“ frühzeitig abubrechen. Und zwar immer dann, wenn er sieht, dass etwas kompliziert wird oder etwas beim ersten Versuch fehl geschlagen ist.
- Er ist das geborene Opfer. Ein anderer bzw. etwas anderes ist Schuld, dass eine Unternehmung nicht funktionieren kann. „Wenn die Kunden mit ihren Forderungen nicht wären...“ oder „Die Konkurrenz macht uns mit ihren Dumpingpreisen das Geschäft kaputt.“ Auch bei der häufig zu hörenden Aussage „Es geht alles nur über den Preis“ könnte der Schweinehund seine Hand im Spiel haben.

3.5.2 Tätigkeiten, von denen der Schweinehund gerne abrät

- Aufräumen
- Ablage
- Softwareprogramme einrichten bzw. lernen
- Effektive Mitarbeitergespräche führen
- Regelmäßige Zeitplanung ausführen und einhalten
- Leidige Telefonate führen
- Unangenehme Gespräche mit Mitarbeitern und Kollegen führen
- Größere Projekte, wie zum Beispiel Implementierung eines Reklamationsmanagementsystems oder Neukundenakquisition anpacken
- Die eigene Weiterbildung und die der Mitarbeiter planen und durchführen
- Vorträge, Präsentationen vorbereiten und halten

3.5.3 Kampf gegen den inneren Schweinehund

„Diskutieren Sie mit Ihrem Schweinehund“. Malen Sie sich aus, welche Vorteile ein sofortiges Handeln hat, auch wenn die kurzfristigen Konsequenzen alles andere als attraktiv sind. Stellen Sie sich z. B. vor, dass Sie das nächste Wochenende teilweise damit verbringen, eine Präsentation zu erstellen. Im Grunde hätten Sie Angenehmeres zu tun. Nun malen Sie sich aber einmal aus, wie viel Erfolg Sie haben werden. Wie Sie mit einer perfekten Präsentation und den dazugehörigen schlagenden Argumenten Ihren potentiellen Kunden beeindrucken und ihn davon überzeugen, in Zukunft Ihre Dienste in Anspruch zu nehmen!

4 Zeitfresser und Gegenmaßnahmen

Man spricht von Zeitfressern, auch Zeitdiebe genannt, wenn es sich um Aktionen, Verhaltensweisen oder Tätigkeiten handelt, die ineffektiv sind und uns von den eigentlichen Vorhaben und wichtigen Dingen ablenken und die Erledigungszeit unnötig verlängern. Zeitfresser sind mannigfaltig und haben sehr viel mit unserem inneren Schweinehund zu tun. Immer dann, wenn wir erkennen, dass wir gerade Zeit verlieren und nichts dagegen tun, kann es sein, dass der innere Schweinehund am Werk ist.

Im Nachfolgenden werden die Situationen und Verhaltensweisen aufgelistet, die Zeit kosten, ohne dass damit ein nachhaltiges Ergebnis erzielt wird.

Wir unterscheiden drei Arten von Zeitfressern:

- A. Verursacht durch die eigene Person (Hilfen dagegen siehe Kapitel 3)
- B. Verursacht durch fehlende oder mangelhafte Organisationssysteme
- C. Verursacht durch das soziale Miteinander, d. h. durch unsere Kollegen, Mitarbeiter, Kunden und Vorgesetzten

Häufig scheinen die Abgrenzungen zwischen den Verursachern, die unsere Zeit rauben, zu verschwimmen. Wenn wir zum Beispiel unzureichende technische Hilfsmittel haben, kann dies daran liegen, dass deren Einsatz von unseren Kollegen und Mitarbeitern verhindert wird oder dass wir uns persönlich aus Bequemlichkeit oder mangelnden finanziellen Mitteln weigern. Es kann aber auch sein, dass wir die Möglichkeiten einer Verbesserung gar nicht kennen.

Hier nun die wichtigsten Ursachen, die uns daran hindern, gezielt das zu tun, was wichtig ist im (Berufs)Leben. Im Folgenden soll nicht auf alle der aufgelisteten Zeitfresser näher eingegangen werden, da viele allein durch das Bewusstwerden und durch leichte Änderungen im Arbeitsstil vermieden werden können. Außerdem wurde im Kapitel 3 bereits auf die Bedeutung von Planung, Zielfindung, Prioritäten und Selbstkontrolle sowie die dazu notwendigen Vorgangsweisen eingegangen.

Es werden nur die Zeitfresser behandelt, die durch den verbesserten Einsatz von vorhandener Technik, durch die Anschaffung und Nutzung hilfreicher Softwareprogramme und durch den effektiven Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und Kollegen vermieden werden können.

4.1 Die eigene Person als Zeitfresser

Die folgenden Zeilen sind eine Fortführung bzw. Ergänzung des dritten Kapitels "Selbstmanagement". Sehr viele Verzögerungen bei unserer eigentlichen Arbeit haben wir uns selbst zuzuschreiben. Zum einen ist es der bereits ausführlich beschriebene „innere Schweinehund“, der mit dem unschönen, aber doch passenden Begriff „mangelnde Selbstdisziplin“ erweitert werden kann, zum anderen sind es aber auch Eigenschaften, die man in der Verhaltenspsychologie „Antreiber“ nennt und die uns

zu Hast, Ungeduld und Perfektionismus treiben; Verhaltensweisen, die sehr häufig zu Fehlern führen.

4.1.1 Unsere Antreiber

Antreiber haben uns dahin gebracht, wo wir heute stehen – sie sind Bestandteil unserer Persönlichkeit. Entstanden sind sie weitestgehend in unserer Kindheit unter dem Einfluss der elterlichen Erziehung oder der anderer Erziehungspersonen wie Lehrer, Großeltern oder andere Verwandte. Wir haben gelernt, uns so zu verhalten, damit wir unserer Umwelt, unseren Erziehungsberechtigten und anderen Erwachsenen genügen. Die Antreiber Schnelligkeit, Genauigkeit, Liebenswürdigkeit, Bemühen bzw. Begeisterung und Stärke beinhalten positive Eigenschaften, mit denen es uns gelang, den jetzigen Status quo unserer Entwicklung zu erreichen. Sie können jedoch auch blockieren und einengend bzw. belastend wirken, insbesondere dann, wenn man sie sehr stark als Grundsatz übernommen hat. Beispiele hierfür sind: Fehler machen ist schlimm, Zeit ist kostbar, alle sollen mich mögen oder Schwächen darf man nicht zeigen. In diesem Falle führen innere Antreiber nicht zum Erfolg, da sie in ihrem Absolutheitsanspruch und ihrer Ausschließlichkeit nicht zu erfüllen sind.

Viele der oft unbewussten und heute noch aktuellen Reaktionen haben ihre Wurzeln in diesen inneren Antreibern. Diese können stressen, ganz besonders die ersten drei Antreiber unter ihnen

- **Sei perfekt!** – Die Bemühung, keine Fehler zu machen, führt dazu, dass sehr viel Zeit für Details verwendet wird, obwohl dies überhaupt nicht notwendig ist. Oft sind es auch diese Menschen, die Schwierigkeiten haben zu delegieren und/oder die das Bedürfnis haben, immer über alle Fakten Bescheid zu wissen.
- **Sei schnell!** – Wie oft passiert es, dass Dinge doppelt oder dreifach gemacht werden müssen, weil sich immer wieder ein (Flüchtigkeits-)Fehler eingeschlichen hat? Und wie zahlreich sind die Unternehmungen, die begonnen werden, ohne vorher eine Strategie der Vorgehensweise entwickelt zu haben? Oder weil bei größeren Projekten keine Zwischenchecks eingeplant und durchgeführt wurden? All das kostet sehr viel Zeit. Die im Vorfeld investierte Zeit für die Kontrolle oder für die Planung ist niemals so lang wie die Zeit, die wir aufgrund von Hast und Eile vertun.
- **Sei gefällig!** - Der innere Antreiber, es allen Menschen Recht zu machen und sich mit keinem anzulegen, führt dazu, dass man nicht „nein“ sagen kann. Oft ist es sogar so, dass Hilfe angeboten wird, bevor überhaupt darum gebeten wurde. Menschen, die diesen Antreiber sehr intensiv in sich tragen, lassen sich leicht bei eigenen Arbeiten unterbrechen. Jede Unterbrechung wiederum kostet schon allein deshalb sehr viel Zeit, da das sich Hineinfinden in die Arbeit jedes Mal von neuem eine gewisse Anlaufzeit benötigt.
- **Streng Dich an!** – Menschen mit diesem Antreiber haben in den ersten Lebensjahren gelernt, dass es nichts gibt, ohne Mühsal und Anstrengung. „Das

Leben ist kein Zuckerschlecken.“ Genuss und Ruhe sind eher Fremdwörter für diese Menschen. In diesem Bereich kann auch das Bestreben liegen, einfach zu viel auf einmal erledigen zu wollen.

- Sei stark! – Gefühle werden nicht gezeigt. Dies kann zu zwischenmenschlichen Problemen führen.

Schon die Tatsache, die eigenen Antreiber zu kennen und sich ihnen zu stellen, kann helfen, gegen sie anzukämpfen. Mit den folgenden "Erlaubern" schafft man es, den nötigen Freiraum herzustellen und sich von einengendem Druck zu befreien.

- Ich darf auch mal einen Fehler machen - Menschen mit einem sehr starken Perfektionismus wird geraten, absichtlich einen Fehler zu machen, um dann zu schauen, ob dies überhaupt jemandem auffällt. Meistens ist dies nicht der Fall.
- Ich darf mir Zeit nehmen – Überlegen Sie sich immer, ob Eile wirklich geboten ist oder ob es in bestimmten Fällen nicht angebrachter ist, sich für gewisse Tätigkeit mehr Zeit zu nehmen. Ein typisches Beispiel sind anspruchsvolle Angebote. Fehler oder verbesserungswürdige Formulierungen fallen einem häufig erst am folgenden Tag auf. Um der eigenen Hektik zu entgegnen, verringern Sie die Drehzahl, indem Sie immer wieder und ganz bewusst kleine Pausen einlegen.
- Nicht alle Menschen müssen mich sympathisch finden. Ich darf auch mal „nein“ sagen. - Nur kommt es darauf an, wie wir eine Ablehnung formulieren. So kann es unter Stress vorkommen, dass wir unwirsch „nein“ sagen und somit unseren Gesprächspartner brüskieren. Dies kann mitunter dazu führen, dass wir Zeit benötigen, um ihn davon zu überzeugen, dass die Ablehnung nicht persönlich gemeint war. Es kann aber auch sein, dass wir „nein“ sagen, jedoch so zögerlich, dass dieses Nein nicht ernst genommen wird. Um Animositäten zu vermeiden, sollte die Höflichkeit immer gewahrt werden. Um das Nein unmissverständlich auszudrücken, müssen Wörter vermieden werden, die den Gesprächspartner hoffen lassen. („vielleicht, eigentlich, nicht wirklich“). Verstärken Sie Ihr „Nein“ durch eine sichere Körperhaltung und eine feste Stimme.
- Ich darf entspannen – Hier sei nur auf die in Kapitel 3.4.4 bereits erwähnten notwendigen Ruhezeiten und Freizeit verwiesen. Zu wenig Entspannung verursacht Stress. Dieser führt zu Unausgeglichenheit und Übermüdung, welche Fehler und Unkonzentriertheit auslösen, was wiederum Zeitverlust bedeutet.
- Ich darf Gefühle zeigen. – Die Angst „wenn ich mir eine Blöße gebe, wird es gegen mich verwendet“, ist in den meisten Fällen unbegründet. Im Gegenteil, Menschen, die mit eigenen und fremden Emotionen umgehen können, finden die Anerkennung ihrer Mitmenschen.

4.1.2 Kein Zeitgewinn ohne Selbstdisziplin

Zeitintensive Arbeiten werden vor sich her geschoben, weil die Lust zu dieser Arbeit fehlt oder weil sie wie ein unüberwindbarer „Berg“ erscheint. Oft spielen aber auch einfach Ermüdung und fehlende Konzentration eine Rolle, weil entweder der falsche Zeitpunkt gewählt wurde (siehe Biorhythmus, Kapitel 3.3) oder weil, wie leider in vielen Transportunternehmen, Pausen ein Fremdwort sind. Ständige Übermüdung wiederum führen zu Unausgeglichenheit, mangelnder Motivation und Lustlosigkeit.

Damit nun Unangenehmes nicht auf die lange Bank geschoben wird, können folgende Maßnahmen helfen:

- Erledigen Sie Unangenehmes immer zuerst. Ein allzu typisches Beispiel für viele am Schreibtisch tätige Menschen ist die Ablage oder das Ordnen von Papieren bzw. des Schreibtischs; ausgesprochen lästige Arbeiten. Es ist aber so, dass ein Ablagestapel, der über Tage und Wochen wachsen durfte, auch dementsprechend mühsamer aufzuarbeiten ist, als wenn man ihn in kurzen Abständen abarbeitet. Schon allein die Tatsache, dass einem der unerträgliche Anblick eines gewaltigen Ablagehaufens erspart bleibt, sollte ein Argument für die sofortige Erledigung dieser unangenehmen Arbeit sein.
- Zerlegen Sie Aufgaben in kleine Portionen. Wenn wir große Dinge planen, schreckt uns oft schon der unüberwindbar scheinende Berg ab und wir beginnen erst gar nicht mit unserem Vorhaben. Daher ist es sinnvoll, ein großes Projekt in kleinere Teile zu teilen. Jede Erledigung eines Teilbereichs bedeutet einen kleinen Erfolg und bringt uns dem Endziel näher.
- Planen Sie Stück für Stück terminlich ein. Der Berg wird kleiner und das schlechte, nagende Gewissen schrumpft. Wie unangenehm ist der Gedanke an liegen gebliebene bzw. noch gar nicht in Angriff genommene Tätigkeiten. Meistens können wir uns mit diesen Gedanken nur sehr schlecht auf aktuelle Aufgaben oder Vergnügungen konzentrieren.
- Arbeiten Sie Aufgaben, wie z.B. Telefonate, Gespräche, E-Mail-Bearbeitung wenn möglich ohne Unterbrechung in Blöcken ab. Wenn zum Beispiel in der Mittagspause oder während einer Planungsphase alle Telefonanrufe an die Zentrale oder einen Anrufbeantworter umgeleitet werden, sollten die angefallenen notwendigen Rückrufe später innerhalb eines "Telefonierblocks" durchgeführt werden. Der Vorteil liegt in diesem Fall nicht nur darin, dass man einen Augenblick ungestört ist, sondern auch darin, dass man sich auf die jeweiligen Gespräche besser vorbereiten kann.

4.2 Zeitfresser durch unzureichende Organisation

Im Folgenden soll auf die wichtigsten Punkte eingegangen werden, die in einem Unternehmen Zeitverlust, Stress und Unzufriedenheit mit sich bringen können. Hierbei geht es von organisationsoptimierenden Speditionsprogrammen über ganz alltägliche Lösungen, mit denen sich Abläufe im Unternehmen vereinfachen lassen.

4.2.1 Zeitgewinn durch Speditionsprogramme

Es soll hier nun nicht Aufgabe sein, aus der sehr großen Menge diverser Speditionssoftwareprogramme eine Auswahl zu treffen und diese miteinander zu vergleichen. Das würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Vielmehr soll hier nur auf die Vorteile der Anwendung solcher Softwareprogramme eingegangen werden.

Viele Disponenten und auch Unternehmer behaupten zwar noch heute, dass ein Dispositionsprogramm niemals Papier und Bleistift ersetzen könne, aber dagegen haben wir ganz einfach einzuwenden, dass es sehr viele Unternehmen gibt, in denen dieses Thema überhaupt nicht mehr diskutiert wird, da jeder Mitarbeiter mit dem Programm arbeiten muss. In den meisten Fällen gelingt der Umgang mit diesen Softwareprogrammen sehr gut und stellt einen großen Zeitgewinn dar. Bis auf einige wenige Ausnahmen, in denen die Disposition schwieriger Transporte mit Speditionsprogrammen nicht zu bewältigen zu sein scheint, hat die Ablehnung der Anwendung vielleicht doch eher etwas mit der Angst vor Neuem, Unbekanntem und damit einhergehend vielleicht auch die Angst, es nicht zu schaffen, zu tun. Unbegründete Ängste, die es zu überwinden gilt.

Was können diese Programme leisten?

Für den Arbeitsbereich der Disposition liefert so ein Computerprogramm eine Vielzahl von Funktionen, die den Disponenten bei seiner täglichen Arbeit unterstützen. Hierzu gehören zum Beispiel:

- Für die Auftragserfassung und Auftragsabwicklung wird die Funktion der Erstellung von Angeboten, die Erfassung von Einzelaufträgen sowie von wiederkehrenden Aufträgen und Touren oder die Überprüfung des Kreditlimits und vieles mehr geboten.
- Was die Disposition an sich betrifft, so wird sie durch Funktionen wie etwa die automatisierte Disposition regelmäßiger Aufträge und Touren, die Erstellung eines Tagesdispositionsplans mit grafischer Darstellung bezogen auf Wochen/Monate, den Statusverlauf aller Aufträge oder die grafische Routenplanung mit Entfernungswerk und Mautberechnung, die Verwaltung und Übersicht von Stammdaten für Lkw, Anhänger, Wechselbrücken und Kranaufbauten, Terminverwaltung und vieles mehr vereinfacht.
- Bei der Kommunikation mit dem Fahrer unterstützen integrierte SMS-Funktionen die Übermittlung der Auftragsdaten. Es gibt die Möglichkeit der Handyortung der Lkw innerhalb Deutschlands. Außerdem kann ein Dispositionsprogramm an verschiedene Telematiksysteme wie z.B. Truck24, TomTomWork oder mobileObjects angebunden werden.

Ebenso wie für die Disposition bieten Speditionsprogramme Erleichterungen auf den Gebieten von Rechnungslegung, Controlling und Kundenverwaltung an.

- Bei der Rechnungserstellung werden Optionen wie zum Beispiel Auftraggeber- und Auftragnehmerabrechnung mit Ausgangsrechnung und Eingangsgutschrift, die automatische Berechnung aller enthaltenen Mehrwertsteuern, die

Erstellung von Einzel-, Sammel- oder Freitextrechnungen für spezielle Leistungen oder die Verwaltung von unterschiedlichen Rechnungs- und Gutschriftsformularen, Auswertungen nach Abrechnungsartikeln und Artikelgruppen sowie der Export aller Listen in das Tabellenprogramm MS-Excel und vieles mehr angeboten.

- Im Bereich „Offene Posten und Mahnwesen“ ermöglicht ein Speditionsprogramm die Erfassung von Zahlungseingängen, die Verwaltung der offenen Posten sowie eine Mahnvorschlagliste mit automatisiertem Mahnlauf und automatischer Faxversendung.

Ein PC-Programm bietet einen umfangreichen Überblick über alle relevanten Unternehmenszahlen. Hierzu gehören die Bereiche Kunden, Relationen und Lkw bezogener Umsatz, Kosten und Roherträge sowie eine Übersicht über noch offene Aufträge bzw. noch offene Zahlungen.

Die meisten Programme ermöglichen die individuelle Anpassung der Bildschirmansichten.

Neben diesen Funktionen bieten zahlreiche Speditionsprogramme auch die Möglichkeit eines Dokumentenmanagementsystems, ähnlich wie im Kapitel 4.2.4.2 „Ablage“ besprochen.

Natürlich erscheinen die Installation und das sachverständige Bedienen eines derartigen Programms zunächst wie ein kaum zu bezwingender Berg. Und es ist allzu natürlich, dass sich zahlreiche Mitarbeiter gegen die Nutzung wehren. Vielleicht ist ein schlagendes Argument für den Einsatz eines Speditionssoftwareprogramms, dass jede Neuerung zunächst einmal einen zeitlichen Aufwand bedeutet, dass man jedoch in der heutigen Zeit ohne Computer gesteuerte Hilfen von der Konkurrenz überholt und von größeren Auftraggebern als rückständig angesehen werden könnte. Gehen Sie bei hartnäckigen „Anwendungsverweigerern“ davon aus, dass es sich nicht um bösen Willen, sondern um Furcht vor Neuem und Unbekanntem handelt. Daher versuchen Sie alt Bekanntes in Neues zu packen. Damit ist gemeint, dass ein Bezug zwischen alten und neuen Vorgangsweisen hergestellt wird. Vergleichen und verbinden Sie herkömmliche Methoden mit den neuen Abläufen eines Softwareprogramms. Ähnlich wie wir den Aufbau des mittlerweile allseits bekannten Explorers mit einem großen Büroschrank, unterteilt in Schubladen, Ordner und Register vergleichen können, so ist es möglich, Bereiche des Softwareprogramms für Spedition und Disposition mit altbekannten Abläufen zu vergleichen.

(Übrigens bieten sehr viele Hersteller Testversionen über Internet an. Auf der Seite 69 finden Sie hierzu eine Übersicht einiger nützlicher Internetadressen.)

4.2.2 Hilfe gegen Termindruck

Termindruck ist ein geradezu alltäglicher Zustand in der Transport- und Logistikbranche und lässt sich keinesfalls ganz ausschließen. Daran werden auch die besten Zeitmanagementratgeber nichts ändern können. Trotzdem lässt sich durch sinnvolle Planung und vorausschauende Handlungen ein wenig von diesem Druck wegneh-

men. Generell ist es empfehlenswert, herkömmliche Organisationsprogramme, die sich meistens auf den Rechnern befinden, zu nutzen. Mag dies nun Lotus Notes, das mit den Microsoft-Office-Programmen mitgelieferte Outlook oder ein anderes PC-Programm sein.

Da MS-Outlook ein sehr verbreitetes Programm ist, werden wir darauf Bezug nehmen. Ein großer Vorteil dieses und anderer Programme ist, dass sie mit dem Handy oder einem anderen „Taschenorganizer“ kompatibel sind.

Wie bei allen Neuerungen gilt auch bei der Einrichtung und Erlernung dieser und aller anderen Softwareprogramme und elektronischen Geräte, dass zunächst einmal Zeit und Geduld investiert werden müssen, um die Bedienung zu beherrschen, bevor sie eine Hilfe und Zeitersparnis für die Unternehmensorganisation und die eigene Organisation sind.

- Damit Vereinbarungen und Fristen nicht nur unter Termindruck eingehalten werden, ist es hilfreich, intensiv mit dem Terminplaner zu arbeiten. Wenn möglich nutzen Sie immer nur einen Kalender für alle Termine – berufliche und private! Generell sollten zu Jahresbeginn alle bekannten wiederkehrenden Termine eingetragen werden. Jeder Termin wird mit einem geschätzten Zeitbedarf versehen. Dabei gilt, lieber zuviel Zeit als zu wenig einzuplanen. Sind die Mitarbeiter eines Unternehmens vernetzt, besteht die Möglichkeit, mittels Mausklick Einblick in die Terminkalender der Kollegen und Mitarbeiter zu erhalten, um z.B. Besprechungen oder andere gemeinsame Aktionen planen zu können. Unnötige Anfragen per Telefon oder Zuruf fallen somit weg.
- Es kann in der Branche nicht ausbleiben, dass Unvorhergesehenes dazwischen kommt. Um den Stress zu mindern, ist es daher ratsam, Pufferzonen zu setzen und grundsätzlich nur 60% des Tages zu verplanen. Auf diese Weise wird vermieden, dass man sich zu viel vornimmt und unter Zeitdruck gerät. Selbst für die Disposition ist diese Empfehlung hilfreich, wobei zu überlegen ist, ob eine 40%ige Pufferzone realisierbar ist. Auf jeden Fall ist es gerade in diesem Bereich sinnvoll, eine klare Wochen- und Tagesplanung vorzunehmen, um bei den vielen Unvorhersehbarkeiten die für den Geschäftsbereich notwendigen Dinge nicht aus dem Blick zu verlieren. In diese Planung würden zum Beispiel Tätigkeiten wie spezielle Angebotserstellung, Mitarbeitergespräche oder Kundendaten aktualisieren fallen.
- Um den Kalender zu blocken, also Zeit für sich oder für nicht eingeplante Dinge zu reservieren, kann man fiktive Termine eintragen.
- Für eine Übersicht anstehender Aufgaben und Aktivitäten ist neben dem Terminplaner eine „To-Do-Liste“ vorgesehen, die ein Alarmsystem bietet und die Unterscheidungen nach Dringlichkeit und Wichtigkeit (A-B-C-Aufgaben) zulässt. Auch hier kann man die Länge der Aufgaben vorgeben. Größere Aufgaben und Projekte können über einen längeren Zeitraum abgearbeitet werden. Um den Überblick zu behalten, bieten die Programme die Möglichkeit, den Status der Erledigung anzugeben. Ratsam ist es, jeden Abend die Aufgaben-

liste zu überprüfen und unerledigte Aufgaben auf den nächsten Tag zu übertragen.

4.2.3 Der richtige Umgang mit E-Mails

Wenn von Softwareprogrammen in Hinblick auf verbesserte Organisation und Zeitgewinn die Rede ist, muss auch den E-Mails ein Kapitel gewidmet werden. Nach dem Fax ist E-Mail eine der besten Errungenschaften des modernen Geschäftslebens. In vielen Unternehmen hat die E-Mail das Fax zur Gänze abgelöst. E-Mails gehören zur Übermittlung von knappen und konkreten Informationen. Es ist ein kostengünstiger Weg, Dateien mit Zahlen, Protokolle, Berichte, Angebote, Bestellformulare, Lieferscheine und andere eingescannte Dokumente als pdf-Datei sehr schnell zu versenden bzw. zu erhalten. Rechtlich gesehen ist eine E-Mail genauso bindend wie ein Fax. Auch hier gelten die gleichen Aufbewahrungsfristen wie bei anderen Schriftstücken (zwischen 6 und 10 Jahren), wobei alle Dokumente auf externen Festplatten gespeichert werden müssen. – [Generell sollten alle auf dem PC gespeicherte Daten zusätzlich auf einem Server und, wenn dieser nicht vorhanden, auf externen Speicherplatten gesichert werden.]

Wenn wir behaupten, dass E-Mails zeitsparend und für den Tagesablauf hilfreich sind, so muss auch gesagt werden, dass das Gegenteil der Fall sein kann. Durch eine unübersehbare Flut von unerwünschten E-Mails oder durch die falsche Handhabung können E-Mails auch sehr zeitraubend sein. Damit dies nicht passiert, hier nun einige Tipps:

- Überlegen Sie, ob ein kurzer Anruf nicht Zeit sparender sein kann als eine E-Mail.
- Damit Sie bei wichtigen Arbeiten nicht unterbrochen werden, gewöhnen Sie sich an, Ihre E-Mail nur zu ganz bestimmten Zeiten abzurufen, es sei denn, Sie erhalten eine E-Mail, die mit „dringend“ markiert ist.
- Werden Informationen und Anfragen innerhalb des Unternehmens per E-Mail ausgetauscht, dann einigen Sie sich auf Kennzeichnungen von wichtigen E-Mails. Es lässt sich einrichten, dass eine Benachrichtigung von dringenden und wichtigen Mails im unteren Bereich des Bildschirms aufscheint.
- Arbeiten Sie Ihre E-Mails in Blöcken ab.
- Richten Sie zur Ablage Ihrer E-Mails die gleiche Ordnerstruktur ein wie in Ihren Büroregalen und in Ihrem Explorer.
- Setzen Sie Filter, über die E-Mails automatisch in die jeweiligen Ordner geleitet werden.
- Nachrichten müssen aufgrund der „Betreff-Zeile“ eindeutig zuzuordnen sein.
- Löschen Sie überflüssige E-Mails sofort.

- Wichtig ist die Kennzeichnung unerwünschter Mails, damit diese automatisch in den Ordner für „Junkmail“ oder „gelöschte Objekte“ geleitet werden, wo sie in regelmäßigen Abständen automatisch gelöscht werden.
- Legen Sie für Zweifelsfälle einen „Sterbeordner“ an, der automatisch einmal in der Woche /im Monat gelöscht wird.
- Markieren Sie noch zu erledigende E-Mails als „ungelesen“.
- Führen Sie einmal pro Woche/Monat einen „Hausputz“ in allen Ordnern durch. Sollten Sie nicht für alle Ordner die gleichen Archivierungsbestimmungen eingerichtet haben, archivieren Sie während des Hausputzes nicht mehr benötigte E-Mails manuell.
- Benennen Sie bei längerer Abwesenheit einen Vertreter bzw. leiten Sie die Mails an einen Vertreter weiter.
- Gibt es keinen Vertreter, dann richten Sie eine Abwesenheitsnotiz ein.
- Formulieren Sie Ihre E-Mails so knapp wie möglich und so deutlich wie nötig.
- Bedenken Sie, dass bei professionellen E-Mails die gleichen Höflichkeitsbestimmungen gelten wie bei herkömmlicher Korrespondenz.
- Bedenken Sie, dass jeder der Empfänger antworten könnte. Daher wählen Sie den Empfängerkreis Ihrer Mails sehr gewissenhaft aus.
- Überlegen Sie, ob Sie nicht generell alle E-Mails, in denen Sie nur als „Cc“ erscheinen, die also nur in Kopie an Sie gerichtet sind, direkt löschen. Was wirklich wichtig ist, kommt wieder!

4.2.4 „Papierkram“ und Formularwesen

Zeitfresser stecken überall und ganz besonders auf und in einem ungeordneten Schreibtisch, wo nichts wiederzufinden ist. Sie stecken in einem unzulänglichen Ablagesystem oder aber auch in der Korrespondenz, wenn Briefe und andere Schriftstücke jedes Mal neu formuliert und adressiert werden müssen, weil die auf beinahe allen Computern mitgelieferten Softwareprogramme nicht effektiv genutzt werden.

4.2.4.1 Schreibtisch

Der Anblick eines überladenen Schreibtischs oder die Suche nach Papieren, Notizen, Adressen und vielem anderen lässt einen oft schon von vorneherein die Lust an der Arbeit vergehen. Abgesehen davon, dass es schwierig ist, systematisch zu arbeiten, weil Übersicht und Ordnung fehlen. Es geht darum, den Schreibtisch und die Ablage zu organisieren und nicht wie so oft von Zeit zu Zeit einfach „nur“ aufzuräumen. Organisieren kostet einmalig Ihre Zeit, aufräumen hingegen nimmt immer wieder von Neuem Ihre Zeit in Anspruch. Die Schreibtischplatte sollte möglichst frei gehalten werden. Hier sollten nur der PC sowie drei Körbe für Posteingang, Postausgang und Ablage stehen. Diese Körbe sollten am besten jeden Abend leer sein. Fordern Sie alle Mitarbeiter und Kollegen auf, neue Unterlagen Ihnen zu überreichen

oder in die Ablagekörbe zu legen, jedoch niemals kommentarlos mitten auf Ihrem Schreibtisch abzulegen.

Es ist besser, einen Ordner für Unerledigtes zu führen, als einen wachsenden Stapel unerledigter Post vor der Nase zu haben, der den Gedanken „Das muss ich sofort machen!“ hervorruft und Sie von konzentrierter Arbeit ablenkt. Legen Sie also das unerledigte Dokument in dem Ordner ab und schreiben Sie in Ihrem Organisationsprogramm auf die Aufgabenliste, bis wann und was mit dem Schriftstück zu geschehen hat. Damit der Schreibtisch nicht von unzähligen Notizzetteln und kleinen gelben Post-it-Papieren übersät wird, nutzen Sie die Funktion der „Notizen“ in Ihrem elektronischen Terminkalender. Eine andere Lösung für Notizen ist ein Diktiergerät, auf welches Sie Gedächtnishilfen sprechen. Beinahe jedes Handy hat mittlerweile ein integriertes Diktiergerät.

4.2.4.2 Ablage

Zahlreiche Unternehmen praktizieren bereits das überwiegend papierlose Büro, was bei richtiger Handhabung sehr viel Zeit spart, da es allen autorisierten Mitarbeitern den schnellen Zugriff auf die notwendigen Dokumente ermöglicht. In kleineren Büros genügen bereits ein Scanner und das Programm Acrobat Reader, welches die eingescannten Dokumente in pdf-Dateien umwandelt, die in einem Ordnungssystem äquivalent zum Papierordnersystem abgelegt werden. Für den Fall, dass die Ablage nicht immer so klappt, wie es sein sollte, ist zusätzlich ein Dokumentensuchprogramm hilfreich, mit dem sich mittels Stichworteingabe alle Dokumente innerhalb von Sekunden finden lassen.

Größere Unternehmen verwenden Dokumenten-Managementsysteme. Dokumente wie Word-Dateien, E-Mails, eingescannte Bilder oder andere Papierdokumente werden in einem einfachen Ordnungsgerüst verwaltet. Alle Dokumente bleiben im Originalformat, können aber so aufbereitet werden, dass sie mit in die Volltextsuchfunktion integriert werden. Auch bei diesen Programmen wird die Ablage so gestaltet, wie es in der Papierwelt für den Anwender üblich und sinnvoll ist. Wichtig ist die logische und konsequente Indexierung, die vom Anwender festgelegt wird. Als Index kann z. B. ein Barcode gewählt werden, der einer eindeutigen Dokumentennummer entspricht oder beschreibende Informationen wie z.B. Kundennamen, Datum oder Schlagwörter. Die Dokumente werden auf CD-Rom, DVD oder/und auf einem Archiv-Server gespeichert. Auf Basis der Indexierung können Informationen zu Dokumenten gesucht und wieder gefunden werden. Ergänzend lässt sich in der Regel eine Volltextrecherche in allen Datensätzen durchführen. Manche Programme machen archivierte Dokumente zum gleichen Thema durch Markierung kenntlich. Eine Weiterbearbeitung ist anschließend jederzeit möglich. Dokumenten-Managementsysteme ermöglichen mehreren berechtigten Mitarbeitern den Zugriff und die Weiterverarbeitung. Auf dem archivierten Original-Dokument ist jederzeit nachvollziehbar, wer was und wann gemacht hat.

Viele Transport- und Logistikunternehmen scannen sämtliche für einen Transport notwendigen Papiere ein und ordnen diese den zugehörigen Frachten zu. Auf diese

Weise haben die Abteilungen wie Abrechnung, Buchhaltung, Disposition und Geschäftsleitung direkten Zugriff zu diesen Dokumenten, um den Vorgang weiter bearbeiten oder um bei Unklarheiten schnell nachschauen zu können. Originale wie Lieferscheine und Auftragserteilung können vernichtet werden. Bei einem starken Aufkommen von Papieren, die eingescannt werden sollen, empfiehlt es sich, eine Hilfskraft zu engagieren, die ein- bis zweimal in der Woche alle Schriftstücke einscannet und den jeweiligen Vorgängen zuordnet. Wichtig ist immer, dass die eingescannten Formulare und Schriftstücke wie Originale behandelt und den Aufbewahrungsvorschriften entsprechend archiviert werden. Diese Archivierung kann etwa in kleinen Unternehmen über mobile Festplatten und CD-Rom bzw. DVD erfolgen. Obwohl sehr viele Dokumente im Original aufgehoben und abgelegt werden müssen, erspart das Einscannen und die Einstellung ins Netz sehr viel Zeit, da umständliches Suchen in Ordnern, die häufig noch in anderen Räumen aufbewahrt werden, wegfällt.

Nicht alle Dokumente lassen sich einscannen. Viele müssen im Original aufgehoben werden. Wie diese Ablage organisiert ist, ob in Hängeregistern, Aktenordnern, Mappen oder in Stehsammlern (z. B. für Prospekte, Kataloge und Zeitschriften) ist unerheblich. Wichtig ist nur, dass das Ablagesystem allen Nutzern bekannt und von allen gleichermaßen bedient wird. Ordner müssen verständlich und einheitlich beschriftet sein. Die für die Ablage gewählte Systematik soll sich einheitlich durch alle Geschäftsbereiche ziehen. Es empfiehlt sich, alle sechs bis zwölf Monate die Ordner aufzuräumen, alte Angebote herauszunehmen, zu archivieren oder sich ganz von ihnen zu trennen.

Man sagt, dass man Papiere generell nur einmal in die Hand nehmen und dann sofort entscheiden soll, was damit zu geschehen hat. Ein Rat, der bestimmt nicht immer zu befolgen ist. Jedoch schon eine kleine Annäherung an diese Empfehlung würde sehr viel Zeit sparen.

Um die Übersicht im Büro beizubehalten, ist es nützlich, unnötige Informationssendungen zu unterbinden. Wichtig ist, dass all das weggeschmissen wird, was in den letzten Wochen nicht benötigt wurde. Wie häufig heben wir Unterlagen auf, weil wir meinen, sie irgendwann einmal zu lesen, tun dies aber nicht. Warum also nicht gleich wegwerfen? Als Beweis hierfür untersuchen Sie jetzt einmal den Stapel unerledigter Dokumente. Wie alt ist das älteste? Älter als ein halbes Jahr oder noch älter? Nun überlegen Sie, wie wichtig erschien es Ihnen, als sie es erhielten? Und wie wichtig ist es heute noch? Und wenn Sie sich wirklich nicht sofort von Unterlagen trennen können, gibt es die Möglichkeit eines „Sterbehauens“. Dort landen alle Dokumente, die wahrscheinlich nicht gebraucht werden. Vielleicht findet sich ja hin und wieder eine Verwendung für die eine oder andere Unterlage. Jeden Monat werfen Sie die untere Hälfte dieses Haufens unbesehen weg.

4.2.4.3 Korrespondenz und andere Schriftstücke

Ein weiterer Faktor, der bei richtiger Vorbereitung sehr viel Zeit einsparen kann, ist der professionelle Umgang mit Textverarbeitungsprogrammen oder Adressprogram-

men, die meist auf dem Computer installiert sind. Diese Programme bieten eine Unzahl von Arbeitserleichterungen. Man muss nur die Zeit investieren, um die entweder in der Hilfefunktion oder in Büchern verständlich erklärten Vorgängen nachzuvollziehen - oft reicht schon eine Stunde.

- Vorlagen - Obwohl sehr viele Speditionsprogramme bereits vorgefertigte Rechnungsformulare und ähnliches haben, bleibt es nicht aus, Angebote und andere Schriften zu verfassen. Unabhängig, ob diese Schriftstücke per Post oder per E-Mail verschickt werden, wichtig ist eine vernünftige und gut formatierte Vorlage, die mit Ihrem Unternehmen in Verbindung gebracht werden soll. Um ein solches „Briefpapier“ einmalig zu gestalten und jederzeit aufrufen zu können, bietet z.B. MS-Word die Möglichkeit, eigene Vorlagen zu gestalten. (Einmal entwickelte Vorlagen sollten wegen der Einheitlichkeit von allen Abteilungen genutzt werden!)
- Verknüpfung mit Adressdateien – Sollten keine Adressdateien aus anderen Speditionssoftwareprogrammen zur Verfügung stehen, bietet z.B. MS-Outlook die Möglichkeit, die gespeicherten Kontakte mit Word zu verbinden. Gleichzeitig kann mit dieser Funktion auch die Formatierung der Adresse und des Briefes gewählt werden.
- Textbausteine – Egal was zu schreiben ist, meistens verwendet man immer wieder die gleichen Textpassagen und Redewendungen wie etwa Grußformeln. Durch das Speichern von Textbausteinen in der bei Word vorgegebenen Funktion „AutoText“ erspart man sich die Zeit, die man ansonsten für das Tippen dieser Textpassagen aufwenden müsste.
- Makros – Ein Makro (bei MS-Word unter „Extras“ → „Makros“ → „aufzeichnen“ zu finden) ist eine Sammlung mehrerer Befehle, die für häufig genutzte Vorgänge eingesetzt werden. Ein Beispiel für ein sinnvolles und Zeit sparendes Makro wäre das Anwählen unterschiedlicher Drucker. Die für diese Arbeit verwendeten unterschiedlichen Überschriften, basieren ebenfalls auf vorher aufgezeichneten Makros, die durch einfache Tastenkombinationen ausgelöst werden. Durch die einmalige Aufzeichnung eines Makros erspart man sich später diverse Mausclicks und andere Cursorbewegungen.
- Seriendruck – Ist ein Brief gleichen Inhalts an unterschiedliche Adressaten zu senden, so wird selbstverständlich die Funktion des Seriendrucks genutzt.

4.2.5 Effektives Lesen

Sie kennen bestimmt die Situation; Sie sitzen ruhig an Ihrem Schreibtisch, den Blick auf ein Schriftstück, einen Zeitungsartikel, ein Fachbuch geheftet und nach einer guten Weile merken Sie, dass Sie von dem, was auf den Seiten steht, nichts aufgenommen haben. Sie lesen seit geraumer Zeit die gleiche Seite und die gleiche Zeile immer und immer wieder. Oder Sie lesen mehrere Seiten und wenn Sie fertig sind, stellen Sie fest, dass Sie sich diese Mühe hätte sparen können, weil Ihnen der Inhalt nicht weiterhelfen wird.

Wie erreichen wir ein effektives Lesen? Folgende Tipps können behilflich sein, das Lesen von Fachliteratur zu optimieren und die Lesezeit effizienter zu nutzen.

- Zunächst ist der Platz zum Lesen wichtig. Auch im Büro sollte versucht werden, eine Stelle zu finden, an der man sich wohl fühlt. Auf dem Platz sollte nur das bereit liegen, was für die geistige Aufnahme von Fachliteratur notwendig ist, wie zum Beispiel Papier, Marker und Stift. In manchen Büros gibt es Stehpults, an denen gelesen werden kann; gut für die Konzentration und für die Wirbelsäule.
- Das zu Lesende sollte sehr gut und gleichmäßig ausgeleuchtet sein, wobei das Licht nicht blenden darf.
- Der optimale Abstand zum Lesestoff sollte ca. 50 cm betragen.
- Wie bereits im Kapitel „Biorhythmus“ erwähnt, gibt es für alles eine günstige Zeit. Um größere Werke konzentriert lesen und aufnehmen zu können, sollte herausgefunden werden, wann die persönliche "Bestzeit" zum Lesen und Lernen besteht. Handy und andere Störquellen sollten möglichst ausgeschaltet bleiben.
- Damit nicht erst nach längerer Lektüre die Nutzlosigkeit des Inhalts derselben festgestellt wird, ist es hilfreich, sich über das zu Lesende einen Überblick zu schaffen, indem man das Cover, das Inhaltsverzeichnis und/oder das Vorwort überfliegt.
- Anschließend sollte man sich fragen, was durch die Lektüre erreicht, erfahren und gelernt werden soll. Was ist besonders interessant? Was soll behalten, angewendet oder sogar weiter gegeben werden?
- Das Querlesen bietet sich bei den Kapiteln eines Buches, eines längeren Artikels an, das nur wenig oder gar nicht relevant für das aktuelle Thema ist. Beim Querlesen (diagonales Lesen) liest man die Seiten sehr zügig. Man lässt die Augen von links oben nach rechts über die Seite streichen. Die Augen suchen automatisch die für den Leser interessanten Schlüsselwörter. Jedes Mal, wenn solch ein prägnantes Wort erkannt wird, sucht man kurz die Umgebung des Begriffes nach bedeutsamen Informationen ab.
- Während des Lesens sollten entweder Aufzeichnungen oder Markierungen gemacht werden.
- Man sollte möglichst nur bis zu dem Zeitpunkt lesen, an dem der "Spaß" und das Interesse aufhören, da mit ihm auch die Konzentration erlischt. Besser zwei oder drei kleinere Leseeinheiten einlegen, als sich mit "Gewalt durch die Lektüre quälen". Wer mit Freude liest, behält wesentlich mehr Informationen und liest effizienter.

4.3 Unsere Mitmenschen als Zeitfresser

Mit zu den größeren Zeitfressern gehören unsere Mitmenschen. Transport und Logistik gehören in den Bereich der Dienstleistung. Das heißt die eigene Leistung und Arbeitskraft in den direkten Dienst anderer Menschen zu stellen. Es ist daher eine Selbstverständlichkeit, dass sehr viel Zeit mit Kunden – sei es am Telefon oder im direkten Kontakt – verbraucht werden muss. Daneben ist es aber auch notwendig, dass Unternehmer und Führungskräfte sehr viel Zeit für ihre Mitarbeiter aufbringen sollten, von der Zuwendung, die viele Fahrer von ihren Disponenten beanspruchen, ganz zu schweigen. Es existieren also in der Transportbranche unzählige Gelegenheiten, die eigene Diplomatie unter Beweis zu stellen und die Herausforderung des menschlichen Miteinanders zu meistern.

Es gibt immer wieder Situationen, in denen andere Menschen unsere Zeit stehlen; sie geradezu verschlingen, ohne dass ein sichtbarer Vorteil daraus entstünde. Endlose und sinnlose Mitarbeitergespräche, viel zu lange Besprechungen oder nicht enden wollende Telefonate gehören dazu. Ein weiterer großer Zeitfresser ist ein unzureichender Informationsfluss, über den man sich in sehr vielen Unternehmen unabhängig ihrer Größe beklagt.

4.4 Zeitgewinn durch den optimalen Umgang miteinander

Wir können nicht ohne sie sein und doch fällt es oft so schwer, mit ihnen zu sein – unsere Mitmenschen. Zeitfressern in Menschengestalt ist dieses Kapitel gewidmet. Dabei nehmen wir unsere eigene Person davon aus; diese wurde ja im vorangehenden Kapitel in Bezug auf Selbstdisziplin und den inneren Schweinehund ausgiebig behandelt. Im Folgenden finden Sie Anregungen, wie die Zeit mit Ihren Mitmenschen nicht zur „gestohlenen“ Zeit wird, sondern wie Sie die für Ihre Mitarbeiter, Kunden und Kollegen aufgewendete Zeit zu einer sinnvollen Investition machen.

4.4.1 Verbale Kommunikation

Kommunikation als Übermittlung von Erkenntnissen, Erlebnissen, Wissen und Gedanken basiert auf der Verwendung von Zeichen in Form von Sprache, Gestik, Mimik, Schrift, Bild oder Musik zwischen zwei oder mehreren Personen. Diese Übermittlung findet durch den Austausch von Signalen statt, die für seine Anwender eine festgelegte Bedeutung haben. Die Signale wiederum gelten dann als Auslöser für bestimmte Reaktionen. Je strikter die Regeln für diesen „Signalaustausch“ sind und je genauer sie von ihren Nutzern befolgt werden, desto klarer ist die Kommunikation.

Der Prozess Kommunikation führt aufgrund seiner Komplexität und Kompliziertheit zu sehr vielen Verwirrungen, Disharmonien und Aggressionen. - Nicht umsonst gibt es zahlreiche Universitätslehrstühle, Institutionen und Seminaranbieter, die sich ausschließlich mit dem Thema Kommunikation und Umgang miteinander beschäftigen. Es beginnt mit kleinen Ungenauigkeiten beim Informationsfluss, die zu Verwirrungen führen, und endet mit Anfeindungen untereinander aufgrund von Unbesonnenheit oder Unkenntnis. All das kostet sehr viel Zeit. Zwar lassen sich Missverständnisse

niemals vollends aus dem Weg räumen, jedoch gibt es Regeln, die, wenn sie beachtet werden, die Kommunikation vereinfachen.

Hier nun zunächst einmal die Gründe, weshalb es zu Zeitverlust im Umgang miteinander kommt. Oft reicht es ja schon, sich dessen bewusst zu werden, um die Hindernisse im zwischenmenschlichen Umgang einzuschränken.

4.4.1.1 Informationsfluss

Ein repräsentatives Beispiel für fehl gelaufene Information war früher die Ortsangabe und Wegbeschreibung zwischen Disponent und Fahrer. Dank der Technik, SMS über Handy sei hier als das einfachste Hilfsmittel genannt, kommen Ortsverwechslungen nur noch selten vor. Trotzdem kommt es aufgrund undeutlicher bzw. unzureichender Erklärungen und aufgrund fehlender Nachfragen zu Ungenauigkeiten und Fehlinformationen, die einen erheblichen Zeitverlust bedeuten.

Ein weiteres Problem ergibt sich, wenn wichtige Informationen aufgrund von Stress, Desinteresse oder Unverständnis nicht weitergegeben werden. Typisches Beispiel hierfür ist die fehlende Weitergabe eines Telefonanrufs,

- a. weil dieser aufgrund von Stress vergessen wurde,
- b. weil derjenige, der den Anruf weiterleiten sollte, seine Bedeutung unterschätzt hat,
- c. weil die Weitergabe auf einem Papier festgehalten wurde, jedoch verlegt oder nicht weitergereicht wurde,
- d. oder weil generell kein Interesse besteht.

Ein zusätzliches Problem mangelnden Informationsflusses ist die Tatsache, dass kleinste Informationen eingefordert werden müssen. Dahinter steckt oft kein böser Wille. Neben dem Vergessen aufgrund von Stress kann die Ursache auch ganz einfach an der unterschiedlichen Auffassung von Wichtigkeit liegen. Was für den einen als selbstverständliche Basisinformation, die nicht weiter erwähnenswert ist, vorausgesetzt wird, mag für den anderen eine wichtige und hilfreiche Neuigkeit sein. Wenn zum Beispiel der Weg zu einem Kunden, der bestimmte Hindernisse aufweist, für einen Fahrer selbstverständlich ist, weil er diesen viele Male gefahren ist, kann nicht erwartet werden, dass er einem neuen Fahrer oder seinem Disponenten unaufgefordert diese Information weitergibt. Diese Erwartung kann nur dann geltend gemacht werden, wenn vorher genau abgestimmt wurde, welche Informationen und wie diese weiterzuleiten sind. Nur durch feste Absprachen lässt sich ein mangelhafter Informationsfluss beseitigen. Die einfachste Art, Informationen weiterzugeben, ist das Versenden interner E-Mails, auch wenn dies anonym erscheinen mag. Durch Schriftlichkeit erhalten viele Informationen Nachdruck. Und jedes E-Mailprogramm bietet die Möglichkeit, Nachrichten bezüglich ihrer Dringlichkeit und Wichtigkeit zu kennzeichnen.

Bevor Sie mit Ihren Mitarbeitern und Kollegen Regeln erstellen, ist im Vorfeld Folgendes bei der Informationsweitergabe zu beachten:

- Generell muss eine wichtige Information knapp, präzise, gegliedert und einfach formuliert werden.
- Wichtige Nachrichten sollten immer über mehrere Kanäle vermittelt werden; z.B. persönliches Gespräch, per Telefon und schriftlich per E-Mail, SMS oder Brief.
- Kommunizieren Sie Empfänger orientiert. Passen Sie Ihren Stil und die Ausführlichkeit Ihrer Erklärungen an die Aufnahmefähigkeit Ihres Gesprächspartners an. Versetzen Sie sich gedanklich in seine Lage.
- Überlegen Sie, was Sie persönlich daran hindert, Informationen korrekt weiterzugeben
- Gibt es in Ihrem Arbeitsbereich Gerüchte? Bedenken Sie, dass diese immer ein ungestilltes Bedürfnis nach Information sind.
- Informieren Sie ausreichend, damit keine Gerüchte entstehen, da Sie später sehr viel Zeit für die Richtigstellung und eventuelle Beruhigung Betroffener aufwenden müssen.

Als nächstes überlegen Sie gemeinsam,

- von wem jeder einzelne Mitarbeiter bzw. jede Abteilung Informationen erhält und ob und wo es Schwachstellen gibt,
- wem jeder einzelne Mitarbeiter bzw. jede Abteilung Informationen weiterleiten muss und ob und wo es Schwachstellen gibt.

Wenn Sie dies erarbeitet haben, ist es ein Leichtes, die passenden Regeln unter Berücksichtigung obiger Punkte schriftlich und für alle verständlich zu erstellen. Holen Sie sich von jedem Einzelnen die Einwilligung zur Einhaltung dieser Regeln ein.

4.4.1.2 Missverständnisse und Reibereien

Im Grunde sollte jeder Mensch, der auf die Hilfe, die Teamarbeit und die Fürsprache anderer Menschen angewiesen ist, die Regeln der Kommunikation beherrschen, um sich nicht in bestimmten Situationen von einem schwierigen Gesprächspartner zu Reaktionen verleiten zu lassen, die er so nicht beabsichtigte und eventuell hinterher bereut. „Auch wenn der Kragen platzen möchte“, ist es – besonders für jeden Vorgesetzten – unklug, diesem Gefühl nachzugeben. Eine gereizte oder aggressive Reaktion auf zum Beispiel wiederholte Fragen, unbegreifliche Fehler, endlose „Ja- aber-Einwände“ und sonstige Störungen, gibt dem Gesprächspartner das Signal, sich aufzulehnen, sich an Kleinigkeiten festzuhalten, anstatt die reine Information zu nehmen und dieser gemäß zu handeln. Reize und Reaktionen werden häufig unbewusst ausgetauscht und interpretiert. Dies erklärt, warum besonders in kritischen Situationen Worte und Betonung vorsichtig gewählt werden sollten. Die Botschaft einer Aussage wird immer erst gefühlsmäßig – also unbewusst – aufgenommen. Das von der Vernunft gesteuerte Verständnis einer Nachricht kommt in heiklen Situationen meist zu kurz. Er widerungen zwischen Tür und Angel bewirken daher oft zeitraubende Missverständnisse und Gereiztheiten. Diese Empfehlung betrifft ganz besonders die vom

Stress gebeutelte Transport- und Logistikbranche und vor allem die Disposition, die anderen Mitarbeitern und Abteilungen gegenüber gerne den passenden Ton verfehlt und damit ungewollt Auflehnung und manch eine Verzögerung hervorruft.

Sender und Empfänger gehen selten von gleichen Voraussetzungen aus. Jeder Mensch hat gemäß seiner Erziehung seine individuellen Erfahrungen, Vorurteile Weisheiten und Selbsteinschätzung. Diese Gegebenheiten sind ausschlaggebend für die Art der Kommunikation mit dem jeweiligen Gesprächspartner. Wie dieser wiederum Nachrichten und Informationen entschlüsselt und interpretiert, hängt von genauso vielen, jedoch möglicherweise vollkommen anderen Komponenten ab. Besonders die Komponenten „Erfahrung“, „Selbsteinschätzung“ und „Einstellung zum Gesprächspartner“ bergen die Wurzeln für Reize und Reaktionen, die die Ursache für eine missglückte Kommunikation sein können. Leider verzichten die Gesprächspartner häufig auf das Instrument des Feedbacks, welches sie durch klärende Fragen oder die Deutung von Reaktionen, ausgedrückt durch Mimik, Gestik und Körperhaltung, geben und erhalten könnten. Und somit entstehen Missverständnisse, die in Anfeindungen und schwelenden Büro- bzw. Werkstattkriegen gipfeln können. Damit das nicht passiert, machen Sie sich folgende Regeln zu eigen.

- Machen Sie sich die unterschiedlichen Interpretationsmöglichkeiten Ihrer Aussage bewusst, denn
- jeder Mensch hat seine eigene Realität, abhängig von seinen Erfahrungen und Einstellungen zu sich und seiner Umwelt.
- Wahr ist nicht nur das, was Sie sagen, sondern auch das, was der andere versteht.
- Kommunikation läuft immer auf der emotionalen und auf der sachlichen Ebene ab.
- Die emotionale Ebene ist in der Regel stärker und bestimmt die sachliche Ebene.
- Geben Sie Feedback und wenn nötig, holen Sie sich Feedback, indem Sie fragen. Denn vieles, von dem wir meinen, es verstanden zu haben, ist oft für den anderen noch unklar.
- Nehmen Sie sich Zeit zuzuhören und zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner, dass Sie zuhören, indem Sie das wiederholen, was Sie verstanden haben.
- Nehmen Sie sich besonders viel Zeit in kritischen Situationen.

4.4.1.3 Gespräche über Probleme, die aktuell nicht geändert werden können, werden nicht unterbunden.

Wie häufig passiert es, dass in Ihrem Umfeld Gespräche geführt werden oder Sie in Gespräche über Situationen verwickelt werden, die nicht zu ändern sind. Hierzu gehören zum Beispiel Klagen über unbequeme Kunden, Kunden, die nicht zahlen wollen, über verzwickte rechtliche Vorschriften, über die Tatsache, dass die Branche einen schweren Stand hat, ungerecht behandelt wird, dass Fahrer wie Kinder sind,

gutes Personal nicht zu finden ist und vieles, vieles mehr. Sicher mögen diese Klagen berechtigt sein, ganz besonders in unserer Branche, die aufgrund der allgemeinen wirtschaftlichen und rechtlichen Lage einiges auszuhalten hat. Nur ändern diese Beschwerden nichts an der Situation!

Natürlich verbindet das Jammern, bringt einen näher an den Gesprächspartner und drückt das gegenseitige Verständnis für einander aus. Jedoch sind es gerade diese Unterhaltungen, die sich in die Länge ziehen können, ohne dass irgendein Resultat erzielt wird. Wie brechen Sie ein derart Zeit fressendes Gespräch ab, ohne den Gesprächspartner vor den Kopf zu stoßen bzw. seinen Unmut hervorzurufen? – Damit Sie nicht als ignorant oder als arrogant eingeschätzt werden und weil Sie Ihrem Gesprächspartner Verständnis entgegen bringen wollen, ist es ratsam, kurz mitzujammern und dann das Thema in eine produktivere Richtung zu lenken. Etwa in der Art wie: „Sie haben vollkommen Recht, wenn Sie sagen, dass sich die Situation für die kleinen und mittelständischen Unternehmen unserer Branche drastisch verändert hat. Bisher haben wir es aber immer geschafft. Lassen Sie uns überlegen, wie wir gemeinsam das Beste daraus machen.“ oder „Stimmt, die Kunden werden immer anspruchsvoller. Das stört mich auch häufig. Trotzdem leben wir von ihnen. Lass und doch mal schauen, wie wir diese Situation meistern und sie am ehesten zufrieden stellen können.“ Auf diese Weise zeigen, Sie dass Sie mit von der Partie sind, beenden aber das gemeinsame Jammern nach sehr kurzer Zeit.

Was Sie auf keinen Fall machen sollten, ist die bejammernswerte Situation Ihrer Gesprächspartner als unbedeutend ab zu tun. Mit Äußerungen wie zum Beispiel: „Ach, so schlimm ist es doch nicht“, erreichen Sie nur, dass der oder die Gesprächspartner ihre Energie aufwenden, um kreative Entgegnungen und Erwiderungen zu finden. Dies führt zu einem sog. „Ja-Aber-Spiel“, was das Gespräch noch mehr in die Länge zieht!

4.4.2 Zeitraubende Kollegen und Mitarbeiter

Was tun, wenn Mitarbeiter Ihre Zeit beanspruchen wollen, obwohl Sie konzentriert arbeiten müssen und genau wissen, dass eine noch so kurze Unterbrechung einen hohen Zeitverlust bedeutet, da Sie sich jedes Mal von Neuem in die Thematik Ihrer Arbeit einfinden müssen?

Haben Sie nicht die Möglichkeit, Ihre Bürotür zu schließen oder Ihrer Sekretärin Bescheid zu geben, so verabreden Sie mit Ihren Kollegen und Mitarbeitern bestimmte Signale, die darauf hinweisen, dass Sie nicht gestört werden wollen. Dies kann eine umgedrehte Tasse sein oder auch ein Modellauto, das auf dem Rücken liegt. Wichtig ist, dass Sie auf jeden Fall Ihr Telefon umstellen. Sollte dies nicht möglich sein, nutzen Sie einen freundlich besprochenen Anrufbeantworter und rufen Sie später alle Anrufer auf einmal so schnell wie möglich zurück. Entschuldigen Sie sich für diese Maßnahme und geben Sie eine plausible Begründung.

Manche Mitarbeiter und Kollegen benötigen ständige Aufmerksamkeit. Oft sind es die Kollegen und Mitarbeiter, die um Ihre Bestätigung buhlen, weil sie das Gefühl haben, nicht genug davon zu bekommen. Es sind meist die gleichen, die immer wieder Anerkennung suchen, indem sie Sie in Diskussionen verwickeln wollen, sich ein wenig unbeholfen, mitunter dumm anstellen oder ganz einfach, indem sie Ihnen erzählen, wie wunderbar sie einen bestimmten Transport, eine spezielle Aufgabe abgewickelt haben. Verweigern Sie diesen Menschen nicht Ihre Aufmerksamkeit, das würde sie nur demotivieren. Versuchen Sie jedoch, diesem Bedürfnis zuvor zu kommen. Schenken Sie diesen Menschen Ihre Aufmerksamkeit in Form von kurzen Gesprächen, wenn es Ihnen passt. Planen Sie Zeit für diese Form der Anerkennung ein und gehen Sie aktiv auf Ihre Mitarbeiter und Kollegen zu.

4.4.3 Telefonate

Dass Telefone in einem Transportunternehmen andauernd klingeln, gehört zur Branche und lässt sich kaum verhindern. Dass es sich aber häufig um endlos lange, zeitlich unpassende und häufig ergebnislose Gespräche handelt, dagegen kann etwas unternommen werden.

- Telefonate kommen zum unpassenden Zeitpunkt. – Während unserer Seminare und Beratungen hören wir häufig Beschwerden darüber, dass Fahrer zu unpassenden Zeitpunkten im Unternehmen anrufen und oft auch noch ohne triftigen Grund. Es ist nur zu verständlich, dass der Fahrer den Kontakt zum Unternehmen und zu seinen Kollegen sucht. Auch hier geht es häufig um das Einholen von Anerkennung und Zuwendung. Dies soll nicht unterbunden werden. Jedoch gilt auch hier, dass diesen Anrufen entweder zuvor gekommen wird oder dass der Fahrer in vernünftigem Ton um die Einhaltung bestimmter Zeiten gebeten wird. In jedem Transportunternehmen gibt es Tageszeiten, in denen weniger zu tun ist.

- Langatmige Gespräche – Es ist selbstverständlich, dass Sie einen Kunden nur im Notfall bitten können, später anzurufen. Aber Sie können versuchen mit einfachen Mitteln, das nicht enden wollende Gespräche zu verkürzen:
 - Entschuldigen Sie sich und unterbrechen Sie mit geschlossenen Fragen. Wie zum Beispiel „Verzeihen Sie bitte, wenn ich Sie unterbreche; Sie wünschen also, dass wir Morgennachmittag bei Ihnen anliefern?“
 - Bedanken Sie sich für das Gespräch und benutzen Sie dabei die Vergangenheitsform.
 - Fassen Sie das Gespräch zusammen.
 - Gehen Sie auf keine neuen Themen ein, sondern führen Sie den Gesprächspartner durch gezielte Fragen wieder zurück zum eigentlichen Thema und zum Gesprächsende.
 - Entschuldigen Sie sich bei Ihrem Gesprächspartner und bitten Sie ihn um Erlaubnis, ihn bei noch offenen Problemen später anrufen zu dürfen, da Sie einen ganz dringenden Termin oder Anruf in der anderen Leitung haben.
 - Wenn Sie den Endlostelefonierer kennen, dann rufen Sie ihn von sich aus an. Auf diese Weise wird es leichter sein, das Gespräch zu beenden.
- Manchmal führen Gespräche zu keinem Ergebnis, da nicht gezielt gefragt wurde oder weil vergessen wurde, wichtige Fakten zu erfragen. Dann muss erneut angerufen werden. Dies raubt Zeit und trägt nicht zum professionellen Ansehen des Unternehmens bei. Machen Sie sich kurze Notizen, bevor Sie anrufen und arbeiten Sie die notierten Punkte systematisch ab. Eine große Hilfe für anspruchsvolle Anrufe, wie zum Beispiel die Entgegennahme eines komplizierten Auftrags, sind vorgefertigte Telefonzettel. Diese können Sie in tabellarischer Form entwerfen und für alle Mitarbeiter des Unternehmens drucken oder kopieren.
- Die Gespräche sind häufig unergiebig und verschwenden sehr viel Zeit, weil sich die Gesprächspartner in missverständlichem Ton begegnen und sich über Ungereimtheiten und Schuldfragen unterhalten, anstatt Lösungen und konstruktive Ansätze zu diskutieren. Sehr häufig passiert dies anlässlich von Reklamationen und Beschwerden der Kunden. Nicht nur, dass Zeit vertan wird, es kann auch passieren, dass sich der Kunde vom Unternehmen abwendet. Hier hilft nur, dass die Regeln der Kommunikation überdacht werden. Wichtig ist es, den Kunden aussprechen zu lassen, ihm Anteilnahme zu vermitteln und ihn nicht durch ein allzu sachliches Verhalten oder durch die umgehende und kategorische Zurückweisung der Schuldfrage noch mehr aufzubringen. Außerdem gilt das Sprichwort: „Warum über vergossene Milch lamentieren. Lasst uns dafür sorgen, dass dies nicht wieder passiert.“

4.4.4 Besucher

Häufig kommt es vor, dass Besucher Sie von wichtigen Aufgaben abhalten. Die angekündigten Besucher, weil sie zu lange bleiben. Die nicht angekündigten Besucher, weil sie nicht in Ihren aktuellen Zeitplan passen. Als Dienstleister sind Sie nicht immer in der Lage, ungelegen kommenden Besuchern die Tür zu weisen.

Genauso unklug ist es, Mitarbeitern oder Kollegen, die etwas von Ihnen benötigen, Ihren Rat oder einfach nur Abwechslung und Unterhaltung suchen, in knappen Worten abzufertigen, weil der Moment unpassend ist. Denken Sie immer daran, dass Sie damit Unzufriedenheit schüren. Und Unzufriedenheit kostet auf die eine oder andere Art immer Zeit, Ihre und/oder die Ihrer Mitarbeiter und Kollegen, weil sie zu unfruchtbaren und langatmigen Gesprächen, Ärger und Auflehnung führen können. Natürlich müssen Sie diese Art von Stippvisiten auf einen günstigeren Zeitpunkt verschieben, bleiben Sie jedoch immer höflich und geben Sie einen Grund, warum Sie im Augenblick keine Zeit haben.

Was tun Sie aber mit Besuchen, die Sie trotz aller guten Gründe nicht beenden können, weil es geladene Gäste oder spontan vorbei schauende Kunden sind?

Der eine oder andere der folgenden Vorgehensweise kann helfen:

- Bleiben Sie von Anfang stehen, wenn Sie wissen, dass der Besucher jemand ist, der gerne länger bleibt.
- Sagen Sie dem Besucher offen, dass Sie um eine bestimmte Uhrzeit etwas erledigen müssen.
- Gehen Sie nicht auf neue Themen ein, wenn nicht unbedingt notwendig.
- Fassen Sie das Gespräch zusammen und benutzen Sie die Vergangenheitsform, wie z.B.: „Diese Informationen, die Sie mir heute gebracht haben, waren für uns sehr wertvoll.“ „Ihr Besuch hat mich überaus gefreut.“
- Danken Sie für das Gespräch.
- Stützen Sie sich auf und zeigen Sie, dass Sie aufstehen wollen.
- Ordnen Sie Ihren Schreibtisch oder klappen Sie Ihre Unterlagen zusammen.
- Schauen Sie auf die Uhr.
- Wissen Sie, dass Ihr Besuch jemand ist, der grundsätzlich kein Ende findet, versuchen Sie es mit einem Trick, indem Sie mit Ihrem Mitarbeiter / Ihrer Sekretärin verabreden, dass Sie zu einem bestimmten Zeitpunkt einen dringenden Anruf auf Ihrem Handy – das Telefon haben Sie ja umgestellt – erhalten, der Sie veranlasst, sofort zu handeln.

4.4.5 Besprechungen

Auch kleinere Transport- und Logistikunternehmen sollten regelmäßige Besprechungen durchführen. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Sie reichen von Klärung, Nähe am Geschehen und Neuerungen bis hin zur Anerkennung für Leistungen und Mitar-

beiterbindung an das Unternehmen, was besonders für gewerbliche Mitarbeiter, die über Tage außerhalb des Unternehmens tätig sind, sehr wichtig ist. Generell gilt aber, dass sparsam mit Besprechungen umgegangen werden sollte. Sie sind teuer und kosten immer mehr als nur die reine Besprechungszeit. Mit einkalkuliert werden muss die Planung, Einberufung und inhaltliche Vorbereitung.

Damit Besprechungen keine unnötige Zeit stehlen, sollte folgende Vorgehensweise berücksichtigt werden.

- Terminplanung und Vorbereitung – Handelt es sich nicht um regelmäßige Besprechungen, die immer zum gleichen Zeitpunkt stattfinden, ist die Terminvereinbarung häufig eine langatmige Angelegenheit. Ideal für die professionelle Vorbereitung von Besprechungen ist zum Beispiel MS-Outlook. Mit diesem Softwareprogramm lassen sich Besprechungstermine abstimmen und einberufen. Voraussetzung ist natürlich, dass jeder der betroffenen Mitarbeiter Zugang zu diesem Programm hat und es nutzen kann. Verfügt das Unternehmen über keinen internen gemeinsamen Server, kann man die Terminanfragen per E-Mail versenden und bestätigen bzw. absagen oder ändern lassen. Outlook bietet die Möglichkeit, mehrere Kalender für jeden einzelnen Mitarbeiter anzulegen und diese gleichzeitig anzusehen. Auf einen Blick lässt sich erkennen, wann jeder Einzelne verfügbar ist. – Kaufmännisches Personal sollte generell dazu angehalten werden, den eigenen Kalender auf dem aktuellen Stand zu halten; also Auswärtstermine, Urlaubszeiten und ähnliches zeitnah einzutragen. – Steht im Unternehmen kein gleichwertiges Organisationsprogramm zur Verfügung, besteht die Möglichkeit einen mit Excel erstellten Jahresplaner ins Netz zu stellen, in den jeder Mitarbeiter seine An- und Abwesenheitszeiten einträgt. Gleichzeitig mit der Terminanfrage sollten die Besprechungspunkte angegeben und somit jedem Teilnehmer die Gelegenheit gegeben werden, sich auf die Themen vorzubereiten. Gibt es im Unternehmen keine Vernetzung und hat nicht jeder Mitarbeiter einen Computer, so ist es trotzdem hilfreich, Besprechungstermine und -punkte über SMS anzusetzen. Schriftlichkeit ist immer bindender als mündliche Übermittlung. [Im Übrigen bieten mittlerweile sehr viele Provider die Möglichkeit an, über einen Exchange Server die eigenen E-Mails, Termine und Dokumente über ein Passwort von jedem PC aus abzurufen und die Daten mit dem jeweiligen Organisationsprogramm abzugleichen. Auf diese Weise ließen sich auf einfache Art alle Mitarbeiter vernetzen.]
- Inhaltliche Vorbereitung - Steht die Agenda für die Besprechung fest, ist es sinnvoll, die wichtigsten Bemerkungen zu diesen Punkten in Outlook oder im Papierkalender zu notieren. Alles, was nicht notiert wurde, wird in dieser Besprechung nicht diskutiert. Das Gleiche sollte für die anderen Besprechungsteilnehmer gelten.
- Wartezeiten – Ist eine Besprechung für einen bestimmten Zeitpunkt angesetzt, ist es eine Selbstverständlichkeit, dass jeder Teilnehmer pünktlich da ist. Auf jeden Fall sollte eine Besprechung zum geplanten Zeitpunkt beginnen, auch wenn nicht alle Teilnehmer anwesend sind. Es sollte keine Ausnahmen geben.

Sehr unpassend ist es, wenn derjenige, der die Besprechung angesetzt hat – meistens die Führungskraft oder der Unternehmer selbst – nicht pünktlich erscheint. Nicht nur, dass dieses Verhalten als schlechtes Vorbild zu werten ist und eine Unachtsamkeit und Unhöflichkeit gegenüber den anderen Teilnehmern ist. Es bedeutet auch, dass die Zeit der Mitarbeiter für das Unternehmen und seine Verantwortlichen wenig wertvoll ist.

- Zu lange Besprechungen - Besprechungen haben immer wieder die Untugend, dass sie zu lange dauern und es häufig schwierig wird, sie rechtzeitig zu beenden.
 - Es gibt hin und wieder Kollegen, die diese Versammlungen zum Anlass nehmen, die Aufmerksamkeit der anderen übermäßig zu strapazieren, weil sie kein Ende bei ihren manchmal unergiebigem Ausführungen finden. Hier hilft es, zu Beginn jeder Besprechung maximale Redezeiten festzusetzen und im Turnus immer einen Verantwortlichen zu bestimmen, der diese Regelung überwacht.
 - Fehlende Besprechungspunkte und unzureichende Vorbereitungen derselben sind ein weiterer Grund für langatmige Besprechungen.
 - Ein weiterer Grund ist der häufig genutzte Punkt „Sonstiges“ in der Agenda. Dieser Bereich, der selten sinnvolle Ergebnisse bringt, sollte gestrichen werden. „Sonstiges“ gibt immer wieder Anlass, über etwas zu sprechen, was nicht so wichtig ist, dass man früher daran hätte denken können. Würde es sich um etwas wirklich Wichtiges handeln, hätte man das Thema auf die Agenda gesetzt. Also streichen Sie diesen Punkt. Alles, was jedem einzelnen Teilnehmer im Nachhinein einfällt, sollte aufgeschrieben und auf die Agenda der nächsten Besprechung gesetzt werden. – Ausgenommen sind unvorhergesehene Ereignisse, die die Geschäftsvorgänge beeinflussen.

5 Zeitgewinn durch effektive Delegation

Das Thema des Delegierens ist in Anbetracht von Zeitgewinn so bedeutend, dass ihm ein eigenes umfangreiches Kapitel gewidmet werden soll. Delegieren gehört sowohl in den Bereich der Führungsinstrumente als auch in den Bereich der Unternehmensorganisation und des Zeitmanagements.

Unternehmen mit sehr knappen Personalressourcen erscheint es häufig als absolute Unmöglichkeit, überhaupt irgendetwas zu delegieren. Betrachtet man jedoch die Tätigkeitsbereiche genauer, wird man feststellen, dass es immer Gelegenheiten gibt, Aufgaben abzugeben.

Aber auch in Unternehmen, die über genügend Personal verfügen, haben Führungskräfte, wozu wir auch Disponenten zählen, Schwierigkeiten, Tätigkeiten und Verantwortungen sinnvoll abzugeben. Neben der Frage „Was können wir delegieren?“ steht immer auch die Frage „Wie delegieren wir effektiv?“ im Vordergrund.

Hier nun einige bedeutende Fragen, die sich jeder, für den delegieren in Betracht kommen könnte, stellen sollte.

- Wie viel Zeit verbringe ich mit Dingen, die ich an Kollegen / Mitarbeiter / Dienstleister abgeben könnte?
- Was hindert mich daran, bestimmte Aufgaben abzugeben?
- Was könnte ich in der durch die erfolgreiche Delegation gewonnenen Zeit machen?
- Kann ich von der Art und Weise lernen, wie mein eigener Vorgesetzter an mich delegiert?
- Warum sollte es mich stören, wenn mein Mitarbeiter eine meiner an ihn delegierten Aufgaben glänzend, vielleicht sogar besser erledigt?

5.1 Was heißt „delegieren“?

Delegieren ist die Weitergabe einer Aufgabe und der dafür notwendigen Handlungskompetenz von einem Vorgesetzten an einen Mitarbeiter mit dem Ziel, sich zu entlasten. Delegieren ist eine der wichtigsten Möglichkeiten, sich Raum für Tätigkeiten mit großer Wirkung zu schaffen. Gleichzeitig bietet die Übertragung von Verantwortung eine ausgezeichnete Möglichkeit der Mitarbeitermotivation. Dies führt zu einer Identifizierung mit dem Unternehmen und der Stärkung der Eigenverantwortung und somit auch des Selbstwertgefühls. Eine Erhöhung der Mitarbeiterleistung ist daher häufig gegeben.

Für größere Unternehmen mit genügend Personal sollte „delegieren“ bedeuten: Je weiter oben jemand in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist, desto größer wird der Anteil an den zu delegierenden Aufgaben und desto geringer wird der Anteil an Arbeiten, bei denen selbst „Hand angelegt“ wird. Leider ist dies in der Praxis seltener der Fall. Wie häufig erledigen Chefs von gewachsenen Transportunternehmen selbst Arbeiten, die in den Tätigkeitsbereich ihrer Mitarbeiter gehören, nur weil sie es noch von früher gewohnt sind.

Führungsverantwortung übernehmen bedeutet das Ausmaß der Delegation zu bestimmen und die Verantwortung für die Auswahl und Kontrolle der Mitarbeiter, an die delegiert wird, zu tragen. Die Führungskraft hat die Aufgabe, den Mitarbeiter im ausreichenden Maße zu beraten und zu informieren, damit dieser den Auftrag fachgerecht durchführen kann. Das Einzige, was niemals delegierbar ist, ist diese Führungsverantwortung.

5.2 Was hindert und behindert sinnvolles Delegieren?

Es ist ganz selbstverständlich, dass in einem „Dreimannunternehmen“ weitaus weniger delegiert werden kann als in einem größeren Unternehmen. Trotzdem lassen sich in jedem Unternehmen unabhängig von seiner Größe Tätigkeiten abgeben. Was und wie dies erfolgen kann, ist Inhalt der nächsten Kapitel. Zunächst wollen wir aber beleuchten, warum sich manche Menschen weigern, Aufgaben abzugeben und wenn Aufgaben abgegeben werden, warum dies nicht immer funktionieren kann. Wir unterscheiden folglich zwei Arten von Hindernissen: nicht wollen und nicht können.

Warum wird nicht delegiert?

- Es macht Spaß, die Arbeit selbst durchzuführen – Das bereits erwähnte Beispiel unseres Transportunternehmers, der vor vielen Jahren seinen Betrieb startete und alles selbst machte, sei hier noch einmal erwähnt. Es ist schwer, sich endgültig von Aufgabengebieten zu verabschieden, die man früher gerne selbst erledigt hatte. Besonders angenehm sind z. B. Routineaufgaben, die wenig Wirkung haben, aber so einfach und angenehm von der Hand gehen.
- Die Annahme, dass die Mitarbeiter unfähig sind. – Viele Menschen haben diese Einstellung. Schuld daran mag der fehlende Blick über den Tellerrand bzw. die fehlende Menschenkenntnis sein. Oft wird nur einmal versucht, eine Aufgabe weiterzugeben, ohne den korrekten Vorgang des Delegierens zu beachten. Folglich passieren da leicht Fehler bei der Durchführung, was zu der Annahme führt, dass der Mitarbeiter unfähig ist. Immer wieder hören wir Aussagen von Disponenten, wie etwa „Fahrer ticken anders“, „Fahrer sind wie Kinder“ oder „Die haben nur Sinn für einfachste Vorgänge“ und vieles mehr. Aber kann es denn wirklich sein, dass in unserer Branche so viele Unfähige und Einfältige tätig sind? Könnte es nicht auch sein, dass dieser Berufsgruppe von vorneherein mit Vorurteilen begegnet wird? Generell gilt, wir können den unterschiedlichsten Menschen die gleichen Vorgänge erklären; wichtig ist nur das „Wie“! Oft ist es doch so, dass die Einstellung, andere seien dümmer als man selbst wirklich dazu führt, dass sich andere wie erwartet entsprechend dumm verhalten. Da die Mitarbeiter dadurch das Gefühl erhalten, nicht beteiligt zu sein und selbst nichts beeinflussen zu können, werden sie auch gleichgültig und bestätigen dadurch die Meinung ihrer Führungskraft.
- Ich kann es besser – Diese Auffassung ist eine logische Schlussfolgerung der vorangehenden Bemerkung. Wenn alle Mitarbeiter, die mich umgeben, unfähig sind, kann es ja nur sein, dass ich es am besten weiß. Eine Einstellung, die für die anderen überaus demotivierend ist. Auch Führungskräfte, die Auf-

gaben delegieren und hinterher bei der Kontrolle jede Kleinigkeit nachbessern, gehen häufig von der Annahme aus, dass sie es sowieso besser können.

- Es geht schneller, wenn ich es selbst mache. – Das trifft auf jeden Fall für den Anfang zu. Informieren, Ziele vereinbaren und erklären nehmen mitunter recht viel Zeit in Anspruch. Erklären und informieren sind ja auch Aufgaben, die lästig und anstrengend sein mögen. Es kostet Geduld, Zeit und die Fähigkeit, sich in andere Menschen hinein zu versetzen. Diese Anstrengungen werden sich aber in der Zukunft doppelt und dreifach bezahlt machen.
- Die Angst vor Risiken – Delegieren ist immer riskant. Letztendlich ist derjenige, der eine Aufgabe delegiert, für das Resultat verantwortlich. Um dieses Risiko gering zu halten, müssen sinnvolle Schritte ergriffen werden. Je besser die Zielvereinbarung, die Erklärung und die Nachbesprechung sind, desto genauer wird die delegierte Aufgabe ausgeführt und desto geringer wird das Risiko für die Führungskraft sein.
- Meine Leute sind überlastet – Wenn dies wirklich so ist, dann ist nichts einzuwenden. Schließlich kann man nur eine begrenzte Arbeitsmenge übertragen. Hier hilft also nur, die entsprechenden Tätigkeiten an Außenstehende abzugeben. Manchmal ist es aber auch so, dass die überlasteten Mitarbeiter selbst Schwierigkeiten mit ihrer eigenen Organisation haben. Hier hilft die Aufforderung an die Mitarbeiter, eine genauere Analyse ihrer Tätigkeiten und ihres Tagesablaufs zu machen und sich zu fragen, wo ihre Zeitfresser stecken. Vielleicht ist einer der Zeitfresser sogar „der Chef“. Es gibt Vorgesetzte, die unbewusst Unzufriedenheit oder Unsicherheit dadurch schüren, dass sie sich in Aufgaben einmischen, die nicht in ihren Bereich gehören oder dass sie ungeduldig auf die Erledigung spontan erteilter Aufgaben drängen, die nicht in den Organisationsablauf des Mitarbeiters passen. - Vielleicht gibt es aber auch „Drückeberger“, die einfach keine Lust haben, die ihnen überantworteten Aufgaben zu erledigen. Dann sollte überlegt werden, wie diese durch die richtigen Fragen für die Tätigkeiten gewonnen werden können.

Warum klappt das Delegieren nicht?

- Schlechte oder gar keine Zielvermittlung – Oft werden Sinn und Ziel einer Aufgabe nicht mitgeteilt, was entweder zu Missverständnissen oder absolutem Unverständnis seitens des Mitarbeiters führen kann.
- Die Angabenstellung ist ungenau, die Erklärungen unzureichend. – Dies kann entweder daher rühren, dass Informationen als Selbstverständlichkeiten vorausgesetzt und daher nicht übermittelt werden oder dass der Delegierende die Geduld für lange Erklärungen nicht aufbringen kann oder will.
- Die Mitarbeiter verfügen nicht über die notwendigen Befugnisse und Kompetenzen, um das Ziel zu erreichen – Je nachdem, was für die Durchführung einer delegierten Aufgabe benötigt wird, kann es passieren, dass der Mitarbeiter zwar weiß, wie diese Tätigkeit zu bewerkstelligen ist, jedoch wurden ihm die notwendigen Kompetenzen nicht übertragen. Dies könnte zum Beispiel die

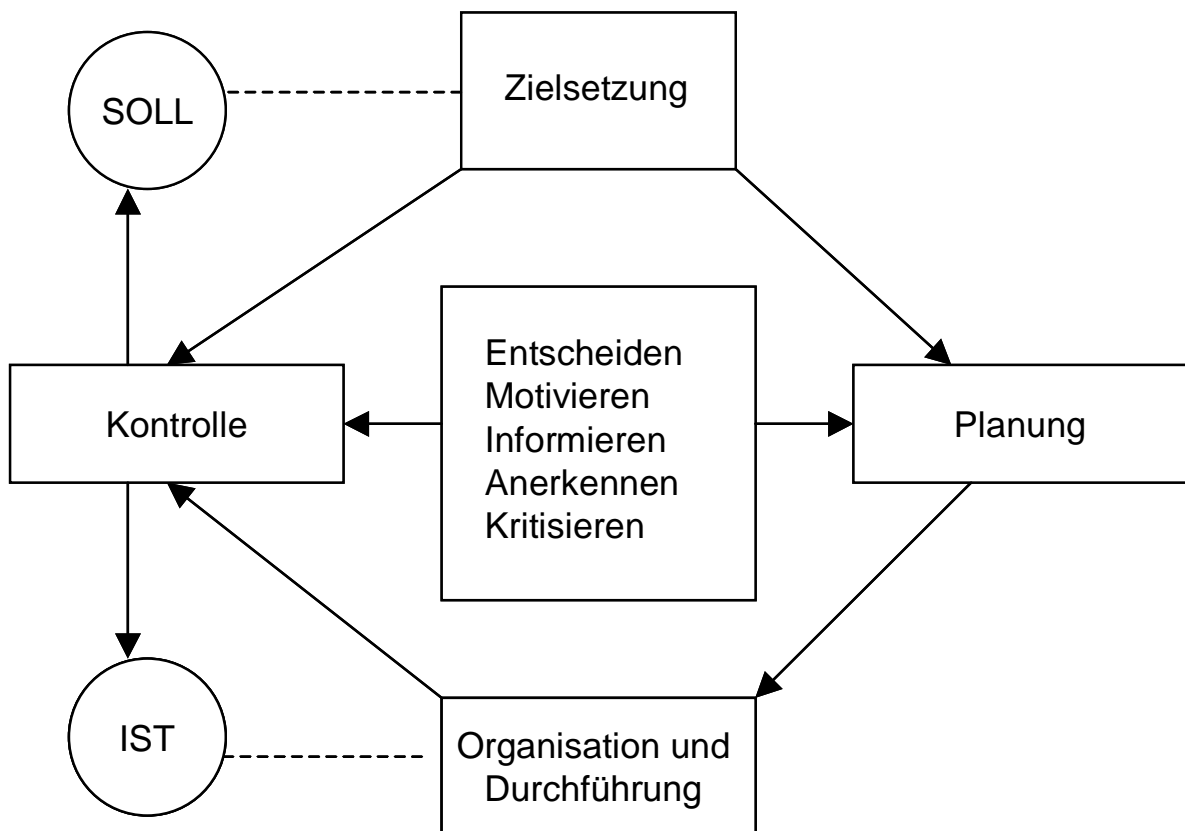
Weisungsberechtigung gegenüber anderen Kollegen sein oder die Möglichkeit, über bestimmte Geldmittel zu verfügen.

- Es fehlt den Mitarbeitern an Selbstvertrauen – Manche Mitarbeiter haben Angst, Fehler zu machen und trauen sich gar nicht oder nur zaghaft an die ihnen übertragene Aufgabe.
- Furcht vor Kritik – Es gibt Mitarbeiter, die Angst haben, kritisiert zu werden. Hier kann man davon ausgehen, dass diese Personen bereits schlechte Erfahrungen mit Vorgesetzten gemacht haben und vielleicht lautstark kritisiert wurden. Diese Furcht lässt sich nur mindern, indem man den betreffenden Mitarbeitern vermittelt, dass Fehler nicht ausbleiben und dass es ohne Fehler keinen Fortschritt geben kann.
- Mangelnde Kontrolle delegierter Aufgaben - Fehlende Nachbesprechung und Korrektur bei mangelhaft durchgeführten delegierten Aufgaben verhindern eine Verbesserung für die Zukunft.

5.3 Praktische Durchführung

Viele Unternehmen haben in ihrem Mitarbeiterstab zahlreiche Menschen, deren Potential nicht voll genutzt wird. Mitarbeiter, die lernen, sich entwickeln und größere Verantwortungen übernehmen könnten. Mit dem effektiven Vorgehen der Delegation lässt sich dieses Potential ausschöpfen. Wichtig ist dabei, die Menschen, an die wir Aufgaben delegieren, zu fordern und fördern, sie zu fragen, für welche Teile ihrer Tätigkeit sie Verantwortung übernehmen können. Es geht darum, diese Mitarbeiter und Kollegen derart anzuleiten, dass sie auch selbst Lösungsvorschlägen finden und sich bereits im Vorfeld Gedanken über die Durchführung der geplanten Tätigkeit machen. Nur so ist es möglich, die Identifikation mit der Aufgabe und dem Ziel zu erreichen. Die beste Art zu delegieren ist, anderen die Autorität zu erteilen, Dinge selbstständig durchzuführen. Je mehr wir an Autorität abgeben, desto mehr gewinnen wir selbst an Autorität.

Folgende Abbildung zeigt, welche Vorgänge bei einer effektiven und professionellen Delegation zu beachten sind.



5.3.1 Zielsetzung

Die Frage, warum die Aufgabe abgegeben werden sollte, lässt sich anhand des Terminplaners bzw. der Prioritäten ersehen. Die genaue Aufgabe und ihr Ergebnis sowie der Grad ihrer Wichtigkeit bzw. Dringlichkeit müssen klar sein.

In den Bereich der Zielsetzung gehören die Fragen: „Was soll delegiert werden?“ und „Was soll mit der Aufgabe erreicht werden?“ Die Definition des Ziels steht vor der detaillierten Aufgabenstellung. Überlegungen, was der Sinn und Zweck der Aufgabe ist und was am Ende dieser Aufgabe stehen soll, haben Vorrang. Um das Ziel motivierend an den Mitarbeiter weitergeben zu können, ist es hilfreich, sich den Satz von Saint Exupery vor Augen zu halten: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen und Werkzeuge vorzubereiten oder die Arbeit einzuteilen und die Aufgaben zu vergeben, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlos weiten Meer.“ Je plastischer später bei der Aufgabenübergabe dargestellt wird, was das Unternehmen/der Einzelne mit der Erfüllung der Aufgabe erreichen kann, desto größer wird die Aufmerksamkeit und desto exakter die Durchführung des delegierten Auftrags sein. Es geht also nicht nur um die Frage „Was und Wie?“, sondern auch um das „Warum“. Delegieren Sie stets Ziele, indem Sie Ihren Mitarbeitern sagen, welches Ergebnis erreicht werden soll.

5.3.2 Von der Planung bis zur Kontrolle

Als nächstes steht die Frage: „An wen soll die Aufgabe delegiert werden?“ Stehen im Unternehmen mehrere Mitarbeiter für die gleiche Tätigkeit zur Verfügung, dann ist zu entscheiden, welcher Mitarbeiter die für die Aufgabe beste Qualifizierung hat und geeignet ist. Voraussetzung hierfür ist die genaue Kenntnis über die Arbeitseinstellung und Qualifizierungen aller in Frage kommender Mitarbeiter.

- Übrigens sind dies die gleichen Überlegungen, die angestellt werden müssen, wenn eine Aufgabe außer Haus gegeben werden soll. -

Damit der ausgewählte Mitarbeiter seine Aufgabe meistern kann, muss bedacht werden, welche Ermächtigungen er dafür benötigt. Worauf soll der Mitarbeiter Zugriff haben? Und wenn für die Erfüllung der Aufgabe Geld benötigt wird, welches ist der materielle Rahmen, in dem er sich bewegen darf? Werden für die Durchführung weitere Arbeitskräfte benötigt, so muss entschieden werden, wie weit die disziplinarischen Befugnisse reichen sollen. Wer ist dem ausgewählten Mitarbeiter unterstellt? Natürlich muss diese Entscheidung allen betroffenen Kollegen klar und unmissverständlich mitgeteilt werden. Wollen Sie zum Beispiel, dass Ihr Disponent in Zukunft der Hauptansprechpartner für die Fahrer sowohl bei organisatorischen als auch bei disziplinarischen Fragen ist, müssen alle Beteiligten davon in Kenntnis gesetzt werden. Versucht ein Fahrer, diese Regelung zu umgehen, indem er weiterhin zur Geschäftsleitung kommt, muss er von dieser an den zuständigen Disponenten verwiesen werden.

In die Planung gehören auch die Punkte der Anleitung und des richtigen Zeitpunkts. Wie viel Zeit wird für die Einweisung des Mitarbeiters benötigt? Ist es sinnvoll, dass

er vor der Durchführung dieser Aufgabe an einer internen, Computer gestützten oder an einer externen Schulung teilnimmt? - Auf das Delegieren bestimmter Führungsaufgaben zurückkommend, wären zum Beispiel ein Führungskräfte- und Kommunikationstraining unverzichtbar. - Und als letzte Vorüberlegung: Wann soll mit der Aufgabe begonnen werden und wann soll sie abgeschlossen sein?

Der nächste Schritt betrifft die Organisation der Übertragung einer Aufgabe. Hier geht es nun darum, den ausgewählten Mitarbeiter über den neuen Auftrag genauestens zu unterrichten, ihn wenn nötig zu stärken, zu ermutigen und zu motivieren. All das erfordert die klare Beschreibung bzw. Erklärung der Aufgabe und der damit zusammenhängenden Folgen und ihrem Nutzen. Mit der Weitergabe einer Aufgabe wird gleichzeitig auch das Recht, im bestimmten Rahmen Entscheidungen zu treffen, delegiert. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter wird der Zeitrahmen festgesetzt. Geht es um eine größere Aufgabe, sollten gemeinsam Zwischenziele festgehalten werden, die jeweils kontrolliert und besprochen werden. Damit es später nicht zu Missverständnissen und Fehlern kommt, sollte auf jeden Fall nachgefragt werden, ob die Aufgabe und deren Sinn verstanden worden ist. Auch die Ermittlung notwendiger Hilfsmittel sollte gemeinsam mit dem Kollegen erörtert werden.

Was die Durchführung der Aufgabe betrifft, so sollte sie nach der vorangegangenen Organisation dem Mitarbeiter vertrauensvoll überlassen werden. Einmischungen entmutigen und demotivieren! Delegieren heißt auch, neue Ideen des Mitarbeiters zur Durchführung der Aufgabe zu akzeptieren und nicht zwischendurch Änderungsvorschläge einzubringen.

Am Ende des Vorgangs einer sinnvollen und nachhaltigen Aufgabenübertragung stehen die Kontrolle und die abschließende Bewertung. Auf keinen Fall sollten Kontrollen hinter dem Rücken des Mitarbeiters durchgeführt oder Informationen über Dritte eingeholt werden. Wichtig ist die ehrliche Anerkennung bei zufrieden stellender Erledigung. Eine gut begründete Anerkennung für gute Leistung ist wertvoller und von länger anhaltendem Wert als ein kurzes und allgemein gehaltenes Lob wie etwa „gut gemacht“.

Wurde die übertragene Aufgabe nicht zufrieden stellend erledigt, sollte eine offene und konstruktive Erörterung erfolgen, in der detailliert erklärt wird, warum die Erwartungen nicht zur Zufriedenheit erfüllt wurden. Überlegen Sie gemeinsam, warum es nicht geklappt hat und erarbeiten Sie Verbesserungen und Änderungen für die Durchführung weiterer Aufgaben immer nur zusammen mit dem Mitarbeiter.

5.3.2.1 Analyse des eigenen Delegationsstils

Manchmal wurde die Aufgabe nicht zufrieden stellend durchgeführt, weil die Art des Delegierens entweder nicht richtig oder für den betreffenden Mitarbeiter oder Kollegen nicht die passende war. Hier nun eine Checkliste, die Sie bei der Delegation von Aufgaben an interne oder externe Kräfte unterstützen soll.

- ✓ Überprüfen Sie, ob Sie tatsächlich delegieren wollen.
- ✓ Seien Sie Ihren Mitarbeitern gegenüber loyal und ehrlich. Das Gleiche können Sie von ihnen erwarten.
- ✓ Führungstätigkeiten, wie z. B. das Delegieren, sollten einen hohen Stellenwert einnehmen, dem Sie genügend Zeit einräumen.
- ✓ Delegieren Sie wenn möglich auch inhaltlich interessante Aufgaben.
- ✓ Nutzen Sie die Delegation als Möglichkeit, andere zu motivieren und zu fördern.
- ✓ Sie sollten sowohl die Stärken als auch die Schwächen Ihrer Mitarbeiter kennen.
- ✓ Wählen Sie die für die zu delegierende Aufgabe beste Arbeitskraft aus, ohne Rücksicht auf Alter, Stellung, Zugehörigkeit und Erfahrung.
- ✓ Fragen Sie nach der Bereitschaft und der Fähigkeit des Mitarbeiters, einen Auftrag zu übernehmen.
- ✓ Vertrauen Sie darauf, dass die Person, an die Sie delegiert haben, die Aufgabe erfolgreich durchführt und akzeptieren Sie ihre individuelle Vorgehensweise.
- ✓ Vergewissern Sie sich, dass Sie für die Übertragung von Aufgaben genügend Zeit zur Planung, Beratung und Information haben.
- ✓ Soweit dies möglich ist, stellen Sie Ihrem Mitarbeiter alle notwendigen Informationen und Hilfsmittel zur Verfügung. Gehen Sie dabei von dem Informationsbedürfnis des Mitarbeiters und nicht von Ihren Maßstäben aus.
- ✓ Vergewissern Sie sich, dass die Mitarbeiter das Ausmaß und die Auswirkung der ihnen übertragenen Verantwortung verstehen.
- ✓ Überwachen Sie („aus der Ferne“) den Arbeitsprozess der delegierten Aufgabe, jedoch ohne einzugreifen, wenn nicht zwingend nötig.
- ✓ Achten Sie auf die Strukturierung und Überprüfung der delegierten Aufgaben.
- ✓ Lassen Sie sich vom Fortschritt der delegierten Aufgabe informieren, ohne dabei eigenverantwortliches und selbständiges Handeln einzuschränken.
- ✓ Sorgen Sie für eine nötige Weiterbildung, um die Aufgabe erfüllen zu können.
- ✓ Wenn es mehrere Verantwortliche gibt, vergewissern Sie sich, dass die Verantwortungsbereiche nicht miteinander kollidieren.
- ✓ Sorgen Sie dafür, bei Bedarf sehr schnell delegieren und Bevollmächtigte austauschen zu können.

- ✓ Beteiligen Sie den Mitarbeiter an der Vorbereitung zur Zielerreichung der entsprechenden Aufgabe.
- ✓ Das Gleiche gilt für eine eventuell notwendige Verbesserung bzw. Nachbereitung.

5.3.3 Wie lässt sich in personalschwachen Unternehmen delegieren?

Geht man davon aus, dass unter Delegation die fachgerechte Übergabe von Aufgaben an andere und nicht nur an „untergebene“ Mitarbeiter gemeint ist, so lässt sich diese besonders auf personalschwache Unternehmungen beziehen. Sollte es tatsächlich unmöglich sein, Aufgaben an andere Unternehmensangehörige abzugeben, dann gibt es auf jeden Fall Gelegenheiten, Arbeiten an firmenfremde Dienstleister oder Aushilfskräfte zu delegieren. Im Prinzip ist die Durchführung des Delegierens sehr ähnlich der oben beschriebenen Vorgehensweise. Ein Aspekt, der in diesem Fall nicht in Betracht gezogen werden muss, ist die Motivation.

Natürlich können Sie jetzt sagen, dass das Delegieren an firmenfremde Einrichtungen eine Kostenfrage ist. Wenn Sie jedoch Ihren Stundenlohn und den Ihrer Mitarbeiter realistisch rechnen, werden Sie meistens zu dem Ergebnis kommen, dass es immer günstiger ist, bestimmte Tätigkeiten abzugeben. Dazu ein Praxisbeispiel:

- In einem Unternehmen war es üblich, alle zwei Monate an einen Kundenstamm von ca. 1.500 Adressen Werbebriefe zu verschicken. Der Erfolg der Werbung war zufrieden stellend. Der Unternehmer ordnete an, dass alle Mitarbeiter bei der Kuvertierung dieser Briefe behilflich sein sollten. Unabhängig von der Stellung im Unternehmen kuvertierten somit noch bis vor nicht allzu langer Zeit alle Mitarbeiter, der Chef mit eingeschlossen, die 1.500 Briefe. Vier Personen waren somit ca. eine Stunde nur mit dem Eintüten von Briefen beschäftigt. Rechnen Sie nun den Stundenlohn für diese Personen aus. Nehmen Sie dazu ruhig einen sehr niedrigen Lohn. Auf welche Summe kommen Sie? – Rechnen Sie den Betrag von max. Euro 150 für das Drucken, Adressieren und Kuvertieren bei einem professionellen Unternehmen für Direktmarketing dagegen. Und nun überlegen Sie, welche wirkungsvolleren Aufgaben der Chef und seine Mitarbeiter in dieser Stunde hätten erledigen können.

5.4 Gegenstände der Delegation

Delegieren heißt nicht, nur unangenehme Dinge abzugeben. Dies wäre auf die Dauer sehr demotivierend für denjenigen, an den delegiert wird. Delegation bedeutet in vielen Fällen gleichzeitig Motivation, da die meisten Menschen Verantwortung übernehmen wollen. Was Sie in Ihrem Arbeitsbereich abgeben können, können nur Sie entscheiden. Sie kennen Ihr Unternehmen am besten. Im Folgenden finden Sie nun einige Ideen, die als Anregung dienen sollen. Ganz bestimmt fallen Ihnen noch andere Aufgaben und Tätigkeiten ein, für die Sie, wenn Sie es realistisch berechnen, „zu teuer sind“ und die bei korrekter Einweisung von einem anderen mindestens genauso gut erledigt werden können.

Hier nun eine kleine Auswahl von Aufgaben und Verantwortungen, die abgegeben werden können.

- Bereich Disposition – Davon ausgehend, dass die Fuhrparkdisposition in Zukunft durch ein EDV-Programm erleichtert wird, wird Ihr Disponent Verantwortungen für Bereiche übernehmen können, die sonst entweder vernachlässigt oder von der Geschäftsleitung übernommen wurden. Zahlreiche kleinere Transportunternehmer wollen die persönliche Kundenbetreuung und Kundengewinnung nicht delegieren aus Angst, dass der Mitarbeiter akquirierte und betreute Kunden mitnehmen könnte, wenn er das Unternehmen verlässt. Dies ist unserer Ansicht nach sehr kurzfristig gedacht. Der Vorteil, der durch den persönlichen Kontakt zum Kunden entsteht, überwiegt die recht geringe Wahrscheinlichkeit einer Abwerbung. Von zahlreichen Disponenten wurde uns bestätigt, dass sich auch anfänglich am Telefon schwierig wirkende Kunden als umgänglich und freundlich entpuppten, nachdem ein persönlicher Kontakt stattgefunden hatte.
 - Neukundenakquisition
 - Kundenbesuche, Kundenbetreuung durch Ihren Disponenten
 - Führungsaufgaben für Disponenten
- Bereich Fahrer - Verfügt das Unternehmen über einen eigenen Fuhrpark, ist es wichtig, das Fahrpersonal an das Unternehmen zu binden und zu motivieren. Auch wenn die Beschwerden über nachlässiges Fahrpersonal nicht abreißen, wir sind davon überzeugt, dass sich sehr viele unter ihnen für das Unternehmen einsetzen wollen, wenn sie richtig gefordert werden. Eine Art der Motivation ist etwa die Übertragung von Verantwortung. Einige Tätigkeiten und Aufgaben, die sonst von der Disposition oder nur in Maßen erledigt werden, könnten an verantwortungsbewusste Fahrer abgegeben werden.
 - Gewährleistung der Sauberkeit der Fahrzeuge
 - Einweisung neuer Fahrer in unternehmensspezifische Vorgänge und Besonderheiten bei Transporten usw.
 - Berichterstattung über Kundenbeschaffenheit (Zufahrt, Ent- und Belademöglichkeiten, Ansprechpartner, wer fährt noch an?). Zu diesem Zweck kann ein Fragebogen entwickelt werden, in dem der Fahrer nur ankreuzen muss.
- Büroorganisation
 - Einscannen und Zuordnen von Formularen und anderen Schriftstücken – ist dies nicht vom Büropersonal zu erledigen, dann sollte auf Aushilfen ausgewichen werden. Wenn die Vorgänge des effektiven Delegierens beachtet werden, wird es keine Schwierigkeiten geben, Schüler, Studenten (Kinder aus dem Mitarbeiterstamm) oder Hausfrauen diese Aufgabe zu übertragen.

- Installation einer Büroorganisation bzw. eines Ablagesystems – Da es sich um eine recht zeitaufwändige Tätigkeit handelt, würde sich das Hinzuziehen eines Experten auf dem Gebiet der Bürokommunikation- und -organisation lohnen.
- Ausmisten alter Dokumente – wie bereits erwähnt, sollten alle 6-12 Monate Ordner nach „Dateileichen“ durchforstet werden. Hierhin gehören zum Beispiel alte Angebote und Aufträge.
- Kunden
 - Aktualisierung Ihrer Kundendatenbank - Es gibt nichts Unangenehmeres als falsche Kundendaten oder unvollständige Datenbanken. Eine nicht allzu kostspielige und trotzdem wirkungsvolle Maßnahme ist die Beauftragung einer Person, die systematisch alle Kundendaten durchforstet und fehlende bzw. notwendige Informationen über den Kunden telefonisch einholt.
 - Telefonmarketing - auch die Vermittlung von Informationen und Neuerungen Ihrer Dienstleistungen über Telefon lässt sich an Außenstehende delegieren. Es ist aber darauf zu achten, dass für diese Tätigkeit nur Personen engagiert werden, die sowohl einen guten Umgangston am Telefon als auch Branchenkenntnisse haben.
 - Versand von Werbeschreiben – Diese Tätigkeit muss nicht mehr im Unternehmen durchgeführt werden, da es mittlerweile auf dem Markt unzählige Anbieter für Mailings und Marketing gibt.
 - Recherchen im Internet über potentielle Kunden und anderes – auch dies könnte eine Aufgabe für Aushilfen sein.
- Bereich Buchhaltung und Steuer – Die meisten Unternehmen geben bereits ihre Steuer und (Lohn)Buchhaltung außer Haus. Um aber genau zu wissen, wie es um das Unternehmen gestellt ist, lohnt es sich, fremde Experten zu Rate zu ziehen.
 - Lassen Sie einen Berater über Ihre Zahlen schauen.
 - Branchenkundige Berater erkennen Einsparungen für das Unternehmen.
 - Regelmäßiges Controlling durch Außenstehende
- Personalbereich – Personalentwicklung wird leider noch in vielen Transport- und Logistikunternehmen unabhängig von der Größe des Unternehmens sehr stark vernachlässigt. Häufig werden nur Urlaubsplanung, Lohngespräche und -entscheidungen sowie Abmahnungen in diesem Bereich abgedeckt. Dass jedoch Mitarbeitergespräche über die Entwicklung und den Fortbestand des Beschäftigungsbereichs, Feedbackgespräche oder Coachings von großem Nutzen für das Unternehmen sind, wird leider verkannt oder hintangestellt, da keine Zeit oder kein Geld dafür vorhanden zu sein scheint. In den letzten Jahren haben sich auch in kleinen Unternehmen Mitarbeitergespräche bewährt. In

diesen Gesprächen geht es um die Zufriedenheit der Mitarbeiter, um Beschwerden und Verbesserungsvorschläge und Forderungen nach Entwicklungsmöglichkeiten oder Klärung schwieriger Anforderungen. Die Zusammenfassung der Mitarbeitergespräche gewährt dem Unternehmer einen Überblick über eventuelle Unstimmigkeiten, die er sonst nicht erfahren hätte. Da diese Gespräche, die manches Mal auch Ähnlichkeiten mit kurzen Coachings haben, recht viel Zeit in Anspruch nehmen, lohnt es sich, diese Aufgabe entweder an eine vertrauensvolle Führungskraft oder an einen externen Berater zu delegieren.

- Führen von Mitarbeitergesprächen
- Mitarbeiterentwicklung – Auf längere Sicht wollen sich die meisten Menschen weiter entwickeln. Daher ist es wichtig zu wissen, wohin der Weg Ihrer Mitarbeiter führen soll.
- Stellenbeschreibung – Das systematische Erfassen aller Stellen und deren Ziel und Auftrag ist ein Muss für jedes Unternehmen. Leider ist das Erfassen dieser Stellenbeschreibung sehr arbeitsintensiv. Daher sollte diese Aufgabe an alle betroffenen Mitarbeiter delegiert werden, jedoch nicht ohne ihnen den Nutzen von Stellenbeschreibungen zu vermitteln. Die Zusammenführung und die Übersicht über die so entstandenen Beschreibungen können bei Personalknappheit außer Haus gegeben werden.
- Diverses
 - Lassen Sie aktuelle und für Ihr Unternehmen interessante Schriftstücke lesen und kurz zusammenfassen. Für diese Tätigkeiten gibt es spezialisierte Leseservice-Unternehmen.
 - Preisvergleiche von geplanten Neuanschaffungen – Da Recherchen vor allem im Internet sehr viel Zeit kosten, ist es sinnvoll, diese Tätigkeit abzugeben und die Anfertigung einer vergleichenden Übersicht mit Empfehlung in Auftrag zu geben.

6 Checkliste zur Zeitgewinnung und Organisationsoptimierung

Im Folgenden geht es nun darum zu unterscheiden, was für Ihr Unternehmen machbar ist und was für Zeit gewinnende Maßnahmen investiert werden muss. Eine Übersicht, die Ihnen helfen soll, Ihre Organisation – für sich selbst und für Ihren Arbeitsbereich – zu überdenken und wenn nötig zu optimieren.

Sie finden in der Liste alle in den vorangegangenen Seiten besprochenen Möglichkeiten sowie die Anmerkung, was dafür aufgewendet werden muss.

6.1 Aufwand

Was muss aufgewendet werden, um die aufgezählten Maßnahmen umzusetzen? Wir haben hierbei vier Faktoren unterschieden, wobei die Aufwendungen von Zeit und Selbstdisziplin sich in vielen Fällen ergänzen und für beinahe alle Maßnahmen zur Organisations- und Zeitoptimierung investiert werden müssen.

1) Aufwand – Zeit

Hier liegt die größte Hürde! Für alle in dieser Arbeit beschriebenen Maßnahmen benötigen Sie ZEIT! In der folgenden Tabelle wurde unterschieden zwischen:

- wenig Zeit (z) = Zeitraum von bis zu 1 Tag
- mittlere Zeit (zz) = Zeitraum von 1,5 bis zu 4 Tagen
- viel Zeit (zzz) = Zeitraum von 4,5 bis zu 8 Tagen
- sehr viel Zeit (zzzz) = Zeitraum von 8,5 Tagen und mehr

Bei diesen Angaben handelt es sich wirklich nur um grobe Einschätzungen. Dabei wurden Maßnahmen, deren Entwicklung sich über mehrere Wochen und Monate ziehen, auch nur mit „sehr viel Zeit“ markiert.

2) Aufwand – Selbstdisziplin

Selbstdisziplin bezeichnet das Unterdrücken körperlicher und emotionaler Bedürfnisse zugunsten einer überlegten Maßnahme. Auch wenn dieser durchdachte Schritt als unangenehm empfunden wird, so wird er trotzdem mit Hilfe der Selbstdisziplin durchgehalten. Diese vernunftmäßigen Maßnahmen können zum Beispiel Leistungsvorgaben in einem Beruf sein.

Selbstdisziplin oder die Überwindung des „inneren Schweinehunds“ stellt neben der Investition in Zeit den größten und aufwendigsten Einsatz dar. Würden wir immer über eine vollkommene Selbstdisziplin verfügen, bräuchten wir keine Bücher, Seminare oder Artikel über Zeit- und Selbstmanagement. Dann hätten wir nur die eine oder andere Einweisung wie zum Beispiel in die Bedienung bestimmter PC-Programme und anderer Fertigkeiten nötig.

3) Aufwand – Geld

Um die Zeit sinnvoll einzuteilen und sich und sein Umfeld optimal zu organisieren, ist nicht immer ein finanzieller Aufwand erforderlich. Natürlich, je mehr Geld wir haben, desto mehr Helfer können wir engagieren. Allerdings bleibt dann immer noch der Anspruch, diese Helfer effektiv anzuweisen, einzusetzen und zu koordinieren. Betrachten wir jedoch die wirklich ausschlaggebenden Maßnahmen für eine grundsätzlich sinnvolle Organisation, so können wir feststellen, dass diese häufig kein Geld kosten.

Bei den angegebenen Preisen in folgender Übersicht handelt es sich nur um Anhaltswerte für Anschaffungen, die zu der Zeit, in der dieses Buch verfasst wurde, aktuell waren. Die Stundenlöhne für die investierte Zeit wurden nicht berücksichtigt.

4) Aufwand – Schulung

Mit der Bezeichnung Schulung ist sowohl das Selbststudium mit Hilfe von Büchern oder Selbstlernprogrammen sowie Recherchen über Internet gemeint als auch der Besuch von Kursen, Seminaren und Schulungen, die je nach Art, Länge und Anbieter unterschiedliche Kosten verursachen. In der Übersicht wurde nur zwischen individuellem Studium (Lektüre) und dem Besuch externer Lehrgänge unterschieden. Unabhängig davon gibt es aber noch viele andere Möglichkeiten, neue Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben. Genannt sei hier nur der Privatunterricht durch Studenten, wenn es zum Beispiel um das Erlernen von Excel oder anderen PC-Programmen geht.

6.2 Übersicht über alle Maßnahmen

Maßnahme mit Kapitelangaben	Aufwand			
	Zeit	Disziplin	Schulung	€
Überdenken Sie Ihre Jahres, Tages- und Wochenplanung, 3.1	z	✓		
Ergründen Sie Ihren wichtigsten Wert im Leben 3.1.2	z	✓		
Ermitteln Sie Prioritäten, 3.2	z	✓		
Erkennen Sie Ihren Biorhythmus und teilen Sie Ihre Aufgaben dementsprechend ein, 3.3	zz	✓		
Gewöhnen Sie sich an die regelmäßige Planung mit Ihrem Terminkalender (Papier oder elektronisch) und arbeiten Sie mit „To-Do-Listen“, 4.2.2		✓✓		
Nutzen Sie die „Notiz-Funktion“ oder bedienen Sie sich eines Diktiergeräts, um an Wichtiges zu denken, 4.2.4.1		✓		
Stressbewältigung – Planen Sie Pausen, Freizeit und Sport, 3.4.3	z	✓✓✓		
Erkennen Sie Ihren Schweinehund und diskutieren Sie mit ihm, 3.5.3		✓✓		
Achten Sie auf Ihre „Antreiber“ und gönnen Sie sich „Erlauber“, 4.1.1		✓✓		
Nutzen Sie Speditionsprogramme, 4.2.1	zzz	✓	✓	30.000 € /5-10 Plätze
Richten Sie für sich und alle Mitarbeiter einen Terminkalender ein, 4.2.2	zz		✓	95 € /Platz
Installieren Sie zur Datensicherung und zur Vernetzung zum gemeinsamen Zugriff auf Daten und Termine einen Router, DSL-Zugang, externe Festplatte	z	✓		500 €
Richten Sie einen Exchange-Server ein	z			40 €/Monat
Üben Sie den richtigen Umgang mit E-Mail, automatische Weiterleitung in ein Ordnersystem, das Sie vorher einrichten, 4.2.3	z	✓	Lektüre	
Schaffen Sie Ordnung auf Ihrem Schreibtisch mit Hilfe von Ablagekörben u.a., 4.2.4.1	z	✓✓		30 €
Arbeiten Sie mit Textbausteinen, Vorlagen und Makros, 4.2.4.3	z	✓	Lektüre	
Arbeiten Sie mit Kundendaten- bzw. Adressdatenbanken, sorgen Sie für die permanente Pflege derselben, 4.2.4.3 + 5.4				
Scannen Sie alle Schriftstücke ein, 4.2.4.2 Anschaffung Scanner, Laufwerk, zzgl. monatliche Aushilfe	zz	✓		150 €
Ablage und Ordnung durch Dokumentmanagementsystem	zz	✓	✓	350 €/Platz
Üben Sie effektives Lesen	zzz	✓✓		

Maßnahme mit Kapitelangaben	Aufwand			
	Zeit	Disziplin	Schulung	€
Pflegen Sie mit Ihren Mitarbeitern einen sinnvollen und effektiven Kommunikationsstil	zz	✓✓✓	✓	
Errichten Sie gemeinsam mit den Kollegen Regeln für einen reibungslosen Informationsfluss	zz	✓✓	✓	
Halten Sie sich an die Empfehlungen bzgl. Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Telefon, Besucher usw.		✓✓	evtl.	
Planen Sie Besprechungen, nutzen Sie Terminplaner, niemals Besprechungen ohne Agenda! 4.4.5	z	✓		
Überlegen Sie, was Sie delegieren können, 5.3.3	z	✓		
Planen Sie, wie Sie die Aufgabe übergeben und überwachen werden, 5.3.2	z	✓✓		
Übergeben Sie die zu delegierende Aufgabe, 5.3	z	✓✓	evtl. je nach Art der Aufgabe	
Überwachen Sie und führen Sie Feedbackgespräche, 5.3.2	zz	✓✓		
Analysieren Sie immer wieder Ihren Delegationsstil, 5.3.2.1		✓		

6.3 Nützliche Internetseiten

Hier nun eine Auflistung von Internetseiten, auf denen Hilfsmittel zur verbesserten Organisation angeboten wird. Zahlreiche Anbieter stellen Demoverversionen zur Verfügung.

Einen recht vollständigen Überblick über die gängigen Anbieter von Speditions- und Dispositionsprogrammen finden Sie unter

- www.wlw.de: Geben Sie „Speditionsprogramm“ ein und klicken Sie den erscheinenden Link an.
- Unter www.softguide.de/software/speditionssoftware.htm finden Sie ebenfalls einen Vergleich zwischen den unterschiedlichen Programmen.

Interessieren Sie sich für Dokumenten-Managementsysteme (DMS) oder allgemeine Ablagesysteme, so erhalten Sie reichliche Informationen unter folgenden Seiten:

- Unter www.elo-digital.de bietet eine Einstiegslösung für das Dokumentenmanagement (Elektronischer Leitz Ordner) eine Netzwerklösung für bis zu 10 Anwender, das Archiv fasst bis zu 200.000 Dokumente, Kosten für die Einzelplatzversion ca. 350 €.
- www.windream.com bietet ein DMS an, das sich in Windows eingliedert und beinahe ohne eigene Benutzeroberfläche auskommt.
- Unter www.DocuWare.com wird integriertes Dokumentenmanagement und revisionssichere elektronische Archivierung angeboten. Die Dokumente als Papier oder in beliebigen elektronischen Formaten wie Office-, CAD-, E-Mail-, und andere Dateien werden automatisch verarbeitet. Sie werden von DocuWare 5 erfasst, klassifiziert, mit einem Volltextindex versehen und zur weiteren Bearbeitung bereitgestellt.
- Preisvergleich für Ablagesysteme finden Sie unter www.rockbottom.de (Rubrik „Büro“).

Falls dann doch einmal ein Dokument verlegt wurde, helfen Volltextsuchprogramme

- www.copernic.com/en/products/desktop-search/index.html
- www.suchmaschinen-tippgeber.de/Suchhilfen/Spezielle_Desktop_Suchprogramme/index.html

Unterschiedliche Preisvergleiche vom Arbeitsschutz bis zur Versicherung finden Sie unter:

- www.finanztip.de/preislotse
- www.mercateo.com

Wollen Sie Neuigkeiten aus Büchern, haben jedoch keine Zeit oder Lust, diese selbst zu lesen?

- www.getabstract.com bietet über 4.000 Buchzusammenfassungen.

7 Literatur

- Covey, Stephen R.: Die sieben Wege zur Effektivität. München 1999
- Engel-Ortlieb, Dorothea: Perfekt im Office. Moderne Büroorganisation. Wien 2001
- Gäbler, René u. Raddatz, Peter: Outlook Pannenhilfe. Poing 2007
- Janert, Josefine: Das Büro im Griff. Von Ablage bis Zeitplanung. Frankfurt/ Main 2005
- Geissler, Karlheinz: Leben ohne Zeitverlust? In: Psychologie Heute. Weinheim 2007
- Hanke, Johann-Christian: Outlook 2003. Leicht und Verständlich. KnowWare 2007
- Klein, Olaf, G.: Wie lange ist die Gegenwart? In: Psychologie Heute. Weinheim 2007
- Münchhausen, von, Marco: So zähmen Sie ihren Schweinehund. Vom ärgsten Feind zum besten Freund. Frankfurt/Main 2002
- Powell, Trevor: Kein Streß mehr! CH-Neuhausen am Rheinflall 1998
- Scott, Martin: Zeitgewinn durch Selbstmanagement. Frankfurt/ Main 2001
- Schlögl, Gerhard: Integrierte Unternehmens-Kommunikation. Wien 2003
- Seiwert, Lothar: Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. (Hörbuch) Frankfurt/M. 2005
- Seiwert Lothar, Wöltje, Holger u. Obermayr, Christian: Zeitmanagement mit Microsoft Office Outlook. Unterschleißheim 2005
- Spork, Peter: Chronobiologie. Wenn der Körper aus dem Takt gerät. In: Geowissen, Nr. 36, Hamburg 2005