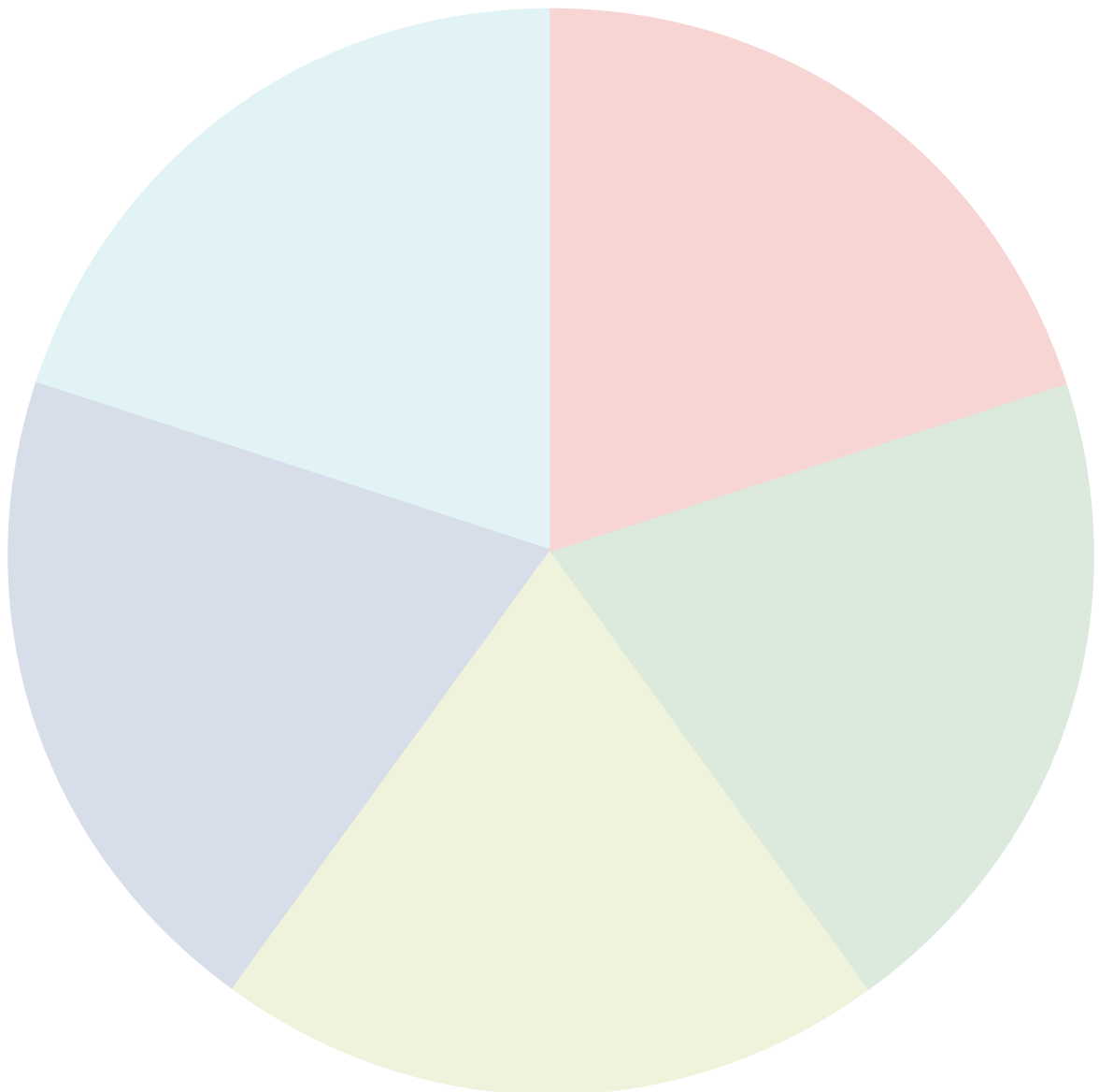


Zeit ist, was Sie draus machen.

Selbstmanagement ist gefragt



Wie wollen Sie leben?

Sie haben die Wahl!

Als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter der IBM können Sie Ihren Beruf sehr flexibel gestalten: Das Prinzip der Zeitsouveränität stellt es Ihnen frei, wo und wann Sie Ihre Arbeit erledigen. Es gab noch nie mehr Möglichkeiten, private Interessen und berufliche Anforderungen in Übereinstimmung bringen und dadurch ein harmonischeres und befriedigenderes Leben zu führen.

Allerdings erfordert diese Freiheit ein hohes Maß an Selbstdisziplin: Niemand schreibt Ihnen jetzt mehr vor, wann und wo Sie zu arbeiten haben - Sie müssen nun Ihr Leben mehr als zuvor selbst in die Hand nehmen.

Sie werden nicht mehr verplant - Sie können und müssen selbst planen.

Das ist Chance und Herausforderung zugleich: Sie können Ihre Ziele selbst definieren und Ihr berufliches und privates Leben darauf ausrichten. Wenn Sie jedoch das Steuer nicht selbst in die Hand nehmen, könnten Sie zum Spielball beruflicher und privater Anforderungen werden.

Dabei ist es einfacher als Sie vielleicht denken, sein Leben selbst zu planen - wie Sie auf den nächsten Seiten sehen können.



Wo (k)ein Wille ist, ist auch (k)ein Weg

Sie erwarten ein paar handfeste Tipps für Ihre tägliche Arbeit und jetzt fangen wir hier mit der Lebensplanung an? Das wirkt auf den ersten Blick vielleicht etwas übertrieben – aber es geht nicht anders. Denn nur im Hinblick auf Ihre großen Lebensziele lassen sich die täglichen „Kleinigkeiten“ richtig bewerten und einordnen. Außerdem sind Traumziele eine wesentliche Motivationshilfe.

Fangen wir also an: Stellen Sie sich vor, Sie sind achtzig Jahre alt und blicken auf Ihr Leben zurück: Was wollen Sie „sehen“? Was wollen Sie in materieller und emotionaler Hinsicht erreicht haben? Wie soll es um Ihre Gesundheit stehen, für welche Leistungen wollen Sie anerkannt werden?

Lassen Sie sich nicht davon einschränken, ob Sie diese Ziele für erreichbar halten – keiner von uns weiß, was die Zukunft bringt. Es geht um Ihre persönliche Richtschnur für die täglichen kleinen Schritte auf dem Weg zum großen Ziel. Sie müssen diese Aufgabe auch nicht jetzt und hier vollständig erledigen können: Schreiben Sie auf, was Ihnen einfällt und schauen Sie einmal pro Woche nach, ob Ihnen etwas Neues einfällt.

Nun sollten Sie die Etappen angehen: Gliedern Sie Ihre Zukunft in 7-jährige Abschnitte, definieren Sie wichtige Teilziele auf dem Weg zu Ihren „Endzielen“ und bauen Sie daraus 7-Jahres-Pläne auf. Zumindest bei Ihrem aktuellen 7-Jahres-Plan sollten Sie bereits möglichst konkrete Ziele definieren.

Ein ganz einfaches Beispiel: Sicherlich wollen Sie mit 80 noch bei guter Gesundheit sein. Also analysieren Sie Ihren derzeitigen Gesundheitszustand – bei Bedarf mit Hilfe Ihres Arztes – und ermitteln Ihren Handlungsbedarf. Vielleicht sollten Sie etwas an Ihrer Ernährung ändern und Sport treiben. Dann wäre ein konkretes Ziel, sich umgehend die Sportangebote des IBM Clubs zu besorgen, sich für einen Kurs zu entscheiden und diesen Termin mit hoher Priorität in Ihren Terminkalender aufzunehmen.

Im Falle der Ernährung könnten Sie es langsamer angehen und zunächst einmal nur an einem Tag in der Woche die „richtigen“ Dinge essen. Für das nächste Jahr planen Sie dann zwei Tage ein usw.

Sie sehen schon: Hier ist Ihre Kreativität gefragt. Jeder Mensch hat andere Ziele, andere Probleme – da können wir leider kein Patentrezept anbieten.

Besonders hilfreich ist die Lebensplanung dabei, Ihre privaten Ziele zu erkennen, die im Alltags- und Berufs-Stress leicht untergehen können. Natürlich müssen Sie auch diese Ziele konkret in Ihre Terminplanung aufnehmen. Also nicht unverbindlich „mehr mit den Kindern machen“ sondern konkret „donnerstag gehe ich um 16 Uhr mit den Kindern ins Hallenbad“.

„Donnerstag gehe ich um 16 Uhr mit den Kindern ins Hallenbad“.

Um Ihre beruflichen Ziele zu definieren, sollten Sie zunächst Ihre Stärken und Schwächen analysieren: Was tun Sie gerne, was tun Sie gut – und was nicht? Welche Ihrer Fähigkeiten werden von anderen gelobt – und welche getadelt? In welchen Situationen fühlen Sie sich souverän und überlegen – und wo würden Sie sich lieber verkriechen?

Und ganz wichtig: Sind Ihre Stärken in Ihrem derzeitigen Aufgabengebiet gefordert? Oder würden Sie besser in einen anderen Bereich passen?

Welche Position können Sie mit Ihrem Stärke/Schwäche-Profil optimal ausfüllen?

An welchen Schwächen müssten Sie dann arbeiten?

Setzen Sie sich auch hier Traumziele, machen Sie 7-Jahres-Pläne, die Sie in Jahrespläne zergliedern und setzen Sie sich konkrete Ziele, zum Beispiel so: Nächsten Montag Termin mit Vorgesetztem vereinbaren und um Rhetorikkurs bitten. Im nächsten Zielvereinbarungsgespräch folgende konkrete Ziele ansprechen:

Die Basis:
Lebensplanung



Das ABC Ihres Erfolgs

Der nächste Schritt: Tagesplanung

Wenn Sie sich durch Ihre Lebensplanung mehr Klarheit über Ihre persönlichen Prioritäten verschafft haben, können Sie auch die täglichen Aufgaben besser einordnen. Folgendes Vorgehen hat sich in der Praxis bewährt:

- 1.** Listen Sie alle aktuellen Aufgaben auf, vergessen Sie Ihre privaten Vorhaben nicht.
- 2.** Legen Sie fest, was besonders wesentlich, wertvoll oder sinnvoll ist. Das sind meist die Aufgaben, die für Ihre eigenen Ziele bzw. die zentralen Unternehmensziele wichtig sind.
- 3.** Definieren Sie, welche Aufgaben besonders dringlich sind und was innerhalb dieser Gruppe Vorrang hat. Das sind häufig Dinge, die von außen an Sie herangetragen werden und schnell erledigt werden sollten.
- 4.** Nun können Sie Prioritätsstufen von A bis E vergeben. A steht für höchste Priorität und die unter (b) genannten Aufgaben, B für sekundäre Priorität – die dringenden, aber nicht unbedingt wichtigen Aufgaben. C-Aufgaben sind weder besonders wichtig, noch besonders dringend, müssen jedoch von Ihnen erledigt werden, D-Aufgaben sind delegierbar und E-Aufgaben sollten Sie eliminieren – am besten Richtung Papierkorb.
- 5.** Für die verbleibenden Aufgaben müssen Sie nun den Zeitbedarf einschätzen. Sie werden häufig auf komplexe Aufgaben stoßen, die nicht innerhalb weniger Stunden zu erledigen sind. Solche Aufgaben sollten Sie in sinnvolle Teilschritte zerlegen und diese je nach Endtermin in Ihre zukünftigen Tagesplanungen übernehmen.

6. Erfahrungsgemäß arbeitet man effektiver, wenn man sich für jede Arbeitsstunde etwa 5 Minuten Time-out gönnt. Planen Sie solche Entspannungspausen zumindest nach jeder erledigten Aufgabe ein – als Belohnung und um einen klaren Kopf zu behalten.

7. Ein realistisches Ziel ist, jeden Tag rund 1-2 Stunden für A-Aufgaben verwenden zu können und insgesamt nur etwa 50% Ihrer Zeit zu verplanen – mehr ist auf Grund von unvorhersehbaren Ereignissen und fremdbestimmten Terminen selten möglich.

8. Nehmen Sie sich jeden Abend die Zeit, um Ihren Zielerreichungsgrad zu kontrollieren und den nächsten Tag zu planen. Wenn Sie das erst morgens tun, werden Sie nur allzu leicht vom Tagesgeschäft überrollt.

9. Belohnen Sie sich, wenn Sie Ihre Ziele erreicht haben. Denken Sie sich Ihr persönliches Anreizsystem aus.



Achtung: Zeitfresser

Selbst die beste Planung kann an den Tücken des Alltags scheitern. Dazu gehört zum Beispiel ein von Papieren überhäufter Schreibtisch. Abhilfe schafft ein konsequentes Ablagesystem:

Hängemappen oder Stehsammler für aktuelle Jobs erleichtern das schnelle Zuordnen von Unterlagen, die man ständig zur Hand haben muss.

Nach Abschluss eines Projekts werden die Unterlagen gesichtet und in Ordner verpackt, die nach ausreichender Lagerzeit in Archivboxen gesammelt werden.

Ihre Post sortieren Sie am besten in drei Körbe: „Lektüre“ für Dinge, mit denen Sie sich einige Zeit beschäftigen müssen; „Sofort-Ablage“ für Schriftstücke, die ohne weitere Bearbeitung bestimmten Projekten zugeordnet werden können und „Korrespondenz/Postausgang“ für zu bearbeitende Schreiben. Die Beschäftigung mit Ihrer Post planen Sie dann in Ihren Tagesablauf an geeigneter Stelle ein – das Thema „Ablage“ eignet sich beispielsweise für Phasen geringerer Konzentrationsfähigkeit, vorzugsweise nach dem Mittagessen. Problematisch ist auch die Unfähigkeit, Nein zu sagen: Es ist

zwar ein gutes Gefühl, wenn man gebraucht wird und die eigenen Fähigkeiten geschätzt werden – aber Zeit ist nicht dehnbar. Letztlich hilft es niemandem, wenn Sie unter Zeitdruck zusätzliche Projekte mehr schlecht als recht erledigen und auch noch Ihre eigentliche Arbeit vernachlässigen. Auch hier zeigt sich der Vorteil einer präzisen Zeitplanung – denn Sie können auf einer soliden Basis entscheiden, ob Sie noch Zeitreserven haben und anderenfalls Ihre Ablehnung sachlich begründen, ohne Ihren Vorgesetzten oder Kollegen zu verärgern.

Ein weiterer Punkt sind Störungen und Lärm: Wenn es zugeht wie in einem Taubenschlag ist konzentriertes Arbeiten nahezu unmöglich, Sie brauchen viel mehr Zeit und Ihre Planung kommt völlig durcheinander. Planen Sie deshalb für A-Aufgaben eine stille Stunde ein, bei der Sie Ihr Telefon umstellen und Besucher bitten, später wiederzukommen. Oder Sie nutzen die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten. Übrigens: Zeitungen, Kataloge und andere mögliche Ablenkungen sollten Sie ebenfalls aus der Nähe Ihres Schreibtischs verbannen.



Wer wird denn gleich in die Luft gehen

Konkrete Tips für verschiedene Situationen

Gut geplant ist halb gewonnen – aber der Alltag hat immer genügend Überraschungen auf Lager, um Sie dennoch unter Druck zu setzen.

Deshalb hier einige Tipps zum Thema Stress, Arbeitsüberlastung und Motivation.

Stress: Sehen Sie Stress nicht nur negativ – er kann auch eine wichtige Energiequelle darstellen. Wenn

Sie aber häufig unter Stress leiden, sollten Sie sich mit den Ursachen auseinander setzen. Zu diesem Thema bietet die IBM einige

Seminare und Broschüre „Boxenstopp“ (IBM Form GM12-6223).

Und hier eine Methode gegen akuten Stress, die „progressive Muskelentspannung“:

Wenn Sie gestresst sind, verspannen sich verschiedenste Muskelpartien. Diese auf Kommando zu entspannen, ist meist kaum möglich. Deshalb spannen Sie die Muskeln einfach noch mehr an – um Sie dann bewusst völlig loszulassen.

Dazu setzen Sie sich bequem hin, ballen die rechte Faust so fest Sie können, halten die Spannung einige Sekunden und konzentrieren sich darauf. Dann lassen Sie los und achten auf das Gefühl der Entspannung. Das Gleiche machen Sie mit Ihrer linken Faust, mit den Oberarmen, mit Stirn, Augen, Kiefermuskeln, Zunge, Nackenmuskeln, Schultern, Bauch und Rücken. Alles in allem benötigen Sie dafür 15 Minuten – und fühlen sich danach wieder frisch und locker.

Arbeitsüberlastung: Wenn weder optimierte Planung noch die anderen hier erwähnten Tipps ausreichen, um Ihr Arbeitspensum in den Griff zu bekommen, ist das kein Grund zur Resignation – damit sind Sie nicht alleine. Immerhin ist das auch ein Zeichen dafür, dass man Ihnen viel zutraut. Sprechen Sie Ihre Probleme mit Kollegen durch, denen Sie vertrauen. Auch Ihr Vorgesetzter wird es nicht als Schwäche auffassen, wenn Sie ihn um Hilfe bitten. Das ist schließlich eine seiner wichtigsten Aufgaben. Und dann ist da natürlich noch der Betriebsrat, der Ihnen weiterhelfen kann.

Wenn Sie die Möglichkeit haben, Ihre Aufgaben im Team zu lösen, dann tun Sie das. Dabei gelten folgende Grundregeln:

- Ein Team ist dann am effektivsten, wenn es zwischen drei und fünf Personen stark ist.
- Ein Team-Leader ist notwendig, um für Übersicht und zielorientiertes Arbeiten zu sorgen.
- Damit alle am Erfolg teilhaben und Verantwortung übernehmen, sollten dominante Teammitglieder eher gebremst und zurückhaltende Kollegen gefördert werden.

Delegieren: Das ideale Mittel gegen Arbeitsüberlastung ist natürlich das Abgeben von Tätigkeiten. Sollten Sie in der privilegierten Situation sein, diese Chance zu nutzen, tun Sie es! Reißen Sie nicht alle Tätigkeiten an sich, geben Sie auch anderen eine Chance. Dabei ist es wichtig, dass Sie sich über die Kompetenz Ihrer Mitarbeiter im Klaren sind und je nach Eignung Routine-, Detail- oder Spezialaufgaben vergeben. Machen Sie möglichst öffentlich deutlich, dass Sie dem jeweiligen Mitarbeiter diese Aufgabe wirklich zutrauen und ihm auch die Verantwortung für die Erfüllung dieser Aufgabe komplett übertragen.

Motivationsprobleme: Jeder kennt diese Tage, an denen man lieber im Bett bleiben oder gleich auswandern möchte. Dann ist es besonders hilfreich, wenn Sie Ihre Lebensziele definiert haben und jeden Tag als kleinen Schritt auf dem Weg dorthin sehen. Wenn Sie sich dann fragen „Warum tue ich mir das eigentlich an?“ denken Sie einfach an Ihre Ziele, malen Sie sich Ihre Zukunft in den rosigsten Farben aus – und dann wissen Sie wieder, wofür Sie eigentlich arbeiten. Das gleiche gilt, wenn Sie sich dabei erwischen, geplante Aufgaben ständig zu verschieben. Sich vor unangenehmen oder besonders schwierigen Dingen zu drücken, macht die Probleme meist noch größer. Denn irgendwann drängt die Zeit und dann müssen Sie ohnehin durch – nur haben Sie dann



Erst denken, dann handeln

Eine Reihe von Tätigkeiten im Berufsleben wiederholt sich immer wieder. Und gerade da kann man viel Zeit sparen, wenn man nicht jedesmal aufs Neue über die notwendigen Vorbereitungen nachdenken muss, sondern dafür eine Checkliste hat.

Prüfen Sie also

- Welche Arbeiten wiederholen sich häufig?
 - Welche Arbeiten ähneln sich stark?
 - Was muss bei einer solchen Arbeit getan und beachtet werden?
 - Wer muss gefragt, wer informiert werden?
 - Welche zeitlichen Bedingungen existieren?
- Zerlegen Sie den Gesamt Ablauf der Tätigkeit in Teilaufgaben und gliedern Sie in einzelne Arbeitsschritte. Testen Sie die so entstandene Checkliste und optimieren Sie bei jeder Anwendung.

Hier einige Beispiele:

Checkliste Besprechungen

Einladung (ca. 2-4 Wochen vor Termin abzuschicken):

- Wer soll eingeladen werden?
 - Wann und Wo?
 - Bis wann?
 - Welche Themen/Tagesordnungspunkte?
 - Wer bereitet welche Themen/Tagesordnungspunkte vor?
- Regeln für die Besprechung:
- Jeder beteiligt sich aktiv
 - Jeder spricht knapp, klar und nur zum Thema
 - Es werden Entscheidungen herbeigeführt
 - Die Beiträge werden auf Papier und Flipchart festgehalten
 - Private Gespräche nur während der Pausen

Checkliste Gespräche (persönlich oder telefonisch)

- Was will ich in diesem Gespräch erreichen?
- Wie sieht meine Zielsetzung aus?
- Wen will ich sprechen? (persönlich? zuständigkeitshalber? kann ein Kollege aushelfen oder ist es vertraulich?)
- Welche Unterlagen benötige ich?
- Was für einen Nutzen hat mein Gesprächspartner von unserem Gespräch?
- Welche Argumente habe ich?
- Welche Gegenargumente/Fragen/Einwände sind zu erwarten?
- Welche Kompromisse oder Zugeständnisse kann ich machen?

**Konkrete Tips
für verschiedene
Situationen**

Unentschlossenheit kann viel Zeit kosten. Eine ganz einfache Hilfe zur Entscheidungsfindung hat schon Benjamin Franklin benutzt: Sie teilen einfach ein Blatt Papier in zwei Spalten und notieren auf der einen Seite die Vorteile, auf der anderen die Nachteile. Dadurch klärt sich vieles. Scheuen Sie sich nicht, diese Technik auch bei Kleinigkeiten anzuwenden. Das kostet immer noch weniger Zeit, als die Entscheidung immer wieder zu verschieben



Wie Sie mit Ihrer Zeit souverän umgehen: das Wichtigste in Kürze

Planen Sie Ihr Leben:

Das ist die Richtschnur, um allen Aufgaben und Vorhaben die für Sie richtige Priorität zuzuordnen. Stellen Sie sich vor, Sie blicken im Alter von 80 Jahren auf Ihr Leben zurück. Was wollen Sie sehen?

Planen Sie Ihre Tage schon am Vorabend.

Notieren Sie alle beruflichen und privaten Aufgaben, setzen Sie Prioritäten, gliedern Sie große Aufgaben in Teilschritte, schätzen Sie den Zeitbedarf und verplanen Sie nur etwa 50% Ihrer Zeit.

Vermeiden Sie Zeitfresser.

Optimieren Sie Ihr Ablagesystem und halten Sie Ihren Schreibtisch frei.

Lernen Sie, Nein zu sagen.

Lassen Sie sich nicht mit Arbeit überschütten, lehnen Sie mit Hinweis auf Ihre präzise Planung zusätzliche Projekte mit guter Begründung ab.

Lernen Sie, positiv zu denken.

Jeder Tag ist ein Schritt auf dem Weg zu Ihren „Traumzielen“. Negatives Denken kann man umkehren.

Nutzen Sie Checklisten.

Bessere Vorbereitung bringt mehr Effizienz z.B. bei Meetings und Gesprächen.



© Copyright IBM Corporation 2000

IBM Deutschland GmbH
70548 Stuttgart
ibm.com/de

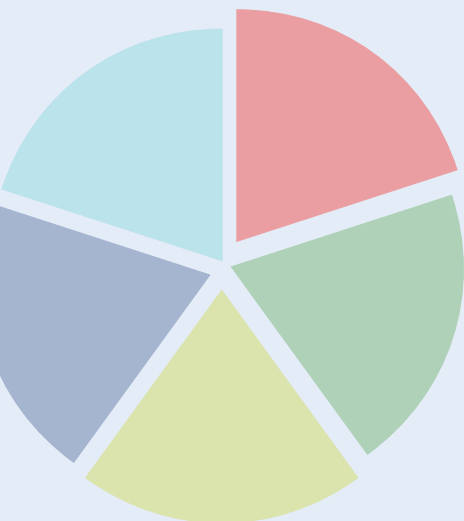
IBM Österreich
Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz
Bändliweg 21, Postfach
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie im Internet unter:
ibm.com

IBM und das IBM Logo sind eingetragene Marken
der International Business Machines Corporation.

Marken anderer Unternehmen/Hersteller werden
anerkannt.



Überlauf von Seite 6

auch noch andere Aufgaben auf dem Tisch. Machen Sie sich auch in diesem Fall klar, daß die gesamte Planung nur dem einen Zweck dient, Ihre Lebensziele zu erreichen.

Trainieren Sie, an Ihren Erfolg zu glauben und Fehler als notwendige Hilfe zur Verbesserung zu akzeptieren. Fehler lassen sich nur dadurch zuverlässig vermeiden, daß man gar nichts tut. Und das ist mit Sicherheit der größte Fehler. Übrigens: Negatives Denken ist ein durch Erziehung und Umwelt erlerntes Übel, das man auch umkehren kann. Dazu müssen Sie nur die für Sie negativen Situation in Gedanken durchspielen und Ihre Gefühle und Reaktionen analysieren. Überlegen Sie sich, ob das eigentlich wirklich so schlimm ist, ob Sie nicht auch ganz anders reagieren könnten, was eigentlich in den anderen Beteiligten vorgehen mag – und stellen Sie sich dann die Situation mit einem neuen Verhalten einige Male vor. Auf die Dauer können Sie so Ihre negativen Mechanismen abstellen.