

Reiner Kreuzmann

... aus meiner Wissens-Datenbank

Thema:

**Zeit-Management
&
Ziele**

*„Wenn der Weg das Ziel ist, ist es besser,
unterwegs als am Ende zu sein !“*

*(Michael Löhner, Management und Führungskultur,
Autor zahlreicher Management-Bücher und Fachartikel, Zürich)*

- **Zeit-Management**

Es gibt viele verschiedene Arten,
seine Zeit zu vertun:
nichts zu tun, etwas falsch zu tun, es ungenau zu tun
oder im falschen Augenblick zu tun.

(Voltaire, frz. Schriftsteller und Philosoph, 1695-1778)

Gegenüber der Fähigkeit,
die Arbeit eines einzigen Tages sinnvoll zu ordnen,
ist alles andere im Leben ein Kinder-Spiel.

(Johann Wolfgang von Goethe, dt. Dichter, 1749-1832)

Aus Gründen der Zeit-Ersparnis haben die
Amerikaner auch den „*Business Lunch*“ erfunden,
bei dem Geschäft und Gaumen-Freuden miteinander
verbunden werden.

(Rentrop-Verlag Bonn, Der Reden-Berater Grundwerk 1987)

Wenn man mir eine Stunde Zeit geben würde,
ein Problem zu lösen, von dem mein Leben abhängt,
würde ich 40 Minuten verwenden, es zu studieren,
um Lösungs-Möglichkeiten zu prüfen,
und 5 Minuten, es zu lösen.

*(Albert Einstein, dt.-amerikanischer Physiker; stellte die Relativitätstheorie auf,
mit der er die Massenanziehung (Gravitation) erklärte. Nobelpreis 1921 für die
quantenmäßige Deutung des lichtelektrischen Effekts, 1879-1955)*

Nur wer imstande ist, das Wesentliche vom
Unwesentlichen zu unterscheiden,
vermag etwas zu leisten.

*(Nikolaus B. Enkelmann, Königstein, Erfolgs- und Motivations-Trainer
sowie Autor zahlreicher Bestseller, Videos und Lern-Kassetten)*

Richtige Zeitplanung ist ein Rezept
der Erfolgreichen;
sinnvolle Zeitgestaltung eines der Weisen !

(Hans A. Hey, weitere Angaben sind nicht bekannt)

Der beste Zeitspar-Tip heißt:
Ich lerne, NEIN zu sagen !

*(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings-
und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)*

- **Zeit-Management**

**Ich mache keine Sitzung für 3.000 Mark
wegen einer Entscheidung von 300 Mark !**

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

**Zeit-Management bedeutet,
die eigene Zeit und Arbeit zu beherrschen,
anstatt sich von ihr beherrschen zu lassen !**

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

**Wenn nicht ich es tue, wer sonst soll es tun ?
Wenn nicht gleich, wann dann ?**

(aus dem Talmud, hebräisch „das Lernen“, die bedeutendste Zusammenfassung von Lehren, Vorschriften und Überlieferungen des nachbiblischen Judentums)

**Die Menschen, die etwas von heute auf morgen
verschieben, sind dieselben, die es bereits von
gestern auf heute verschoben haben.**

**Weil du nicht weißt, was du tun sollst,
wenn du Zeit hast, tust du alles,
um keine Zeit zu haben !**

(Peter Benary, deutscher Musikwissenschaftler und Aphoristiker, geb. 1931)

- **Zeit-Management**

Die 25.000 Dollar-Methode

Nutzen Sie die 25.000 Dollar-Methode.

Sie geht auf Irvin Lee zurück, der Charles Schwab, einen amerikanischen Manager, beriet.

Dieser hatte seine liebe Not mit Erfolgs-Planung und Zeit-Management.

Eines Tages ließ er sich darum einen Berater kommen, der für gute Problem-Lösungen bekannt war, und betraute ihn mit folgender Aufgabe:

„Nennen Sie mir eine ebenso einfache wie effektive Möglichkeit, meine Zeit deutlich besser zu nutzen !“

Irvin Lee gab Schwab ein Blatt Papier und sagte:

„Schreiben Sie die wichtigsten Dinge, die Sie morgen zu erledigen haben, auf und numerieren Sie sie in der Reihenfolge ihrer Bedeutung,

Fangen Sie morgen früh als erstes mit der wichtigsten Aufgabe an, und bringen Sie diese zu Ende, ohne irgend etwas anderes anzufangen.

Überprüfen Sie dann Ihre Prioritäten, und erledigen Sie die zweitwichtigste Aufgabe, die drittwichtigste und so fort.

Auch wenn Sie Ihren Zeitplan nicht komplett erfüllen können, ist das nicht tragisch.

Sie stellen so jedoch sicher, die wichtigsten Dinge an diesem Tag erledigt zu haben.“

Der Schlüssel zum Erfolg liegt also darin, es täglich zu tun.

Auf die Frage nach dem Honorar räumte der Berater ein::

„Arbeiten Sie konsequent nach dieser Methode und übersenden mir dann den Betrag, den Sie für angemessen halten.“

Was meinen Sie, was nach einigen Wochen passiert ist ? Mr. Schwab schickte einen Scheck von über 25.000 Dollar.

Mr. Schwab wurde später Präsident dieses Unternehmens. Er sagte im Rückblick auf seine Karriere, daß dies die wichtigste Lektion gewesen sei, die er je über Management gelernt habe.

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

- **Zeit-Management**

40 Zeit-Tips:

1. Setzen Sie Prioritäten.

Schreiben Sie Ihre Ziele und Erwartungen in Ruhe auf. Was ist am wichtigsten ?

2. Durchdenken Sie ein Projekt in allen

Einzelheiten, und schätzen Sie den Zeit-Bedarf ab, bevor Sie es übernehmen.

3. Seien Sie geduldiger.

Geben Sie anderen einen zeitlichen Vorlauf.

4. Überschütten Sie andere nicht

mit zu viel auf einmal.

5. Unterbrechen Sie andere weniger.

Hören Sie mehr aktiv zu.

6. Bleiben Sie aufmerksam im Gespräch

mit anderen.

7. Wetteifern Sie weniger,

und arbeiten Sie zusammen.

8. Erst nachdenken,

dann (*weniger voreilig*) handeln.

9. Schalten Sie einen Gang zurück,

verlangen Sie von anderen nicht so viel wie von sich selbst.

10. Entspannen Sie sich.

Nehmen Sie sich bewußt Zeit für Muße.

11. Beenden Sie Angefangenes,

bevor Sie etwas Neues beginnen.

12. Lassen Sie sich nicht unterbrechen.

Tagträumen Sie nicht so viel.

13. Arbeiten Sie konsequent.

14. Seien Sie pünktlicher.

15. Rennen Sie unwichtigen Dingen nicht hinterher.

Vergeuden Sie Ihre Energie nicht.

16. Fixieren Sie Ihre Aufgaben schriftlich

in einer To-do-Liste mit Prioritäten.

Halten Sie sich daran.

17. Erstellen Sie einen Tages-Plan.

So bringen Sie mehr Struktur

in Ihren Arbeits-Alltag.

18. Benutzen Sie ein Zeit-Plan-Buch als Mittel

zur Selbst-Disziplin.

19. Suchen Sie nach neuen Wegen,

statt an Bewährtem festzuhalten.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

- 20. Räumen Sie Ihren Schreibtisch auf.**
Misten Sie Ihre Ablage-Körbe aus.
- 21. Vermeiden Sie private Störungen.**
Begrenzen Sie die Zeit für den privaten Schwatz.
- 22. Verbessern Sie die Effizienz Ihrer zeitlichen Arbeits-Abläufe.**
- 23. Halten Sie öfter Rücksprache mit anderen,**
um Prioritäten und Aktivitäten abzustimmen.
- 24. Lösen Sie Probleme –**
auch die zwischenmenschlichen.
- 25. Beginnen Sie Ihren Tag früher.**
So vermeiden Sie Zeit-Druck.
- 26. Denken Sie weniger an den Arbeits-Aufwand,**
sondern mehr an die Ergebnisse.
- 27. Achten Sie auf die End-Termine,**
ohne sich dadurch zu blockieren.
- 28. Sehen Sie die Veränderungen positiv.**
Sie bereichern Ihr Leben.
- 29. Nehmen Sie die Dinge einfach selber**
in die Hand. Fragen Sie nicht so viel.
- 30. Trauen Sie sich mehr zu. Sprechen Sie lauter.**
Sagen Sie öfter einmal nein.
- 31. Überdenken Sie Ihre Planungs-Zeiten.**
Zuviel Planung kostet Zeit.
- 32. Konzentrieren Sie sich auf Ergebnisse,**
nicht auf Perfektion.
- 33. Sie können nicht jedes Risiko vermeiden.**
Verinnerlichen Sie das.
- 34. Treffen Sie Entscheidungen,**
auch wenn Sie weniger Informationen haben,
als Ihnen lieb ist.
- 35. Ver(sch)wenden Sie nicht so viel Zeit darauf,**
Dinge zu analysieren.
- 36. Setzen Sie sich ein striktes Zeit-Limit,**
um Ihre Aufgaben zu erledigen.
- 37. Setzen Sie sich realistische Ziele.**
Erwarten Sie von sich nicht zu hohe Standards.
- 38. Denken Sie immer daran:**
Gut ist besser als perfekt !
- 39. Erwarten Sie nicht zu viel von sich.**
Lassen Sie mal alle fünf gerade sein.
- 40. Menschen sind wichtiger als Vorschriften**
und Richtlinien. Vergessen Sie das nie !

- **Zeit-Management**

Die fünf wichtigsten Grund-Regeln und Erkenntnisse zur Prioritätensetzung lauten:

1. Konzentration der Kräfte auf Ziele und Erfolge (Pareto-Prinzip).

(Eindeutige Prioritäten setzen heißt, sich zunächst nur einer einzigen Sache zu widmen, die Sie aber Ihren Zielen und Erfolgen entscheidend näher bringt !)

2. Jede Aufgabe in die Prioritäten-Klasse A, B, C einteilen.

(Nicht alles ist gleich wichtig oder dringend. Durch A/B/C trennen Sie schnell die Spreu vom Weizen und konzentrieren sich auf das für Sie wirklich Wesentliche !)

3. Wichtigkeit und Dringlichkeit sind grundverschieden.

(Wichtigkeit bedeutet Ziel und Erfolg, Dringlichkeit nur Zeit und Termin. Das Dringende ist selten wichtig, und das Wichtige ist selten dringend.)

4. Wichtigkeit geht vor Dringlichkeit.

(Nicht alles, was eilig ist, muß auch gemacht werden. Manche Dinge können Sie auch delegieren, andere sogar ganz sein lassen. Nur so schaffen Sie es, sich nicht länger dem „Diktat der Dringlichkeit“ noch weiter beugen zu müssen. Sonst würden Sie sich weiterhin jeden Tag in vielen dringlichen, aber relativ unwichtigen Aktivitäten verzetteln.)

5. Jeden Tag an einer langfristigen A-Aufgabe arbeiten.

(Sie müssen es irgendwie schaffen, neben Ihrem Tages-Geschäft auch an langfristigen, vor allem strategisch wichtigen Aufgaben und Zielen zu arbeiten. Nur so verursachen Sie bereits heute Ihre Erfolge von morgen !)

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

- **Zeit-Management**

5 Regeln zur Tages-Planung:

- 1. Oberstes Prinzip ist die Schriftlichkeit.**
*(Wer schriftlich denkt, der öffnet die Welt !
Alle Aktivitäten, Aufgaben und Termine sofort im
Zeitplanbuch notieren. Nur so behalten Sie bei
jeder Gelegenheit den Überblick und können sich
auf das Wesentliche konzentrieren.)*
- 2. Planen Sie am Vorabend den neuen Arbeitstag.**
*(Lassen Sie Ihr Unterbewußtsein für sich arbeiten
und seine schöpferischen Kräfte über Nacht
wirken.)*
- 3. Zeitbedarf schätzen und Ziel-Limits setzen.**
*(Auch jedes Geld-Budget muß irgendwie kalkuliert
sein. Bedenken Sie: Zeit ist noch wertvoller als
Geld. Eine ungenaue Schätzung ist besser als
gar keine Schätzung.)*
- 4. Nicht den ganzen Tag verplanen.**
*(Lassen Sie sich eine Pufferzeit von ca. 40-50%
übrig. Die Erfahrung wird Ihnen zeigen,
was in Ihrem Arbeits-Alltag machbar und planbar
ist – und was nicht !)*
- 5. Beginnen und beenden Sie den Tag positiv.**
*(Ihre innere Einstellung bestimmt Ihr Verhalten
und das Ihrer Umwelt.
Denken, handeln und leben Sie positiv.
Haben Sie auch Spaß an Ihrem Erfolg !)*

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

**Wer sein Leben plant,
der muß auch den Tag planen !**

1. Ziel-Planung
2. Prioritäten setzen
3. Tages-Planung
4. Zeitfresser und Störfaktoren ermitteln

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

- **Zeit-Management**

5 Regeln im Umgang mit Zeitfressern und Störfaktoren:

- 1. Schluß mit dem Mythos von der offenen Tür !**
*(Niemand muß für jeden immer erreichbar und ständig ansprechbar sein.
Persönliche Sperrzeiten sind der entscheidende Schlüssel zu einer deutlichen Verbesserung der persönlichen Effizienz.)*
- 2. Arbeitsblöcke für Post, Telefonate und Besprechungen bilden:**
*(Gleichartige oder ähnliche Tätigkeiten werden zu Blöcken zusammengefaßt und in Kleinserien-Fertigung abgearbeitet. 6 mal 5 Minuten
Telefonate erledigen dauert arbeits-methodisch länger als ein Zeitblock von 1 mal 30 Minuten.)*
- 3. Nein-sagen - ohne zu frustrieren !**
(Deutlich sagen, daß Sie jetzt keine Zeit haben, gegebenenfalls eine Kurzzeit-Begründung geben und einen anderen Mitarbeiter oder Alternativ-Termin vorschlagen.)
- 4. Störungen identifizieren und analysieren !**
(Sie halten einfach jede Störung und Unterbrechung auf einem Formular „Tages-Störblatt“ kurz fest und werten dieses anschließend kritisch aus.)

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

Wie gehe ich mit meinen Zielen optimal um ?

- 1. Vereinfachen !**
*(Schwierige Aufgaben in kleine Schritte aufteilen !
Reihenfolge und Erledigungs-Termine festlegen !)*
- 2. Andere tun lassen !**
*(Delegieren: Was? Wer? Warum? Wie? Bis wann?
Nein-Sagen: Zeitdiebe freundlich abwehren !)*
- 3. Rücksicht nehmen !**
*(Kein Verlegen, kein Verspäten, kein Überziehen !
Vorher jeweils Zielsetzung und Ende vereinbaren !)*
- 4. Telefonieren !**
*(Statt zu stören, die passende Zeit erfragen !
Telefon-Termine und Rückrufe vereinbaren !)*

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

- **Zeit-Management**

Regeln und Prinzipien der Zeit-Planung:

- 1. Dokumentieren und prüfen Sie,**
wie und wofür Sie Ihre Zeit ver(sch)wenden.
- 2. Arbeiten Sie regelmäßig und systematisch**
an Ihren Zeitplänen.
- 3. Seien Sie flexibel, denn Zeitpläne sind nicht**
dazu da, um unbedingt eingehalten zu werden,
sondern um Ziele zu verwirklichen.
- 4. Planen Sie auf selbstentwickelten Formularen**
(*Prinzip der Schriftlichkeit*).
So geht Ihnen nichts verloren,
und Sie haben einen ständigen Überblick.
- 5. Übertragen Sie alle unerledigten Aufgaben**
auf den nächsten Perioden-Plan.
Diese werden damit automatisch in die neuen
Planungs-Überlegungen mit einbezogen.
- 6. Fixieren Sie Zeit-Vorgaben und End-Termine**
für die Tätigkeiten
(*kein „sofort“, „so schnell wie möglich“ etc.*),
und vermeiden Sie Unentschlossenheiten,
Verzögerungen und Aufschub.
- 7. Reservieren Sie einen bestimmten Teil Ihrer**
Zeit für planerische,
vorbereitende und schöpferische Tätigkeiten
sowie für Ihre Weiterbildung.

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

Drei wichtige Standard-Fragen für Ihren Erfolg:

1. Tun Sie die richtigen Dinge ?
2. Tun Sie die Dinge richtig ?
3. Wie verändern Sie die Dinge ?

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

- **Zeit-Management**

Die hohe Schule des Zeit-Managements:

- **Zeit für sich selbst zu haben heißt :**
Bewußt zu leben !
- **Zeit für seine Aufgabe zu haben heißt:**
Bewußt erfolgreich zu sein !
- **Zeit für seine Weiterbildung zu haben heißt:**
Erfolge vorzubereiten !
- **Zeit fürs Lesen zu haben heißt:**
Sein Niveau anzuheben, denn Lesen ist heute so wichtig wie Essen geworden !

Zeit ist unser wertvollstes Kapital !

Der wichtigste Faktor der Zukunft ist die Zeit.

(Nicht Geld !) Zeit ist die neue Währung !

Verändern Sie Ihr Zeit-Bewußtsein,
und Ihr Erfolg wächst automatisch !

Zeit-Planung ist immer Erfolgs-Planung,

und Erfolgs-Planung ist immer Lebens-Planung !

Deshalb ist Zeit-Planung notwendig,

um die Zeit intensiver,

produktiver und genußvoller zu erleben !

Merke:

Wer nicht plant, der wird verplant !

(Wenn wir nämlich unsere Zeit nicht planen,

dann verplant uns einfach die Zeit

und die Menschen um uns herum !)

Fazit:

Die richtige Nutzung der Zeit

entscheidet über Erfolg oder Mißerfolg !

*(Nikolaus B. Enkelmann, Königstein, Erfolgs- und Motivations-Trainer
sowie Autor zahlreicher Bestseller, Videos und Lern-Kassetten)*

- **Zeit-Management**

Sie alle kennen das zuvor von Parkinson genannte Gesetz. Es beschreibt das Prinzip vom mentalen Zeitrahmen. Wenn Ihnen jemand für eine Aufgabe einen Monat zubilligt, werden Sie für die Lösung rund einen Monat brauchen. Hätte man Ihnen eine Woche dafür gegeben – Sie hätten das Problem in einer Woche gelöst ! Und wenn Sie dafür vierundzwanzig Stunden gehabt hätten ?

Parkinson erzählt in seinem Buch die Geschichte einer Gräfin, die für einen normalen Brief an ihre Freundin einen ganzen Tag braucht.

Am Vormittag zuerst eine Stunde, um das richtige Briefpapier auszusuchen und zu kaufen.

Dann eine Stunde für den ersten Roh-Entwurf sowie eine dritte Stunde für die Korrektur.

Es folgen:

eine Stunde Mittagspause und danach erneutes Durchlesen. Der Text-Entwurf wird verworfen, der Nachmittag ist ein einziger Versuch, diesmal alles ganz anders und viel besser zu formulieren. Um sechzehn Uhr leichte Panik:

„Wo habe ich nur die Anschrift ?“

Der Postschalter schließt um fünf.

Endlich, nach langem Suchen:

Brief zukleben, gerade noch eine viertel Stunde Zeit für die Fahrt zum Postamt.

Dort Briefmarke kaufen – und ab geht die Post.

Wieder zu Hause, sinkt die Gräfin erschöpft in den Sessel, befriedigt, eine wichtige Aufgabe erledigt zu haben !

Warum braucht die Gräfin einen ganzen Tag, um einen Brief zu schreiben ?

Aus einem einzigen Grund, den Parkinsons Gesetz beschreibt: weil ihr ein ganzer Tag dafür zur Verfügung steht !

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

In jedem von uns steckt unbewußt eine solche Gräfin. Zur Erledigung einer Arbeit nehmen wir stets die ganze Zeit in Anspruch, die uns dafür zugebilligt wird. Wir müssen uns das bewußtmachen ! Denn wenn wir viele Aufgaben zu erledigen haben – *wie wohl die meisten* – und uns zuviel Zeit für die Erledigung unserer Aufgaben zubilligen, geraten wir unausweichlich in Zeitnot und somit in Streß.

Erfolgreiches Zeit-Management sorgt für:

- mehr Übersicht
- mehr Freiraum für Kreativität
- weniger Streß
- mehr Freizeit
- bessere Ziel-Verwirklichung

Verschaffen Sie sich mit einem Tages-Rahmenplan

Überblick über fest vergebene Zeiträume.

Durch täglich/wöchentlich/monatlich wiederkehrende Fix-Termine (*Aufstehen, Frühstück, Fahrt zur Arbeit, Mittagspause*) und Tätigkeiten (*Kontroll-Aufgaben, Team-Sitzungen, Mitarbeiter-Gespräche*)

ist Ihre Zeit bereits strukturiert und eingeschränkt.

Für weitere Aufgaben und Wünsche bleibt Ihnen entsprechend weniger Zeit.

Berücksichtigen Sie dies bei der Zeit-Planung.

Es bewahrt Sie davor, daß sie in einer „*engen*“ Phase vielleicht eine Stunde eher aufstehen oder eine kurzfristige Nachtschicht einlegen müssen, um Ihre Aufgaben erledigen zu können.

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

- **Zeit-Management**

Was ist eine Stunde Ihrer Zeit tatsächlich wert ?

Wenn man sich mit dem Leben von erfolgreichen Unternehmern oder bedeutenden Politikern beschäftigt, dann zeigt sich stets, daß sie eindrucksvolle Fähigkeiten im Umgang mit der Zeit entwickelt haben. Die Gewohnheit, sich in regelmäßigen Abständen Rechenschaft abzulegen über den genauen Wert ihrer Zeit und sich damit dieses Wertes bewußt zu sein, ist die Gewohnheit dieser Menschen, die an erster Stelle steht.

Haben auch Sie diese Fähigkeit, die so entscheidend wichtig ist für den Erfolg, schon so weit wie möglich entwickelt ?
Ärzte, Psychiater, Rechtsanwälte, Unternehmens-Berater, kurz alle, die auf die eine oder andere Weise ihren Kunden Arbeits-Aufwand nach Zeit in Rechnung stellen, müssen sich perfekt auf die angemessene Bewertung ihrer so rasch enteilenden Zeit verstehen.

Wissen Sie genau, was Sie ein viertelstündiges Telefongespräch kostet (*nicht an Gebühren !*) ?
Natürlich kann Geld nicht der einzige Maßstab für die Bewertung von Zeit sein.
Aber wenn man eine solche Bewertung vornimmt, wird man so manche Überraschung erleben !
Ganz sicher arbeiten Sie nicht allein, um Ihr Gehalt dafür zu bekommen.
Ganz sicher schließen Sie ein Geschäft nicht nur im Hinblick auf die Provision ab, die Sie dafür erwarten können.

Nun gut, aber die Entlohnung oder die Hoffnung auf finanziellen Gewinn sind nun einmal objektive Faktoren, die weitgehend unser Handeln bestimmen.
Einen Brief zu schreiben kostet mich 100,-- DM.
Und Sie ?

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

Als eines Tages meine Sekretärin nicht da war, mußte ich einen dringenden Brief selber zur Post bringen. Nach der Rückkehr habe ich mir eine Frage gestellt, die ich mir eigentlich schon vorher hätte stellen sollen:

*„Kann ich mir das überhaupt leisten,
mich mit so etwas zu beschäftigen?“*

Nun, ich habe nachgerechnet.

Allein die Zeit, die ich dafür opfern mußte, kostete mich an die hundert Mark.

Hundert Mark nur dafür, diesen Brief auf die Post zu bringen. Entsprach die Dringlichkeit wirklich einem Gegenwert von hundert Mark ?

Nach einigem Nachdenken mußte ich das verneinen. Trotzdem hatte ich mich durch meinen Übereifer und einen Mangel an Überlegung dazu hinreißen lassen. Ich habe mir aber in meinem Notizbuch, das ich immer dabei habe, mein Rechen-Exempel eingetragen und weiß nun für alle Zukunft, daß es mich hundert Mark kostet, wenn ich einmal auf die Post gehe !

Es gibt Leute, die sich energisch darum bemühen, in sehr konkreten Bereichen wie der Produktion, dem Energie-Verbrauch, bei den Gehältern die Kosten zu drücken, aber es wäre besser, wenn sie bei der Bewertung ihrer eigenen Arbeitskraft und der ihrer Mitarbeiter anfangen würden. Die Möglichkeiten zur Produktivitäts- und Gewinnsteigerung sind in bezug auf die entsprechende Arbeits-Zeit nahezu unbegrenzt, wenn man sich erst einmal die Mühe macht, sie rationeller zu nutzen !

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

Um zu einer realistischen Bewertung einer Stunde meiner Arbeits-Zeit zu kommen, muß ich zahlreiche andere Ausgaben berücksichtigen. Auch Sie müssen genau dies tun !
Selbst wenn Sie dabei einmal Kosten wie die Verzinsung der Gestehungs-Kosten des Betriebs-Gebäudes oder eine entsprechende Miete beiseite lassen und auch eine erwünscht hohe Gewinnspanne erst einmal weglassen.

Einige Fachleute sind übrigens der Meinung, bei einer korrekten Bewertung des tatsächlichen persönlichen Stundensatzes müsse man auch das Gehalt der Sekretärin und das aller Mitarbeiter berücksichtigen.
Und ebenso alle zusätzlichen Leistungen, die sie erhalten, sowie sämtliche Lohn-Nebenkosten.

Sollten wir nicht einmal, nur so aus Neugierde, Ihren Stundensatz kalkulieren ?
„Time is money“, sagen die Amerikaner.
Bei der folgenden Übung werden Sie feststellen, wieviel Geld Ihre Zeit wert ist.
Vielleicht viel mehr, als Sie glauben !

1. Ihr Jahresgehalt.

2. Weitere Ihnen zustehende Leistungen des Unternehmens.

(Alle Zuschüsse wie Krankenkassen und Versicherungen, Urlaubsgeld, Prämien, Gewinnbeteiligung, Belegschafts-Aktien, Sachbezüge usw. ...)

3. Fix-Kosten für Ihren Arbeits-Platz.

(Miete, Ausstattung und Büromaterial, Heizung, Strom usw. ...)

4. Weitere Kosten.

(Reisekosten, Repräsentationen, Seminare und Kongresse usw. ...)

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

- 5. Jährlicher Kosten-Aufwand für Ihre Position insgesamt.**
- 6. Wert einer Woche Ihrer Arbeits-Zeit.**
(Teilen Sie die Gesamt-Summe der Positionen 1-4 durch 47, wenn Sie fünf Wochen Urlaub jährlich haben, sonst eben entsprechend.)
- 7. Wert einer Stunde Ihrer Arbeits-Zeit.**
(Teilen Sie die obige Summe durch die Zahl Ihrer wöchentlich geleisteten Arbeits-Stunden.)
- 8. Wert einer Minute Ihrer Arbeits-Zeit.**
(Teilen Sie die obige Summe durch 60.)
- 9. Gesamt-Summe der Jahresgehälter Ihrer Mitarbeiter.**
(Sämtlicher !)
- 10. Summe der sonstigen betrieblichen Leistungen für diese Mitarbeiter.**
(Vergleiche Position 2.)
- 11. Summe der sonstigen Aufwendungen für Ihre Mitarbeiter.**
(Vergleiche Position 3 und 4.)
- 12. Wert des auf Ihre Position bezogenen Stundensatzes.**
(Teilen Sie die Summe der Positionen 1-4 sowie 9-11 zunächst durch 47 (die Zahl Ihrer tatsächlichen Arbeits-Wochen) und dann nochmals durch die Anzahl Ihrer wöchentlichen Arbeits-Stunden.)

Verblüffende Ergebnisse, nicht wahr ?

Ihre Zeit ist viel mehr wert, als Sie zunächst dachten !

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

Leisten Sie sich doch einmal den Spaß,
auf der Basis Ihres Stundensatzes auszurechnen,
was Sie oder Ihr Unternehmen die folgenden Dinge
kosten:

- Eine Kaffeepause,
die um 15 Minuten verlängert wird.
- Die fünfminütige Suche nach einer wichtigen
Unterlage.
- Ein unnützes Telefon-Gespräch von 20 Minuten.
- Eine unvorhergesehene Arbeit,
die eine halbe Stunde fordert.
- Eine Arbeit von zwei Stunden,
die auch Ihr Assistent hätte erledigen können,
unter Berücksichtigung der Tatsache,
daß er 30% weniger verdient als Sie.

Die Ergebnisse werden Sie verblüffen !

Und dennoch, das sind ja nur die Verluste pro Tag.
Verfünffachen Sie nun einmal den Betrag,
auf den Sie gekommen sind.

Dann wissen Sie genau,
was Ihnen pro Woche verlorenght.

Machen wir konsequent weiter:

Multiplizieren Sie jetzt die Summe der wöchentlichen
Verluste mit 47. Eine enorme Summe, nicht wahr ?

Und doch verlieren Sie eine solch bedeutende
Summe alljährlich nur deshalb, weil es Ihnen nicht
bewußt oder gleich war, was ein paar Minuten
verlorener Zeit hier und da Sie tatsächlich kosten !

Und dabei ist das ja nur ein Durchschnitt:

Einer meiner Schüler hat am Ende eines Lehrgangs
einmal ausgerechnet, was er auf diese Weise allein
im letzten Jahr verloren hat.

Er hat es sehr genau nachgerechnet und kam auf
nicht weniger als hunderttausend Mark !

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

Viele mögen nun einwenden,

es könne ja nicht nur das Geld zählen.

Und außerdem hätten Sie es ja nicht wirklich verloren,

es handle sich dabei ja nur theoretisch

um Geld, um Geld auf dem Papier sozusagen.

Nun, das stimmt natürlich irgendwie.

Aber das Geld, das Sie auf diese Weise verloren haben,
und die Zeit, die Ihnen abhanden kam,

hätten sich verwandeln lassen in sinnvolle Freizeit
oder in tatsächliche Einkünfte.

Und diese wären dann tatsächlich ganz reell
und sehr angenehm gewesen.

Das soll nun allerdings auch wieder nicht heißen,

daß Sie in Zukunft jede Minute, die verstreicht,
zählen und sie in harte Mark umrechnen sollen.

Als kalte Rechenmaschine ohne menschliche

Regungen, die sich keine zehn Minuten Zeit nimmt

für einen Schwatz oder Gedanken an das Leben,

das da so abläuft.

Keine Rede davon.

Sie sollen lediglich einen vernünftigen und

realistischen Ansatz für Ihre Zeit-Einteilung insgesamt

finden, der Ihnen gestattet, den Wert

Ihrer Zeit richtig einzuschätzen und sie bestmöglich

zu nutzen. Indem Sie sich zum Beispiel erheblich mehr

Freizeit gönnen, einen größeren Teil Ihrer Zeit darauf

verwenden, der Kreativität und der

Zukunfts-Planung Raum zu geben.

Einverstanden ?

Nun, dann sollten Sie sich,

mit diesen Wert-Ansätzen für die Zeit im Hinterkopf,

so regelmäßig wie möglich die Frage stellen:

*„Was ist die produktivste Nutzung meiner Zeit für jede
Stunde meines Arbeits-Tages ?“*

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

Und stellen Sie sich nun zu den Tätigkeiten
im einzelnen die Frage:

*„Könnte ich sie nicht jemandem übertragen,
der weniger kostet als ich?“*

Später kommen wir noch zum Thema Delegation
und werden feststellen, daß man grundsätzlich eine
Aufgabe jener Person zuweisen sollte,
die auf der niedrigstmöglichen Stufe in einer
Hierarchie zu ihrer effektiven Lösung in der Lage ist.

Wenn man eine Aufgabe auf zu hohem Niveau
überträgt, zum Beispiel einem Direktor statt einem
Produktions-Leiter, riskiert man oft einen durchaus
nicht unerheblichen Verlust. Vorausgesetzt natürlich,
daß der fragliche Direktor nicht seinerseits mit den
Prinzipien des Zeit-Managements vertraut ist.
Denn sonst wird er selbst die Aufgabe auf eine Stufe
delegieren, auf der sie optimal gelöst werden kann.

Jedesmal, wenn Ihr Einkommen steigt
oder Sie befördert werden, müssen Sie natürlich
eine Neubewertung Ihres Stundensatzes vornehmen.
Und ziehen Sie rasch die Schlüsse, die sich daraus
ergeben. Es könnte zum Beispiel bestimmte Aufgaben
geben, die Sie sich einfach nicht mehr „leisten“
können, weil Sie nun zu teuer dafür geworden sind.

Vielleicht haben Sie es bisher vorgezogen,
Statistiken selbst auszuwerten,
statt dies einem Spezialisten zu überlassen.
Das kostet Sie vielleicht an die zehn Stunden
monatlich. Nachdem aber jetzt Ihre Einkünfte
gestiegen sind, wird sich vielleicht herausstellen,
daß die 75 Mark pro Stunde, die man für einen
Spezialisten in dieser Disziplin rechnen muß,
eine echte Ersparnis bedeuten,
wenn der Wert Ihrer eigenen Arbeits-Stunde
inzwischen bei fast dem Doppelten liegt.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

Im allgemeinen sparen Sie durch den Einsatz wirklicher Spezialisten immer Geld, erhöhen also Ihren Gewinn. Zögern Sie also nie, deren Dienste in Anspruch zu nehmen.

Am Anfang ist man immer in der Versuchung, möglichst viel selbst zu machen, um dadurch Geld zu sparen.

Das kann am Anfang tatsächlich noch ganz sinnvoll sein, aber diese Angewohnheit kann sich auf Dauer sehr schnell zum Verlust-Geschäft entwickeln.

Bewerten Sie daher Ihren Stundensatz in regelmäßigen Abständen neu.

Und wenn Sie dabei nicht schnell genug eine steigende Entwicklung feststellen können,

sollten Sie sich fragen, ob es sich nicht empfiehlt, alle Ihre Energien und all Ihre Zeit auf das zu konzentrieren, was am meisten einbringt.

Sie werden unter Garantie mit erstaunlichen Erfolgen rechnen können und werden sogar wahre Wunder erleben !

Stellen Sie sich also so oft wie nur möglich die folgende Frage:

„Was wird geschehen, wenn ich nicht nur die Hälfte oder ein Drittel meiner Zeit, sondern, auch ohne nur eine Minute Zeit zu verlieren, all meine Zeit den Aufgaben widme, die wirklich meinen Fähigkeiten entsprechen ?“

(Christian H. Godefroy und John Clark, Zeitmanagement-Experten, aus ihrem Bestseller: „Das Zeitmanagement-System“)

- **Zeit-Management**

Nun kommen wir zum Thema Delegieren !

Hier sind sieben gute Gründe,
warum Sie es tun sollten:

1. Delegieren, um mehr Zeit zu haben für meine
eigentlichen Aufgaben.
2. Delegieren, um die Wenigkeit meiner Mitarbeiter
zu stärken, ihren Arbeits-Bereich zu verbreitern
und ihr Kompetenz-Niveau anzuheben.
3. Delegieren, um die Mitarbeiter zu motivieren
und ihnen Aufgaben zu stellen, die sie fordern.
4. Delegieren, um jene Mitarbeiter herauszufinden,
die sich für eine Beförderung eignen.
5. Delegieren, um die Produktivität der ganzen
Abteilung zu erhöhen.
6. Delegieren, sobald eine Arbeit von jemand anderem
besser oder schneller erledigt werden kann.
7. Delegieren, damit die Mitarbeiter die
routinemäßigen Seiten meiner Arbeit kennenlernen
und sie, wenn sich die Notwendigkeit dafür ergibt,
übernehmen können, um ein reibungsloses
Funktionieren der Abteilung zu gewährleisten.

Was man vermeiden sollte:

- Delegieren, wenn es um eine „*vertrauliche
Angelegenheit*“ geht.
- Delegieren, wenn es um eine Sache mit
schwerwiegenden negativen Konsequenzen geht,
wie zum Beispiel eine Disziplinar-Maßnahme.
- Delegieren und zugleich zulassen, daß die
Mitarbeiter wieder Ihnen die Probleme aufhalsen.
- Delegieren, weil ihnen eine Aufgabe nicht gefällt.
- Delegieren, wenn es um eine heikle Sache geht,
für welche die Verantwortung nun einmal
unmittelbar bei Ihnen liegt.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

Was Sie nie versäumen dürfen:

- Dem Beauftragten zu vertrauen, ihm aber auch Entscheidungs-Spielraum und eine Spanne für eigene Ideen zu lassen.
- Dafür zu sorgen, daß er eine innere Beziehung zu der Aufgabe entwickelt, die er zu bewältigen hat.
- Ihrem Mitarbeiter, wenn er das wünscht, Ihre Rückendeckung und Unterstützung während der ganzen Dauer der Durchführung zuzusichern.
- Sich mit ihm abzustimmen über die Zielsetzung, die Mittel und Wege, die zu ihrer Erreichung zur Verfügung stehen, und die Kriterien, nach denen die abschließende Bewertung erfolgt.

Wie man eine Aufgabe richtig

an einen Mitarbeiter delegiert:

1. Machen Sie sich eine klare und genaue Vorstellung von der Aufgabe, die Sie delegieren wollen:
Was exakt erwarten Sie von Ihrem Mitarbeiter ?
Wie läßt sich objektiv und präzise seine Leistung bewerten ?
2. Erläutern Sie Ihrem Mitarbeiter ganz genau, was Sie von ihm erwarten.
Sprechen Sie die Aufgabe mit ihm durch.
3. Erklären Sie ihm, warum das gemacht werden muß.
4. Zeigen Sie Ihrem Mitarbeiter, wie man die Arbeit macht, und vergewissern Sie sich, daß er das gut verstanden hat.
Sie könnten ihn zum Beispiel bitten, Ihnen in wenigen Worten zusammenzufassen, wie er die Arbeit anpacken wird.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

5. Geben Sie ihm alle erforderlichen Informationen und Unterlagen in bezug auf die jeweilige Aufgabe und gleichermaßen Informationen über Leute, mit denen er zusammenarbeiten muß.
6. Vereinbaren Sie mit ihm eine vernünftige Frist für die Erledigung der betreffenden Arbeit und einen mehrstufigen Zeitplan für die einzelnen Arbeits-Abschnitte dabei.
7. Setzen Sie unbedingt einen bindenden End-Termin fest !
8. Verschaffen Sie diesem Mitarbeiter die materiellen Mittel und das Maß an Befugnissen, die er für die Bewältigung seiner Aufgabe braucht. Versichern Sie sich aber auch, daß er die Grenzen seiner Befugnisse kennt.
9. Verlangen Sie von ihm die Ablieferung von Zwischen-Berichten zu bestimmten Terminen.
10. Überprüfen Sie in regelmäßigen Abständen die Arbeits-Qualität, vermitteln Sie dem Mitarbeiter ein Feedback.
11. Bewerten Sie mit ihm die Gesamtleistung anhand der vorher gemeinsam festgelegten Kriterien.
12. Belohnen oder ermutigen Sie je nach Bedarf.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

Wie man in einem Arbeits-Team delegiert:

1. Fertigen Sie für jeden Mitarbeiter eine Arbeits-Anweisung an:
Art der Arbeit, Fristen (*insgesamt und Teil-Abschnitte*), geforderte Qualität, Leistungs-Maßstäbe.
2. Legen Sie einen Übersichts-Plan an (*zum Beispiel in Form einer Wandtafel*), auf dem Sie mit einem Blick feststellen können, welche Einzel-Aufgaben es gibt und wer jeweils dafür zuständig ist.
3. Verteilen Sie die Arbeit gleichmäßig.
4. Führen Sie die Leistungs-Bewertungen immer unter vier Augen mit dem betreffenden Mitarbeiter durch. Bewertungen vor den anderen Mitarbeitern strikt vermeiden, mit Ausnahme besonders guter Leistungen.
5. Sehen Sie motivierende Belohnungen für denjenigen vor, der seine Arbeit gut macht (*zum Beispiel eine Lohn-Erhöhung, eine lobende Erwähnung, einen neuen Titel, einen Bonus*), vor allem bei einer Arbeit, die sich sehr lange hinzieht.

(Christian H. Godefroy und John Clark, Zeitmanagement-Experten, aus ihrem Bestseller: „Das Zeitmanagement-System“)

Delegieren ist eine Kern-Kompetenz

im Management, denn durch Delegieren gewinnen Sie Hebel-Wirkung. Den meisten Menschen ist nicht klar, daß die Fähigkeit, effektiv zu delegieren, ein ganz entscheidender Faktor für alles ist, was sie im Management zustande bringen.

(Wenn Sie delegiert haben, müssen Sie beaufsichtigen.

Die Grund-Regel heißt:

Inspizieren Sie, was Sie erwarten.

Sobald Sie Autorität und Verantwortung klar delegiert haben, müssen Sie die Sache im Auge behalten, denn wenn Sie nicht regelmäßig inspizieren, werden die Leute denken, daß Sie es nicht ernst meinen !)

(Brian Tracy, bekannter amerik. Erfolgs- und Motivations-Trainer und Bestseller-Autor, Präsident des „Brian Tracy International“-Netzwerks mit 350 Beratern und Trainern)

- **Zeit-Management**

Stephanie Winston ist Expertin für

Zeit-Management in Washington.

In ihrem Newsletter „*The Organized Executive*“ gibt sie diese vier Tips für produktives und unterbrechungsfreies Arbeiten:

- 1. Suchen Sie sich für Ihre produktivsten Stunden**
am Tag einen anderen Arbeitsplatz als Ihr Büro.
Ziehen Sie sich in einen leeren Konferenz-Raum zurück oder an einen Tisch im Café um die Ecke.
- 2. Hängen Sie ein Schild „Bitte nicht stören !“**
an Ihre Tür, jeden Tag für eine Stunde.
Gehen Sie während dieser Stunde nicht ans Telefon.
- 3. Wenn jemand in Ihr Büro kommt:**
Stehen Sie auf, und setzen Sie sich nicht wieder.
Bieten Sie Ihrem Besucher gar nicht erst einen Platz an. Mit diesem Ritus zeigen Sie, daß Sie unter Zeitdruck stehen.
- 4. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter wissen,**
zu welchen Zeiten Sie am besten ansprechbar sind.
Wenn Sie einen Anruf zu einer unpassenden Zeit erhalten, sagen Sie dem Anrufer:
*„Leider habe ich jetzt keine Zeit für Ihr Anliegen.
Aber ich würde Sie gern später zurückrufen.
Wann ist die beste Zeit dafür ?“*

(Christian H. Godefroy und John Clark, Zeitmanagement-Experten, aus ihrem Bestseller: „Das Zeitmanagement-System“)

Wie man Zeit gewinnt:

1. Zweckmäßiges Ablage-System entwickeln
(auch für Termin-Überwachung).
2. Zusammengehörige Unterlagen
nach Termin, Name und Suchbegriff ablegen.
3. Nur Aufträge annehmen,
die gut und termingerecht erledigt werden.
4. Aufträge so einfach wie möglich,
so aufwendig wie nötig erteilen.
5. Gesprächs-Zeiten durch Anfang und Ende
festlegen.
6. Mitarbeiter entwickeln durch Fordern und Fördern.
7. Diktiergerät für das Schreiben von Manuskripten
benutzen.

- Zeit-Management

Fortsetzung ...

8. In Gesprächen Sach- und Beziehungs-Ebene beachten und pflegen.
9. Check-Liste für Konferenzen anlegen.
10. NEIN sagen wollen und können.
11. Störungen minimieren und dadurch Qualität und Zeit gewinnen.
12. Produktiv telefonieren (*Sperrzeiten einführen*).
13. Man braucht für eine Arbeit so lange, wie Zeit dafür zur Verfügung steht.
(*Parkinsons Gesetz*)
14. Zeitdiebe beseitigen.
15. Entscheidend ist das Zusammenführen von geplanter Arbeit und dafür vorgesehener Zeit.
16. Terminkalender bzw. Zeitplanbuch konsequent benutzen.
17. Check-Listen erleichtern das Leben ungemein. Check-Listen bieten ein Minimum an Aufwand und ein Maximum an Sicherheit !
(*Einmal denken – hundertmal handeln !*
Man muß das Rad nicht immer neu erfinden.
Denn was andere vor mir besser und gründlicher gedacht haben, will ich nicht noch einmal denken.
Außerdem entfällt die Furcht,
ständig etwas vergessen zu haben !)

(Prof. Willy J. Gruber, geschäftsführender Alleingesellschafter der 1983 gegründeten ATLANTIS Management Gruppe, Buchautor und Chefconsultant internationaler Unternehmensgruppen)

- **Zeit-Management**

Von außen kommende Zeit-Diebe:

- Telefon-Gespräche (*unnütz lange und unvorhergesehene*).
- Arbeitskollegen und Mitarbeiter, die Rückfragen haben, Schwierigkeiten unterbreiten oder ein Schwätzchen halten wollen.
- Politik der offenen Tür, d.h. die Pflicht, stets verfügbar zu sein.
- Unangemeldete Besucher, Kunden und Lieferanten.
- Schlecht geschultes oder unfähiges Personal.
- Der Chef, der ständig stört.
- Geschäftsessen, Empfänge, abendliche Verpflichtungen.
- Häufige, lange und schlecht vorbereitete Besprechungen.
- Probleme mit Behörden.

Von innen kommende Zeit-Diebe:

- Nicht genau vorgegebene und wechselnde Ziele und Prioritäten.
- Das Fehlen eines täglichen Arbeitsplanes.
- Nicht beendete, verschobene Arbeiten.
- Hang zum Perfektionismus.
- Mangelnde Ordnung, insbesondere am Arbeitsplatz.
- Unklare Kompetenzen.
- Zu wenig Delegation.
- Hinauszögern von schwierigen Entscheidungen.
- Widerstand gegen Veränderungen.
- Unfähigkeit, NEIN zu sagen.
- Schlechte Information und Kommunikation.

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

- **Zeit-Management**

Typische Zeitsünden:

1. Alles auf einmal tun wollen.

Wer grundsätzlich mehr erledigen will, als er tatsächlich schaffen kann, kommt zu nichts.

2. Jede Ablenkung zulassen.

Wer dankbar für jede Abwechslung ist, wird am Ende des Tages keine Ergebnisse haben.

3. Langwierige Besprechungen.

Ausufernde Diskussionen sind der Tod der Effektivität.

Sie lähmen und verhindern Motivation.

4. Überall Papierkram.

Wenn jede Menge Lesestoff den Schreibtisch überschwemmt, ist die Selektion oft unmöglich.

5. Niemals nein sagen.

Man kann nicht alle zufriedenstellen.

Wer es versucht, bleibt selbst auf der Stelle.

6. Alles wissen wollen.

Gute Chefs haben Mut zur Lücke.

Sie lassen ihren Mitarbeitern Freiraum und wissen nicht jedes Detail.

7. Keine Selbst-Disziplin.

Niemand arbeitet auf Dauer unter Druck besser.

Wer sich organisiert, bringt besseren Output.

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

Das Tages-Geschäft frißt einen auf,

wenn man sein Leben und seine Ziele nicht plant !

(Die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele ist die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg !)

Erfolg durch Planung bedeutet:

Herr der Lage sein statt „Opfer der Verhältnisse“.

(Was wir denken, müssen wir in Sprache bringen !)

Versuchen Sie nie,

zwei Sachen auf einmal zu machen !

Die wichtigsten fünf Minuten:

Am Ende des Arbeits-Tages den Arbeits-Plan

für den nächsten Tag erstellen !

(Arbeiten ohne Plan und Ziel ist wie Autofahren mit angezogener Handbremse !)

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

- **Zeit-Management**

„Aufschieberitis“

Wir Menschen haben immer wieder den Drang, Dinge aufzuschieben. Die schlimmste Form der Krankheit nennen wir „Aufschieberitis“.

Doch wer öfter, wer ständig wichtigere, unerledigte Dinge vor sich herschiebt, darf sich nicht wundern, wenn sein Energie-Level immer tiefer sinkt. Denn Unerledigtes sorgt dafür, daß wir nicht zufrieden sein können.

Unerledigtes sorgt dafür, daß wir auch die Freizeit nicht richtig genießen können, weil wir ständig unbewußt an die Dinge denken, die wir nicht geklärt haben.

Unerledigte Dinge sind die größten Energie-Fresser, die es gibt. Lösen Sie deshalb Ihre Aufgaben, und erleben Sie, wie sich auf wunderbare Weise Ihre Energie-Speicher wieder voll aufladen.

(Jürgen Höller, Gochsheim, Unternehmens-Berater und Motivations-Trainer, Autor zahlreicher Bestseller, Unternehmer des Jahres 1991)

Ordnung ist,

wenn Ihr Arbeitsplatz so organisiert ist wie die Tastatur eines Klaviers:

Keine Taste zuviel und keine zuwenig.

Und jede so an ihrem Platz, daß der Virtuose sie mit nachtwandlerischer Sicherheit findet.

Fragen Sie sich deshalb immer wieder:

„Ist meine Ordnung so, daß sich jeder schnell auskennt, der mich vertreten müßte?“

Haben wichtige Arbeits-Mittel,

die ich häufig brauche, ihren festen Platz ?

Sind diese Dinge in der Nähe meiner Hände, andere weiter weg ?

Ist mein Arbeitsplatz von links nach rechts organisiert ? (*Unerledigtes links, Erledigtes rechts* ?)

Wäre es nicht an der Zeit, wieder einmal gründlich aufzuräumen und zu entrümpeln ?

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

- Zeit-Management

Der Bio-Fahrplan für die Stunden des Tages:

7:00 Uhr: Wechselstunde !

Wechseln von der Traumwelt in die Realität.
Die Schmerzempfindlichkeit ist am größten.

8:00 Uhr: Sex-Stunde !

Die Sexualhormone Testosteron (*Mann*)
und Östrogen (*Frau*) erreichen ihren
Ausschüttungs-Höhepunkt.

9:00 Uhr: Robuste Stunde !

Wer sich jetzt impfen läßt, bei dem treten weniger
Nebenwirkungen wie Fieber oder Schwellungen auf.

10:00 Uhr: Planungs-Stunde !

Das Kurzzeit-Gedächtnis arbeitet optimal. Gut für die
Aufnahme von Informationen, z. B. bei Konferenzen.

11:00 Uhr: Kreativitäts-Stunde !

Wir sind hellwach, kreativ und können so schnell
rechnen wie zu keiner anderen Tageszeit.

12:00 Uhr: Magen-Stunde !

Die Produktion von Magensäure nimmt zu
– auch wenn man nichts ißt.

13:00 Uhr: Siesta-Stunde !

Wer regelmäßig Mittagsschlaf hält,
verringert sein Herzinfarkt-Risiko um 30%.

14:00 Uhr: Glückliche Stunde !

Stimmungs-Hoch und weitgehende Schmerz-
Unempfindlichkeit. Beste Zeit für Zahnarzt-Besuche.

15:00 Uhr: Lern-Stunde !

Das Langzeit-Gedächtnis funktioniert 10% besser
als um 9 Uhr morgens.

16:00 Uhr: Trainings-Stunde !

Geschärftes Sehvermögen und erhöhte
Reaktionsfähigkeit.
Ideale Zeit z.B. für ein Tennis-Spiel.

17:00 Uhr: Launische Stunde !

Höhepunkt der schlechten Stimmung. Manche
bekämpfen sie mit einem Cocktail zur „*blue hour*“.

18:00 Uhr: Streit-Stunde !

Die beste Zeit, um Konflikte zu bewältigen,
denn jetzt sind Sie besonders Kompromißbereit.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

19:00 Uhr: Handwerks-Stunde !

Günstige Zeit für manuelle Arbeiten wie Maschinen-Schreiben und Basteln.

20:00 Uhr: Pillen-Stunde !

Antibiotika erreichen ab 20 Uhr (*bis 4 Uhr morgens*) bei geringster Dosierung maximale Wirkung.

21:00 Uhr: Genuß-Stunde !

Die Sinnes-Organen (*Geruch, Gehör und Geschmack*) reagieren besonders sensibel.

22:00 Uhr: Entspannungs-Stunde !

Relaxen – aber möglichst keine Zigaretten mehr. Der Körper kann von nun an Nikotin schlecht abbauen.

23:00 Uhr: Wehen-Stunde !

Zwischen 23 Uhr und 4 Uhr morgens kommen die meisten Babys zur Welt.

24:00 Uhr: Geister-Stunde !

Die Konzentration nimmt ab: Unfall-Gefahr. „*Nacht-Menschen*“ erreichen jedoch eine kurze „*Genie-Phase*“.

1:00 Uhr: Traum-Stunde !

Eineinhalb bis zwei Stunden nach dem Einschlafen erleben wir die größte Schlaftiefe. Heftige Träume.

2:00 Uhr: Kalte Stunde !

Wir frösteln besonders leicht.

3:00 Uhr: Krisen-Stunde !

Zwischen drei und fünf Uhr sind wir körperlich, geistig und seelisch auf dem Tiefpunkt. Selbstmorde häufen sich jetzt.

4:00 Uhr: Hilfloze Stunde !

Nie ist der Mensch schreckhafter als im Morgengrauen. Bevorzugte Zeit für Verhaftungen.

5:00 Uhr: Schnupfen-Stunde !

Wer verschnupft ist oder unter Heuschnupfen leidet, dessen Nase läuft jetzt besonders heftig.

6:00 Uhr: Lade-Stunde !

Die Nacht geht, das Power-Hormon Adrenalin kommt – und lädt unsere innere Batterie auf.

(Aus den Seminar-Unterlagen des Seminars „Unternehmer-Energie“, Schmidt-Colleg, Bayreuth)

- **Zeit-Management**

Man muß sich an drei Grundsätze halten:

1. Entscheide, was als Wichtigstes zu tun ist.
2. Schiebe alles andere beiseite.
3. Widme dich ausschließlich, mit voller Kraft und mit ganzem Herzen dem Wichtigem.

Wenn man sich an den ersten Grundsatz hält, wird man es lernen, zu allem Unnötigen nein zu sagen, und das befreit einen von allen Belastungen, die einen behindern.

Befolgt man den zweiten Grundsatz, kann man Stress und Sorgen vermeiden !

Hält man sich an den dritten Grundsatz, wird man so effektiv arbeiten, wie man es sich kaum vorstellen kann. Jeder Mensch hat enorme, ungeahnte Kraft-Quellen, und der dritte Grundsatz wird dafür sorgen, daß man sie bewußt und seinem eigenen Willen gemäß nutzen kann.

(Christian H. Godefroy, Zeitmanagement-Experte, und John Clark in „Das Zeitmanagement-System“, Rentrop-Verlag Bonn)

Faktoren für Zeitverluste:

Schaffen Sie ein neues Bewußtsein für Zeit-Effektivität.

Kreuzen Sie Ihre Faktoren für Zeitverluste unter den folgenden zweiundvierzig an, und treffen Sie Entscheidungen, um Veränderungen herbeizuführen.

1. Ich akzeptiere zu viele Aufgaben zugleich.
2. Ich wälze Verantwortung auf andere ab.
3. Ich ändere meine Prioritäten ohne vernünftigen Grund.
4. Ich lasse mich gehen.
5. Ich verschiebe notwendige Entscheidungen.
6. Ich bin konfus und unordentlich.
7. Ich bin zu genau, systematisch und penibel.
8. Ich delegiere nicht oder schlecht.
9. Ich lasse meine Mitarbeiter nicht selbständig arbeiten.
10. Ich lege keine Prioritäten fest.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

11. Ich lege keine Normen für mich fest.
12. Ich bin oft erschöpft.
13. Ich kann nicht nein sagen.
14. Ich plane nie oder selten.
15. Ich verstehe es nicht, gute Mitarbeiter zu finden.
16. Ich werde oft gestört und unterbrochen.
17. Ich habe zuwenig Autorität,
um meine Verantwortlichkeiten zu erfüllen.
18. Ich habe kein genaues Ziel.
19. Es fällt mir schwer, mich zu konzentrieren.
20. Es fehlt mir an Informationen.
21. Ich gehe die täglichen Probleme nicht
methodisch an.
22. Ich bin nicht ausreichend motiviert.
23. Ich nehme meine Funktion als „*Manager*“
nur in Krisen-Zeiten ernst.
24. Ich liebe Sitzungen.
25. Ich ändere häufig das Ordnungs-System
meiner Unterlagen.
26. Ich habe keinen Tages-Plan.
27. Ich habe „*archaische*“ Arbeits-Methoden.
28. Meine Aktivitäten widersprechen einander.
29. Es gibt persönliche Differenzen zwischen
meinen Mitarbeitern.
30. Ich leide unter Unsicherheit.
31. Ich habe Kommunikations-Schwierigkeiten.
32. Mein Ablage-System ist schlecht.
33. Ich bin es nicht gewöhnt,
Aufgaben-Listen zu machen.
34. Ich verschiebe oft Aufgaben von einem Tag
zum anderen.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

35. Ich habe zu viele persönliche Aktivitäten.
36. Ich beteilige zu viele Leute an meinen persönlichen Entscheidungen.
37. Ich schreibe zu viele Akten-Notizen, Vermerke, Briefe.
38. Ich lasse oft Arbeiten liegen.
39. Ich führe unnötige Telefon-Gespräche oder nehme welche an.
40. Meine Telefon-Gespräche sind oft zu lang.
41. Ich erledige gelegentlich unnötige Arbeiten.
42. Ich schreibe selbst Berichte, die gut auch von anderen abgefaßt werden können.

Hier nun der zweite Teil zum Test: „Zeit-Fresser“

Im folgenden Test sollten Sie versuchen, Faktoren zu bestimmen, die sich für Sie persönlich als „Zeit-Fresser“ auswirken und Sie vor Probleme stellen.

Planung:

- Unfähigkeit, mir Ziele zu setzen.
- Keine Tages-Planung.
- Mangelnde Klarheit oder Wechsel von Prioritäten.
- Unerledigte Aufgaben.
- „Krisen-Management“ und „Feuerwehr-Einsätze“.
- Keine präzisen Termin-Festsetzungen.
- Unfähigkeit zu korrekter Zeit-Einschätzung.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

Organisation:

- Keine persönliche Organisation, überladene Aufgaben-Liste.
- Doppel-Arbeit.
- Unklare Verantwortlichkeiten.
- Verschiedene Vorgesetzte.

Leitung:

- Aufgaben-Erledigung unter meiner Leitung.
- Routine-Details.
- Unwirksame Delegation.
- Mangelnde Motivation.
- Mangelndes Geschick bei der Konflikt-Bewältigung.
- Mangelnde Anpassungs-Fähigkeit an Veränderungen.

Überwachung:

- Störung durch Telefonate.
- Unangemeldete Besucher.
- Mangel an Disziplin.
- Zu viele unterschiedliche/widersprüchliche Interessen.
- Fehler, Ineffektivität meiner Leistung.
- Keine Normen oder Arbeits-Berichte.
- Unzureichende Informationen.

Kommunikation:

- Sitzungen.
- Mangelnde Eindeutigkeit von Weisungen.
- Unaufmerksames, ungenügendes Zuhören.
- Cliques-Bildung.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

Entscheidungs-Findung:

- Überstürzte Entscheidungen.
- Unentschlossenheit/Aufschieben.
- Entscheidungen durch Ausschluß-Beschluß.
- Perfektionismus.

Im Privat-Leben:

- Schlechte Einkaufs-Planung.
- Fehlende Planung bevorstehender Mahlzeiten.
- Erledigung von Aufgaben, die andere Familien-Mitglieder erledigen könnten oder sollten.
- Verabredungen aller Art (*Arzt, Zahnarzt, Klavier-Stunden usw.*) für sämtliche Familien-Mitglieder.
- Herumfahren der Kinder mit dem Auto.
- Unfähigkeit, auf bestimmte Anforderungen von außen Nein zu sagen (*freiwillige Hilfe bei Veranstaltungen, Mitarbeit bei Vereinen usw.*)
- Suche nach Dingen oder Unterlagen für die anderen Familien-Mitglieder.
- Perfektionismus.
- Anderes.

Wenn Sie den Anlässen für gestohlene Zeit

auf den Grund gehen, werden Sie feststellen, daß man diese Stör-Quellen (*und das gilt gleichermaßen für das Berufs- wie für das Privat-Leben*) in zwei Gruppen gliedern kann.

Zur einen Gruppe gehören die „*externen Zeit-Fresser*“: Störungen durch Telefon-Gespräche, unangemeldete Besucher usw.

Die zweite Gruppe bilden die „*internen Zeit-Fresser*“, wie zum Beispiel Mangel an Disziplin, Unfähigkeit zum Delegieren, Unentschlossenheit usw.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

Die meisten von uns schätzen das Gewicht der externen Zeit-Fresser zu hoch ein, und das bedeutet, daß wir den anderen die Schuld zuschieben, was wieder dazu führt, daß wir uns zum Handeln außerstande sehen und unsere Pläne nicht verwirklichen können.

Es ist aber viel besser, Fehler zu machen und sie dann wieder gutzumachen (*wobei man seine Lehren = Konsequenzen für die Zukunft daraus ziehen sollte*), als die Schuld auf andere oder auf externe Faktoren zu schieben, was nur ein „*Verkleistern*“ der tatsächlichen Situation ist.

Die Untersuchung von Professor De Woot, die ich bereits aufgeführt habe, ergab noch eine weitere interessante Statistik: Im Durchschnitt wird ein leitender Angestellter in seiner Arbeit alle acht Minuten unterbrochen. Diese Unterbrechung nimmt drei Minuten in Anspruch, sei es nun ein unerwarteter Besuch oder ein Telefonanruf oder eine Panne am Tischrechner.

Wenn man weiß, daß er obendrein wenigstens zwei Minuten braucht, um sich erneut ausreichend auf seine unterbrochene Arbeit zu konzentrieren, wird Ihnen die Realität in aller Härte klar: Von dreizehn Minuten „*Arbeits-Zeit*“ verbringt jener, der seine *Zeit* nicht mit wissenschaftlicher Methodik nutzt, mehr als fünf Minuten mit gar nicht vorgesehenen Aktivitäten, die überdies oft nicht rentabel sind. Das macht mehr als vierzig Prozent seiner Zeit aus !

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

Sicher werden Sie nun auch verstehen, warum manche Menschen glänzende Erfolge verbuchen können, während andere kümmerlich zurechtkommen. Allein schon dadurch, daß man seine Zeit sinnvoll einteilt und Unterbrechungen begrenzt, kann man 40% an Produktivität gewinnen ! Das ist doch enorm ! Selbst wenn man von nur 40 Stunden wöchentlich am Arbeits-Platz ausgeht, gibt das 700 Stunden jährlich oder 94 volle Arbeits-Tage zusätzlich !

Auf diese Weise kann man lässig und leicht all jene überholen, die sich einfach durch äußere Ereignisse bestimmen lassen und es versäumen, die Nutzung ihrer Zeit zu organisieren. Sie brauchen nur ein paar weitere Prinzipien für den sinnvollen Gebrauch Ihrer Zeit zu berücksichtigen, und schon können Sie ohne weiteres Ihre Effektivität verdoppeln – ja wirklich: mindestens verdoppeln.

Natürlich sind gewisse Unterbrechungen berechtigt und auch sinnvoll, und das Ziel eines Zeitmanagement-Systems ist ja nicht, solche Unterbrechungen völlig auszuschalten (*was ein überzogener, unrealistischer und möglicherweise sogar gefährlicher Anspruch wäre*), aber es geht darum, die Unterbrechungen wesentlich zu reduzieren, damit Sie mehr Zeit zum Nachdenken, zum Arbeiten, zum schöpferischen Handeln haben. Folgendes werden Sie durch ein konsequentes Zeitmanagement-System lernen:

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

1. Ihre „*Selbst-Unterbrechungen*“ zu erkennen und auszuschalten.
2. Nutzlose Störungen durch Kunden, Lieferanten oder unerwartete Besucher wirkungsvoll abzublocken.
3. Verlorene Zeit durch „*Diskussionen*“ unter Kollegen nachdrücklich zu reduzieren.
4. Diplomatisch und effektiv auch Störungen in den Griff zu bekommen.
5. Sich eine „*einsame Stunde*“ zu sichern, damit Sie Ihre Arbeit besser planen und organisieren und jedes weitreichende Projekt, jede dringende Angelegenheit zu einem guten Ende bringen können.

(Christian H. Godefroy, Zeitmanagement-Experte, und John Clark in „Das Zeitmanagement-System“, Rentrop-Verlag Bonn)

Ich hatte Hunderte von Radio- und Fernseh-Interviews, und ich werde immer danach gefragt, was die Gründe für Erfolg und Versagen sind. Wenn ich für die Antwort nur eine Minute Zeit hätte, könnte ich sie in zwei Wörtern zusammenfassen: Fokus und Konzentration !

Fokus bedeutet:

Genau zu wissen, was Sie wollen.

Konzentration bedeutet:

Disziplin zu besitzen und vor allem die Willens-Stärke, sich auf eine Sache zu konzentrieren, in eine einzige Richtung.

So lange, bis Sie fertig sind !

Ihre Fähigkeit, Prioritäten (A, B, C, ...) zu setzen,

Ihre wichtigsten Aufgaben zu bestimmen

und sie auch zu erledigen,

bedeutet den Schlüssel zur Zukunft für Sie !

Der Start-Punkt ist einfach:

Machen Sie eine Liste. Sie brauchen dafür nur einen Zeitplaner und einen Stift.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Fortsetzung ...

Planen Sie Ihre Tage, Wochen und Monate auf Papier. Schreiben Sie alles auf, bevor Sie anfangen. Versuchen Sie nichts aus der Luft heraus. Die Disziplin, Dinge aufzuschreiben, bevor Sie sie in Angriff nehmen, wird Ihnen schon am ersten Tag der Umsetzung 25% der Zeit sparen.

(Brian Tracy, bekannter amerik. Erfolgs- und Motivations-Trainer und Bestseller-Autor, Präsident des „Brian Tracy International“-Netzwerks mit 350 Beratern und Trainern)

Prioritäten-Check:

Nur durch das richtige Prioritäten-Setzen gewinnen Sie mehr Zeit. Überprüfen Sie anhand der Checkliste, welche Punkte bereits für Sie zutreffen.

1. Konzentrieren Sie Ihre Kräfte und Energien auf Ihr lohnenswerteres Ziel, vernachlässigen Sie Nebensächliches.
2. Prüfen Sie auch, bei welcher Aufgabe das meiste Geld oder finanzielle Risiko auf dem Spiel steht.
3. Überlegen Sie, was schlimmstenfalls passiert, wenn Sie diese Aufgabe oder Tätigkeit jetzt nicht tun würden.
4. Denken Sie nach, welchen Unterschied es in einem Jahr macht, wenn Sie diese Aufgabe heute nicht getan hätten.
5. Machen Sie sich bewußt, daß Sie es ohnehin nicht allen Menschen (*Kollegen, Chefs, Kunden etc.*) recht machen können.
6. Unwichtige und wenig dringliche Aufgaben sollten Sie ganz bleiben lassen.
7. Unwichtige, aber dringliche Aufgaben sollten Sie delegieren oder reduzieren.
8. Wichtige, aber wenig dringliche Aufgaben sollten Sie einplanen und terminieren.
9. Wichtige, aber dringliche Aufgaben stellen ein Problem dar und sollten sofort in Angriff genommen werden.
10. Fragen Sie sich immer wieder:
Führt das, was ich jetzt tun will, zu meinen Zielen ?

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit-Management**

Das Schopenhauersche Kausalitäts-Prinzip:

Der Philosoph Schopenhauer hat das Werk Großmanns am stärksten schöpferisch beeinflusst.
So sagte Großmann:

„Die Großmann-Methode (Basis der HelfRecht-Planungstage) ist aber die praktische Konsequenz der Philosophie von Schopenhauer !“

Warum ?

Schopenhauer bewies, daß keine Situation, kein Ergebnis und Zustand eintreten kann, ohne daß ganz bestimmte Faktoren verursachend wirksam waren. Er zeigt, daß diese Faktoren vom Menschen verstanden und erkannt werden können.

Das, so folgerten Schopenhauer und Großmann zu Recht, mache viele Dinge des Lebens vorhersehbar und schalte den Zufall aus.

Mit dem HelfRecht-System denkt und plant man gewissermaßen diese Kausalität des Lebens voraus, indem man alle denkbaren und gewünschten Situationen analysiert.

Diese philosophisch und naturwissenschaftlich abgesicherte Analyse- und Planungs-Technik besteht aus vier Haupt-Elementen:

1. Persönliche und berufliche Situations-Analyse.
2. Klare Ziel-Formulierungen.
3. Verursachungs-Planung für das Planen des bestmöglichen Weges zum Ziel (*Wie-Planen*).
4. Zeit-Planung zur Durchführung der notwendigen Teil-Schritte in der richtigen Reihenfolge (*Prioritäten*) und zur richtigen Zeit.

Helfrecht beschreibt als zahlenmäßig nachweisbaren Effekt dieser Elemente Zeit-Einsparungen von bis zu 40% !

(Manfred Helfrecht, Begründer und Geschäftsführer des HelfRecht-Zentrums sowie Träger des Bundesverdienstkreuzes erster Klasse, Bad Alexandersbad)

- **Zeit-Management**

Oft werden Sie noch merken,

daß Sie in Ziel-Konflikte geraten.

Ein guter Zeit-Manager packt terminierte Aufgaben

so rechtzeitig an, daß sie nicht dringlich werden,

und er wird sich immer Zeit schaffen,

um neben den drängenden Tages-Aufgaben auch die

wichtigen und langfristigen Ziele zu verfolgen.

(Dr. Alexander Großmann, Strategische Management-Beratung, Grünwald, aus seinem Buch „Erfolg hat Methode“)

Kreativität ja – Chaos nein !

Wie organisiere ich meinen Arbeitsplatz ?

Unordnung im Büro entsteht, weil man die Zeit zur

Organisation nicht zu haben glaubt.

Ein zweiter Grund, warum das Chaos entsteht

und bleibt, ist die Ausrede: „*Das brauche ich aber,*

um kreativ arbeiten zu können !“

Dabei sind gerade große Künstler oft bemerkenswert

gut organisiert und gehen ordentlich mit ihren Arbeits-

Utensilien um. Auch die Papier- und Informationsflut,

die heutzutage über jeden hereinschwappt,

macht die Sache nicht gerade einfacher.

So verbringt laut Wall Street Journal

ein Schreibtisch-Arbeiter jährlich 6 Wochen mit der

Suche nach Akten, Briefen, Büromaterial u.ä.

Die ersten Schritte beim Personal Efficiency Program

beginnen deshalb immer damit,

den eigenen Schreibtisch zu sichten.

Wer effektiv arbeiten will, braucht funktionstüchtige

Hilfsmittel und ein geordnetes Arbeits-Umfeld.

Trennen Sie sich von allen überflüssigen und unnützen

Dingen, seien es Papiere oder Arbeits-Utensilien.

Besorgen Sie sich die fehlenden Werkzeuge,

damit Sie keine Zeit damit verlieren,

sie ausborgen und zurückbringen zu müssen.

(Dr. Alexander Großmann, Strategische Management-Beratung, Grünwald)

- **Zeit-Management**

- ➔ *Siehe Stichwort EKS*
- ➔ *Siehe Stichwort Erfolg*
- ➔ *Siehe Stichwort Lesen*
- ➔ *Siehe Stichwort Pareto-Prinzip*
- ➔ *Siehe Stichwort Persönlichkeits-Entwicklung*
- ➔ *Siehe Stichwort Problem-Lösungen*
- ➔ *Siehe Stichwort Selbsterkenntnis*
- ➔ *Siehe Stichwort Selbstfindung*
- ➔ *Siehe Stichwort Selbst-Management*
- ➔ *Siehe Stichwort Selbst-Verwirklichung*
- ➔ *Siehe Stichwort Strategie*
- ➔ *Siehe Stichwort Streß*
- ➔ *Siehe Stichwort Ursache und Wirkung*
- ➔ *Siehe Stichwort Veränderungen*
- ➔ *Siehe Stichwort Visionen*
- ➔ *Siehe Stichwort Zeit*
- ➔ *Siehe Stichwort Ziele*

- **Zeit**

**Der eine wartet, daß sich Zeit wandelt,
der andere packt kräftig an und handelt !**

(Dante Alighieri, ital. Dichter, 1265-1321)

**Ich arbeite nach dem Prinzip,
daß man niemals etwas tun soll,
was ein anderer für einen erledigen kann.**

(John Davison Rockefeller, US-amerik. Unternehmer, 1839-1937)

**Die meiste Zeit geht dadurch verloren,
daß man nicht zu Ende denkt !**

(Alfred Herrhausen, ehemaliger Vorstandssprecher der Deutschen Bank, 1930-1989)

Liebst du das Leben ?

Dann verschwende nicht die Zeit !

Denn das ist der Stoff,
aus dem das Leben gemacht ist !

(Benjamin Franklin, amerik. Philosoph, Physiker, Politiker und Erfinder des Blitzableiters, 1706-1790)

**Es gibt Diebe,
die nicht bestraft werden und einem doch
das Kostbarste stehlen: die Zeit !**

(Napoleon I., französischer Kaiser 1804-1814/15, 1769-1821)

**Einer der großartigsten Texte der Bibel
steht im Alten Testament bei Prediger Salomo,
Kapitel 3:**

**Ein jegliches hat seine Zeit,
und alles unter dem Himmel hat seine Stunde:**

*Geboren werden hat seine Zeit,
sterben hat seine Zeit, pflanzen hat seine Zeit,
ausreißen hat seine Zeit, weinen hat seine Zeit,
lachen hat seine Zeit, tanzen hat seine Zeit,
suchen hat seine Zeit, finden hat seine Zeit,
verlieren hat seine Zeit,
lieben hat seine Zeit, hassen hat seine Zeit,
alles hat seine Zeit !*

Alles hat seine Zeit !

Gilt das auch für uns ?

**Oder machen wir meistens mehrere Sachen
gleichzeitig und nichts vollständig ?**

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- Zeit

Fortsetzung ...

Wie antwortete doch der kluge Rabbi

auf die Frage, warum er so eine große Ruhe und Weisheit ausstrahle:

Wenn ich gehe, dann gehe ich !

Wenn ich esse, dann esse ich !

Wenn ich liebe, dann liebe ich !

Wenn ich bete, dann bete ich !

Und was machst du ?

Wenn du gehst, dann suchst du !

Wenn du ißt, dann rechnest du !

Wenn du betest, dann denkst du !

Wenn du liebst, dann prüfst du !

*Dir gehen immer mehrere Sachen
gleichzeitig durch den Kopf,
deshalb kannst du keine Sache richtig machen !*

Merke:

Die Zeit ist wie der Wind,

richtig genutzt, bringt sie uns an jedes Ziel !

*(Zum zielgerichteten Handeln gehört auch die
Zeitplanung !)*

Ein paar gute Zeit-Tips:

- Rechnen Sie auch mit Verzögerungen und Unterbrechungen.
Nichts gelingt wirklich ohne Haken und Ösen.
- Verschenken Sie Zeit, es ist ein königliches Geschenk. Wer in die falsche Richtung geht, dem hilft auch Eile nicht.
- Wer keine Zeit hat, ist ein Sklave.
Wessen Sklave Sie sind, wäre dann noch zu prüfen.
- Viele hasten, um Glück zu haben.
Allein, es fehlt ihnen die Zeit zum Glücklichsein. Ob sich das lohnt ?
- Auch die Pause ist Teil der Musik.
- Stecke mehr Zeit in deine Arbeit als Arbeit in deine Zeit.
- Grübeln ist ein schlimmer Zeit-Räuber.
- Die meisten Sorgen treffen nicht ein.
Gehen Sie die Zukunft gelassener an.

(Holger Münster, Baesweiler, Diplom-Pädagoge und Trainer der Bereiche Kommunikation, Führung und Verkauf)

- **Zeit**

Wenn Sie Ihrem Arbeits-Leben 40 Jahre

mit jeweils 220 Arbeits-Tagen zugrunde legen, stehen Ihnen bei einer durchschnittlichen täglichen Arbeits-Zeit von acht Stunden insgesamt 70.000 Stunden zur Verfügung.

Fragen Sie sich deshalb ernsthaft:

„Wieviel Zeit bleibt noch, um Ihre beruflichen Ziele zu erreichen ?“

Rechnen Sie für

- Langfristige Ziele: 3-7 Jahre
- Mittelfristige Ziele: 1-3 Jahre
- Kurzfristige Ziele: 3 Monate bis 1 Jahr
- Ständige Ziele: bis zu 3 Monaten

Wofür opfern Sie persönlich Zeit und Energie ?

Überprüfen Sie die Bereiche

- Beziehung / Bindung / Sex
- Beruf / Berufung / Lebens-Erfüllung
- Glaube / Religion / Spiritualität
- Gesundheit: Körper / Seele / Geist
- Geld / Sparen / Fülle
- Wohnen: Umfeld / Umwelt
- Freizeit / Hobby / Sport

Zeit ist neben unserer Gesundheit das wertvollste Gut, das wir besitzen !

Nur wenn das Zeit-Kapital sorgfältig angelegt wird, wird es möglich sein, das eigene Leben in befriedigender Weise zu gestalten.

- Zeit ist ein absolut knappes Gut.
- Zeit ist nicht käuflich.
- Zeit kann nicht gespart oder gelagert werden.
- Zeit verrinnt kontinuierlich und unwiderruflich.
- ZEIT IST LEBEN !

In der Wirtschaft wird der Nutzungs-Grad des menschlichen Leistungs-Potentials auf nur 30-40% geschätzt. Zeit und Energien verpuffen, weil klare Ziele, Planung, Prioritäten und Überblick fehlen !

(Dr. Rolf Meier, Wirtschafts-Pädagoge und Trainer sowie Autor zahlreicher Bücher, Hamburg)

- Zeit

Geht es Ihnen auch manchmal

so wie diesem Waldarbeiter ?

Ein Spaziergänger beobachtete eine Zeitlang einen Arbeiter, der im Wald Holz sägte.

„*Entschuldigen Sie bitte*“, sagte der Spaziergänger,
„*warum wechseln Sie nicht das Sägeblatt,*
es ist ja völlig stumpf, und Sie kommen überhaupt
nicht voran ?“

Darauf antwortete der Waldarbeiter, ohne aufzusehen:
„*Mein Herr, Sie sehen doch, ich habe hier noch etliche*
Bäume zu zersägen, da habe ich für so etwas leider
keine Zeit !“

(Prof. Lothar J. Seiwert, Heidelberg, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer,
in seinem Buch „Mehr Zeit für das Wesentliche“)

Es gibt unendlich viele Menschen,

die nicht mit Geld umgehen können.

aber es gibt noch viel mehr Menschen,

die nicht mit ihrer Zeit umzugehen wissen.

Ein Mensch, der nicht mit Geld umgehen kann,

wird trotz seines guten Verdienstes ein

armer Teufel bleiben !

Ein Mensch, der nicht mit der Zeit

richtig umgehen kann, vertrödelt nicht nur sein Leben,

er ist meist unzuverlässig, unpünktlich,

hat nie Zeit, steckt immer voller Unruhe,

leidet permanent unter Streß und damit auch unter

einem schlechten Gewissen.

Erst wird er seelisch und dann körperlich krank.

Er ruiniert sich und in der Regel auch seine Umwelt.

Ein Mensch, der nicht mit der Zeit umgehen kann,

lebt dauernd im Ärger und Streß.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- Zeit

Fortsetzung ...

Sie erkennen, unter dem Mikroskop der eigenen Erkenntnis, daß eine der Haupt-Ursachen von Mißerfolgen und Krankheit der falsche Umgang mit der Zeit ist.

Wenn Sie Ihre Mitmenschen miteinander vergleichen, scheint es objektiv betrachtet keine Chancen-Gleichheit zu geben.

Doch in einem einzigen Punkt haben wir alle die gleichen Voraussetzungen. Für jeden von uns hat der Tag vierundzwanzig Stunden.

Aber alle gehen mit diesen vierundzwanzig Stunden verschieden um.

Zeit ist wie treibendes Wasser.

Der eine läßt die Zeit nutzlos verplempern, während der andere die Triebkraft des Wassers zum Aufbau nutzt.

Eines Mittags um 12.40 Uhr steht ein Journalist von seinem Schreibtisch auf, um sich aus einem Automaten einen Kaffee zu holen.

Unter der großen Uhr auf dem Gang sitzen drei Kollegen und spielen Skat. Auf seinem Rückweg zum Schreibtisch fragt er seine Kollegen:

„Was macht ihr da?“

„Wir schlagen bis 13.00 Uhr die Zeit tot“,

ist die Antwort. Der Journalist setzt sich daraufhin an seinen Platz und schreibt einen Artikel, den wir uns alle hinter den Spiegel stecken sollten:

*„Ein Mensch, der seine Zeit tots schlägt,
schlägt seine eigenen Chancen tot.“*

Dieser Beitrag soll Sie anregen,

zeitbewußt zu werden. Wie ein Mensch seinen Tag verlebt oder sein Leben führt oder aber, umgekehrt, wie er geführt oder gegängelt wird, bestimmt nicht nur den Tag, sondern sein ganzes Leben.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- Zeit

Fortsetzung ...

Es gibt keinen nebensächlichen,
keinen sinnlosen und unwichtigen Tag in unserem Leben. Jeder Tag mit seiner Wachstums-Kraft ist wichtig. Jeder Tag ist eine Grund-Einheit unseres Lebens. Und jeder Mensch hat die große Chance, etwas zu erreichen, was er bisher noch nicht erreicht hat.

Wir können Stunden und Monate
über unsere Vergangenheit nachdenken,
wir können Tränen darüber vergießen.
Ändern können wir unsere Vergangenheit nicht mehr.
Was wir jedoch gestalten und verändern können,
das ist unser Heute und vor allem unser Morgen.
Solange wir atmen, können wir gestalterisch wirken
und unsere Welt verändern.

Keinem Regisseur würde es einfallen,
ein Theaterstück ohne Planung und ohne Proben
aufzuführen. Das Leben vieler Menschen sieht
jedoch aus wie ein andauerndes Stegreif-Theater.
Der Mensch trägt als einziges lebendes Wesen
schöpferisch gestalterische Fähigkeiten in sich.

Vielleicht kann das nachfolgende Zitat
von Goethe uns helfen, unsere Lebens-Situation
zu verstehen:
*„Immer strebe zum Ganzen, und kannst du selbst
kein Ganzes werden als dienendes Glied,
so schließ an ein Ganzes dich an !“*
Entfaltung ist mehr als Erhaltung.
Wer nur auf die Erhaltung seines Lebens bedacht ist,
der hindert sich an seiner Entwicklung.
Bewußte Lebens-Führung beginnt immer mit
Selbsterkenntnis, darauf erst erfolgt die
Selbst-Organisation.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- Zeit

Fortsetzung ...

Erst aus dieser inneren Ordnung erwächst

eine glückliche und erfüllte Zukunft.

An jedem Morgen wünschen wir allen, denen wir begegnen, einen Guten Morgen und einen Guten Tag. Aber wie wenig tun wir selbst dazu, daß jeder neue Tag ein guter Tag wird ?

Menschen, die keine Zeit haben,

sind in der Regel Menschen, die nicht genau wissen, was sie wollen. Sicher, viele Menschen sind überlastet und haben zu viele Aufgaben. Aber sollte man nicht gerade in solchen Fällen die Lösung mit einer neu-orientierten Selbst-Organisation beginnen ?

Planmäßiges Denken beginnt mit Papier

und Bleistift. Sie sollen nicht nur analytisch denken, Sie müssen Ihre eigenen Gedanken sehen.

Deshalb schreiben Sie sich stets alle Aufgaben der nächsten Woche auf, ohne sie geordnet zu haben. Wenn Sie diese Liste prüfen, werden Sie feststellen, daß nicht alle Aufgaben gleichermaßen dringend und wichtig sind. Sortieren Sie Ihre gesamte Wochenarbeit in A-, B- und C-Aufgaben.

- A-Aufgaben:
Sind äußerst wichtig und dringend, sofort zu erledigen.
- B-Aufgaben:
Sind wichtig, bald zu erledigen.
Aber erst, nachdem alle A-Aufgaben erledigt sind !
- C-Aufgaben:
Können delegiert werden oder auch noch liegenbleiben.

Wenn Sie sich dieses Prioritäten-System zu

Ihrer persönlichen Regel machen, dann werden Sie mit Ihrer Zeit-Einteilung wesentlich besser zurechtkommen und vor allem die Prioritäten der einzelnen Aufgaben nicht aus dem Auge verlieren.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- Zeit

Fortsetzung ...

Sie haben nur dann Zeit,

wenn Sie sich Zeit nehmen !

Für das persönlich Wichtige findet der Mensch immer Zeit. Auch Sie kennen sicher Menschen, die bei jeder Gelegenheit sagen:

Ich habe keine Zeit, die voller Eile sind.

Da sie sehr eilig und schnell sind,

müßten sie im Leben schneller vorwärtskommen.

Doch treffen Sie diese Menschen zwei Jahre später wieder, haben sie es immer noch sehr eilig,

nur weiter sind sie nicht gekommen.

Sie treten immer noch auf der Stelle,

aber dafür besonders hektisch und beschäftigt.

Ich habe viele Menschen kennengelernt,

die angeblich keine Zeit hatten.

Plötzlich verliebten sie sich.

Sie glauben gar nicht, wieviel Zeit diese Menschen auf einmal hatten. Dabei spielt es überhaupt keine Rolle,

ob sich jemand in einen Menschen oder in ein Hobby

verliebt. Es kann auch ein Buch oder eine

neue reizvolle Aufgabe sein.

Zeit zu haben für das Wichtigste setzt voraus,

daß man weiß, was für einen wichtig ist !

Sonst wird unsere kostbare Zeit von unwichtigen und nebensächlichen Dingen aufgefressen.

Was bedeutet das für Sie persönlich ?

Stellen Sie sich in einer ruhigen Stunde die Frage:

„Was sind die wichtigsten Dinge meines Lebens, meiner Zukunft und meiner Planung ?“

Ich wiederhole einen wichtigen Satz:

Menschen, die keine Zeit haben,

wissen nicht genau, was sie wollen !

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- Zeit

Fortsetzung ...

Wenn für einen Menschen das Tennisspielen wichtig ist, findet er in der Regel auch die Zeit dazu. Wenn für einen anderen das Golfspielen wichtig ist, kann man ihn trotz Arbeits-Überlastung auf dem Golfplatz finden.

Wenn für einen Menschen seine rhetorischen Fähigkeiten und positive Motivation wichtig sind, dann findet er auch Zeit für den Besuch eines Seminars. Deshalb sollten Sie sich immer wieder die Frage stellen: „*Was will ich erreichen ?*“

Erst wenn Sie diese Frage ganz korrekt beantwortet haben, können Sie sich die nächste Frage stellen:

„*Welche Menschen und Informationen können mir helfen, dieses Ziel zu erreichen ?*“

Der wirklich große Lebens-Erfolg kommt niemals durch die tausend Kleinigkeiten unseres täglichen Alltags, sondern stets und immer durch das Besondere. Das Besondere, das Einmalige ist immer das Resultat von großer Konzentration !

Die vielen hundert kleinen „C-Aufgaben“ zerfressen unsere Schwungkraft.

„*Konzentration ist das Wichtigste*“, unter diese Überschrift sollten Sie Ihre Zeit-Einteilung stellen.

Um die Ursachen eines Erfolgs-Zieles zu verdeutlichen, stellen Sie sich den Erfolg abstrakt als Ergebnis von 100% vor und Ihren Tages-Ablauf auch als 100%. Viele Analysen haben als interessantes Ergebnis erbracht, daß der 100%ige Erfolg in der Regel nur mit 20% an Zeit, Kraft und Intelligenz finanziert wird.

Die restlichen 80% unserer Zeit stehen also den C-Aufgaben zur Verfügung. Vielleicht verstehen Sie jetzt unsere These „*Mit weniger Arbeit mehr erreichen !*“

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Zeit**

Fortsetzung ...

Durch zehn Minuten konzentrierte Planung können Sie täglich bis zu zwei Stunden sparen. Diese Erkenntnis müßte uns zur sofortigen Konsequenz veranlassen.

Wie sollte Ihre Praxis aussehen ?

Am besten, Sie gehören zu den Menschen, die jeden neuen Tag am Vorabend planen !

Der neue Tag beginnt also schon

am Abend vorher. Sie schreiben zunächst auf, was Sie alles am nächsten Tag erledigen müssen. Erst dann sortieren Sie die Arbeiten nach dem Zeit-Ablauf. Jetzt erst übertragen Sie ihre konkreten Vorhaben in Ihren Termin-Planer.

(Nikolaus B. Enkelmann, Königstein, Erfolgs- und Motivations-Trainer sowie Autor zahlreicher Bestseller, Videos und Lern-Kassetten)

Deshalb:

Nutzen Sie Ihre Zeit hier und jetzt !

„*Heute ist der erste Tag vom Rest meines Lebens*“, sagen die Amerikaner. Verlorenes Geld kann man zurückgewinnen. Verlorene Zeit nicht !

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“ - Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

- Zeit

Nimm dir Zeit zum Arbeiten.

Das ist der Preis für den Erfolg !

Nimm dir Zeit zum Nachdenken.

Das ist die Quelle der Kraft !

Nimm dir Zeit zum Spielen.

Das ist das Geheimnis der Jugend !

Nimm dir Zeit zum Lesen.

Das ist das Fundament des Wissens !

Nimm dir Zeit für die Andacht.

Das wischt den irdischen Staub von deinen Augen !

Nimm dir Zeit für die Freude.

Das ist die Quelle des Glücks !

Nimm dir Zeit für die Liebe.

Das ist das Sakrament des Lebens !

Nimm dir Zeit zum Träumen.

Das zieht die Seele zu den Sternen hinauf !

Nimm dir Zeit zum Lachen.

Das hilft, die Bürden des Lebens zu tragen !

Nimm dir Zeit zum Planen.

Dann hast du für die übrigen neun Dinge genug Zeit !

*(Josef Schmidt, Bayreuth, Begründer des Schmidt-Colleg
und Autor zahlreicher Fachbücher, Lehrvideos und Fachartikel)*

Der Schatz der Schnecke !

Die Tiere hielten eine Versammlung ab und begannen sich darüber zu beklagen, daß die Menschen ihnen immer wieder Dinge wegnähmen.

„*Sie klauen meine Milch*“, schimpfte die Kuh.

„*Sie stehlen meine Eier*“, jammerte die Henne.

„*Sie nehmen mein Fleisch und machen Speck daraus*“, beschwerte sich das Schwein.

„*Sie machen Jagd auf mich wegen meines Öls*“, entrüstete sich der Wal.

Und so ging es immer weiter fort ...

Schließlich meldete sich die Schnecke zu Wort:

„*Ich habe etwas, was sie auch gern hätten,
sogar mehr als alles andere !*

*Etwas, was sie mir gern wegnähmen,
wenn sie es nur könnten !“*

„*Und was ist das ?*“ fragten die anderen Tiere ganz gespannt.

Die Antwort der Schnecke war kurz:

„*Ich habe Zeit !“*

*(Gerhard Reichel, Forchheim, Rhetorik- und Management-Trainer
sowie Autor zahlreicher Fachbücher, aus seinem Buch „Der Indianer und die Grille“)*

- **Zeit**

Die teuerste Zeit-Verschwendung der Welt !

Die Untersuchung einer Fernseh-Zeitschrift ergab, daß die Franzosen im Durchschnitt mehr als 20 Stunden pro Woche vor dem Fernseher verbringen *(und in Deutschland wird es kaum anders sein)*.

Rechnen Sie mit:

Nehmen wir an, daß Sie 16 Stunden täglich wach sind und $20 \times 52 = 1.040$ Stunden pro Jahr vor dem Fernseher verbringen. $1.040:16 = 65$ – 65 volle Tage *(d.h. Tage ohne die übliche Schlafenszeit)* pro Jahr.

Können Sie sich vorstellen, was Sie alles unternehmen könnten, wenn Sie fünfundsechzig zusätzliche Urlaubstage pro Jahr hätten ?

Versuchen Sie schon der Versuchung

zu widerstehen, überhaupt einen Blick in das Fernseh-Programm zu werfen. Und sagen Sie sich, daß Sie für einen tollen Film oder eine tolle Sendung, die Sie vielleicht verpaßt haben, 40 oder gar 60 Stunden an Freizeit, an Freiheit gewonnen haben. Ja, an Freiheit, mit der Chance, sich zu entfalten und ohne Einschränkung das zu tun, was Sie glücklich macht.

Was soll man denn von Leuten halten,

die sich aus Gewohnheit oder Langeweile vor ihren Fernsehapparat hocken, selbst dann, wenn eigentlich „*nichts Sonderliches zu erwarten ist an diesem Abend*“, oder tatsächlich eine abgrundtief blöde amerikanische Serie nur deshalb verfolgen, „*damit sie wenigstens nicht nachdenken müssen*“ ?

Wählen Sie die Freiheit.

Wählen Sie das wahre Leben, wählen Sie die Freiheit, und gewinnen Sie 65 freie Tage jährlich !

(Christian H. Godefroy, Zeitmanagement-Experte, und John Clark in „Das Zeitmanagement-System“, Rentrop-Verlag Bonn)

- Zeit

- ➔ *Siehe Stichwort Entscheidung*
- ➔ *Siehe Stichwort Erfolg*
- ➔ *Siehe Stichwort Lebens-Planung*
- ➔ *Siehe Stichwort Lebens-Sinn*
- ➔ *Siehe Stichwort Lesen*
- ➔ *Siehe Stichwort Leistung*
- ➔ *Siehe Stichwort Pareto-Prinzip*
- ➔ *Siehe Stichwort Rhythmus (Sinn 23)*
- ➔ *Siehe Stichwort Strategie*
- ➔ *Siehe Stichwort Streß*
- ➔ *Siehe Stichwort Zeit-Management*
- ➔ *Siehe Stichwort Ziele*
- ➔ *Siehe Stichwort Zukunft*

- **Ziele**

Ein Ziel ist eine exakte Beschreibung
eines in Zukunft angestrebten Zustandes !

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

Nur ein geschriebenes Ziel

ist tatsächlich auch ein Ziel.

Selbstverständlich sollte es auch lösungsneutral formuliert werden. Ziele sollten deshalb anspruchsvoll, aber auch erreichbar sein !

(Prof. Kurt Nagel, Unternehmens-Berater, Verfasser mehrerer Fachbücher und Dozent an der Universität Würzburg)

Was immer wir anstreben:

Vergessen dürfen wir nicht, daß der, der ein fernes Ziel erreichen will, sehr viele kleine Schritte tun muß.

(Helmut Schmidt, dt. Politiker (SPD), 1974-1982 Bundeskanzler und seit 1985 Herausgeber der Wochenzeitung „Die Zeit“)

Je klarer die Ziel-Vorstellung,

desto klarer der Erfolg !

(Wenn wir nicht wissen, wohin wir wollen, ist es gleichgültig, welchen Weg wir gehen !)

(Vera F. Birkenbihl, dt. Autorin zahlreicher Bestseller, Ton-Cassetten und Lehr-Videos sowie Management-Trainerin und Leiterin des Instituts für gehirngerechtes Arbeiten, geb. 1946)

Wer seinen Weg kennt, der braucht sich nicht
an jeder Kreuzung neu zu entscheiden !

(Nikolaus B. Enkelmann, Königstein, Erfolgs- und Motivations-Trainer sowie Autor zahlreicher Bestseller, Videos und Lern-Kassetten)

Die Dinge sind nie so, wie sie sind.

Sie sind immer das, was wir aus ihnen machen !

(Jean Anouilh, frz. Dramatiker, 1910-1978)

Ein Ziel zu haben ist die größte Triebkraft
im Leben eines Menschen !

(Viktor E. Frankl, Wien, österr. Psychiater und Psychotherapeut, Begründer der Existenzanalyse und der Logotherapie, geb. 1905)

Ein Ziel nicht zu erreichen ist nicht schlimm.

Schlimmer ist es, keine Ziele zu haben.

Denn erst ein Ziel bringt dem Menschen die Erfüllung seines Lebens.

Nur Ihre eigenen Ziele passen zu Ihnen.

(Nikolaus B. Enkelmann, Königstein, Erfolgs- und Motivations-Trainer sowie Autor zahlreicher Bestseller, Videos und Lern-Kassetten)

- **Ziele**

Versehen Sie Ihr Ziel mit Prioritäten.

Der Großteil eines erfolgreichen Lebens liegt in der Fähigkeit, die wichtigsten Dinge zuerst anzupacken.

Tatsächlich werden die meisten Haupt-Ziele

deshalb nicht erreicht, weil wir unsere Zeit damit verbringen, zweitrangige Dinge zuerst zu tun.

(Robert J. McKain)

Achten Sie darauf, daß die Ziele so formuliert sind,

daß sie Begeisterung und Emotionen bei den Beteiligten wecken.

Beachten Sie vier Eck-Punkte:

1. Ziele sollen locken und begeistern.
2. Beschreiben Sie Ihr Ziel als Ziel-Foto in Worten.
3. Lassen Sie den Weg zum Ziel unbeachtet.
4. Vermeiden Sie das Wörtchen „nicht“.

(Manfred Helfrecht, Begründer und Geschäftsführer des HelfRecht-Zentrums sowie Träger des Bundesverdienstkreuzes erster Klasse, Bad Alexandersbad)

Ein klares Ziel ist aller Leistung Anfang !

Denn unklare Ziele machen Sie auch in Entscheidungen unsicher !

(Die Qualität Ihres Lebens ist auch abhängig von der Qualität Ihrer Ziele !)

(Nikolaus B. Enkelmann, Königstein, Erfolgs- und Motivations-Trainer sowie Autor zahlreicher Bestseller, Videos und Lern-Kassetten)

Wer kein „Warum“ hinter seinen Zielen hat,

der aktiviert nur einen geringen Teil seines Potentials.

(Auch hier schlägt das Pareto-Prinzip wieder zu:

Denn Motivation ist zu 80% „Warum“ und nur zu 20% „Wie“ !

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

Wer etwas Großes will,

der muß sich zu beschränken wissen;

wer dagegen alles will,

der will in der Tat nichts

und bringt es zu nichts !

(Georg Wilhelm Friedrich Hegel, dtsh. Philosoph, 1770-1831)

- **Ziele**

Planen Sie, arbeiten und leben Sie zielorientiert !

Mit irgend etwas muß man beginnen !

*(Die Mehrheit der Menschen ist nicht bereit,
sich klare Ziele zu setzen !)*

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

Es gibt im Leben des Menschen nur zwei

„Sünden“.

Die eine ist, zu wünschen, ohne zu handeln,
die andere, zu handeln ohne Ziel.

*(Es ist wohl kaum ein zweiter Satz so richtig
wie dieser !)*

(Josef Schmidt, Begründer des Schmidt-Colleg, Bayreuth, und Autor zahlreicher Fachbücher,
Lehrvideos und Fachartikel)

Sich motivieren kann nur, wer klare Ziele hat !

*(Sie können Ihr Unterbewußtsein nur wirkungsvoll
„programmieren“, wenn Sie sich über Ihre Ziele
klargeworden sind !)*

(Nikolaus B. Enkelmann, Königstein, Erfolgs- und Motivations-Trainer
sowie Autor zahlreicher Bestseller, Videos und Lern-Kassetten)

Das Fehlen von konkreten Lebens-Zielen

dreht das Wort leben um !

Der „Ewigsuchende“ landet im Nebel !

(Vera F. Birkenbihl, dt. Autorin zahlreicher Bestseller, Ton-Cassetten und Lehr-Videos
sowie Management-Trainerin und Leiterin des Instituts für gehirngerechtes Arbeiten)

Schwierigkeiten sieht man nur,

wenn man sein Ziel aus den Augen verliert !

(Quelle unbekannt)

**Außergewöhnliche Ziele erfordern immer
außergewöhnliche Maßnahmen !**

(Josef Schmidt, Begründer des Schmidt-Colleg, Bayreuth, und Autor zahlreicher Fachbücher,
Lehrvideos und Fachartikel)

Ein hohes Leistungs-Niveau erreichen wir nur,

wenn wir konsequent unsere Aufgaben und Ziele

verfolgen. *(Halbherzigkeit ist unser größter Feind !)*

Wer sich gegen die Leistung entscheidet,

der entscheidet sich gegen seine Zukunft !

(Nikolaus B. Enkelmann, Königstein, Erfolgs- und Motivations-Trainer
sowie Autor zahlreicher Bestseller, Videos und Lern-Kassetten)

- **Ziele**

Warum erfolgreiche Menschen auf Ziele setzen:

- ☑ **Faszinierende Ziele sind Grundlage** der Selbstmotivation.
- ☑ **Ziele geben dem Tun und Handeln einen Sinn.**
- ☑ **Eigene Ziele schützen vor Fremdbestimmung.**
- ☑ **Klare Perspektiven mobilisieren Kräfte aus dem Unterbewußtsein, die das Denken, Fühlen und Verhalten ziel-orientiert organisieren.**
- ☑ **Klare Ziele stärken die Selbstdisziplin;** ohne sie sind beständige Erfolge nicht möglich.
- ☑ **Ziele sind Voraussetzung, um Zeit und Energie** auf die wesentlichen Dinge zu konzentrieren.
- ☑ **Ziele ermöglichen permanenten Soll-Ist-Vergleich.** Kurs-Korrekturen können gegebenenfalls rechtzeitig eingeleitet werden.

(Manfred Helfrecht, Begründer und Geschäftsführer des HelfRecht-Zentrums sowie Träger des Bundesverdienstkreuzes erster Klasse, Bad Alexandersbad)

Jeder Mensch hat jeden Tag Tausende

von Gedanken: Unser Nervensystem ist so organisiert, daß es niemals zwei verschiedene Gedanken gleichzeitig haben kann !

(Die Verfolgung von bewußten Zielen bringt somit Ordnung in unsere Ideen- und Gedankenwelt.

Denn die Menschen, die nicht wissen, was sie wollen, verzetteln sich !

Glasklare Ziele bündeln unsere Energien.

Das Ziel wirkt wie ein heller Punkt und fokussiert unsere Energien !)

(Josef Schmidt, Bayreuth, Begründer des Schmidt-Colleg und Autor zahlreicher Fachbücher, Lehrvideos und Fachartikel)

Strategie für die Zukunft:

„Wenn der Mensch nicht über das nachdenkt, was in ferner Zukunft liegt,

wird er das schon in naher Zukunft bereuen !“

Das, meine Damen und Herren, hat schon Konfuzius vor zweieinhalbtausend Jahren gesagt !

Und lassen Sie es mich ergänzen um die alte chinesische Weisheit, die da lautet:

Wer, wenn nicht wir.

Wo, wenn nicht hier.

Wann, wenn nicht jetzt ...

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“ - Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

- **Ziele**

Es war einmal ein Seepferdchen,
das eines Tages seine sieben Taler nahm und
in die Ferne galoppierte, sein Glück zu suchen.

Es war noch gar nicht weit gekommen,
da traf es einen Aal, der es ansprach:
„Pst. Hallo Kumpel. Wo willst du hin ?“
„Ich bin unterwegs, mein Glück zu suchen“,
antwortete das Seepferdchen stolz.
„Da hast du’s ja gut getroffen“, sagte der Aal,
*„für vier Taler kannst du diese schnelle Flosse
haben, damit kommst du viel schneller voran.“*
„Ei, das ist ja prima“, sagte das Seepferdchen,
bezahlte, zog die Flosse an und glitt mit doppelter
Geschwindigkeit von dannen.

Bald kam es zu einem Schwamm, der sagte:
„Pst. Hallo Kumpel. Wo willst du denn hin ?“
„Ich bin unterwegs, mein Glück zu suchen“,
sagte das Seepferdchen.
„Da hast du’s ja gut getroffen“,
sagte der Schwamm, *„für ein kleines Trinkgeld
überlasse ich dir dieses Boot mit Düsenantrieb;
damit könntest du viel schneller reisen.“*
Da kaufte das Seepferdchen von seinem letzten Geld
das Boot und sauste mit fünffacher Geschwindigkeit
durch das Meer.

Bald traf es auf einen Haifisch, der fragte:
„Pst. Hallo Kumpel. Wo willst du hin ?“
„Ich bin unterwegs, mein Glück zu suchen“,
antwortete das Seepferdchen.
„Da hast du’s ja gut getroffen.“
Wenn du diese kleine Abkürzung machen willst“,
sagte der Haifisch und zeigte auf seinen geöffneten
Rachen, *„sparst du eine Menge Zeit.“*
„Ei, vielen Dank“, sagte das Seepferdchen
und sauste in das Innere des Haifisches.

Die Moral der Geschichte:

**Wenn man nicht genau weiß, wohin man will,
landet man leicht da, wo man nicht hin wollte !**

(Quelle unbekannt)

- **Ziele**

Was ist ein Ziel ?

Ein Ziel ist ein gedanklich vorweggenommener, zukünftiger Zustand, der bewußt ausgewählt und gewünscht und durch aktives Handeln erreicht wird.

Ein Ziel ist Richtschnur und Maßstab für alle Projekt-Aktivitäten und sollte daher immer so formuliert werden, daß es folgende Bedingungen erfüllt:

- Eindeutigkeit (*betr. Inhalt*)
- Meßbarkeit (*betr. Ausmaß*)
- Nachprüfbarkeit (*betr. Ausmaß und Zeit*)
- Terminierung (*betr. Zeit*)

Die Kunst der Zielsetzung !

Erfolgreich möchte jeder sein.

Aber nur die allerwenigsten tun etwas für ihre persönliche Erfolgs-Strategie.

Wenn Ihnen klar ist, daß man Erfolg erlernen und planen kann, werden Sie bald auf dem richtigen Wege sein.

Als Anregung und Ansporn möchte ich

Sie mit Teilen einer Studie der Yale Universität vertraut machen. Diese Studie beschreibt eindeutig den Unterschied zwischen der Gruppe der „Zielsetzer“ und der „Wunsch-Träumer“.

Alle Absolventen des Jahrgangs 1953 wurden u.a. danach befragt, ob sie sich bestimmte Ziele gesetzt oder entsprechende Pläne gemacht hätten.

Nur drei Prozent des gesamten Jahrgangs bejahten diese Fragen !

Zwanzig Jahre später wurden die gleichen Leute

nochmals befragt. Die drei Prozent,

die für sich selbst Ziel-Vorgaben gemacht hatten, waren glücklicher verheiratet,

waren generell erfolgreicher und erfreuten sich besserer

Gesundheit. Und 97% des Nettovermögens aller

Yale-Ehemaligen von 1953 befanden sich im Besitz

der 3-Prozent-Gruppe, die ihr Leben systematisch

geplant und es auch entsprechend umgesetzt hat.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Ziele**

Fortsetzung ...

Die 3% „Zielsetzer“ hatten am Ende der Beobachtungs-Zeit gemeinsam ein größeres Vermögen erwirtschaftet als die 97% der „Wunschträumer“.

Dies vorweggeschickt, stellt sich die Frage, wie wir mit möglichst geringem Planungs-Aufwand zu Zielsetzern werden, die ihre Vorsätze dann auch in die Tat umsetzen. Hierzu habe ich zwei Nachrichten für Sie, eine gute und eine schlechte !

Die schlechte zuerst:

Eine praxis-orientierte Ziel-Planung, bei der wir unsere Jahres-Ziele so konkretisieren und operationalisieren, daß der Weg zum Ziel Schritt für Schritt klar vor unserem geistigen Auge ist, verlangt eine Zeit-Investition von 20-30 Stunden !

Und jetzt die gute Nachricht:

Wenn Sie in der Vergangenheit auf Seminaren schon häufiger mit Zielplanungs-Methoden Bekanntschaft geschlossen und anschließend eine oder zwei Stunden geplant haben und die ersten Planungs-Schritte nicht zum Erfolg geführt haben, dann wissen Sie jetzt, woran es liegt, und Sie brauchen sich deshalb auch keinen schwachen Willen oder sonstigen Defekt einzureden.

Sich Ziele zu setzen und zu versuchen,

sie auch zu erreichen,

ist nur eines von diversen Erfolgs-Geheimnissen.

Die wichtigsten Erfolgs-Rezepte aller Zeiten

bestehen stets aus einem ganzen Bündel diverser Erfolgs-Faktoren.

Einige davon müssen immer vorhanden sein.

Sie müssen nur die richtigen in sich vereinigen.

Dazu kommt, daß sich der persönliche Erfolg wie der Zins und Zinseszins zum angelegten Kapital verhält:

Je früher man beginnt – desto mehr man gewinnt !

(Alexander Christiani, Bad Münstereifel, Verkaufs- und Persönlichkeits-Trainer sowie Autor zahlreicher Bücher, Ton-Cassetten und Video-Lehr-Filme)

- **Ziele**

Warum sind Ziele so wichtig ?

Lebt man ohne Ziele nicht geruhsamer ?

Wer ziellos dahinlebt, geht der Gesellschaft verloren und fällt ihr sogar zur Last !

Solche Menschen werfen ihr Leben einfach weg.

Andererseits tragen Schule und Gesellschaft auch dazu bei, daß Jugendliche frustriert sind und nicht lernen, daß und wie sie selbst ihre Zukunft mitgestalten können. Dadurch wächst die Null-Bock-Mentalität, nehmen psychische und physische Krankheiten, Drogenkonsum und asoziales Verhalten zu.

Wer sich positive Ziele setzt,

dessen Leben verläuft geradlinig,

und zwar zum Mittelpunkt seiner eigenen Welt !

Was bedeutet es, persönliche Ziele

und sogar ein Lebens-Ziel zu haben ?

Positive Gedanken und Ziele sind nötig, wenn wir in Zukunft erfolgreich sein wollen.

Sie weisen uns den richtigen Weg.

Dabei ist es wichtig, sich zu konzentrieren !

Und: Wir brauchen nicht nur kurz- und mittelfristige Ziele, sondern auch ein Fernziel als langfristige Orientierung. Dieses persönliche Lebens-Ziel heißt „*reife Persönlichkeit*“.

Ihm sind alle anderen Ziele untergeordnet !

Was bedeutet es, berufliche oder

unternehmerische Ziele zu haben ?

Wie die persönlichen Ziele müssen sie Schritt für Schritt erarbeitet werden.

Einzelne Gewalt-Anstrengungen sind selten langfristig von Erfolg gekrönt.

Deshalb müssen die zur Orientierung wichtigen Gesamt-Ziele in überschaubare operative Etappen-Ziele aufgeteilt werden. Wichtig ist ferner, nicht ausschließlich materielle Ziele anzustreben.

(Ein Unternehmen z.B. ist ein soziales System, und der Mensch spielt eine zentrale Rolle in der Ziel-Planung.)

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Ziele**

Fortsetzung ...

Sind Ziel-Korrekturen sinnvoll ?

Wenn unsere Ziele keine positive Energie mehr freisetzen, wenn die Motivation ausbleibt und die Arbeit zur Strafe wird,

dann stimmt etwas mit den Zielen nicht mehr.

Deshalb müssen Ziele immer Begeisterung auslösen !

Wir müssen dann wieder intensiv auf unsere Wünsche horchen.

Denn wenn unsere Ziele mit unseren Wünschen

in Einklang stehen, motiviert uns die Hoffnung und Zuversicht. Solche Ziele nennt Josef Schmidt „*kraftspendend*“. Folgende Kriterien zeichnen kraftspendende Ziele aus:

- Sie dienen dazu, Leben zu gestalten.
- Sie helfen, neue Initiativen zu entwickeln, aber beziehen auch Vorhandenes ein.
- Sie setzen Energien und Kräfte frei.
- Sie lassen Wünsche Realität werden.
- Sie erzeugen Konzentration.
- Sie entwickeln Vertrauen bei Kunden, Mitarbeitern, Banken, Behörden und bei Ihrer Familie.

Die fünfte und dominierende Frage sollte, so Josef Schmidt, die Sinnfrage sein.

Aber die Frage nach dem Sinn des Lebens wird in beruflichen Zusammenhängen noch seltener gestellt als im Privatleben.

Obwohl es durchaus ein Wirtschaftsfaktor ist, Sinn zu stiften und sinnvolle Leistungen anzubieten.

(Josef Schmidt, Begründer des Schmidt-Colleg, Bayreuth, und Autor zahlreicher Fachbücher, Lehrvideos und Fachartikel)

Wenn Zielsetzungen nur gute Vorsätze sind,

dann sind sie wertlos. Sie müssen in Arbeit ausarten ! Und Arbeit ist immer spezifisch, hat immer, oder sollte haben, klare, unzweideutige, meßbare Ergebnisse, eine Freisetzung und eine spezifische Zuweisung der Verantwortlichkeit.

(Peter F. Drucker, amerik. Unternehmens-Berater, Management-Theoretiker und Autor zahlreicher Bücher, geb. 1909)

Fazit:

Die Ziele müssen immer zu Ihren Talenten und Begabungen passen !

- **Ziele**

Ziele setzen heißt,

- unsere Bedürfnisse und Wünsche sowie die Aufgaben, die wir haben, als konkrete Absichten zu formulieren und
- unsere Handlungen und unser Tun auf diese Ziele und ihre Erfüllung hin auszurichten.

Ziele sind eine Herausforderung

und lösen Handlungen aus.

Gleichzeitig sind sie Maßstab zur Beurteilung von Leistungen. Ohne Ziel nämlich ist jede Tätigkeit und jedes Arbeits-Ergebnis richtig oder falsch, denn es fehlt das Bewertungs-Kriterium, an dem Sie Ihren Arbeits-Einsatz messen können. Ohne Ziele nutzt auch die beste Arbeits-Methode nichts, wenn Sie nicht vorher klar und eindeutig festgelegt haben, was Sie wollen !

(Prof. Lothar J. Seiwert, bekannter Zeitmanagement-Experte und EKS-Trainer, Inhaber der Trainings- und Beratungsfirma „Seiwert GmbH“, Institut für Strategie und Time-Management in Heidelberg)

Erfolg ist kein Zufall, denn Erfolg läßt sich planen.

Aber: Nur wer weiß, welches Ziel er auf welchem Weg erreichen will, kann die notwendigen Schritte auch zeitlich planen. Deshalb ist Zeit-Management ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu persönlichem und beruflichem Erfolg !

Wichtiger noch ist das Ziel-Management:

Denn ohne Analyse der Start-Position, ohne Ermittlung des Zieles und ohne ein Durchplanen des Vorgehens ist kein sinnvolles Zeit-Management möglich.

(Christoph Beck, Management-Trainer und Buch-Autor)

Gotthold Ephraim Lessing hat das so ausgedrückt:

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

(Mit unseren Zielen gestalten wir auch unsere Zukunft.

Die Zukunft ist somit immer ein Produkt der Gegenwart !)

(Nikolaus B. Enkelmann, Königstein, Erfolgs- und Motivations-Trainer sowie Autor zahlreicher Bestseller, Videos und Lern-Kassetten)

- **Ziele**

Große Ziele erzeugen große Motivation,
und Motivation erzeugt große Leistungen !
Die Chancen des Lebens werden ständig neu verteilt !

Nutze deshalb die Gegenwart,
denn es ist die Zeit, in der du lebst und die Zukunft
gestaltest. Wer mit der Vergangenheit immer
unzufrieden ist und vor der Zukunft ständig Angst hat,
ist meistens ein Mensch,
der die Gegenwart zu wenig genutzt hat !

Die Vergangenheit kannst du analysieren,
aber nicht mehr verändern.
Die Zukunft kannst du kaum oder nicht analysieren,
aber sehr wohl gestalten.
Wer aus Freude am Leben und aus Erfahrungen
der Vergangenheit Ziele entwickelt,
die Gegenwart zur Planung und zum wirklichen Leben
nutzt, kann guten Mutes in die Zukunft gehen !

*(Josef Schmidt, Bayreuth, Begründer des Schmidt-Colleg und Autor zahlreicher Fachbücher,
Lehrvideos und Fachartikel)*

Die Magnet-Wirkung von Zielen.

Zielloses Verhalten:

In einem Moment tun wir dies, im nächsten das und
im übernächsten jenes. Hier werden wir unterbrochen,
dort haben wir Probleme, wenn wir Entscheidungen
treffen sollen, da keine klaren Prioritäten festgesetzt
wurden. Damit vergeudet man eine Menge Zeit,
ist aber wahnsinnig damit beschäftigt,
wiewohl nicht viel herauskommt.
Der ganz normale Wahnsinn !

Zielgerechtes Verhalten:

Wenn wir große Ziele haben, die wie ein Fixstern am
Firmament „*leuchten*“, dann werden unsere Energien
„*gebündelt*“ auf diese Ziele gelenkt.
Außerdem wirkt dieses Ziel wie ein Magnet.
Deshalb heißt es ja auch:
Eine saubere Ziel-Definition ist schon der halbe
Weg zum Ziel !

*(Vera F. Birkenbihl, dt. Autorin zahlreicher Bestseller, Ton-Cassetten und Lehr-Videos sowie
Management-Trainerin und Leiterin des Instituts für gehirngerechtes Arbeiten, geb. 1946)*

- **Ziele**

Manche Menschen müssen zuerst

beruflich „auf die Nase fallen“,

bevor sie sich Gedanken darüber machen,
was sie eigentlich erreichen wollen.

Dies ist eine – wenn auch schmerzhaft – Möglichkeit,
um sich seiner Identität bewußt zu werden.

(Wer kein bestimmtes Lebensziel besitzt,

kann auf keinen definierten Erfolg hoffen.

98% der Versager lebten ohne festen Plan

in den Tag hinein. Mit an Gewißheit grenzender

*Wahrscheinlichkeit ist dies einer der Hauptgründe
ihrer Mißerfolge.)*

Ein anderer, von uns bevorzugter Weg

ist die aktive, persönliche Zielfindung.

Es paßt nicht ganz zum modernen Manager

und schon gar nicht zur Führungs-Kraft,

keine Auskunft über persönliche Ziele geben

zu können.

Gerade in einer Zeit der Orientierungslosigkeit

und Unsicherheit muß man sich seine Ziele setzen,

denn nur so kann man für eine aktive Lebens- und

Berufs-Gestaltung Fix-Punkte markieren.

*(Dipl.-Kfm. Hans Bürkle, Nierstein, ehem. Geschäftsführer bei Mewes-System (EKS),
Unternehmens- und Karriere-Berater)*

Vier wichtige Schritte zum Ziel:

1. Schreiben Sie Ihr Ziel auf. Das ist ein **Muß** !

2. Formulieren Sie Ihr Ziel so präzise wie möglich.

„*Ich will reich werden*“ ist Wischiwaschi !

Schreiben Sie die Summe auf, von der Sie träumen.

3. Formulieren Sie positiv ! Negative Kommandos

verstärken das negativ formulierte Ziel !

Statt „*Ich trinke keinen Alkohol*“ sagen sie zum

Beispiel: „*Ich trinke viel Mineralwasser.*“

4. Machen Sie sich ein klares Bild von Ihrem Ziel.

Malen Sie es sich aus. Über Ihre Vorstellungen
programmieren Sie Ihr Unterbewußtsein.

Dieses Training schafft den Glauben an das Ziel.

Was Sie ab heute glauben,

wird Ihre persönliche Zukunft bestimmen !

(Ziele bringen Klarheit in unser Leben !)

*(Vera F. Birkenbihl, dt. Autorin zahlreicher Bestseller, Ton-Cassetten und Lehr-Videos sowie
Management-Trainerin und Leiterin des Instituts für gehirngerechtes Arbeiten, geb. 1946)*

- **Ziele**

Wie finde ich eigene Ziele?

Von Napoleon berichtet man:

Er soll von einem seiner Generäle dumm angedredet worden sein. Dieser warf Napoleon vor, er wirke reichlich arrogant.

Daraufhin soll der damals 19jährige Napoleon an die Öffnung seines Zelts getreten sein und gesagt haben:

„Mein General, was sehen Sie da draußen?“

Der General schaute nach draußen,

es war ein regnerischer Tag, und sagte:

„Was soll ich sehen?“

„Wolken, natürlich!“

Daraufhin Napoleon:

„Mein General, hinter den Wolken steht mein Stern, und ich weiß immer, daß er da ist.“

Und wo steht Ihr Stern?“

Haben Sie große, klare Ziele im Leben?“

Haben Sie wichtige Prioritäten,

die Sie dorthin führen?“

(Vera F. Birkenbihl, dt. Autorin zahlreicher Bestseller, Ton-Cassetten und Lehr-Videos sowie Management-Trainerin und Leiterin des Instituts für gehirngerechtes Arbeiten, geb. 1946)

Versuchen Sie folgende Übung:

Verfassen Sie Ihren eigenen Nachruf!

Fragen Sie sich:

Was sollen die Leute über mich erzählen?

Vielleicht möchten Sie, daß sie sagen:

„Er hat in schwierigen Situationen immer die Ruhe bewahrt.“

Eine Mutter möchte vielleicht, daß im Nachruf steht:

„Sie hat ihre Kinder selbst in schwierigen Situationen mit Liebe behandelt.“

Wenn ich ein leistungs-orientierter Mensch bin, möchte ich vielleicht, daß man über mich sagt:

„Er war der beste Verkäufer, den die Firma je hatte.“

Im Licht dieser übergeordneten Ziele wirkt vieles

anders, was uns täglich an kleinen und großen

Ärgernissen widerfährt.

(Vera F. Birkenbihl, dt. Autorin zahlreicher Bestseller, Ton-Cassetten und Lehr-Videos sowie Management-Trainerin und Leiterin des Instituts für gehirngerechtes Arbeiten, geb. 1946)

- **Ziele**

Nur ein kleines Experiment:

Versetzen Sie sich in die Zukunft,
und stellen Sie sich vor, wie Sie in der Ziel-Situation
„*angekommen*“ sind, dann fragen Sie sich:

1. Warum wollte ich hierher ?
2. Was habe ich davon,
daß ich jetzt hier angekommen bin ?
3. Hat sich der Aufwand gelohnt ?

Es gibt auch eine Möglichkeit,

aus der Gegenwart heraus neue Ziele zu finden.

Sie brauchen sich nur umzuschauen und zu fragen:

Was will ich wirklich ?

Fragen Sie sich – beim Lesen eines Romans,
beim Fernsehen oder im Kino,
welche der dargestellten Persönlichkeiten
Vorbild-Charakter für Sie haben könnte,
welche Eigenschaften oder Handlungen dieser Person
Ihnen gefallen und welche Ziel-Vorstellungen
sich daraus für Ihr Leben ableiten lassen.

Denken Sie an Menschen,

mit denen Sie täglich zu tun haben,
beruflich wie privat. Fragen Sie sich regelmäßig,
welche Personen Ihnen besonders gefallen,
und forschen Sie nach dem Grund.

Auch so werden Sie auf neue Ziele stoßen !

(Vera F. Birkenbihl, dt. Autorin zahlreicher Bestseller, Ton-Cassetten und Lehr-Videos sowie
Management-Trainerin und Leiterin des Instituts für gehirngerechtes Arbeiten, geb. 1946)

Teilen Sie deshalb den langen Weg

in überschaubare Etappen auf.

Alle Teil-Aufgaben müssen sinnvoll auf die zur
Verfügung stehende Zeit verteilt werden.

„*Der Mensch kann einen Elefanten essen,
aber nicht an einem Stück !*“

Antarktis-Bezwinger Boerge Ousland bringt auf den
Punkt, was den Erfolg einer Herausforderung ausmacht:
den langen, beschwerlichen Weg zum Ziel in machbare
Etappen aufzuteilen.

„*Jeder Tag ist ein Sieg. Ich setze mir kleine, aber klare
Ziele, damit die Aufgabe nicht zu lang erscheint.*“

Das Erfolgs-Rezept von Boerge Ousland läßt sich auf
jede private wie berufliche Planung übertragen.

So arbeiten Sie jeden Tag ein Stück an Ihrem Erfolg !

(Christoph Beck, Management-Trainer und Buch-Autor)

- **Ziele**

Die Grundlage für das Erreichen der von uns

angestrebten Ziele – seien es berufliche oder persönliche Ziele – ist die innere Kraft.

die diese Ziele geben. Denn nur wenn es uns gelingt, diese Ziele auch in unserem Innersten zu verankern, können wir „über unseren Schatten springen“.

Unsere Einstellung, unsere „inneren Bilder“ sind für unser Lebens-Glück von entscheidender Bedeutung !

In diesem Sinne ist der Ideal-Fall dann erreicht,

wenn man nicht nur Ziele „hat“,

sondern wenn man bereits sein Ziel „ist“ !

In diesem Fall lebt man seine Ziele so bewußt,

daß Bewußtsein und Unterbewußtsein

eine vollkommene Einheit bilden.

(Prof. Dr. Arnold Weissman, Spezialist für Marketing- und Management-Strategien, Leiter des Weissman-Teams, einer Marketing- und Management-Beratung in Nürnberg, sowie Autor zahlreicher Bücher, Fach-Artikel und Lehr-Videos)

Ein Mensch, der keine Ziele hat, ist bettelarm !

Ein Mensch ohne Ziele ist verloren,

denn er hat weder etwas, worauf er sich freuen kann, noch etwas, das er messen kann.

Er ist Launen, Ängsten und Frust ausgeliefert

oder wird von anderen gelebt.

Die Ziele entscheiden die Dimensionen,

in denen wir leben.

Häufig werden die Worte Ziele und Visionen austauschbar verwendet, was zu Verwirrung führen kann. Was ist nun der Unterschied zwischen Zielen und Visionen in diesem Konzept ?

Bei den *Visionen* wird es sich grundsätzlich um übergeordnete Wünsche, Vorstellungen,

Ideen für Ihre Zukunft handeln.

Bei den *Zielen* geht es um konkrete Teil-Schritte auf dem Weg zu Ihrer Vision.

(Quelle unbekannt)

- Ziele

Wie müssen Ziele beschaffen sein ?

SMART

- Spezifisch
- Meßbar
- Erreichbar
- Realistisch
- Zeitlich gegliedert

PURE

- Positiv formuliert
- Verstanden
- Relevant
- Moralisch

CLEAR

- Lockend
- Legal
- Umweltverträglich

(John Whitmore: „Coaching für die Praxis“, Campus 1994)

Kenne dein Ziel genau,

und beschreibe es so präzise wie nur möglich.

Erst dann entwickle daraus einen Maßnahmen-Plan
(auch *Wie-Plan* genannt).

Denn ohne Zielsetzung ist jede Handlung richtig –
oder falsch. *Ziele setzen bedeutet,*
unseren Gedanken eine Richtung zu geben.

Ziele müssen für uns attraktiv sein, damit wir auch
unsere Energie in die Ziel-Erreichung stecken.

Wenn du dich entschlossen hast,

„*deinen Weg zum Ziel*“ zu gehen – gib niemals,
niemals auf.

Natürlich kann es vorkommen,

daß Sie trotz sorgfältiger Planung bestimmte Ziele
nicht erreichen.

Für diesen Fall empfiehlt sich die sogenannte
Lern-Prozeß-Analyse oder *Problem-Analyse*.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Ziele**

Fortsetzung ...

Indem Sie sich schriftlich systematisch mit dem Problem beschäftigen, werden Lösungen sichtbar – oder die Notwendigkeit, das Problem auf einer anderen Ebene zu behandeln.

Hier die vier Punkte, die es zu klären gilt:

- ① Mein Ziel ... kann ich nicht erreichen, weil ...
- ② Ich werde folgendes tun, um dies(e) Problem (e) zu lösen: ...
- ③ Dafür werde ich folgendes Mittel einsetzen: ...
- ④ Aus folgendem Grund kann ich das Problem nicht lösen: ...

Berufliche Probleme, die Sie selbst mit den Ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln nicht lösen können, gehören in die nächste Runde Ihres Qualitäts-Zirkels oder Ihrer Innovations-Besprechung.

(Josef Schmidt, Bayreuth, Begründer des Schmidt-Colleg und Autor zahlreicher Fachbücher, Lehrvideos und Fachartikel)

Die 10 Stufen zum Erfolg:

- ① Entwickle ein intensives, emotionales, brennendes Verlangen, dein eigenes (*Lebens-*) Ziel wirklich erreichen zu wollen !
- ② Entwickle den unerschütterlichen, festen, zuversichtlichen, geduldigen Glauben, daß du dein Ziel erreichen wirst !
- ③ Schreibe dir dein Ziel – konkret, lebendig, detailliert, bildhaft – auf. Fühle, spüre, empfinde, rieche, schmecke, höre, sieh und visualisiere es.
- ④ Schreibe dir auf, warum du das Ziel für dich erreichen willst und welche Vorteile dir (*und anderen*) aus der Realisierung deines Zieles entstehen.
- ⑤ Analysiere schriftlich deine „*Ausgangs-Position*“, von welcher du beginnst, dein Ziel zu erreichen.

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Ziele**

Fortsetzung ...

- ⑥ Setze dir einen Termin, einen Zeit-Rahmen, bis wann du deine Teil-Ziele oder dein Ziel erreichen wirst.
- ⑦ Überlege dir, welche Hindernisse dir auf dem Wege zum Ziel begegnen können und wie du diese aus dem Wege räumen oder umgehen kannst.
- ⑧ Überlege dir, welche Informationen, Erfahrungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Voraussetzungen erforderlich werden, welche Personen du ansprechen kannst, die dir helfen könnten, dein Ziel zu erreichen.
- ⑨ Erstelle dir einen entsprechenden (*Aktions-*) Plan, in dem du alle acht Schritte schriftlich erfaßt hast; in dem du Informationen, Aktionen, Prioritäten, Termine etc. sichtbar werden läßt. Prüfe, korrigiere, verbessere je nach Situation diesen Ziel-Erreichungs-Aktions-Plan.
- ⑩ Schließe mit dir selbst einen Vertrag, und verpflichte dich, niemals, wirklich niemals aufzugeben.

Auf deinem Weg zum Ziel – schaue vorwärts !

Behalte dein Ziel im Auge, ohne dich von der Länge des Weges entmutigen zu lassen.

Konzentriere dich auf den augenblicklichen Schritt, den du tust, erledige jede Aufgabe gewissenhaft Schritt für Schritt, Handgriff für Handgriff.

Gib dein Bestes – und du wirst erstaunt sein, wie schnell du den Gipfel des Erfolges erreichst.

(Ernst A. Rotter, Autor, Aphoristiker und Motivations-Trainer)

- **Ziele**

Hüten Sie sich vor den Energie-Fressern,
die Ihnen immer wieder die Realisierung
Ihrer Träume, Ihrer Erfindungen, Ihrer Visionen,
Ihrer Lebens-Verbesserungen ausreden wollen
oder Ihnen sogar Zweifel einreden,
bis Sie selbst nicht mehr an die Möglichkeit
einer Realisierung glauben.

Sie sind für den Erfolg geboren,
und wenn der andere das von sich selbst nicht glaubt,
dann ist das sein Problem und nicht Ihres.

Lassen Sie sich also niemals von jemandem sagen:

*„Ich war in der Schule schon viel besser als du,
und wenn ich es nicht geschafft habe,
warum solltest gerade du das schaffen.“*

Gewöhnen Sie sich ein neues Verhaltens-Muster an,
indem Sie sich sagen:

„Jetzt erst recht !“

Leben Sie nach dieser Devise,

und machen Sie es zu Ihrem natürlichen Verhaltens-
Muster. Immer dann, wenn Sie hören:

*„Wenn das gehen würde, dann hätten das schon ganz
andere Erfolgreiche getan, warum gerade du !“,*
sagen Sie sich: **„Jetzt erst recht !“**

Wenn Ihnen jemand sagt:

*„Ich kenne Leute, die sind befähigter und viel besser
als du, und wenn jemand es schaffen würde,
dann höchstens die, aber nicht du !“,*

dann sagen Sie sich:

„Jetzt erst recht !“

Wenn Ihnen jemand sagt:

*„Du hast es nun so oft und so lange probiert,
du wirst es doch niemals schaffen.*

Gib doch endlich auf !“, dann sagen Sie sich:
„Jetzt erst recht !“

(Fortsetzung nächste Seite ...)

- **Ziele**

Fortsetzung ...

Wenn Ihnen jemand sagt,
daß Sie Ihre Partnerschaft nicht wieder in die richtige
Bahn lenken können, sagen Sie sich:
„Jetzt erst recht !“

Wenn Ihnen jemand sagt:
*„Deine Kinder werden es ohnehin nicht schaffen,
die Schule, das Studium abzuschließen,
einen erfolgreichen Berufs-Weg einzuschlagen !“*,
dann sagen Sie sich: *„Jetzt erst recht !“*

Tun Sie alles, was immer in Ihren Kräften
und Möglichkeiten steht, um zu erreichen,
was Sie sich vornehmen. Alles, wovon Sie träumen,
was Sie sich wirklich aus Ihrem tiefsten Innern heraus
wünschen. Die Ziel-Vorstellungen, die Visionen,
die in Ihnen schlummern, sind nur deshalb vorhanden,
weil in Ihnen Möglichkeiten zur Realisierung bereits
vorhanden sind, denn das Gehirn wird Ihnen keine
ernstgemeinten Wünsche und Ziele eingeben,
die nicht Ihrem wahren Potential entsprechen.

Jedes Ziel, das Sie sich gesteckt haben,
oder der große Traum, den Sie träumen,
kann von Ihnen realisiert werden,
weil das Gehirn Ihnen sonst eine derartige
Wunsch-Vorstellung nicht ins Bewußtsein rücken würde.

Sie können alles erreichen, alles sein
und alles besitzen, wovon Sie träumen,
wenn Sie nur beginnen, Ihren Multi-Milliarden-Dollar-
Körper, Ihre Multi-Milliarden-Dollar-Persönlichkeit
zu nutzen, voll einzusetzen und zu handeln.
„Jetzt erst recht !“

Je größer Ihre Ziele sind, die Sie anstreben,
um so großartiger Ihre Träume, desto größer und
großartiger wird zwangsläufig Ihr Leben sein.
Wenn Sie nach der Realisierung von großen Träumen
und Zielen streben, werden Sie auf dem Weg dahin
zwangsläufig Ihre Lebens-Qualität verbessern.
Sie können also durch große Träume und Ziele nur
gewinnen, niemals verlieren !

*(Leonard Coldwell, Erfolgs-Forscher und Autor zahlreicher Bestseller,
aus seinem Buch „Sie sind für Erfolg geboren“)*