

Sich selbst führen

# Zeit- und Selbstmanagement



**Dr. Eberhard Belz**  
Technikumstrasse 98  
CH-8400 Winterthur  
+41-52-212 22 08  
[www.eberhard-belz.net](http://www.eberhard-belz.net)



**College M**  
Haus der Akademien, Laupenstrasse 7  
CH-3001 Bern  
+41 31 306 9380  
[www.college-m.ch](http://www.college-m.ch)

Dieses „booklet in progress“ entstand in enger Kooperation mit den Urhebern des Textes **college-M, Schweiz**, Freiburgstrasse 31, CH-3010 Bern, [www.college-m.ch](http://www.college-m.ch).

Namentlich: Herrn Dr. Christof Schmitz und Herrn PD Dr. Peter Berchtold.

Die ursprüngliche Version des "Zeit- und Selbstmanagement" von college-M stellte die Grundlage der jetzigen weiterentwickelten Ausgabe dar. Die Aspekte Körper-Geist wurden als neuer, zusätzlicher Bestandteil eingearbeitet.

An dieser Stelle möchte ich mich ausdrücklich und herzlich für die bestehende, gute Zusammenarbeit bedanken.

Dr. Eberhard Belz      Konstanz im Dezember 2012 (aktualisiert 9/2017)

## Inhaltsverzeichnis

Einführung .....	4
Die wichtigen Dinge im Leben.....	8
Work-Life-Balance .....	11
Parkinsonsche Gesetze .....	13
Zwölf goldene E-Mail-Regeln.....	18
Delegieren .....	20
Aussenwelt - Innenwelt.....	24
Selbstmanagement: neue Konzepte aus der positiven Psychologie .....	25
Selbstmanagement und Karriereentwicklung .....	27
„Organisationale Energie“ .....	33
10 Energietipps für Vielbeschäftigte .....	35
Aktionsplan.....	38
„Selbst“- Anstöße.....	39
Körpersignale erkennen .....	44
Entspannungs-Körperübungen.....	47
Literaturliste .....	51

## Einführung

Für den Begriff Selbstmanagement gibt es eine Vielzahl an Definitionen - oder anders beschrieben: der Begriff Selbstmanagement wird sehr unterschiedlich verwendet.

Häufig wird unter diesem Begriff zunächst der Gedanke der Selbstoptimierung und der verbesserten Selbststeuerung verstanden.

Gerade bei den heute bestehenden komplexen Anforderungen bietet dieses Verständnis einen ersten Ansatz, den Umgang mit verschiedenen Situationen und mit sich selbst zu reflektieren oder zu verändern. Zumeist eben mit dem Ziel einer Optimierung, was nicht selten dazu führt dass weitere Optimierungen folgen.....

Was aber wenn keine weiteren Optimierungen möglich sind? Wenn die Grenzen erreicht sind? Bedeutet dies dann alles zu unternehmen, um die wahrgenommenen Grenzen zu verschieben, zu ignorieren oder gar zu „sprengen“?

An dieser Stelle kommt das eigene „Selbst“ jenseits aller Definitionen entscheidend zum tragen. Was will ich? Was kann ich? Warum tue ich das, was und wie ich es tue? Wer bin ich? Was ist mir wichtig in meinem Leben.....?

Bin ich bereit den bestehenden Anforderungen weiter zu begegnen, mich weiter anzupassen und bin ich dazu überhaupt in der Lage?

Hilfreich und notwendig hierbei ist, wie es Peter Drucker schon formulierte, ein tiefes Verständnis für sich selbst zu entwickeln und zu pflegen.

Hierzu gehören, als überlebensnotwendige Grundlagen, neben ausreichender Regeneration, Aspekte wie Essen, Trinken, soziale Kontakte, befriedigende Beziehungen, körperliches Training, Körperpflege, Entspannung, der Pflege sinnhafter Tätigkeiten....., Zeiten der bewussten Selbsterkenntnis und Selbstwahrnehmung. Unumgänglich hierbei ist die Wahrnehmung des eigenen mentalen und körperlichen Zustandes jenseits aller Anforderungen und Funktionalitäten. Im Wahrnehmen des „Hier und Jetzt“ liegt ein Anerkennen bestehender Grenzen und eines „Es ist wie es ist“. Denn erst beim Wahrnehmen und Erkennen einer Grenze kann ich neues Land jenseits dieser Grenze entdecken.....

Dieses Büchlein bietet Ihnen unterschiedliche Verwendungsmöglichkeiten, je nachdem was Sie für sich suchen. Sie finden praktische Hinweise und konkrete Anleitungen zur Entlastung oder Optimierung von Handlungsweisen (um die dabei „gewonnene“ Zeit sinnvoll für sich nutzen zu können...). Anregungen zur Verbesserung Ihres körperlichen Zustandes, der Körperwahrnehmung, der Selbstwahrnehmung und der Selbstreflektion. Entdecken Sie, worauf es Ihnen ankommt. Was macht Sie als tätige Person, als Partner, als Mensch aus?

Was macht Ihnen Sinn?

Viel Freude und Anregung!

Selbstmanagement bezeichnet u.a. die allgemeine Fähigkeit eines Menschen, eigenes Verhalten unter expliziter oder impliziter Nutzung spezieller Strategien zu steuern und zu nutzen.

## **Zeit- / Selbstmanagementkonzepte im Überblick**

1. Gedächtnishilfen: Notizen und Checklisten erinnern daran, bestimmte Dinge zu tun
2. Planung und Vorbereitung zur Erhöhung der Effizienz und schlanken Zielerreichung
3. Als erstes werden die Prioritäten und Werte geklärt, die dann in kurz-, mittel- und langfristige Ziele übersetzt werden. Der Tag wird nach Prioritäten geordnet.
4. Es werden grundsätzliche Prinzipien identifiziert, die Frage nach dem Wesentlichen (im Leben und in der beruflichen Aufgabe) gestellt. Dies gibt die Richtung vor für die Planung von Aktivitäten, den Einsatz seiner Zeit und das Setzen von Prioritäten.
5. Energiemanagement: Prioritäten können nur entschieden und erfolgreich verfolgt werden, wenn wir nicht durch den Arbeitsalltag ausgelaugt sind. Das Wahrnehmen und Pflegen der eigenen Energie wird zur wichtigen Selbstmanagementaufgabe.

### **7 Stufen zum wirksamen Zeitmanagement**

Stufe 0: Ich habe alles im Kopf und schreibe nie auf, wann ich was erledige

Stufe 1: Ich führe einen Terminkalender, um meine Verabredungen nicht zu vergessen

Stufe 2: Ich notiere mir auf Zetteln, was ich bis wann erledigen muss

Stufe 3: Ich liste täglich meine Aktivitäten auf (z.B. in einem Organizer)

Stufe 4: Ich benutze ein Zeitplanbuch (oder –software) mit Tagesplänen und Prioritätenlisten

Stufe 5: Ich habe meine Jahresziele schriftlich formuliert

Stufe 6: Ich könnte mein Lebensziel oder Leitbild nennen

Stufe 7: Meine Tagesaktivitäten haben viel mit meinem Lebensziel oder Leitbild zu tun

### **→ Übung**

**Nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit.**

**Reflektieren Sie wie sieht aktuell Ihr Selbstmanagement aus?**

**Auf was sind Sie dabei besonders stolz?**

## Zeitmanagement im Beruf

Berufsspezifische Herausforderungen und Zeitmanagementfragen sind beispielsweise:

- Wer plant meinen Tag? Immer wieder wird die hohe Abhängigkeit von Prozessen und Hierarchien beklagt.
- Was ist die Bedeutung von / der Umgang mit Störungen?
- Effizienz: von Spitze bis naja? (warten, suchen, Wiederholungen, rituelle Sitzungen, langsame Entscheidungen, mangelhafte Abläufe, usw.)
- Sind die Rollen / Kompetenzen klar?
- Sind die Aufgaben und Ziele klar?
- Sind die Aufgaben (richtig) priorisiert?
- Wie wird entschieden?
- Wie effektiv wird kommuniziert?
- Hat die Organisation (Team, Abteilung, Bereich, etc) ein (gelebtes?) Zeitmanagement-Konzept?
- Wie wird mit Pausen umgegangen?
- Kultur: Wie wird mit „weichen“ Kulturthemen umgegangen: Wertschätzung, Anerkennung, Motivation, Sinn, usw.

### **Achtung:**

**Zeitmanagement funktioniert nur in Bezug zu beteiligten Personen und zum Kontext!**

### **→Übung**

**Nehmen Sie sich wieder ein paar Minuten Zeit.**

**In welcher Situation war Ihr Zeitmanagement im Beruf besonders erfolgreich?**

**Heute? Letzte Woche? Letzten Monat? Letztes Jahr?**

## Wirksamkeit?

***„Vorsicht vor dem übereifrigen Manager: Nur 1-2 von 10 Managern verfügen über die zwei entscheidenden Kriterien für Wirksamkeit: Fokus und Energie.“***

Quelle: Bruch / Ghoshal: Beware the Busy Manager, HBR, Februar 2002

Von

- Effizienz (= Die Dinge richtig / schneller tun)

zu

- Effektivität (= Die richtigen Dinge tun)

➤ Frage: *Welches sind die richtigen Dinge?*

→ Übung

***Notieren Sie sich bitte was Ihnen zu der oben gestellten Frage ganz spontan einfällt.***

***Trauen Sie sich einfach drauf los zu schreiben was Ihnen in den Kopf kommt.....***

***Was hat Sie heute besonders gefreut?***

## Die wichtigen Dinge im Leben

Eines Tages hält ein Zeitmanagementexperte vor einer Gruppe leitender Angestellten einen Vortrag. Er wollte den Teilnehmenden einen wichtigen Punkt mit Hilfe einer Darbietung vor Augen führen, den sie nicht mehr vergessen sollten.

Als er vor der Gruppe dieser qualifizierten angehenden Abteilungsleitenden steht, sagt er:

*„Es ist Zeit für ein Rätsel!“*

Er nimmt ein grosses leeres Glasgefäss mit grosser Öffnung und stellt es vor sich auf den Tisch. Dann legt er zwölf faustgrosse Steine vorsichtig einzeln hinein.

Als er es mit den Steinen bis oben gefüllt hat und kein Platz mehr für einen weiteren Stein ist, fragt er, ob das Gefäss voll sei. Alle sagen: *„Ja!“*

Er fragt: *„Wirklich?“* und greift unter den Tisch und holt einen Topf mit Kieselsteinen hervor. Einige davon kippt er in das Gefäss und schüttelt dieses so, dass sich die Kieselsteine in die Lücken zwischen den grossen Steinen absetzen.

Er fragt die Gruppe erneut: *„Ist die Vase nun voll?“*

Aber die Gruppe ahnt etwas und jemand antwortet: *„Wahrscheinlich nicht!“*

*„Gut“*, antwortet er. Er greift wieder unter den Tisch und bringt einen Topf mit Sand hervor. Er schüttet Sand in das Gefäss und wiederum sucht sich der Sand den Weg in die Lücken zwischen den grossen Steinen und den Kieselsteinen.

Anschliessend fragt er: *„Ist die Vase jetzt voll?“*

*„Nein“*, rufen die Kursteilnehmenden.

Nochmals sagt er *„Gut!“*

Dann nimmt er einen mit Wasser gefüllten Krug und giesst bis zum Rand voll. Nun schaut er die Kursteilnehmenden an und fragt sie:

*„Was ist wohl der Sinn meiner Vorstellung?“*

Eine Person hebt die Hand und sagt: *„Es bedeutet, dass egal, wie voll auch dein Terminkalender ist, wenn du es wirklich versuchst, kannst du noch einen Termin dazwischen schieben.“*

*„Nein“*, antwortet der Dozent, *„das ist nicht der Punkt. Die Moral der Vorstellung heisst: Wenn ihr nicht zuerst mit den grossen Steinen das Gefäss füllt, könnt ihr sie später nicht mehr hineinsetzen. - Was sind die grossen Steine in eurem Leben?“*

*Eure Kinder; Personen, die ihr liebt; eure Träume Dinge zu tun, die ihr liebt; Zeit für euch selbst zu haben; es ist eure Gesundheit; eure Lebenspartner.*

*Denkt immer daran, diese grossen Steine zuerst in euer Leben zu bringen, sonst bekommt ihr sie nicht mehr unter. Wer zuerst mit den unwichtigen Dingen beginnt (Kieselsteine, Sand), füllt sein Leben mit kleinen Dingen, beschäftigt sich mit Sachen, die keinen Wert haben und wird nie die wertvolle Zeit haben, für die grossen und wichtigen Dinge (eben die grossen Steine).“*

### → Übung

**Heute Abend oder Morgen früh, wenn Sie über diese kleine Geschichte nachdenken, stellen Sie sich folgende Frage:**

**Was sind die grossen Steine in meinem Leben?**

**Wenn Sie sie kennen, dann füllen Sie Ihre Vase zuerst damit!**

## Was ist mir wichtig?

Notieren Sie maximal 5 Dinge, die für Sie im Leben wichtig sind (grosse Steine). Die Begriffe sollen möglichst konkret sein, also z .B. „Abteilungsleiter, Chefärztin“ oder „ausgewogene Karriere, d.h. neben dem Job einen Nachmittag pro Woche mit meinen Kindern etwas unternehmen“.

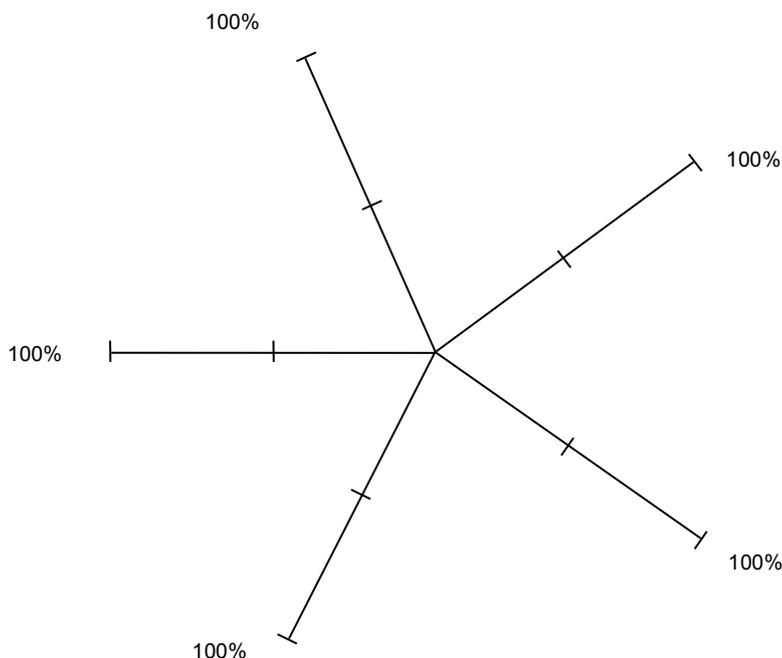
.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Welche Werte stehen dahinter? Bei dem oben erwähnten Beispiel Chefärztin könnten es folgende Werte sein: Anerkennung (Status), finanzielle Sicherheit, Übernehmen wollen von Verantwortung, Unabhängigkeit etc.

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

Sind es Ihre Werte? Was ist denn Ihnen wirklich wichtig? (Überprüfen Sie die ersten Antworten)

Umsetzung: Wie viel Zeit verbringe ich mit den wichtigen Sachen? (Spinne zeichnen). 100% ist der von mir als ideal betrachtete Zeitaufwand

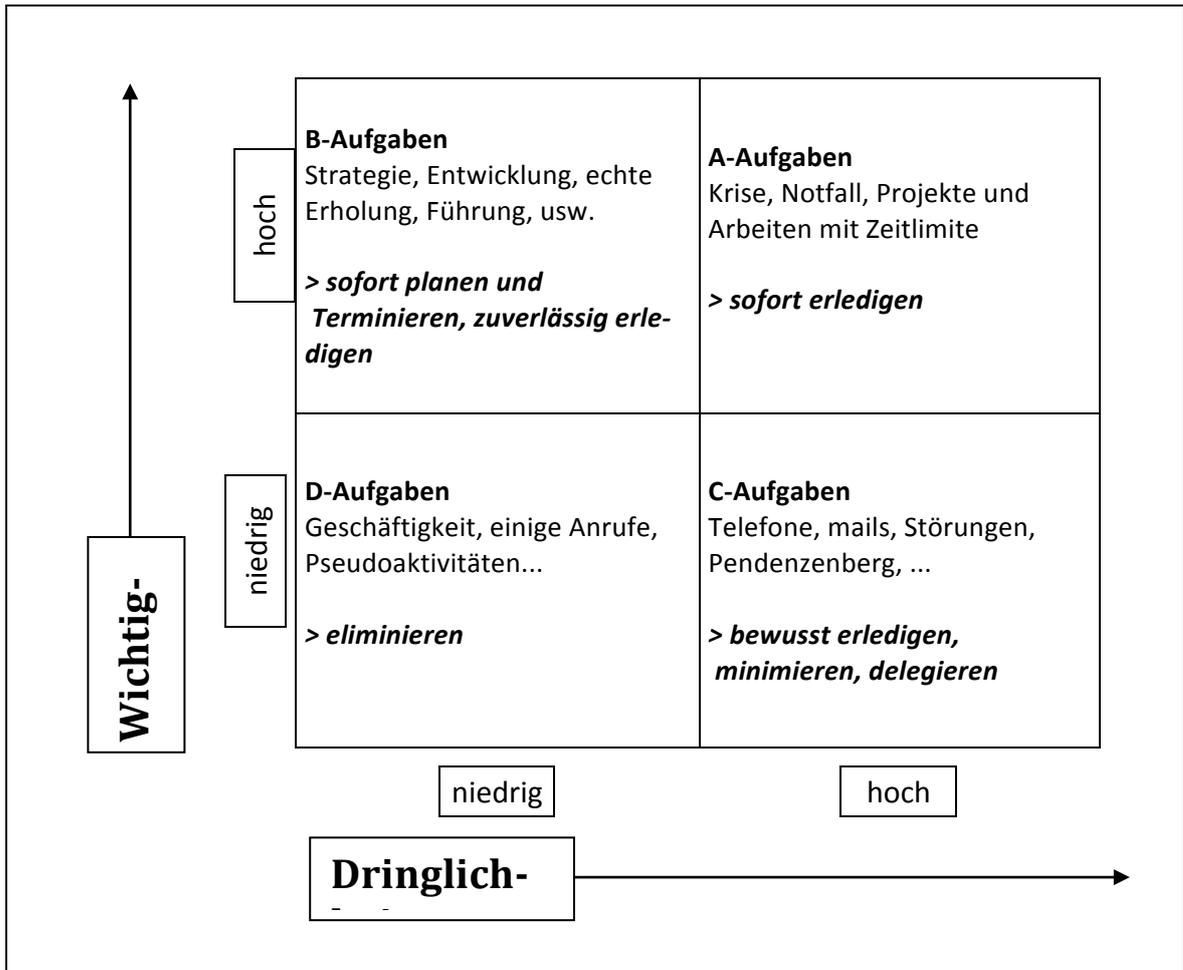


Notieren Sie Optimierungsmöglichkeiten mit Prioritäten.

**Notieren Sie Wunschköglichkeiten mit Prioritäten.**

## Eisenhower-Prinzip (Zeitmanagement-Matrix)

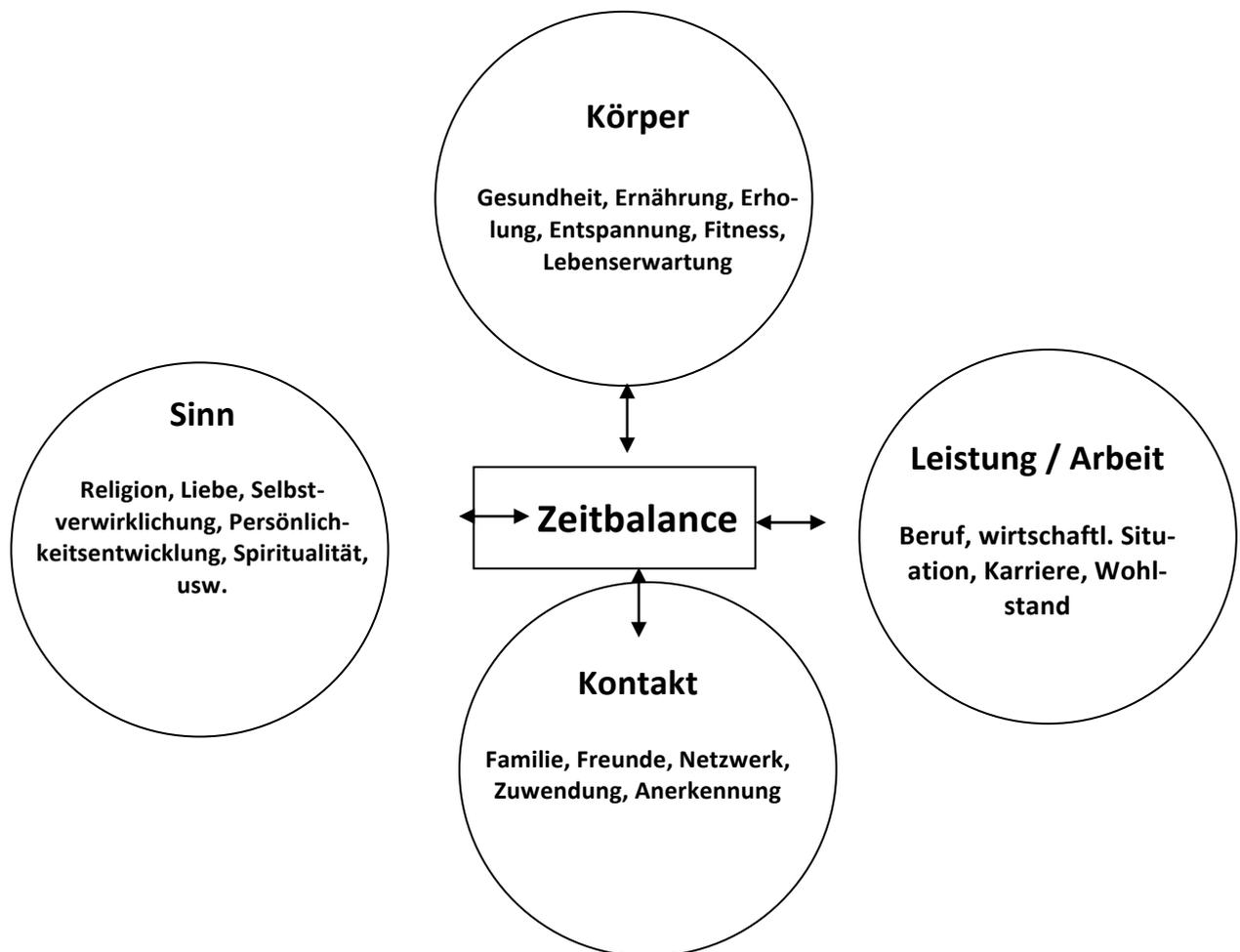
Nur die bewusste Entscheidung für das Wichtige verhindert eine unbewusste Entscheidung für das Unwichtige.



Die grösste Herausforderung besteht darin, das Verhältnis zwischen B- und C-Aufgaben sinnvoll zu gestalten: C-Aufgaben „drängen sich auf“, nehmen so die Zeit für die an sich wichtigeren B-Aufgaben. Wie schaffe ich es, B-Aufgaben kontinuierlich und konsequent anzupacken und zu lösen?

## Work – Life - Balancemodell

Nach L. Seiwert / N. Peseschkian



Die Balance zwischen den verschiedenen Aspekten ist nicht immer gleich, sondern stark abhängig von Lebenssituation (z.B. Ausbildung, Karriereschritt, Familiengründung, Pensionierung, usw.)

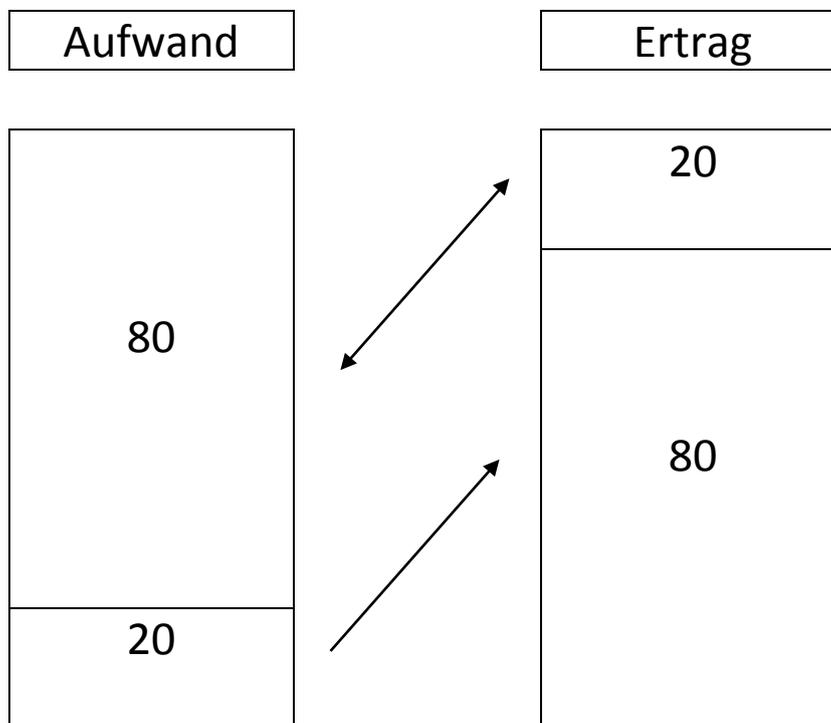
### → Übung

**Machen Sie sich bewusst in welcher Lebenssituation Sie gerade stehen.**

**Worüber freuen Sie sich in bezug auf Ihre Work-Life-Balance besonders, dass Ihnen dies gelungen ist?**

## Pareto-Prinzip (80 : 20 Regel)

Effektiv arbeiten heisst, in knapp bemessener Zeit gute Ergebnisse zu erzielen. Das Pareto-Prinzip besagt, dass mit 20 % der richtigen Arbeit 80 % der Ergebnisse erreicht werden können. Für die restlichen 20% Erfolg sind 80 % Aufwand zu betreiben.



Überprüfen Sie die Anwendung dieser Regel auf Ihre häufigsten Tätigkeiten. Wo passt sie, wo sind 80 % Ergebnis nicht gut genug? Verbinden Sie also das Pareto-Prinzip auch mit dem Faktor Qualität.

Tätigkeit	Vorgeschlagener Einsatz	Begründung

## Parkinsonsche Gesetze

Die parkinsonschen Gesetze sind in der Soziologie zwei Lehrsätze, die von Cyril Northcote Parkinson nach den folgenden Beobachtungen humorvoll formuliert wurden:

1. Arbeit dehnt sich in genau dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht - und nicht in dem Maß, wie komplex sie tatsächlich ist. (Work expands (so as) to fill the time available for its completion.) Als Beispiel wird oft eine Rentnerin angeführt, die einen halben Tag dafür braucht, ihrem Enkel einen Geburtstagsgruß zu schreiben. Zunächst geht sie eigens in ein Glückwunschkartengeschäft, verbringt dort eine halbe Stunde mit der Auswahl, überlegt sich dann zuhause stundenlang nette Formulierungen, geht schließlich zum Postamt, wo sie erst nach ausführlicher Beratung zu den derzeitigen Sondermarken schließlich die Karte aufgibt. Der Kontrast ist der vielbeschäftigte Manager, der die gleiche Aufgabe in drei Minuten an seinem Schreibtisch erledigt. Wichtig ist also das (vorgängige!) Festlegen der Zeit, die man einer Aufgabe widmen will. Mit einiger Übung und Erfahrung werden die Zeitbudgets immer realistischer, die Aufgaben können wirklich effektiv erledigt werden.

2. In Diskussionen werden die Themen am ausführlichsten diskutiert, von denen die meisten Teilnehmer Ahnung haben – und nicht die Themen, die am wichtigsten sind. (The matters most debated in a deliberative body tend to be the minor ones where everybody understands the issues.) Das absichtlich übertriebene Beispiel hier (dessen Tendenz wohl aber jeder, der in einer Firma arbeitet, bestätigen kann): Beim Planen des Baus eines Kernkraftwerks kann es vorkommen, dass die eigentliche Konstruktion des Reaktor-Inneren relativ schnell abgehakt wird, weil die anwesenden Manager und Politiker nur wenig Fachwissen besitzen, während sich danach alle über Stunden die Köpfe heiß reden über die Farbe, in der das Abstellhäuschen für die Fahrräder der Mitarbeiter gestrichen werden soll.

Parkinson hat noch weitere „Gesetze“ formuliert:

1. Expansion means complexity, and complexity decay. (Ausdehnung bedeutet Komplexität, und Komplexität Verfall.)
2. Policies designed to increase production increase employment; policies designed to increase employment do everything but. (Maßnahmen, die die Produktion stärken sollen, heben die Beschäftigung; Maßnahmen, die die Beschäftigung stärken sollen, tun alles andere, nur das nicht.)
3. Democracy equals inflation. (Demokratie bedeutet Inflation.)
4. Delay is the deadliest form of denial. (Verzögerung ist die tödlichste Form der Verweigerung.)
5. Deliberative bodies become decreasingly effective after they pass five to eight members. (Entscheidungsgremien werden weniger effektiv, wenn sie mehr als fünf bis acht Mitglieder haben.)

Quelle: Parkinson, C. N. (2001): *Parkinsons Gesetz und andere Studien über die Verwaltung* 2. erw. Aufl., München: Econ Taschenbücher.

### → Übung

**Was ist Ihnen heute besonders gut gelungen?**

**Was haben Sie zum erfolgreichen Gelingen beigetragen?**

## Zeitdiebe

### Struktur statt Stapel

Ein Sachbearbeiter, der fünf grosse Papierstapel auf seinem Schreibtisch hatte, erzählte uns einmal mit einem Pokerface: «Ich weiss genau, wo ich was finde. Dies hier ist mein System!» und er zeigte auf seine fünf Stapel auf seinem Pult. Da klingelte das Telefon. Der Anrufer fragte nach einem Brief, den er vor ein paar Tagen gesandt hatte. Unser Mann antwortete «Ja, sicher, einen Augenblick bitte» und machte sich über seine Stapel her. Er blätterte und blätterte und wurde immer röter im Gesicht, bis er dem Anrufer verlegen sagte: «Ich werde Sie zurückrufen».

Ordnung ist die Basis für Effizienz. Dies haben die Japaner seit längerem erkannt. Ihre «Kaizen»-Methode beginnt mit Ordnung und Struktur.

Dazu ein erster Tipp: Trennen Sie aktive und passive Daten. Ihr Arbeitsplatz ist kein Ablageplatz für Akten, Zeitschriften, Berichte, Mappen und andere Stapel. Auf den Arbeitsplatz kommt die Arbeit, an der wir gerade arbeiten, die wichtigsten Arbeitswerkzeuge und sonst nichts. Je aktueller eine Information ist und je häufiger sie bearbeitet oder gebraucht wird, desto näher am Arbeitsplatz soll sie aufbewahrt werden. Nicht mehr aktuelle Informationen gehören ins Archiv oder noch besser in den Container.

### Disziplin statt trödeln

Gemäss dem Parkinson-Gesetz neigen wir dazu, die für eine Arbeit zur Verfügung stehende Zeit auch aufzubrauchen. Sehr schön sehen wir das bei Sitzungen: Oder haben Sie schon einmal erlebt, dass eine Sitzung weniger lang dauerte als geplant?

Tipp: Setzen Sie sich für jede Arbeit einen Zeitrahmen. Zum Beispiel: Bis um 11 Uhr will ich dies und das erreicht haben. Kontrollieren Sie die budgetierte Zeit mit einem Timer. Sie erreichen damit zwei Ziele: Erstens setzen Sie sich selber etwas Druck auf und zweitens gelingt es Ihnen immer besser, Ihre Arbeit zeitlich zu schätzen.

### Sofort-Prinzip statt Aufschieberitis

Aufschieberitis ist die Tendenz der Menschen, unangenehme Arbeiten vor sich her zu schieben. Menschen, die das oft tun, verlieren viel Energie, schaffen sich Blockaden und verlieren die Lust an der Arbeit. Tipp: Erledigen Sie deshalb unangenehme Arbeiten wenn möglich sofort oder so schnell als möglich. Meistens sind unangenehme Arbeiten nur in unserer Vorstellung schlimm und sind sie einmal erledigt, beflügelt das unsere Moral und unsere Arbeitskraft.

### Vom Umgang mit Kleinkram

Viele Menschen wälzen Kleinkram x-mal von einem Stapel zum anderen, ohne etwas zu erledigen. Meistens liegt es daran, dass sich die Leute nicht entscheiden können. Sie stellen sich die Fragen: «Soll ich oder soll ich nicht?», «Variante A oder Variante B?», «Archivieren oder wegwerfen?». So werden Aufgaben hin und her geschoben ohne konkreten Mehrwert und in der Summe mit sehr viel Zeitverlust.

Tipp: Entscheiden Sie bei Kleinkram immer sofort, ob Sie etwas tun wollen oder nicht. Und falls Sie etwas tun wollen, dann tun Sie es auch sofort. Bei Kleinkram lohnt es sich nicht, Pendenzenlisten zu führen. Das kostet nachweislich mehr Zeit als die Erledigung des Kleinkrams.

### Gut statt perfekt

Fast jeder von uns kennt Menschen, die ihre Arbeit schlampig erledigen. Schlampige und ungenaue Arbeit verhindert produktives Arbeiten und verursacht Störungen. Das Gegenteil von schlampiger Arbeit ist Perfektionismus. Letzterer ist nicht nur einer der grössten Zeitfresser, sondern auch eine Erfolgsbremse, die Sie Gelassenheit und Selbstvertrauen kostet.

Perfektionismus verursacht zwei Probleme. Erstens: Perfektionisten sind anfällig für Aufschieberitis. Zweitens: Perfektionisten arbeiten zu lange an einer Arbeit und neigen zum Trödeln.

**Tipp: Erledigen Sie Arbeiten nicht perfekt, sondern gut. Das heisst, liefern Sie nur die Arbeit, die auch gefordert ist. Kein Kunde oder Chef honoriert Sie für ein perfektes Produkt, das er so nicht bestellt hat.**

Als Perfektionist werden Sie sich fragen, wie entwickle ich das Gefühl, wann eine Arbeit «gut» ist? Ganz einfach: Orientieren Sie sich an den Zielen und am Auftrag. Zum Beispiel: Ist das Ziel ein Auto, das mich sicher von A nach B bringt, dann ist kein Rolls Royce nötig sondern ein Volvo. Soll Verschiebung von A nach B mit höchstem Komfort und dazu noch mit Prestige verbunden sein, können Sie einen Rolls Royce bauen.

### **Konsequente Wochenplanung**

Frank Bettger, Autor und einer der erfolgreichsten Verkäufer Amerikas schreibt: «Es ist erstaunlich, wie viel man erreicht, wenn man seine Arbeit organisiert und plant. Es ist aber auch erstaunlich, wie wenig herauschaut, wenn man es nicht tut.»

Tipp: Machen Sie konsequent eine Wochenplanung. Es ist der Moment, wo Sie einen Überblick über Ihre Arbeit bekommen. Sie bereiten sich auf die neue Woche vor um die Dinge im Griff zu behalten, damit Sie Ihre Ziele, Absichten und Träume in Handlungsschritte umsetzen können. Eine Wochenplanung beinhaltet folgende Komponenten:

- Termine und Sitzungen
- Termine für konzentriertes Arbeiten
- Termine für regelmässige Routinearbeiten
- Zeit für die Wochenplanung
- Reservezeit für das Alltagsgeschäft

### **Sagen Sie nein!**

Sie erledigen Aufgaben sofort, die Kollegen als dringend oder als Notfall tituliert haben? Bei näherer Betrachtung entpuppen sie sich als unwichtig oder delegierbar.

Sagen Sie auf jeden Fall nein zur sofortigen Erledigung, wenn die Aufgabe nicht wichtig ist. Machen Sie aber einen Vorschlag, wer sonst die Arbeit erledigen könnte oder dass Sie die Aufgabe zu einem späteren Zeitpunkt ausführen könnten.

Tipp: Versuchen Sie nicht, alles sofort zu ändern. Wählen Sie einen Tipp aus und setzen Sie ihn konsequent um. Falls Ihnen das während drei Wochen gelingt, so haben Sie eine neue Arbeitsgewohnheit angenommen - und nur das zählt.

### **Unbewusste Zeitdiebe**

Gibt es unbewusste Phasen, in denen Sie regelmässig zu viel Zeit verlieren? Wenn Sie beispielsweise „schnell einen Kaffee holen“ treffen Sie beim Kaffeeautomaten Kollegen, mit denen Sie dann 20 Minuten schwatzen. Das kann zwar sehr erholsam und auch nützlich sein, wenn Sie aber unter Zeitdruck stehen, schaffen Sie sich zusätzliche Probleme.

Tipp: Beobachten Sie sich in Ihrem Alltagsverhalten, lernen Sie mögliche Zeitdiebe kennen und gehen Sie bewusst mit diesen Situationen um (d.h. gönnen Sie sich den Kaffeeschwatz, wenn Sie wirklich Zeit dazu haben, ansonsten verschieben Sie ihn)

### **Unterbrechungen**

Für wichtige Aufgaben Zeit einplanen und konsequent einhalten. Z.B. Sucher für eine Stunde an Kollegen abgeben, Telefon umleiten, Bürotüre schliessen und mit Schild versehen.

→ ff.

**E-mail** → ff.

### **→ Übung**

**Schenken Sie heute einer Person bewusst 10 Minuten Ihrer Zeit. Fragen Sie nicht warum.**

## Unterbrechungen

Untersuchungen zeigen, dass anspruchsvolle Arbeiten mit Störungen doppelt so lange dauern wie ohne diese.

Elf Minuten: So lange kann sich Studien zufolge der durchschnittliche Büroarbeiter mit einem Thema beschäftigen, bevor er unterbrochen wird. Wissenschaftler stellten weiter fest, dass sich der Büroarbeiter nach jeder Unterbrechung im Durchschnitt zwei anderen Aufgaben zuwendet, bevor er zur ursprünglichen Aufgabe zurückkehrt - Notabene etwa 25 Minuten später. Nach so viel Ablenkung dauert es, bis er sich wieder in die alte Aufgabe eingedacht hat - im Schnitt rund acht Minuten. Es bleiben dann noch drei Minuten, bis zur nächsten Unterbrechung. Eine Studie der US-Firma Basex besagt, dass durch das ständige Unterbrochenwerden 28 Milliarden Arbeitsstunden verpuffen, was die amerikanische Wirtschaft jährlich 588 Milliarden Dollar kostet.

Sind wir dem Fluch der Unterbrechung machtlos ausgeliefert? Nein. Es gibt Rezepte gegen die Zeitfalle Störungen. Beachten Sie die nachfolgenden Tipps und Sie werden sehen, dass Sie nicht nur «beschäftigt» sind, sondern dass Sie auch etwas erreichen oder bewirken. Sie werden erfahren, dass die Hektik weicht und sich ruhiges Schaffen einstellt:

### **Zeitfenster für konzentriertes Arbeiten schaffen**

Wenn Sie etwas vor sich haben, das nur Sie ganz allein tun können und wobei Sie nicht gestört werden wollen, gibt es nur eine Lösung: Zeitfenster schaffen und diese als tabu deklarieren.

Konkrete Umsetzung: Für wichtige Aufgaben Zeit einplanen und konsequent einhalten. Z.B. Sucher für eine Stunde an Kollegen abgeben, Telefon umleiten, Bürotüre schliessen und mit Schild versehen. Gewöhnen Sie sich daran, pro Woche im Schnitt fünf bis neun Stunden für konzentriertes Arbeiten einzuplanen und diese stur einzuhalten.

### **Langsamer und nicht parallel arbeiten**

Inzwischen haben es Versuche eindeutig bewiesen: Der Mensch ist nicht für das «Multi-Tasking», das parallel Arbeiten, geschaffen – auch Frauen nicht. Arbeiten sie bewusst gemächlicher, wickeln Sie Ihre Aufgaben nacheinander ab. Falls es Ihnen schwer fällt, Ihre hektische Arbeitsweise aufzugeben, beschäftigen Sie sich mit Ihrer inneren Einstellung zu Zeit und Leistung.

### **Das Sofort-Prinzip vermindert Störungen**

Das Sofort-Prinzip lautet: Alle zeitlich überschaubaren Aufgaben sollten Sie am besten direkt ausführen. Denn alles was sofort erledigt wird, ist zehnmal besser, als Aufgaben zu verwalten oder Pendenzen-Listen zu führen. Aufgeschobene Arbeiten generieren Störungen und verschlingen nachweislich mehr Zeit, als ihre sofortige Erledigung; sie werden damit zu einer so genannten inneren Störung. Das heisst aber nicht, dass Sie eine Aufgabe sofort angehen, wenn sie eintrifft, zum Beispiel das Bearbeiten eines neuen E-Mails. Sammeln Sie solche Aufgabe und nehmen Sie sie geplant in Angriff, aber dann nach dem Sofort-Prinzip.

### **Tagesplanung gegen Störungen**

Externe Störungen sind das eine, Störungen, die Sie selber produzieren das andere. Dagegen hilft eine konsequente Tagesplanung am Vortag. Überlegen Sie sich, was Sie am folgenden Tag alles erledigen wollen und schreiben Sie die Aktivitäten in eine Liste. Markieren Sie weiter die drei wichtigsten Dinge, die Sie unbedingt erledigen wollen. Schliesslich legen Sie die Liste und die wichtigste Arbeit auf Ihr leeres Pult.

Beginnen Sie den Tag nicht mit E-Mail lesen, sondern mit genau dieser Arbeit und versuchen Sie sie zu erledigen oder so weit zu kommen, wie Sie sich vorgenommen haben. Diese Vorgehensweise hat drei Vorteile: Erstens, Sie beginnen den Tag mit einem Erfolg, denn das wichtigste des Tages ist bereits erledigt. Zweitens, der Drive dieses ersten Erfolges wird Sie bis weit in den Tag weiter tragen. Und drittens, die Liste wird Ihnen helfen den Fokus auf den wichtigen Dingen zu behalten und Sie kommen nicht in Versuchung, sich zu verzetteln.

### **Visuelle und auditive Signale ausschalten**

Outlook ist ein wunderbares Tool, um die persönliche Effizienz zu steigern. Aber es kann auch nervtötend sein mit all seinen «Plings» und «Klings», um Sie an Aufgaben, E-Mails und Termine zu erinnern. Gerade im Grossraumbüro fällt das noch zusätzlich ins Gewicht. Schalten Sie alle automatisch generierten Erinnerungsfunktionen aus und setzen Sie Erinnerungen nur dann, wenn Sie einen Termin auf keinen Fall verpassen dürfen.

### **→Übung**

**Machen Sie heute einen schönen Spaziergang.**

**Schalten Sie dabei Ihr Mobiltelefon aus.**

## Zwölf goldene E-Mail-Regeln

*Sie freuen sich, über Mails als willkommene Ablenkung von Ihrer „langweiligen“ Arbeit? Gut, denn wir brauchen kreative Pausen, um unseren Arbeits-Akku zu laden. Mailen Sie mit Begeisterung – und ohne schlechtes Gewissen - zurück. Sonst ist nämlich der Erhol-Effekt gleich Null. Die Freude über die Ablenkung ist bei Ihnen Dauerzustand? Dann denken Sie ernsthaft drüber nach, ob Sie die richtige Arbeitsstelle haben und ziehen Sie mittelfristig Konsequenzen.*

**1. Sendepause.** Stellen Sie die automatische Benachrichtigung über den Post-Eingang ab. Egal ob „pling“ oder ein blinkender Umschlag – jeder Reiz stört Sie in Ihrer Arbeit.

**2. Entspannen Sie sich.** Fragen Sie sich: wie wichtig ist es, sekundengenau über neue Post informiert zu sein? Was passiert, wenn Sie eine Mail erst nach drei Stunden lesen? Meist passiert nichts – und wenn Sie nicht am Platz wären, dann würden Sie den Eingang ja auch nicht bemerken.

**3. Schluss mit Hektik.** In den USA ist es üblich, innerhalb von acht Stunden eine Mail zu beantworten. In Deutschland ist akzeptiert, wenn die Antwort am nächsten Tag kommt. Machen Sie sich deshalb keinen Stress, „schnell“ antworten zu müssen.

**4. E-Mails nur dreimal täglich lesen** Feldversuche zeigen es: 70% aller E-Mail-Benutzer öffnen ein eingehendes E-Mail innerhalb von 15 Minuten, um es daraufhin gleich wieder zu schliessen. Das ist verlorene Zeit, wenn Sie an das oben Beschriebene denken. Legen Sie für sich feste Mail-Abholzeiten fest und einen Zeitraum, wie lange Sie sich jeweils en bloc den Mails widmen wollen. Es genügt in den meisten Fällen, wenn Sie Ihre E-Mails dreimal täglich checken und sich dann aber auch die Zeit nehmen, möglichst alle E-Mails abzuarbeiten. Das heisst, jedes E-Mail nur einmal nach dem Sofort-Prinzip abarbeiten

**5. Einmal-Aktion.** Beschäftigen Sie sich mit jeder Mail nur einmal. Überlegen Sie sofort: reagieren, archivieren oder löschen.

**6. Umgang mit CC-Mails.** Legen Sie in Ihrer Firma oder in Ihrem Team fest, wie Sie mit CCMails – dem größten Zeitfresser überhaupt umgehen. „Mails per cc sind in unserer Firma generell verboten.“ Legen Sie „Strafen“ fest: fünf Franken in die Team-Kasse, einen Umtrunk auf Kosten des „Spammers“. Werden Sie kreativ – die meisten Problem lösen Sie mit einem Funken Humor. Die anderen ziehen nicht mit? Dann sagen Sie deutlich, dass Sie CC-Mails nicht mehr lesen. Punkt.

**7. Arbeiten Sie mit Ordern und Filtern.** Haben Sie sehr viele Mails, arbeiten Sie mit Regeln. Alle Newsletter direkt in einen Ordner leiten.

**8. Antworten Sie kurz und bündig.** Halten Sie sich bei Ihren Mails kurz. Investieren Sie rund **zwei Minuten** für die Antwort. Formulieren Sie kurz und bündig (maximal eine Bildschirm-Seite, nicht scrollen). Ihr Adressat wird es zu schätzen wissen und seine Antwort ebenfalls knapp halten.

**9. Betreffzeile nutzen.** Schreiben Sie aussagekräftige Betreffzeilen und pro Mail nur über ein Thema. Schreiben Sie Mini-Informationen direkt in die Betreffzeile und schließen Sie mit NFM (no further message) oder EOM (end of message) ab. Dann braucht der Adressat die (leere) Mail gar nicht zu öffnen.

**10. Terminieren Sie längere Antworten.** Eine Antwort wird länger ausfallen oder Sie benötigen dazu noch Unterlagen? Dann **terminieren** Sie die Antwort auf einen späteren Zeitpunkt, außerhalb Ihres Antwort-Blocks. Hinweis in Terminkalender machen oder Ausdruck des Mails in die Wiedervorlage-mappe legen!

**11. Rufen Sie bei komplexen Themen lieber an.** Ideen entwickeln, Konflikte lösen, Verhandeln – diese Themen sind für Emails ungeeignet.

**12. Spaß-Killer.** Verzichten Sie darauf Witze, Cartoons oder Kettenbriefe weiterzugeben – und weisen Sie die Absender entsprechender Botschaften darauf hin, dass Sie Nonsense-Mails nicht mehr erhalten wollen. Kündigen Sie überflüssige Newsletter-Abos.

→ Übung

**Verbringen Sie einen Tag in dieser Woche**

**ohne**

**Ihren Computer**

**zu benutzen.**

## Delegieren

Delegieren ist eine zentrale Management- und Führungsfähigkeit. Es bedeutet, einem anderen die nötige Verantwortung und Autorität anzuvertrauen, damit er bestimmte Aufgaben verrichten kann. Dabei geht es einerseits um die eigene Entlastung (Zeitersparnis), andererseits um Mitarbeiterentwicklung, nicht aber darum, ungeliebte Tätigkeiten loswerden.

### Allgemein:

- ⇒ Delegieren bedeutet zuerst einmal einen Mehraufwand, der sich aber mittel- und langfristig auszahlt. Nehmen Sie sich die nötige Zeit und engagieren Sie sich deutlich für das Einarbeiten / Instruieren von Mitarbeitenden, für das Einrichten Ihrer Delegationsprinzipien /-techniken und für Ihren Delegationsstil.
- ⇒ Delegieren zwingt Sie dazu, Prioritäten zu setzen und hilft Ihnen, das Potenzial von Ihnen und von Ihren MitarbeiterInnen zu erkennen.
- ⇒ Delegieren motiviert die MitarbeiterInnen und regt sie in ihrer fachlichen Entwicklung an.
- ⇒ Was soll getan werden? Wer soll es tun? Warum soll er es tun? Wie soll er es tun? Womit soll er es tun? Wann soll es erledigt sein?

### Was delegieren?

- ⇒ Delegieren Sie alles, was Sie nicht zwingend selber machen müssen.
- ⇒ Delegieren Sie, was ein anderer besser kann (ev. abtauschen, „outsourcen“... Ressourcen nutzen).
- ⇒ Delegieren Sie alles, was Sie delegieren können – nicht nur was Sie wollen!
- ⇒ Delegieren Sie ganze Aufgabenbereiche und nicht nur Teile.
- ⇒ Delegieren Sie fallweise und generell-dauerhaft.
- ⇒ Delegieren Sie nicht nur Tätigkeiten, sondern dazugehörige Kompetenzen und Handlungsverantwortung (→ Mitarbeiterentwicklung).

### Wie delegieren?

- ⇒ Definieren Sie (allenfalls auch in Abstimmung mit Ihrem Vorgesetzten) die Grenzen der Zuständigkeit und die Entscheidungskompetenzen.
- ⇒ Definieren Sie die Aufgabe, die Ziele, die gewünschten Ergebnisse bezüglich Mitarbeiterentwicklung, die gewünschte Entlastung für sich selbst, die Vorteile für das Team, für die Abteilung, die Kunden etc. Ihre Führungsverantwortung bleibt bestehen! Sie haben somit gelegentlich den Ablauf und das Ergebnis zu kontrollieren bzw. sich darüber informieren lassen.

### An wen delegieren?

- ⇒ Wählen Sie die Person, der Sie delegieren, sorgfältig aus. Überprüfen Sie Ihre Überlegungen mit der gewählten Person, beachten Sie deren Vorstellungen und Sorgen.
- ⇒ Delegieren Sie nicht immer an die gleiche Person (auch wenn sie besonders fähig ist).

### Nach dem Delegieren:

- ⇒ Interessieren Sie sich. Unterstützen Sie, ohne sich (z.B. in die Ausführung) einzumischen. Lassen Sie gewähren, ohne zu vernachlässigen. Kontrollieren Sie passend.
- ⇒ Evaluieren Sie: Nicht nur die Ergebnisse der delegierten Aufgabe, sondern auch die Art der Delegation.

## → Übung

**Tun Sie heute etwas was Sie schon lange nicht mehr getan haben....**

## Meine Arbeitssituation

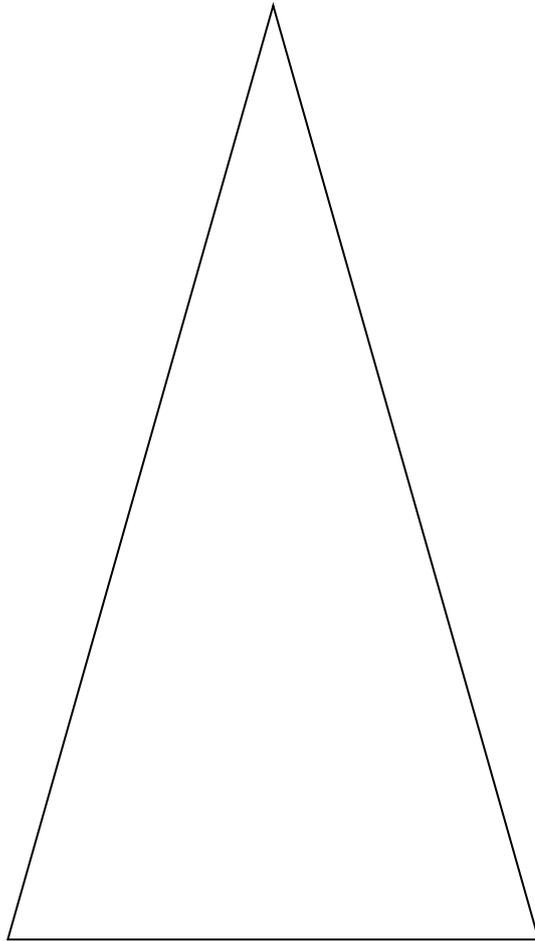
Überdenken Sie Ihre Arbeitssituation mit Fokus auf Tätigkeiten / Prozesse bei denen es immer wieder „klemmt“. Beschreiben Sie diese Tätigkeiten / Prozesse und überlegen Sie, wie Sie sie verbessern könnten.

### **Ist-Zustand**

### **Optimierungsmöglichkeiten**

### **Meine Wünsche**

## Wo ansetzen?



**A:**     **Eliminieren von Zeitfressern**  
          **Optimieren des Zeitmanagements**  
          **(Individuum)**

**B:**     **Priorisieren von Aufgaben**  
          **(Individuum + Umfeld)**

**C:**     **Optimieren von Abläufen**  
          **(Umfeld)**

**Wirkung**

**(aber auch Komplexität)**

Am meisten Wirkung erzielen abteilungsweite Optimierungen von Prozessen und Spielregeln der Arbeitsorganisation. Gelingt diese koordinierte und von allen unterstützte Veränderung, können sowohl Teamwork als auch individuelle Leistungen mit deutlich besseren Resultaten gelingen. Dies ist in der Regel nur über entschiedene und engagierte Führung zu erreichen, kann aber von mittleren Führungsebenen und der Basis der Mitarbeitenden initiiert werden.

## Zeitmanagement an meiner Arbeitsstelle

### Die konkreten Möglichkeiten im Überblick:

- Individuelle Möglichkeiten nutzen / unterstützen
- Sinnvolle! technische Systeme einrichten
- Kultur bezüglich Arbeitsbelastung überprüfen
- Tätigkeitsliste erstellen
  - wo lohnen sich Optimierungen
- Entschlackungsübungen
  - was kann man streichen
  - was verlangt welche Qualität / welchen Aufwand
- Nahtstellen / Prozesse optimieren
- Sitzungseffizienz und -effektivität optimieren
- Sucher-Disziplin
  - Prioritäten setzen
  - Zeitzone vereinbaren
- Pünktlichkeit mit sich / anderen vereinbaren
- Zeitaufwand pro Aufgabe prospektiv festlegen
- 
- 
- und was noch?

**...knowledge workers must, effectively, be their own CEO. It's up to you to carve out your place, to know when to change course, and to keep yourself engaged and productive during all work life....to do these things well, you'll need to cultivate a deep understanding of your- self, how you learn, how you work with others, what your values are, and when you make the greatest contribution....**

**Peter Drucker**

### → Übung

**Setzen Sie sich ungestört an einen ruhigen Platz.**

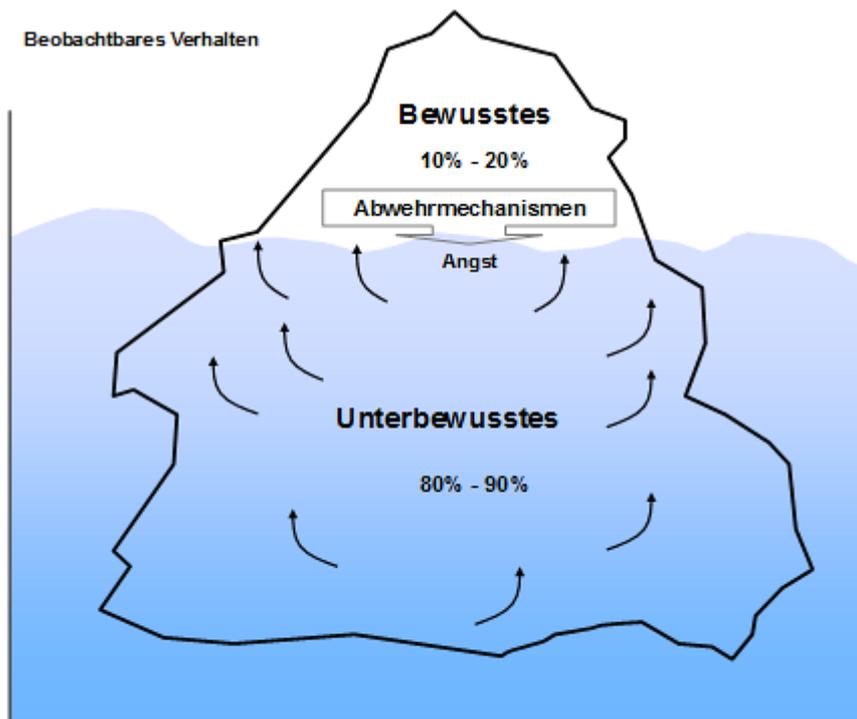
**Atmen Sie einige Male in Ruhe tief ein und aus.**

## Aussenwelt - Innenwelt

„Aussenwelt - Innenwelt“

„Bewusst - Unbewusst“

Das Umsetzen „äusserer“ Regeln und Prinzipien kann hilfreich und unterstützend sein – ohne einen „inneren“ Bezug allerdings auch zusätzlichen Stress und Belastung bedeuten!



©teachSam

„Solange ihr nicht die Probleme akzeptiert, die ihr habt, könnt ihr euch nicht annehmen, wie ihr seid. ...Wenn ihr geduldig seid, um abzuwarten, bis das Problem einen gewissen Sinn für euch macht, dann könnt ihr euer Hiersein und eure Position, was immer es sein mag, würdigen.“

Shunryu Suzuki (Zen- Meister)

→ Übung

Halten Sie einen Moment inne.

Nehmen Sie zur Kenntnis: „Das bin ich“ „So ist es“.

## Selbstmanagement: neue Konzepte aus der positiven Psychologie

Im Folgenden werden einige neuere Konzepte vorgestellt, die das klassische Selbstmanagement ergänzen. Es geht dabei nicht mehr vor allem darum, die Kontrolle über sein (Arbeits-) Leben zu behalten, sondern darum, die eigenen Stärken und Prinzipien besser kennen zu lernen und einzusetzen in der Gestaltung seiner täglichen Arbeit, aber auch bei Entscheidungen bezüglich beruflicher Entwicklung.

### Flow

Der Begriff „flow“ stammt von Mihaly Csikszentmihalyi, der damit das Gefühl des völligen Aufgehens in einer Tätigkeit beschreibt. Wenn wir im flow sind, sind unser Fühlen, unser Wollen und unser Denken in Übereinstimmung. Während wir der Tätigkeit nachgehen, spielen für uns weder die Zeit, noch wir selbst eine Rolle und das Handeln geht mühelos vonstatten.

Viele Tätigkeiten können flow erzeugen. Bei einer genaueren Analyse fand Csikszentmihalyi, dass nicht vor allem die Art der Tätigkeit, sondern bestimmte Begleitaspekte der jeweiligen Tätigkeit flow ermöglichen. Er nennt folgende Bestandteile, die flow anzeigen / ermöglichen (nicht alle Bestandteile müssen gleichzeitig vorhanden sein):

- **Wir sind / fühlen uns der Aktivität gewachsen.**  
Wir spüren eine Herausforderung (aber nicht Überforderung), es braucht entsprechende Fähigkeiten, die Herausforderung und die Fähigkeit passen zusammen.
- **Wir sind fähig, uns auf unser Tun zu konzentrieren.**  
Wir konzentrieren uns vollständig, sind nicht abgelenkt, lassen uns nicht ablenken. Wir hinterfragen die Aktivität nicht. Gleichzeitig (oder auch: dadurch) sind die Sorgen des Alltags aus dem Bewusstsein verdrängt.
- **Die Aktivität hat deutliche Ziele.**  
Wir wissen, was wir tun müssen, um das Ziel zu erreichen.
- **Die Aktivität hat unmittelbare Rückmeldung.**  
Wir wissen oder erfahren, wann wir etwas richtig oder falsch gemacht haben.
- **Wir haben das Gefühl von Kontrolle über unsere Aktivität.**  
Dabei ist es nicht wichtig, ob wir tatsächlich die Kontrolle haben - unser Gefühl für die Kontrolle ist entscheidend.
- **Unsere Sorgen um uns selbst verschwinden.**  
Die Bewusstheit von sich selbst geht verloren. Manchmal erlebt man die Ausweitung des Selbst über die Körpergrenzen hinweg. Es ist keine Zeit zur Selbsterforschung – wir sind einfach.
- **Unser Gefühl für Zeitabläufe ist verändert.**  
Wir haben das Gefühl, dass die Zeit schneller vergeht.
- **In der Tätigkeit ist Entwicklung möglich.**  
Für dauerhafte Zufriedenheit spielen Wachstum bzw. Weiterentwicklung eine wesentliche Rolle.

### → Übung

Versuchen Sie sich zu erinnern.

Was war ihr letztes Flow-Erlebnis?

Welche Situation war das?

Was war das besondere?

Was haben Sie zum Gelingen beigetragen?

## Martin E.P. Seligman: Der Glücksfaktor

Martin E. P Seligman, Professor für Psychologie an der University of Pennsylvania, ist einer der einflussreichsten modernen Psychologen. Er verfasste zahlreiche wissenschaftliche Aufsätze und Bestseller, darunter „Pessimisten küsst man nicht“ (1993), „Kinder brauchen Optimismus“ (1999), „Erlernte Hilflosigkeit“ (2000). Die Zeitschrift Psychology Today nannte ihn den „Freud des 21. Jahrhunderts“.

Seligman definierte auf der Basis umfangreicher Forschungen 24 Signatur-Stärken. Diese beschreiben natürliche, konstante positive Eigenschaften. Vereinfacht gesagt ist nach Seligman ein Mensch dann zufrieden, wenn er seine hauptsächlichen Stärken möglichst regelmässig einsetzen kann (beruflich und privat). Es geht also darum, sich in seinen Stärken zu erkennen und diese dann bewusst einzusetzen und zu „geniessen“. Wenn man seine Arbeit so gestalten kann, dass man die eigenen Stärken und Tugenden (s. unten) jeden Tag einbringen kann, arbeitet man zufriedener und kann selbst aus Routinearbeit eine Berufung machen.

Im Folgenden eine kurze Übersicht über die 24 Stärken, gruppiert in sechs Tugenden (kursiv), die Seligman und Kollegen als gemeinsame Basis von 200 Tugend-Katalogen, verteilt über 3000 Jahre und die gesamte Erdoberfläche, identifizierten:

### *Weisheit und Wissen*

Neugier / Interesse für die Welt

Lerneifer

Urteilkraft / kritisches Denken / geistige Offenheit

Erfindergeist / Originalität / praktische Intelligenz / Bauernschläue

Soziale Intelligenz / personale Intelligenz / emotionale Intelligenz

Weitblick

### *Mut*

Tapferkeit und Zivilcourage

Durchhaltekraft / Fleiss / Gewissenhaftigkeit

Integrität / Echtheit / Lauterkeit

### *Humanitas und Liebe*

Menschenfreundlichkeit und Grosszügigkeit

Lieben und sich lieben lassen

### *Gerechtigkeit*

Staatbürgertum / Pflicht / Teamwork / Loyalität

Fairness und Ausgleich

Menschenführung (Leadership)

### *Mässigung*

Selbstkontrolle

Klugheit / Ermessen / Vorsicht

Demut und Bescheidenheit

### *Transzendenz*

Sinn für Schönheit und Vortrefflichkeit

Dankbarkeit

Hoffnung / Optimismus / Zukunftsbezogenheit

Spiritualität / Gefühl für Lebenssinn / Glaube / Religiosität

Vergeben und Gnade walten lassen

Spielerische Leichtigkeit und Humor

Elan / Leidenschaft / Enthusiasmus

siehe [www.charakterstaerken.org](http://www.charakterstaerken.org)

Seligman beschreibt zudem drei Lebensstile, die zu einem „guten Leben“ führen können:

- ***pleasant life***  
Hedonismus; den Genüssen des Lebens fröhnen, beim Blick auf die Vergangenheit, auf die Gegenwart oder in die Zukunft und bei aktuellen Vergnügungen positive Emotionen erleben und geniessen
- ***engaged life***  
das eigene Potenzial verwirklichen; seine Signaturstärken kennen, sie im Privat- und Arbeitsleben einsetzen und so das Auftreten von Flow-Erlebnissen und anderen Bestätigungen fördern.
- ***meaningful life***  
Sinn suchen und finden, indem Tugenden und Stärken anderen oder einer höheren Sache zur Verfügung gestellt werden.

## Selbstmanagement und Karriereentwicklung

Neue Konzepte der Karriereentwicklung stützen sich auf die erwähnten Modelle der positiven Psychologie und des Selbstmanagement. Der Fokus liegt nicht vor allem auf der Angebotsseite (welche Jobs sind zu haben, was wird mir angeboten, was entwickelt sich spontan?) sondern bei der Frage: Was will ich wirklich? Was sind für mich die wesentlichen Dinge im Leben? Wo liegen meine Stärken und wie kann ich diese einsetzen?

Diese Konzepte besagen, dass bei jeder gelungenen Karriere wichtig war, dass die eigene Art zu funktionieren gut zu den beruflichen Herausforderungen passt. Wenn jemand Herausforderungen liebt und sich mit Alltagsroutine schnell langweilt, ist ein gewisser „Stresspegel“ ein wichtiges Kriterium bei der Definition des Traumjobs. Wenn einem private Werte, z.B. Kinder und Partnerschaft, sehr wichtig sind, ist ein toller Job der falsche, wenn er regelmässige und häufige Auslandsreisen verlangt. Natürlich kann man als Arbeitnehmer oder auch als selbständiger Unternehmer nicht einfach aus unbegrenzten Angeboten auswählen. Zu oft aber werden die eigenen Prinzipien zu wenig oder nur intuitiv berücksichtigt. Die Folge ist, dass man mit der neuen Arbeitssituation unzufrieden ist und trotz finanziellem und sozialem Aufstieg nicht zufrieden ist. Ein hilfreiches Raster für berufliche Entscheidungen ist folgendes:

- ⇒ **Technische / funktionale Kompetenz**  
Überdurchschnittliche fachliche Kompetenz: „Experten“, hervorragender Verkäufer, begnadeter Chirurg, Tüftler, usw.
- ⇒ **Manager**  
Befähigung zum General Management, Freude am Gestalten und Führen, Ehrgeiz, Entscheidungsfreude
- ⇒ **Selbständigkeit / Unabhängigkeit**  
Funktionieren nach eigenen Regeln und eigenem Rhythmus, Mühe mit Einordnung in ein System / Mühe mit fremden Normen, z.B. Berater, Unternehmer, Forscher, Aussendienstmitarbeiter, usw.)
- ⇒ **Sicherheit / Beständigkeit**  
Bedürfnis nach abgesicherten, klaren Verhältnissen, Dauerhaftigkeit, Planbarkeit. Der „goldene Käfig“ ist attraktiv.
- ⇒ **Unternehmerische Kreativität**  
Etwas Eigenes auf die Beine stellen, schon in der Schulzeit „Geld machen“, usw.
- ⇒ **Dienst / Hingabe für eine Sache oder eine Idee**  
Verwirklichung von zentralen menschlichen Werten, helfen, soziale Aspekte wichtig: Mediziner, Pädagogen, Therapeuten, Personalverantwortliche, Anwältin für Migrantinnen, usw.

⇒ **Totale Herausforderung**

Hindernisse überwinden, übermächtige Gegner besiegen, unlösbare Probleme lösen, usw. Dabei steht nicht der technische Aspekt, sondern die Herausforderung im Vordergrund (also nicht nur Krisenmanager, sondern auch Militärpilot und Ultra-Triathlet)

⇒ **Lebensstilintegration**

Karriere muss sich mit einem „guten Leben“ vereinbaren lassen, Versuch, private Wünsche und Karriere / Einzelbedürfnisse und Familie unter einen Hut zu bringen

Die genannten Kategorien treffen natürlich (fast) alle mehr oder weniger für jeden von uns zu. Meist gibt es aber einen Bereich, der für den Einzelnen von so zentraler Bedeutung ist, dass seine Missachtung nicht in Frage kommt oder negative Auswirkungen in der Zufriedenheit mit sich brächte. Diesen Aspekt gilt es besonders zu berücksichtigen, damit man nicht nur auf dem Papier ein schöne Karriere macht, sondern eine wirklich befriedigende berufliche Entwicklung erlebt.

**Rodin sagte einmal, dass der Mensch der Schmied seines eigene Glückes sei. Jeder findet das eigene Glück auf die eigene Weise. Jeder verfeinert sein eigenes Glück, jeder baut sein eigenes Glück auf. Es ist wichtig, dass du dein Glück nicht aus den Augen verlierst.**

Kodo Sawaki (Zen-Meister)

→ **Übung**

**Laden Sie diese Woche jemandem zum Essen ein.**

## Strengths Finder: Stärken erkennen und nutzen

*„Haben Sie bei Ihrer Arbeit die Gelegenheit, jeden Tag das zu tun, was Sie am besten können?“*

Untersuchungen der Gallup Organization bei mehr als 2 Millionen Menschen (in mehr als 100 Unternehmen und mehr als 60 Ländern) haben gezeigt, dass nur 20% aller Beschäftigten diese Frage eindeutig bejahen.

Weiter wurde klar, dass Unternehmen dann besonders erfolgreich sind, wenn es ihnen gelingt, die Stärken der Mitarbeitenden möglichst umfassend zu nutzen.

Entgegen bisheriger Konzepte gelten dabei nach den beteiligten Wissenschaftlern folgende zwei Prinzipien:

1. Die Talente jedes einzelnen Menschen sind dauerhaft und einzigartig
2. Der grösste Spielraum für die Leistungssteigerung liegt bei jedem einzelnen Menschen in den Bereichen ihrer oder seiner grösster Stärken

Talente bezeichnen auf natürliche Weise wiederkehrende Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster. Gallup hat aus den erwähnten Interviews 34 „Talent-Leitmotive“ ermittelt, um eine neue Stärkenorientierte Perspektive und Sprache zu ermöglichen. Wir handeln (wenn möglich) automatisch gemäss unseren Talenten, beziehen Energie aus dem Nutzen unserer Talente und können die Talente durch Wissen und Fertigkeiten zu Stärken im Sinne von „beständigen, beinahe perfekten Leistungen in einer Tätigkeit“ entwickeln.

Um eigene Stärken aufzuspüren, ist es wichtig aufmerksam zu sein, wie sich verschiedene Tätigkeiten oder Aktivitäten anfühlen. Gefühle liefern die entscheidenden Hinweise zu den Stärken:

- Wenn man die Stärke ausübt, fühlt man sich effektiv und wirksam.
- Bevor man sie ausübt, erwartet man sie mit Freude.
- Wenn man sie ausübt, fühlt man sich neugierig und fokussiert.
- Nachdem man sich ausgeübt hat, fühlt man sich erfüllt und authentisch.

Hier eine kurze Beschreibung der 34 Talent-Leitmotive:

### **Achiever/Leistungsorientierung**

Menschen mit einer stark ausgeprägten Leistungsorientierung verfügen über Durchhaltevermögen und sind in der Lage, ausdauernd zu arbeiten. Produktives Tätigsein verschafft ihnen eine tiefe Befriedigung.

### **Activator/Tatkraft**

Menschen mit einer stark ausgeprägten Tatkraft setzen Gedanken in die Realität um. Geduld ist oft nicht ihre Stärke.

### **Adaptability/Anpassungsfähigkeit**

Menschen mit einer stark ausgeprägten Anpassungsfähigkeit schwimmen gerne mit dem Strom. Sie leben in der Regel im Heute und nehmen die Dinge, wie sie kommen, jeden Tag aufs Neue.

### **Analytical/Analytisch**

Menschen mit einem stark ausgeprägten Talent für analytisches Denken sind ständig auf der Suche nach Gründen und Ursachen. Sie machen sich ein genaues Bild sämtlicher Faktoren, die eine bestimmte Situation beeinflussen könnten.

### **Arranger/Arrangeur**

Menschen mit einem stark ausgeprägten Talent zum Arrangieren verfügen zudem über Flexibilität, durch die diese Fähigkeit ergänzt wird. Sie machen sich gerne Gedanken darüber, wie alle zur Verfügung stehenden Mittel für eine maximale Produktivität organisiert werden können.

**Belief/Überzeugung**

Menschen mit einer starken inneren Überzeugung verfügen über ein stabiles Wertesystem, aus dem sie ihren Lebenssinn beziehen.

**Command/Autorität**

Menschen mit einer stark entwickelten Autorität verfügen über Präsenz. Sie sind immer Herr der Lage und haben keine Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen.

**Communication/Kommunikationsfähigkeit**

Menschen mit einer stark ausgeprägten Kommunikationsfähigkeit fällt es leicht, ihre Gedanken in Worte zu fassen. Sie sind gute Gesprächspartner und Moderatoren.

**Competition/Wettbewerbsorientierung**

Menschen mit einer stark entwickelten Wettbewerbsorientierung vergleichen ihre eigene Leistung mit der anderer. Sie lieben Wettkämpfe und streben in jedem Fall den Sieg an.

**Connectedness/Verbundenheit**

Menschen mit einem starken Gefühl der Verbundenheit sind davon überzeugt, dass alle Dinge miteinander verbunden sind. Sie glauben nicht an den Zufall und gehen davon aus, dass so ziemlich alles, was geschieht, irgendeinen Sinn hat.

**Context/Kontext**

Menschen mit einem stark entwickelten Sinn für den Kontext machen sich gerne Gedanken über die Vergangenheit. Sie verstehen die Gegenwart, indem sie die Vergangenheit untersuchen.

**Deliberative/Behutsamkeit**

Menschen mit einer stark entwickelten behutsamen Vorgehensweise kann man an der Ernsthaftigkeit identifizieren, mit der sie Entscheidungen treffen. Schwierigkeiten erkennen sie bereits im Voraus.

**Developer/Entwicklung**

Menschen mit einem starken Talent für Entwicklung erkennen und kultivieren Potential in anderen Menschen. Sie haben einen sicheren Blick für noch so kleine Verbesserungen und ziehen hieraus ihre Befriedigung.

**Discipline/Disziplin**

Menschen mit einer stark ausgeprägten Disziplin haben ihre Freude an Routine und Struktur. Ihre Welt lässt sich am besten durch die von ihnen erschaffene Ordnung beschreiben.

**Empathy/Einfühlungsvermögen**

Menschen mit einem stark ausgeprägten Einfühlungsvermögen können die Gefühle von anderen nachvollziehen und sich in das Leben bzw. in die Lage von ihren Mitmenschen hineinversetzen.

**Consistency/Gerechtigkeit**

Menschen mit einem stark entwickelten Sinn für Gerechtigkeit achten streng darauf, andere gerecht zu behandeln. Sie streben danach, jedem einzelnen Menschen Gerechtigkeit widerfahren zu lassen und stellen klare Regeln auf, an die sie sich selbstverständlich auch selber halten.

**Focus/Fokus**

Menschen mit einem stark ausgeprägten Fokus setzen sich Ziele und verfolgen diese, während sie eventuell erforderliche Korrekturen vornehmen. Sie legen zunächst Prioritäten fest und handeln dann in Übereinstimmung mit diesen.

**Futuristic/Zukunftsorientierung**

Menschen mit einer stark ausgeprägten Zukunftsorientierung lassen sich von den kommenden Dingen inspirieren. Ihre Vorstellungen von der Zukunft wirken auf andere anregend.

**Harmony/Harmoniestreben**

Menschen mit einem stark ausgeprägten Harmoniestreben sind immer auf der Suche nach Übereinstimmung. An Konflikten haben sie keine Freude und sind bemühen sich daher um gegenseitiges Verständnis.

**Ideation/Vorstellungskraft**

Menschen mit einer starken Vorstellungskraft lassen sich von Ideen faszinieren. Sie sind in der Lage, zwischen anscheinend zusammenhanglosen Phänomenen Verbindungen zu sehen.

**Includer/Integrationsbestreben**

Menschen mit einem stark ausgeprägten Integrationsbestreben nehmen andere an. Sie haben einen Blick für Menschen, die sich ausgeschlossen fühlen und integrieren diese in ihre Gruppe.

**Individualization/Einzelwahrnehmung**

Menschen mit einer stark differenzierten Wahrnehmung sind fasziniert von den einzigartigen Eigenschaften jedes einzelnen Menschen. Sie haben einen Blick dafür, wie einzelne Personen ihr Verschiedensein in eine konstruktive Zusammenarbeit einbringen können.

**Input/Ideensammler**

Menschen, die gerne Ideen sammeln, möchten gerne mehr erfahren. Leidenschaftlich gerne sammeln und archivieren sie Informationen aller Art.

**Intellection/Intellekt**

Menschen mit einem stark entwickelten Intellekt sind geistig aktiv, beobachten sich selber gerne und schätzen Diskussion mit intellektuellem Anspruch.

**Learner/Wissbegier**

Menschen mit einer stark ausgeprägten Wissbegier lernen für ihr Leben gerne. Sie interessieren sich mehr für den Lernprozess als solchen als für das Lernergebnis.

**Maximizer/Exzellenz**

Menschen mit einem stark entwickelten Streben nach Exzellenz konzentrieren sich auf Stärken, um sowohl auf persönlicher Ebene als auch in der Gruppe möglichst perfekte Ergebnisse zu erreichen. Ihr Bestreben ist es, ausgeprägte Stärken maximal auszubauen.

**Positivity/Positive Einstellung**

Menschen mit einer stark ausgeprägten positiven Einstellung sind in der Lage, mit ihrer eigenen Begeisterung andere anzustecken. Mit ihrem Optimismus reißen sie andere mit.

**Relator/Bindungsfähigkeit**

Menschen mit einer stark entwickelten Bindungsfähigkeit streben enge Beziehungen mit anderen an. Sie erleben eine tiefe Befriedigung, wenn sie mit Freunden zusammen hart für ein gemeinsames Ziel arbeiten.

**Responsibility/Verantwortungsgefühl**

Menschen mit einem stark entwickelten Verantwortungsgefühl fühlen sich den Zusagen, die sie einmal gemacht haben, verpflichtet. Für sie zählen Werte wie Ehrlichkeit und Loyalität.

**Restorative/Problemlösung**

Menschen mit einem stark entwickelten Talent zur Problemlösung gehen geschickt mit Schwierigkeiten aller Art um. Schnell finden sie heraus, was schief läuft und beheben das Problem im Handumdrehen.

**Self-Assurance/Selbstbewusstsein**

Menschen mit einem stark ausgeprägten Selbstbewusstsein sind davon überzeugt, dass sie ihr Leben meistern werden. Sie verfügen über eine Art inneren Kompass, aus dem sie die Zuversicht beziehen, dass ihre Entscheidungen richtig sind.

**Significance/Bedeutsamkeit**

Menschen, für die Bedeutsamkeit eine wichtige Rolle spielt, möchten in den Augen anderer gerne als wichtig erscheinen. Sie zeichnen sich durch ein starkes Unabhängigkeitsgefühl aus und streben nach Anerkennung.

**Strategic/Strategie**

Menschen mit einem stark ausgeprägten Talent für strategisches Denken halten ständig Alternativen bereit. In jeder beliebigen Situation haben die einen Blick für die relevanten Muster.

**Woo/Kontaktfreudigkeit**

Menschen mit einer stark ausgeprägten Kontaktfreudigkeit haben Freude daran, auf Unbekannte zuzugehen und diese für sich zu gewinnen. Es macht ihnen Spaß, das Eis zu brechen und Kontakt zu einem fremden Menschen herzustellen.

Quelle: Buckingham, M. / Clifton, D.O. (2007): Entdecken Sie Ihre Stärke jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung. Campus Verlag, Frankfurt / New York

**→ Übung**

**Beschriften Sie bitte zwei leere Blätter folgendermaßen:**

**Blatt 1: Das war toll! Ich fühlte mich stark, energetisch, mit mir stimmig als.....**

**Blatt 2: Das war schrecklich! Ich fühlte mich schwach, schrecklich, gelangweilt, als.....**

**Füllen Sie beide Blätter ein Woche lang konsequent aus → Ist-Analyse**

**Achten Sie im Weiteren darauf dass in Zukunft weniger auf Blatt 2 und mehr auf Blatt 1 steht.....**

## „Organisationale Energie“

Das Besondere an „organisationaler Energie“ ist die gemeinsame Ausrichtung auf übergeordnete Ziele. Fokus sind also nicht individuelle Kompetenzen und Leistungen, sondern Personen übergreifende koordinierte Anstrengungen.

Zentrales Element wird dadurch das „wir“, d.h. die Frage nach einer klaren, positiven Identität.

Identität setzt sich laut Bruch et. al zusammen aus Stolz und Perspektive: Stolz als wichtiges Kriterium bezüglich der Frage „fühle und verhalte ich mich als Teil des Ganzen (oder eher als Individuum, das sich für das Ganze nicht interessiert oder sich davon gar distanziert)?“

Perspektive bezieht sich auf die Frage, ob eine klar fokussierte Zukunftsausrichtung besteht (und allen bekannt ist). Sie beinhaltet eine langfristige Vision (Anforderung: sinnstiftend, motivierend, handlungsleitend), die entsprechende mittelfristige Strategie, und daraus abgeleitete kurzfristige Initiativen und Ziele.

### Energie

Bruch et al. differenzieren 4 typische Energiezustände von Organisationen, und zwar nach den Kriterien Energie-Qualität und Energie-Intensität:

<i>hoch</i>	<b>Korrosive Energie</b>	<b>Produktive Energie</b>
<b>Intensität</b>	<b>Resignative Trägheit</b>	<b>Angenehme Trägheit</b>
<i>tief</i>		
	<i>negativ</i>	<i>positiv</i>
	<b>Qualität</b>	

#### **Resignative Trägheit** (wenig Energie, von negativer Qualität)

Merkmale:

Gekennzeichnet durch negative Emotionen (Enttäuschung, Frustrationen, Indifferenz, usw.)

Niedriges Aktivitätsniveau

Reduzierte Kommunikations- / Interaktionsintensität

Geringes Interesse an Unternehmenszielen

Häufigste Ursache sind anhaltende und wenig erfolgreiche Veränderungsprozesse (oder immer wieder neue Veränderungen, die zu Change-Müdigkeit führt)

#### **Korrosive Energie** (intensive, aber negative Energie)

Merkmale:

Hohes Mass an Aktivität, Wachheit, emotionaler Involviertheit, aber gepaart mit für das Unternehmen negativer Ausrichtung (Energie geht nicht in produktive Prozesse, sondern in Kämpfe, Spekulationen, mikropolitische Aktivität, usw.)

- Gegenseitige Schwächung(sversuche) zwischen Unternehmensbereichen, verhindern von Initiativen und Innovation

**Angenehme Trägheit** (positive, aber wenig intensive Energie)

Merkmale:

- Vorherrschen von Zufriedenheit mit dem Status Quo
- Geringe Handlungsintensität, niedrige Wachsamkeit, schwache emotionale Spannung
- Geringe Bereitschaft, Veränderungsnotwendigkeiten zu sehen / zu akzeptieren
- Reduzierte Change-Fähigkeit

Oft als Folge von länger anhaltendem Erfolg.

**Produktive Energie** (viel positive Energie)

Merkmale:

- Emotionen, Aufmerksamkeit und Anstrengung sind auf die Erreichung zentraler Ziele ausgerichtet
- Erfolgskritische Aktivitäten werden mit grosser Kraft gemeinsam vorangetrieben
- Erhöhte Wachsamkeit, hohe Interaktionsintensität, schnelle Kommunikationsprozesse
- Suche nach gemeinsamen Lösungen, hohe Produktivität, Effektivität und Innovationskraft

*Quelle: Bruch, H. / Böhm, St.: Organisationale Energie. In: Ringlstetter, M. et al (2006): Positives Management. Gabler, Wiesbaden.*

**→ Übung**

**Gehen Sie an zwei Tagen dieser Woche früh zu Bett**

**Trinken Sie eine Woche lang keinen Alkohol**

## 10 Energietipps für Vielbeschäftigte

1. Nutzen Sie Ihren inneren Rhythmus

**Nutzen Sie Ihr Tageshoch wenn immer möglich für die schwierigste und unangenehmste Arbeit sowie die Tiefs für Routine, Pausen und kreatives Denken. So sind sie viel produktiver und sparen Zeit.**

2. Verschreiben Sie sich regelmässiges (und entspannendes) Pausieren

**Pausen entspannen, geben neue Energie und sorgen für objektivierende Distanz. Während des Pausierens arbeitet das Gehirn nämlich weiter und klärt, ordnet und verankert zuvor Gedachtes. In den Pausen sind Sie zudem kreativ; die besten Ideen kommen immer in den ruhigen Momenten. Wenn Sie produktiver werden und dabei entspannter bleiben wollen, sind regelmässige Pausen ein absolutes Muss!**

3. Vermeiden Sie die drei alltäglichen "Rhythmissünden"

**Diese drei "Sünden" sind: 1. Zu hoher Kaffee- und Coke-Konsum. 2. Pausenlose Nonstop-Arbeit. 3. Gleich zwei Abende hintereinander bis spät arbeiten oder viel zu spät zu Bett zu gehen.**

4. Verlieren Sie Ihre Hemmungen, wenn's ums Nickerchen geht

**Schon Churchill hat herausgefunden, dass man mit einem Nickerchen aus einem Tag eineinhalb machen kann. Der beste Zeitpunkt ist im grossen Tief des Nachmittags. Doch auch am Feierabend und am Wochenende sorgt ein Nickerchen zwischendurch dafür, dass die Energietanks aufgefüllt werden.**

5. Die Arbeit überschlafen bringt's

**Wenn Sie aus Prinzip jeden Plan, jede Entscheidung und selbst jede E-Mail-Antwort überschlafen, werden Sie wesentlich bessere Resultate erreichen, Fehler vermeiden, keine unüberlegten Zusagen mehr machen und - Kräfte sparen!**

6. Sorgen Sie für gute Stimmung um Sie herum und bei sich selbst

**Ihre Stimmung ist ein Gradmesser für Ihren Energiepegel. In einem Energietief und bei Stress ist die Stimmung nicht optimal. Durch zehn Minuten Bewegung, eine Entspannungsübung, einen Snack oder durch eine kleine Plauderei können Sie sich wieder in Schwung bringen.**

7. Bewegen Sie sich, wann immer es geht

**Bewegung ist das A und O für zusätzliche Energie. Denn der Mensch ist für Bewegung geschaffen. Schon zehn Minuten kräftige Bewegung bringt Sie für die kommenden zwei Stunden wieder in Schwung.**

8. Vergessen Sie die optimistische Haltung nicht

**Sehen Sie stets das halb gefüllte Glas und nicht das halb leere. Der Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler brachte es auf den Punkt: Optimismus ist nicht Sorglosigkeit, sondern tätiger Zukunftsmut. Bemühen Sie sich immer wieder ganz bewusst um eine optimistische Sicht der Dinge, schwarze Gedanken laugen aus!**

9. Kultivieren Sie Lebensfreude und Lebenslust

**Lebensfreude und Wohlbefinden hängen davon ab, wie viele kleine und grössere Freuden wir ganz bewusst erleben. Wenn Sie täglich Ihre Wahrnehmung fürs Erfreuliche schärfen, werden Sie an Lebenslust, Lebensqualität und Lebensenergie gewinnen.**

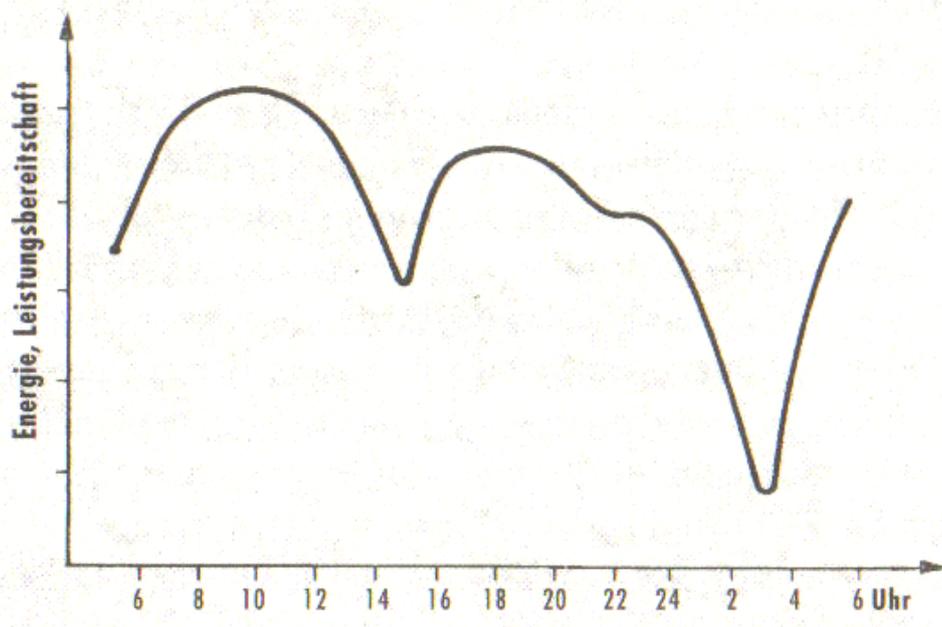
10. Reissen Sie sich immer wieder mal aus der Bequemlichkeitszone

**Eine der ganz grossen Energiequelle ist die Selbstüberwindung. Wenn Sie die Bequemlichkeitszone überwinden und aktiv werden, sich fürs Joggen oder für eine unangenehme Tätigkeit aufraffen, werden Sie am Ende viel mehr Energie gewinnen, als Sie zu Beginn aufgewendet haben.**

#### Hochs und Tiefs richtig nutzen

Jeder Mensch hat seinen Tagesrhythmus (→ Energiemanagement). Schlecht ist es, wenn Sie in Ihren Hochs an langweiligen Sitzungen teilnehmen oder E-Mails bearbeiten. Besser: Versuchen Sie Ihre Hochs für konzentriertes Arbeiten zu nutzen. Die meisten Menschen haben Ihre Hochs in der Zeit von 7-10 Uhr morgens und das zweite Hoch ab ca. 15.30 Uhr. In der übrigen Zeit sind Sie bewusst für die «Hektik» und für Störungen da. Kommunizieren Sie, bearbeiten Sie Ihre E-Mails, erledigen Sie weniger Wichtiges. Aber versuchen Sie nicht, Arbeiten zu erledigen, die Sie fordern.

#### Energiekurve eines schwach ausgeprägten Morgentyps (Chronotyp 2)



Optimale Tagesstruktur für einen Chronotypen 2 (Bsp. Aufstehen 6.30 Uhr)

Zeit Phase	Tagesmaximum für	Passende Tätigkeiten
6 – 7 Uhr <b>Alpha-Zustand</b>	Phantasie, Ideen, Lösungsfindung	Ideen entwickeln, Lösungen erfinden, Geniestreich
7 – 9 Uhr <b>Primetime</b>	Konzentration, sowohl Imagination als auch rationales Denken, Kurzzeitgedächtnis	Geistig anspruchsvollste Tätigkeiten
<i>Pause wichtig!</i>		
9 – 11 Uhr <b>Primetime</b>	Rationales Denken, Wille, Leistungsbereitschaft	Geistig Anspruchsvolles, planen, Ungeliebtes und Aufgeschobenes anpacken, unangenehme und anspruchsvolle Gespräche führen
11 – 13 Uhr <b>Down-Phase</b>		E-Mails beantworten, Routinearbeiten ausführen, Besprechungen und Sitzungen
13 – 15 Uhr <b>Tief</b>		Sport, Essen, pausieren, anspruchslose Arbeiten, Mittagsschlaf
15 – 16 Uhr <b>Up-Phase</b>		Den kommenden Tag planen, Routinearbeiten, Besprechungen
16 – 18 Uhr <b>Hoch</b>	Langzeitgedächtnis, manuelle Geschicklichkeit	Gelerntes repetieren, sich aufs Vortragen vorbereiten, anspruchsvolle Routinearbeiten, tippen
Nach 18 Uhr	Sinne, Genussfähigkeit, Gefühle	Pausieren, Musik und Hörbücher hören, das Essen geniessen, Gespräche führen, Beziehungen pflegen

Übertragung auf andere Chronotypen (gemäss Östberg)

Chronotyp	Bevorzugte Zeit des Aufstehens	Primetime	Bevorzugte Bettzeit
1 stark ausgeprägter Morgentyp	5.00 – 6.30	5.00 – 8.00	20.00 – 21.00
2 schwach ausgeprägter Morgentyp	6.30 – 7.45	8.00 – 10.00	21.00 – 22.15
3 Indifferenztyp	7.45 – 9.45	10.00 – 16.00	22.15 – 00.30
4 schwach ausgeprägter Abendtyp	9.45 – 11.00	16.00 – 21.00	00.30 – 1.45
5 stark ausgeprägter Abendtyp	11.00 – 12.00	21.00 – 5.00	1.45 – 3.00

Quelle: Steiner, v. (2005): Energiekompetenz. Pendo Verlag, München / Zürich

## Aktionsplan

Was packe ich an und wie?  
Wer unterstützt mich dabei?

Was	Wie	Termin	Unterstützung

→ Übung

Überlegen Sie in Ruhe

Mit wem fühle ich mich wohl?

Wer teilt viele meiner Gedanken?

## „Selbst“- Anstöße.....

### Übung:

Gehen Sie die nachstehenden Fragen durch (Trifft zu / trifft nicht zu):

- *Das Telefon stört mich laufend, und die Gespräche sind meist unnötig lang.*
- *Die Besprechungen dauern häufig viel zu lang, und ihre Ergebnisse sind für mich oft unbefriedigend.*
- *Große, zeitintensive und daher oft unangenehme Aufgaben schiebe ich meist vor mir her, oder ich habe Schwierigkeiten, sie zu Ende zu führen, da ich nie zur Ruhe komme.*
- *Oft fehlen klare Prioritäten, und ich versuche, zu viele Aufgaben auf einmal zu erledigen.*
- *Ich befasse mich zu viel mit Kleinkram und kann mich zu wenig auf die wichtigen Aufgaben konzentrieren.*
- *Meine Zeitpläne und Fristen halte ich oft nur unter Termindruck ein, da immer etwas Unvorhergesehenes dazwischenkommt oder ich mir zu viel vorgenommen habe.*
- *Ich habe zu viel Papierkram auf meinem Schreibtisch; Korrespondenz und Lesen brauchen zu viel Zeit; Übersicht und Ordnung sind nicht gerade vorbildlich.*
- *Die Kommunikation mit anderen ist häufig mangelhaft. Der verspätete Austausch von Informationen, Missverständnisse oder gar Reibereien gehören bei uns zur Tagesordnung.*
- *Die Delegation von Aufgaben klappt nur selten richtig, und oft muss ich Dinge erledigen, die auch andere hätten tun können.*
- *Das Nein-Sagen fällt mir schwer, wenn andere etwas von mir wollen und ich eigentlich meine eigene Arbeit erledigen müsste.*

Wenn sie mehr als sieben „trifft zu“ haben, sind Sie ein Fall für Zeitmanagement-Experten ;-) (adaptiert nach L. Siewert)

## Erfolgreiche Gesprächsführung

- Ziele für das Gespräch festlegen
- Den Gesprächspartner dort abholen, wo er sich befindet
- Gesprächsebenen wechseln (Sach- und Beziehungsebene)
- Gesprächstechniken anwenden:
  - Aktiv zuhören
  - Ich-Botschaften
  - Fragen gezielt einsetzen
  - Kritik adäquat ansprechen
  - Schweigen und schweigen zulassen

### Merkfragen für ein Gespräch

- Welche Haltung nehme ich im Gespräch ein?
- Was will ich erreichen?
- Wie formuliere ich mein Anliegen?
- Was will der Gesprächspartner von mir?
- Versteht mich mein Gesprächspartner?
- Wie habe ich möglicherweise auf meinen Gesprächspartner gewirkt?

### Hilfreiche Fragetechniken

- Nachfragen (Verständnisfragen)
- Offene Fragen (W-Fragen: wie, wozu, wieso?)
- Achtung! Warum-Fragen
- Wenn du eine Frage stellst, so sage auch, weshalb du fragst!

## → Übung

**Führen Sie ein Gespräch mit einer Person, die Sie interessiert.**

**Seien Sie neugierig dabei.**

### Praktische Anleitung für ein Führungsgespräch

- Einstieg: persönlich abholen, gute Gesprächsatmosphäre schaffen
- Am letzten Gespräch anknüpfen und sagen um was es heute geht (Inhalt/Zeit)
- Aktiv zuhören: Problemsituation schildern lassen - das heisst, durch offene Fragen dem Mitarbeiter Gelegenheit geben, darzulegen, wie es ihm in der Arbeit, bei der Umsetzung des Ziele/Vereinbarungen geht? (Was geht gut? Was bereitet Schwierigkeiten?)
- Durch "Ich-Botschaften" die eigene Sichtweise oder Beurteilung darlegen; eventuell die geschilderten Aspekte ergänzen
- Ängste, Unsicherheiten, Bedenken ernst nehmen
- Übereinstimmung bezüglich Ursachen und Auswirkungen erzielen
- Gemeinsam mögliche Lösungen diskutieren (unter Verwendung der vorbereiteten Lösungsoptionen); Wege zum Ziel diskutieren
- Gefühl des "Nützlich-sein" und "Gebraucht-Werdens" vermitteln
- Beitrag des Mitarbeiter festhalten (Ziele); Messgrößen vereinbaren
- Feedback zum Gespräch abholen; abrunden

### → Übung

**Lassen Sie sich von jemandem eine Geschichte erzählen.**

**Hören Sie einfach entspannt zu.**

**Bewerten Sie nicht.**

**Nehmen Sie zur Kenntnis, bleiben Sie offen.**

## Wie manage ich meine Zeit?

Sortieren Sie Ihre Aufgaben mit Hilfe dieser Matrix:

<b>Wichtigkeit</b> ↑	<b>B-Aufgaben:</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Warten, evtl.</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Delegieren</b>	<b>A-Aufgaben:</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Sofort + selber tun</b> <b>(meistens)</b>
	<b>Nicht tun</b> → <b>Papierkorb</b>	<b>C-Aufgaben:</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Rechtzeitig dele-</b> <b>gieren</b>
	→ <b>Dringlichkeit</b> →	
→ „Wichtig“ kommt vor „Dringend“!		

Beachten: „Wichtig“ kommt vor „Dringend“!

Wie wichtig ist etwas? - Vier Fragen zur Entlastung:

- |                              |                                |
|------------------------------|--------------------------------|
| 1. Warum überhaupt?          | >>> Allenfalls eliminieren     |
| 2. Warum gerade ich?         | >>> Allenfalls delegieren      |
| 3. Warum ausgerechnet jetzt? | >>> Allenfalls neu terminieren |
| 4. Warum in dieser Form?     | >>> Allenfalls rationalisieren |

**Verbringen Sie einen Tag an dem Sie nur das tun wonach Ihnen gerade ist!**

**Ein Tag an dem Sie keinerlei Verpflichtungen oder Termine haben!**

**Sie meinen das geht nicht?**

**Trauen Sie sich!**

**Tun Sie es!**

## Lernen Sie Körpersignale zu erkennen und einzuordnen

### Körpersymptome als Warnsignale

- **Gehirn:** Schwindel, Schlafstörungen (Ein- und Durchschlafstörungen, Aufwachstörungen) Müdigkeit
- **Herz-Kreislauf:** labiler Blutdruck (sowohl Hyper- wie Hypotonie und Folgen, HRST, Tachykardie, kardiale Symptome wie Brustenge oder Brustschmerz
- **Lunge:** Atemnot, Brustdruck
- **Verdauungsorgane:** Blähungen, Appetitlosigkeit, Übelkeit, Magen- und Zwölffingerdarmgeschwüre, Colon irritabile, Diarrhoe und Obstipation
- **Stoffwechsel:** Gewichtsabnahme, Adipositas, veränderte Essgewohnheiten
- **Bewegungsapparat:** Muskulatur: Kopf- und Rückenschmerzen, Somatisierungsstörungen, „Weichteilrheumatismus“; Statik: Bandscheibenvorfälle
- **Immunsystem:** verminderte Immunkompetenz mit häufigen Erkältungen, Banalinfekten, Allergien
- **Nerven:** erhöhtes Schmerzerleben, Spannungskopfschmerz, Schulter- Nacken-Spannungssyndrome Tics, Faust machen, Zähneknirschen (Bruxismus), Zittern, Zucken im Gesicht
- **Sexualität:** Libidoverlust, Impotenz, Zyklusstörungen
- **Anderes:** Hauterkrankungen (Schuppenflechte); Ohr (Tinnitus); Schmerzen (verminderte Schmerztoleranz); Suchtprobleme (Alkohol und Medikamente)

## Warnsignale im Verhalten

- **Nervosität, Reizbarkeit, Sarkasmus, Zynismus, Abwehr**
- **Beruf als „Job“**, Dienst nach Plänen- nicht mehr nach Wissen und Gewissen
- **Erleichterung** über jeden ausgefallenen Termin
- **Flucht** in Hobby, Geliebter/ Geliebte, Technik
- **Klagen / Jammern** über Arbeit, negative Einstellung zur Arbeit, erscheint immer später zur Arbeit, ist immer länger am Arbeitsplatz, macht zunehmend Fehler, regelmäßige Fehltage
- **Lustlosigkeit / Meckern**: bei Dienstbesprechung, beim Stammtisch, zu Hause immer wieder auf die Uhr sehen, missmutige Stimmung vor Dienstbeginn
- **Problematisches Verhalten** gegenüber Mitarbeitern, Unwille und Unfähigkeit (Mitarbeitern Kunden) wirklich zuzuhören
- **Rückzug** von sozialen Kontakten
- **Inaktivität <-> Überaktivität** (couch potato <-> Marathonlaufen)
- **Abwehr**: innerer Affekte mit Fokussierung auf Äußeres, insbesondere Technik (→ Entwicklung zum „Technikfreak“), anschaffen neuer Geräte u.a.
- **Gebrauch von Alkohol und Medikamenten**
- **Vermeidung** von Arztbesuchen und anderen persönlich wichtigen Terminen

## Warnsignale in den Gedanken

- **Verallgemeinerungen/ Generalisierungen:** „bringt ja sowieso alles nichts“, „bin sowieso immer der Depp“; „egal was ich mache ist falsch..“
- **Unsicherheit /Angst:** „ob das noch klappt?“, „haben die anderen mitbekommen was ich gerade (falsch) gemacht habe“; der/die schauen mich wieder so komisch an“, „muss langsam aufpassen, die Luft wird dünner...“
- **Abwehr/ übersteigter Narzissmus:** „denen zeig ich´s wer hier der Chef ist...“ „ich bin der/die Beste“, die anderen sind doch alles Deppen und haben keine Ahnung..“; „wenn der/die leisten müßte was ich leiste wäre der/die platt...“
- **Narzisstische Krise:** „ich bin doch ein Versager, sagte ja schon ...“; „eigentlich konnte ich das ja noch nie“, „jetzt entdecken die anderen was für ein Versager ich eigentlich bin..“, „dann hau ich eben ab“
- **Resignation / (Selbst-)Depotenzierung:** „alles egal“, „die sollen doch machen was sie wollen..“; „habe ja sowieso keine Chance bei der Vetternwirtschaft...“, „hatte ja noch nie Glück..“
- .....

*→ Wenn Sie vermehrt Warnsignale wahrnehmen oder wenn Sie gar von Dritten diesbezüglich angesprochen werden, kann es an der Zeit sein neben einem gründlichen medizinischen Check auch die eigene Lebensführung zu überdenken...Suchen Sie den Austausch, mit Ihrem Arzt, dem Partner, dem Kollegen, einem Coach....Sind Sie dankbar dass Ihnen Ihr Körper Signale sendet die Sie wahrnehmen können....Wenn eine Kontrollleuchte an Ihrem Fahrzeug leuchtet, was machen Sie dann....?*

### → Übung

**Setzen Sie sich an einen ruhigen Platz.**

**Achten Sie auf Ihren Atem.**

**Atmen Sie mehrmals in Ruhe tief ein und aus.**

## Entspannung- Körper- Training

Bedenken Sie- was sind Sie ohne Ihren Körper?

Was bringt Ihnen all Ihr Erfolg wenn er auf Kosten Ihrer Gesundheit / Ihres Körpers erreicht wird?

Wie gut kennen Sie sich und Ihren Körper?

Welche körperlichen Reaktionen kennen Sie in Belastungssituationen von sich? Wie gehen sie mit diesen Signalen um?

Wie groß sind Sie, wieviel wiegen Sie?

Wann haben Sie zuletzt einen medizinischen „check up“ durchführen lassen?

Waren Sie schon einmal bei einer Vorsorgeuntersuchung?

Welche körperlichen Aktivitäten pflegen Sie?

Welche körperliche Aktivität würden Sie gerne öfters tun?

Falls Sie regelmäßig trainieren, setzen Sie sich unter einen ähnlichen Leistungsdruck wie im Beruf?

Wie entspannen Sie sich?

Welche Entspannungsmethoden kennen Sie? Welche wollen Sie kennen lernen?

## Übungsprogramm Körperwahrnehmung

Während der Übungen sollten Sie sich nicht stören lassen und eine angenehme Umgebung schaffen; zunächst am besten in Ihrer Wohnung (Abschirmung von Außenreizen) bei guter Übung oder als Ergänzung dann auch in der freien Natur.

Grundsätzlich sollten Sie beim Auftreten/Spüren von körperlichen Einschränkungen oder Grenzen diese respektieren und innerhalb dieser Einschränkungen weiter bewegen. Kämpfen Sie nicht aktiv gegen Widerstand an. Nehmen Sie diesen zur Kenntnis, akzeptieren Sie ihn.

### Übung 1: Selbstwahrnehmung und Akzeptanz

#### **Gewichtverlagerung**

- Stellen Sie sich schulterbreit (Abstand der Beine sollte in etwa ihrer Schulterbreite entsprechen)
- Aufrecht (Stellen Sie sich vor, ein Faden der von der Decke kommt ist an ihrem Scheitel befestigt und Sie hängen daran)
- Geben Sie etwas in den Beinen nach (leicht gebeugte Knie)
- Spüren Sie nun wie das Gewicht auf beide Beine gleichmäßig verteilt ist
- Lassen Sie Ihren Atem in Ruhe „Kommen und Gehen“, betrachten Sie „dieses Geschehen“ ohne in Beurteilungen zu verfallen
- Beginnen Sie allmählich Ihr Gewicht von einem Bein zum anderen wandern zu lassen, halten Sie dabei mit den Fußsohlen Kontakt zum Boden
- Lassen Sie den Atem einfach fließen ohne daran zu denken und spüren Sie die kontinuierliche Gewichtverlagerung
- Spüren Sie nun die Bewegung in den Sprunggelenken
- Spüren Sie nun die Bewegung in den Knien
- Spüren Sie nun die Bewegung in Ihrem Becken, so als ob Ihr Becken eine liegende „Acht“ beschreibt.
- Achten Sie weiter auf die Gewichtverlagerung und die „liegende Acht“ die Ihr Becken beschreibt.
- Gerne können Sie die Richtung dieser „liegenden Acht“ auch wechseln.
- Achten Sie nun wieder auf die Bewegung in den Knien.\*
- Achten Sie nun wieder auf die Bewegung in den Sprunggelenken\*.
- Lassen Sie den Atem weiter einfach fließen, und achten Sie wieder die kontinuierliche Gewichtverlagerung
- Pendeln Sie sich allmählich wieder in der „Mitte“ ein, dort wo das Gewicht auf beiden Beinen gleichmäßig verteilt ist ein.
- Spüren Sie wieder ihren stabilen Stand und betrachten Sie wieder das „Kommen und Gehen“ Ihres Atems.
- Lockern Sie sich kurz und strecken einmal „alle Viere“ von sich.

Die Übung hilft Ihnen sich wieder mehr zu spüren, jenseits von (körperlicher) Leistungsanforderung. Besonders wenn Sie viel „um die Ohren haben“ hilft diese Übung sehr gut wieder mehr „zu sich“ zu kommen. Auch als Aufwärmübung vor körperlicher Aktivität zur Wahrnehmung des körperlichen „Ist-Zustandes“ hilfreich.

Zeitumfang, je nach Ausführlichkeit (d.h. wie lange Sie an einer Stelle mit Ihrer Aufmerksamkeit verweilen): 10-20min..

### **Übung 2: Zentrierung**

- Stellen Sie sich wieder schulterbreit und
- aufrecht (Stellen Sie sich vor, ein Faden der von der Decke kommt ist an ihrem Scheitel befestigt und Sie hängen daran)
- Geben Sie etwas in den Beinen nach (leicht gebeugte Knie)
- Spüren Sie nun wie das Gewicht auf beide Beine gleichmäßig verteilt ist.
- Lassen Sie Ihren Atem in Ruhe „kommen und gehen“, betrachten Sie „dieses Geschehen“ ohne in Beurteilungen zu verfallen
- Beginnen Sie allmählich Ihr Gewicht von einem Bein zum anderen wandern zu lassen, halten Sie dabei mit den Fußsohlen Kontakt zum Boden.
- Achten Sie nun darauf, immer wieder bei der Gewichtsverlagerung den „Mittelpunkt“ zu spüren, das heißt den Punkt an dem das Gewicht gleichmäßig auf beiden Beinen verteilt ist, halten Sie an diesem Punkt kurz inne, senken Sie kurz Ihr Gewicht und verlagern dann weiter das Gewicht. Diese Abfolge wiederholen Sie mehrmals (ca. 14-21mal)
- Stehen Sie nun wieder ruhig und spüren Sie wieder, wie das Gewicht auf beiden Beinen gleichmäßig verteilt ist.
- Lassen Sie Ihren Atem in Ruhe „kommen und gehen“, betrachten Sie „dieses Geschehen“ ohne in Beurteilungen zu verfallen.

Zeitumfang ca. 5-10 min.

Diese Übung hilft wenn Sie sich wieder innerlich „auf den Punkt bringen müssen“. Ihre „eigene Mitte“ wieder brauchen, vor einem Auftritt, einer Präsentation, aber auch einem Gespräch indem Sie ihrem Standpunkt vertreten müssen.....

Sollten Sie Interesse haben weitere Techniken zu erlernen oder diese zu vertiefen können Sie sich gerne an [info@eberhard-belz.net](mailto:info@eberhard-belz.net) oder an Dr. Eberhard Belz persönlich wenden.

Warte niemals, bis Du Zeit hast. (aus China)

Sei dazu entschlossen, und die Sache ist getan. (Konfuzius)

Mach die Augen zu, was du dann siehst gehört Dir. (Günter Eich)

Ein Mensch, der in allem gut sein will,  
muss unweigerlich unter so vielen,  
die nicht gut sind, scheitern.  
Er muss deshalb lernen, wie man  
nicht gut ist, und dieses Wissen  
dann gebrauchen oder nicht gebrauchen,  
je nachdem es der Anlass gebietet. (Niccolò Machiavelli)

Der Weise lernt aus den Fehlern anderer.  
Der Dumme aus seinen eigenen. (Konfuzius)

Der Geist ist alles.  
Was Du denkst bist Du. (Buddha)

Du gewinnst nie allein.  
Am Tag, an dem  
Du was anderes glaubst,  
fängst Du an zu verlieren. (Mika Häkkinen)

## Literaturliste

- Ariely, D. (2008): Denken hilft zwar, nützt aber nichts. Knauer Verlag, München  
*...trägt viel zum Verständnis persönlicher Verhaltensweisen und damit zur eigenen Entlastung bei...*
- Baeriswyl, M. (2000): Chillout – Wege in eine neue Zeitkultur. Deutscher Taschenbuch Verlag  
*Es vermittelt keine Rezepte, aber viel Anregung zum Nachdenken über Zeit.*
- Buckingham, M. / Clifton, D.O. (2007): Entdecken Sie Ihre Stärken – jetzt! Campus Verlag, Frankfurt / New York  
*Reisserischer Titel, tolle Lektüre: das Wichtigste aus 40 Jahren Gallup-Forschung zum Thema*
- Chopra, D. (2004): The book of secrets. Three rivers press, New York  
*Times Bestseller, ein "Muss" aus den USA....*
- Cramer, G.; Furuholmen, D. (2011): Ich coache mich selbst. Humboldt Verlag, Hannover  
*Pragmatisch, gut, hilfreich auch mit wenig Aufwand verbunden*
- Csikszentmihalyi, M. (2004): Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Stuttgart  
*Vom „Entdecker“ des Flow-Konzepts die Anwendung auf die Arbeit. Ein Klassiker.*
- Harvard Business Manager, Seeger, Ch. (Hrsg) (2005): Karriere. Redline Wirtschaft, Frankfurt  
*Anregende Sammlung von HBR-Aufsätzen zum Thema*
- Kurz, J. (2007): Für immer aufgeräumt, GABAL Verlag GmbH Offenbach  
*Kaizen Approach im Büro*
- Miedaner, T. (2000): Coach dich selbst sonst coacht dich keiner. Mvg Verlag, Heidelberg  
*101 Tipps zur Verwirklichung Ihrer beruflichen und privaten Ziele- praktisch, hilfreich*
- Nussbaum, C. (2007): Organisieren Sie noch oder leben Sie schon? Zeitmanagement für kreative Chaoten. Campus Verlag Frankfurt / New York  
*Mit einem online Arbeitsbuch*
- Reiter, W. (2005): Speed-Management. Hoffmann und Campe, Hamburg  
*Origineller Ansatz, konkret und einfach beschrieben*
- Ricard, M. (2009) Glück. Knauer Taschenbuch, München  
*Vernetzung aktueller Hirnforschung und buddhistischer Übung- spannend und hochaktuell*
- Rückert, H.W. (2002): Schluss mit dem ewigen Aufschieben. Campus Verlag, Frankfurt / New York  
*Eine gute Übersicht über die tiefer liegenden Ursachen von und wirksame Strategien gegen das Aufschieben.*
- Seiwert, L.J. (2005, 11. Auflage): Wenn du es eilig hast, gehe langsam  
*Der Klassiker: Wohl etwas kochbuchartig, und doch lädt es ein, an seinen individuellen Zielen und Umsetzungen zu arbeiten....*
- Seiwert, L.J. (2005): Das neue 1x1 des Zeitmanagement, Gräfe und Unzer Verlag GmbH München  
*Die wichtigste Konzepte in Kürze*

Seligman, M.E.(2003): Der Glücksfaktor. Warum Optimisten länger leben. Bergisch Gladbach  
*Lassen Sie sich nicht von diesem unseligen Titel abhalten. Dieses Buch ist wirklich seine Lektüre wert. Es ist eine ausgezeichnet geschriebene Einführung in die Welt und den Forschungsstand der so genannten Positiven Psychologie. Ein Must für den, der sich mit Selbstmanagement beschäftigt.*

Steiner, V. (2005): Energiekompetenz. Pendo Verlag, Münschen / Zürich  
*Spannende Anregungen zum persönlichen Energiemanagement*

Stollreiter, M. (2003): Aufschieberitis dauerhaft kurieren. mvg Verlag, Landsberg-München  
*Kochbuch zum Thema*

Storch, M., Krause F. (2002): Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Verlag Hans Huber Bern / Göttingen / Toronto / Seattle  
*Grundlagen und Trainings-Handbuch zum Zürcher Ressourcenmodell*

Watzlawick,P. (2005): Anleitung zum Unglücklichsein - Vom Schlechten des Guten. Piper Verlag, München  
*Zwei Bestseller in einem Band*

## **Entspannung-Körper-Training**

Bartens,W. (2010): Körperglück- Wie gute Gefühle gesund machen. Droemer Verlag München  
*Trägt viel zum Selbstverständnis bei, insbesondere zum Verständnis und der Wirkung von Gefühlen*

Deshimaru-Roshi, T. (1978): Za-Zen- Die Praxis des Zen. Werner Kristkeitz Verlag, Heidelberg/Leimen  
*Praktische, hervorragende Einführung in die Zen-Meditation*

Gallwey,W.T.(2003): InnergameGolf- Die Idee vom Selbstcoaching. Alles im Fluss Verlag, Staufen  
*Für Golfspieler, Tennisspieler und engagierte Sportler die in „flow“ kommen wollen und sich dabei nicht verkrampfen wollen*

Moestl,B.(2008): Shaolin- Du musst nicht kämpfen um zu siegen. Knaur Taschenbuchverlag, München  
*Ein guter Einstieg in mentale Techniken, Aufmerksamkeit und Konzentration, viele gute Anregungen*

Mosetter,K., Mosetter,R.(2009): Kraft in der Dehnung- Ein Praxisbuch bei Stress, Dauerbelastung und Trauma. Patmos Verlag, Düsseldorf, Zürich  
*Praktischer Ratgeber. Sehr gut zum Erlernen von (Dehn)-techniken die hilfreich bei muskulärer Entspannung sind*

Suzuki,S.(1970): Zen-Geist Anfänger-Geist, Unterweisungen in Zen-Meditation. Theseus Verlag, München, Zürich, Berlin  
*Ein absoluter Klassiker. Ein Muss für jeden der an mentalen Techniken und Meditation interessiert ist*

Verstegen,M., Williams,P.(2006): Core performance- das revolutionäre workout für Körper und Geist. Riva Verlag, München  
*Praktisches Trainingsbuch mit verschiedenen Übungsprogrammen. Findet Anwendung u.a. im Spitzensport*