

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Kapitel 1 Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden	9
Kapitel 2 Peace of Mind at Work – Strategie	50
Kapitel 3 Make your day - Quick change for the better	96
Kapitel 4 Mit Masterplanung das 21.Jahrhundert meistern	136



Inhalt Kapitel 1

1	Das vergangene „Kommt sicher gut“ Zeitalter	9
1.1	Goldene Zeiten für Arbeitgeber und Arbeitnehmer	10
1.2	Sicherer Berufsweg. Viele Chancen. Kaum Absturzstellen.	10
1.3	Viele Hierarchieebenen: Viele voll verantwortliche Chefs	10
1.4	Arbeitsplätze in Reichweite von allem Nötigen und Hilfreichen	11
1.5	Wissensmanagement fand greifbar in der Nähe statt	11
1.6	Post (Mail) langsam getaktet oder voll transparent	12
1.7	Große Verteiler sind mühsam für Absender	13
1.8	Nicht gründlich vordenken ist mühsam für den Absender	13
1.9	Meetings-Enthaltbarkeit aus Bequemlichkeit	13
1.10	Internationalität – Management Kultur	14
2	Damit müssen Arbeitnehmer des 21.Jh umgehen können	14
2.1	Bemitleidenswerte Chefs, die überfordert und machtlos sind	15
2.1.1	Mehr Wettbewerber, Stagnation und völlig neue Herausforderungen	15
2.1.2	US Tech-Konzerne übernehmen technische Regie und Mitarbeiterführung	16
2.1.3	Asymmetrie von Nutzen und Fluch der Digitalisierung zwischen Chefs und Mitarbeitern	17
2.1.4	Share-Holder Maximierung steckt in den Köpfen fest	18
2.2	Umbau und Unsicherheitszeit – Unternehmen als Dauer-Umbaustelle	20
2.3	Kostensenkung – Stellenabbau, Verlagerung, Verschlinkung	22
2.4	Weniger Zugehörigkeit, Sicherheit und Vertrauen	26
2.5	Digitalisierung und Automatisierung – Fluch und Segen zugleich	28
2.6	Weniger Ruhe, Kontrolle und Übersicht	28
2.6.1	E-Mail - Flut - Von anderen forciertes Denken	29
2.6.2	Meeting-Hochbetrieb	29
2.6.3	Projektflut	30
2.6.4	Digitale Verwirrung – Verirrung	30
2.7	Systematisches Führungsdefizit – Vorgesetzte im Blindflug	32
2.8	Alles hängt immer enger zusammen – Führe dich selbst und andere!	34
3	An Kollegenkreis verzweifeln und scheitern	36
3.1	Von mehr Menschen abhängig, die fremder und unmotiviert sind	36
3.2	Sattheit und Überfluss durchzieht den Kollegenkreis	39
3.3	Digital Unzufriedene und verrückt gemacht Kollegen	40
3.4	Der Worst-Case und Best-Case Kollegenkreis	42
3.5	Chefs oben haben kein Kollegenkreisproblem	43
4	Gewaltige, grenzenlose neue Möglichkeiten des 21.Jh.	44



Inhalt Kapitel 2

1	Seinen eigenen Plan haben und verfolgen	50
2	Die sicherste Wohlergehen-Strategie	63
3	Zielkultur: Sich selbst systematisch besser führen	65
3.1	Wertschöpfung im 21. Jh. ist Zielverfolgung	65
3.2	Sinnvolle Ziele setzen und verfolgen	66
3.3	Produktivität im 21. Jahrhundert – Effizienz in Zielverfolgung	70
3.4	Zielformulierung erhöht Zugkraft: Kathedrale bauen statt Steineklopfen	74
3.5	Dynamische Zielzerlegung – Wochen- und Tagesetappenziele definieren	75
3.6	Zielsynergie und Zielkonflikte	76
4	Projektierung der Zielverfolgung mit Vorhaben	78
4.1	Ihre Vorhaben – Ihre Projekte	78
4.2	Zielverfolgung als Abfolge von Vorhaben	79
4.3	Zielsynergie von Vorhaben	80
4.4	Strategische Ziele machen Zielverfolgung leichter	81
5	Reflexion und Übersicht – Bewusstseinsbildung	82
6	Sicher nichts Relevantes mehr vergessen – Tut super gut	85
7	Mensch-Mensch Beziehung – Kollektive Human Intelligence	87
7.1	Andere nicht hängen lassen	88
7.2	Vertrauter Kollegenkreis	89
7.3	Aushelfen – Hilfe und Unterstützung - Orientierung, Überlastung, Fehler, Irrtum, Risiko, Chance	89
7.4	Interaktions-Sicherheit	90
7.5	Mentorfähiges professionelles Selbstmanagement – Sich irren, missverstehen, übersehen	91
7.6	Ziele-Vorhaben-Planung mit anderen teilen können – Zur rechten Zeit, am gleichen Strang, in gleiche Richtung	92
	Nicht mehr böse sein und weniger ärgern über Andere	93

○



Inhalt Kapitel 3

1	Sich auf neue Gewohnheit einlassen – SMan Timeline und Stift	96
2	Begeisterte Erfahrungen – Gleich besser fühlen, professioneller sein	98
3	Nutze den Tag – Gestaltungsfreiheiten und Chancen	101
4	Jeder Arbeitstag ist ein Selbstmanagement Projekt	103
5	Zielführende Gestaltung jeden Arbeitstages	105
6	Abschluss und Review eines jeden Tagesprojekt	114
6.1	Neues vom Vortag für Zukunft sichern	115
6.2	Alle SMan Arbeitsobjekte der Vortages abschliessen	115
6.3	Zufrieden wie gut Sie Ihre Freiräume und Chancen am Vortag genutzt haben?.....	117
7	Die Logik von Tagesprojektierung	118
	Die Logik – Tipps und Tricks der Tagesprojektierung	119
1.1	E-Mail meistern	119
1.2	Nichts ist tagesdringend – außer Kunde in Not.....	119
1.3	Arbeitsinhalte und ähnliche Tätigkeiten bündeln.....	120
1.4	Menschlichen Eigenheiten einplanen Mentale Batterie-Ladezustand beachten.....	120
1.5	Wohin ging die Zeit-Bewusstsein bilden	121
8	Wochennotizblatt – Druck aus den Tagen nehmen und nichts vergessen	123
9	Wochenprojektierung – Taktische Arbeitsvorbereitung	124
	Das Wochenprojektblatt.....	127
	Zielführende Zeitverwendung nach Handlungsfeldern	128
	Einteilung der zielführenden Zeitverwendung in vier Handlungsfelder	129
	Die Wochenprojektblatt Nutzung mit A,B,C,D Handlungsfeldern	130
	Die tägliche Reflexion wohin ging die Zeit : Intensiveres smoffen	130
	Die Bilanzierung und Resümee beim Wochenübergang	131

○



Inhalt Kapitel 4

1	Mission Impossible für Unternehmensführung I Rettung durch Masterplan	136
2	Fallbeispiel systematisch effizienterer und effektiverer Führung	139
2.1	Wo ist das Verbesserungspotential bzw. wo das Defizit	139
2.2	Übersicht, Struktur und Ordnung meines Verantwortungsbereiches	141
	Das Dilemma von Führungskräften mit langfristigen Zielen	141
2.3	Masterplanung in Realität umsetzen	144
2.4	Planbasiertes Führungssystem wirkte Wunder	146
3	Fallbeispiel: Sich mit Masterplanung komplett neu erfinden	152
3.1	Abschied vom bisherigen Arbeits-Leben	152
3.2	Berufliche Fitness und Lebensperspektiven für 70+	154
3.3	Sich selbst strategisch und langfristig führen können	156
3.4	So sieht „sich neu erfinden“ aus – Wirkt die Masterplanung?	161
4	Planen verändert Ihr Leben und Sie selbst zum Positiven	163

Im Kapitel eins wurde dargelegt, mit was Sie heute im Laufe Ihres Arbeitslebens an Belastendem, Bedrohlichem und komplett Neuem rechnen müssen. Sie müssen jedoch nicht damit rechnen, dass das alles auf einmal auf Sie zu kommt und sie damit fertig werden müssen.

Und Sie müssen auch nicht damit rechnen, in einer solchen Situation nicht nur die Verantwortung für Ihr eigenes Schicksal, sondern auch für das Wohlergehen von hunderten von Mitarbeitern zu tragen, die dazu noch in kleinstädtischer Nähe zu Ihnen wohnen. Da ist Verantwortung, wenn es schief geht, etwas sehr Konkretes und Hautnahes.

In solchen Extremsituationen des Arbeitslebens entstand die SMan Masterplanungssystematik und hier bewährte sie sich. In diesem Kapitel nehme ich Sie mit auf den Weg der Entstehung der Systematik. Das ist spannender und eingängiger, als eine reine Beschreibung der Systemteile und wie sie zusammenwirken.

Wer nachvollziehen kann, wie der Masterplan aus der praktischen Überlegung heraus entstanden ist, kann viel besser die Systematik für seine eigene berufliche Praxis als Führungskraft nutzen.



Im Vorspann:

Was ich mir nicht vornehmen, werde ich auch nicht tun. Ziele die ich nicht setzte und verfolge, werde ich auch nicht erreichen. Je mehr Zeit ich mit Beschäftigung, verbringe die ich mir nicht vorgenommen habe, desto fremd und zufallsgesteuerter lebe ich.

Einleitung:

Professioneller bedeutet produktiver, wertvoller und besser drauf sein

In mehr als 25 Jahren als Chef einer Abteilung, eines Bereiches und eines Unternehmens hing mein Erfolg davon ab, wie produktiv, wertvoll und gut gestimmt meine Mitarbeiter waren. Um als Chef möglichst erfolgreich zu sein, habe ich die Strategie verfolgt das professionelle Selbstmanagement meiner Mitarbeiter systematisch so zu fördern, dass sie selbst dafür sorgen möglichst produktiv, wertvoll und gut drauf zu sein.

Ich habe sie motiviert und systematisch befähigt dafür immer einen guten Plan zu haben. Was man sich professionell vornimmt und verfolgt wird eher Realität. Was man sich nicht professionell vornimmt passiert auch nicht.

Aus diesem Grundansatz entstand über Jahrzehnte ein professionelles Selbstmanagement System das sich in unterschiedlichsten Organisationsgrößen und -Ländern, gerade bei der Bewältigung großer Herausforderungen, Umbrüchen und sowie Krisen sehr gut bewährt hat.

..

In 2015 habe ich mich mit dem Ziel selbstständig gemacht, möglichst viele Arbeitnehmer systematisch zu mehr Produktivität, Wertschätzung und gutem Gefühl im Job zu bringen. Ich habe begonnen, Menschen verschiedenster Hierarchiestufe zur professionellen persönlichen Planung Ihrer Arbeit und Arbeitslebens zu bringen. Nun in der Rolle des unabhängigen Selbstmanagement Mentors und nicht mehr als selbst Chef. Das war sehr lehrreich.

Denn ich lernte die heutige Arbeitswelt aus dem Blickwinkel vieler Arbeitnehmer völlig unterschiedlicher Unternehmen kennen. Ich stand mit meiner Systematik und Lebenserfahrung dem jeweiligen Mentee zur Seite, damit er im gegebenen Arbeitsumfeld besser zurecht, vorwärts und natürlich auf aufwärts kommt.

Das war eine einzigartige Erfahrung. Im engen persönlichen Vertrauensverhältnissen Mentor-Mentee sieht und erfährt man Dinge, die einem als Kollege oder als Chef verborgen bleiben. Fünf Jahre praktisches wirken als Selbstmanagement Mentor kombiniert mit denen Erfahrungen von 30 Berufsjahren als Führungskraft, bilden die Basis für Kapitel 1 über die neue Normalität des Arbeitsalltag und der Arbeitswelt im 21. Jdh.

Es wird aus Arbeitnehmersicht beschrieben wie gross und radikal die Veränderungen dessen ist, was früher normal war, was heute als normal gilt und mit was für das weitere Arbeitsleben als normal sein wird.

Die grossen Veränderungen der Arbeitswelt führen ganz natürlich innerhalb von Organisationen zu großen Defiziten in der Führung und Planung. Diese Defizite kann nur noch jeder Einzelne für sich selbst schließen. Er muss Arbeitsgewohnheiten ändern und für die neue Zeit professionell genug zu sein. Tut er dass, freut sich seine Arbeitsumgebung einen Kollege mehr mit wohlthuender „Coolness-on-the-Job“ dh. mit Übersicht, Ruhe, Souveränität Plan und Ziel.

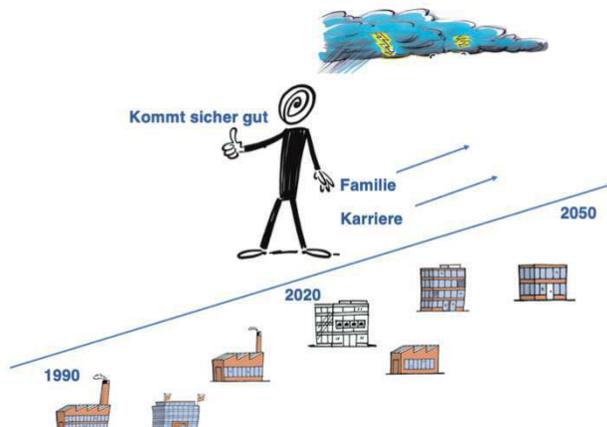
Es braucht einfach immer einen guten eigenen Plan, um die kolossalen, radikalen Umwälzungen der Arbeits- und Wirtschaftswelt ausgleichen zu können, um auch im 21. Jahrhundert sicher „Peace-of-Mind at Work“ zu haben.

Wie sie mit wenigen Minuten pro Tag immer zu einem guten eigenen Plan für Ihre Arbeit und ihr Leben kommen zeigen ich Ihnen auf und geben ihnen auch die Anleitung dazu.





Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden



Sichere Strategie für gute Zukunft: Cool auf Veränderungen in Arbeitswelt reagieren

Es geht um Ihr Wohl heute, morgen und in Zukunft – Peace of Mind at Work

Ich will Sie dazu bringen, künftig etwas zu machen, was in der heutigen Arbeitswelt überhaupt nicht normal ist. Ganz im Gegenteil. Ich möchte Sie von etwas überzeugen, das ungewöhnlich ist und dem Mainstream widerspricht.

Wenn ich damit Erfolg habe, werden Sie sich jeden Morgen einige Minuten Zeit nehmen. Ich möchte, dass Sie sich diese Zeit für sich nehmen, um handschriftlich Ihre persönliche Arbeitsplanung für den Tag und die Woche aufzuschreiben. Diese Planung soll überhaupt erst einmal systematisch Ihre Agenda und ihre Anliegen ordnen. Und sie soll ihre Vorhaben und Ziele ins Gespräch bringen mit einem wohlwollenden Mentor, der dabei hilft, nichts Wesentliches zu übersehen oder Ziele aus den Augen zu verlieren.

Durch dieses Buch und die dazugehörigen Support-Webseiten sollen Sie lernen, immer einen guten Plan im Kopf und klare Ziele vor Augen zu haben. Mit ihnen werden Sie morgens aufstehen und abends mit einem guten Gefühl zu Bett gehen. „*Peace of Mind at Work*“, egal was um Sie herum passiert und egal was das Arbeitsleben im 21. Jahrhundert für Sie noch an Überraschungen und Veränderungen bringt.

Nichts Relevantes vergessen, immer einen klaren Kopf bewahren und einen guten Plan haben bedeutet „*Coolness on the Job*“. Das ist gerade in unruhigen, unklaren Zeiten mit viel Änderungen von großem Vorteil. *Coolness-on-the-Job* beginnt damit etwas anders als alle anderen zu machen, sich auf etwas Ungewöhnliches und Neues einzulassen.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Schlecht für ihn und sein Umfeld | Professionelle Defizite



Ohne Plan und ohne Ziel vor Augen



Ohne Mentor: Auf sich alleine gestellt.

Gut für ihn und sein Umfeld | Professionelle Coolness



Immer einen Plan und Ziel vor Augen haben



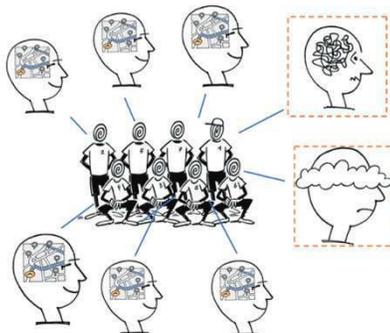
Beruflichen Buddy / Mentor haben

Jeden Morgen zum Stift zu greifen und für einige Minuten die eigene Zukunft zu skizzieren, ist ein eigentlich banaler, kleiner Schritt. Und doch ist es schon eine Veränderung und hoffentlich bald eine neue Gewohnheit. Wer gestresst und überlastet ist oder unter Karrieredruck steht, ist mehr als andere zu Veränderungen bereit. Wie wäre es, sie selbst in die Hand zu nehmen und zu steuern? Sich morgens schreibend mit sich selbst zu beschäftigen ist für die meisten bereits eine Veränderung. Sie wirkt ab dem ersten Tag positiv, es entsteht schnell eine neue Gewohnheit, früher oder später ein Bedürfnis. Im dritten Kapitel beschreiben einige Menschen ihre Erfahrungen mit dem Professionalisieren ihres Selbstmanagements durch das Skizzieren ihrer Arbeitstage. Es beginnt mit wenigen Minuten am Morgen, einem Stift und Papier.

Wir stehen hiermit noch am Anfang. Sie haben gerade erst die Idee gehört. Im ersten Kapitel werden wir uns rational und logisch herleiten, weshalb sich Arbeitnehmer für ihr eigenes Wohlbefinden, für ihren „Peace of Mind“, mit der Normalität ihres Arbeitens befassen sollten, um Muster zu erkennen und Änderungswünsche zu formulieren. Ich werde im ersten Kapitel aufzeigen, wie stark sich die Normalität des Arbeitslebens in den letzten Jahrzehnten verändert hat und mit welchen Arbeitsumfeldern und Situationen Arbeitnehmer heute rechnen müssen, insbesondere wenn sie noch viele Jahre vor sich haben.

Basierend auf dem Verständnis der neuen Normalität des Arbeitslebens im 21. Jahrhundert werde ich im zweiten Kapitel zeigen, was professionelles Selbstmanagement in diesem Kontext ist und was die herausfordernde Zukunftsperspektive bedeutet. In dem Kapitel wird der ideelle und konzeptionelle Rahmen für „Peace of Mind at Work“ im 21. Jahrhundert vermittelt. Das können Sie dann gleich im Arbeitsalltag anwenden und die positive Wirkung selbst erleben.

Behinderung für Teams – Abteilungen - Unternehmen



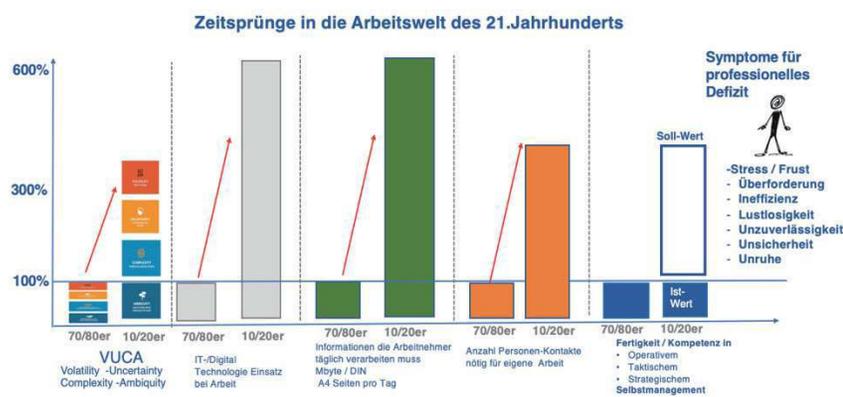


Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Sorgen Sie doch dafür, dass die Mitglieder Ihrer Teams Cool-on-Job sind. Schon ein Einziger mit professionellem Defizit kann schon alle anderen nach unten ziehen und „Peace of Mind at Work“ für alle verhindern.

Großer Zeitsprung macht radikal Veränderung bewusst

Die Veränderung der Arbeitswelt geht tatsächlich so langsam vor sich, dass es augenscheinlich keinen Anlass gibt, seine Gewohnheiten zu verändern. Wir schleichen mit. Im ersten Kapitel gebe ich daher den Anstoß. Wir müssen uns der möglichen Veränderungen und der Ausgangszustände erst bewusst werden. Wer verstanden hat, was mit ihm und seinen Kollegen in der heutigen Arbeitswelt passiert und mit was er künftig rechnen muss, kommt besser mit seinem Arbeitsalltag zurecht. Das Ziel ist, klüger zu entscheiden. Manche ineffektiven Arbeitsmethoden sind liebgegewonnene Gewohnheiten. Doch manchmal braucht man neue Denkmuster. Wir werten die Alten nicht ab. Aber wir überprüfen sie. Vielleicht sind sie einfach nicht mehr gut genug und unpassend für eine Arbeitswelt, die sich zwar schleichend, aber doch radikal verändert.



Enorme Veränderungen in Wirtschafts- und Arbeitswelt haben zu Professionalitätsdefiziten geführt.

1 Das vergangene „Kommt sicher gut“ Zeitalter

Es gab eine Zeit, in der es zwangsläufig für alle aufwärts ging, die Fleiß und guten Willen zeigten.

Selbst mit minimalem Selbstmanagement, das man irgendwie im Hintergrund so nebenbei, sporadisch, intuitiv und spurlos machte, konnte man mit einem guten erfolgreichen Arbeitsleben rechnen. Die Arbeitswelt war überschaubar und wohl geordnet.

Wer sich heute auf den Berufsweg begibt und noch ein langes Arbeitsleben vor sich hat, erlebt eine völlig andere Arbeitswelt und hat eine komplett andere Zukunftsperspektive. „Kommt sicher gut“ kann allein nur mit Fleiß und gutem Willen ziemlich schief gehen. Heutige Berufsanfänger arbeiten in Unternehmen und Organisationen, an de-



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

ren Spitze die Berufsanfänger aus den guten alten „Kommt sicher gut“ Zeiten stehen. Die haben sich in einem operativen Arbeitsalltag hochgearbeitet, den es heute nicht mehr gibt. Mit ihren veralteten Erfahrungen bestimmen sie die Arbeitsumgebung und Arbeitsbedingungen heutiger Berufsanfänger und sollen diese erfolgreich in eine Zukunft mit völlig neuartigen Herausforderungen führen. Sie werden dabei ganz natürlich auf die für sie bewährten und allseits bekannten Erfolgsrezepte ihrer beruflichen Karriere setzen. Sie werden verständlicherweise im Zweifel auf die renommierten Berater der guten alten Zeit vertrauen und mit Trendwörtern gespickter Führungsprosa beeindruckt werden. Das ist alles ok und unvermeidlich. Alles kein Problem, wenn sie sich ganz cool darauf einstellen und professionell damit umgehen.

1.1 Goldene Zeiten für Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Das Arbeitsumfeld für Berufsanfänger der 1970er und 1980er Jahre war fantastisch. Wer wollte, konnte sich entwickeln und viel aus sich machen. Man wurde gefordert und gefördert. Die Industrieunternehmen blühten auf und wuchsen. Auch inzwischen heruntergekommenen Traditionsunternehmen wie AEG, Grundig, Heidelberger Druck, Thyssen, Krupp, Deutsche Bank und weitere waren Weltspitze in ihrem Bereich und wuchsen. Die deutsche Wirtschaft wuchs zwischen 1970 und 1990 um 260 Prozent, sie war Europas Paradebeispiel für Erfolg. Dies hat sich auch auf die Biografien der Beschäftigten niedergeschlagen.

Im Vergleich zu den 260 Prozent Wirtschaftswachstum in den 20 Jahren bis 1990 lag es in den zwanzig Jahren bis 2018 lediglich bei 65 Prozent und war bescheiden. Die hohen Wachstumsraten der 1970er und 1980er Jahre waren in Deutschland die wirtschaftliche Grundlage für eine menschliche, fürsorgliche Art des Kapitalismus, der als [Rheinischer Kapitalismus](#) bezeichnet wurde. Entsprechend konnten sich die Einzelnen entwickeln. Das Vertrauen in das Wirtschaftssystem und die eigene gute berufliche Zukunft war entsprechend hoch.

1.2 Sicherer Berufsweg. Viele Chancen. Kaum Absturzstellen.

Die Anzahl der Ausbildungsberufe und Studiengänge war überschaubar. Es war eine berechtigte Erwartung, mit seinem erlernten Beruf auch in die Rente gehen zu können. Ab und an eine vom Arbeitgeber organisierte und bezahlte berufliche Weiterbildung galt als ausreichend.

Ein boomender Arbeitsmarkt und Arbeitgeber, welche sich um ihre Mitarbeiter kümmerten, gaben den Arbeitnehmer ein gutes Gefühl der Sicherheit. Bei stockender Karriere oder einem unvermeidlichem beruflichen Flop gab es immer die Möglichkeit, zu einem der vielen, wachsenden Unternehmen zu wechseln, die bei großem Personalbedarf nicht sehr wählerisch sein konnten. In der Schweiz waren das typischerweise die Banken.

1.3 Viele Hierarchieebenen: Viele voll verantwortliche Chefs

In den 70er und 80er Jahren war die Organisation eines Betriebs in flachen Hierarchien und die Aufspaltung der Führungsverantwortung für einen einzelnen Mitarbeiter auf mehrere Führungspersonen, auch Matrix-Organisation genannt, noch nicht üblich. Es war die Regel, nur einen einzigen Vorgesetzten zu haben.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

In Unternehmen gab es damals viele Hierarchieebenen und damit auch viele Chefs. Relativ viele Chefs in einer Organisation bedeutete, dass ein Vorgesetzter sich nur um eine überschaubare Anzahl von Mitarbeitern kümmern musste, für die er dann aber voll verantwortlich war. Arbeiteten seine Mitarbeiter gut und entwickelten sich deren Fähigkeiten weiter, so wurde das dem Chef zugeschrieben. Das förderte seine Karriere oder schadete ihm im negativen Fall.

Ein Mitarbeiter konnte davon ausgehen, dass sein Chef als Führungsvorgesetzter tatsächlich Führung übernahm und ihm in beruflicher Erfahrung sowie fachlichem Know-How voraus war. Damit konnte er ihm in allen wichtigen Belangen helfen und ihn unterstützen. Dazu hatte der Chef Zeit und das Eigen-Interesse, sich um „seine“ Mitarbeiter zu kümmern. Speziell in der von einer Milizarmee geprägten Schweiz wurden Führungspositionen in der Wirtschaft mit Personen besetzt, die im Militär erfolgreich Führung gezeigt hatten und damit beweisen konnten, dass sie Menschen führen können.

1.4 Arbeitsplätze in Reichweite von allem Nötigen und Hilfreichen

Die Aufbau-Organisationen der Unternehmen bildete sich auch in der räumlichen Anordnung von Abteilungen und der Anordnung von Arbeitsplätzen ab. Jeder Mitarbeiter konnte mit einem festen ihm zugeordneten Arbeitsplatz rechnen. Dort konnte er sich individuell einrichten und war für die Anderen sichtbar und greifbar.

Die räumliche Abbildung der Abteilungen und die Arbeitsplatzanordnung schufen einen festen Kollegenkreis im Umfeld eines jeden Mitarbeiters. In diesem Umfeld saßen gewöhnlich die Kollegen, die für die Bewältigung des operativen Tagesgeschäftes nötig waren. In diesem aus realer räumlicher Nähe definierten Kollegenkreis fanden sich Know-How-Träger und Ratgeber, welche für die eigene berufliche Weiterentwicklung nötig waren. Dieser nahe Kollegenkreis war auch automatisch der eigenen Ressourcen-Pool. Er gab Hilfestellung in fachlicher oder zeitlicher Hinsicht, wenn diese notwendig war.

Outsourcing und verteilte Wertschöpfungsketten über mehrere Standorte waren in den 70er und 80er Jahren noch sehr unüblich. An einem einzigen Standort voll integrierte Unternehmen waren die Regel. Die Verlagerung Richtung Osten war noch keine Lösung für die Unternehmensführung.

Die hohe Integration aller Unternehmensfunktionen an einem Standort und das beschriebene Arbeits- sprich Kollegenumfeld machten den Mitarbeitern ihre Arbeit einfach. Es war der Normalfall, 80 bis 90 Prozent der Kollegen, die für das Tagesgeschäft gebrauchte wurden, in Hör-, Sichtweite oder ein paar Schritten Reichweite zu haben.

1.5 Wissensmanagement fand greifbar in der Nähe statt

Ein großer Teil des Wissensmanagement beruhte auf guten Kollegen, die man unmittelbar um Rat fragen konnte. Wer sich mit seinen Kollegen gut stellte, hatte mehr Wissen und besseren sowie schnelleren Rat zur Verfügung. Das sorgte unterschwellig für ein diszipliniertes Miteinander bei der Arbeit in einem sehr positiven Sinn: Man brauchte einander.

Firmenlaufwerke als Wissensspeicher waren in Unternehmen noch nicht üblich. Für Berufsanfänger waren Vorlesungsmanuskripte und die eigene Fachbücher-Sammlung die wichtigste Wissensquelle. Am Arbeitsplatz wurden der persönliche Wissensvorrat in Ordnern und Hängeregistern organisiert. Was dort an Wissen



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

vorhanden war und wie es strukturiert wurde, war für jeden im Arbeitsumfeld sichtbar. Das schaffte Transparenz und soziale Kontrolle im Sinne von Ordnung.

Die Fachzeitschriften des 20.Jahrhunderts waren recht verlässliche Quellen von Wissen, für deren Abos zu bezahlen noch üblich war. Die Journalisten arbeitenden entsprechend auch im Interesse der Abonnenten. Die hohen Werbeeinnahmen des vordigitalen Medienzeitalters ermöglichten es, auch qualitativ hochwertige Journalisten für die Aufbereitung und Vermittlung von Fachwissen anzustellen.

Das große Wissen der Welt lag in Fach-Bibliotheken. Um darauf zuzugreifen, musst man sich persönlich vor Ort begeben und recht viel Zeit mitbringen. Somit gab es während dem operativen Tagesgeschäft keine Möglichkeit, auf einen allumfassenden Wissenspool zuzugreifen. Was man an Wissen nicht selbst organisierte, über Kollegen oder durch den Chef lokal zugreifbar hatte, stand für die Arbeit einfach nicht zur Verfügung.

Daher stand also früher weniger Wissen zur schnellen Verfügung und es gab mehr Druck, sich das notwendige Wissen bewusst zu machen und zu organisieren. Heute sorgt das Internet für das Gegenteil.

1.6 Post (Mail) langsam getaktet oder voll transparent

Reale physische Posteingangs- und Ausgangskörbchen bildeten die Kommunikationsschnittstelle für Texte und Bilder zum Rest der Welt. Eine Hauspost organisierte in der Regel ein oder zwei mal pro Tag die Zustellung und Abholung der Kuverts. Wer eine schnellere Zustellung wollte oder brauchte musste sich auf den Weg machen, um selbst zu Fuss zuzustellen.



Die Kommunikation war aber nicht nur langsam, sondern auch sehr transparent und nachvollziehbar. Die In- und Outbox waren offen zugänglich und einsehbar. Die Absender und Adressaten waren auf den Kuverts

der Hauspost für alle ersichtlich, bei einem Fax war sogar der Inhalt für alle sichtbar.

Ob eine Postsendung beim Adressaten ankam, war über einen kurzen Blick in das Eingangskörbchen schnell erkennbar. Solange es drin war, kam es beim Adressaten noch nicht an. Stapelte sich die Post im Eingang, war dies ein für alle sichtbares Zeichen, dass ein Kollege hilfsbedürftig war.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden



Werbesendungen im Posteingang waren einfach zu erkennen und konnten schon von der Poststelle oder der Sekretärin aussortiert werden. Die Kosten einer Werbesendung machten Spamming wirtschaftlich unattraktiv. Das unspektakuläre Eintreffen der Werbung als Teil des gesamten Pakets des täglichen Posteinganges verhinderte eine Ablenkung von der operativen Arbeit. Vor dem digitalen Zeitalter war Werbung auch bei weitem nicht so attraktiv, da sie nicht auf den einzelnen Nutzer zugeschnitten und zeitgenau abgeliefert

werden konnte.

Kurzum: Werbung verursachte bei der Arbeit früher keine zeitliche oder mentale Belastung bzw. Ablenkung.

1.7 Große Verteiler sind mühsam für Absender

Wer mit einem Informationspaket viele Personen erreichen wollte, musste entweder für jeden eine Kopie und ein Kuvert machen, oder er musste einen sequentiellen Verteiler anstoßen, bei dem jeder in der Kette entscheiden konnte wann oder ob er etwas weiterleitet. Unnützes verschwand schnell im Mülleimer. Das wirkt auf die Verteilung von Information sehr disziplinierend. Wer sich selbst als Absender als letzter Adressat auf einen Verteiler setzte, hatte am Ende einen Beleg, wann sich wer mit der Postsendung befasst hatte.

Die systembedingte Transparenz der Hauspost fördert den vernünftigen Umgang mit interner Kommunikation. Das Problem der Arbeitswelt der 70er und 80er Jahre war nicht zu viel Information, sondern eher zu wenig oder zu späte Information. Es gab nicht übermäßig viel im Posteingang und was reinkam, war systembedingt nicht brandneu.

1.8 Nicht gründlich vordenken ist mühsam für den Absender

Der Hauspost-Takt von einem halben oder sogar ganzen Tag unterband Ping-Pong Mailsendungen wirksam. Es war im eigenen Interesse, vernünftig und gut durchdacht zu kommunizieren. Dringende Dinge konnten nicht per Mail/ Post kommuniziert werden. Es braucht dafür ein persönliches Gespräch per Telefon oder am Tisch, bei dem der Adressat gleich zurück fragen konnte, wenn etwas unklar war.

Unüberlegt zu arbeiten war viel mühsamer als heute. Hektik oder Stress per Mail sprich Post gab es nicht.

1.9 Meetings-Enthaltensamkeit aus Bequemlichkeit

Für Mitarbeiter ohne eigene Sekretärin war es mühsam und zeitaufwändig, Meetings einzuberufen. Viel leichter war es dagegen, Themen auf Zuruf im Kollegenkreis zu erledigen oder in den standardisierten Abteilungsmeeting oder Gremien unterzubringen.

Wer ein Meeting organisieren wollte, musste mit jedem einzelnen potentiellen Teilnehmer den Termin absprechen. Über Hauspost ging das nur recht umständlich, langwierig und nicht sicher genug. Der persönliche Kontakt beim Absprechen der Meetingteilnahme führte automatisch zu den Rückfragen: „Worum geht es?“



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Was sind Ziele? Braucht es mich wirklich?“ Meetings mussten daher natürlich recht gut begründet und wirklich notwendig sein. Ein gemeinsamer Outlook Kalender, der zur Zubuchung der Woche einlädt, musste erst erfunden werden.

1.10 Internationalität – Management Kultur

Jemanden zu kennen, der bei Berufsstart im Ausland Praktika gemacht oder dort studiert hatte war die Ausnahme. Es war ausreichend, Englisch lesen und sich darin verständlich machen zu können. Wer schnell ins Management von Industrieunternehmen wollte, machte einen Abschluss als Wirtschaftsingenieur. BWL war die Alternative für technische weniger Versierte bzw. Interessierte.

Die Begriffe MBA oder Bachelor waren in den 70er und 80er Jahren noch unbekannt. Die Terminologie wie Business Administration, sprich Geschäftsverwaltung, passte auch nicht in die damalige rasante wirtschaftliche Wachstums- und Entwicklungsphase.

(BIP 70-90 + 260% BIB 98-2018 + 65% BIP 2008-2018 + 29 % BIP 80-90 + 64%)

Photo Fertigung Industrie, Werbungseingang

Grafik: Bus – Gegeneinander interne Wettbewerb – Durcheinander – Faxeingang

2 Damit müssen Arbeitnehmer des 21.Jh umgehen können

Fleiß und Zielstrebigkeit waren schon immer notwendig für beruflichen Erfolg und Aufstieg. Das galt auch für die goldenen Zeiten der zweiten Hälfte des 20.Jahrhunderts. Die wachsenden Wirtschaft und aufblühenden Unternehmen wirkten wie ein Sog, der es den Berufsanfängern einfacher als heute machte, sich gut zu etablieren und Karriere zu machen. Es gab viele Chancen und wenige gravierende Risiken. Das Arbeitsumfeld war wohlgeordnet, recht stabil und förderte ganz natürlich eine sinnvolle und produktive Arbeitsweise. Die Notwendigkeit, sich bewusst und systematisch selbst zu managen, war gering. Es ging auch ohne sehr gut. Coolness-on-the-Job war leicht zu erreichen.

Völlig anders ist Perspektive für heutige Berufsanfänger, für Menschen, die noch viele Jahrzehnte arbeiten müssen und Menschen, welche noch mehr Karriere machen wollen. Diese müssen sich mit einer Arbeitswelt auseinandersetzen, die so ziemlich das Gegenteil der wohl geordneten, fördernden Arbeitswelt der 70er und 80er Jahre ist.

Es gibt selbstverständlich auch heute immer noch große Chancen; aber eben weniger. Gleichzeitig gibt es viel mehr und viel größere Risiken, das Falsche zu tun oder sich falsch zu entscheiden. Es gibt mehr Wettbewerbs-, Veränderungs- und Erwartungsdruck.

Die Grenzen des Wachstum sind im planetaren wie auch im wirtschaftlichen Maßstab sichtbar. Beim Umgang mit den natürlichen Ressourcen braucht es einen kompletten Umbau des Wirtschaftens. Nur wie weiß noch niemand. Die Welt hat einen gewaltigen Produktivitätsdruck, d.h. mit weniger Mitteln mehr an Nutzen zu stiften. Das alles wird sich auf die Arbeitswelt auswirken. Welche Kräfte das Arbeitsleben der Menschen bestim-



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

men und mit welchen Folgen sie dem entsprechend im Laufe Ihre Arbeitsleben rechnen müssen, wird nachfolgend beschrieben. Wer sich das bewusst macht, kommt besser damit zurecht und kann sich rechtzeitig darauf einstellen, in dem er sein Selbstmanagement professionalisiert.

2.1 Bemitleidenswerte Chefs, die überfordert und machtlos sind

Das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen in Unternehmen liegen in der Verantwortung der Geschäftsleitung. Auch die Geschäftsleitungen bestehen aus Menschen, die einen guten Job machen wollen, der ihnen Freude macht und Anerkennung bringt. Deshalb ist es ganz natürlich, dass Unternehmensleitungen prinzipiell für ihre Mitarbeiter ein gutes Arbeitsumfeld und gute Arbeitsbedingungen haben möchten.

Wie gut das möglich ist, hängt viel von den wirtschaftlichen Perspektiven des Unternehmens und den äußeren Kräften ab, die ins Unternehmen hinein wirken.

Die äußeren Kräfte, die in ein Unternehmen hinein wirken, werden immer stärker und zahlreicher. Dabei kann schon mal die Fürsorge für den einzelnen Mitarbeiter auf der Strecken bleiben. Geschäftsführer müssen immer primär das Überleben des Gesamtunternehmens im Auge haben. Darum werden sie auch Dinge machen bzw. Entwicklungen tolerieren, die das Arbeitsleben von Mitarbeitern im Unternehmen mühsamer machen.

Das ist dann kein böser Wille oder Nachlässigkeit, sondern Mangel an besseren Handlungsalternativen. Wenn es wirtschaftliche stürmisch ist, muss die Führung Entscheidungen treffen, die auch falsch sein können. Gar keine Entscheidungen zu treffen wäre nämlich garantiert falsch. Und manche Unternehmen werden auch unvermeidlich Schiffbruch erleiden, wenn Chefs durch die Untiefen des globalen, digitalen 21. Jahrhunderts navigieren müssen.

2.1.1 Mehr Wettbewerber, Stagnation und völlig neue Herausforderungen



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Geschäftsführungen konnten früher im Langfristtrend mit einer guten Entwicklung rechnen. Es genügte, keine groben Fehler zu machen. Der technische Fortschritt war gewaltig und der Nachfragezuwachs hoch. Dafür exemplarisch ist das Bruttoinlandsprodukt Deutschlands, das 1970 bis 1990 um +260% wuchs.

Die zyklischen Abschwung- und Rezessionsphasen wirkten als sinnvolle Abkühlungs- und Korrekturphasen. Es gab die Gewissheit, dass es irgendwann wieder mit dem Wachsen weiter gehen würde. Von dieser beruhigenden Gewissheit können Geschäftsführungen heute nicht mehr ausgehen. Diese Sicherheit gibt es nicht mehr. Keine Fehler zu machen reicht auch nicht mehr. Es geht die Furcht um, die Gesamtwirtschaft könne dauerhaft stagnieren oder dauerhaft abwärts gehen. Dafür gibt es starke Gründe

- Das nur relativ schwache Wachstum der letzten 20 Jahre wurde von einem aufblühenden China und der hohen privaten Überschuldung in den USA getragen. Beides hat ein Ende und es ist kein Ersatz der Nachfrage in Sicht. Eine alternde Gesellschaft und stagnierende Bevölkerung ohne Einkommenszuwächse bei breiten Bevölkerungsschichten drosselt die Nachfrage.
- Globaler Wettbewerb – Wegfall von strukturellen Wettbewerbsvorteilen. Logistikketten sind global geworden, jeder kann heute überall praktisch alles bekommen. Informationen sind fast überall auf der Welt gleichzeitig in Überfluss vorhanden. Es gibt keinen natürlichen Zeit- und Wissensvorsprung mehr. Kapital ist überall auf der Welt unbegrenzt verfügbar, wenn nur gute Geschäfte winken. Damit bringt eine gute geografische Lage weniger gesicherte Vorteile wie früher.
- Weniger Ressourcenverbrauch: Bisher galt als Fortschritt, mit mehr Aufwand an Ressourcen mehr Nutzen zu erzeugen. Was gebraucht war, wurde weggeworfen. Das ist kein tragfähiges ZukunftsmodeLL mehr. Aber wie das neue Modell aussieht und wie der Übergang sein wird, weiß niemand. Das bringt eine große Unsicherheit und Unklarheit in der mittel- und langfristigen Zukunftsplanung von Unternehmen. Im Zweifelsfall wird einfach zaghafter auf kurze Sicht gefahren.



2.1.2 US Tech-Konzerne übernehmen technische Regie und Mitarbeiterführung



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Das Arbeiten in der Cloud und im Browser wurde zum Alltag – Jeder Mouse-Klick und Tastendruck wird zu Servern übertragen, die von US-Konzernen kontrolliert werden. Dort liegen auch die Daten und Metadaten. Diese Konzerne bestimmen maßgeblich, wie Menschen arbeiten. Schon in der Ausbildung prägen sie das Denken und die Erwartungshaltung künftiger Mitarbeiter. Durch ihre hohe Verbreitung und dominierende Marktposition bestimmen sie, was in der Arbeitswelt als Fortschritt gilt. Die Geschäftsleitungen ihrer Kunden haben darauf praktisch keinen Einfluss. Das gilt besonders für Kundenunternehmen in Europa, weit vom US Headquarter entfernt. Wenn Microsoft in das Office-Lizenz Bundle für Unternehmen einfach kostenlos ihre sonst erfolglose Social Media App Yammer als eine Art Facebook-for Business dazu packt, können sich anschließend Millionen von Mitarbeitern mit Yammer die (Arbeits-)Zeit vertreiben. Die Mitarbeiter sind begeistert und die Geschäftsführung ist irgendwann machtlos, wenn sie merkt, was sie sich da einbrockt hat.

Es ist völlig legitim, dass die US Tech-Konzerne die Arbeitswelt nach ihrem maximalen Nutzen bezüglich Abhängigkeiten und Einnahmensicherung gestalten. Sie konditionieren die Mitarbeiter in Kundenunternehmen nach ihrem eigenen Vorteil. Für das Wohlergehen der Mitarbeiter dort sind die US-Techfirmen ja nicht verantwortlich, sondern deren Arbeitgeber.



Eine hohe Nutzungsrate und viel Interaktion mit Smartphones ist für deren Hersteller und App-Lieferanten ein Erfolg. Die Freizeit ist dank Netflix, Videospielen und Social Media schon digital ausgefüllt, beim Arbeitstag hat es hingegen noch viel Wachstumspotential.

Und wer will und kann denn schon Mitarbeiter von ihrem Smartphone fernhalten? Wer kann und will die App-Nutzung kontrollieren? Was der Mitarbeiter nicht selbst im Griff hat oder in den Griff bekommt, kann der Arbeitgeber nicht kontrollieren oder direkt beeinflussen. Das ist zu privat. Dazu muss der Arbeitnehmer sich selbst managen.

2.1.3 Asymmetrie von Nutzen und Fluch der Digitalisierung zwischen Chefs und Mitarbeitern

Ausgerechnet die Person, die in einer Organisation ganz oben steht und am meisten zu bestimmen hat, spürt von dem Wandel in der Arbeitswelt bei sich selbst wenig. Chefprivilegien wie festes Büro bzw. dauergebuchte Denkräume lassen alles beim Alten. Ein Chef ganz oben hat auch nicht seine Wertschöpfung sprich tägliche Arbeit mit hierarchisch gleichgestellten Peers zu erbringen, die er eventuell gar nicht kennt. Wenn er etwas will, ist er immer oben. Was die da unten im digitalen modernen Büroalltag erleben, kann er nicht abschätzen. Er sieht ja nur Leute hinter Bildschirmen, die eifrig tippen.



Die Arbeitswelt des 21. Jh. ist zum verrückt werden

Von der Arbeit der Leute bekommt er aus den IT/ERP viele Kennzahlen, die das Gefühl von Kontrolle vermitteln. Hat der Chef eine Idee oder ein Anliegen, kann er das nun in Echtzeit und mühelos per E-Mail bei einer großen Zahl von Mitarbeitern anbringen. So ein schneller und direkter Durchgriff in die gesamte Organisation gab es früher nicht.



Der Chef kann digital die Führung im gesamten Unternehmen übernehmen. Die Video Calls sind schnell und einfach arrangiert und vermitteln Nähe, wo keine ist.

Die wichtigen Anliegen können Chefs heute ins gesamte Unternehmen senden und sogar kontrollieren, wer wie lange zuschaut. Das Risiko, dass Chefs in der Hierarchie nicht gut oder verändert Botschaften von oben nach unten kommunizieren, gibt es nun nicht mehr. So wird auch der oberste Chef zum neuen Bestandteil des Arbeitsalltags.

Ein Chef kann die volle Kommunikationsverstärkung der digitalen Welt nutzen, ohne deren Nachteile selbst zu erfahren.

Auch wenn die Digitaltechnik den Kommunikationsfluss eines jeden Mitarbeiters gegenüber früher um mehrere Größenordnungen gesteigert hat, blieb die Aufnahmefähigkeit von Menschen gleich oder hat sich durch höhere Arbeitsverdichtung eher reduziert. Die Informations- und Reizüberflutung seine Mitarbeiter spürt der Chef nicht. Deshalb macht er auch nichts dagegen. Die müssen das selbst managen. Dafür werden sie bezahlt.

2.1.4 Shareholder Maximierung steckt in den Köpfen fest

Die MBA Ausbildung und Elite-Universitäten der USA haben einen einzigartigen Einfluss auf die Führung von Unternehmen und damit auf alle deren Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden.

Die Methoden, Werte, Konzepte und Denkmuster, welche vermittelt werden, haben sich weltweit verbreitet. Management Kultur ist wie Social Media und Software ein Exportschlager der USA. Die MBA Ausbildung der US Universitäten mit ihren weltweiten Filialen bzw. Partnerprogrammen ist sehr gut und teuer. Sie basierte lange auf dem Primat der Shareholder Value über allem Anderen. Erst in 2019 haben die 200 Top CEO medial wirksam erstmals von einer Notwendigkeit des Umdenkens gesprochen.

Es wird auf absehbare Zeit normal sein, in Führungspositionen von Unternehmen Menschen zu haben, denen akademisch und praktisch US Managementmethoden vermittelt wurde, d.h. in deren Kern die Sicherung der vom Shareholder erwarteten Quartals-Dividenden über allem steht.

Selbst wenn die Chefetage nicht in diesem Sinne trainiert und konditioniert ist, gibt im Umfeld des Unternehmens in Medien, Banken oder bei Kunden sicher Personen mit US-Managementausbildung, welche von außen im Sinne von Shareholder Value Maximierung auf das Unternehmen wirken.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

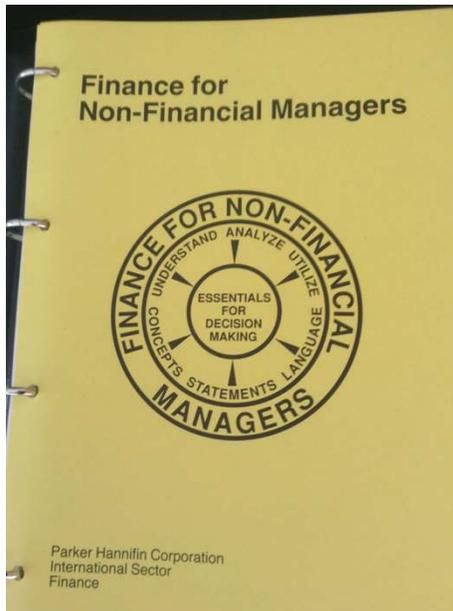


Photo: Meine Kursunterlagen in US Financial Engineering und Management Kultur mit Primat des Quartalsgewinnerreichung von Parker Hannifin: Wichtigster Lehrsatz: Der errechnete Quartalprofit sind die einzigen Fixkosten, alles anderes ist variabel.

Deshalb werden Unternehmensführungen, wenn sie unter Druck stehen, weiterhin auf ein Vorgehen im US Management-Stil setzen. Das ist absolut verständlich, man muss ja etwas tun und kann nur etwas tun, was allgemein bekannt ist und erwartetet wird.

Systematisch professionelleres Selbstmanagement unternehmensweit fördern, ist eine neue Handlungsalternative. Die steht aber konzeptionell im Widerspruch zu dem US typischen Top-Down Management mit Zentralisieren, Funktionalisieren, Kommandieren und Kontrollieren. Dort stehen ganz oben die „Business Administrators“ und kassieren unsittlich viel Geld dafür, dass sie ihre Organisation so aufbauen und „managen“, dass versprochene Quartalsergebnisse sicher sind. Dazu braucht ein Business Administrator die Fähigkeit, alle Organisationseinheiten und deren Chef zentral in diesem Sinne dirigieren zu können. Die möglichst billigen Angestellten müssen dabei einfach nur nach Vorgabe funktionieren müssen. Das klassische US-Management System ist damit von Vorne herein auf Fremdmanagement ausgelegt. Das ist das Gegenteil von Selbstmanagement, bei dem Mitarbeiter wertvoller werden und die Fremdsteuerungskompetenz von oben



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

weniger gebraucht wird. Das ist für die ganz oben keine gute Perspektive ;-)

Veränderung was für Chef normal ist 2010/20er versus 1970/80er

1970/80er Basiswert = 100%



Grafik: Was sich für Chefs geändert hat - Zeitsprünge

2.2 Umbau und Unsicherheitszeit – Unternehmen als Dauer-Umbaustelle

Das Fusionieren (M&A) und Umstrukturieren sind klassische Erfolgsstrategien von Unternehmensführung. Sie sind in einer dynamischen Wirtschaft auch notwendig und sinnvoll. Wohl dosiert und gezielt eingesetzt können sie im Sinne aller Stakeholder positiv wirken. Im 21. Jahrhundert wird das Fusionieren und Umbauen von Unternehmen immer häufiger und weiter verbreitet sein. Es wird für Arbeitnehmer normal sein, so etwas im Laufe seines Berufsleben auch mehrfach zu erleben. Denn es wird weiter versucht werden, mit alten Mitteln auch neue Herausforderungen zu lösen.

Andere Firmen aufkaufen, Bestehendes zu restrukturieren und aufwändige Verschlinkungsprogramme waren schon immer auch das probate Mittel überforderter, ideenloser oder inkompetenter Unternehmensführungen, um Stärke und Entschlossenheit zu demonstrieren sowie Zeit zu gewinnen. Und Zeit zu gewinnen war gerade in Zeiten einer wirtschaftlichen Abschwungphase wichtig. Bisher ging es ja zyklisch immer wieder bergauf. Und es stellten sich damit automatisch auch wieder neue Erfolge für das Unternehmen ein.

Im 21. Jahrhundert kommen Geschäftsführungen unter einen viel stärkeren Druck und sind mit völlig unbekanntem und sehr anspruchsvollen Herausforderungen konfrontiert. Viele Unternehmen haben enorm viel Cash angehäuft, mit dem Firmen gekauft oder Restrukturierungsprogramme bezahlt werden können.

Banken drängen in Zeiten der Null- oder Negativzinsen den Unternehmensführungen Geld für Unternehmenstransaktionen förmlich auf. Und Unternehmensberatungen können bei großen Umbau- und Verschlinkungsprogrammen lukrative 0815-Programme ausrollen.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Bringen Unternehmensumbauten oder Restrukturierung jedoch keinen Erfolg, wird, bevor der Misserfolg sichtbar ist, die nächste Transaktion bzw. Umstrukturierung angegangen. Damit wird Reporting und Verantwortlichkeit wieder verändert. Die Spuren schlechter Führung werden verwischt, die negativen Effekte für die Belegschaft bleiben bzw. verstärken sich mit jedem neuen Programm.

Wenn sich durch Umbau, Fusion oder Kauf kein substantieller Erfolg einstellt, ist die Gefahr groß, dass die Dosis erhöht wird, und noch stärkere und damit auch riskantere Aktionen gemacht werden oder dass ein Unternehmen zu einer Dauerbaustelle wird. Es wird so lange saniert bis nichts mehr Wertvolles da ist.

Maximale Verunsicherung, Unklarheit und Durcheinander:

Alle die großen Umbau-, Fusions- und Verschlinkungsprogramme haben eines gemeinsam: Sie schaffen bei allen Mitarbeitern massive Verunsicherung und Unklarheit. Alles wird in Frage gestellt und nichts ist mehr sicher. Loyalitäten, vertraute Kollegenkreise und bewährte Arbeitsbeziehungen verschwinden. Neue Chefs mit neuen unbekannt Rollen sollen eine neue Organisation am Laufen halten und die für sie neuen Mitarbeiter und unklaren Aufgabenbereichen führen. Eventuell wird zeitgleich auch noch auf eine neues ERP gewechselt. Alles einmal rundum neu gemacht. Was raus kommt soll besser, schneller oder kostengünstiger sein als vorher.

Vertrautheit mit Prozessen, Kollegen, Vorgesetzten und Lieferanten ist genauso wie die Sicherheit im betrieblichen Ablauf ein nicht greifbarer Firmenwert (intangible Asset). Es kostet ja Zeit sprich Geld, das aufzubauen. Umstrukturierungen zerstören diesen Wert unter der Generalannahme, die neue Prozesse und Strukturen seien produktiver wie die alten und würden zu einer höheren Wertschätzung des Unternehmens führen.

Wenn ein Unternehmen während des Umbaus systematisch neu geordnet und dieses Ordnung allen Mitarbeitern auch klar und verständlich ist, kann das auch funktionieren.

Es wird aber normal sein, dass nach Umbau, Fusionen und Verschlinkungsprogrammen die Mitarbeiter lange in einem unklaren Umfeld mit wenig Führung und geringer Vertrautheit mit den Abläufen und Kollegen arbeiten müssen. Neben Unklarheit bringen große Veränderungen auch Unsicherheit und Befürchtungen ins direkte Arbeitsumfeld. Das erschwert die Zusammenarbeit und belastet emotional. Die persönliche Produktivität und Zufriedenheit sinken dadurch.

Auf solche Ausnahmezeiten der Führungslosigkeit müssen sich Arbeitnehmer im 21. Jahrhundert einstellen. Es gilt bei großen Umbauten im Arbeitsumfeld nicht den Kopf und danach nicht die Orientierung und Freude an der Arbeit verlieren. Es braucht hohe berufliche Resilienz. Dafür muss professionelles Selbstmanagement im 21. Jahrhundert sorgen.



Bild: Im Durcheinander von Umstrukturierungen.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

(Bemerkungskasten als Option hier: Der Unterschied für Mitarbeiter umstrukturiert oder aufgekauft zu werden)

Es wird im 21. Jahrhundert nicht außergewöhnlich sein, als Arbeitnehmer in Unternehmen zu arbeiten, die eine organisatorische Dauerbaustelle sind. Solche Dauerbaustellen müssen ohne stabilen, geordneten Normalbetrieb und ohne verlässliche dauerhafte Führungsstrukturen und Verantwortlichkeit funktionieren. Diese Unternehmen kann man dann als hyperagile Unternehmen bezeichnen. Wenn man sich selbst und andere systematisch managen kann, muss das keine schlechte Arbeitsumgebung sein. Es gilt, sich einfach nicht darauf zu verlassen, dass es von alleine gut kommt. Wenn die Gesamtorganisation nicht gut oder gar nicht durchdacht ist, muss der Einzelne eben mehr mit- und vordenken. Das macht ihn als Arbeitnehmer auch wertvoller. Wenn alles gut organisiert und klar ist kommt ja jeder, auch ohne viel Gehirnschmalz, gut damit zu recht.

2.3 Kostensenkung – Stellenabbau, Verlagerung, Verschlinkung

Dank einem Wettbewerbsvorsprung, guter Konjunktur oder auch Erschließung neuer Märkte haben Unternehmen über viele Jahre steigenden Einnahmen. Die Anzahl der Mitarbeiter steigt und Gehälter der Belegschaft steigen ebenfalls.

Geht der Wettbewerbsvorsprung durch technologischen Wandel oder das Aufholen anderer Anbieter verloren, kommt es zur wirtschaftlichen Rezession oder sind verfügbare Märkte voll erschlossen, geht das Geschäftsvolumen zurück. Erlöse eines Unternehmens sinken und mangels Volumen auch die Unternehmensproduktivität. Die Gewinne brechen ein. Die Eigentümer als eigentlich Machthaber über das Unternehmen wollen Taten sehen.

Als erstes wird an Reisen und Schulungen/ Fortbildung gespart. Reisetops werden verhängt. Das ist ein gutes Mittel, um die Belegschaft auf eine ernste Lage aufmerksam zu machen und wachzurütteln. Es ist Teil traditioneller Managementfolklore, so auf Verschlechterung der Zahlen zu reagieren. Faktisch sind die möglichen Einsparungen sehr gering. Diese absolute Höhe dieser Kosten ist einfach zu gering, um das Ergebnis zu retten. Außerdem können ja praktisch nur unnütze und unnötige Ausgaben eingespart werden. Ist das viel, hatte das Management einfach vorher das Geld unwirtschaftlich ausgegeben. Reserven für schlechte Zeiten aufzubauen wäre klüger gewesen.

Wenn die Reise- und Fortbildungseinschränkungen in Kraft sind, hofft jeder, dass es von alleine schnell wieder besser wird. Vielleicht war es nur eine Flaute und nichts ernsthaftes. Wenn die wirtschaftliche Lage sich nicht bald erholt, wird es ernst.

Es wird deutlich, dass die Personalkosten zu hoch sind. Die Organisation hat zu viele bzw. zu teure Mitarbeiter. Es gäbe wohl einen Wasserkopf im Unternehmen und man habe zu viel Speck angesetzt, heißt die Diagnose.

Leider hilft diese leicht verständliche bildhafte Beschreibung des Problems nicht bei dessen Beseitigung. Anders wie bei einem Körper sind in Unternehmen Speck und Wasserkopf eben nicht abgrenzbar. Es gibt keine Stellen im Unternehmen, die klar dem Speck und Wasserkopf zugeordnet werden. Jeder operative Mitarbeiter macht im Unternehmen für den Betrieb auch sinnvolle und notwendige Arbeit. Es sitzt ja kaum jemand als



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Leistungsreserve irgendwo im Unternehmen, der gar nicht gebraucht wird. Und wenn, sitzt er meist sehr nahe bei der Geschäftsleitung und wird als strategisch wichtig deklariert. Und strategisch wichtig waren Fettreserven ja schon immer.

Wasserkopf und Speck stehen ja nicht nur für komplett unnütze Mitarbeiter, sondern auch für diejenigen, die durch eine ineffiziente Organisation, chronische Unklarheiten und mangelnde Führung nicht produktiv genug sind.

Das gesamte Unternehmen ist organisch nicht produktiv genug, um ohne Wettbewerbsvorsprung, guter Konjunktur oder auch Erschließung neuer Märkte ausreichende Gewinne zu machen. Das ist nicht an einzelnen Stellen fest zu machen.

Diese Situation ist für die Mitarbeiter besonders hart. Es müssen Leute gehen, obwohl sie einen guten Job gemacht haben. Es ist einfach nicht mehr genug Geld für alle da. Alle sind verunsichert. In dieser Situation als Unternehmensführung für Personalabbau zu sorgen, ist sehr anspruchsvoll und menschlich sehr belastend. Es wäre das Beste, die unproduktiven und wenig kompetenten Leute würde von selbst gehen. Gewöhnlich gehen bei Verunsicherung aber eher die produktiven, hochkompetenten, dynamischen Mitarbeiter. Genau diejenigen, die man bräuchte, um als Unternehmen besser zu werden.

Die Abhilfe für mangelnde Unternehmensproduktivität geht klassisch über die folgenden Einsparungsstrategien

- Volumen durch Zukauf – Fusion steigern (Merger & Akquisition)

Das ist das ideale Mittel zum Überleben auch ineffizienter Organisationen, ohne sich ändern zu müssen. Man braucht nur ein großes und risikobereites Finanzinstitut, mit dessen Geld man eine anderes Unternehmen kauft. Wenn möglich eine vitales und frisches Unternehmen. Das bringt nicht nur Geschäftsvolumen, sondern wirkt wie eine Jungzellenkurs für das kaufende Unternehmen. Dann werden aus den 2 Unternehmen langsam aber sicher eines gemacht. Alle Doppelfunktionen in Logistik, Verwaltung, Verkauf etc. werden eliminiert. Er braucht weniger Chefs, weniger Leute und vielleicht nur noch ein IT/ERP System. Die Einkaufsvolumen werden gebündelt und man lässt einen Teil der bisherigen Lieferanten leer ausgehen. Das gekaufte Unternehmen hat spätestens nach einem Jahr massive Profitprobleme, weil es über hohe Abschreibungsbelastungen seinen eigenen Kaufpreis erst einmal wieder zurück verdienen muss.

Realistisch gesehen sind die Käufer eines Unternehmens wie Eroberer. Sie haben die Macht. Sie sind Gewinner. Sie ziehen aus dem gekauften Unternehmen den maximalen Nutzen. Da können auch Talente und Fachexperten sein, die sich selbst nie das kaufende Unternehmen als Arbeitgeber gewählt hätten. M&A Transaktionen bedeuten für die Mitarbeiter die maximale Verunsicherung. Alle Positionen stehen plötzlich zu Disposition. Alle gemachten Versprechen und Zusagen gelten nichts mehr, solange sie nicht vertraglich fixiert sind. Karrieren können aber auch starten. Es ist alles möglich und nichts sicher.

Die Strategie der Käufer ist deshalb oft, die wunderbarste Zukunft zu beschreiben, an die alle gerne glauben wollen, die Änderungen sehr langsam zu machen und gleich die Gehälter massiv anzuheben. Wenn man Stellen sowieso abbaut, kann man auch gerne etwas über dem Marktniveau bezahlen, dass



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

niemand, den man braucht, von alleine geht. Die alten Chefs bleiben übrigens anfänglich auch noch, das wird über einen großzügige Bleibebonus erreicht, der bei den Aufkaufkosten schon einkalkuliert war.

- Auslagern – Outsourcen

Statt eine Infrastruktur selbst zu betreiben, statt eine interne Dienstleitung mit eigenen Leuten zu erbringen oder statt den ineffizienten bzw. qualitativ schlechten Teil der Wertschöpfung zu sanieren, können Unternehmensleitungen das einfach nach außen abgeben. Auf dem Markt gibt es immer Anbieter, die preislich solch attraktive Angebote machen, dass das finanziell attraktiv aussieht. Das sind Spezialisten im preislich Tiefstapeln, die später im jahrelangen Betrieb sich durch Abhängigkeit des Auftraggebers wieder bedienen können. Ob sich ein Outsourcen wirklich „gelohnt“ hat, wird nie raus kommen. Den Erfolg kann sich jede Geschäftsleitung hinrechnen. Die Wahrheit nach 2-3 Jahren Einschwingphase heraus zu bekommen, bringt deshalb keinen Vorteil. Es birgt für die Unternehmensführung nur das Risiko von ungewünschten Ergebnissen.

Für die Mitarbeiter der von der Auslagerung betroffenen Funktionen schneidet eine Entscheidung die Zukunftsplanung ab. Man wird noch gebraucht, aber nicht mehr geschätzt und gehört nicht mehr dazu. Für die restlichen Mitarbeiter des Unternehmens bedeutet das Auslagern einfach einen Schnittstelle nach außen mehr und mehr Arbeitsbeziehungen zu Menschen, die woanders hin gehören.

- Verlagern

Um aus einem bestehenden Geschäft mehr heraus zu holen, wird ein Teil der Wertschöpfung oder Dienstleitungen dorthin verlagert, wo Kosten geringer sind. Wo Löhne, Steuern, Mieten, Energie weniger kosten, kommt am Ende rechnerisch mehr Profit raus. Oder man kann eine Produkt günstiger verkaufen und damit wieder konkurrenzfähiger werden.

Auch diese der Optimierungsstrategie kann von einer Unternehmensführung für 2-3 Jahre sicher als Erfolg dargestellt werden. Größere Verlagerungen werden als Investitionen in die Zukunft behandelt und haben ein meist eine großzügiges Investitionsbudget. Von der Entscheidung bis zum runden Dauerbetrieb nach Verlagerung können dorthin Kosten gebucht werden, die irgendwie mit der Verlagerung zu haben. Das entlastet die laufende jährliche Kostenrechnung und hilft dem Jahresergebnis. Die aufgelaufen Verlagerungsinvestitionskosten werden über 5, 10 oder 15 Jahre geschrieben. Es sind dann Kosten die in die Zukunft verlagert wurden. Die gestiegenen Komplexitätskosten tauchen in keiner Unternehmenserfolgsrechnung als eigene Posten auf.

Auch der Mehraufwand der Mitarbeiter in der Zusammenarbeit mit nun entfernten und eher fremden neuen Kollegen geht unter. Die Reisekosten und Reisezeiten sorgen für Mehrbelastung. Irgendwann gibt es dann einen Manager, der die Beziehungen zum neuen Standort organisiert. Und am neuen Standort braucht für einen guten Betrieb doch mehr Führungskräfte und lokale Verwaltung als geplant. Verlagerungen nehmen für eine lange Zeit die Aufmerksamkeit von wichtigen Personen im Unternehmen in Beschlag, die machen einfach andere sinnvolle Dinge nicht. Im angelsächsischen spricht man dann von Missed-Opportunity Costs.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

- Verschlinkungsprogramme – Synergien

Das Wort Verschlinkung bringt automatisch die Assoziation Fett mit sich. Darum wird auch oft von Dynamisierung gesprochen. Die damit verbundene Assoziation Träg- und Lahmheit ist für die Mitarbeiter auch nicht schmeichelnd. Die klassische Verschlinkung schafft einen internen Wettbewerb und entsolidarisiert die Belegschaft. Jeder muss plötzlich um seine Zukunft kämpfen, weil die gesamte Organisation und alle ihre Stellen auf den Kopf gestellt wird.

Meist mit Hilfe einer einschlägig erfahrenen Unternehmensberatung wird für einen Teil des Unternehmens eine neue Struktur entworfen. Funktionen und Aufgaben werden zusammengelegt, davon wird Synergie erwartet. Dadurch hat es einfach weniger Chefs und weniger Leute. Dann werden die Stellen besser auf die Aufgaben zugeschnitten und neu sprich sicher besser besetzt also vorher. Auch wieder ein logischer Effizienzgewinn.

Allen Mitarbeitern der bestehenden Organisation wird erklärt, dass ab Stichtag X die neue Organisationsstruktur gilt. Jeder hat damit seine alte Stelle verloren, selbst wenn er diese im Rahmen eines Jobwechsels gerade erst angetreten hat. Jeder ist nun gezwungen, sich intern bei den neu nominierten Chefs um deren offene Stellen zu bewerben. Da rein rechnerisch weniger neue Stellen da sind, als es alte gab, bleiben einige Mitarbeiter ohne Stellen übrig. Wer übrig bleibt, wird nicht mehr gebraucht. Der bekommt dann noch eine Gnadenperiode auf Parkpositionen ohne feste Aufgaben und ohne Bonusziele. In der Gnadenfrist soll dann intern oder extern eine neue Stelle gesucht werden. Ist die abgelaufen, startet der Outplacement Prozess. Diese gesamten Übergangskosten sind beim Start des Restrukturierungsprojektes bereits in einem großzügigen Investitionsbudget eingerechnet worden. Es ging ja um die Sicherung der Unternehmenszukunft. Diese Ausgaben werden dann auch wieder über lange Zeit abgeschrieben.

Die Verschlinkungsprogramme können manche Mitarbeitern zu Gewinnern machen. Sie können damit kurzfristig attraktiver Positionen innerhalb des Unternehmens erreichen. Diese Programme erzeugen aber immer viele Verlierer. Es braucht ja weniger Leute. Und niemand ist individuell verantwortlich dafür, wer raus fällt. Es gibt keine Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit. Es hat einfach der interne Arbeitsmarkt gesprochen und sein Urteil gefällt, wer zum Mitarbeiter-Zombie wird, der sich noch im Unternehmen bewegt, Geld kostet, aber nicht mehr nützlich ist und keine Zukunft hier hat.





Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Es gibt einfach zu wenig Plätze für Alle. Dann kämpft jeder für sich. Die Ordnung kommt unter die Räder

Funktionieren können die obigen Programme nur, wenn die verbleibenden Mitarbeiter am Ende produktiver sind als vorher. Sie müssen entweder andere, sprich wertschöpfendere Arbeit machen als vorher oder mehr ihrer bisherigen Arbeit verrichtet als zuvor. Das kann durch systematisch Überlastung erreicht werden. Und wer überlastet ist, arbeitet schlechter und unzuverlässiger. Der lässt dann seine Kollegen mehr hängen und macht diese wieder unproduktiver. Es entsteht eine Spirale nach unten. Aus diesem Grund ist Überlastung in der kooperativen, interaktiven Arbeitswelt des 21. Jh. unbedingt zu vermeiden.

(Alle Arbeiten rennen schneller Bild)

Ein ähnlicher negativer Produktivitätseffekt bei solchen Umbauten, der viele Mitarbeiter sprich Kollegen betrifft, entsteht dadurch, dass die vielen neuen Stelleninhaber gar nicht genau wissen, was sie tun sollen, darin unerfahren und noch nicht darin kompetent bzw. geschult sind.

Wenn diese negativen Produktivitäts-Effekte sich nach Abschluss großer Programme einstellen und in Unternehmenskennzahlen niederschlagen, entsteht neuer Handlungsdruck. Als Folge wird nun das nächste Großprogramm aufgelegt. Bevor die neue Organisation eingelaufen ist und neue Vertrautheit mit Kollegen und Job entsteht, soll schon wieder alles durch Umstrukturierung besser werden. Aufmucken wird dann kaum jemand. Besser sich nach allen Seiten absichern und keine Risiken eingehen.

2.4 Weniger Zugehörigkeit, Sicherheit und Vertrauen

Die vorhergehend beschriebenen klassischen Managementstrategien für unter Druck stehende Unternehmensleitungen führt zu einer größeren Verteilung von Wertschöpfung auf mehrere Standorte. Unterschiedlichere Arbeitskulturen müssen operativ und kooperativ zusammenarbeiten. Das können Outsourcing-Partner sein, zugekaufte Firmen oder verlagerte Unternehmensteile in Low-Cost Ländern.

Gleichzeitig wird die Wertschöpfung immer feiner zergliedert und standardisiert. Die Arbeit ist immer stärker funktionalisiert. Der Mitarbeiter wird zum flexiblen Funktionsträger.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Der Kollegenkreis für die tägliche Arbeit bestand früher aus Menschen, die einem räumlich und damit kulturell nahe waren. Was und wen man brauchte war wenige Schritte oder Stockwerke entfernt. Nun kann der Kollegenkreis virtuell und global werden. Er kann sich schnell ändern. Langfristigkeit und Beständigkeit sind nicht mehr die Regel. Einen ganz natürlichen Kollegenkreis, zu dem man selbstverständlich gehört, der auch helfen und emotional stützen kann, ist nicht mehr so üblich. Im Extremfall gehört der Mitarbeiter auch räumlich nirgends mehr hin im Unternehmen. Er ist überall zu Hause und nirgendwo. Das sind die Arbeitsnomaden des 21. Jahrhunderts.



Die eigentlich gute Option, auch mal Zuhause im Home-Office arbeiten zu können, nutzen viele Unternehmen für Kostenreduktion bei Bürofläche aus. Mitarbeiter haben keinen festen Arbeitsplatz mehr. Sie haben die die Freiheit überall zu arbeiten, wo das Unternehmen präsent ist und können sich einen Platz frei wählen.

Die Mitarbeiter haben dann keine Arbeitsstelle mehr und werden zur Kostenstelle. Niemand kümmert sich, wenn man nicht kommt. Keiner merkt es, wenn es einem schlecht geht. Dafür kommt auch niemand mehr vorbei und hält einem von der Arbeit ab. keinen Arbeitsplatz mehr hat, muss bei Kündigung auch nichts mehr räumen. Einfach zu Hause bleiben. Unbesetzte Arbeitsplätze sind normal und fallen gar nicht mehr auf. So wird Personalabbau viel eleganter und unauffälliger möglich.

Im Zuge von Umstrukturierungen wird oft das klassische Führungsmodell, dass ein Mitarbeiter nur einen voll verantwortlichen Chef hat, durch ein Modell mit verteilter Führung in einer Matrixstruktur mit 2-3 Teil-Chefs abgelöst. Der Mitarbeiter hat dann auch keine feste Bezugsperson als Anker mehr. Jeder der Teil-Chefs kann ihm auf einem bestimmten Teilaspekt seiner Arbeit Vorgaben machen. Keiner fühlt sich mehr voll für die Entwicklung und das Wohlbefinden eines Mitarbeiters verantwortlich. Zeit und Geduld in seinen Untergebenen zu investieren lohnt nicht mehr. Der ist Diener mehrerer Herren. Und bei der nächsten Reorganisation kann sich sowieso wieder alles ändern. Mit zwei oder drei Teil-Chefs kann ein Mitarbeiter ja noch gut auskommen. Kommen aber noch Projekt-Chefs oder Prozess-Owner mit Vorgaben und Anforderungen hinzu, kann der Arbeitsalltag eines Mitarbeiters schon aufgrund der Komplexität und Volatilität in der Führung auch ohne Arbeit mental schon sehr belastend sein.

In der neuen Arbeitswelt sollte man besser fähig sein, auch ohne festen Arbeitsplatz und ohne den sicheren Rückhalt eines Chefs und Kollegenkreises produktiv und gut drauf zu sein. Man sollte selbst für sein Wohlbefinden und Wohlergehen sorgen können, denn man kann nicht mehr davon ausgehen, dass es im eigenen Arbeitsumfeld Menschen gibt, denen etwas an einem liegt.



Co-Working. Nebeneinander Arbeit statt Zusammenarbeit.

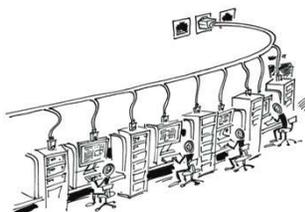


Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

2.5 Digitalisierung und Automatisierung – Fluch und Segen zugleich

Digitalisierung ist umwälzend. Nicht nur für unser Privatleben als Konsument. Digitalisierung sorgt für und ermöglicht auch fundamentale Veränderungen der Arbeitswelt. Die großen Digital/ IT Unternehmen der USA etablieren auch in Unternehmen neue Technologien und schaffen damit neue technischen Möglichkeiten, die von innovativen Mitarbeitern genutzt werden. Dem Management von Unternehmen wird über Medien, Kongresse und Seminare alles digitale Neue als Mittel zu mehr und leichterem Erfolg vermittelt.

Die ERP und CRM Systeme werden immer mächtiger und höher integriert. Damit werden diese Systeme aber immer unflexibler und schlechter beherrschbar. Der Arbeitsalltag wird von den Notwendigkeiten dieser Systeme bestimmt. Was darin an Wertschöpfungsablauf korrekt abgebildet ist, geht sehr effizient und sicher. Was nicht drin ist, geht dafür umso mühsamer oder gar nicht mehr. Das IT-System bestimmt den Arbeitsalltag im positiven oder negativen Sinne.



Viele Arbeitsabläufe werden in Form digitaler Workflows abgebildet. Damit läuft kooperative, sequentielle Wertschöpfung ortsunabhängig und sicher teilautomatisiert ab. Wenn die Implementierung aber nicht wirklich gut ist, sorgen solche Flows für häufige Staus im Arbeitsablauf. Dann kann man als Mitarbeiter daran verzweifeln.

Die Krux mit all diesen beeindruckenden digitalen Systemen zeigt sich bei der nächsten Umstrukturierung, Verschlankung oder Reorganisation. Man kann sie nicht einfach an das Neue anpassen. Der Aufwand ist gewaltig und die Kompetenz dafür sehr knapp oder im eigenen Unternehmen gar nicht vorhanden.

Damit ergeben sich Defizite in Soll und Ist der Funktion dieser Systeme.

Im Ergebnis kann es im 21. Jahrhundert gut vorkommen, dass mit viel menschlicher Nacharbeit und Flexibilität um IT-Hilfsmittel herum gearbeitet werden muss. Das ist mühsam und keine geschätzte Arbeit. Denn sie dürfte es gar nicht geben.

Bild: Overkill – Zuviel Tools – Selbstvertrauen - jeder glaubt der andere kann es und sucht Fehler bei sich selbst (SM)

2.6 Weniger Ruhe, Kontrolle und Übersicht



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Veränderungen und Unklarheiten im Arbeitsumfeld und Arbeitsabläufen machen es erforderlich, bei der Arbeit mehr nachzudenken, weil eben weniger aus Gewohnheit oder Routine erledigt werden kann. Eigentlich bräuchten Mitarbeiter dann mehr Zeit für sich, um einen klaren Kopf zu bekommen. In Organisationen, die sich stark wandeln bzw. unter starkem Druck stehen, wird dem einzelnen Mitarbeiter jedoch viel Aufmerksamkeit, Konzentration und Zeit von anderen „geraubt“. Er wird dadurch eigentlich völlig unverschuldet unproduktiver. Sein Kollegenkreis zieht ihn mit deren eigener Unsicherheit und Überforderung nach unten. Je enger die Mitarbeiter durch IT-Tools verkoppelt sind und je mehr Tools als Hilfe eingesetzt werden, desto stärker kann der negative Effekt auf Produktivität sein.

2.6.1 E-Mail - Flut - Von anderen forciertes Denken

Jede E-Mail, die von Kollegen oder Geschäftspartner kommt, kostet Aufmerksamkeit und Zeit. Es sind Störungen, verteilt über den ganzen Tag, für jeden der nicht genug Selbstdisziplin hat den E-Mail Eingang nur Patchweise an zu schauen. Und solch vorbildlich starken Menschen dürften eher die Ausnahme sein. Der Autor dieser Zeilen zählt sich selbst nicht dazu.

E-Mails zu schreiben und auch an viele zu verschicken ist für den Absender recht mühelos. Der Absender zwingt alle Empfänger dazu, sich mit seinen Gedanken auseinander zu setzen, um die Mail einzuschätzen und weiter zu verarbeiten. Im Worst-Case heißt Weiterverarbeiten einfach in den Mülleimer damit.

Je unsicherer die Kollegen sind und je unklarer die gültigen Abläufe, Organisation und Standards, desto mehr E-Mails werden sie verschicken. Das erhöht die zeitliche und mentale Grundlast in der Belegschaft. Damit leidet die Produktivität. Viele Unterbrechungen und viele verschiedene Themen im Kopf sorgen auch für mehr Denkfehler und führen zu mehr Vergesslichkeit beim Wesentlichen.

In der dynamischen herausfordernden Arbeitswelt des 21. Jahrhundert ist mit mehr Phasen von Unsicherheit und Veränderung zu rechnen, die auch größer und länger sein können wie früher. Das führt zu mehr E-Mail Last bei jedem Einzelnen, die zeitlich und mental gemeistert werden muss.

2.6.2 Meeting-Hochbetrieb

Genauso wie E-Mails bei Unsicherheiten und Veränderungen im Arbeitsumfeld zunehmen, sind es auch Meetings. Wenn es durch Umstrukturierungen weniger Vertrautheit mit gewohntem Abläufen und Kollegen gibt, braucht es mehr persönliche Abstimmung. Bei Unsicherheit ist es wichtig und richtig, den Halt einer Gruppe zu haben. Es werden damit automatisch auch für das operative Tagesgeschäft mehr Meetings zur Abstimmung, Motivation, Überprüfung, Ratlosigkeit oder De-Eskalation nötig sein.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Mit der Einsicht in die Kalender der Kollegen und dem direkten Eintragen der Meeting-Events in deren Kalender ist es sehr einfach geworden; Meetings zu organisieren. Im Endresultat entsteht eine hohe zeitliche Fremdbestimmung und eine höchst unproduktive zeitliche Zerstückelung der Arbeitstage und Arbeitswoche. Es gibt viel weniger ruhige Zeiten, um konzentriert anspruchsvolle geistige Arbeit zu leisten. Stattdessen sitzt man öfter und längere Zeit unproduktiv in Meetings, die mental belasten und einen unzufrieden mit dem Tag bzw. Woche machen.



2.6.3 Projektflut

Alles, was im operativen Tagesgeschäft nicht ordentlich erledigt wird, staut sich an und muss dann später in Form eines Projekts bewältigt werden. Größere Veränderungen in der Organisation, Abläufen und Standards, die Viele in einem Unternehmen betreffen, werden in Form von Projekten bewerkstelligt.

Damit führen alle großen strategischen Umbauten und Optimierungsprogramme zu einer Vielzahl von Projekten, zusätzlich zu den Projekten, die es schon für reguläre Service- oder Produktinnovationen braucht.

Jedes Projekt involviert mehrere Personen, die sich damit in Form von Vorbereitungen und Ausarbeitungen befassen und durch E-Mail Verkehr sowie Meetings zusätzlich noch von ihrer normalen operativen Tagesarbeit abgehalten werden.

2.6.4 Digitale Verwirrung – Verirrung

Für die operative Wertschöpfung eines Unternehmens im 21. Jahrhundert ist es absolut erstrebenswert, Papier als Medium des Informationstransportes und der Nachweisführung komplett zu ersetzen. Das macht in vielerlei Hinsicht absolut Sinn, denn IT als Hilfsmittel der operativen Zusammenarbeit zwischen Menschen ist super. Das Verschicken von Ausgedrucktem per Hauspost passt sicher nicht mehr ins 21. Jahrhundert.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Leider kommt es im Zuge einer falsch verstandenen Digitalisierung von Unternehmen häufig zur abstrusen Idee eines komplett papierlosen Büros. Papier wird als veraltet gebrandmarkt und Papiereimer aus dem Arbeitsumfeld verbannt. Die Menschen werden dazu verleitet, nur noch über digitale Geräte und Apps zu arbeiten.



Das passt leider nicht zum Wesen des Menschen, der Funktion seines Denkens und dem Formen seines Bewusstseins. Das Schreiben und Skizzieren mit dem Stift ist etwas, was jeder Mensch von Kindesbeinen auf lernt und ohne jede Mühe blitzschnell ohne Ablenkung einer Geräte-/ App-Bedienung kann. So lernt man ja auch Vokabeln, d.h. mehrmals schreiben mit der Hand. Papier erlaubt es, Gedanken einen festen Ort zu geben. Papier erlaubt Übersicht und Schnelligkeit; ohne jede Schulung und Updates. Stift und Papier fördern Kreativität. Sie fördern Konzentration und lenken nie ab.

Versuchen Menschen, Ihr Arbeitsleben komplett ohne Papier zu machen, ist das gut vergleichbar mit dem Verzicht auf Fahrräder und Fußmarsch nach Erfindung des Automobils. Natürlich geht es mit Auto weiter und schneller. Aber darauf kommt es manchmal nicht an.

Wer Papier und Stift nicht mehr nutzt, ist weniger produktiv und weniger kreativ. Er wird zum professionellen App-Bediener. Er ist stolz darauf, alle Informationen nur einmal eingeben zu müssen und überall abrufbar zu haben. Dabei wird er viele dieser Informationen einfach vergessen. Welch eine Vergeudung. Denn Informationen sind Input und Output für die Arbeit im 21.Jh.

Aufschreiben per Hand und verkürzt Formulieren verankert Informationen im Bewusstsein. Und es ist das Bewusstsein, was das Tun eines Menschen bestimmt, nicht abgespeicherte Informationen im GByte Speicher.

Mangelnde Übersicht und Gedächtnislücken sind typisch für die digitale Verwirrung der Papierlosen. Mit eingegengtem Screen-Blickfeld und ständiger Anregung ihrer Apps ist es normal, auch mal das Wesentliche aus den Augen zu verlieren. Dann werden als Abhilfe noch bessere App installiert.

Bild: Nicht vergleich gegen Zerrbild / Ideale / Irrbilder machen unzufrieden (SM)



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden



Die Arbeitswelt 4.0 – einfach Gehirn ausschalten

Die digitale Welt schafft in der Kombination von Start-Up Förderung, viel Venture-Capital und mit der Unterstützung von Heerscharen von Programmierern aus günstigen, bevölkerungsreichen Ländern ein Lösungs- und Toolüberangebot. Es werden digitale Lösungen für jeden und alles angeboten. Selbst für Probleme, die es noch gar nicht gibt. Oder Probleme, die damit zu tun haben, dass Menschen irrational handeln, sich gegenseitig misstrauen, dass sie eitel und egozentrisch sind, keinen klaren Kopf haben sowie ziel- und planlos durch den Tag gehen.



*Digitalisierung - Arbeitswelt 4.0.
Mehr Tools und bessere Tools & Devices,
um die Arbeitswelt des 21. Jh.
zu meistern.*

Es wäre ja so schön, wenn man diese alten Probleme digital lösen könnte. Also wird es auf jeden Fall versucht. Die IT-Leute werden zu den Medizinleuten des 21. Jh. Wenn immer ein Problem auftritt, wird erst mal digital behandelt. Es könnte ja doch klappen. Vielleicht braucht es einen zweiten Anlauf. Und lieber digital probieren als nichts dagegen tun. Die Hoffnung auf digitale Abhilfe gibt allen ein schönes Gefühl und man gewinnt erst mal Zeit und hat Ruhe.

Geht das schief, war es das Tool oder der überforderte Anwender. Also braucht es noch bessere sprich fool-proofed Tools.

2.7 Systematisches Führungsdefizit – Vorgesetzte im Blindflug



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Die neue Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts macht es Vorgesetzten viel schwerer, Mitarbeiter gut zu führen. Dabei wäre das angesichts der vielen Veränderungen, Unsicherheiten und großen Herausforderungen sogar noch wichtiger wie früher.

Auf sich alleine gestellt geht ein Mitarbeiter in einer Arbeitswelt kooperativer, verteilter Wertschöpfung leicht unter. Bei den vielen Themen, Anforderungen und Informationen, die im Arbeitsalltag be- und verarbeitet werden müssen, ist es sehr einfach, mal den Kopf zu verlieren. Der Überblick geht verloren. Entscheidungen werden unüberlegt oder gar nicht getroffen. Wesentliches wird übersehen oder vergessen.

Mitarbeiter können ein Durcheinander im Umgang mit Informationen haben oder die Werkzeuge ihrer Arbeit nicht gut beherrschen und der Vorgesetzte sieht es nicht. Kann es nicht sehen, selbst wenn er sich anstrengt. Er spürt es oft auch nicht mehr weil er räumlich weder seinem Mitarbeiter noch dessen engerem Kollegenkreis nahe ist.

Denn die Arbeitswelt des 21. Jh. ist geprägt von hinter dem Bildschirm Arbeit, die irgendwo erbracht werden kann. Es gibt für den Vorgesetzten keine natürlichen Führungshilfen wie früher. Da sah jeder, was sich auf dem Schreibtisch und den Handablagen befand. Wer seinen obligatorischen Tischrechner benutzt, war sicher am Kalkulieren. Das Eingangs und Ausgangskörbchen eines Mitarbeiters war ein offener, für jeden sichtbarer Hinweis über dessen Arbeitssituation und Arbeitsbeziehungen. Faxverkehr war vom Inhalt praktisch Firmenöffentlich.

Heute ist das alles viel detaillierter und jahrelang nachvollziehbar in der Unternehmens IT gespeichert, nur für die operative Mitarbeiterführung ist es nicht mehr nutzbar. Das wäre ein als illegitim empfundener Eingriff in die Persönlichkeitsrechte von Mitarbeitern. Damit können typische Mitarbeiter der digitalen Arbeitswelt systembedingt nur schlecht geführt werden. Vorgesetzte, die gut in Menschenführung sind, verlieren damit an Wirkung und Wert. Für einige Wenige mag diese Befreiung von natürlichen Kontrolle durch Chef und Kollegenumfeld positiv wirken. Aber für die Meisten hat dieser technologische und strukturell bedingte Verlust an Führung durch ein wohlgesonnenes Umfeld nur Nachteile.

Für engagierte und verantwortungsbewusste Vorgesetzte kann die natürliche Intransparenz und fehlende Nachvollziehbarkeit der neuen Arbeitswelt gute Führung zur Mission Impossible machen.

Die heute übliche Führungs-Indikatoren sind der Einsicht in den digitalen Kalenders und ein Eindruck der E-Mail Aktivitäten eines Mitarbeiters. Das ist ein Incentive für Mitarbeiter, für ein mit Meetings dicht besetzte Kalender und viele E-Mail Verkehr zu sorgen. Damit lassen sich volle Auslastung und Engagement belegen. Das zeigt Fleiß. Wer nur wenig Meetings im Kalender hat und mit wenig E-Mail Verkehr auskommt, muss sich eventuell rechtfertigen. Der wird wohl kaum gebraucht.

In diesem Sinn ist die Arbeitswelt des 21. Jahrhundert durch Mangel an guter Führung und systembedingter Fehlanreize gekennzeichnet. Das sorgt selbst ohne Firmenumbau, wirtschaftlichem oder technologischen Handlungsdruck für eine schlechteres und unproduktiveres Arbeitsklima.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden



Kommentar: Zielführungskompetenz von Chefs- die neue Freiheitsgrade sinnvoll zu nutzen (M.S)

2.8 Alles hängt immer enger zusammen – Führe dich selbst und andere!

Technologischer Fortschritt, Zerlegung von Wertschöpfungsketten zur Kostensenkung und zunehmende kollektive Arbeit in Projekten schaffen für den einzelnen Mitarbeiter bei der operativen Arbeit immer mehr Abhängigkeiten von Anderen.



Bild; Man muss sich auf Menschen und andere Organisationen verlassen.

Fehlende Beiträge, verspätete Beiträge, schlechte Qualität kann er gar nicht oder nur mit viel Mühe kompensieren. Es macht ihn unverschuldet unproduktiver.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden



Mit zunehmender De-lokalisierung und Funktionalisierung steigen die Abhängigkeiten außerhalb des räumlichen Kollegenkreises und außerhalb des Einflussbereiches des eigenen Vorgesetzten. Die Abhängigkeit kann von Menschen sein, die in anderen Kulturkreisen leben, in anderen Organisationen arbeiten oder von fremden Firmen. Wenn diese Zuarbeiter demotiviert, überlastet, inkompetent oder verunsichert sind, merkt man das erst sehr spät. Austauschen kann man diese „Wertschöpfungspartner“ nicht.

Alles was man tun kann, um seine eigene Produktivität und Erfolg zu sichern, ist es wichtige oder bekannt schwache Zuarbeiter selbst zu führen. Die neue Arbeitswelt bietet viele technische Möglichkeiten für solch eine informelle Führung.

Da es weniger hierarchische Führung von oben gibt, wirkt die informelle Führung viel effektiver als früher. Menschen, die im 21. Jahrhundert zunehmend alleine für sich sind und keinen starken räumlichen Kollegenkreis um sich haben, sind froh um etwas wohlwollende Führung bei der täglichen Arbeit, besonders wenn sie dadurch Wertschätzung erfahren.

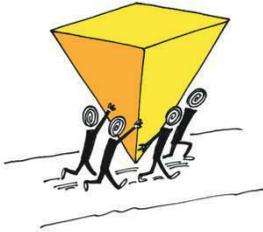
Zur neuen Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts gehört die Fähigkeit, andere auch ohne Weisungsbefugnis und finanzielle Lock-/Druckmittel zu führen. Das ist cool.

<https://de.wikipedia.org/wiki/Menschenf%C3%BChrung>

Menschenführung In der humanen Ethik ist sie der begründete Versuch, durch eine Führungskraft steuernd und richtungweisend auf eigenes und fremdes [Handeln](#) mit geeigneten [Führungstechniken](#) einzuwirken, um eine Vorstellung von den [Führungszielen](#) zu verwirklichen



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden



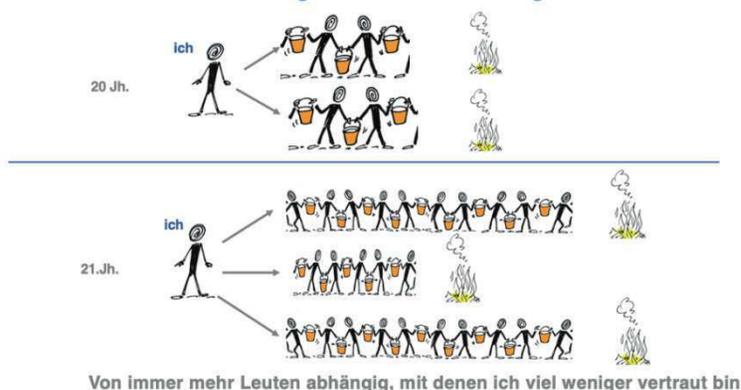
Jeder ist von jedem abhängig. Es braucht alle. Die ganze Zeit. Das kommt nicht von allein. Das muss man selbst sichern.

3 An Kollegenkreis verzweifeln und scheitern

3.1 Von mehr Menschen abhängig, die fremder und unmotiviert sind

Die Kollegenkreise im 21. Jh. werden größer, volatiler und fremder. Die Abhängigkeiten von Anderen werden dabei immer größer. Der Chef kann bei Hinter-dem-Bildschirmarbeitern immer weniger sehen und operativ Einfluss nehmen. In diesem Kontext sollte man sich selbst und andere besser führen. Das ist inzwischen klar. Die Frage ist, ob es heute tendenziell einfacher als früher oder schwieriger ist, Andere in seinem Sinne zum gemeinsamen Ziel zu führen, wenn man nicht disziplinarischer Vorgesetzter und weisungsbefugt ist. Dazu soll nun die Grundmotivation, die Stimmung und die Verhaltenspräferenzen von Mitarbeitern heute und früher verglichen werden. Menschen aus der eigenen lokalen Organisation werden dabei dem engeren Kollegenkreis und alle Anderen, inklusive Menschen bei Kunden & Lieferanten, werden dem erweiterter Kollegenkreis zugerechnet. Für die eigene Wertschöpfung ist der gesamte Kollegenkreis relevant, von dem ich für meine Arbeit abhängig bin.

Wieviel Feuer bekomme ich gelöscht? – Wieviel Aufgaben soll meistern?



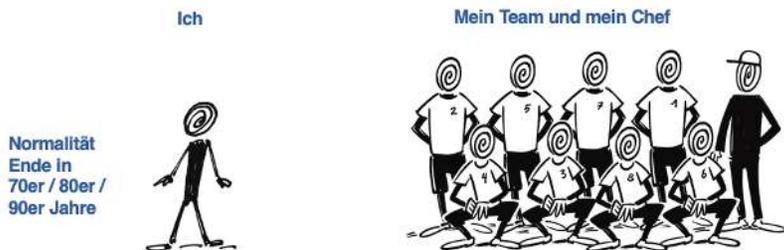
In der guten alten Arbeitswelt Ende der 80er und 90er Jahre war es normal, zu einer überschaubaren Abteilung zu gehören und einen Vorgesetzten zu haben. Der sorgte persönlich mit Zusprache und familiären



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Events für gute Stimmung seiner Mannschaft. Diese Mannschaft war von der Besetzung noch jung und hungrig.

Zu der Zeit waren die PKWs noch nicht so groß und wuchtig und besaßen keine Klimaanlage. Mallorca hatte noch etwas exotisches. Bali war noch ein Paradies, zu dem alle hin wollten. Kalifornien war primär von zahlreichen Filmreportagen bekannt. Reisen war teuer. Alle brauchten Geld und wollten mehr verdienen. Ein eigenes Häuschen war damals mit Fleiß gut erreichbar. Kollegen, die über Erbschaften schon ein Leben in Wohlstand gesichert und die ganze Welt bereist hatten, gab es so gut wie nicht.



Der Glaube und das Vertrauen an die Unternehmensführung war in der Regel hoch. Genauso hoch wie das Pflichtbewusstsein. Beides gab für einen selbst und seine Kollegenkreis eine hohe Grundmotivation für Leistung und Disziplin. Das damals neu in Mode kommende MBO, also Management by Objectives wirkte recht gut.

Geld war für alle eine guter Motivator und der gemeinsame Chef konnte auch Dank der zwangsläufigen operativen Transparenz der Papierbürowelt und weniger komplexen, zergliederten Wertschöpfungsbeziehungen

noch recht gut eine sinnvolle und bedeutsame Zielsetzung machen.

Die 70er, 80er und 90er Jahre Motivation

- Pflichtbewusstsein

- Glaube & Vertrauen in Führung

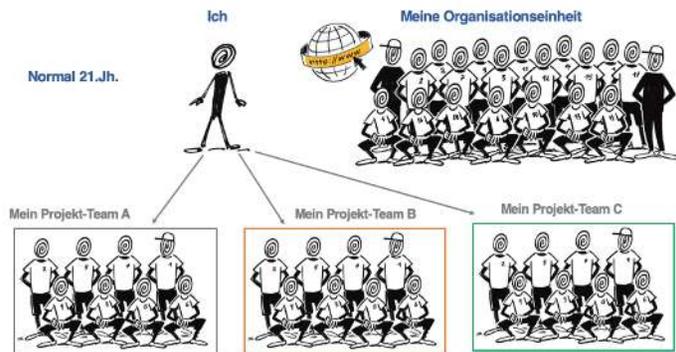
- Wir Gefühl





Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Für ein Arbeitsleben im 21. Jahrhundert muss man sich auf eine andere Motivationsstruktur im Kollegenumfeld und dafür weniger, aber vor allem unetlicheren Mannschaftsgeist einstellen.



Flachere Hierarchien sorgen für größere Organisationseinheiten, die bei funktionaler Strukturierung mehr Menschen zusammenfassen, die zwar das Gleiche arbeiten, aber kaum zusammen arbeiten. Das macht Führung effizienter. Es braucht weniger Vorgesetzte mit hoher bzw. breiter Fachkompetenz. Der Vorgesetzte einer großen Mannschaft hat kaum Zeit pro Mitarbeiter und kennt die Person und deren Arbeit in den verschiedenen Arbeitsgruppen aus dem Blick auf sein KPI Dashboard. Für gute Stimmung sollen immer aufwändigere Events und Aufmerksamkeiten sorgen, die professionell organisiert werden und zu einer bleibenden Incentive Abstimmung führen können.

Die Motivation und Ausrichtung der Kollegen ist anders wie früher nicht mehr ganz natürlich durch Pflichtbewusstsein, Glaube und Vertrauen in die Führung und Wir-Gefühl geprägt. Selbstverwirklichung und Selbstbezogenheit haben Pflichtbewusstsein als Verhaltenspräferenz verdrängt. Sich schamlos bedienende, erfolgreiche Chefs und zahlreiche M&A Transaktionen führen zu Misstrauen. Wer will sich da selbst noch stark für sein Unternehmen engagieren, wenn morgen alles anders sein kann oder die oben scheinbar nur an sich denken?

Und Wir-Gefühl tritt bei ortsübergreifenden Projektteams mit immer wechselnder Zusammensetzung auch kaum noch auf. Das Wir-Gefühl fällt somit als Motivationstreiber tendenziell weg.

Dann bleibt als Hoffnungsträger noch hohe finanzielle Incentives, die an Zielerreichung gekoppelt sind. Das wirkt leider auch viel weniger als früher. Es wirkt oft sogar demotivierend.

Den Chefs fällt es immer schwerer, sinnvolle, motivierende Ziele zu setzen. Sie sehen und wissen ja immer weniger vom einzelnen Mitarbeiter. Als ein Ausweg werden recht pauschale Ziele gesetzt, die völlig unkonkret sind und oft genau so wenig beeinflussbar scheinen wie das Wetter. Kollegen, die solche finanziell unterlegten Zielvorgaben erhalten, wählen als klügste Strategie, sich möglichst zu schonen und auf glückliche Umstände zu hoffen.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Gebräuchlich ist es auch, bei den Mitarbeitern selbst die Zielvorschläge einzufordern. Dann kann der Chef selbst ja schon nicht falsch liegen. Eine gute Idee, die tendenziell dazu führt, dass die resultierenden Ziele verschiedener Mitarbeiter gegenläufig oder zumindest zeitlich sowie inhaltlich nicht zusammen passen.

Die 21. Jahrhundert Grundmotivation



Grundsätzlich bildet das klassische Management by Objectives kaum noch die Realitäten der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts ab. Wie können Mitarbeiter noch an Zielerreichungen gemessen werden, bei der sie von immer mehr Kooperation und Interaktion mit immer mehr Menschen abhängen, die auch noch zu anderen Organisationseinheiten gehören. Diese Art der Zunahme an zwischenmenschlichen Kontakten für sich alleine gesehen ist schon eine mentale Zusatzbelastung gegenüber früher. Und selbst wenn die Spannweite der Arbeit innerhalb der gleichen Organisationseinheit liegt, ist es im 21. Jh. viel schwieriger als im 20. Jh., mit seinen Kollegen ans Ziel zu kommen.

Die finanziellen Incentives, die mit Leistung, Erfolg und Zielerreichung verbunden sind, haben nämlich massiv an Wirkung eingebüßt.

Die jungen Familienväter sind heute typischerweise nicht mehr Alleinverdiener. Mehr Geld darf nicht zu Lasten seiner Pflichten als Vater gehen. Überstunden sind damit schwerer möglich und fallen bei Doppelverdienern im Nettoeinkommen weniger ins Gewicht als früher. Das Ziel, mit eigener Hände Arbeit sich ein eigenes Häuschen zu verdienen ist durch höhere Steuerlast und massiv gestiegen Immobilienpreise ziemlich unrealistisch geworden. Damit wirkt es viel weniger als starke dauerhafte Motivation, als ein Traumziel, für das sich Entbehrung und Anstrengung lohnen.

3.2 Satttheit und Überfluss durchzieht den Kollegenkreis

Die Welt bereisen ist auch nicht mehr der große Motivations-Hit. Reisen ist dafür zu billig geworden. Wer übers Wochenende nach Mallorca, zum Shoppen nach London und die Ferien in USA oder Asien verbringen will, hat das alles schon x Mal gemacht. Der hat einige Träume weniger, für die es sich lohnt, sich ins Zeug zu legen. Neue Reiseträume sind rar. Die Welt ist klein und schöne Flecken von der wachsenden globalen Mittelschicht überrannt.

Der größte Unterschied in puncto Motivation zu früher entsteht aus der komplett inhomogenen Lebensperspektive der Kollegen, die eine Mannschaft wie z.B. ein Projektteam bilden.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Die Kollegen, die noch kein Wohlstand haben, werden ihn kaum noch realistisch selbst erarbeiten können. Diese Kollegen plagt im unsicheren 21. Jh. dafür mehr Furcht vor Jobverlust. Da wird man schneller verkrampt und nervös bei der Arbeit.

Und daneben gibt es Kollegen, die über Erbschaften schon ausgesorgt haben. Wirtschaftlichen Druck kennen diese Menschen nicht. Bzw. nicht mehr. Mehr Geld motiviert nicht mehr, denn für sie ist Arbeit primär Beschäftigung und eine Möglichkeit, Status sowie Einfluss zu erlangen.

Haben solche Menschen auch eine gewisse berufliche Reife erreicht, fällt sogar Ehrgeiz als Motivationsfaktor weg. Für sie ist der Arbeitsplatz eine Möglichkeit zum unterhaltsamen Zeitvertreib und geregelterm, gut organisiertem Socialising. Entsprechend ist das Verhalten. Die haben auch kein Problem, Anderen, die vorwärts machen wollen, im Weg zu stehen und durch fruchtlose Diskussionen, prinzipielle Bedenken oder schwerwiegende „Missverständnisse“ für Verzug zu sorgen. Sie haben ja schon ausgesorgt. Das Ziel „wirtschaftliches Wohlergehen“ haben sie ohne Schweiß und Mühe über die Abkürzung Erbschaftsansprüche erreicht. Dieses Ziel als Motivation ist damit auch nicht vorhanden.

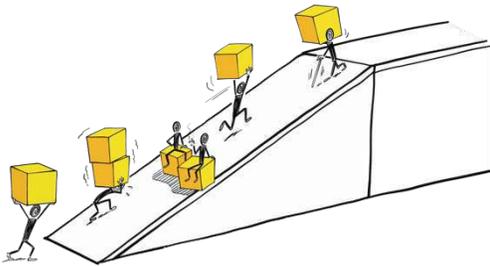


Bild: Bei der Schaffung nicht greifbarer, geistigen Werte (Intangibles) können Leute besser und stärker als je zuvor hinderlich sein und den Fortschritt behindern.

3.3 Digital Unzufriedene und verrückt gemacht Kollegen

In Punkto Motivation und Zielausrichtung gibt es im 21. Jh. unter Arbeitskollegen viel mehr „Problemfälle“ als früher. Und es werden bis Mitte des Jahrhunderts sicher immer mehr. Kein Kollege hat einen Sticker oder E-Mail Kennung, die seinen Motivationsstatus zeigt. Es ist deshalb schwer, sich darauf ein zu stellen. Wer sicher gehen will, muss immer selbst für die nötige Motivation zur Kooperation und zuverlässigen Interaktion sorgen.

Das reicht aber nicht. Es gibt weitere neue Kollegen-Führungsherausforderungen, die es früher so nicht gab.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Früher waren die Medien dazu da, menschliche Schwächen (z.B. Vergesslichkeit), begrenzte Lebenszeit (Know-How/ Wissen) oder geografische Reichweite (z.B. Briefe) auszugleichen. Mediennutzung hat dem Mensch nur Nutzen und Vorteile gebracht.

Das hat sich mit den digitalen Medien ganz langsam komplett geändert und teilweise ins Gegenteil verkehrt. Denn die digitalen Medien nutzen nun die Menschen und ihre Schwächen hemmungslos aus. Die Mediennutzung steigt und die Nutzer werden dabei immer unzufriedener.



Digitalen Medien spielen ihren Nutzern genau auf sie individuell zugeschnittene Inhalte zu, die sie unzufrieden und unsicher machen. Es soll ja ein Bedürfnis zum Konsum ausgelöst werden. Menschen vergleichen sich mit medial fabrizierten Persönlichkeiten, die scheinbar schöner, gesünder und erfolgreicher sind als man selbst. Rational ist jedem klar, dass die Gesichter und Körper in Medien geschönt werden, genauso wie deren Lebensgeschichten. Aber es hat dennoch eine emotionale negative Wirkung. Es macht chronisch schlechte Laune, sich ständig im Hintertreffen oder bedroht zu sehen. Es bringt Menschen dazu, in ihrem Leben Ziele zu verfolgen, die keinen Sinn machen und für schädlich sind.



Bild: Von digitalen und sozialen Medien vermatschte Birne

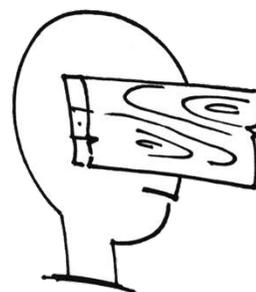


Bild: Die Überdosis digitaler Screens

Menschen beginnen dank digitaler Medien auch ganz fest an kompletten Unsinn zu glauben und entsprechend ihr Leben zu verändern. Das bekannteste Beispiel ist die über Youtube Algorithmen erzeugte, große Community der Flat-Earther, die an eine flache Erdscheibe glauben und sich vom Rest der Welt um die Wahrheit betrogen und nicht ernst genommen fühlen. In USA bilden sich über soziale Medien schon eine starke Bewegung von Preppern (<https://de.wikipedia.org/wiki/Prepper>), deren Denken und Handeln voll darauf ausgerichtet ist, sich auf den bevorstehenden Weltuntergang vor zu bereiten. Solche Leute sollte man besser nicht unerkannt im Projektteam oder in der Abteilung haben.

Es gab schon immer etwas schräge und spezielle Menschen im Kollegenkreis. Mit solchen Menschen musste man schon immer umgehen können. Heute gibt es Dank der Manipulation durch Digitale Medien mehr davon. Auch normale Menschen werden verrückt gemacht, verhalten sich gegenüber Kollegen und Arbeitgeber unerklärlich irrational. Und die schrägen Typen, die früher in einem Team eine Art Bereicherung waren, werden durch die Algorithmen noch schräger und damit zu eine Belastung ihr Arbeitsumfeld gemacht.



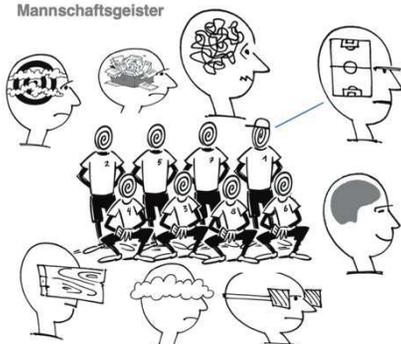
Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

3.4 Der Worst-Case und Best-Case Kollegenkreis

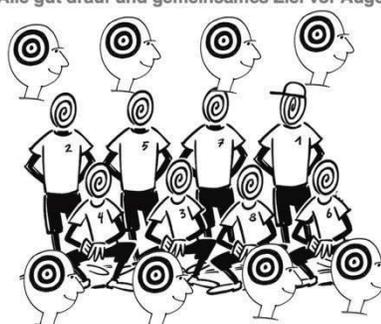
Im 21. Jahrhundert ist mit mehr belastenden Veränderungen im Unternehmen und im Unternehmensumfeld zu rechnen wie Ende des 20. Jh. Mit seiner Arbeit hängt man von viel mehr Menschen ab. Und man muss mit mehr Menschen zusammen arbeiten, die man nicht wirklich kennt, mit deren Arbeitsweise und Kommunikationsstil man nicht vertraut ist. Man kennt auch deren Arbeitssituation immer weniger, weil sie tendenziell örtlich und organisatorisch immer weiter entfernt sind. Neben mehr 1:1 Arbeitsbeziehungen, die oft nur sporadischen oder one-time Charakter haben können, gibt es auch für Projekt- und Teamarbeit eine größere Vielfalt und Wechsel in der Zusammensetzung. Der demografische Wandel wird automatisch dafür sorgen, dass immer weniger praktisches Know-How und Erfahrung zusammen kommt.

All diese gestiegenen Herausforderungen des Arbeitslebens im 21. Jahrhundert könnte man wohl noch meistern, wenn diese höhere Zahl an und fremderen Menschen den gleichen klaren Kopf, die gleiche Arbeitsethik und die gleiche Motivation wie früher hätten. Das ist leider nicht der Fall. Ganz im Gegenteil. Man muss sich auf Demotivation, Null-Bock, schlechte Laune, Quertreiberei, Angst und Egotrips einstellen. Die Teams werden in der Zusammensetzung nicht nur variabler, was kaum Zeit für die Entwicklung eines guten Teamgeistes lässt, sie werden auch immer inhomogener in Denk- und Verhaltensweise. Das erschwert die Bildung eines Teamgeistes. Die Team ist eher eine Ansammlung von Poltergeistern.

Mannschaftsgeist



Alle gut drauf und gemeinsames Ziel vor Augen



Wenn die Zeiten sich ändern und das sicher zu mehr Demotivierten, Satten, Unzufriedenen, Ängstlichen und Desorientierten im Kollegenkreis führt, sollte es eigentlich Gegenmaßnahmen und Abhilfen dafür geben.

Wie gut die anderen drauf sind, ist für Ihren Arbeitserfolg maßgeblich. Defizite dort können Sie nicht kompensieren, jedoch kann das Sie selbst nach unten ziehen.

Das müsste Ihren Chefs doch auch klar sein. Die sollten doch auch daran Interesse haben, wenn jeder Einzelne und das Team gut drauf sind. Haben sie sicher auch. Aber das Problem ist für sie eher abstrakt und nicht direkt spürbar.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

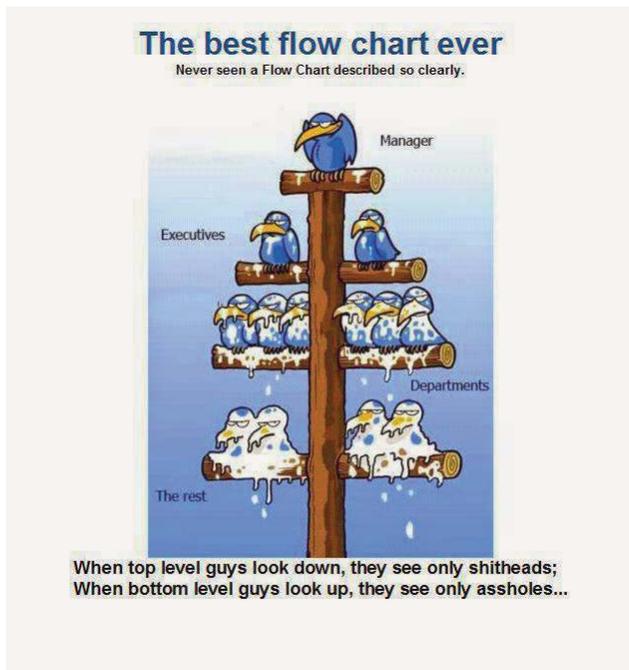
3.5 Chefs oben haben kein Kollegenkreisproblem

Die Chefs als Entscheider stehen oben. Da ist es schon immer etwas einsamer. Kollegen gibt es da oben ja kaum. Mit flacheren Hierarchien wird die Anzahl der Chefs sogar kleiner. Die oben sind noch einsamer.



Die haben also ein umgekehrtes Kollegenproblem. Es werden immer weniger. Und jeder einzelne Kollege wird besser den je ausgewählt. Von den vorhergehend beschriebenen Problemen in den Kollegenkreisen normaler Mitarbeiter spüren die Chefs oben in ihrem Tagesgeschäft nichts. Sie müssen ja praktisch mit niemanden täglich kooperieren, interagieren und sich arrangieren. Sie stehen ja oben in Hackordnung, ihre Tagesarbeit ist führen und kontrollieren. Sie können kommandieren und sanktionieren, wo Team und Projektleiter bitten und betteln müssen.

Für Chefs ganz oben hat sich im Vergleich zu früher am Umfang der Abhängigkeiten von Anderen nichts geändert. Sie kennen die Personen, von denen sie abhängig sind. Sie haben diese nach ihren Kriterien ausgewählt. Dazu gehört, sich gut führen zu lassen.





Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

4 Gewaltige, grenzenlose neue Möglichkeiten des 21.Jh.

In der alten Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts war vieles mehr geordnet und automatisch da. Der Kollegenkreis und damit auch deren Fähigkeiten und Wissen waren genauso gegeben wie deren grundsätzliches Wohlwollen. Die alte Zeit war bequem, hatte aber gleichzeitig enorme Begrenzungen. Waren Wissen, Fähigkeiten oder Beziehungen im Unternehmen nicht vorhanden, waren sie praktisch unerreichbar.

Zusätzliches Wissen und Fähigkeiten wurde über Bildungsabschlüsse erworben und entsprechend honoriert. Bildung war knapp und teuer. Zugang zu Bildung gab es nur vor Ort in Bildungseinrichtungen.

Alle diese Begrenzungen hat die Digitalisierung aufgehoben.

Es ist möglich, ohne jeden Unternehmenskontext Vertrauens- und Arbeitsbeziehungen zu einer großen Zahl fremder Menschen neu aufzubauen und zu unterhalten. Es ist möglich, Erfahrungen, Wissen und Einfluss von Menschen zu nutzen, ohne deren Kollege oder zahlender Kunde zu sein. Mit Fremden lässt sich über große Distanzen sogar etwas sehr Anspruchsvolles erreichen. Das habe ich beispielhaft selbst gemacht, um als Elektro-Ingenieur wohnhaft in der Schweiz Deutschlands bekanntester Bauexperte zu werden. Mit den Mitteln und Medien des 20. Jahrhunderts wäre das nicht möglich gewesen. (www.bauwesen.co)

Das Internet bietet heute alles was es braucht, sich selbständig und kostenlos jedwede Fähigkeit anzueignen. Auch solche, für die es gar keine formelle Ausbildungswege gibt. Digitale Lernplattformen bieten webbasierte Ausbildungen sehr individualisiert für wenig Geld an. Wenn keine Zeugnis gebraucht wird sogar oft kostenlos (z.B Coursera). In Youtube und Foren bekommt man neben toll aufbereiteten Lerninhalten bzw. Problemstellungen jeder Art und Tiefe sogar individuelle Hilfe in einem unglaublichen Umfang. Wer einem Nutzer ohne Bezahlung weiterhilft zeigt neben seiner Fachkompetenz auch sein hochsoziales Verhalten. Das bringt ihm mehr Wertschätzung von hunderten Webnutzern, die diese Hilfestellung sehen. Damit bringt das mehr Klicks und mehr Geschäft.

Auch das ist keine Theorie, sondern vom Herausgeber selbst praktiziert worden. Er hat sich so Mitte 50 vom Industrie [CEO hin zum Web-/Digitaltrainer entwickelt](#).

Neue Fähigkeiten entwickeln und auch anspruchsvolle Aufgaben via Webbrowser mit der Hilfe anderer, auch Unbekannter lösen ist im 21. Jh. sehr wichtig.

Dafür gibt es keinen formellen Rahmen von Bildungseinrichtungen und keine übergeordnete steuernde Organisation. Dafür braucht es Professionalisierung seines Selbstmanagements.

Die Möglichkeiten, sich beruflich und persönlich zu entfalten und zu entwickeln sind im digitalen 21. Jahrhundert fantastisch. Aber diese Möglichkeit haben Milliarden von Menschen auf der Welt, die einen Internetzugang haben. Das schafft Konkurrenz. Wer die neuen Möglichkeiten zu nutzen versteht, hat einen Vorteil. Wer das nicht kann oder macht, fällt zurück. Arbeitnehmer haben durch fortschreitende Verbreitung von künstlicher Intelligenz und strukturellen Wandel z.B. durch Demographie zusätzlichen Druck, sich in ihren Fähigkeiten zu wandeln und sich selbst weiter zu entwickeln. .

Die Erwartung, unter Regie des Arbeitgebers effektiv weitergebildet zu werden, ist im 21. Jh. noch unrealistischer und unerfüllbarer wie bisher.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Im anspruchsvolleren 21. Jahrhundert ist jeder Arbeitnehmer viel mehr auf sich allein eingestellt als bisher. Es läuft viel weniger automatisch gut für ihn. Viel mehr kann völlig schief für ihn laufen. Gleichzeitig ist für ihn viel mehr und schneller möglich als je zuvor. Das 21. Jahrhundert braucht eine bessere Führung. Diese Führung kann nur von einem selbst kommen und nicht von oben.

Arbeitnehmer, die sich dessen bewusst sind und sich darauf einrichten, werden im auch im 21. Jahrhundert sicher Freude und Erfolg im Arbeitsleben haben. Wer es nicht tut und sich nicht anpasst, wird unzufrieden, erfolglos und/oder gestresst sein.



Ohne professionelles Selbstmanagement fürs 21. Jh.

Er wird die Schuld bei Anderen und den widrigen Umständen suchen. Dabei liegt die Lösung nur bei ihm selbst. Die Welt lässt sich nicht ändern, die Kollegen und Chefs auch nicht. Was sich aber ändern lässt, ist die Art und Weise seines Selbstmanagements. Professionelles Selbstmanagement im 21. Jh. ist eben etwas anderes als professionelles Selbstmanagement im 20. Jh. Dort reichte unsystematisches Nebenbei-Selbstmanagement noch aus, um gut durch das ganze Arbeitsleben zu kommen. Für jemanden, der heute im Arbeitsleben steht und noch viele Jahre vor sich hat, reicht das nicht mehr. Er muss die Fähigkeit und Gewohnheit entwickeln, systematischer zu reflektieren, zu planen und nichts relevantes zu vergessen bzw. aus den Augen zu verlieren.

Er sollte möglichst einen beruflichen Mentor haben im Sinne eines Bergführers, mit dem man sicherer voran kommt und auch große Herausforderungen mit gutem Gefühl angehen sowie meistern kann.



Die ideelle und konzeptionelle Grundlage für ein professionelles Selbstmanagement im 21. Jh. wird nachfolgend beschrieben. Es wird gezeigt wie ein professionelles Selbstmanagementsystem für das 21. Jh. aussieht und wirkt. Es muss die positiven Aspekte der Arbeitswelt des 20 und 21. Jh. kombinieren. Professionelles Selbstmanagement muss die Nachteile bzw. Risiken der neuen Zeit systematisch kompensieren und deren Vorteile bzw. Chancen systematisch besser nutzen.

Es reichen 30-60 Minuten Selbstmanagement Zeit pro Woche, damit man sicher „Peace of Mind at Work“ hat.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

Resümee:





Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden



Die gewaltige Führungslücke des 21.Jahrhunderts

Vorgesetzte haben immer weniger Einfluss und Kontrolle über ihre Mitarbeiter. Das sind die Menschen, auf die Sie als Kollege oder Geschäftspartner bei Lieferanten und Kunden angewiesen sind. Diese Menschen werden weniger geführt. Das anspruchsvollere, belastendere und unsichere Umfeld bräuchte aber mehr und nicht weniger Führung. Die Menschen lassen sich jedoch heute immer weniger gut und gerne führen. In dieser Kombination tut sich in Organisationen eine gewaltige Mitarbeiter-Führungslücke auf. Je höher der Leistungs- und Wettbewerbsdruck in einer Organisation ist, desto schlimmer die Wirkung der Führungslücke. Die Abhilfe kann nur sein, dass sich jeder selbst systematisch besser im Arbeitsalltag führen muss. Wer das im 21. Jahrhundert nicht macht ist einfach nicht mehr professionell genug. Er ist eine Belastung für sein Umfeld und schadet seinem beruflichen Wohlergehen. Sein Streben nach nach „Peace of Mind at Work“ geht auf Kosten seines Umfeldes.



Arbeitsalltag hoch motivierter Mitarbeiter mit Führungslücke. Mehr Engagement und Eifer bringt weniger Produktivität und mehr Zusammenstöße mit Kollegen.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden



Bild: So zeigen sich Defizite im professionellen Selbstmanagement

Jeder leidet unter Lücken und Defizite der Anderen

Die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts ist geprägt durch kollaborative, interaktive Wertschöpfung mit vielen verschiedenen Menschen, die nicht in der direkten Umgebung greifbar sind. Darum wird Jeder von den Professionalitäts-Defiziten der Anderen nach unten gezogen. Darum hätte jeder einen Vorteil und Nutzen davon, wenn die Anderen ihre Lücken schließen würden. Die verspüren oft selbst die Notwendigkeit dafür gar nicht und haben sich mit ihrer Professionalitätslücke gut eingerichtet.

Die «professionellen» Fehlpässe oder Ballver Stolperer sind in der heutigen Arbeitswelt ja nicht sichtbar und offensichtlich. Dennoch müssen Andere umsonst rennen und der Erfolg bleibt aus.

Aus Rücksicht auf seine Kollegen sollt eigentlich jeder danach streben, keine Lücken im professionellen Selbstmanagement Kompetenzniveau haben.

Seiner Stelle und seinem Umfeld gerechtes professionelles Selbstmanagement zu praktizieren, ist die neue Kollegialität der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts.



Bild: Zuspield und Zusammenspiel mit Unprofessionellen klappt nicht. Dafür finden sich tausend andere Erklärungen und Pseudoabhilfen.



Die Arbeitswelt des 21.Jh. ist zum verrückt werden

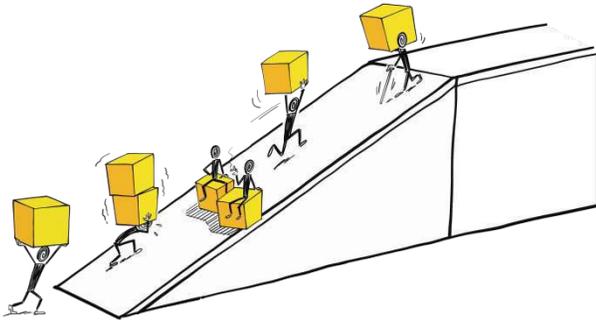


Bild: Jeder Unprofessionelle behindert die Professionellen. Kostet Mühe und Erfolg.

Wozu führt das? - Übergang zu Kapitel 2

Bei der Arbeit kommen immer leistungsfähigere Hilfsmittel und genialere Apps zum Einsatz. Die Beschaffung von Informationen war noch nie so schnell und einfach. Wir können praktisch jederzeit überall mit jedem in vielfältigster Art kommunizieren, können überall arbeiten, auch Zuhause.

Arbeitgeber wählen neuen Kollegen und Chefs mit immer ausgeklügelteren Verfahren und auch KI-Unterstützung aus. Management By Objectives, Erfolgsbeteiligungen und immer tollere Events sorgen für Motivation. Modernste Methoden wie Lean, Agile, Scrum werden eingesetzt und Firmenhierarchien weiter abgeflacht. Unternehmen optimieren sich strukturell und strategisch immer mehr durch Umstrukturierungen und M&A Transaktionen.

Mehr von all dem "Guten" geht fast nicht mehr. Ist die gute Zukunft damit gesichert? Wohin führt das?



1 Seinen eigenen Plan haben und verfolgen

Ihr Arbeitsalltag und Arbeitsleben in der Welt des 21. Jahrhundert soll gut sein und möglichst noch besser werden. Es geht um Ihr Wohlergehen. Das zu erreichen oder dauerhaft sicher zu stellen ist unser gemeinsames Ziel. Davon kann ich ausgehen, wenn Sie dieses Buch bis zu dieser Seite gelesen haben.

Wollen wir Ihr heutiges und künftiges Leben positiv beeinflussen, müssen wir für Veränderungen in Ihrem Sinne sorgen. Zu versuchen, die Anderen, die Firma oder die Welt in seinem Sinn zu verändern ist ein spannendes Vorhaben. Da kann ich Sie jedoch nicht sicher zum Erfolg bringen. Das ist eine Strategie, die sehr anspruchsvoll ist, mit sehr geringen Erfolgsaussichten.

Unsere sichere Erfolgsstrategie ist es, nur das zu verändern, was Sie selbst 100% im Griff haben.

Was sie planen und wie Sie planen ist etwas, das Sie 100% selbst im Griff haben. Und ich möchte Sie dazu bringen, sich jeden Morgen einige Minuten Zeit zu nehmen, einen Arbeits-Tagesplan professionell zu erstellen und auch dementsprechend tags darauf abzuschließen. Das ist der Kern von professionellem Selbstmanagement. Es geht darum, Pläne für seine Arbeit zu machen und diese zu verfolgen, um Ziele zu erreichen. Ihr Wohlergehen zu sichern ist dabei das oberste Ziel.

In wenigen ruhigen Minuten den Vortag bewusst abzuschließen und mit einem Stift auf einem Blatt einen neuen persönlichen Arbeitsplan für den neuen Tag zu entwerfen hat eine sofortige, unglaublich starke positive Wirkung. Es wird sehr schnell zur Gewohnheit und täglichem Bedürfnis.

Sich einige ruhige Minuten Zeit nehmen, um mit einem Stift ein Blatt zu befüllen, ist heute etwas sehr Ungewöhnliches und völlig entgegen dem Mainstream. Dass sich damit Ihr Arbeitsalltag und -leben substantiell zum Besseren verändern wird, ist kaum zu glauben.

Und dennoch sollen Sie es versuchen. Damit Sie meine Vorschläge, Konzepte und Sichtweisen annehmen und dem aufgezeigten Weg folgen, brauche ich ihr Vertrauen und muss für Sie glaubwürdig sein.

Sie sollen mich als erstrebenswertes Vorbild und Mentor in Sachen Selbstmanagement annehmen. Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Vorbildfunktion basiert nicht auf Titel oder dem was man sagt oder schreibt, sondern basiert darauf was man ganz real tut bzw. getan hat und damit für Andere bewirkt hat.

Deshalb zeige ich Ihnen meine professionelle Selbstmanagement Lebensgeschichte auf, bevor ich ihnen in diesem Kapitel die Grundlagen und Eckpfeiler von professionellem Selbstmanagement im 21. Jahrhundert nahebringe.

Mein Beruf – Professionelles Selbstmanagement vormachen, vorleben und dazu anleiten

Dafür Sorge zu tragen, dass Menschen, die mir vertrauen, produktiver, wertvoller und zufriedener werden ist mein Beruf und wurde inzwischen zur Berufung.

Dieses Streben ist der Kern meines professionellen Selbstverständnisses seit ich als Jüngster und Unerfahrester der Kollegen mit 28 Jahren zum Chef meiner Abteilung befördert wurde.



Drei Jahre später kam ich wie durch Zufall in die Geschäftsleitung eines mittelständischen Industrie-Unternehmens in einer mir völlig fremden Branche, die gerade in eine existentielle Krise gerutscht war. Wieder war ich jünger und unerfahrener als alle meine neuen Mitarbeiter und Kollegen.

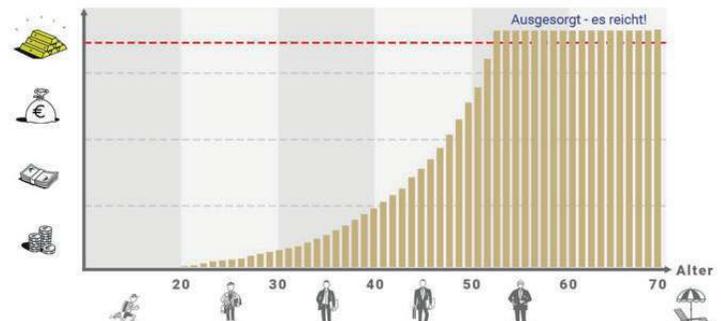
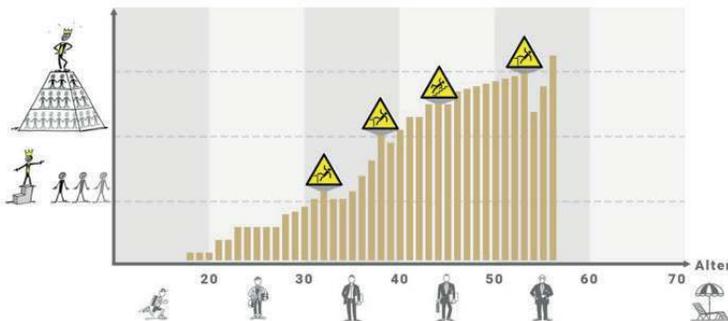
Mit Erfahrung und Seniorität führen ging somit nicht. Enge persönliche Führung ging bei den vielen Mitarbeitern mit Home Office bzw. weltweiten Service Einsätzen auch schlecht.

Es gab damit nur die Lösung, dass meine Mitarbeiter meine faktische Führungslücke bzw. Führungsdefizite selbst ausgleichen mussten. Sie mussten sich selbst und dabei ihre Kollegen systematisch besser führen. Dazu mussten sie ihr Selbstmanagement professionalisieren.

Und genau dazu haben ich ihnen verholfen. Ich habe sie zu professionellerem Selbstmanagement gebracht. Das war das Einzige, was ich systematisch besser konnte als meine viel älteren und erfahreneren Mitarbeiter.

Denn meine Kompetenz im Selbstmanagement, d.h. anspruchsvolle Ziele zu setzen, zu verfolgen und auch gegen Widrigkeiten zu erreichen, hatte ich schon als Kind begonnen zu entwickeln. Ich hatte mir in den Kopf gesetzt, einmal Turnierreiter zu werden. Das war vermessen, wenn man aus einer einfacher Arbeiterfamilie ohne jegliche Pferde kommt und in einem mein Ort aufwächst, wo es fast keine Pferde hat.

Da kann man sich nicht auf Glück und Zufall alleine verlassen. Als Teenager war ich dann Turnierreiter und Anfang 20 auch noch Jagdreiter. Ich wurde Teil der Equipage einer Hundemeute (Badische Dragoner Meute).

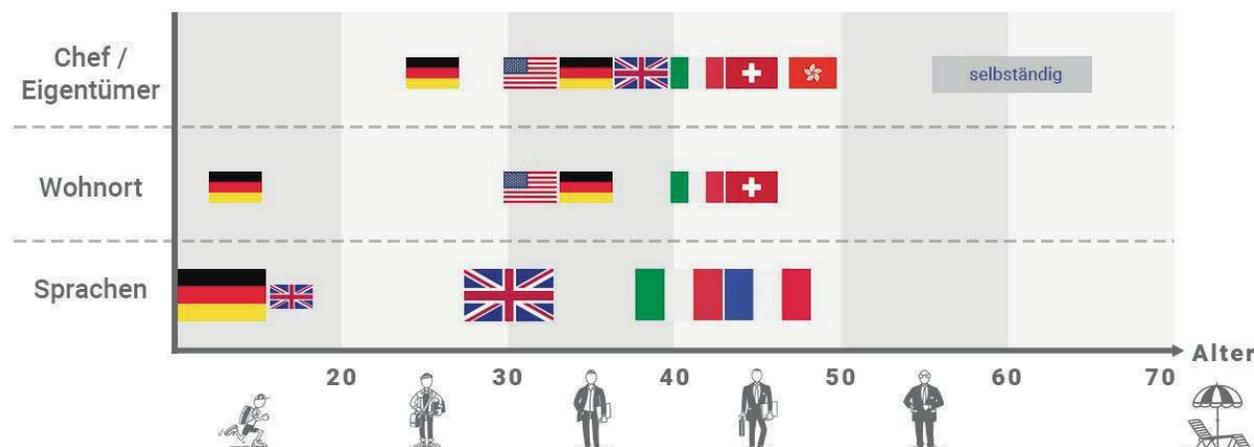


*Linkes Bild: Ich habe mit professionellem Selbstmanagement Karriere gemacht und konnte mehrere Beinahe-Abstürze verhindern.
 Rechtes Bild: Mitarbeiter wertvoller und produktiver zu machen, lohnte sich für alle Stakeholder. Lohnte sich für mich als Chef sehr.*

Mit professionelles Selbstmanagement habe ich mein eigenes berufliches Leben entwickelt und für das Wohlergehen meiner Familie und der mir anvertrauten Menschen sprich Organisationen gesorgt.



Das fand in einem Arbeitsumfeld statt, das durch Unternehmensverlagerungen, Fusionen und Firmenübernahmen geprägt wurde. Genauso wie sie im Kapitel 1 als Normalfall für das 21. Jh. ausführlich beschrieben sind. Die Fähigkeit, sich selbst systematisch persönlich weiter entwickeln zu können, war dabei wichtig. Dazu gehörte das Erlernen von fließend französisch und italienisch ohne Schulbesuche oder formelle Kurse im Selbstmanagement.



Unternehmens- sowie Wirtschaftskrisen, Umwälzungen und Unsicherheit haben mein Arbeitsleben geprägt und dafür gesorgt, dass ich meine professionelle Selbstmanagement Systematik mit meinen jeweiligen Mitarbeitern immer weiter entwickeln und an neue Mitarbeiter vermittelbar machen musste.

Die wichtigste Phase dafür war in meiner Zeit als Alleingeschäftsführer eines in der Schweiz beheimateten internationalen 350 Mitarbeiter Unternehmens (Saia-Burgess Controls).

Als neuer Chef hatte ich das Unternehmen Anfang der 00er Jahre konsequent auf damals neuartige Web-technik und digitale Kommunikationsfähigkeit ausgerichtet. Der Anstieg des chronische Wertverlust des Euros gegenüber dem Schweizer Franken ab 2006 von 1 zu 1.6 bis kurzzeitig fast 1 zu 1 brachte das hoch exportabhängige Unternehmen in eine potentiell existenzbedrohende Lage. Als 2007/2008 noch die Finanzkrise die Wirtschaftswelt erschütterte, wurde allen klar, das die altbekannten konventionellen Mittel nicht mehr ausreichend sind. Zeit und Geld waren sehr knapp und die Zukunft am nun extrem teuren Standort Schweiz sehr unsicher. Not macht erfinderisch. In unserem Fall haben wir auf ungewöhnliche Innovationen gesetzt.

Google Apps und Youtube wurde 2009 wurde als Standard im gesamten Unternehmen eingeführt und besonders in Vertrieb, Support und Entwicklung intensivst genutzt. Parallel zum Innovationssprung in Richtung digitale Welt vollzogen wir einen Innovationssprung in Richtung analogere Arbeitswelt.

Wir haben im Unternehmen Denkräume eingerichtet, die bis 9.00 Uhr alle frei und still waren. Ziel war es, möglichst viele Mitarbeiter dazu zu bringen, morgens erst einmal in Ruhe zu reflektieren und den Tag vorzu-



planen. Diese Ruhe und Fokussierung war uns gerade in der akuten Hochdruck- und Krisensituation besonders wichtig. Wir wollten so wenig wie möglich Mitarbeiter mit hohem Schweizer Lohnniveau haben, die ziel- und kopflos durch den Tag und die Woche gehen.

Damit für Wochen und Tage auch sinnvolle und authentische Planung gemacht und dann auch zielführend gearbeitet wird, haben wir unternehmensweit bis auf Ebene Sachbearbeiter das persönliche Selbstmanagement der Mitarbeiter professionalisiert. Das erfolgte systematisch basierend auf dem professionellen Selbstmanagement, das ich bis dahin immer nur mit meinen direkten Untergeben praktiziert habe. Die Systematik bekam den Namen SEMAN und ist die Urform des 2ease SMan Systems, das Sie später genauer kennen lernen und verstehen werden.

SMoffBook – Arbeits-(Lebens) Planungsbuch war Grundlage für Erfolgs



Bild: Dieses Planungsbuch hat mich mein gesamtes Angestelltenarbeitsleben begleitet. Es ist Grundlage meines professionellen Selbstmanagement - Stift und Tagesblätter. Damit habe ich meine Gedanken festgehalten, konsolidiert und weiter veredelt. Die heutige Version sieht natürlich viel schlanker aus, da Kontaktdaten, Kalender und Projektblätter heute digital sind.

Einschubkasten mit Zitaten von Daniel Ernst Interview zu seinen Erfahrungen bei Saia und Patrick



Herr Ernst ist Anfang dreissig. Er hat 2012 sein Studium beendet und bei der Saia-Burgess Controls AG in der seine «Lehrjahren» im Produktmanagement gemacht. Seit 2015 arbeitet er in der deutschen Zentrale eines US Konzern. Dort hat er obwohl branchenfremd schnell Karriere gemacht. Er leitet inzwischen das gesamte Produktmanagement und hat 15 Mitarbeiter sowie zwei Abteilungsleitern unter sich.

I: Sie haben nach Abschluss Ihres Studiums im Jahre 2012 Ihren Berufsweg bei einem Unternehmen begonnen, in dem die Urform des professionellen Selbstmanagementsystems SMan entwickelt und als Unternehmensstandard gelebt wurde. Könnten Sie bitte beschreiben, wie Sie den Arbeitsalltag und die Führungskräfte dort erlebt haben? #00:00:22-0#

B: Motiviert. Es war sehr angenehm für die Mitarbeiter, dass man immer eine Vorstellung davon hatte, was der Vorgesetzte oder Abteilungsleiter in den nächsten ein, zwei Wochen oder Monaten vor hat, auf dem Programm hat, damit man sich selbst darauf einstellen kann, eventuell vorarbeiten kann, und nicht überrascht wird, wenn etwas passiert oder kommt. Am eindrucksvollsten für mich war es, die Übernahme zu sehen, als Honeywell diese Firma gekauft hat. Das Management wurde ausgetauscht und es gab viele neue Leute, die keine Ahnung von dem Business hatten. Ich glaube einer der Faktoren, warum es so gut weiter gelaufen ist, war, dass alle ihren Plan für die Zukunft hatten, zumindest fürs nächste halbe oder Dreivierteljahr, und nicht alles sofort in sich zusammengefallen ist. #00:00:22-0#

I: Gut. Wie haben Sie als Berufsanfänger in diesem Umfeld – damals, als die Firma noch selbstständig war – Ihre professionelle Selbstmanagement-Kompetenz entwickelt? Haben Sie Kurse gemacht? Hat es lange gedauert? Wie lief es für Sie, da rein zu kommen? #00:01:41-0#

B: Ich hatte Kurse, zwei oder drei Kurse anfangs, und später noch ein, zwei einzelne Begleitungen, um den Plan durchzusprechen, aber es ging relativ schnell. Ich glaube, ich war nach drei, vier Wochen einigermaßen lauffähig, würde ich sagen. Es hat geholfen, dass ich als Nachzügler dazugekommen bin. Das heißt, das ganze Team hat das bereits praktiziert, daher war es für mich einfach, ich konnte meine Teamkollegen oder meinen Teamleiter fragen „Wie habt ihr das gemacht?“ „Wie macht ihr das?“ Das hat geholfen. Ich glaube, es dauert ein bisschen länger, wenn alle es von null auf machen. #00:02:22-0#

I: Was glauben Sie, wie lange brauchen wir dann? #00:02:24-0#

B: Für die normale Tages- und Wochenplanung würde ich sagen vier oder acht Wochen, Monatsplanung geht ein bisschen länger. #00:02:37-0#



I: Sie haben dann das Unternehmen nach der Übernahme verlassen. Wann war das? 2014? #00:02:44-0#

B: Ende 2014, fast 2015. #00:02:47-0#

I: Und Sie haben woanders Ihren Berufsweg fortgesetzt. Wie haben Sie den Wechsel zu einem anderen Unternehmen erlebt? Was hat sich durch diesen Wechsel an Ihrem Arbeitsleben verändert? Und was fiel Ihnen im neuen Unternehmen im Vergleich zum vorigen auf? #00:03:03-0#

B: Im neuen Unternehmen hat es mir unglaublich viel geholfen, da ich die spezielle Situation hatte, dass alle, die mich eingestellt haben, nicht mehr da waren, als ich angefangen habe. Der Präsident, mit dem ich ein Interview hatte, war ein anderer, der Abteilungsleiter war ein anderer, und der Chef, den ich dann hatte, hat die Abteilungsleitung Interim übernommen und hatte keine Zeit für mich. Und dann war ich in dem Business, von dem ich keine Ahnung hatte, mit Leuten, die ich nicht kannte, und da hat es mir geholfen, zu überlegen, zu strukturieren: Wen muss ich jetzt kennenlernen? Wen frage ich „Was sind eure größten Probleme?“, um irgendwie – ich war führungslos in einem Business, von dem ich keine Ahnung hatte – voranzukommen. Ich glaube, sonst hätte ich das nicht hinbekommen. #00:03:51-0#

I: Sie glauben, ohne dieses professionelle Selbstmanagement wären Sie abgesoffen? #00:03:55-0#

B: Ja, ziemlich sicher. Es gab keinen, der mir gesagt hat „Pass auf, so haben wir das gemacht. Führe das so weiter.“ Ich bin in ein Vakuum geschmissen worden. #00:04:07-0#

I: Sie haben es (Professionelles SMan Selbstmanagement) weiter praktiziert und sind damit über Wasser geblieben. #00:04:10-0#

B: Genau. #00:04:11-0#

I: Gut. Und anschließend, nachdem Sie sich eingelebt hatten, welchen Einfluss hatte diese Fähigkeit, diese Fertigkeit, die Sie hatten, des professionellen Selbstmanagements auf die Weiterentwicklung Ihrer Karriere? Sind Sie inzwischen aufgestiegen? #00:04:23-0#



B: Ich leite mittlerweile die ganze Abteilung des Produktmanagements. Vorher hatte ich nur eine Produktgruppe, die kleinste der drei Produktgruppen, die wir haben, und jetzt leite ich alle drei Teams des Produktmanagements für das gesamte Produktportfolio. #00:04:45-0#

I: Der, der rein kam und von nichts wusste, ist heute der Chef. #00:04:49-0#

B: Der einzige in dem Unternehmen, der nicht Kältetechniker, sondern Elektroingenieur ist, leitet Kältetechnik-Produktmanagement. #00:04:59-0#

I: Gut. Wie relevant schätzen Sie die Professionalität des Selbstmanagements in Ihrem Arbeitsumfeld für Ihren eigenen beruflichen Erfolg ein? Ist es für Sie wichtig, dass die Anderen das ebenfalls auf einem hohen Niveau machen? Oder (unv.)? #00:05:16-0#

B: Die Kollegen? #00:05:16-0#

I: Ja, Kollegen, Mitarbeiter. #00:05:18-0#

B: Im jetzigen Unternehmen kann ich es nicht beurteilen, weil niemand es macht. Ich kann es nur im vorigen Unternehmen beurteilen, und da hat es sehr geholfen, weil alle auf dem gleichen Nenner waren und man bei jedem wusste, dass der das strukturiert macht und man sich mehr drauf verlassen konnte, dass/ oder zumindest gesehen hat, wenn jemand etwas anders priorisiert hat, wie man selbst das Gefühl hat, und dann konnte man mit dem drüber reden. Jetzt passiert es oft, dass etwas nicht gemacht ist, dann fragt man, und dann „Ah, da war etwas anderes wichtiger.“, aber ohne, dass man darüber gesprochen hat. #00:05:58-0#

I: Was streben Sie bezüglich professionellem Selbstmanagement für Ihre jetzigen Mitarbeiter und Arbeitskollegen an? Haben Sie da Pläne? #00:06:06-0#

B: Ja, ich würde das gerne einführen und einen (SMan) Kurs machen. Ich möchte es ungern selbst machen, weil es nicht vom Chef kommen soll, sondern von jemand Unabhängigem. #00:06:16-0#

I: Aber Sie würden sich zutrauen, es selbst zu machen. #00:06:18-0#

B: Ja, ich würde es mir zutrauen. Es ist keine grosse Sache// #00:06:23-0#



I: Haben Sie eine Empfehlung für andere junge Leute, die wie Sie beruflich weiterkommen möchten und sich in der heutigen Wirtschafts- und Arbeitswelt behaupten möchten? #00:06:36-0#

B: Mein voriger Chef, der nicht mehr da war, als ich angefangen habe, hat mir gesagt: Früher war es wichtig, dass man einen langen Plan macht und den über drei, vier, fünf, sechs Jahre einhält. Mittlerweile ist die Welt durch E-Mails so schnelllebig, jeder kann sich irgendwo Informationen beschaffen, dass man gezwungen ist, seinen Plan ständig anzupassen. Ich glaube, wenn man so etwas macht, hilft es, sich stetig zu hinterfragen „Passt das, was ich mir vor drei Monaten vorgenommen habe, noch? Muss ich es ändern? Muss ich es anpassen?“ Man wird von so vielen Informationen zugebombt, dass es wichtig ist, dass man sich immer wieder die wichtigsten drei Dinge herauszieht. #00:07:23-0#

1581266649-patrick sumi 5-1-2020

I: Herr Sumi, Sie haben im Jahr 2012 nach Abschluss Ihres Studiums des Wirtschaftsingenieurwesens, Ihren Berufsweg bei dem Unternehmen begonnen. In diesem Unternehmen wurde die Urform des professionellen Selbstmanagementsystems SMan entwickelt und dort ebenfalls als ein Unternehmensstandard gelebt. Können Sie bitte beschreiben, wie Sie den Arbeitsalltag und die Führungskräfte dort als Berufsanfänger erlebt haben? #00:00:25-8#

B: Für mich war es interessant zu sehen, dass die Führungskräfte organisiert waren. Sie wussten was sie in der Woche und am Tag machen und haben nicht einfach in den Tag hinein gelebt. Das war für mich zugleich sehr angenehm, da dementsprechend der Chef organisiert war. Daher war der Start sehr angenehm für mich. #00:00:46-9#

I: Und wie haben Sie dort als Berufsanfänger Ihr Selbstmanagement in diesem Unternehmen entwickelt? Wurden Sie geschult, gab es Kurse oder war das lange? Wie sind Sie selbst da reingekommen? #00:01:00-9#

B: Kurse gab es, aber da ich später in die Firma hinein gekommen bin, habe ich das von meinem Chef abgeschaut und den Nutzen gesehen. #00:01:10-5#

I: Rein on-the-Job? #00:01:12-1#

B: Genau ja. #00:01:13-4#

I: Im Jahr 2015 haben Sie das Unternehmen verlassen, um woanders Ihren Berufsweg fortzusetzen. Haben Sie anschließend das professionelle Selbstmanagementsystem SMan weiter praktiziert? #00:01:26-8#

B: Genau, das habe ich weitergemacht, da ich den Nutzen darin gesehen habe. #00:01:30-7#

I: Bis heute? #00:01:31-0#

B: Bis heute. #00:01:32-9#



I: Inzwischen sind Sie Führungskraft geworden und haben in einem weltweit bekannten Unternehmen Karriere gemacht. Was fiel Ihnen denn in puncto Führung besonders auf? Was läuft da anders als bei Ihrem ersten Arbeitgeber? #00:01:44-8#

B: Der Hauptunterschied bezüglich Führung und Selbstmanagement ist meiner Meinung nach, dass es viele Trainings gibt. Dennoch gibt es nichts, das langfristig angewendet wird. Das würde ich sagen ist so der Hauptunterschied. #00:02:01-2#

I: Es wird viel versucht zu verbessern/ #00:02:04-1#

B: Genau. X-Trainings in Führung, Zeit- und Selbstmanagement, aber nichts, das langfristig jeder anwendet. #00:02:13-3#

I: Wie groß sehen Sie den Bedarf in der heutigen Arbeitswelt an Selbstmanagement, dass das systematisch gemacht wird? #00:02:20-0#

B: Ich denke da gibt es einen hohen Bedarf, da die Leute täglich in den Tag hineinleben. Aber sie planen wenig bis nichts und wirklich, dass man da etwas Professionelles aufsetzen kann und das auch langfristig angewendet wird, indem die Leute auch den Nutzen sehen. #00:02:44-6#

I: Wen würden Sie denn empfehlen, sein Selbstmanagement zu professionalisieren? #00:02:49-8#

B: Ich denke jedem, der Spielraum hat seinen Tag zu organisieren. Das heißt jeder, der seinen Tag selbst organisieren kann und muss in einem professionellen Rahmen. #00:03:06-2#

I: Ist das schwer zu erlangen und ist das mühsam aus Ihrer Erfahrung? #00:03:10-1#

B: Nein, denn am Ende des Tages sind es nicht irgendwelche komplexe oder komplizierte Konzepte. Es ist wirklich einfach anzuwenden. Und ich denke mal auch, wenn man das langfristig durchführt, sieht man auch den Nutzen davon. #00:03:28-4#

I: Herzlichen Dank, Herr Sumi. Würden Sie nochmal sagen, wie viel Aufwand in Schulungen Sie im ersten Jahr hatten und wie intensiv Sie geschult wurden? #00:03:39-5#

B: Ich hatte ungefähr drei bis vier Wochen Schulungen im ersten Jahr. #00:03:42-6#

I: Managementschulungen? #00:03:44-9#

B: Genau Management, Leadership und solche Sachen. #00:03:47-8#

I: Und was ist geblieben? #00:03:50-7#

B: Nicht Vieles würde ich sagen. #00:03:54-5#



Wie Verantwortliche des neuen Eigentümers Honeywell die Wirkung des planbasierten Führungssystems SEMAN (SMan) auf die Belegschaft der Saia-Burgess Controls AG erlebten.

Honeywell

Honeywell GmbH
Boeblingen Straße 17
D-71101 Schoenaich

Kombination wirkt sich sehr positiv auf Leistung und Stimmung im Personal aus. Sie haben dieses Produktionssystem verbunden mit einem tiefgreifenden Veränderungsprozess sehr persönlich besetzt und vorangetrieben und es trägt „Ihre Handschrift“. Auch nach Ihrem Ausscheiden als Geschäftsführer wird diese Kultur im Unternehmen spürbar weiter gelebt und das beweist, wie stark die Mitarbeiter diese Kultur als den „für sie richtigen Weg“ verinnerlicht haben.

Mit freundlichen Grüßen


Dr. Thomas Arenz

Unglaubliche und sagenhafte Ziele für Sabbatical Auszeit

Im März 2014 nahm ich mir mit Mitte 50 eine Auszeit vom Angestellten und Chef sein. Eine vorherige Übernahme der Saia-Burgess Controls durch einen US Konzern macht sowie so eine berufliche Neuausrichtung notwendig. In meiner Sabbatical Auszeit wollte ich mal etwas ganz anderes tun und mich persönlich und beruflich weiterentwickeln. Ich wollte mich fit machen für weitere Jahrzehnte spannenden und erfüllenden Arbeitslebens in der Wirtschaftswelt des 21. Jahrhundert.

Ich habe mir für die Auszeit vom Angestelltenleben Ziele gesetzt, die sehr anspruchsvoll und ungewöhnlich waren. Diese Ziele habe ich mit dem Selbstmanagement System SEMAN verfolgt. Damit habe ich die Vorgehensweise und die Fortschritte sowie Fehlschläge von der strategischen bis zur täglichen operativen Ebene Tag täglich durchgehend dokumentiert.

Wie man als in der Schweiz ansässiger Elektro-Ingenieur zum Deutschen Bauexperten für Fernsehen / Bundestag und recht erfolgreichen Buchautor und Key Speaker wird ist damit nachvollziehbar (www.bauwesen.co). Auch, dass ich Mitte 50 noch Digitalexperte und Trainer für Webtechnik sogar an Universitäten wurde (<https://www.2ease.org/digitalkompetenz>). Glück gehört dazu. Aber das hat jeder von uns. Was es braucht, ist die richtige Systematik und Konsequenz, um sich selbst in Eigenregie zu entwickeln. Die Systematik lernen Sie nachfolgend kennen und die Konsequenz wird durch Mentoring gesichert. Ganz alleine nur auf sich gestellt geht es nicht.



In 2015 gründete ich dann die 2ease AG mit dem Ziel, möglichst viele Menschen durch das Professionalisieren ihres Selbstmanagements dauerhaft substanziell produktiver, wertvoller und zufriedener im Job zu machen. Die ersten Kunden waren Geschäftspartner der Saia-Burgess Controls, die über Jahre miterlebt hatten, wie begeisternd positiv professionelleres Selbstmanagement in Unternehmen für alle Beteiligten wirkt.

Damit begann ab 2016 die Weiterentwicklung des Saia-Burgess Controls internen Selbstmanagement System SEMAN zu dem standardisierten offenen professionellen Selbstmanagement System SMan, dass Sie sich in Kapitel drei selbst aneignen können.

Die drei Eckpfeiler meines professionellen Selbstmanagements

<p>Ich erinnere und fokussiere mich</p>  <p>Smoffen</p> <p>Vortrag reflektieren- und jeden neuen Tag projektieren</p>	<p>Habe Übersicht und Sicherheit</p>  <p>SmoffBook (A5) Oder SmoffPad</p> <p>Planung der Zukunft und Review des Erlebten mit Stift bildhaft festhalten</p>	<p>Jemand hat Auge auf mich.</p>  <p>eMentoring</p> <p>Eine Planung und deren Umsetzung mit wohlwollender Person (Mentor) teilen.</p>
--	--	---

In 2018 wurde mit der Professionalisierung von Selbstmanagement in Unternehmen begonnen, bei der keine Unternehmensführung als treibende Kraft und Vorbild für die Mitarbeiter agierte. Die Mitarbeiter merkten, wie gut es für Sie ist und engagierten sich aus reiner Eigenmotivation. Die Anleitung und das Mentoring erfolgt unabhängig von meiner Person als Urheber des SMan Systems

=====#####

Kasten: Begeisterte Veränderung zum Besseren (Kai-Zen) bei der SBB

Bericht von SBB Kaizen Coach Martin Rohner

Wie die Jungfrau zum Kinde zum Themas Selbstmanagement gekommen

Kaizen – ständige Verbesserung

Es war gleich an meinem ersten Arbeitstag als Head Coach für Kaizen bei einem bedeutenden Schweizer Transportunternehmen, an dem ich mit dem Konzept des professionellen Selbstmanagements in Berührung kam – durch einen Vortrag von Jürgen Lauber.

Inhaltlich ging es um die Herausforderung, wie eine stetige Verbesserung realisiert werden kann, obwohl typische Anzeichen, wie man sie aus der Produktion kennt (z.B. sichtbare Bestände vor Arbeitssystemen). Der Vortrag zeigte nicht nur die Herausforderung von immaterieller Werten auf, sondern auch die Probleme mit bekannten Hilfsmitteln, die ständige



Erreichbarkeit und Verfügbarkeit ermöglichen. Man kennt sie, seien es die E-Mails, die um umgehend um Antwort zu bitten scheinen oder die zahllosen Meetings verwaltet durch Outlook. Egal ob elektronisch oder Face-To-Face, ständig wird man abgelenkt, werden produktive Gedankengänge unterbrochen.

Mit klassischen Lean-Management-Ansätzen ist in solchen Arbeitsumgebungen oft schwierig zu arbeiten, sind Transfers auf die eigenen Prozesse und Arbeiten (typischerweise aus der Produktion) für die betroffenen häufig nur mit Mühe machbar und bei der Anwendung von Methoden wie z.B. 5S mehr Widerstand als Kooperation erzeugt. Den Mitarbeitern ist dann meistens nicht geholfen, der Mehrwert für sie nicht erkennbar.

Der Ansatz von professionellem Selbstmanagement greift auf einer ganz anderen Ebene, der persönlichen eines jeden Mitarbeitenden. Im Kern geht es darum, den Tag mit all seinen Umständen und Möglichkeiten so effektiv und effizient zu nutzen und für sich und die Firma damit Mehrwert zu schaffen. Voraussetzung dafür ist, dass man weiß, wo man hin will, die eigenen Ziele kennt und sich deren stets bewusst ist. Wenn man dann vor dem eigentlichen Arbeiten sich deren bewusst macht und überlegt, wie man die Möglichkeiten, die einem der Tag bietet, optimal nutzt, um genau diese Ziele zu erreichen, wird man effektiv. Es ist die perfekte Ergänzung zu Lean-Management-Ansätzen. Für mich als Lean-Management-Experte eine tolle Win-Win-Situation und der Start für unsere Organisation, professionelles Selbstmanagement auf freiwilliger Basis einzuführen.

Wir starteten mit einer Pilotschulung und die Begeisterung und die Effekte waren so überzeugend, dass eine Weiterführung und vertiefte Auseinandersetzung mit professionellem Selbstmanagement ein Selbstläufer wurde. Heute führen wir zwei Schulungen pro Jahr für interessierte durch und unterstützen diejenigen mit Hilfe einer Community, die bereits die Einführung und Trainings zu professionellem Selbstmanagement durchliefen.

Wie hat das bei anderen gewirkt

Uns interessierte, wie sich professionelles Selbstmanagement – einmal eingeführt und trainiert – auf die Teilnehmer der Kurse auswirkt. Dazu haben wir Interviews durchgeführt und verblüffend ähnliche Rückmeldungen bekommen. Grundsätzlich sind die Anwender von PSM viel entspannter unterwegs, weil sie genau wissen, wo sie stehen. Sie sind zielorientierter und bemerken eine signifikante Steigerung sowohl ihrer Effektivität als auch ihrer Effizienz. Die Mehrheit berichtet auch, dass ihnen das „Nein“-Sagen zu zufälligen, spontanen Anfragen viel leichter fällt. Ein riesiges Plus für die Teilnehmer ist die wahrgenommene Wertschätzung von ihnen seitens des Unternehmens. Denn im Zentrum stehen sie mit ihren Anliegen und Zielen und wie sie diese besser und sicherer erreichen können. Das entspannt.

Eigene Erfahrung als Trainer und Mentor für Professionelles Selbstmanagement PSM

Wie bei vielen Kaizen-Methoden ist es bei deren Einführung immer hilfreich, möglichst einfach und schnell erste sinnvolle Ergebnisse zu erhalten. PSM ist dazu geradezu ein wunderbares Mittel. Schon nur durch das tägliche Smoffen ohne größeren Plan in der Hinterhand sind Ergebnisse leicht zu erzeugen. Das spüren die Teilnehmer und auch der Trainer unmittelbar.

Mit Hilfe der Online-Unterstützung ist es als Mentor ein Einfaches nachzuvollziehen, wie die Teilnehmer unterwegs sind. Das Tool erlaubt es auch, dem Teilnehmer schnell eine Rückmeldung zu geben. Dies wird im Übrigen sehr geschätzt.

Was auffällt als Trainer sind insbesondere zu Beginn zwei Effekte. Erstens wird zu Beginn des smoffens oft der Vortag vernachlässigt, viele sind zu schnell auf das Hier und Jetzt fokussiert. Es ist allerdings sehr hilfreich eine Rückmeldung sich selber zu ermöglichen, was gut lief und wo Aufpassfelder liegen. Darauf kann man in der Folge sehr gut aufbauen und läuft je länger desto sicher im Hier und Jetzt.

Zweitens wird bei der Bewertung des Vortages zu Beginn oft die „Nicht-Zielerreichung“ als negativ beurteilt. Der Fokus jedoch liegt explizit nicht auf der Zielerreichung, sondern auf den Grad Ausnutzung der Möglichkeiten bez. der Ziele und ihrer Hinarbeit, die der Tag einem bot. Hin und wieder gibt es Tage, die schlicht keine Möglichkeit bieten, an seinen Vor-



haben zu arbeiten schlicht weil eine Fremdsteuerung dies verunmöglichte (das wichtige und spontane Gespräch mit Kunden, ein wichtiges Anliegen vom Chef, etc.). Dieser Groschen fällt nicht so schnell und muss immer wieder betont werden.

Je weiter das Training voranschreitet, desto wichtiger werden strategische Belange bei der Planung. Auch hier zeigt sich, dass probieren und insbesondere sich austauschen enorm wichtig ist. Sei es bei der Entwicklung der Fähigkeit, Ziele in mehrere, verarbeitbare Unterziele zu unterteilen und planen oder wie das persönliche Netzwerk aufgebaut und geschickt für seine Zwecke genutzt werden kann.

=====

Im Jahr 2019 wurde der Fortschritt gemacht, dass interessierte Einzelpersonen auch ohne den Kontext ihres Unternehmens sich professionelleres Selbstmanagement aneignen und dauerhaft praktizieren können.

Wesentliche Voraussetzung dafür war die digitale Verstärkung der Wirkung des analogen Systems Blatt + Stift als Grundlage professionellen Selbstmanagements. Durch das webbasierte Smoffen-Mentoring Portal ist die Anleitung und Betreuung beim Umgang mit den Hilfsmitteln für Tage-Wochen-Quartale-Planungen und den jeweiligen Review jederzeit, ortsunabhängig und auch ohne direkte Kommunikation möglich.

Es genügten nun schon 1-2 Stunden persönliche Anleitung, um sich im Arbeitsleben viel besser zu fühlen, nichts mehr Wesentliches zu vergessen und substanziell produktiver zu werden. In Kapitel 3 werden viele Personen über ihre Erfahrung mit dem grundlegenden ersten Professionalisierungsschritt ihres Selbstmanagements mit Tagesprojektierung berichten. Es ist verblüffend.

Ab 2020 wird es nun möglich sein, als Einzelperson auch ohne persönliche Anleitung in Form eines Vor-Ort Workshops sein Selbstmanagement professionalisieren zu können. Nur so kann ich möglichst viele Menschen auch weltweit erreichen und Veränderung zum Besseren für sie bewirken.

Darum beschreibe ich in den nachfolgenden Unterkapiteln mit Text und Bildern viel von dem, was ich normalerweise in den professionellen Selbstmanagement System Workshop vermittele.

Sich morgens für einige Minuten Zeit zum bewussten Selbstmanagement zu nehmen, ist der elementare Kernbestandteil professionellen Selbstmanagement (smoffen). Mit vorformatierten Blättern und Stift ist die Grundlage vorhanden. Nun fehlt noch der ideelle Rahmen und konzeptionelle Rahmen für professionelles Selbstmanagement. In der Wikipedia Definition für Selbstmanagement steht unter Punkt 1 ganz lapidar: „Selbstständig sinnvolle und authentische Ziele setzen.“

Was aber sind genau jeweils für mich sinnvolle und authentische Ziele?

Dann folgte schon unter Punkt 2 die Empfehlung: „Einen Plan und Strategie für die effiziente Umsetzung der Ziele zu erarbeiten?“

Wie mache dich denn das? Wie sieht denn sowas aus?



Im Kapitel 2 geht es um das ganzheitliche Verstehen, was professionelles Selbstmanagement heute ausmacht und wie es funktioniert. Es reicht vom operativen Selbstmanagement für das Wohlergehen als Sachbearbeiter bis zum strategischen Selbstmanagement bei komplexen Aufgabestellungen mit hohen Freiheitsgraden, grosser Gestaltungsfreiheit und vielen Unwägbarkeiten bzw. Unbekannten.

Selbstmanagement



Zum Selbstmanagement gehören unter anderem folgende Fähigkeiten:^[1]

1. selbständig sinnvolle und authentische Ziele zu setzen,
2. einen Plan und eine Strategie für die effiziente Umsetzung der Ziele zu erarbeiten,
3. diesen Plan konsequent umzusetzen und
4. regelmäßige Fortschritts- und Ergebniskontrollen durchzuführen und
5. daraus Maßnahmen zur Effizienzsteigerung abzuleiten (lernen).

Nach [Stephen Covey](#) lassen sich vier Generationen des Selbstmanagements unterscheiden.^[2]

2 Die sicherste Wohlergehen-Strategie

Im Kapitel 1 wurde beschrieben, mit was Arbeitnehmer im 21. Jahrhundert in ihrem Arbeitsalltag fertig werden und mit was sie in ihrem Arbeitsleben rechnen müssen.

Im Vorkapitel haben Sie gesehen, dass professionelleres Selbstmanagement mit dem SMan System dafür ausgelegt ist, genau die Umstände und Herausforderungen der neuen Arbeitswelt zu meistern. Das liegt an dem einfachen und universellen strategischen Ziel und der Taktik der Umsetzung.



Sie verfolgen einfach jeden Tag primär Ihr berufliches Wohlergehen – kurz-, mittel- und langfristig. Und dieses Wohlergehen hängt primär davon ab, wie produktiv, wertgeschätzt und wie gut Sie sich fühlen. Also konzentrieren Sie sich darauf, jeden Tag hinsichtlich Ihrer drei strategischen Teilziele optimal auszunutzen. In Sinne von hoher Professionalität verwenden Sie keine Zeit und mentale Energie für jammern, ärgern und lamentieren über Arbeitsumfeld oder die schlechten Umstände. Denn das ist eben das Gegenteil von zielführend. Sie verfolgen die Strategie, das Vorhandene bzw. Gegebene einfach systematisch besser nutzen. Seien es die Ressourcen, Kollegen oder Organisation.

Professionelles Selbstmanagement setzt an dem an, was Sie vollständig unter Ihrer eigenen Kontrolle haben und verändern können. Sie verändern systematisch, wie Sie ihre Freiräume, Entscheidungsspielräume und Gestaltungsmöglichkeiten nutzen. Sie verändern, was sie sich wie vornehmen und wie sie ihre Vorhaben in Realität umsetzen. Sie verändern also Ihr Selbstmanagement mit SMan systematisch, so dass Sie Ihre vielen Chance und Möglichkeiten sicherer erkennen und souveräner nutzen. Sie erkennen systematisch Risiken früher und sicherer. Das ist in der Welt des 21. Jh. elementar wichtig.

Veränderungen im Selbstmanagement verändern Ihr Denken. Es verändert, wie und über was sie nachdenken, was Sie wie festhalten und weiterverfolgen.

Oberstes strategisches Ziel von professionellem Selbstmanagement



Die SMan Strategie - Damit kommt es sicher gut für Sie oder noch besser.

Win-Win-Win Strategie:

Sie persönlich gewinnen ganz sicher, wenn Sie konsequent Ihr Wohlergehen mit der beschriebenen (SMan) Strategie verfolgen und niemand verliert dadurch etwas. Ihr Zugewinn geht nicht zu Lasten bzw. auf Kosten von Anderen. Ganz im Gegenteil profitieren Ihren Kollegen und Ihre Arbeitgeber enorm, wenn Sie im Job (noch) wertvoller, produktiver und besser drauf sind. Die SMan Strategie ist eine Win-Strategie für alle Stakeholder. Dazu gehört auch die Familie und Freunde.

**Strategieumsetzung:**

Sie haben nun eine Strategie zur Umsetzung Ihres obersten persönlichen strategischen Ziels. Sie wissen nun auch, wie eine sichere Umsetzung geht. Es hört sich banal an: *Sie ändern einfach was Sie sich vornehmen, wie Sie sich es vornehmen und was Sie dann auch tatsächlich tun.*

Was Sie sich vornehmen, können Sie durch Ziele oder Vorhaben ausdrücken. Je geschickter Sie beim Setzen Ihrer Ziele und dem Definieren von Vorhaben sind, und je systematischer und disziplinierter Sie bei deren Verfolgung bzw. Umsetzung sind, desto mehr Erfolg werden mit Ihrer Strategieumsetzung in puncto Ihrem gesicherten beruflichen Wohlergehen haben.

Darum vermittele ich Ihnen im weiteren Verlauf des Kapitels für Ihren Arbeitsalltag und Ihr Arbeitsleben ein grundlegendes Verständnis zum Thema Ziele und Vorhaben. Im nachfolgenden Kapitel 3 bekommen Sie die Anleitung und Hilfsmittel, das neue Verständnis auch gleich anzuwenden. Tun Sie das, werden Sie einen neuen einzigartigen Professional-Life-Skill entwickeln. Den können Sie gegen kein Geld in Schulen, Universitäten oder Seminaren erlernen. Das geht nur durch Learning-by-doing.

Genauso wie Tennis, Fahrradfahren, Jonglieren, Fußball oder Skifahren nicht im Klassenzimmer erlernt werden kann, so gut die Lernmittel und Lehrer auch sind. Mann muss einfach etwas tun. Etwas Ausrüstung und Anleitung genügt. Das bekommen Sie nachfolgend.

Disclaimer: Es kann auch mal schlecht laufen für Sie!

Professionelles Selbstmanagement ist keine Garantie, dass es immer rund und glatt läuft für Sie. Die professionellste Einstellung und Systematik ist kein 100% Schutz gegen die negativen Phänomene des Arbeitslebens des 21. Jahrhunderts.

Wenn sie bzw. Ihre Organisation davon betroffen sind, ist die beste Gewähr für Sie, gut aus der Sache zu kommen, wenn Sie zu den hoch produktiv, allseits wertgeschätzt und wohl gestimmten Mitarbeitern zählen. Das ist die Arbeits-Lebensversicherung der heutigen Zeit.

Selbst wenn Sie mal einen beruflichen Unglücksfall haben, werden Sie mit professionellem Selbstmanagement schneller wieder auf die Beine und hoch kommen.

3 Zielkultur: Sich selbst systematisch besser führen

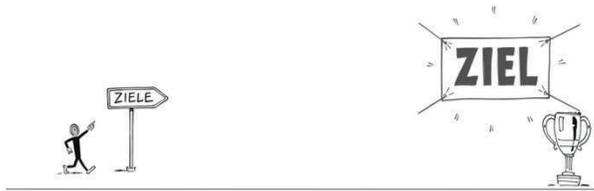
3.1 Wertschöpfung im 21. Jh. ist Zielverfolgung

Jedes definierte Ziel hat einen materiellen und ideellen Wert. Bei Zielerreichung wurde ein entsprechender Wert geschaffen.

Ein Ziel zu verfolgen entspricht damit der Schaffung von Werten. Zielverfolgung ist somit wertschöpfend. Ein Ziel zu erreichen ist der Abschluss der Wertschöpfung. Zielerreichung es ist der Output von Arbeit. Im postindustriellen 21. Jahrhundert ohne greifbare, sichtbare Erzeugnisse menschlicher Arbeit ist die Zielerreichung das geworden, was früher Rohteile, Halbfertigprodukte und Endprodukte einer Fabrik waren. Ziele setzen ist



eine Art von Produktdefinition. Es sagt, was erschaffen bzw. erreicht werden soll. Die Planung, wie Ziele verfolgt werden ist Arbeitsvorbereitung. Die Frage, wann Ziele verfolgt werden ist damit eine Art der Produktionsplanung.



Da Selbstmanagement per Definition die Fähigkeit der Zielsetzung und Zielverfolgung ist, ist professionelles Selbstmanagement nichts anderes als Grundlage für Produktivität im 21. Jahrhundert – für einzelne Personen und für gesamte Organisationen.

Unprofessionelles Selbstmanagement ist im 21. Jahrhundert gleichbedeutend mit unprofessioneller Produktion von Werten.

Im 21. Jahrhundert keine Ziele gesetzt haben, bedeutet keinen definierten Output und keinen Sollwert seiner Arbeit zu haben.

In der industriellen Produktion von Sachgütern fiel das noch auf. Heute kommt man auch so durch. Es reicht, einfach immer digital in Bewegung oder in Meetings zu sein.

Seine Zielverfolgung zu planen, ist der Aufbau einer Wertschöpfungskette oder Produktionslinie. Nur eben mit einer Umgebung, die sich ständig ändert und Mit-Arbeitern, die man nicht greifen kann und auf die man kaum Einfluss hat. Idealerweise sollten die Mit-Arbeiter zur gleichen Zeit, am gleichen Ziel mit der gleichen Art der Zielverfolgung arbeiten. Dann würde es für alle wie geschmiert laufen.

3.2 Sinnvolle Ziele setzen und verfolgen

Ziele sind für das gesamte Leben eines Menschen von höchster Bedeutung. Es treibt Menschen an. Die Verfolgung von Zielen und die Fortschritte dabei machen Freude. Neue Ziele helfen aus Krisen. Mit einem Ziel vor Augen lassen Sie sich schwerlich ablenken und können ungeheure Energie und Willenskraft frei setzen.

Menschen, die ihre Ziele verfolgen, sind unaufhaltsam und finden immer einen Weg. Das Fehlen von Zielen im Leben eines Menschen ist das krasse Gegenteil.



Wer für seine Tage, Wochen und Jahre sinnvolle Ziele vor Augen hat, wird sein ganzes Wissen, Zeit und Kreativität einsetzen, diese auch zu erreichen. Er wird ganz natürlich mit anderen kooperieren, die er für seine Ziele braucht. Er wird mit seinem Umfeld „automatisch“ besser umgehen und kommunizieren. Aus reinem Eigennutz, nicht weil er eine Schulung oder Mahnung dazu erhalten hat.

Genauso wie Ziele wunderbare Wirkung entfalten können, haben sie auch das Potential für absolut negative Effekte. Gegensätzliche Ziele oder konkurrierende Ziele bringen Frust und Ermüdung ohne entsprechende Wertschöpfung.



Das schädlichste aller Ziele im Kontext der Arbeitswelt des 21. Jh. ist das Tages- oder Wochenziel, alles erledigen zu wollen, was Sie sich vorgenommen haben. Ein solches Ziel hat in der Zeit stupider Büroarbeit in einer wohl geordneten und übersichtlichen Arbeitsumgebung des 20. Jh. vielleicht noch Sinn gemacht und motivierend gewirkt. Das Ziel passt aber überhaupt einfach nicht mehr in die heutige Arbeitswelt und Arbeitsrealität. Und dennoch ist dieses unsinnige Ziel geradezu in den Köpfen heutiger Arbeitnehmer eingegraben. Im Kontext der Wandel des Arbeitsalltags und Arbeitsinhaltes des 21. Jh. wirkt eine solches Ziel zwangsläufig deprimierend.

Es gibt heute bei der Arbeit massive wechselseitige Abhängigkeiten mit Menschen und Funktionen, die man kaum kennt und nicht im Griff hat. Es kommen bis zum Feierabend von vielen Quellen immer neue Themen



und Anforderungen hinzu. Das ist unvorhersehbar. Kreatives Arbeiten und intellektuelle Leistungen lassen sich auch nicht zeitlich budgetieren. Wer es doch tut, frustriert sich selbst. Großzügig budgetiert bekommt man das Gefühl von Zeitknappheit, weil die Summe der budgetierten Arbeit die 40 h Arbeitswochen sprengen. Budgetiert man knapp, so liegt man immer negativ daneben und meint irriger Weise, man habe zu lange gebraucht.

Deshalb gilt im 21. Jh. folgende Regel:

Wer versucht alles fertig zu machen, macht sich nur selbst fertig.



Abbildung 1 Alles fertig machen ist das dümmste aller Ziele, wenn Sie das strategische Ziel Ihres beruflichen Wohlergehens verfolgen. Das Ziel zieht Sie immer nur runter.

Carpe Diem – Nutze den Tag bestmöglich zielführend aus

Die Alternative zum obsoleten persönlichen Ziel „Alles erledigen wollen“ ist das Ziel, den begrenzten Zeitraum eines Arbeitstages oder Woche einfach konsequent und systematisch zielführend zu nutzen.

Das Bestmögliche aus dem Tag machen, so wie er eben ist, mit all seinen Überraschungen und Unplanbarkeiten. Das ist die wohltuende Denkhaltung für professionelles Selbstmanagement im 21. Jh.

Und wenn Sie kein konkretes und attraktives Ziel vor Augen haben, dann einfach unser universelles strategisches Ziel Wohlergehen anpeilen. Und dann bewusst nichts vornehmen und sich zu nichts verleiten oder treiben zu lassen, was diesem Ziel nicht zuträglich ist, es sei denn Sie werden dazu gezwungen.



Zufriedenheit seine Zeit gut genutzt zu haben

Im Sinne des professionellen Selbstmanagements gibt es drei übergeordnete Kriterien, um zu entscheiden wie gut oder schlecht Sie einen Tag, eine Woche oder ein Jahr genutzt haben.

- Wie war Ihre Produktivität – Hatten Sie es in der Hand produktiver zu sein?
- Werden Sie mehr oder weniger wertgeschätzt? – Was haben Sie für Ihre Wertschätzung getan?
- Haben Sie sich wohl gefühlt, sind Sie positiv gestimmt – Haben Sie Peace of Mind?

Da Andere Ihre Arbeit und Ihr Befinden gar nicht beurteilen können, müssen sie es selbst tun. Das ist Teil des professionellen Selbstmanagements. Die Beurteilung erfolgt täglich in Form einer SMiley Skala – das ist eine professionelle Selbstmanagement Skala. Es zeigt an, wie Sie persönlich damit zufrieden sind, wie sich selbst gemanagt haben d.h. wie gut Sie gegen Fremdsteuerung, Zufallsgetriebenheit und inneren Schweinehund waren?

Waren Sie gut drauf und haben gut geschlafen? Ja / Nein

Im Zeitalter der kooperativen interaktiven Denkarbeiter ist es extrem wichtig, wie Sie sich fühlen und wie Sie auf andere wirken. Ausgeruhte, ausgeglichene und souverän wirkende Menschen sind produktiver und werden mehr geschätzt. Darum ist dies das oberste Ziel des professionellen operativen Selbstmanagement im 21. Jh. Es ist nicht nachhaltig als Arbeitnehmer hoch produktiv und wertvoll zu sein, wenn man sich dabei elend fühlt. Das ist temporär okay und unvermeidbar. Sollte aber nicht dauerhaft sein. Darum braucht es eine systematische Selbstkontrolle – jeden Tag und jede Woche. Erst wenn die positiv ausfällt, ist es gut. Dann ist Ihr Selbstmanagement professionell.

Haben Sie Ihre Zeit zielführend genutzt? Ja / Nein

Hatten Sie sinnvolle Ziele und Vorhaben definiert? Haben Sie diese konsequent verfolgt oder ließen Sie sich durch Ihr Umfeld und Opportunitäten unnötigerweise von deren Verfolgung abbringen? Haben Sie vergangener Periode Zeit für Nutzloses aufgewendet, das vermeidbar und nicht zwingend war?



Habe Sie auch etwas für die Zukunft getan? Ja / Nein

Waren Sie in vergangener Periode nur für kurzfristiges operatives Tagesgeschäft tätig oder haben Sie auch etwas für Ihre strategischen und mittel-langfristigen Ziele getan? Was haben Sie gemacht, um auch künftig sehr produktiv und wertvoll zu sein? Haben Sie in Ihrem Umfeld Good-Will für sich aufgebaut oder Good-Will verbraucht?



- **Unprofessionelle Fragestellung für Arbeitstage in Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts.**
 - o **Wie war der Tag?**

Bei einer solchen Fragestellung ist die Antwort im Wesentlichen von Zufällen und Anderen abhängig. Es wird auf Glück und günstige Umstände vertraut. Es ist passend für Menschen, die einfach in den (Arbeits-)Tag hinein leben. Die eigene Gestaltungs- und Entscheidungskraft kommt bei einer pauschalen Fragestellung „wie war der Tag“ zu wenig zur Geltung.

- **Professionelle Fragestellung für Arbeitstage in Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts.**
 - o **Was habe ich aus dem Tag gemacht?**

Wie gut konnten Sie mit Störungen, Ablenkungen und Überraschungen umgehen und haben Ihre vorhandenen Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten genutzt? Die Haltung entspricht den Sprichwort: „Entscheidend ist, was man draus macht“. Sie akzeptieren Ihr Umfeld als gegeben und werden dafür bezahlt, einfach das Beste daraus zu machen. Wenn Sie das systematisch und konsequent machen, können Sie voll mit sich zufrieden sein. „Mehr war aus dem Tag nicht zu machen“ ist die Antwort, mit der ich mich gut fühle.

Und was Sie aus dem Vortag und Vorwoche gemacht haben, sollten Sie sich jeweils sofort bewusst machen. Dann fühlen sich besser, dann schlafen sie besser und wirken besser auf Ihr Umfeld.

Sie machen das Bestmögliche aus den gegebenen Umständen. Sich über die Umstände zu ärgern, ist nicht zielführend. Ganz im Gegenteil. Also lassen Sie es besser bleiben.

3.3 Produktivität im 21. Jahrhundert – Effizienz in Zielverfolgung

Wie Ziele gesetzt und Ziele verfolgt werden, bestimmt die Produktivität und Qualität der Wertschöpfung in Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts. Die sinnvolle Auswahl der Ziele ist dafür genauso so entscheidend, wie die Systematik und Logik der Zielverfolgung. Um Zielverfolgung geht es nachfolgend.



Wer sich an Silvester fürs neue Jahr gute Ziele setzt, aber anschließend keine Zeit und Aufmerksamkeit für deren Zielverfolgung investiert, wird kaum Erfolg haben und eher frustriert sein. Es wäre dann besser gewesen, sich überhaupt keine Ziele zu setzen. Das hätte nur Frust und Enttäuschung über sich selbst erspart.

Ziele ohne nachfolgende dynamische, situative angepasste Planung der Umsetzung zu machen, sind nichts anderes als Wünsche des Arbeitgebers oder gute Absichten des Mitarbeiters, beides eher unprofessionell.

Wie viele Ziele erreichen und wie wertvoll sind sie?

Jeder Mensch, der in eine Organisation eingebunden ist, hat eine ganz natürliche Produktivität, die sich aus den Umständen und seiner fachlichen sowie intellektuellen Fähigkeiten ganz automatisch ergibt. Jeder bekommt das reaktive operative Geschäft irgendwie bewältigt. Und der Feierabend kommt jeden Tag auf einen zu. Dazu muss man sich kein Ziel setzen. Das geht von selbst und gefühlt meist viel zu schnell.

Wollen Sie Ihr Produktivitätsniveau innerhalb der bestehenden Organisation steigern, geht dies über geschicktere, bewusstere Zielsetzung und systematisch bessere Zielverfolgung.

Jedes Ziel hat einen materiellen und immateriellen Wert. Setzen Sie sich mehr Ziele und wertvollere Ziele, steigt Ihr Wertschöpfungspotential. Damit steigt auch die motivierende und fokussierende Kraft, die von Zielen ausgeht.

Der Wert der Ziele, die pro Tag, Woche, Monat oder Jahr erreicht werden ist Ihre Produktivität im jeweiligen Zeitraum. Es zeigt, wie gut Sie Ihre Wertschöpfungspotential genutzt haben, wie gut Ihre Zielverfolgung war.

In der Arbeitswelt müssen in der Regel an Zielerreichung über längere Zeiträume gearbeitet werden. Dieses zielführende Arbeiten erfolgen parallel zum täglichen Zeitaufwand für Pflichterfüllung, Behinderungen, Ablenkung und Störungen.

Die Produktivität über eine Woche, Monat oder Jahr hängt von der Summe der Produktivität jeden einzelnen Tages des gesamten Zeitraumes ab. Der einzelne Tag ist entscheidend. Alles, was Sie für das Erreichen von größeren oder strategischen Ziele an Aufwand brauchen, müssen Sie auf viele einzelne Arbeitstage verteilt erbringen. Deren begrenzten Freiräume müssen Sie nutzen. Je besser sie das beherrschen, desto mehr große Ziele sprich wertvolle Ziele können sie erreichen, desto produktiver sind Sie.



Wenn Sie keine Methodik beherrschen, große Ziele dynamisch in kleine zu zerlegen, haben Sie ein Produktivitätsdefizit. Sie könnten mehr erreichen.

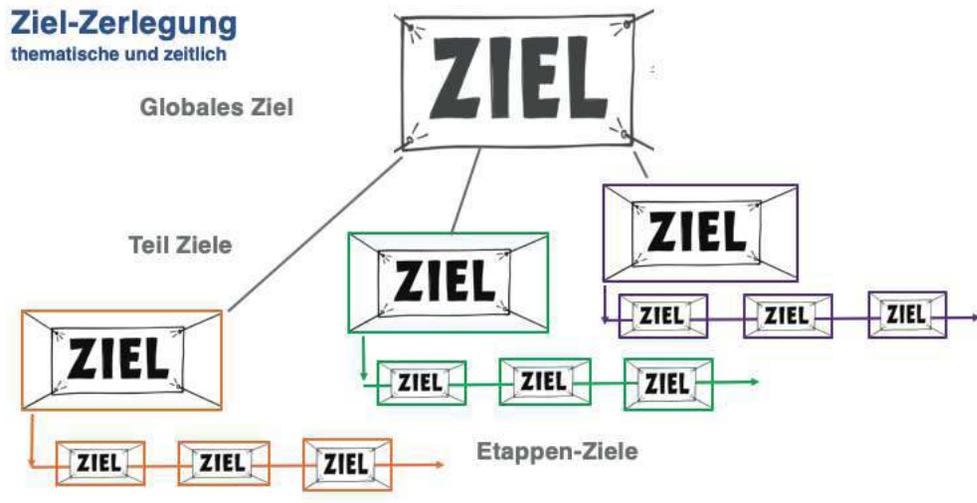
Produktivität
 = (Erreichte Ziele * Wert der Ziele) / Zeitraum

Zielsetzung und Zielzerlegung

Was hilft es, 100 m in 10 sec zu laufen, wenn Sie eine Abneigung haben öffentliche Wettkämpfe zu bestreiten. Dann haben sie zwar geniale Fähigkeiten, diese sind für Sie aber wertlos. Verfolgen Sie aber seit Ihrer Jugend das Ziel eine Olympia Medaille zu gewinnen, ist 100 m in 10 sec zu laufen Gold wert für Sie.

Nach der Zielerreichung Olympia Medaille stellt sich dann die Frage neuer Ziele für den „Rest“ Ihres Lebens. Auch nach einem Höhepunkt sollen ja die die weiteren Wochen, Monate und Jahre auch wertvoll sein. Dieses Gefühl der Wertigkeit braucht es zum persönlichen Wohlergehen. Das Ziel „Nichtstun“ ist für 2 Wochen Urlaub sehr wertvoll, führt längerfristig aber zu Wertverlust. Das Selbstwertgefühl sinkt.

Bis zum Gewinn einer Olympia Goldmedaille war das Leben eines Athleten auch schon sehr wertvoll. Er hat gelernt, sich tägliche Ziele fürs Training stecken. Er setzt sich Etappenziele in seiner Leistung und erzielt Erfolge in immer anspruchsvolleren Wettkämpfen. Das sind Etappenziele auf dem Weg zu großen strategischen Ziel. Dabei verfolgt ein Athlet parallel viele Teilziele, die es braucht, um das große Endziel olympische Goldmedaille erreichbar und wertvoller zu machen. Dazu gehört mentales Training genauso wie Medien-training für das Leben als prominenter Olympiasieger.



Je größer das Ziel, desto schwieriger und anspruchsvoller ist die Erreichung. Deshalb sollten Sie große Ziele in mehrere Teilziele zerlegen. Jedes Teilziel muss über längere Zeit hinweg verfolgt werden. Die Verfolgung besteht in der Definition und Erreichung von mehreren Etappenzielen, die selbst wieder über längere Zeit verfolgt werden müssen.

Und alles muss irgendwie rechtzeitig zusammen kommen und neben der sonstigen täglichen operativen Arbeit Platz im Tag finden. Dazu brauchen Sie eine Planungssystematik, die jederzeit volle Übersicht über die persönliche, aktuelle Arbeitssituation und eine hohe Dynamik der Anpassung gewährleistet. Sie müssen sicher und schnell erkennen, was Sie sich zur Verfolgung Ihrer großen bzw. strategischen Ziele noch für den einzelnen Tag oder Woche vornehmen. Und alles vor dem Hintergrund, dass weder Arbeitsalltag noch Arbeitsleben vorbestimmbar sind und voller Überraschungen stecken. Es braucht Planung, die muss aber aufgrund der Unvorhersehbarkeit des Umfeldes täglich und wöchentlich überarbeitet werden. Es ist eine Art digitale Regelung Ihres Arbeitslebens mit dem Regelungsstakt Tag und Woche. Und der Zeitaufwand dafür muss klein sein. 5-10 Minuten pro Tag sollten reichen.

Ein reales praktisches Beispiel für Zielzerlegung ist das strategische Ziel, welches ich mir 2013 gesetzt habe: „Anerkannter und bekannter Publizist werden“. Dafür ich mir als erstes Etappenziel vorgenommen, in 2014/15 erfolgreicher und geschätzter Buchautor zu werden. Ein Teilziel zur Erreichung dieses Etappenziels war die Auswahl eines hoch attraktiven Themenfeldes, bei dem es nicht viel Wettbewerb gibt. Ich habe mit dem deutschen Bau(Un)wesen eines in diesem Sinne ideales Themenfeld gefunden. Den Nachteil beim Bauen und als Schweizer speziell in Deutschland keine relevante Erfahrung und Reputation zu haben, musste ich durch professionelleres Selbstmanagement ausgleichen.

Das große globale Ziel „erfolgreicher und anerkannter Buchautor zum Thema Deutsches Bauwesen“ zu werden, zerlegte ich in verschiedene unterlagerte Teil-Zielstränge wie z.B. Know-How Aufbau, Funk-& Fern-



searbeit, Pressearbeit, Beziehungsaufbau mit Presse; Aufbau Informanten und Unterstützerpool; Herstellung und Vertrieb von Büchern, Webseite erstellen, eCommerce etc. Wie das Ziel erreicht wurde ist hier ersichtlich www.bauwesen.co.

Die Art und Weise wie ich das erreicht habe entspricht dem in diesem Buch beschriebenen professionellen systematischen Selbstmanagement. Ich habe einfach konsequent das SMan System angewendet.

Jeder Tag, jeder Woche und jedes Quartal ist nachvollziehbar dokumentiert. Das ergibt sich automatisch durch das SMan System. Daraus ist auch ersichtlich, dass vieles ganz anders gelaufen ist als geplant und dass viele Teil-/Etappenziele nicht erreicht wurde. Und dennoch wurde gegen alle Überraschungen und Widerstände das gesetzte Ziel erreicht.

Damit habe ich die Grundlage gelegt mit, diesem vorliegenden Buch ein nächstes Etappenziel auf dem Weg zu meinem strategischen Ziel aus 2013 zu erreichen, „Anerkannter und bekannter Publizist zu werden“. Dieses strategisches Ziel ist wiederum nur ein Teilziel für mein persönliches strategisches Ziel „Auch bis ins sehr hohe Alter meinen Lebensunterhalt selbst verdienen zu können“. Was wiederum nur ein Teilziel meines obersten strategischen Zieles ist „Finanziell nie in Notlagen zu geraten“. Das Ziel habe ich immer im Hinterkopf. Und ich verfolge es nicht mit der allgemein üblichen Strategie, heute möglichst noch mehr Geld anzuhäufen, sondern lange mit interessanter Arbeit Geld verdienen zu können.

3.4 Zielformulierung erhöht Zugkraft: Kathedrale bauen statt Steineklopfen

Das Glas kann halb voll oder halb leer sein. Beides beschreibt das Gleiche und hat dennoch eine andere Bedeutung.

Ein Bauarbeiter kann seine Arbeit als Steine klopfen beschreiben oder als Kathedrale bauen. Das Eine gehört zum Andern und hat dennoch eine ganze andere Wertigkeit. Man tut etwas viel leichter, lieber und mit mehr Hingabe wenn man ein attraktives Ziel vor Augen hat. Als übergewichtiger Mitdreissiger 15 kg runterhungern, um länger gesund zu leben, ist ein lebenswichtiges Ziel ohne jede Zugkraft. Viel mehr Motivationseffekt hat das Ziel wieder in die schicken Kleider von früher rein zu passen, statt alles neu in Übergröße kaufen zu müssen, um am Ende immer noch weniger attraktiv als früher aus zu sehen.

Das soll verdeutlichen, wie wichtig die Formulierung und das Bewusstmachen von Zielen ist. Ein attraktives Ziel werthaltig formuliert sichert und beschleunigt die Zielerreichung. Und gibt es während der gesamten Zielverfolgung ein besseres Gefühl.

Beispiele zu Anschauung und Anregung

- „Vorbild sein zieht stärker wie „Besser werden“
- „Etwas zum Gemeinwohl beitragen“ ist attraktiver wie „Monatlich 20 Euro für Transparency International spenden“
- „Mein berufliches Wohlergehen sichern“ ist werthaltiger wie „Produktiver werden“ +
- „Die Möglichkeit zu haben, auf Mount Everest zu kommen“ ist bedeutsamer als „50.000 Euro an zu sparen“
- „Nichts mehr Relevantes vergessen“ gibt bedeutsamer als „Professionelleres Selbstmanagement praktizieren“
- „Stelle finden, die man nie mehr verlassen möchte“ motiviert eher, aktiv zu werden als „Neuen Job suchen“
- „Eine Lebensgefährtin finden“ ist werthaltiger und konkreter als „Sich eine Frau suchen“



- „Den Respekt des Vaters bekommen“ ist der Wert hinter der persönlichen Leistung einen Marathon unter 3 h zu laufen“ +
- „Vortrag auf Int. FM Kongress in Los Angeles“ ist motivierender als „Fließendes Englisch“ lernen +
- „Lebensabend im Haus am Meer verbringen können“ versus „Italienisch lernen „ +
- „Mit Familie vor Schulpflicht der Kinder in Tiefschneeparadies Jackson Hole (USA) überwintern können“ ist für Ski-Cracks viel motivierender als das Ziel „Mit 40 absolute Spitzen-Führungskraft zu sein“ .
- „Anderen Menschen dauerhaft das Leben positiv verändern zu können“ ist eine werthaltiger Beschreibung des Ziels „SMan auf Mentor Niveau zu beherrschen“
- „Weniger weg werfen zu müssen“ ist für Umweltbewusste ein zusätzliche Motivation bei der Überlegung einen „Handwerkerkurs machen“
- In Südafrika überwintern zu können“ ist was man erreicht, wenn man das Ziel erreicht hat „SEO und Wordpress voll zu beherrschen“
- Weniger Zeitverzug im Projekt und kürzere Zeit weg von Zuhause ist eine Traumziel für einen jungen Familienvater, das sich hinter dem schnöden Ziel verbirgt von „Als Programmierer gutes regeltechnisches Know How auf zu bauen“.

Die Wirkung werthaltiger Zielformulierung verpufft sehr schnell, wenn die Formulierung nicht aufgeschrieben und immer wieder vor Augen geführt. Dann war die ganze Mühe der Formulierung umsonst. Es geht vergessen.

3.5 Dynamische Zielzerlegung – Wochen- und Tagesetappenziele definieren

Typische Ziele, die sich wegen dem größeren Arbeitsumfang sowie der notwendigen Interaktion und Abhängigkeit von anderen für eine Zerlegung eignen sind z.B.

- Budgetfreigabe bekommen
- Projektfreigabe bekommen
- Projektabschluss machen
- Neue Produktdokumentation erstellt und offiziellisiert

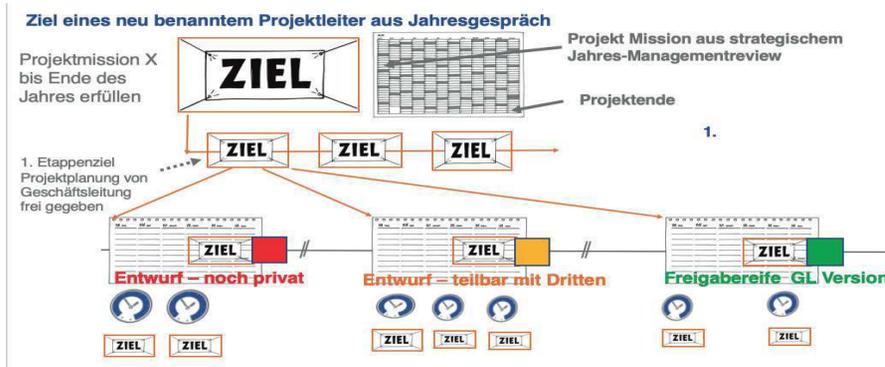
Reifegrade zur zeitlichen, dynamischen Zerlegung von aufwändigen Zielen:
Beispiel: Projektplanung von Geschäftsleitung frei gegeben

	Planungsentwurf von Geschäftsleitung frei gegeben und kommuniziert
	Planungsentwurf hat professionelles Niveau und ist realistisch
	Planungsentwurf soweit reif, dass Feedback dazu eingeholt werden kann
	Struktur und Kerninhalte der Planung für mich erstellt
	Grundlagen für Projektplanung komplettieren



Diese größeren, komplexeren Zielen müssen über mehr Tage und Wochen verfolgt werden. Dabei hilft es nicht nur das End-Ziel im Auge zu haben, das noch in weiter Ferne liegt.

Es ist sinnvoller, sich Etappenziele zu definieren, die typischen Fortschritten oder Reifenniveaus entsprechen.



Um diese nicht mit vielen Worten beschreiben zu müssen, empfiehlt es sich, Etappenziele mit Standardfarben abzubilden. Damit lassen sich auch recht große Ziele über mehrere Wochen-Etappenziele parallel zum normalen Tagesgeschäft erreichen. Es ist sehr motivierend und befriedigend am Ende einer Woche ein gesetztes Etappenziel erreicht zu haben, d.h. man kann die Farbänderung beobachten. Das ist besser als ein vages Gefühl irgendwo auf der Strecke zum Endziel an einer undefinierten Stellen stehen geblieben zu sein. Solche Farb-Reifestufen bzw. Fortschrittstufen eignen sich auch sehr gut zur Kommunikation und Synchronisation mit dem Arbeitsumfeld. Sie haben eine für den Menschen notwendige und wohltuende Unschärfe, zwingen jedoch automatisch sich über Etappenziele klar zu werden. Es verhilft zur systematischeren und disziplinierteren Zielverfolgung.

3.6 Zielsynergie und Zielkonflikte

Für die geschickte Definition und der zeitlichen Verfolgung seiner Ziele ist es ratsam, bewusst auf Synergien zu setzen und mögliche Widerstände im Auge zu haben. Beides kann die Sicherheit der Zielerreichung und den Aufwand dafür enorm beeinflussen.

Wer sein Ziel so definiert, dass es auch für andere erstrebenswert ist und diese sich das Ziel zu eigen machen, bekommt Unterstützung. Es fällt ihm leichter sein Ziel zu erreichen und die Zielerreichung ist sicherer, weil mehr Personen am selben Strang ziehen und ein Auge auf den Fortschritt haben. Das steigert die persönliche Produktivität.





Genauso wie die eigene Zielerreichung durch Zielsynergie erleichtert werden kann, können Andere die eigene Zielerreichung massiv negativ beeinflussen. Deshalb sollten Sie bei der Auswahl und während der Verfolgung Ihrer Ziele immer die Interessenlage und Ziele der Anderen mit bedenken.

Ganz praktisch wird am meinem Ziel deutlich „2014/15 erfolgreicher und geschätzter Buchautor zu werden“ Ich hatte mir das Bauen in Deutschland dafür als Thema ausgewählt. Bei diesem Thema gab es automatisch reichlich Unterstützung durch Bauleute, deren Ruf in der Öffentlichkeit durch jahrelange negative Berichterstattung schwer geschädigt war und durch Baubeteiligte des öffentlichen Bauens, die künftig einfach mal gerne nur vernünftiger und sorgloser bauen wollten. Das war es ihnen wert, mich in meiner Zielverfolgung zu unterstützen.

Widerstände gab es keine. Kein Bauwesen Insider wollte sich öffentlich angreifbar machen und es gab auch keine Interessengruppe, welche durch den Erfolg des Buches wesentlich Nachteile hatte.



Im 21. Jh. keine gute Strategie der persönlichen Zielverfolgung. Das ist das Gegenteil der Win-Win SMan Strategie.

Merke:

Es ist besser, nicht davon auszugehen, dass eine übergeordnete Instanz die Konsistenz von Zielen innerhalb der Organisation und deren effiziente Verfolgung sichert. Vom Gegenteil auszugehen ist klüger und sicherer.

Genauso ist es besser, nicht davon auszugehen, dass die Menschen im Kollegenkreis sich lohnender Ziele bewusst sind und solche auch verfolgen. Sie werden damit deren Verhalten besser verstehen und tolerieren können. Die tun Versprochenes nicht obwohl sie es eigentlich wollen und fachlich könnten, sie bringen es im Arbeitsalltag einfach nicht auf die Reihe. Kein böser Wille und auch nicht persönlich gegen Sie. Einfache Defizite im professionellen Selbstmanagement, die dann immer mit Überlastung und Stress erklärt werden.

Selbst wenn Ziele Ihrer Kollegen formell durch umfangreiche Personalgesprächsunterlagen dokumentiert sind, können diese keinerlei Einfluss und Wirkung haben. Das ist der Fall, wenn vorgegebene Ziele nutzlos, wertlos, hoffnungslos, zu pauschal sind oder einfach vergessen bzw. ignoriert werden.



Diese Unsicherheit und Ziellosigkeit im Umfeld ist ideal für Jeden, der selbst souverän und hoch professionell ist. Der kann selbst initiativ zu werden und das Defizit im kleinen ausgleichen. Er kann Menschen in seinem beruflichen Umfeld im eigenen Sinne führen, indem er Sie für Ziel begeistert. Eine solche Art der Zielführung geht sehr gut auch über Hierarchie, Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg.

4 Projektierung der Zielverfolgung mit Vorhaben

4.1 Ihre Vorhaben – Ihre Projekte

Wenn Sie sich bewusst und systematisch Ziele setzen für jedes Jahr, jede Woche und jeden Tag haben Sie immer konsistente und lohnende Ziele vor Augen. Das sorgt für stärkere Fokussierung, für bessere sowie schnellere Entscheidungen und eine hohe Motivation. Den Ihre Ziele haben ja einen einen „Pull-Effekt. Je klarer, konkreter und wertvoller formuliert, desto stärker die Wirkung.

Mit dem Ziel vor Augen und dem entsprechenden „Erreichen Wollen“ ist es nicht getan. Es muss geplant werden, wie das Ziel ganz konkret erreicht werden soll. Welche Voraussetzungen, Hilfsmittel und Ressourcen braucht es und wann sollen diese eingesetzt werden?

Das Ergebnis dieser im wahrsten Sinne des Wortes zielführenden Überlegungen für die nächste Zeitperiode führt zur Definition von Tagesvorhaben, Wochenvorhaben und Jahresvorhaben.

Vorhaben heißen im Englischen Projects. Das Ausgestalten von Zeiträumen mit passenden Vorhaben (projects) ist eine Art der Projektierung. Die für den Menschen natürlichsten Zeiträume sind Tag, Woche und das Jahr mit den vier Jahreszeiten. Darum gibt es für professionelles Selbstmanagement eine Tages-, Wochen- und Quartals-/Jahresprojektierung. Es wird bewusst vorgeplant, wie die Freiräume und Gestaltungsfreiheiten der kommenden Zeitperiode genutzt werden sollen.

Für große Ziele kann es im Laufe der Jahre hunderter kleiner Vorhaben brauchen, die teilweise sequentiell und parallel ablaufen müssen. Diese Zielprojektierung ist erfolgsentscheidend. Auch ganz große Ziele müssen in den verbleibenden Freiraum von normalen Arbeitstagen verteilt werden. Das sollte nicht dem Zufall oder der Intuition überlassen bleiben.

Wie bei Projekten üblich entstehen auch Vorhaben (projects) für Tage und Wochen nicht von alleine, sie müssen wie jedes Projekt entwickelt, definiert und gemanagt werden. Das ist Zielverfolgung. Es ist ein wesentlicher Teil des professionellen Selbstmanagements. Professionell bedeutet, diese Zielverfolgung systematisch, konzentriert und nachvollziehbar zu machen. Das bedeutet die Abkehr der üblichen flüchtigen Zielverfolgung, die nebenbei und intuitiv gemacht wird.



Vorhaben

Geplanter Einsatz von Ressourcen

- Ideen / Wissen
- Zeit
- Material
- Beziehungen
- Infrastruktur

um Ziel(e) zu verfolgen

4.2 Zielverfolgung als Abfolge von Vorhaben

Größere, komplexere Ziele lassen sich nicht mit einem Vorhaben alleine erreichen. Selbst wenn es von der Art des Zieles möglich wäre, braucht es mehr Zeit als neben dem Tagesgeschäft vorhanden ist. Es braucht die Interaktion und Zuarbeit von Partnern und Kollegen, deren Qualität und Timing nicht unter Ihrer Kontrolle ist. Speziell strategische Ziele können Sie in bisher unbekanntes Terrain führen. Damit kommen noch mehr Unsicherheiten und Überraschungen dazu. Statt einem großen Vorhaben wird es also zu einer Abfolge kleinerer Vorhaben (Teilprojekte) kommen, die situativ und dynamisch definiert werden. Vorhaben für Zielverfolgung zu definieren, ist die Arbeitsvorbereitung des 21. Jahrhunderts, es ist Zielprojektierung.

Arbeitsvorbereitung ist in der industriellen Wertschöpfung gängige und gute Praxis. Im klassischen industriellen Produktionsumfeld war es automatisch für alle sichtbar, ob Arbeit vorbereitet und vorgedacht war, oder einfach drauf los gewerkelt wurde. Bei den „Hinter dem Bildschirm Arbeitern“ des 21. Jh. kann jeder sich am Morgen einfach mal auf die Arbeit stürzen, die in seinem Blickfeld auftaucht. Auch ohne Vorplanung bringt der Rechner und die Einladungen zu Meetings immer mehr als genug Beschäftigung für einen übervollen Tag.





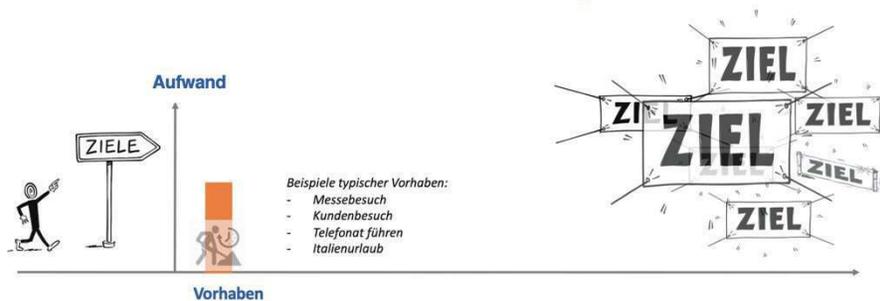
Über längere Zeit hinweg mit vielen kleinen Schritten an einem großen fernen Ziel zu arbeiten ist nicht einfach. Im Kontext eines Schreibtisch-Bildschirm Arbeitsumfeldes, das systembedingt auch ohne Arbeitsplanung auskommt, ist das besonders herausfordernd.

Für die Zerlegung und dauerhafte Verfolgung von größeren Zielen über eine Abfolge von Vorhaben parallel zur normalen Tagesarbeit reicht unser Gehirn alleine nicht aus. Es braucht dedizierte Hilfsmittel. Wenn Sie dafür Hilfsmittel nutzen, die für professionelles Selbstmanagement konzipiert wurden, werden Ihnen wenige Minuten Zeitaufwand pro Tag ausreichen, um immer ein aktuelles klares Gesamtbild und damit Übersicht zu haben. Das gibt Sicherheit, das Richtige zur richtigen Zeit für sich zu tun.

4.3 Zielsynergie von Vorhaben

Wie jedes Projekt können auch Vorhaben zur Verfolgung mehrerer Ziele dienen. Das ist wie zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen. Das erhöht die Produktivität.

Mit einem Vorhaben können bzw. sollten mehrere Ziele verfolgt werden => Produktiver!



Der ultimative Kick an Produktivität und Sicherheit der Zielerreichung wird erreicht, wenn ein neues Vorhaben zu Verfolgung mehrerer Ziele von mehreren Personen beiträgt. Dann haben Sie nicht nur den Effekt von mehreren Fliegen mit einer Klappe. Dann haben Sie zusätzlich auch den Effekt, dass alle mit voller Kraft an einem Strang ziehen. Das ist beste Voraussetzung, dass auch sehr große und komplexe Vorhaben zügig und sicher gelingen. Diese laufen in der Regel nicht wegen fehlender oder schlechter übergeordneter Planung eines Gesamtprojektleiters aus dem Ruder, sondern wegen Defiziten in der alltäglichen persönlichen Planung und Zielverfolgung der Menschen, die es zum Gelingen des Projektes braucht.

Bei hoher gegenseitiger Abhängigkeit reicht schon ein einzelner im Projektteam, der nicht mitzieht oder kopflos agiert, um alle Anderen auszubremsen.



4.4 Strategische Ziele machen Zielverfolgung leichter

Es gibt viele Ziele, deren Erreichung mühselig und beschwerlich erscheint. Es braucht viel Überwindung, sie anzugehen und sehr viel Disziplin, das heißt Erfolge im täglichen Kampf gegen den inneren Schweinehund, um dranzubleiben. Da hilft die beste Systematik in der Zielverfolgung nicht viel. Es hilft nur die Zugkraft (Pull-Effekt) von attraktiv wirkenden Zielen.

Um diesen Pull-Effekt zu bekommen, setzen Sie sich strategische Ziele, die Sie völlig begeistern und Ihnen wichtig sind. Stellen Sie sich eine Situation vor, in der Sie sehr gerne sein möchten. Etwas, an was wirklich Ihr Herz hängt. Wenn Sie dieses Ziel im Auge haben, erreichen Sie alle Etappenziele auf dem Weg dorthin viel leichter. Denn nicht nur die Zugkraft des Etappenziels wirkt auf Sie anziehend, sondern gleichzeitig das strategische Ziel, das Sie sich gesetzt und damit im Auge haben. Bei allen Mühen der Zielverfolgung denken Sie dann automatisch immer an das begeisternde (energizing) strategische Endziel.

Bei starkem Übergewicht 20 kg abzunehmen ist sicher solch ein Vorhaben. Die Ärzte raten massiv dazu. Die eigene Vernunft will es. Aber dennoch ist es so schwer. Also warum nicht ein strategisches Ziel setzen, als erster seines privaten und beruflichen Umfeldes auf dem Gipfel des Mount Everest die Faust in den Himmel strecken.

Und danach das Etappenziel definieren, bei der Hochzeit des Patenkindes wieder in den eigenen Hochzeitanzug zu passen (-10 kg). Das gibt zusammen genug Motivation sich beim Essen zurück zu halten und auf mache Völlerei zu verzichten. Und selbst wenn Sie am Ende nicht auf den Everest-Gipfel kommen, hat Ihnen die traumhafte Vorstellung eines Everest-Gipfelbildes zu 15 kg weniger verholfen.



Das Ziel, das Sie im Auge haben, hat Zugkraft auf Sie



Ein begeisterndes strategische Ziel entwickelt enorme Zugkraft.

Es bringt Sie sicherer und scheinbar müheloser zu kurz- und mittelfristige Ziele



Genauso wirken begeisternde strategische Langzeitziele auch im Arbeitsleben. Die Idee, sich nur die Ziele zu setzen, die Sie auch sicher erreichen können, ist irrig. Setzen Sie sich so viele Ziele wie Sie im Auge behalten und verfolgen können. Wichtig ist nur, dass die auf dem Weg dorthin viele andere werthaltige Etappenziele erreichen. Dann spielt es keine wesentliche Rolle ob Sie am großen Endziel ankommen. Wenn Sie sich mehrere solche Ziele setzen und diese auch systematisch verfolgen, wird es bei einem sicher klappen.

5 Reflexion und Übersicht – Bewusstseinsbildung

Die Arbeitswelt des 21. Jh. ist dynamisch. Die Arbeit erfolgt in einem Umfeld von höherer Unsicherheit und Unwägbarkeit als früher. Die Wertschöpfung ist nicht mehr sichtbar, greifbar und überschaubar wie im industriellen Zeitalter. Führung kann weniger von außen oder oben kommen. Sie muss vielmehr von einem selbst kommen. Jeder muss sich systematisch besser selbst führen. Die Informations- und Reizüberflutung des Arbeitsalltags belastet die Menschen mit viel unproduktiver und dennoch mental belastender Denkleistung. Das macht es schwer, einen klaren Kopf zu haben.



Mangels klarer, verbindlicher Vorgaben und weniger sozialer Kontrolle vom Umfeld, ist es viel leichter möglich, unbemerkt in seinen Arbeitsgewohnheiten und Fokus falsch zu liegen. Deshalb ist systematische Selbstreflexion notwendiger und wichtiger denn je. Gleichzeitig ist es im Druck und der Hektik des Arbeitsalltags schwieriger denn je, die notwendige Zeit und Ruhe zur reflektiven professionellen Selbstbesinnung zu finden. Weil das aber so wichtig und gleichzeitig so außergewöhnlich ist, hat diese Zeit des ruhigen Überlegens über das was war und was kommen soll bzw. kommen wird einen Namen bekommen. Es heißt smoffen. Smoffen steht für Selbstmanagement-Auszeit (**S**elbstmanagement **o**ff-time). Eine Auszeit vom Kommunizieren, Interagieren und Informieren, um professionell die Arbeitsinhalte und den Arbeitsfluss der kommenden Zeitperiode vorzubereiten. Es ist die Arbeitsvorbereitung des 21. Jahrhunderts der Denkarbeit.

smoff-time Start



Smoffen-Gedankenfluss vor neuem Tag ?

1. Wie gut den Vortag genutzt? Wohin ging Zeit?
2. Status meiner Vorhaben | Zieleverfolgung
3. Was tat gut? Erfolge & Fortschritte?
4. Was lief schief? Vermeidbarer Ärger?
5. Anderen geholfen? Freude / Ärger gemacht?
6. Neue Chancen / Risiken / Ideen?
7. Neue Erkenntnisse? Planänderung?
8. Dringlichkeit unerledigter / neuer Aufgaben?
9. Struktur, Ziele und Vorhaben für neuen Tag?



Selbst wenn Sie keine großen Ziele verfolgen und nicht an komplexen Vorhaben arbeiten, sollten Sie sich auf das Kommende besinnen. Sie sollten vor dem Start in einer neuen Zeitperiode die Geschehnisse, das Erreichte, Erlebte, das Getane und das neu Erfahrene der vergangenen Periode reflektieren und in die Projektierung des kommenden Zeitraumes einbeziehen. Damit haben Sie immer ein aktuelles und realitätsnahes Bild Ihres Arbeitsumfeldes im Kopf.

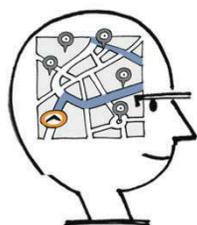


Bild: Nach dem Smoffen ist persönliches Navigationssystem aktualisiert

Durch Überdenken des Vergangenen werden Sie sich automatisch noch einmal an all dem Positiven erfreuen, das die vorhergehende Zeitperiode mit sich brachte. Und von diesem Positiven gibt es viel mehr, als Ihnen ohne die paar Minuten ruhige Smoffen-Phase bewusst ist.



Fördert die Bewusstseinsbildung



Unsere Entscheidungen, Verhalten und Stimmungslage bei der Arbeit werden von unserem Bewusstsein bestimmt, nicht von den Informationen und Dateien, die wir hinter dem Bildschirm oder in der Cloud alles verfügbar haben.

Deshalb ist es wichtig, Ihr Bewusstsein systematisch zielführend zu bilden. Lassen Sie nicht Ihren kreativen Geist zum Vorteil digitaler Ungeister verkümmern.

Wichtiges für die operative Arbeit wie zum Beispiel die aktuelle Planung des Tages und der Woche sollten Sie sich einprägen, das heißt bestmöglich im Bewusstsein verankern. Dazu reicht einmal durch den Kopf gehen lassen nicht aus. Unser Kopf ist ja per-default auf vergessen ausgelegt.

Um etwas im Bewusstsein zu verankern, d.h. es sich zu merken, ist das Notieren und Skizzieren per Hand mit dem Stift am besten. Wenn Sie Gedanken per Stift auf einem Blatt an einem festen Ort festhalten, können Sie besonders viel davon auch lange im Bewusstsein halten. Stift und Blatt auf Papierbasis ist auch sehr einfach und günstig. Hat jeder und kann jeder. Das geht natürlich in digitaler Form, einfach mit etwas mehr Aufwand.



Mit einer handschriftlichen Reflexion direkt vor jeder neuen Zeitperiode bringen Sie sich selbst zu mehr Disziplin und Konsequenz bei der Zielverfolgung. In der Reflexion konfrontieren Sie sich selbst mit den Abweichungen und hinterfragen sich, ob diese nicht vermeidbar waren. Durch Handarbeit mit Stift und bildhafter Symbolik, machen Sie sich diese wichtigen Erkenntnisse länger und stärker bewusst.



Eine effektive Art von verstärkter Bewusstseinsbildung ist der Zwang, etwas kurz zu fassen oder umformulieren zu müssen. Der Platz zum Schreiben, das heißt zum Festhalten von Reflexionen und zur Definition von neuen Vorhaben und Zielen, soll bewusst sehr klein gehalten werden. Das fördert auch die Übersicht.

Verkürzen zwingt dazu, intensiver über etwas nachzudenken; es muss ja inhaltlich verdichtet möglichst auf den Punkt gebracht werden. Das schärft das Bewusstsein. Wiederholtes Schreiben sorgt für bessere Verankerung. Das Dokumentieren seiner persönlichen Tagesplanung per Hand auf engem Raum in ein paar ruhigen Minuten früh am Morgen ist für die tägliche Bewusstseinsbildung ideal. Was da mit Stift festgehalten wird, ist für den Rest des Tages im Kopf präsent. Es beeinflusst damit besser, was Sie wie und wann im Laufe des Tages machen werden. Sie haben Ihre am Morgen in ein paar Minuten der Ruhe festgelegte Tour im Kopf und möglichst auch auf einem Navigations-Blatt dokumentiert. Das hält sich auch im Trubel des Tagesgeschäftes besser auf Kurs.

Das intuitive, naheliegende Streben, sich Dank Digitaltechnik die Mühe des Schreibens per Hand auf Papier zu ersparen, ist gerade im 21. Jahrhundert der Denkarbeit ein irriges Unterfangen. Es ist genauso wider unsere menschliche Natur, wie die Idee Dank Infusionen oder Pillen nichts mehr essen und damit auch nichts mehr einkaufen, kochen und kauen zu müssen. Aus Bequemlichkeit und um Zeit zu sparen, lässt man genau das weg, was unser Leben bzw. unsere Denk-Arbeit wertvoller macht.

Genauso wenig wie das Auto das Fahrrad als Fortbewegungsmittel abgelöst hat, wird die Digitaltechnik das Papier ersetzen.

6 Sicher nichts Relevantes mehr vergessen – Tut super gut

Unser Gedächtnis ist sehr klein. Je nach Stimmung können wir uns 4-6 Objekte merken, bevor wir das erste wieder vergessen haben.

Unser Gehirn ist auf Vergessen ausgelegt. Das ist einer seiner wichtigsten Funktionen. Alle eingehenden Informationen und Reize werden zielführend verarbeitet. Alles, was rein kommt, langfristig zu speichern ist sicher nicht zielführend. Wir würden verrückt werden.

Die Menge an Informationen und Reizen, die im 21. Jh. auf uns einströmen ist um Vergleich zu früher gewaltig. Es ist eine Überflutung. Unser Gehirn kann schon mit Informations- und Reizverarbeitung voll ausgelastet sein, für wertschöpfende Denkarbeit wird der Raum immer kleiner.

Das Gehirn brauchte noch nie soviel Leistung zum Aussortieren und Einordnen. Es wurde auch noch nie so (künstlich) intelligent von außen manipuliert. Über elektronische Medien werden zielgenau unsere individuellen Präferenzen und typischen menschlichen Denk-/Verhaltensmuster ausgenutzt, um uns von sinnvoller Arbeit und wirtschaftlich vernünftigen Entscheidungen abzubringen. Unser Denken und unser Bewusstsein wird digital von Psychologie-Profis manipuliert, im Auftrag und Vorteil Dritter.

Professionelles Selbstmanagement für das 21. Jh. stellt sich darauf ein und wirkt aktiv dagegen. Es sorgt dafür, dass die Informations- und Reizflut uns nicht belastet und vom Wesentlichen ablenkt, sondern dass wir sie souverän als positive Wirkung in puncto Inspiration, Anregung und Horizonterweiterung nutzen.

Alles was für unsere nahe und ferne Zukunft relevant sein kann, müssen wir auf dem Strom des Erlebten, Gesehenen und Gehörten extrahieren und konsolidieren. Alles, was negativ wirken oder belastend sein



könnte, müssen wir noch sicherer von uns fern halten und schneller vergessen. Wir müssen selbst unser Denken und Gedanken zielführender lenken. Das gehört zum professionellen Selbstmanagement.

Die Zukunfts-Timeline:

Im 21. Jahrhundert der Denkarbeit sind Entscheidungen, Ideen, Anregungen, erkannte Gefahren, Chancen, Verpflichtungen etc. der primäre Output von Arbeitsleistung.

Diesen Output können wir schlecht im Kopf speichern. Wir müssen ihn auf Medien festhalten, damit wir selbst oder Andere diesen Output aufgreifen und zur weiteren Wertschöpfung nutzen können.

Halten wir relevante Gedanken nicht fest oder verlieren wir auf Medien festgehaltene, relevante Gedanken aus dem Auge, sind wir weniger wertvoll und produktiv als wir es sein könnten. Wir verpassen Termine oder treffen schlechtere Entscheidungen, haben die schwächeren Argumente präsent etc. Aus Angst, etwas zu vergessen, beginnen wir mit dem Arbeiten zu schnell, d.h. unvorbereitet. Wir verschieben Zeitkritisches nach hinten oder überlasten uns zeitweise selbst. Aus Furcht, zu vergessen, verfolgen wir unausgelegene Gedanken oder laden unsere Gedanken einfach schnell bei Kollegen ab, die sie aktuell gar nicht nutzen können bzw. wollen. Der Schwarze Peter des Vergessens wird weitergegeben.

Grundsätzlich brauchen alle für den Verlauf und Gestaltung der eigenen Zukunft potentiell relevanten Gedanken einen festen Platz. Dieser Platz muss immer und überall einfach, schnell und unkompliziert zugänglich sein.

Dieser Platz muss entsprechend der zeitlichen Relevanz in der Zukunft liegen. Von Gedanken, die aktuell nicht nützlich sind oder weiter verarbeitet werden können, sollten Sie sich sofort entlasten. Sie sollten sie einfach festhalten d.h. notieren, und zwar so, dass Sie zeit- und situationsgerecht mit Sicherheit wieder auf sie stoßen werden. Sie sollten dafür keine Push-Meldungen zu Unzeit haben, keine abschreckenden To-Do Listen führen und auch nicht danach suchen müssen.

In Trubel des Berufsalltag werden Sie sowie bald schon wieder vergessen haben, nach was sie suchen sollten. Die Existenz eines notierten guten Gedankens, geht genauso schnell vergessen wie der Gedanke selbst.

Die sichere und effiziente Lösung gegen das Vergessen ist die strukturierte Zukunfts-Timeline.

Alle potentiell für meine Zukunft relevanten Gedanken werden an einem vordefinierten Platz in einer Woche oder einem Tag in der Zukunft zur Weiterverwendung bereit gelegt, auf wenige Worte bzw. eine Skizze verkürzt. Die Zukunft ist als eine chronologische Abfolge von speziellen Formblättern repräsentiert. Entweder in Form von Papier oder auch digital.

Mit dieser Abfolge braucht es keine To-Do Listen oder Notizzsammlungen mehr. Das wird ersetzt.

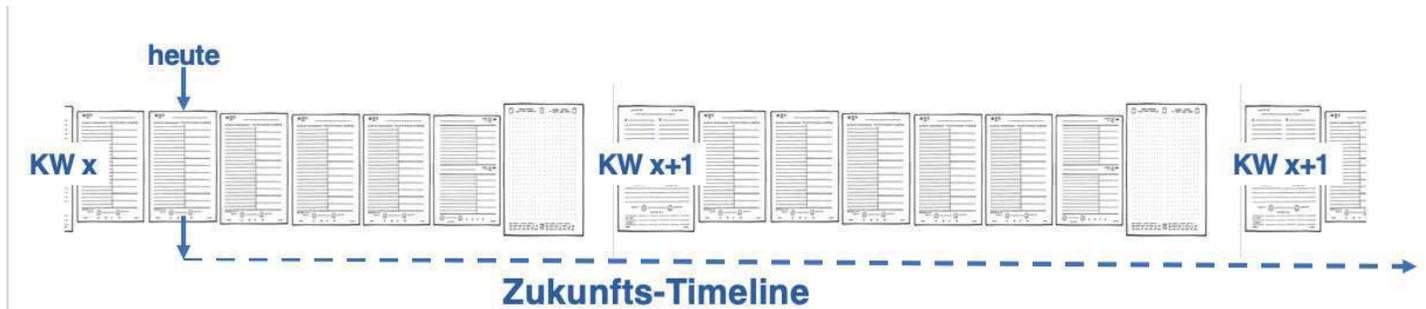


Bild: Time-Line – Allem, was für die Zukunft relevant und nützlich sein kann, zeitgerecht wieder begegnen

Vor dem Start eines Tages oder einer Woche werden die in der entsprechenden Time-Line Position bereitgelegten Gedanken wieder aufgenommen und es wird versucht, diese als Teil eines konkreten Vorhabens oder Ziels weiter zu nutzen bzw. zu veredeln.

Ist es in der aktuellen Situation nicht möglich, etwas aus bereitgelegten Gedanken zu machen, gibt es drei Möglichkeiten

- a) Aktuell nicht nutzbarer Gedanke wird in der Timeline auf eine zukünftige Woche zur Wiederaufnahme bereitgelegt.
- b) Der Gedanke ist wertvoll, kann aber wegen in absehbarer Zukunft nicht weiter verarbeitet. Es kann an fehlenden Voraussetzungen, an dauerhaftem Zeitmangel oder anderen Prioritäten liegen. Es macht dann keinen Sinn, den Gedanken einfach zeitlich wieder zu verschieben. In dem Fall wird der Gedanke auf ein Master-Sammelblatt versorgt, welches die Basis zur periodischen Überarbeitung der persönlichen strategischen-langfristigen Planungen bildet.
- c) Der Gedanke soll nicht weiterverfolgt werden. Er kann zeitlich oder sachlich obsolet geworden sein. Oder es sind zwischenzeitlich wertvollere Gedanken vorhanden. Dann wandert er in den geistigen Müllleimer. Er geht nicht verloren, sondern wird gezielt verworfen.

Alle für einen Tag oder Woche bereitgelegte Gedanken werden aufgenommen und bedacht.

Somit werden einmal gemachte oder aufgenommene Gedanken, wenn irgendwie möglich und sinnvoll immer sicher weiter verarbeitet, d.h. auch genutzt.

7 Mensch-Mensch Beziehung – Kollektive Human Intelligence

Wer in stabilen, hierarchisch geführten Unternehmen arbeitet und in räumlicher sowie kultureller Nähe zusammen mit einer überschaubaren Anzahl von Arbeitskollegen greifbare (tangible) Produkte erzeugt, muss sich nicht bewusst mit der Entwicklung und Pflege von Mensch-Mensch Beziehungen befassen. Das Arbeitsumfeld fördert von selbst eine produktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit, die Sicherheit gibt und Freude macht.



Das ist im 21. Jahrhundert jedoch immer seltener und nicht mehr dauerhaft der Fall. Es gibt immer mehr Arbeitsbeziehungen, die Organisationsgrenzen oder kulturelle und räumliche Grenzen überschreiten. Sie sind in Ihrer Produktivität immer mehr von Menschen abhängig, deren Fähigkeiten, Persönlichkeit, deren Arbeitsumstände und Eigenheiten Sie nicht kennen. Diese Menschen können Ihnen Erfolg und Freude bei der Arbeit nehmen, völlig unbeabsichtigt.

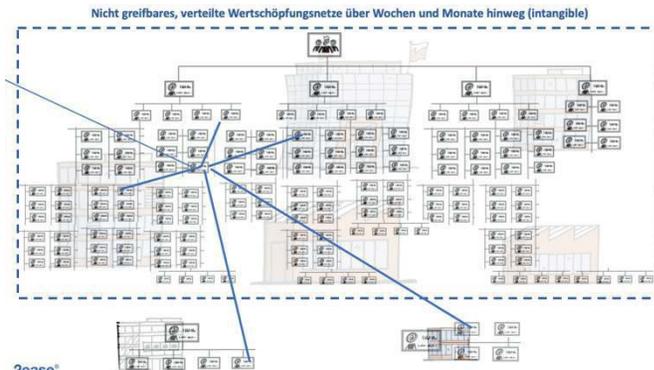


Bild: Normalfall der Arbeitswelt des 21. Jh. Viele Arbeitsbeziehungen mit vielen Menschen über räumliche, geografische und organisatorische Grenzen hinweg.

Mangels räumlicher und organisatorischer Nähe ist es nicht einfach, Einfluss auf Menschen in diesem erweiterten Kollegenkreis zu nehmen. Gute Arbeitsbeziehungen sind über die kulturelle und räumliche Ferne volatiler. Aus dem Ruder gelaufene Arbeitsbeziehungen sind schwerer wieder zu normalisieren. Hoher Wechsel in den Arbeitsbeziehungen und eine hohe Zahl gleichzeitiger Kontaktpersonen führen zu geringer Vertrautheit und weniger Interesse am Gegenüber.

Wer im 21. Jh. seine Produktivität, Wertschätzung und Freude bei der Arbeit sichern oder sogar steigern möchte, muss die Mensch-Mensch Beziehungen bewusst managen. Das gehört zum professionellem Selbstmanagement.

Wenn Sie das beherrschen, können sich in der neuen digitalen und globalisierten Arbeitswelt einen einzigartig kompetenten und dauerhaften Kollegenkreis aufbauen. Einen Kollegenkreis, der Sie weiter bringt und Ihnen mehr ermöglicht wie je zuvor. Wenn Sie Mensch-Mensch Interaktionen keine Aufmerksamkeit schenken und sie nicht systematisch betreiben, werden Sie viel mehr Mühe und viel weniger Erfolg haben.

Sie nutzen Ihre Potentiale und Chancen nicht voll aus

7.1 Andere nicht hängen lassen

Wenn Sie in Arbeitsbeziehungen den Gegenüber hängen lassen, verlieren Sie dessen Wertschätzung und verspielen dessen Good-Will. Der daraus resultierende geringere Kooperationswille und persönliche Gram schadet Ihnen mittel- und langfristig.



Hängen lassen, kann in der leichtesten Form einfach das nicht Reagieren auf ein Anfrage per E-Mail sein und im schwersten Fall die Nichteinhaltung einer Zusage, ohne sich zu melden. Mit systematischem Selbstmanagement kann man das vermeiden. Es ist keine Hexerei, sondern professionell.

Eine Zusage an Arbeitskollegen (intern & extern) muss als eigenes persönliches Ziel bzw. Vorhaben behandelt werden, das zeitkritisch ist und das Dank der Systematik der Zukunft-Timeline gar nicht vergessen oder aus dem Auge verloren werden kann. Wenn eine Zusage nicht mehr einzuhalten ist, darf der Gegenüber auf keinen Fall das negative Gefühl des Wartens und der Unsicherheit haben. Sie sollten das Niemandem zumuten. Eine frühzeitige und proaktive Information ist das Beste, wenn sie nicht zeitgerecht oder gar nicht liefern. Das geht aber nur, wenn Sie sich selbst im Griff, einen klaren Kopf und Übersicht haben.

7.2 Vertrauter Kollegenkreis

Vertrauen und Vertrautheit macht die Zusammenarbeit effizient und sicher. Weder Vertrauen noch Vertrautheit kann man kaufen, beides ist unbezahlbar. Beides fördert die Freude und den Erfolg in der Arbeitswelt des 21. Jh., die stark von Kooperation, Interaktion und Denkarbeit geprägt ist.

Über die Gestaltung und den Ausbau des Arbeits-Kollegenkreises können Sie die eigene Produktivität und Fähigkeiten steigern. Damit das nicht dem Zufall oder Schicksal überlassen wird, sollten Sie im Arbeitsalltag ganz natürlich professionelles strategisches Selbstmanagement praktizieren. Denn Vertrautheit und Vertrauen muss langfristig entwickelt und erhalten werden.

Mit dem systematischen Einsatz digitaler Medien können Vertrauen und Vertrautheit auch ohne räumliche oder organisatorische Verbundenheit entwickelt werden. Dazu braucht es die zielgerichtete Nutzung sozialer professioneller digitaler Plattformen. Die haben bei strategischem zielgerichteten Einsatz ein enormes Nutzenpotential.

Wer sich ohne strategischen Plan auf diesen Plattformen bewegt, um einfach sein „Netzwerk“ zu erweitern, kann aber leicht reine Zeitverschwendung und Selbstverwirrung betreiben. Diese Netzwerkbeziehungen der sozialen Medien sorgen für zusätzliche Ablenkung und sind in der Regel nicht belastbar.

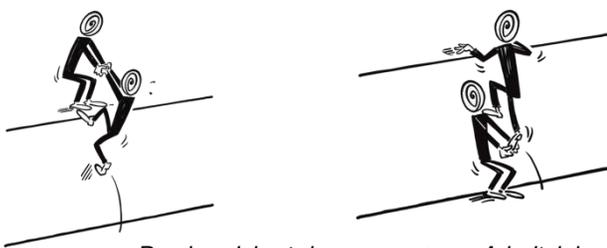


Bild: Das bereichert das Arbeitsleben. Das macht Sie wertvoll. Mit wie vielen Menschen in Ihrem Arbeitsleben habe Sie eine so gute Vertrauensbeziehung. „Wer macht Ihnen die Leiter?“

7.3 Aushelfen – Hilfe und Unterstützung - Orientierung, Überlastung, Fehler, Irrtum, Risiko, Chance



Jeder Mensch in einer professionellen Anstellung will eine gute Arbeit machen und niemanden enttäuschen. Jeder Mensch möchte am Ende des Tages mit sich und seiner Welt zufrieden sein. Überlastung, Überforderung, Ablenkung, Fehleinschätzungen, Vergesslichkeit, Verwirrung und Unsicherheit führen zu schlechter Arbeit und Unzuverlässigkeit.

Wer in seinem Job auf die Zuarbeit und Interaktion mit Menschen angewiesen ist, sollte, wenn es darauf ankommt, mit den Schwächen seiner Arbeitskollegen rechnen und sich darauf einstellen.

Er muss die Unzulänglichkeiten seines Gegenübers und Schwierigkeiten dessen Arbeitsumfeld ausgleichen können. Das muss professionelles Selbstmanagement im 21. Jahrhundert leisten können. Das bedeutet, für Andere mitzudenken und sie sanft steuern bzw. anstupsen können, wenn sie es brauchen. Aber nur wer seine eigene Arbeit gut im Griff hat, kann Anderen Hilfe und Unterstützung anbieten und in Ernstfall auch geben. Diese professionelle Souveränität im Job nutzt der eigenen Zielerreichung. Schwächen Anderer zu erkennen und ausgleichen zu können ist eine Stärke. Darüber jammern und sich zu beschweren, wenn was schief geht, ist einfacher und naheliegender, aber eben nicht zielführend.

Wenn Sie sich um Andere kümmern und ihnen helfen, werden Sie mit Dankbarkeit und Verbundenheit belohnt. Das ist unbezahlbar, es kostet Sie fast nichts und es hat kein Verfallsdatum. Der Gegenüber wird sich ewig daran erinnern, etwas Gutes von Ihnen erfahren zu haben. Die Wertschätzung für Sie als Geschäftspartner oder Kollegen ist höher, wenn Sie erkennbar fähig sind, über den eigenen Tellerrand hinaus zu denken und zu agieren.

7.4 Interaktions-Sicherheit

Sie bauen systematisch am Aufbau einer Vertrauens- und Vertrautheitsbeziehung mit einer Person. Sie haben sichergestellt, ihn niemals hängen zu lassen. Für gelegentliche Hilfe und guten Rat können Sie Dankbarkeit erwarten. Und dennoch funktioniert die Arbeitsbeziehung nicht gut genug.

Das kann an den gängigen Fehler in der Mensch-Mensch Interaktion liegen, die immer wieder vorkommen, aber mit denen fast niemand rechnet. Missverständnisse, Ignoranz und Kränkungen sind die größten Quellen von Ineffizienz und Frust in der Zusammenarbeit mit Menschen.

Darum ist es wichtig, sich täglich systematisch zu reflektieren, ob eine unüberlegte oder ungeschickt formulierte Aussage als „dummer“ beleidigender Spruch beim Gegenüber ankam. Ob eine Mail eine schlechte bzw. illegitime Intention von Ihnen befürchten lässt. Ob eine Mail oder Protokollpunkt vielleicht überhaupt nicht im Bewusstsein des Gegenübers ankam. Nichtstun kann dann überhaupt kein böser Wille sein.

Bei der täglichen und wöchentlichen Reflexionsphase des eigenen Tuns, sind genau diese Fehlerquellen zu bedenken und Vorhaben zu definieren, ihnen aktiv entgegen zu wirken.

Sich für einen etwaigen dummen Spruch zu entschuldigen wird sicher als Stärke aufgenommen. Lieber einmal zu viel nachfragen. Ein nicht aufgeklärtes Missverständnis, kann Ihr Ansehen und damit die Zusammenarbeit dauerhaft negativ belasten. Das systematisch zu bedenken ist integraler Teil des Smoffens d.h. der allmorgentlichen professionellen Selbstmanagement-Auszeit von einigen Minuten. Es braucht nicht viel Zeit, um viel Wirkung zu erzielen und viel mehr Positives für sich sowie sein Umfeld zu erreichen.



7.5 Mentorfähiges professionelles Selbstmanagement – Sich irren, missverstehen, übersehen

Irren ist menschlich. Vier Augen sehen mehr als zwei. Dies Redewendungen gelten auch für das Setzen von Zielen. Den falschen Zielen zu folgen ist fatal. Aber was ist falsch, was ist richtig? Was ist besser und was ist schlechter? Welche Zielzerlegung ist geschickt und welche ungeschickt? Was ist erprobt und bewährt und was ist neu und riskant?

Für diese grundlegenden Fragestellungen jemanden als Gesprächspartner oder Feedbackgeber zu haben, der einem wohl gesinnt ist, führt sicher zu besserer Zielsetzung und effizienterer Zielverfolgung.

Wenn sich jemand für Ihr Denken und Entscheiden interessiert, werden Sie automatisch gründlicher nachdenken und fundierter Entscheidungen treffen. Wenn Sie jemandem eine Problemstellung erklären, bringt Sie das auf neue Ideen. Zudem ist es für Sie ein großer Vorteil, auf fundierte Erfahrungen und Erkenntnisse von Anderen aufbauen zu können.

Ein Mentor kann Sie gravierende Fehleinschätzung erkennen lassen. Und es ist ein gutes Gefühl, dass jemand ein Auge auf einem hat, der einem wohlgesonnen ist und den es kümmert wie es gut es einem im Job geht.

Damit professionelles Mentoring überhaupt möglich und effizient wird, müssen Sie Ihr Selbstmanagement nachvollziehbar, transparent und standardisiert zu betreiben. Es muss einfach mentorfähig sein. Das in nachfolgenden Kapiteln beschrieben professionelle Selbstmanagement System SMan ist genau dafür ausgelegt. Der Mentor kann ein reiner Mentor für das Professional-Life-Skill Selbstmanagement sein, der nicht Teil des eigenen Unternehmens ist oder es kann ein guter Kollege, Chef oder Personalentwickler sein. Im letzteren Fall ist das besonders effektiv, weil die Tipps und Fragen konkreter und passender zum Unternehmensumfeld sind. Sie können Ihr professionelles Selbstmanagement auch mit zwei oder drei unterschiedliche Mentoren teilen, um alles möglichen Aspekte ab zu decken.

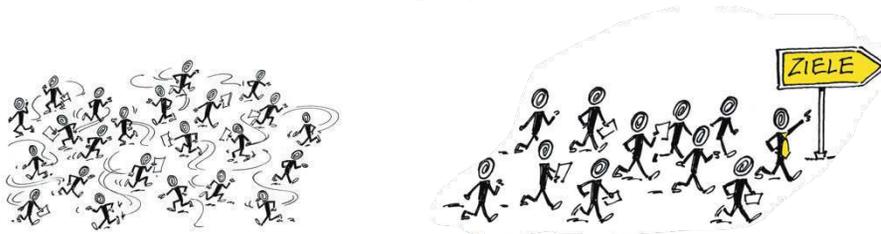




7.6 Ziele-Vorhaben-Planung mit anderen teilen können – Zur rechten Zeit, am gleichen Strang, in gleiche Richtung

Professionelles Selbstmanagement sorgt für eine verständliche, konsistente Projektierung der kurz-, mittel- und langfristigen Zukunft durch das wohl überlegte Setzen und systematische Verfolgen sinnvoller Ziele. Durch das Teilen seiner Planungen und Überlegungen mit einem Mentor oder guten Rat-/Feedbackgeber wird Ihre Planung besser.

Und dennoch kann sich Ihre Planung bei der Umsetzung wenig erfolgreich erweisen, obwohl Sie diese gut und systematisch durchdacht und täglich sehr konsequent verfolgt haben. Das liegt dann am Verhalten von Anderen. Denn in der Arbeitswelt des 21. Jh. mit starker Funktionalisierung und intensiver immaterieller Zusammenarbeit in der Wertschöpfung ist jeder extrem stark von Anderen abhängig.



Wenn andere Menschen, die Sie zur Ihrer Zielverfolgung brauchen, Ihr Ziel nicht kennen und nicht teilen, wird die Ihre Zielerreichung aufwändiger und schwieriger sein. Wenn in anderen Organisationen Unordnung und fehlende Orientierung herrscht, wird die Zuarbeit der dortigen Mitarbeiter ganz natürlich ohne jede Absicht schlecht sein. Dann ist es sehr hilfreich, wenn Sie Ihre Ziele und Planungen mit Anderen teilen können. Damit geben Sie ihnen einfach etwas Führung. Ihr Arbeitsumfeld kann sich besser auf Ihre persönliche Planung einstellen.

Die Grenzen einer solchen informellen Führung Anderer wird erreicht, wenn die Anderen eine eigene, starke Planung ihrer Arbeitstage und Wochen haben, welche konträr zu Ihrer eigenen Planung ist oder wenn diese um knappe Ressourcen oder Prioritäten konkurrieren. Das kann völlig unbeabsichtigt sein und unbemerkt bleiben, bis es zu spät ist.

Das ist ein typisches Ausrichtungs- und Synchronisationsproblem. In einer Arbeitswelt voller weit verstreuter „Hinter dem Bildschirm-Arbeiter“ ist das ein besonders großes Problem, das zu viel Reiberei, Unzuverlässigkeit, Zeitverzug und Ineffizienz führt. Die Lösung besteht darin, die dokumentierte professionelles Selbstmanagement-Planung mit Anderen zu teilen und damit auch abgleichen zu können. Jeder hat das natürliche Interesse daran, nicht gegen Andere zu arbeiten, jeder will gerne am gleichen Strang zur gleichen Zeit in die gleiche Richtung ziehen. Nur das bringt den gemeinsamen Erfolg. Dazu muss jedoch klar und für die Beteiligten transparent sein, an welchem Strang, zu welcher Zeit und in welche Richtung gezogen wird.



Ressourcen-Engpässe vermeiden



Gleichzeitig, am selben Strang in gleiche Richtung



Das professionelle Selbstmanagement System SMan wurde genau mit diesem Ziel ab 2005 im Unternehmenseinsatz entwickelt.

Schlecht für sich und sein Umfeld | Professionelle Defizite



Ohne Plan und ohne Ziel vor Augen. Vergesslich.



Ohne Mentor: Auf sich alleine gestellt.

Gut für sich und sein Umfeld | Professionelle Coolness



Immer einen Plan und Ziel vor Augen haben.
 Vergisst nichts wesentliches.



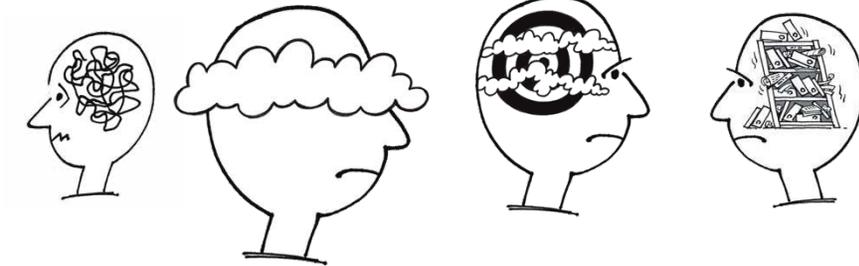
Beruflichen Buddy / Mentor haben

Nicht mehr böse sein und weniger ärgern über Andere

Wenn Sie das Buch bis an dieser Stelle gelesen haben, sollten Sie in Ihrem Arbeitsalltag schon einen spürbaren Nutzen feststellen, selbst wenn Sie die Art des sich zu managen (noch) nicht verändert haben.

Das neu gewonnen Bewusstsein, wie die Arbeitswelt sich schleichend gravierend verändert hat und welche neue zusätzlichen Belastung das für die Arbeitnehmer bringt, sollte Sie zu einer neuen, positiveren Beurteilung bzw. rationaleren Einschätzung des Verhaltens Ihrer Arbeitskollegen und Geschäftspartner führen.

Negative Erlebnisse wie nicht gelesene E-Mails, unvorbereitete Meetingteilnahmen, Vergesslichkeit, Abwiegeln, E-Mail Lawinen und feindseliges, aggressives Verhalten sollten im Kontext der schwierigen Arbeitsumstände gesehen werden. Ihre Umfeld wollte gerne gut für und mit Ihnen arbeiten, aber es gibt da einfach ein professionelles Selbstmanagement-Defizit. Das hat nichts mit Ihnen zu tun und ist nicht gegen Sie gerichtet. Nehmen Sie es einfach nicht mehr zu Herzen, wenn andere Ihnen das Arbeitsleben schwer machen. Das machen die nicht mit Absicht. Motivieren Sie diese Menschen dazu, ihr Selbstmanagement zu professionalisieren. Damit geht es allen besser.



Arbeitswelt 21. Jahrhundert fördert viel mehr viel mehr Verwirrung. Wer nichts dagegen tut, wirkt negativ auf andere. Die private Welt ist auch nicht einfacher geworden. Professionelles Selbstmanagement wirkt für das gesamte Arbeitsleben positiv – auch nach Feierabend.

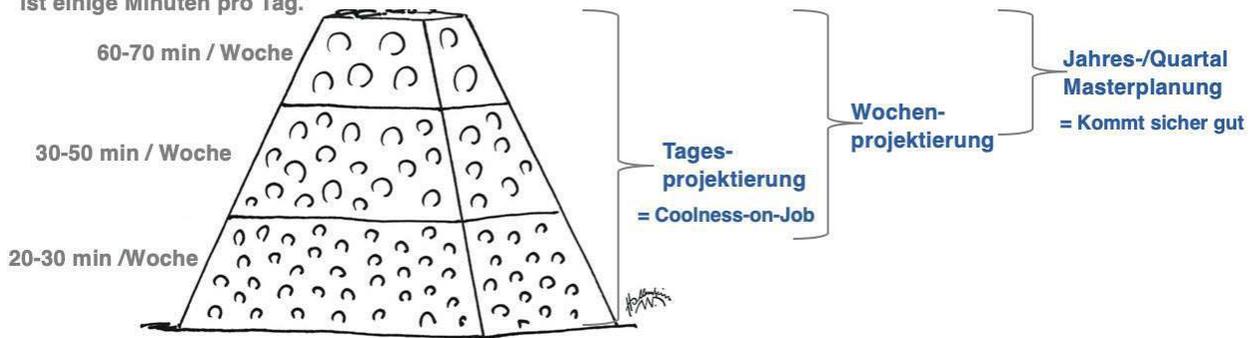
Welches Niveau an professionellem Selbstmanagement ist sinnvoll?





Stufen des professionellen Selbstmanagement abhängig von Ehrgeiz, Gestaltungsfreiheit und Verantwortungsbereich

Zeitaufwand für Planungs- & Review
ist einige Minuten pro Tag.





8 Sich auf neue Gewohnheit einlassen – SMan Timeline und Stift

Mit diesem Buch möchte Sie dazu bringen, Ihre Arbeitsgewohnheiten zu verändern. Mit diesem Ziel habe ich Sie gleich am Anfang des Buches begrüsst. Die grundlegende Veränderung besteht, darin sich jeden Morgen bewusst einige Minuten Auszeit-Zeit (Smoff-Time) zur Tages-Arbeitsvorbereitung zu nehmen. Den Vortag reflektieren und den neuen Tag projektieren. Wer das macht arbeitet schon viel professioneller als der Mainstream an Arbeitnehmern die keine Tages-Arbeitsvorbereitung machen und sich statt dessen gleich auf die nächstliegende Arbeit stürzt, um weitgehend fremd- und zufallsgesteuert den Tag verlebt.



Der erste grundlegende Professionalisierungsschritt besteht darin sich einige Minuten Auszeit (Smoff-Time) zu nehmen, um sich den Ablauf, Inhalte und Ziele eines neuen Tages vor zu nehmen. Die nächsten weitergehenden Schritte bestehen darin verändern zu verändern was Sie sich vornehmen, wie Sie sich etwas vornehmen und wie sie Ihre Vorhaben umsetzen – kurz-, mittel und langfristig. Im Kapitel 2 ging es hauptsächlich darum, was Sie sich zur Förderung Ihres Wohlergehens in der Arbeitswelt des 21.Jh. vornehmen sollten. Sie sollten Ihre Arbeitstage und Arbeitswochen systematisch im Sinne von mehr Wertschätzung und Produktivität ausgestalten. In diesem Kapitel bekommen Sie die Anleitung und bewährt Hilfsmittel vorgestellt mit denen das einfach, schnell und sicher praktisch geht.

	Kurzfristig Vorhaben	Mittelfristige Vorhaben	Langfristige Vorhaben
Was nehme ich mir vor ?			
Wie nehme ich mir etwas vor ?			
Wie realisiere ich Vorhaben?			

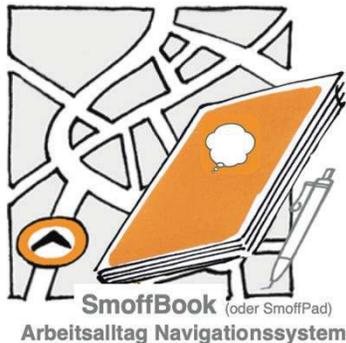


Bild. Mit einfachsten Mitteln dafür sorgen, dass Sie heute, morgen und in Zukunft produktiver, wertgeschätzter und/oder besser sind. Darum geht es in diesem Kapitel.

SmoffBook – Ihr persönliches professionelles Navigationssystem

Morgens sich nicht gleich auf die Arbeit zu stürzen, sondern eine Auszeit (Smoff-Time) zu Tages-Arbeitsvorbereitung zu machen, ist in der heutigen Arbeitswelt absolut nicht Mainstream.

Das beste Hilfsmittel, um in dieser Auszeit Arbeitstage und Arbeitswochen zu reflektieren und zu projektieren, ist ein SmoffBook. Es besteht aus DIN A5 Papier (2 oder 6 Loch) und Druckbleistift mit Radiergummi. Mit diesen alt bewährten Mitteln besser den Arbeitsalltag und die Zukunft zu meistern, ist völlig gegen den Mainstream. Einige Minuten ruhig mit Papier und Bleistift nachdenken, ist heute komplett ungewöhnlich. Die



mächtigen, superreichen Hersteller von digitalen Services und Geräten setzen Ihre gesamte PR / Marketing Ressourcen ein, um Sie davon ab zu halten. Ich möchte Sie dazu bringen, weil es Ihnen schnell, sehr gut tun wird. Das ist unglaublich und bedeutet ein Paradigmen Wechsel. Deshalb stelle ich Ihnen gleich nachfolgend die begeisternden Erfahrungen von Menschen vor, begonnen haben morgens Ihren Arbeitstage mit einem SmoffBook zu gestalten. Jeder der das macht, will anschliessend nicht mehr auf ein SmoffBook als greifbares persönliches, professionelles Navigationssystem verzichten. Es ist einfach schön einen neuen schnell handschriftlich auf einem Blatt zu skizzieren.

Sie können gleich selbst loslegen

Jetzt geht es darum, dass Sie den Schritt zu neuen professionelleren Arbeitsgewohnheiten auch tun, selbst wenn Sie ungewöhnlich sind. Versuchen Sie es einfach mal. Die Hilfsmittel der 2ease AG dafür stehen Ihnen als kostenlos zu Verfügung.

Im Anhang des Buches finden Sie eine SMan Zukunfts-Timeline für die ersten 14 Tage mit professionellerem Selbstmanagement. Das ist der Kern eines SMoffBooks. Damit können Sie gleich umsetzen, was Sie in diesem Kapitel als Anleitung bekommen.

Wenn Sie möchten, können Sie noch für einen Monat kostenlos die Unterstützung der [digitalen Smoffen-Mentoring Plattform](#) dazu annehmen. Dann bekommen Sie einen eAssistenten der Sie dazu bringt, sich auch jeden Morgen ein Smoff-Time zu nehmen, um Ihre Tages-Arbeitsvorbereitung zu machen.



5% eMedien

Ein SmoffBook kann aus Papier oder mit GoodNotes und Ipad auch elektronisch sein. In der Praxis ist Verhältnis von Papier SMoffBook und eSmoffBook bei SMan Selbstmanagement das Gleiche wie beim Lesen von Büchern. 5 % Anteil von ePaper gegenüber 95% die Papierbüchern. Papier scheint dem Menschen näher zu liegen. Nur Sehbehinderte bevorzugen klar eReader.



9 Begeisterte Erfahrungen – Gleich besser fühlen, professioneller sein

Jeder der die neue Arbeitsgewohnheit annimmt, morgen erst einmal einige Minuten den Vortag zu reflektieren und den neuen Tag per Hand auf einem Blatt zu skizzieren spürt praktisch sofort einen sehr positiven Effekt. Er fühlt sich besser. Wer die Konzepte des Kapitels 2 für seinen Überlegungen übernimmt und die Hinweise dieses Kapitels befolgt wird er produktiver und vergisst nichts mehr wesentliches. Das bringt auch mehr Wertschätzung.

Diese Wirkung ist unabhängig vom Hierarchieniveau und dem Verantwortungsumfang immer vorhanden. Je höher die Überlast bzw. Überforderung vorher war, desto stärker wird die Wirkung wahrgenommen.

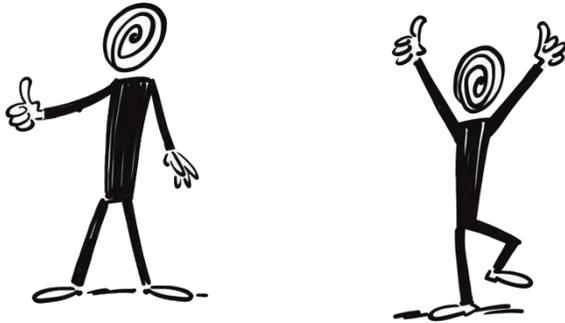
Der Zeitaufwand um sein Selbstmanagement durch Smoffen und der SMan Timeline zu professionalisieren war bei einigen der nachfolgend Befragten kaum eine 1 Stunde und war maximal 10 Stunden über drei Monate verteilt.

Das hing vom Ziel des Professionalisierungsgrades und der Art des Mentorings ab. In jedem Fall ist das professionalisieren des Selbstmanagement kein klassisches Lernen von Stoff oder Aneignen von Wissen, sondern ein „learning-by-doing on the job“ nach Anleitung und vorbildgebenden Beispielen. Dazu reicht auch schon dieses Buch aus. Mit Mentoring kommt man schneller voran und kommt etwas weiter.

Im Grunde ist professionelleres Selbstmanagement etwas Einfaches und Logisches. Wenn Sie nach dem Lesen dieses Buches damit beginnen, kommen sie auch alleine sehr weit. Ideal ist es wenn Sie noch anderes



kennen die professionelles Selbstmanagement nach dem SMan System leben, dann können Sie von Erfahrungen und Feedback anderer profitieren.



Nachfolgend finden Sie Auszüge aus einigen Interviews mit Menschen die systematisch professioneller planen, dh. smoffen. Vollständige Audio- und Textdokumentation vieler Interviews (D/E) mit unterschiedlichsten Menschen, die jeden Tag mit wenigen Minuten professionelles Review und Neuplanung initialisieren: **Begeisterte Erfahrungsberichte mit professionellerer Planung auf Basis des 2ease SMan Systems.**
<https://www.2ease.org/smoffen-erfahrungsberichte>

„Vorher schon top organisiert. 30-40% Produktivitätszuwachs. Kann nun pünktlich heim und fühlt sich sicher und wohl.“ *Andrea, Mitte 30, führt große Vertriebsabteilung*

„Ist verblüfft von sofortiger substantieller Wirkung. Kann nun Chef beeindrucken und hat mehr Wohlbefinden, bei der Arbeit und Daheim.“ *Thomas, um die 40, Abteilungsleiter IT.*

„Habe endlich inneren Schweinhund im Griff und bin ehrlicher sowie disziplinierter mit mir selbst.“ *Markus, Ende 30, Abteilungsleiter Technik, EVU*

„Es gehen weniger Sachen vergessen. Du gehst mit einem wesentlich zufriedeneren Gefühl aus dem Tag raus.“ - *Niederlassungsleiter, Mitte 40*

„Ich mache das Smoffen bis heute und ich muss sagen, es hat mir mehr geholfen als jedes Anti-Depressivum.“ - *Biochemikerin, Anfang 60*

„Und [ich] habe dann relativ schnell das effektivere Arbeiten gesehen.“ - *Kaufmännischer Abteilungsleiter, Ende 40*

„An dem Smoffen gefällt mir jetzt eindeutig, dass es nun deutlich strukturierter ist wie ich es zum Beispiel hatte, auch detaillierter...“ - *Geschäftsbereichsleiter, Mitte 40*

„Ich denke schon, dass man produktiver wird, zumal man auch nichts vergisst. Und ich glaube, man ist ausgeglichener.“ - *Führungskraft in Konzernzentrale, Mitte 30*

„Und das Smoffen hat mir den Umstieg nicht nur massiv erleichtert, noch dazu hat es mir sogar geholfen, meinen Kollegen immer ein bisschen voraus zu sein.“ - *Leiter Automation, Ende 30*



„Wenn ich morgens nicht smoffe, habe ich das Gefühl, ich gehe wie ein Friseur los. Sagt man ja bei uns so, so ohne Werkzeug.“ - Senior Software Engineer, Mitte 30

„Ich sehe, was habe ich an einem Vortag geschafft, was habe ich nicht geschafft und nehme mir dann auch vor, es möglichst zeitnahe dementsprechend abzuarbeiten. Und ich weiß einfach, dass mir nicht irgendwo etwas verloren geht.“ - Angestellte Innenarchitektin, Mitte 40

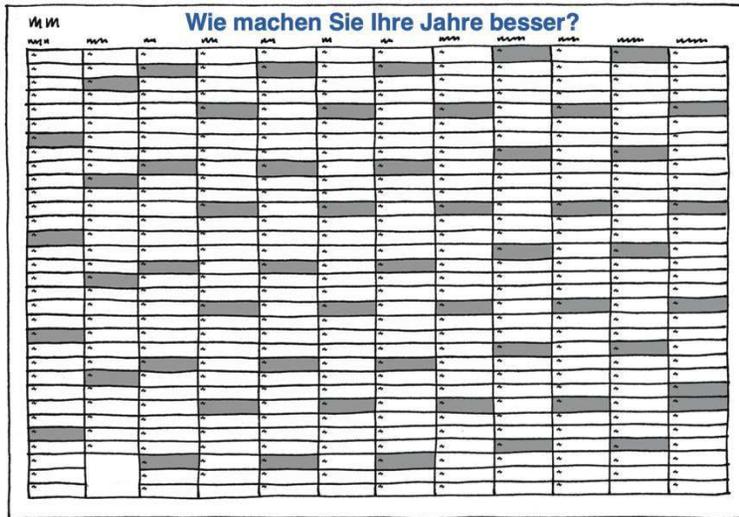
„Es hilft mir unglaublich dahingehend, dass der Tag nicht mehr an mir vorbei rauscht. Sondern dass ich mir kurz Gedanken mache was hast Du zu tun.“ - Niederlassungsleiter, Mitte 40

„Ich habe meistens ein gutes Gefühl nach dem Feierabend, aber das Smoffen macht auf jeden Fall noch mal sicherer und man hat ja auch ein besseres Gefühl, weil man weiß man vergisst nichts.“ - Kaufmännischer Abteilungsleiter, Ende 30

„Ich fühle mich auf jeden Fall produktiver und wertvoller.“ - Technischer Vertriebsassistent, Mitte 20

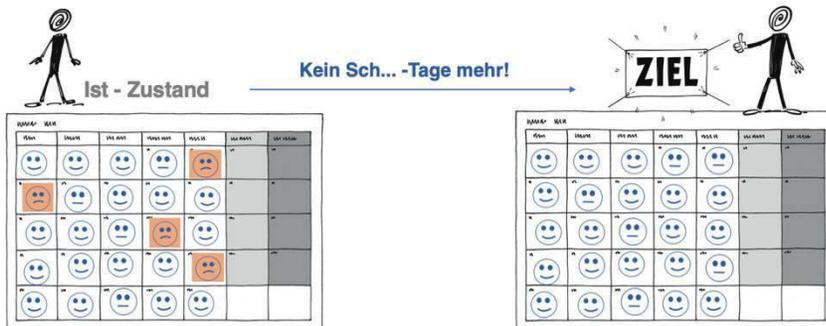


10 Nutze den Tag – Gestaltungsfreiheiten und Chancen



Das zentrale Element Ihres Arbeitslebens ist der Arbeitstag. Sie haben davon zirka 220 pro Jahr.

Die einfachste und sicherste Strategie für ein besseres Arbeitsleben, ist dafür zu sorgen, keine schlechten Arbeitstage mehr zu haben und dafür mehr erfreulich gute Tage. Wie gut Ihr Arbeitsleben ist hängt damit vom einzelnen Tag ab.



Das Gleiche gilt für Ihre Wertschätzung und Produktivität. Das zählt jeder einzelne Tag.

Einen unproduktiven Tag lässt kaum durch einen überproduktiven anderen Tag ausgleichen. Das geht meist nur mit Mehrarbeit. Ein Tag an dem Sie Wertschätzung eines Kollegen oder Kunden verlieren, können sie



nicht einfach mit einem anderen Tag ausgleichen. Aus diesen Überlegungen ist verständlich, dass der einzelne Arbeitstag das zentrale Element des SMan Selbstmanagement Systems.

Die Schaffung von Werten in einer Organisation wird auf den Wertgehalt der einzelnen Arbeitstage jeden einzelnen Mitarbeiters heruntergebrochen. Dann wird versucht, jeden Tag eines einzelnen Mitarbeiters möglichst werthaltig zu machen. Aufsummiert über alle Werkstage eines Jahres aller Mitarbeiter ergibt sich eine organische und ganz natürliche Steigerung der Wertschöpfung des gesamten Unternehmens.

Genau das war der Gedankengang bei der Entwicklung und unternehmensweiten Einführung der Urform des 2ease SMan Systems bei der Saia-Burgess Controls AG in Murten, Schweiz ab 2009. Bei diesem Industrie-Unternehmen stand ich ab 2001 an der Unternehmensspitze. Der massive Wertzuwachs des Schweizer Franken als Fluchtwährung gegenüber der Haupteinnahmewährung Euro fiel zeitgleich mit den Nachwehen der globalen Finanzkrise zusammen. Um den Standort Schweiz zu sichern war es nötig die Produktivität des 350 Mitarbeiter Unternehmens substantiell zu steigern.

Dabei waren wir schon auf einem hohen Niveau. In den Vorjahren hatten wir schon für eine neue Unternehmens ERP, neueste Maschinen und moderne Infrastruktur gesorgt. Die Mitarbeiter arbeiteten bereits hoch engagiert nach ganzen Kräften.

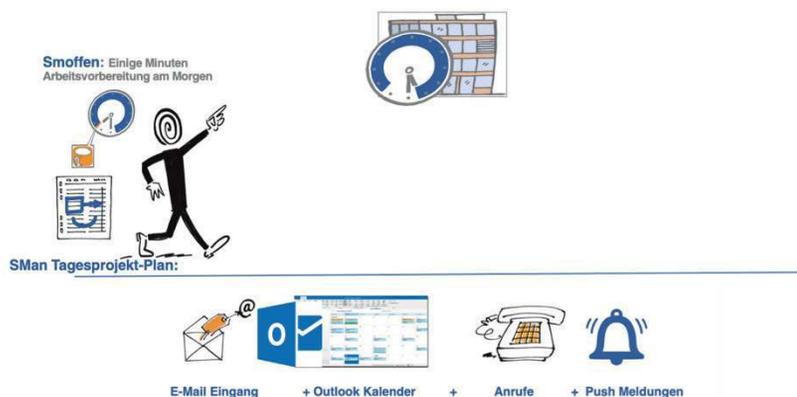
In dieser „Notlage“ noch viel produktiver als Unternehmen werden zu müssen, haben wir die positiven Erfahrungen mit dem Japanischen One-Piece-Flow in der 80 Mitarbeiter Produktion auf grossen Rest des Unternehmens in Form einer One-Day-Flow Optimierung umgesetzt.



1. Sand: Wartezeiten, Flaschenhalse, ineffiziente Meetings
2. Hülsenfrüchte Lesen und schreiben von Emails, Telefongespräche
3. Reis: Tagesroutinearbeiten
4. Salz: Zwischenmenschliche Beziehungen, Small-Talk
5. Nüsse: Sich informieren, surfen, Zeitung lesen
6. Kokosnüsse: Wichtige Dinge die überraschend gemacht werden müssen (Auf Kopf fallen)
7. Kartoffeln: Grosse Projekte, schreiben von Bedienungsanleitungen oder Artikeln, erstellen von Spezifikationen
8. Zucker: Essen und trinken



Wir haben die Mitarbeiter systematisch darin gefördert, Ihre Arbeitstage geschickter mit Inhalten zu befüllen und Unnützes raus zu lassen. Statt mehr Arbeitstage, sprich mehr Personal oder Überstunden zu brauchen, haben wir es geschafft in den Folgejahren immer mehr Wertschöpfung in die Werkstage eines Jahres unter zu bringen. Die Mitarbeiter fühlten sich gut dabei und der Standort Schweiz war gesichert.



Wir haben bei Saia-Burgess Controls ab 2009 dafür gesorgt, dass möglichst viele Mitarbeiter mit einem persönlichen Arbeitsplan und Ziel vor Augen, in und durch den Tag gingen. Das tat dem Unternehmen und den Mitarbeitern gut. Die Mitarbeiter, die noch im Unternehmen sind, machen heute noch so.

11 Jeder Arbeitstag ist ein Selbstmanagement Projekt

Die Grundidee bei der Gestaltung eines einzelnen Arbeitstages ist nicht einen Plan zu fassen und diesen dann starr zu verfolgen. Die Grundidee ist vielmehr, jeden Tag als Projekt zu behandeln.

Ein Projekt hat ein Anfang und ein Ende, wie jeder Tag auch. Ein Projekt kann mehrere Ziele haben. Projekte laufen immer parallel zur Routine und Pflichtaufgaben. Gibt es kein laufendes Projekt so nimmt die sonstige Beschäftigung in der Arbeitsumgebung ganz natürlich alle Zeit ein. Die Zeit geht von alleine rum und der Feierabend kommt auch ohne Projekt ganz sicher auf jeden zu.



In diesem Sinn definieren wir für jeden Arbeitstag als Selbstmanagement Projekt.

Die Bewältigung des zu jedem Tag gehörenden Unwägbarkeiten und Überraschungen sind integraler Bestandteil des Tagesprojektes.



Genau für die nicht planbaren und vorhersehbaren Herausforderungen wird Human Intelligence gebraucht. Sie dafür bezahlt. Das gehört zum Job. Ohne die diese Unwägbarkeiten und Überraschungen gäbe es Ihre Stelle vielleicht gar nicht.

Ihre Human-Intelligence wird auch für die SMan Tagesprojektierung gebraucht. Sie müssen als Projektleiter Ihres Selbstmanagement Tages geschickt dafür sorgen, dass trotz Unwägbarkeiten und Überraschungen ihre Tages-Projektziele zu erreichen.

ziele zu erreichen.

Jeden Tag ist ein SMan Projekt. Das Projektziel es Ihr Wohlergehen kurz-, mittel- und langfristig sichern.

Dafür reicht es nicht, aus nur das Tagesgeschäft zu bewältigen. Deshalb werden bei der Tages-Projektierung auch mittel-/langfristige und strategische Ziele verfolgt und entsprechende Tagesvorhaben definiert. Auch die allergenialste Strategie, kann nur dadurch umgesetzt werden, dass die dafür notwendigen Mitarbeitern parallel zum operativen Tagesgeschäft auch etwas für die strategische und mittel-/langfristigen Ziele tun. Ohne jeden Anstoss und operativen Handlungsdruck. Das ist sehr anspruchsvoll.

Es gibt für normale Arbeitnehmer ja keine strategischen Spezialtage. Jeder einzelne Arbeitstag ist potential strategisch wirksam oder eben nicht.

	Tages-projektierung 
Ziele / Vorhaben für operative Bewältigung Tagesgeschäft	X
Ziele / Vorhaben aus Taktisch-/mittelfristigen Erwägungen	X
Ziele / Vorhaben aus strategisch-/ langfristigen Überlegungen	X



Universelle Projektziele von SMan Tagesprojekten

Durch Klarheit und Bewusstsein der persönlichen Tagesziele, soll der nicht-zielführende Zeitanteil vermindert werden. Das macht sicher und ohne Mühe jeden Arbeitstag produktiver. Durch bewusste visuelle Gestaltung eines jeden Tages auf einen Blick soll der Anteil Fremd- und Zufallssteuerung vermindert werden. Sie sollen das Gefühl haben, Ihren Tag ausreichend gut selbst im Griff zu haben. Und Sie sollten in Ihren Tag auch immer versuchen etwas zu legen, was Ihnen erst Morgen oder in Zukunft zu gute kommt; etwas was es erst für später braucht. Arbeiten Sie so vorausschauend und tun heute schon was für Ihre Zukunft, wird Ihr Arbeitsleben auch im 21. Jahrhundert sicher gut bzw. noch besser werden.



12 Zielführende Gestaltung jeden Arbeitstages

Jedes Tagesprojekt besteht aus unplanbaren und überraschenden Teilen die erst im Laufe des Tages deutlich werden und Teilen die schon vor dem Tag feststehen, sowie den Teilen die wir uns vornehmen. Mit den Teilen, die wir uns unter Ausnutzung unsere Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten vornehmen, versuchen wir das bestmöglich aus dem Tag für uns zu machen. Darüber gestalten wir unseren Arbeitsalltag aktiv.

Ein Tagesprojekt wird durch einen vorgesehenen Tagesablauf (Work-Flow) und eine Zahl von 5 bis 10 kleinen Vorhaben (Undertakings) oder Zielverfolgungen definiert.



Beim Smoffen am Morgen wird in einigen ruhigen Minuten der neue Tag entworfen und auf einem SMan Tageprojektblatt des jeweiligen Datums dokumentiert. Damit ist die professionelle Tages-Arbeitsvorbereitung (Smoff-Time) abgeschlossen. Während dem laufenden Tag möglichst nichts mehr in den gleichen Tag reinnehmen. Den Tag hatten Sie ja schon voll ausgeplant. Neue Anforderungen möglichst auf einen Tag bzw. Platz in der Zukunft legen, wenn es nicht wirklich brennt oder Leben oder Kunden in Gefahr sind.

Automatische Vorprojektierung – Tagesprojekt entsteht nach und nach

In der Praxis ist das ein Tagesprojektblattes morgens nicht leer. Sie haben bereits in den vorhergehenden Tagen oder auch Wochen schon mit selbst reservieren Zeitfenstern, einzelnen Tagesvorhaben und Zielverfolgungen teil-befüllt. Zudem sollten Sie beim Wochenübergang schon die Fixtermin (z.B. Meeting, Fahrten, Besuche) mit den passenden Zeitbedarf in alle Tag eine neuen Woche eingetragen haben

Jedes Tagesprojekt entwickelt sich als im Laufe der Zeit teilweise von selbst. Bei den ruhigen Minuten des Smoffen am Morgen wird als erstes ein Review des Vortagesprojektes gemacht und mit der Vergangenheit abgeschlossen.

Dabei wird entschieden ob die am Vortag noch nicht abgeschlossene Vorhaben und Zielverfolgungen im neuen Tag fortgesetzt werden. Wenn da kein Platz ist, so wird die Nachverfolgung bzw. Nacharbeit auf einem zukünftigen Teil der SMan-Timeline eingetragen. Damit werden Tage oder auch Wochen in der Zukunft ganz natürlich schon wieder vorprojektiert.

Tagesprojekt entwerfen und auf einem Blatt skizzieren

Im Kopfteil des SMan Tagesprojektblattes lädt eine Hilfslinie ein, jedem einzelnen Tag eine eigene Identität, Profil, Fokus oder Charakter zu geben. Damit plätschern die Tage nicht einfach so vor sich hin. Das macht den Arbeitsalltag interessanter. Er wirkt nicht wie eine Wandungen durch die Wüste.

SMan Tagesprojektblatt -Kopfteil





Die eigentliche Tagesprojektplanung ist in zwei Bereiche geteilt. Links erfolgt die Planung der grundlegenden Tagesstruktur. Dort wird der Soll-Ablauf zeitlich wie auch inhaltlich abgebildet. Hier können die Verfolgung von Teilzeile und Bearbeitung von Einzelvorhaben in einen chronologischen Ablauf gebracht werden. Alle Teilziele und Vorhaben des Tages, welche zeitlich nicht in einen bestimmten Zeitablauf gehören bzw. passen werden in die rechte (Tages-)Vorhaben/Projects Spalte eingetragen.

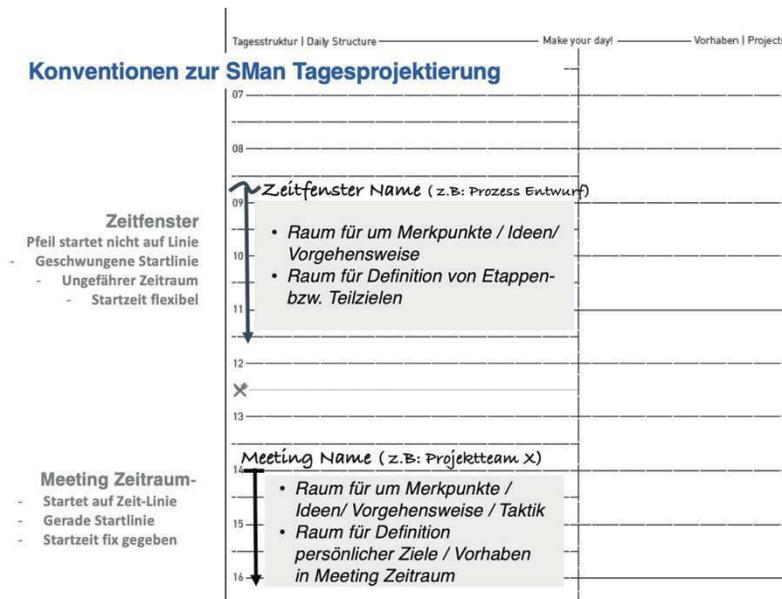
Meeting-Zeiträume anlegen und füllen bei SMan Tagesprojektierung

Meetings und Zeitfenster sind die beiden grundlegenden Strukturelemente zur Gestaltung eines Tages.

Meetings umfasst dabei alle Arten des Zusammenkommens mit Menschen zu einer festgelegten Uhrzeit und einer zu erwarteten Zeitdauer. Das Zusammenkommen kann per Telefon, Web oder persönlich erfolgen.

Ein Meeting ist erst einmal wertneutral. Es ist einfach eine feste Vergabe Ihrer Aufmerksamkeit ab einer bestimmten Zeit für einen ungefähren Zeitraum. Ein Meeting sollte idealerweise auch zielführend und nützlich für Sie sein. Muss es aber nicht. Es gibt Meeting die für Sie zur Routine und Pflichtteil Ihrer Arbeit gehören und nur der Zielerreichung von Kollegen bzw. Chefs dienen. Diese Art Meeting sind auf SMan Seiten dadurch erkenntlich, dass Sie keine eigenen Zielerfolgung oder Vorhaben für das Meeting projektiert haben. Das Meeting ist dann aus Ihrer Sicht inhaltsleer und das ist auf des SMan Tagesseite auch klar ersichtlich.

Denn ein Meeting wird bildhaft als Pfeil in den in den linken Rand des Chronologieteil des Tages eingetragen. Der Meetingpfeil startet auf einer gerade horizontalen Linie zur vereinbarten Uhrzeit, die typischerweise volle oder halbe Stunden sind. Die länge des Pfeils gibt die erwartete Dauer des Meetings. Der Name des Meeting wird über der Startlinie eingetragen. Damit entsteht aus Startlinie und Pfeillinie ein freier Raum. Das ist ein wichtiger Platz für Notizen. Den Platz können Sie beim Eintragen des Termins oder im Vorfeld des Meetings schon für Merkpunkte oder Ideen nutzen. Spätestens bei der morgentlichen Arbeitsvorbereitung in der Smoff-Time versuchen den Meetingzeitraum des SMan Blattes mit Ihren Inhalten (Strategie, Ziele, NoGos, Merkpunkte etc) zu füllen. Das gelingt nicht immer. Dann bleibt der Raum leer.



Zeitfenster einrichten bei des SMan Tagesprojektierung

Das zweite wichtige Strukturelement eines Tages sind Zeitfenster. Sie werden ähnlich wie Meetings in den chronologische linke Seitenspalte eingetragen. Der Unterschied besteht in der Startlinie des vertikalen Pfeils.

Es liegt bewusst nicht auf einer fixen Uhrzeit und die Startlinie ist gewellt. Damit wird angezeigt, dass es sich um eine ungefähre Zeitangabe handelt. Eine Zeitfenster ist mehr durch seine grösse sprich Pfeillänge als durch einen Zeitpunkt definiert. Bei Meetings ist das Gegenteil der Fall.

Mit einem Zeitfenster reservieren Sie einen Zeitraum eines Tages für konzentriertes Arbeiten an einem Stück. Es ist die einfachste Form eines Tagesvorhabens. Sie wollen sich in eine gewisse Zeit eben nicht Ablenken und fremdsteuern zu lassen, sondern nur an einer bestimmten Zielverfolgung oder Projekt zu arbeiten.

Gelingt Ihnen das über die Zeitspanne gemäss Pfeillänge, so war dieses grundlegende Tagesvorhaben erfolgreich. Wenn die Start und Endzeit nicht wie geplant eingehalten wird spielt das keine Rolle. Startzeitpunkte können kann je nach Verlauf eines Tages rutschen. Und wenn drei Stunden Zeitfenster dann doch für eine Viertelstunde unterbrochen wird ist das auch tragisch.

Jedes Zeitfenster hat einen Namen, der oberhalb der Startlinie eingetragen wird. Zwischen vertikalen Pfeil und Startlinie entsteht ein Zeitraum für Notizen. Das ist ideal, um morgens in den ruhigen Minuten der Smoff-Time die Inhalte des Zeitfensters zu projektieren. Nutzen Sie das, um den Verlauf der Arbeit und die Etapenziele zu definieren. Dann fällt es Ihnen leichter vom operativen Strudel der Tagesgeschäfte in den konzentrierten Zeitfenster-Arbeitsmodus um zu schalten.

Die Konventionen für Definition von Tagesziele und Tagesvorhaben

Alles was Sie sich für einen neuen Tag inhaltlich vornehmen wird als Kombination von Text und Symbolen auf einem SMan Tagesprojektblatt festgehalten. Jeder einzelne Kombination aus beschreibendem Kurztext



und Dringlichkeitssymbol ist ein SMan Arbeitsobjekt. Das Definieren und Formulieren von Arbeitsinhalten ist neben der Strukturierung des Tagesablaufes der wichtigste Teil der täglichen Arbeitsvorbereitung (Smoff-Time). Dabei sind fünf bis zehn solcher Arbeitsobjekte finden sich in der Regel auf einem Tagesprojektblatt. Mehr Arbeitsobjekte zu definieren ist ratsam, sonst geht die Übersicht und der Fokus verloren.

Vorhaben die realisiert und Ziel die verfolgt werden sollen, werden über eine kurzen Beschreibung von 3-4 Wörtern handschriftlich festgehalten. Das Verkürzen ist wichtig, weil damit die gemachten Gedanke besser im Bewusstsein bleiben.

Die Kurzbeschreibung ist wie ein gedanklicher Hyperlink in unsere Erinnerung. Sehen wir die Kurzbeschreibung kommt uns der ganze Gedankengang wieder ins Bewusstsein.

Vermeiden Sie bei der Beschreibung nur ein Stichwort zu benutzen. Das ist zu pauschal und zu wenig prägnant. Kurzsätze die möglichst konkret das Vorhaben bzw. verfolgte Ziel beschreiben sind in doppeltem



Vorhaben und Zielverfolgung des Vortages abschliessen

Alle Vorhaben / Ziele für Tages- und Wochenprojektierung habe diese drei Pflichtelemente.

1. Präfix

oder

Dringlichkeits-Symbol

2. Kurzbeschreibung Vorhaben / Ziel

ulla consequat massa quis.

3. Postfix

✓ oder oder ✗

Nachverfolgung-Symbol
(Tages-/Wochenabschluss)

✓ = gemacht, erreicht, fertig
○ = bearbeitet, gekümmert
✗ = nichts gemacht, nicht versucht

Mit Setzen des Nachverfolgungs-Symbols (X,O) wird bestätigt, dass nicht abgeschlossene Vorhaben / Zielverfolgungen in die Zukunft übertragen wurden. Es noch offenes SMan Arbeitsobjekt wird nachverfolgt.

Bild: Definition eines SMan Arbeitsobjektes im Rahmen der SMan Tages- und Wochenprojektierung. Fünf bis zehn solcher Arbeitsobjekte nimmt man sich in der Regel pro Tag neben der Routinearbeit und reaktiven Arbeit vor. Deren Definition und Formulierung ist Teil der Tages-Arbeitsvorbereitung (Smoff-Time).



Sinne besonders wirksam. Sie sind auch bei grösstem Trubel des Tages noch sicher präsent und sie geben dem Ziel bzw. Vorhaben eine höhere Attraktivität, es entwickelt damit einen stärkeren Pull-Effekt auf Sie

Ein Tagesvorhaben bzw. Tagesziel hat vor der Textbeschreibung eine symbolische Kennzeichnung für die Dringlichkeit. Ist eine Vorhaben-/Ziel zeitkritisch wird ein Viereck vor die Beschreibung gesetzt, ansonsten ein Kreis. Zeitkritisch bedeutet, dass ein Verzug in naher Zukunft konkrete negative Konsequenzen hat. Das ist der Fall, wenn feste Anmelde- oder Abgabetermine anstehen oder wenn Sie terminliche Versprechungen gegenüber Kollegen, Kunden oder Partnern gemacht haben.

Die Kennzeichnung mit dem Dringlichkeitssymbol per Hand mit dem Stift sorgt dafür, dass Sie bei unvorhersehbaren Entwicklungen und Überlastung während des Tages, erst das Zeitkritische bearbeiten und nicht einfach das, was Ihnen gerade thematisch näher liegt bzw. generell leichter fällt.

Die binäre Entscheidung – heute schon zeitkritisch oder nicht, ist einfach und schnell gefällt.

Bei der SMan Tageprojektierung wird implizit das Churchill Prinzip gelebt. Viereck oder Kreis geben die Dringlichkeit und die Wichtigkeit ergibt sich durch die Vorselektion was auf das Tageblatt kommt und wo es steht.

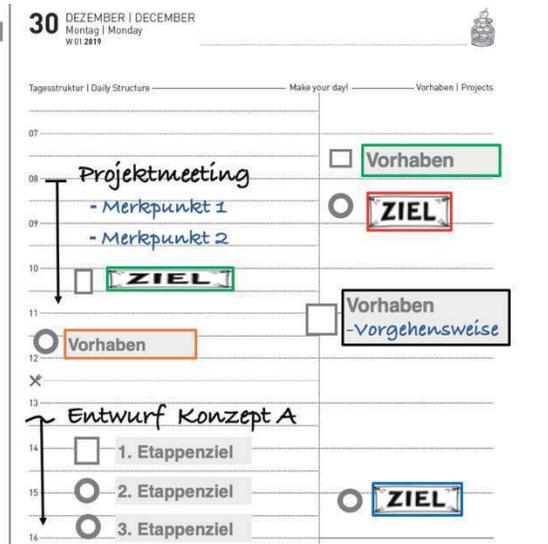
Wenn Sie mehr Arbeitsinhalte in eine Tagesprojektierung reinnehmen als Sie bewältigen können, machen Sie ganz unwillkürlich und automatisch eine Auswahl des weniger Wichtigen. Es bleibt einfach liegen. Wenn Sie ein unerledigtes Vorhaben mehrmals per Hand auf kommende Tage übertragen, kommen Sie sehr irgendwann zum Schluss, dass dieses Vorhaben im Grunde gar nicht so wichtig ist wie ursprünglich gedacht. Sie werden es dann nicht mehr weiter in die Zukunft übertragen, sondern ganz bewusst sein lassen. Vieles erledigt sich auch von selbst im Laufe der Zeit.

Textinhalte auf einer Tageprojektierungsseite ohne Viereck oder Kreis als Präfix sind keine SMan Arbeitsobjekte dh. dahinter stehen keine eigenständigen Tagesvorhaben oder zu verfolgenden Tagesziele. Texte auf SMan Tagesseiten ohne Viereck oder Kreis als Präfix sind reine Notiz, Merkpunkt oder Hinweise zum Tagesverlauf. Solche schriftlichen Zusatzinformation erleichtern die gute Nutzung des Tages bzw. sind Teil der Dokumentation was am Tag wichtig und bemerkenswert war.

Es ist wichtig die gerade beschriebenen Konventionen für SMan Seitenobjekte ein zu halten. Damit werden die wesentlichen Inhalte einer Tageprojektierungen schneller erfasst und bleiben besser in Erinnerung. Eine gute Option innerhalb der SMan Konvention ist es, die Komplexität und den Umfang eines Vorhabens oder Ziele durch die Grösse bzw. Stärke des Dringlichkeitssymbol aus zu drücken.



Schematisches Beispiel Abgeschlossene Projektierung eines neuen Tages



Die strukturierte Befüllung der SMan Tagesprojekt Seite

Beim morgentlichen Smoffen werden die Tagesvorhaben und -Ziele als SMan Arbeitsobjekte definiert und auf der Tagesprojektseite platziert. Die sich Teilziele und Vorhaben, welche zu einem Zeitfenster oder Meetingzeitraum gehören, werden im Bereich entlang des vertikalen Pfeiles eingetragen.

Alle sonstigen Tagesvorhaben und Tageszielverfolgungen, welches zu einer gewissen Zeit oder in einer bestimmten Zeitfolge bearbeitet werden sollen, werden in die Linke Spalte des SMan Tagesblattes dh. der direkt in die Tagesstruktur eingetragen.

Die rechte Spalte der SMan Tagesseite ist die nicht chronologische Auflistung der Tagesvorhaben und Tageszielverfolgung.

Diese Spalte wird in den vorhergehenden Tagen bzw. der vorhergehenden Woche bereits etwas vorgefüllt sein. Jeder neue Tag kann ja schon in den Vortagen bzw. Vorwochen mit SMan Arbeitsobjekten vorbefüllt worden sein.

Diese vorab Befüllung von Tagen erfolgt bevorzugt durch Platzierung der SMan Arbeitsobjekte in der rechten Spalte des Tages. Es ist nicht empfehlenswert, lange im voraus sich Ziele und Vorhaben direkt in die chronologische Tagesstruktur ein zu tragen. Damit schränken Sie sich nur selbst in der späteren ablaufoptimalen Gestaltung des neuen Tages ein.

Es ist überhaupt kein Problem bei der endgültigen Tagesprojektierung beim Smoffen am frühen Morgen ein Tagesvorhaben oder Tagesziel von der rechten Spalte auch nochmal in die Linke Spalte dh. den chronologischen Ablauf ein zu bauen. Da die SMan Seiten ja keinen Arbeits- oder Leistungsnachweise sind, macht es nichts aus, wenn auch mal ein doppelter Eintrag drin ist.

Merke: Ein abgeschlossenes SMan Tagesblatt ist kein Tages-Arbeitsnachweis. SMan Tagesblätter sollen nicht zeigen was Sie an einem Tag alles gemacht haben, sondern zeigen auf was Sie sich für einen Tag wie



vorgenommen und anschliessend auch nachverfolgt haben. Die Blätter zeigen wie Sie professionelles Selbstmanagement praktizieren. Dh. Systematisch versuchen, das Beste aus jedem Tag zu machen.

Dreier-Segmentierung des rechten SMan Tagesseitenspalte



Bei der Platzierung von SMan Arbeitsobjekten innerhalb der rechten Spalte, also außerhalb des chronologischen Ablaufes, bietet sich an die Platzierung entsprechend der Bedeutung zu machen. Damit bekommt das SMan Bild eines Tages eine besser erkennbare Struktur.

Die rechte Spalte ist in drei Segmente unterteilt. Das obere Drittel ist für die wichtigsten bzw. gewichtigsten Vorhaben und Ziele des Tages vorgesehen. Im unteren Drittel finden sich alle Ziele und Vorhaben, die für die Bewältigung des operativen Tagesgeschäftes nicht notwendig sind, aber eine strategische oder längerfristige Bedeutung haben. Da kommt alles rein, was Sie für Ihr Ansehen, Ihre Glaubwürdigkeit, Ihre Bekanntheit, Ihre Kompetenz, dem Aufbau und Pflege Ihrer Vertrauensbeziehungen machen möchten.

Im unteren Drittel der rechten Spalte gehört, alles was nicht aktuell sprich kurzfristig nötig ist, aber mittel- und langfristig wichtig ist bzw. wichtig werden kann.

In das unteren Segment der rechten Spalte kommt alles rein, was Sie sich heute vornehmen, damit es Ihnen auch morgen und in Zukunft gut geht.

Kleiner flankierende oder vorbereitende Vorhaben für das operative Tagesgeschäft sind für das mittlere Drittel des rechten Tagesspalte vorgesehen.

Strategische Tages-Vorhaben die Wertschätzung und Produktivität sicher steigern

Professionelles Selbstmanagement sorgt täglich dafür, dass Sie mehr zweifelsfrei rational Sinnvolles und Nützlichtes auch tatsächlich zu tun. Das können kleine Tätigkeiten aus strategischen Überlegungen sein, die im Trubel des Tagesgeschäftes normalerweise untergehen oder vergessen werden. Diese werden Sie in der



Regel nur tun, wenn Sie sich diese ganz bewusst und systematisch im Rahmen der Tagesprojektierung vornehmen.

Das sind strategische Tages-Vorhaben.

Die strategische Überlegung dazu basiert auf der Frage, was in der hoch kooperativen, interaktiven Arbeitswelt des 21. Jh. der Denkarbeit die eigene Produktivität und Wertschätzung fördert und was darauf negativ wirkt?

Hauptinflussfaktoren für Produktivität und Wertschätzung im Arbeitsleben des 21. Jahrhunderts



Die Negativfaktoren sind Irrtümer, Missverständnisse, Vergesslichkeit der Anderen, Unsicherheit, Unwissenheit, Beleidigung, Befürchtungen etc. Positivfaktoren sind das Angebot von Hilfe, Dankbarkeit und Anerkennung ausdrücken, Sich-Kümmern usw.

Also ist es doch rational sinnvoll und erstrebenswert, die Negativfaktoren zu vermindern und die Positivfaktoren zu verstärken.

Dazu werden kleinen Soll-Vorhaben und Ziele in den neuen Tag gelegt, in das untere Drittel der rechten Spalte. Wenn Sie neben dem Tagesgeschäft und den grössten Tagevorhaben noch Luft für strategische Tagesvorhaben finden, zeigt dies, dass Sie Ihre Arbeit souverän im Griff haben. Die Besonderheit bei vieler der strategischen Tagevorhaben ist, deren positive Wirkung auf Sie selbst. Wenn Sie am Ende eine harten Tages noch das ehrliche Lob an einen Kollegen oder Mitarbeiter leben, geht nicht nur er, sondern auch Sie mit einem besseren Gefühl in den Feierabend. Der Tage wurde mit minimalem Zeit-Aufwand für Sie und ihn gefühlt viel besser. Alles was am Tag vorher beschwerlich und mühsam war verliert an relativer Bedeutung.



13 _____

14 _____

15 _____

16 _____

17 _____

Tages-Resümee | Daily Review

Mit dir selbst zufrieden? ☹️ | Smiley Rating | ☺️ | Satisfied with yourself?

© Zeasoft.org | A: | B: | C: | D: | @easeSMAn

**Fester Platz für
 kleine
 strategisch
 Vorhaben / Ziele**

- Sichern, dass neue Aufgabe aus Protokoll von Kollegen angenommen wurde
- Sichern, dass Inhalt vorheriger E-Mail ins Bewusstsein des Adressaten auch ankam.
- Sich bedanken
- Sich entschuldigen
- Jemand loben / Feedback geben
- Jemanden sanft erinnern
- Zusage – Termin verifizieren
- Erkundigungen einholen
- Missverständnis vermeiden/klären
- Hilfe – Rat anbieten
- Jemanden sanft erinnern
- Etwas nochmal lesen/anschauen
- Eine Entscheidung vornehmen
- Gespräch / Absprache bestätigen



13 Abschluss und Review eines jeden Tagesprojekt

Bevor eine neue Tagesprojektierung gemacht wird, muss das vorhergehende Tagesprojekt abgeschlossen sein. Dazu müssen Sie alle SMAn Arbeitsobjekte des Vortages mit einem Nachverfolgungssymbol als Postfix versehen. Das bedeutet Sie machen Sie systematisch bewusst was erreicht wurde und was offen blieb. Das Nachverfolgungs-Symbol zeigt das Sie alle SMAn Arbeitsobjekte des Vortages hinsichtlich ihrer weiteren Bearbeitung bedacht und in Zukunft versorgt haben. Oder bewusst entschieden haben nichts mehr dafür zu tun.

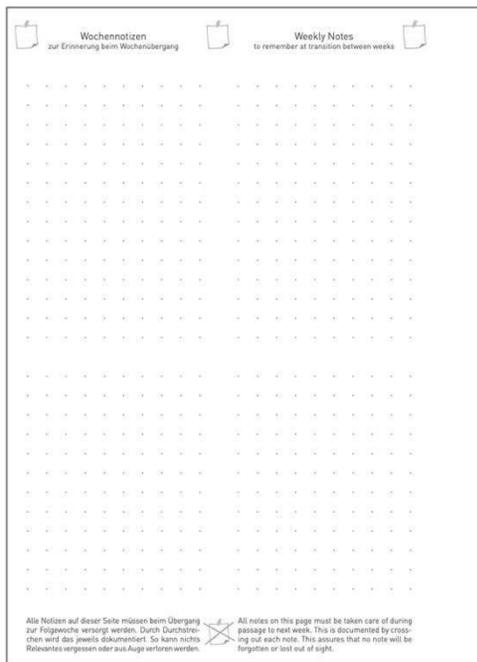
Durch die konsequente Anwendung des Nachverfolgungssymbols kann Ihnen nichts Relevantes verloren oder vergessen gehen. Das war eines der Schlüsselanforderungen an professionelles Selbstmanagement. Wer wichtige und relevante Sachen vergisst oder aus dem Auge verliert, ist in einfach nicht professionell genug.



Der Abschluss eines Tagesprojektes gliedert sich in drei Phasen

6.1 Neues vom Vortag für Zukunft sichern

Allgemeine Reflexion des vorherigen Tagesablaufs und was er Neues gebracht hat, das Aufmerksamkeit in der Zukunft verlangt. Welche neuen Chancen und Veränderungen gibt es? Ist mir etwas besondere Gutes widerfahren? usw.



Der universelle Platz im Laufe einer Woche schnell mal etwas fest zu halten was für die Zukunft interessant scheint, ist das SMan Wochennotizblatt. Es befindet sich in der SMan Timeline jeweils am Ende einer Arbeitswoche. Auf dieses Blatt und seine Inhalte stossen Sie damit automatisch beim Wochenübergang.

6.2 Alle SMan Arbeitsobjekte der Vortages abschliessen

Jedes Vorhaben des Vortages und jede geplante Zielverfolgung ist ein kleines Teilprojektes des Vortages-Projektes. Um das Vortagesprojekt ab zu schliessen, müssen Sie folglich auch jedes diese Teilprojekte abschliessen.



Jedes Teilprojekt wird bewertet hinsichtlich seines Bearbeitungsstatus. Dieser Bearbeitungsstatus wird durch das Nachverfolgungssymbol am Ende des SMan Arbeitsobjektes ausgedrückt.



Vorhaben und Zielverfolgung des Vortages abschliessen

Alle Vorhaben / Ziele für Tages- und Wochenprojektierung habe diese drei Pflichtelemente.

1. Präfix

2. Kurzbeschreibung Vorhaben / Ziel

3. Postfix



Dringlichkeits-Symbol

ulla consequat massa quis.



Nachverfolgung-Symbol
 (Tages-/Wochenabschluss)

✓ = gemacht, erreicht, fertig

○ = bearbeitet, gekümmert

X = nichts gemacht, nicht versucht

Mit Setzen des Nachverfolgungs-Symbols (X,O) wird bestätigt, dass nicht abgeschlossene Vorhaben / Zielverfolgungen in die Zukunft übertragen wurden. Es noch offenes SMan Arbeitsobjekt wird nachverfolgt.

Durch die bildhaften einfachen Symbole sehen Sie auf einen Blick wie stark die Abweichung von Soll zu Ist am Vortag war. Die Abweichung sagt noch nichts über die Bewertung des Tages-Projekterfolges aus.



Schematisches Beispiel
Abschluss eine
SMan Tagesprojektes
im Review Teil der
morgentlichen
Smoff-Phase.

30 DEZEMBER | DECEMBER
Montag | Monday
1970 2019

Tagesstruktur | Daily Structure — Make your day! — Vorhaben | Projects

07
08 Projektmeeting
- Merkpunkt 1
- Merkpunkt 2
09
10 ZIEL ✓
11 Vorhaben ✓
12 Vorhaben -Vorgehensweise ✓
13
14 Entwurf Konzept A
- 1. Etappenziel ✓
- 2. Etappenziel ZIEL
- 3. Etappenziel

6.3 Zufrieden wie gut Sie Ihre Freiräume und Chancen am Vortag genutzt haben?

Bevor mit der Projektierung des angebrochenen neuen Tages begonnen wird, steht eine Bewertung des Erfolges des abgeschlossenen Selbstmanagement-Tagesprojektes an. Dabei ist die Messlatte für Erfolg nicht das sinnlose und systematisch demotivierende Tagesziel „Alles fertig gemacht zu haben“ oder ob der Tagesprojektplan eingehalten wurde.

Das sind beide keine Tagesprojektziele für professionelles SMan Selbstmanagement. Das allerwichtigste Ziel eines jeden SMan Tagesprojekt ist gut drauf zu sein und ein gutes Gefühl zu haben. Und das hängt weniger davon ab, wie der Tag war, sondern hängt primär davon ab was aus den Chancen, Möglichkeiten und Freiräume des Tages gemacht wurde. Wie souverän mit den Unwägbarkeiten, Versuchungen und Überraschungen eines Tages umgegangen wurden. Die Frage ist: Wie gut habe ich den Tag in meinem Interesse genutzt? Also wie gut war mein Selbstmanagement heute?

17

Smiley Wertung des abgeschlossenen Tages

Tages-Resümee | Daily Review

Mit dir selbst zufrieden? ☹️ ————— ☺️ Satisfied with yourself?

Smiley Rating

SelbstManagement Wertung



Wie gut habe ich den Tag mit seinen Möglichkeiten und Freiräume für mich genutzt?
Im Sinne von Produktivität, Wertschätzung und Freude bei der Arbeit

Primäre SMan Tagesziele

<p>1. Gutes Gefühl Hatte gutes Gefühl im Feierabend. Habe gut geschlafen. Kein Grübeln.</p> <p>2. Zielverfolgung Habe ich meine Zeit und Aufmerksamkeit konsequent zielführend eingesetzt?</p> <p>3. In Zukunft investiert Habe etwas für gute Zukunft getan. Habe nicht nur reaktiv das operative Tagesgeschäft bewältigt</p>	<p>Nein. Schlecht gefühlt bei Arbeit und danach.</p> <p>Nein. Ich habe mich <u>ver-</u> und irreführen lassen.</p> <p>Nein. „Good Will“ aufgebraucht. Rückstand aufgebaut</p> <p>dreimal Nein = </p>	<p>Ja. Habe mich gut gefühlt gestern</p> <p>Ja. Habe keine Aufmerksamkeit und Zeit unnütz vergeudet</p> <p>Ja. Neben operativer Tagesarbeit auch strategische Ziele verfolgt.</p> <p>dreimal Ja = </p>
---	---	---

Wenn Sie sich für einen Tag viel vornehme oder komplexe Ziele verfolgen, kann es gut sein, dass die Abweichung des Realisierten zum Geplanten sehr gross ist. Das macht nichts, solange Sie sich nicht unnötig vom geplanten Weg haben abbringen lassen. Wenn Ihre operative Tagesgeschäft, sprich Ihre dringlichen Pflichtaufgaben Ihnen eine unvermeidlich hohen Zeit- und Nervenverbrauch bescherten, fehlten Ihnen für die Umsetzung des Tagesprojektierung einfach die Ressourcen. Dennoch können Sie damit zufrieden, das Bestmögliche aus dem Tag gemacht zu haben. Ihn möglichst zielführend genutzt zu haben und nicht Relevantes vergessen zu haben.

Elementar dafür ob Sie mit sich zufrieden sein können, ist die Frage ob Sie alles Zeitkritische verfolgt und bearbeitet haben, bevor Sie Ihre Ressourcen auf nicht-zeitkritisches verwendet haben. Wenn Sie das im Rückblick mit Nein beantworten müssen, sollten Sie sich ärgern. Dann haben Sie Grund mit sich unzufrieden. Dann rutscht das Kreuz in der SMiley Selbstmanagement Wertung am Ende jeden SMan Projektagesblattes nach links.

Worst-Case Kombination bei Abschluss Tagesprojektierung.

Sich vom „Inneren Schweinehund“, von Opportunität oder Kollege dazu verleiten lassen, sich um zuerst um das zu kümmern, was Zeit hat und warten kann. Gleichzeitig zeitkritisches hängen lassen.

14 Die Logik von Tagesprojektierung



Die Logik – Tipps und Tricks der Tagesprojektierung

Die Struktur, die Konventionen und der Ablauf der Tagesprojektierung ist nun deutlich. Wer auf der Smoffen-Mentoring Plattform www.smoff.ch ein Nutzerkonto angelegt hat, kann viele reale Beispiele dazu sehen. Nachfolgend einige Tipps und Tricks zum praktischen Aspekten zum alltäglichen professionellen Selbstmanagement.

1.1 E-Mail meistern

Setzen sich Zeitfenster für die Bearbeitung ihres E-Mail Verkehrs als Teil der Tagesprojektierung. Machen Sie im E-Mail Footer deutlich, was Ihre E-Mail Bearbeitungsstandards sind. Managen Sie die Erwartungen der anderen auf eine realistische professionelles Niveau.

Wenn Sie temporär E-Mail Last verringern wollen, schalten Sie auf Auto-Responder mit der Meldung, dass zeitkritische Sachen per Telefon gemeldet werden müssen, weil zur Zeit E-Mails nicht gelesen werden.

Kleine Anliegen die per E-Mail eingehen wie z.B. Rückfragen, Terminanfragen etc. innerhalb des nächsten E-Mail Zeitfensters erledigen. Grösser und komplexere E-Mail Anliegen sollten nur überfliegen und in dann in die SMan-Timeline zur passenden Wiederaufnahme eintragen. Springen Sie nicht drauf. Sie haben keine Zeit dafür geplant. Ich Tag ist durch die SMan Tagesprojektierung schon sinnvoll und zielführend ausgefüllt. Bestätigen Sie zügig den Eingang und machen Sie deutlich auf wann Sie die Bearbeitung vorhaben. Das ist professionell. Sie werden viel Wertschätzung dafür bekommen.

Als Sender von E-Mail können Sie heute nicht mehr davon ausgehen, dass eine E-Mail auch im Bewusstsein Adressaten ankommt. Was bei einem Brief einmal ganz selbstverständlich war, ist bei E-Mails höchst unsicher geworden. Laufen Sie lieber wichtigen E-Mail hinterher, um sicher zu sein, dass sie beim Adressaten ankamen.

Sie können das mit der SMan Timeline elegant und wenig machen. Nach dem Versand einer wichtigen Mail trage ich mir in einer der künftigen Tagesblätter das kleine strategisches Tagesziel „E-Mail Check Egon“ ein.. Kommt in der Zwischenzeit eine Reaktion, kann das kleine Vorhaben einfach durchgestrichen und damit als obsolet gekennzeichnet werden. Oder einfach ausradieren. Kommt keine Reaktion schicke ich die ursprüngliche Mail noch einmal mit einem einfachen Satz als „*Hat diese Mail eine menschliches Auge erreicht?*“ Gruss JL

Bei 95 % der ursprünglichen Nicht-Antworte kommt ganz schnell eine Reaktion. Diese 95% wollen vermeiden, das Sie direkt angesprochen werden. Bei den 5% die immer nicht reagieren läuft etwas schief. Sie sollten Sie da vornehmen etwas dagegen zu tun, bevor es zu spät ist.

1.2 Nichts ist tagesdringend – außer Kunde in Not

Die Hektik und der Stress in vielen Arbeitsstellen ist komplett unnötig und speziell bei Denkarbeit hochgradig kontraproduktiv und fehlerhaft. Grundsätzlich muss nichts innerhalb von 24 h der 48 h erledigt sein. Der Druck kommt von den Anderen, die nicht planen, sich nicht selbst organisieren können oder einfach sind. Oder er kommt von Menschen, die kein Vertrauen in Ihre bisherigen Selbst-Managementfähigkeiten haben.



Diese Menschen machen Ihnen Zeitdruck, weil Sie glauben nur so das Gewünschte von Ihnen zu bekommen. Sie werden von Ihrem Umfeld vielleicht bislang als wenig zuverlässig oder leicht manipulierbar eingeschätzt. Also wird darauf gedrängt etwas sofort zu bekommen. Professionelleres Selbstmanagement ist das Beste gegen ein solchen völlig unnötigen Druck. Zeitkritisch nicht sind Kunden in Not, Produktionsstillstände oder Chefs die in der Klemme stecken. Sonst hat alles auch ein paar Tage Zeit eingeplant und ordentlich in einen kommenden Tag hineinprojektiert zu werden, wo es Ihnen gut reinpasst.

Bei Zeitdruck auf Sie bitte den folgenden Spruch präsent haben: „Wenn es hinten klemmt, hat vorne einer geschlafen“ . Da war jemand nicht professionell genug bei der Arbeit.

1.3 Arbeitsinhalte und ähnliche Tätigkeiten bündeln

Mit der Tagesprojektierung und des SMan Zukunfts-Timeline haben die Möglichkeit ähnliche Arbeitsinhalte und Tätigkeiten in Zeitfenstern zusammenzufassen und en-bloc zu bearbeiten. Das fällt viel leichter, macht Sie produktiver und kosten weniger mentale Kraft. Jeder Wechsel der Aufgabenart kostet Zeit und geistige Energie. Es braucht jedesmal ein Umdenken und ein Eindenken. Im PC muss das Vorherige versorgt werden und für das neue die entsprechenden Programme und Files aufgerufen werden.

Ein sehr gutes Beispiel ist die Bearbeitung von Kundenreklamationen, die bis zu einem Bereichsleiter durchschlagen. Intuitiv will man die am liebsten gleich weg haben. Das ist falsch. Der Kunde will wissen, dass die Reklamation ankam und wer sich wann darum kümmert. Dies Informationsbedarf des Kunden ist dringend. Er will wissen, dass sein Anliegen ankam und in Bearbeitung ist. Ein solche Bearbeitung findet besser zweimal pro Woche in speziellen Zeitfenstern statt z.B zu einer Zeit wenn auch alle wichtigen Mitarbeiter in der Nähe sind.

Das Interessante bei der Bearbeitung en-bloc ist nicht nur die höhere Effizienz, sondern auch der bessere Erkenntnisgewinn. Wenn mehrere Reklamationen nacheinander bearbeitet werden, erkennt man viel leichter Muster und systematische Fehlerquellen

1.4 Menschlichen Eigenheiten einplanen Mentale Batterie-Ladezustand beachten



Bei der Planung des Tages ist es wichtig, menschliche Eigenheiten zu berücksichtigen.

Dazu gehört, unser Gehirn als begrenzte geistige Energiequelle zu begreifen. Über Nacht lädt sich dieser Speicher. Je besser unsere Nacht desto höher der Ladezustand am Morgen. Deshalb ist das primäre SMan Tagesziel sich am Abend gut zu fühlen, um ruhig schlafen zu können. Unsicherheit, Stress und Hektik im Laufe des Tages leert die Batterie besonders schnell. Die Spannung fällt gegen Abend immer ab. Kreativität und geistige Vitalität gehen zurück. Für Routine; E-Mail Bearbeitung und Diskussionen reicht die Energie noch weit. Das Abwägen und die Entscheidungsfindung ist jedoch gegen Ende des Tages nicht mehr gut. Das braucht viel mentale Leistung.

Nach dem Mittagessen, wenn das Blut in Bauch gebraucht wird, ist es ratsam sich Diskussionen und Telefonate vor zu nehmen, die halten Sie automatisch wach.



Bei der Gestaltung des Tages ist es ratsam, zum Ausklang etwas sicher Positives, Motivierendes ein zu bauen das einem mit gutem Gefühl in den Feierabend gehen lässt.

Jemanden loben gibt gutes Gefühl. Jemandem helfen oder Hilfe anbieten auch. Etwas für sein eigene gute berufliche Zukunft tun, fühlt sich auch gut an.

1.5 Wohin ging die Zeit-Bewusstsein bilden

Beim Rückblick eines Tages lohnt es sich eine grobe Abschätzung zu machen, wieviel % der Zeit am Vortag nicht zielführend war. Dh. Mit wieviel Zeit wurde keine Ziel verfolgt oder geplantes Vorhaben realisiert.

Es ist durchaus zielführend einige Zeit mit Kollegen zu albern und zu lachen. Das dient dem sich wohlfühlen.

Wird der halbe Tag mit albern verbracht, ist es sicher nicht mehr zielführend. Es macht dann auch mal keinen Spass mehr. Im Gegensatz zur Freizeit ist Zeitvertreib im Kontext der Erwerbsarbeit nicht zielführend.

Es sollte aus der Zeit schon etwas Nützliches für andere gemacht werden. Sie wollen ja auch Ihr Geld wert sein. Sonst kommt es irgendwann sicher nicht gut für Sie.



Zwischen-Resümee Tagesprojektierung:

Kapitel 3 Make your day - Quick change for the better



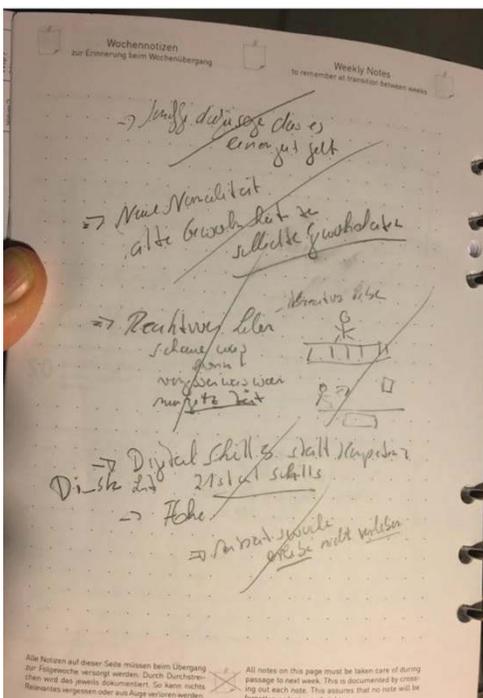
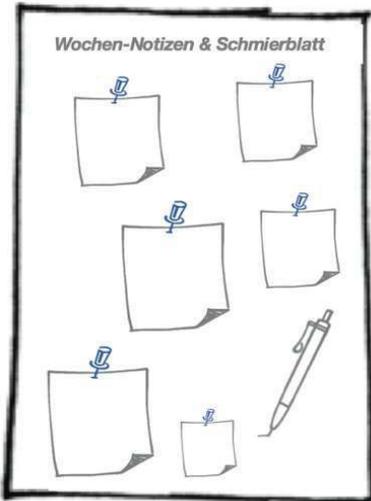
Mit der Tagesprojektierung werden die tägliche Zeitverwendung und der Tagesverlauf systematisch zielführender gemacht. Es werden Unnützes und Störendes weggelassen und für mehr Arbeitsfluss und Belastungsbalance gesorgt. Das ist essenziell, um das operative Tagesgeschäft sicher zu bewältigen und durch Produktivitätsgewinne in den Arbeitstagen Luft für die Verfolgung von strategischen und mittel-&langfristigen Zielen zu bekommen.



15 Wochennotizblatt – Druck aus den Tagen nehmen und nichts vergessen

Alles Neue was im Laufe eine Woche nicht direkt verarbeitet, erledigt, verwendet oder bewertet werden konnte aber für die Zukunft relevant sein kann wurde einfach, schnell und formlos auf dem Wochen-Notizblatt als Text und/oder Diagramm per Stift festgehalten.

Das kann eine zugeworfene Idee vom Chef, eine neuer scheinbar interessanter Kontakt, eine Idee oder guter Tipp vom Kollegen sein. Statt schnell unüberlegt irgendwas zu machen, werden die potentiell wertvollen Gedanken einfach über das Wochennotizblatt vor den Start der Woche gelegt bei dem Sie den Gedanken wieder aufnehmen wollen. In der Regel werden festhalten.

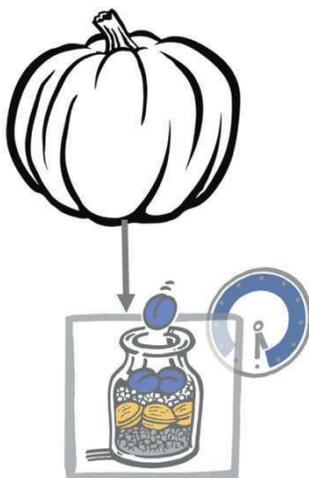


Beim Wochenübergang wird der Wochen-Notiz-Seite geleert. Die Notizen darauf müssen in die Zukunft-Timeline versorgt oder bewusst als obsolet beurteilt werden. Essentiell ist es, jeden dort während der Woche festgehaltenen Gedanken noch einmal aufzunehmen und sich über deren künftige Verwendbarkeit oder Konsequenzen auf die nächste Wochenplanungen bewusst zu werden.

Jede einzelne Notiz auf dem Wochennotizblatt wird beim Wochenübergang noch einmal bedacht. Als Zeichen, dass diese gemacht wurde wird die Notiz einfach durchgestrichen. Alle Notizen auf dem Wochennotizblatt müssen vor Start der neuen Woche durchgestrichen sein, die Inhalt sind damit sicher versorgt. Es geht nicht verloren.



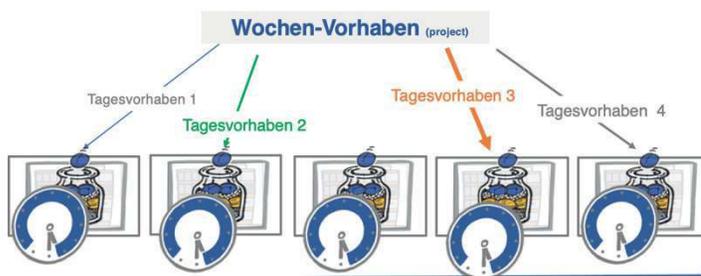
16 Wochenprojektierung – Taktische Arbeitsvorbereitung



Mit der SMan Tagesprojektierung haben Sie jeden einzelnen Tag besser im Griff. Sie füllen ihn bewusster und geschickter mit Arbeitsinhalten aus. Sie sind fähig Nicht-Zielführendes und nutzlos Belastendes besser aus Ihrem Tag zu halten. Sie haben Ihre Arbeitstage wertvoller gemacht. Sie vergessen nichts mehr Relevantes und werden dadurch wertgeschätzt.

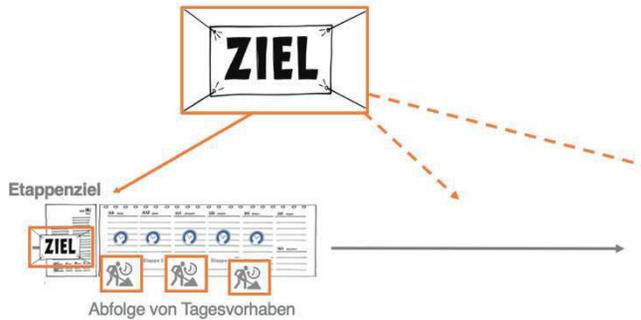
Sie haben jeden einzelnen Tag für sich optimiert.

Wenn Sie noch produktiver und wertvoller werden wollen, müssen Sie bei Ihrer Arbeitsplanung die Begrenzung eines einzelnen Tages aufheben. Wenn Sie Ihren Planungshorizont von 8 auf 40 Stunden erweitern, können Sie auch mit Faktor fünf mehr frei verfügbarer Zeit rechnen. Damit können Sie viel grössere Vorhaben bewältigen wie nur an einem einzelnen Tag. Diese grössere Wochen-Vorhaben sollten wie bei den Tagesvorhaben vor Start der Woche definiert werden. Wenn möglich schon teilweise auf die Tage verteilen, die sich dazu anbieten. Diese Überlegungen sind Teil der Arbeitsvorbereitung für eine neue Woche.



Taktische Zielverfolgung über 1 bis 2 Arbeitswochen

Ihr Gestaltungsspielraum beim Smoffen am Morgen eines Tages ist meist relativ klein. Fixtermine und operatives Tagexgeschäft nehmen schon viel Platz ein. Die Gestaltungsspielräume und Freiheitsgrade für Ihre nächste Woche sind dazu vergleichsweise riesig. Mit der SMan Wochenprojektierung nutzen Sie diese systematisch geschickter für Ihre Zielverfolgung aus.



Sie können sich für eine neue Woche ein grösseres anspruchsvolleres Ziel, das ein Teilziel Ihrer Stellenbeschreibung, Ihrer Jahresziele oder Projektziel ist vornehmen. An der Zielverfolgung können Sie dann über mehrere Tage hinweg in Interaktion mit Anderen arbeiten. Sie werden feststellen das oft mehrere unterschiedliche Weg um Ihr Wochenziel zu erreichen. Der scheinbar naheliegenste und schnellste Weg muss nicht der Beste sein. Er kann mit hoher Unsicherheit und Aufwand verbunden sein. Damit brauchen sie eine Taktik für Ihre Zielverfolgung.

Taktik im Sinne des Selbstmanagement ist die geplante bzw. vorgedachte Einsatz mehrerer Vorhaben, um über den Zeitraum von 1-2 Wochen ein Ziel zu verfolgen und sicher erreichen zu können.

Mit dieser Taktik im Hinterkopf machen Sie dann in der neuen Woche beim täglichen ihre Tagesprojektierungen und passen das operative Vorgehen der Zielverfolgung dynamisch den üblichen Unwägbarkeiten des Arbeitsalltages an.



Taktische Zielverfolgung nötig. Denn der direkte Weg ist nicht immer der beste für Sie.



Typische Wochenziele

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Bestellung Messestand
<small>(braucht Freigabe und Angebote für Messestand)</small> Einladung Abteilungsfest Versand
<small>Abteilungsfest definieren, terminieren, budgetieren)</small> Kunde Meier zufrieden stellen Freigabe für Budget bekommen Mister X von etwas überzeugen / abhalten Jemand begeistern Eine Schlüsselperson soll mir kurzfristig 2 Stunden bei einem Vorhaben helfen | <ul style="list-style-type: none"> Pflichtenheft Feedback reif bekommen Pflichtenheft Freigabe bekommen Neues Angebot bei Kunde X angekommen Zusammenarbeit-Vereinbarung steht Entscheidung X (treffen, dokumentieren und publizieren) Termin mit Key Person(en) inkl. Inhalt vereinbart Förderung Fremdsprachen Kompetenz mit
2 h Französisches Fernsehen und 1 h F Zeitung |
|--|---|

So geht Wochenprojektierung

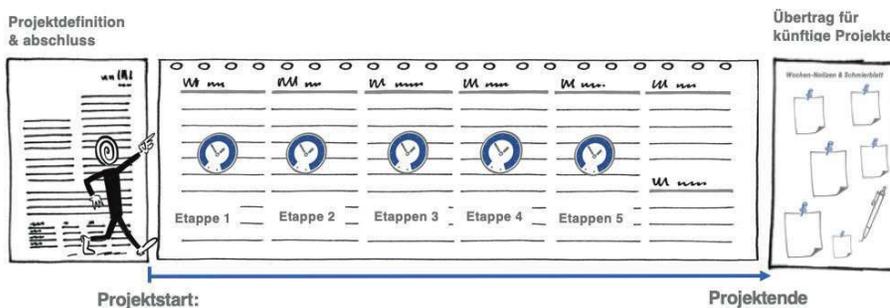
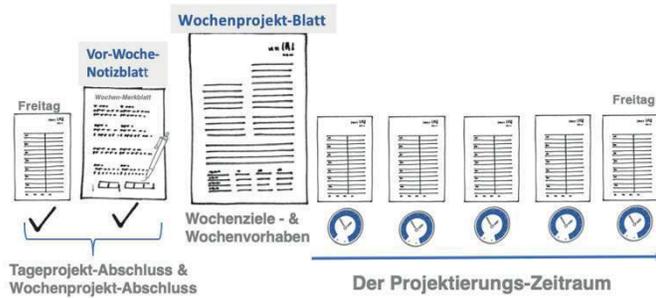


Bild. Eine Arbeitswoche als Projekt behandeln das aus 5 Etappen besteht

Wochenprojektierung bietet sich idealerweise Montagmorgens an. Es braucht als Führungskraft zirka 15-20 Minuten Zeit. Die Tagesprojektierung für den Montag wird ja gleich mit gemacht.

Als ersten sollten Sie sich bewusst machen was mit der neuen Woche „zwangsläufig“ auf Sie zu kommt. Das sehen berufstätige typischerweise in Ihrem Outlook Kalender in dem alle verbindlichen gemeinsamen Termine mit anderen eingetragen sind. Diese Terminalsituation bestimmt wie schon bei der Tagesprojektierung Ihren Gestaltungsspielraum und gibt Fixpunkte im Arbeitsablauf der Woche. Sie sollten sich dann die Fixtermine der ganzen Woche schon handschriftlich in die Tagesblätter einzeichnen. Das schafft Ihnen ein Bewusstsein und grobes Bild der Woche. Sie merke dabei automatisch wo es noch Luft für Zielerfolgung und Vorhaben hat. Einen vergleichbaren Effekt werden Sie durch anstarren eines digital erzeugten Bild auf einem Bildschirm kaum erreichen können, egal wie lange sie es ansehen. Solche Bilder wirft unser Hirn schnell wieder weg. Den Bildschirm schauen wir ja stundenlang an.

Bevor Sie mit dem Füllen der neuen Woche mit Ihren persönlichen Zielen und Vorgaben beginnen, sollten Sie die das Vorwochen-Projekt abschliessen.



Das Projekt „Vorwoche“ wird abgeschlossen, indem alle potentiell relevanten Gedanken sprich Notizen für die Zukunft gesichert werden. Entweder durch Übertrag auf ein strategisches Gedanken-Sammelblatt oder durch den Übertrag auf eine Seite der SMan Zukunft-Timeline.

Dann werden die anliegenden grösseren Wochenvorhaben und Wochenziele auf dem Wochenprojektblatt definiert.

Das Wochenprojektblatt wird jeden Morgen bei der Tagesprojektierung sprich beim Smoffen kurz angeschaut und geprüft ob und wie man mit Tageszielen/ Tagevorhaben heute etwas für die grösseren Wochenziele /



Vorhaben machen kann. Sie versuchen also systematisch den neuen Tag mit passenden zielführenden Vorhaben auf zu werten. Das ist die gelebte dynamische Zielverfolgung innerhalb einer Woche. Die Fortschritte und Ereignisse des Vortages werden jeweils bei der weiteren Zielverfolgung der Wochenziele berücksichtigt. So werden neben dem reaktiven operativen Tagesgeschäft die grössere Wochenziele /-Vorhaben nie aus den Augen verloren. Jeder mögliche Fortschritt wird gemacht. Sie nutzen alle Chancen und Spielräume einer Woche zielführend aus. Das ist hoch professionell. Besser geht nicht.

Das Wochenprojektblatt

So wie jeder Tag sein eigenes Blatt hat, so hat in der SMan Jahres-Timeline auch jede Woche ein Projektblatt. Dort werden die Vorhaben und Zielverfolgungen für die neue Woche definiert, welche sich in Umfang, Komplexität oder Unwägbarkeit über mehrere Tage erstrecken werden.

Es gibt genügen Platz auf der Seite für Zusatzinformation und Merkpunkte zu jedem Vorhaben und Ziel.



Vor Wochenstart

Motto-Fokus-Schwerpunkt

Wochenvorhaben- /
Wochenziele
Optional nach verschiedenen
Handlungsfeldern angeordnet.

Wochenprojekt abschluss

Wochenresümee /
(Be-)Merkwertes

Smiley Wertung

Am Ende der Woche vor Start der folgenden Woche wird das Wochenprojektblatt abgeschlossen. Dazu wird jedes einzelne Vorhaben und Ziel wie schon aus der Tagesprojektierung bekannt mit einem Nachverfolgungssymbol als Post-Fix gekennzeichnet.



In einem Text wird das Resümee des Woche gezogen und das Be-Merkwertes festgehalten. Diese Wochenresümeees sind die Basis für strategischen Review der SMan Vergangenheits-Timeline per der Erstellung bzw. vierteljährlichen Überarbeitung des mittel-/langfristigen SMan Masterplanes.

Ein wichtiger Teil des Wochenprojektblattes ist der Wochen SMiley. Es ist eine Beurteilung wie zufrieden man selbst damit ist, was man aus den Chancen, Möglichkeiten und Entscheidungsfreiheiten der letzten Woche gemacht und wie gut man mit den Widrigkeiten sowie Unwägbarkeiten des Arbeitsleben zurechtkam.

Es ist Bewertung wie gut man das das Ziel des Wochenprojektes erreicht, das bestmögliche aus der vergangenen Woche zu machen.

Zielführende Zeitverwendung nach Handlungsfeldern

Unsere Zeit fließt dahin, unaufhaltsam. Durch professionelles Selbstmanagement wollen wir versuchen die Zeit dahin fließen zu lassen, wo es operative zwingend und taktisch/strategisch am Sinnvollsten für uns ist. Wir wollen auf taktischen-/strategischen Niveau unsere Zeitverwendung im Sinne unsere Zielverfolgung steuern und optimieren können.



Dazu müssen wir uns unsere Zeitverwendung transparent und periodisch bewusst machen. Das ermöglicht bei Bedarf auch eine Reflexion und Abgleich mit einem Mentor, Kollegen oder Vorgesetzten.



Einteilung der zielführenden Zeitverwendung in vier Handlungsfelder

Alle beruflichen Aktivitäten, die zur Erreichung des universellen professionellen Selbstmanagement Ziels – „Wohlergehen kurz-, mittel- und langfristig sichern“ dienen werden in vier Handlungsfelder unterteilt. Die individuelle Einteilung hängt von den Zielen bzw. Verantwortlichkeit einer Stelle, aktuellen Jahreszielen und den persönlichen (Arbeits-) Ziel ab.

Grundsätzlich enthält das Handlungsfeld A die Aktivitäten, welche das operative, reaktive tägliche Hauptgeschäft ausmachen. Das Handlungsfeld C und besonders D sind stark taktische und strategischer Natur. In D sind die Ziele und Vorhaben drin, die sich ohne kurz-mittelfristige negative Auswirkungen auf den Arbeitsalltag nach hinten schieben lassen. Dazu gehören typischerweise persönliche Weiterbildung und Aufbau sowie Pflege von Kooperationsbeziehungen hoher Vertrautheit.

Reales Beispiel der Einteilung der Handlungsfelder und Zeitverwendung

von Jürgen Lauber

Jürgen Lauber – Handlungsfelder - Bilanz von zielführend eingesetzten Stunden		
2018 mit 2079 zielführenden Stunden	A: Entwicklung 2ease 85% : 1787 h = 223 Tage	B: D-Staatsführung / Bauwesen 8% : 165 h = 20 Tage
	C: Digitalkompetenz Ausbau 3% : 63 h = 8 Tage	D: Sonstiges zielführendes 64 h = 8 Tage
	<hr/>	
2019 mit 2150 zielführenden Stunden	A: Direkt Kundenwirksame Arbeit Erwartung: 60% 1280 h = 160 Tage Ist : 52 1208 h = 151 Tage	B: Grundlagenarbeit 2ease.org Erwartung: 26% 560 h = 70 Tage Ist :37 % 852 h = 106 Tage
	C: Stärkere Digitale Wirkung (Leads/\$) Erwartung: 11% 240 h = 30 Tage Ist : 5 % 111 h = 14 Tage	D: D-Staatsführung / Bauwesen Erwartung 64 h = 8 Tage Ist: 6% 141 h = 18 Tage
	<hr/>	
Plan 2020 mit 2240 zielführenden Stunden	A: Arbeit für Kunden Erwartung: 31% 700 h = 88 Tage	B: Marktbearbeitung / Akquise Erwartung: 31% 700 h = 88 Tage
	C: Grundlagen 2ease Doku/Web Erwartung: 31% 700 h = 88 Tage	D: D-Staatsführung - Publizist Erwartung 6% 140 h = 17 Tage
	<hr/>	



Auf der Smoffen-Mentoring Plattform (www.smoff.ch Direkt Link)gibt es viele Beispiele und eine Anleitung zur sinnvollen Segmentierung in die A,B,C;D Handlungsfelder.

Am besten einfach mal ein paar Wochen ausprobieren und dann korrigieren. Die Erkenntnis kommt aus dem Tun. Wer einen SMan Mentor hat tut sich leichter und kommt etwas schneller zum Ziel seiner optimal zielführenden Segmentierung.

Idealerweise wird die A,B,C,D nur im Rahmen der SMan-Jahres-Masterplanung geändert. Dort werden die sinnvollen Zeitverwendungs-Sollwerte für das Jahr bzw. Quartale definiert.

Beim Überarbeiten der Masterpläne wird dann die reale Zeitverwendung aus den abgeschlossenen SMan Wochenprojektblättern aufsummiert und dokumentiert.

Die Wochenprojektblatt Nutzung mit A,B,C,D Handlungsfeldern

Wochen-Zeitbilanzierung		Zeitznutzung (h) Time Use (h)			
Zielführende Stunden	A	B	C	D	Σ
Erwartet Expected	17	10	8	3	38
Tatsächlich Actual					

Bei der Projektierung der Woche werden die Wochenvorhaben und Wochenziele in die dafür bereist designierten Felder A,B,C,D eingetragen. Damit wird auf einen Blick deutlich für welche Handlungsfelder bewusst Vorhaben und Ziele definiert wurden. Das zeigt Aufmerksamkeit und Streben nach Fortschritte.

Am Fuss des Wochenprojektblattes wird die Erwartung der ziel-führenden Zeitverwendung für die neue Woche eingetragen in ganzen Stunden bzw. nicht feiner als auf eine halbe Stunde gerastert.

!! Wir schreiben keine zeitliche Abschätzung der für die einzelnen Wochenvorhaben bzw. Wochenziele. Das erzeugt nur Frust und Irritation. Solche Abschätzungen bringen keinen Fortschritt.

Die tägliche Reflexion wohin ging die Zeit : Intensiveres smoffen



Am Morgen eines Arbeitstages wird innerhalb der 5-10 Minuten Smoff-Phase der vorherige Arbeitstag bezüglich zielführender Zeitverwendung noch einmal ganz kurz Review passieren lassen. Mit dem Ziel die Zeit für A,B,C,D Handlungsfeld ab zu schätzen, macht man sich den Ablauf und die Inhalte des vergangenen Tages automatisch sehr gut bewusst. Die Abschätzung wieviel Zeit in Handlungsfeld A,B,C,D geflossen ist, wird im Resümee Teil des Vortages unten am Blattende eingetragen.

Wichtig: Nur Stunden die eigene Zielverfolgung dienen werden gezählt. Stunden die nicht für A,B,C oder D Aktivitäten aufgewendet wurde zählt nicht. Darum kann es gut Abweichungen zu dem 8 Stunden Tag oder der 40 Stunden Woche geben. Das sind die Stunden die nicht zielführend waren oder auch Stunden die außerhalb der regulären Arbeitszeit angefallen sind. Das macht auch Sinn, da ja auch persönliche Ziele verfolgt werden. Das SMan System ist keine Zeiterfassung, sondern ein System zum Setzen und Verfolgen von persönlichen Zielen.

Kopf und Fußteil eines jeden SMan Tagesblattes

30 JANUAR | JANUARY
Montag | Monday
W 02 2020

Tagesstruktur | Daily Structure Make your day | Vorhaben | Projects

Tages-Resümee | Daily Review

Mit dir selbst zufrieden? ☹️ SMan Rating ☺️ Satisfied with yourself?

© 2ease.org A: B: C: D: 2ease SMan

Hier beim Smoffen am Morgen des Folgetag eine grobe Abschätzung machen wohin Zeit ging

Die Bilanzierung und Resümee beim Wochenübergang



Wochen-Projekt-Blatt
Weekly Project Page

A **ZIEL** ✓

ZIEL ✓

B **Vorhaben** ✗

ZIEL ○

C **Fortschritt** ✓

D **Vorhaben** ✗

Wochenabschluss
We war die Woche? Was war bemerkenswert?

Loren ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute inure dolor in

Closing of the week
How was the week? What was remarkable?

Mit dir selbst zufrieden? ☹️ | Stimm-Niveau | ☺️ Satisfied with yourself?

Wochen-Zeitbilanzierung

Zielführende Stunden	Zeitnutzung (h) Time Use (h)				Σ
	A	B	C	D	
Erwartet Expected	17	10	8	3	38
Tatsächlich Actual	19	7	10	0	36

© 2ease.org 2easeSMAn

Beim Übergang zu neuen Woche, wird die vorhergehende Wochenprojektierung abgeschlossen.

Im Wochenprojektblatt werden die Nachverfolgung aller Vorhaben und Ziele des Wochenprojektblattes gesichert. Das wird mit Haken, Kreis oder Kreuz als Postfix gekennzeichnet.

Am Ende des Wochenprojektblattes wird aus den Tagesblättern der Vorwoche die Summe aller zielführenden Stunden für Handlungsfeld A,B,C,D eingetragen. Damit wird auch die Abweichung deutlich.

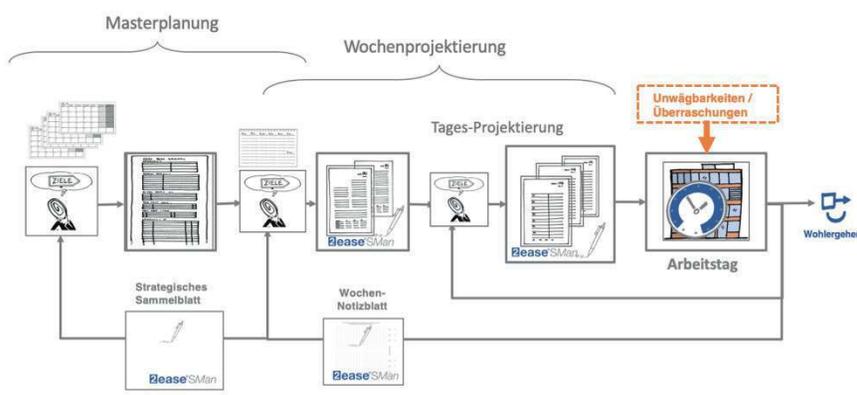


Übergeordnete Langzeit-Planung zur Tages- und Wochenprojektierung

Ich habe guten Plan und meine Ziele vor Augen

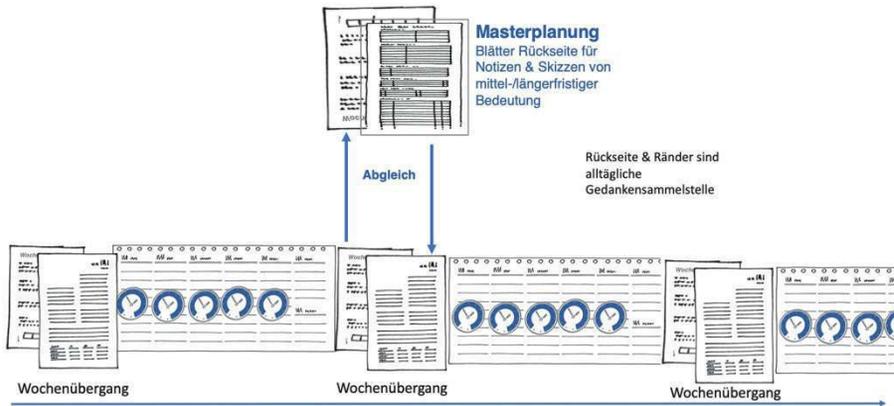


Mit der SMan Tages- und Wochenprojektierung nutzen Sie Ihre vorhandenen Chancen, Arbeitsumfeld und Möglichkeiten systematisch besser, im Sinne ihres Wohlergehens aus. Sie bewältigen Ihren Arbeitsalltag hoch professionell und sind strategiefähig geworden. Das ist Grundlage sich selbst und Ihr Umfeld sicher durch Krisen, Veränderungsprozesse und Umwälzungen steuern zu können. Das ist die gute Grundlage, um sich selbst neue Möglichkeiten zu schaffen, mehr Chancen zu erarbeiten und ihr Arbeitsumfeld zu Ihrem Vorteil zu verändern. Mit konsequenter, systematischer Zielverfolgung auf Ebene Wochen und Tage können Sie auch anspruchsvolle mittel- und langfristige Ziele effizienter und sicherer erreichen. Was es dafür jedoch braucht ist einen der Wochen und Tagesprojektierung überlagerten Masterplan. Darum geht es im Kapitel 4. Masterplanung ist nicht mehr integraler Teil des SmoffBooks die Planungsvorlagen sind nicht Teil der 2ease SMan Timeline Jahressätze.



Professionelles SMan Selbstmanagement basiert auf Regelkreisen und Reflexion. Reflexion schafft Bewusstsein und bringt Erkenntnisse. Durch die Regelkreise machen Sie sich täglich und wöchentlich Gedanken zu Soll- und Istzustände. Das Erkennen der Abweichungen wirkt motivierend durch entsprechende Vorhaben und Korrekturen, dort hin zu kommen, wo man sein möchte. Ein Smoff-Book mit der 2ease SMan Timeline enthält alles Medien die es für die tägliche und wöchentliche Regelkreise braucht. Darüber braucht es ein separates Steuerungssystem, welches auch unabhängig von einer SMan Timeline eingesetzt werden, diese Selbst-Steuerungssystem passiert auf einem Medium das Masterplan heisst. Es ist eine Wordvorlage..

Strategisches Selbstmanagement fokussiert auf Wochenübergänge





1	Mission Impossible für Unternehmensführung I Rettung durch Masterplan	136
2	Fallbeispiel systematisch effizienterer und effektiverer Führung	139
2.1	Wo ist das Verbesserungspotential bzw. wo das Defizit	139
2.2	Übersicht, Struktur und Ordnung meines Verantwortungsbereiches	141
	Das Dilemma von Führungskräften mit langfristigen Zielen	141
2.3	Masterplanung in Realität umsetzen	144
2.4	Planbasiertes Führungssystem wirkte Wunder	146
3	Fallbeispiel: Sich mit Masterplanung komplett neu erfinden	152
3.1	Abschied vom bisherigen Arbeits-Leben	152
3.2	Berufliche Fitness und Lebensperspektiven für 70+	154
3.3	Sich selbst strategisch und langfristig führen können	156
3.4	So sieht „sich neu erfinden“ aus – Wirkt die Masterplanung?	161
4	Planen verändert Ihr Leben und Sie selbst zum Positiven	163

4.1

Im Kapitel eins wurde dargelegt, mit was Sie heute im Laufe Ihres Arbeitslebens an Belastendem, Bedrohlichem und komplett Neuem rechnen müssen. Sie müssen jedoch nicht damit rechnen, dass das alles auf einmal auf Sie zu kommt und sie damit fertig werden müssen.

Und Sie müssen auch nicht damit rechnen, in einer solchen Situation nicht nur die Verantwortung für Ihr eigenes Schicksal, sondern auch für das Wohlergehen von hunderten von Mitarbeitern zu tragen, die dazu noch in kleinstädtischer Nähe zu Ihnen wohnen. Da ist Verantwortung, wenn es schief geht, etwas sehr Konkretes und Hautnahes.

In solchen Extremsituationen des Arbeitslebens entstand die SMan Masterplanungssystematik und hier bewährte sie sich. In diesem Kapitel nehme ich Sie mit auf den Weg der Entstehung der Systematik. Das ist spannender und eingängiger, als eine reine Beschreibung der Systemteile und wie sie zusammenwirken.

Wer nachvollziehen kann, wie der Masterplan aus der praktischen Überlegung heraus entstanden ist, kann viel besser die Systematik für seine eigene berufliche Praxis als Führungskraft nutzen.



1 Mission Impossible für Unternehmensführung I Rettung durch Masterplan

Wer führt mich? Wer kümmert sich um mich?



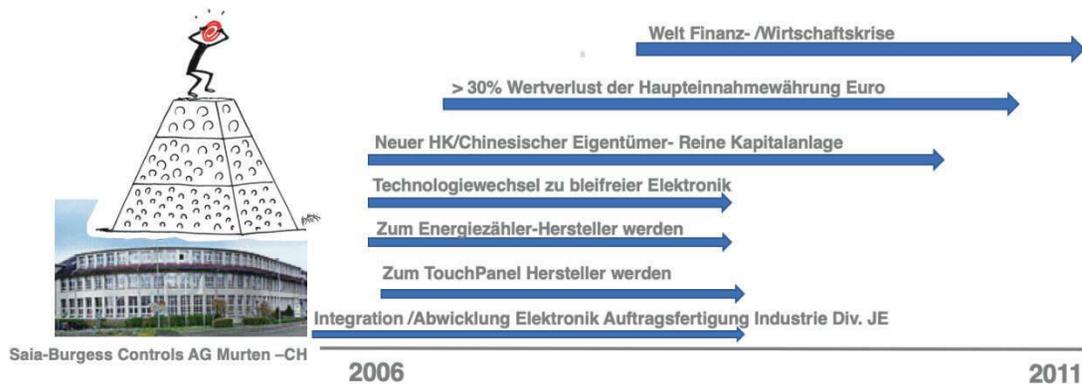
In 2006 hatte ich das Gefühl, dass die Summe der Herausforderungen meines privaten Lebens (Hausbau/ junge Familie) und des Arbeitslebens zu viel für mich wird. Als Führungskraft an der Spitze eines international tätigen 350 Mitarbeiter Industrieunternehmens arbeitete ich an der 60 h Wochenarbeitszeitgrenze.



Das Kerngeschäft mit programmierbaren Steuerungen lief nach 5 Jahren Dank viel Innovation und Optimierung gut. Aber es kam ein Berg von Veränderungen, neuen Zwängen und gestiegener Erwartungsdruck hinzu. Gleichzeitig fiel durch einen Eigentümerwechsel Ende 2005 fast alles, was ich bisher als Teil einer großen Unternehmensgruppe via CEO und Konzernleitung an persönlicher Führung erfahren hatte, weg.

Als Chef mit Unternehmen an die Grenze des Machbaren kommen:

Außergewöhnliche Berg an Herausforderung und Probleme braucht neue Art des Management = Professionelles Selbstmanagement



Jenseits des operativen Tagesgeschäftes und dem üblichen Gewinnsteigerungsdruck galt es mehrere gravierenden Herausforderungen und Probleme gleichzeitig zu meistern, die typisch für die Arbeits- und Wirtschaftswelt des 21. Jahrhunderts sind.

- Technologische Umwälzung mit unwägbar Risiken und massiver zeitlicher Zusatzbelastung – Umstellung der Elektroindustrie auf Bleifreies Löt bei allen bestehenden Produkten.
- Gravierender strategischer Nachteil des Unternehmens muss ausgleich werden – Das Unternehmen muss Touch-Panel Hersteller und HMI kompetent werden.
- Technologie und Produkte werden obsolet gemacht: Das sterbende Geschäft mit mechanischen elektrischen Schaltern muss schnell zu einem komplett neuem Geschäft mit voll elektronischen Energiezählern werden.
- M&A Transaktion schafft komplette Unberechenbarkeit und Existenzangst – Gesamte Unternehmensgruppe wird von feindlicher Übernahme bedroht und von einem völlig branchen- und produktfremden asiatischen Unternehmen gekauft.
- Lebensbedrohlicher Produktivitäts- und Preisdruck - ab 2006 wird der Schweizer Franken als Fluchtwährung über 40 % teurer gegenüber dem Euro. In den Euroraum gingen aber >80% des Umsatzes.

Als reine Kapitalanlage eines Hong-Kong-Chinesischen Unternehmens hatte ich ab 2006 als Firmenchef nun eine einzigartig große Handlungs- und Gestaltungsfreiheit. Aber ich war auch mit all den Herausforderungen und Problemen auf mich alleine gestellt. Ich musste mich noch mehr selbst führen. Und zur Bewältigung des außergewöhnlichen Berges an neuen Herausforderungen und Problemen musste ich „mein“ Unternehmen noch substantiell besser führen als zuvor.

Aber wie soll nach 15 Jahren in der Geschäftsleitung von Unternehmen ein solcher qualitativer Sprung in puncto Führung erreicht werden?

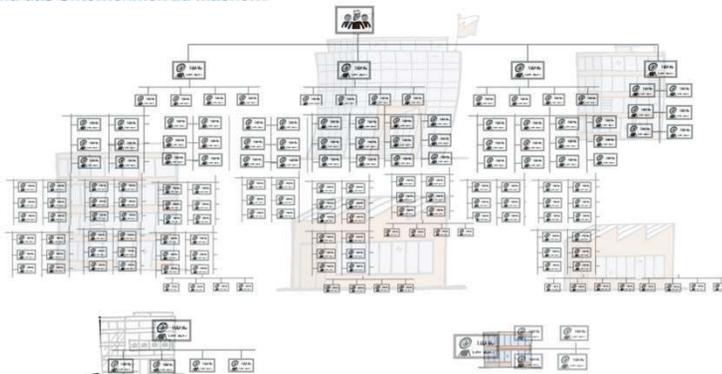


Seit dem 28. Lebensjahr hatte ich mich als Führungskraft entwickelt und bewährt. Ich hatte einen Stil gefunden, der zu mir passt und gut wirkt. Mitte 40 ist keine wesentliche Veränderung der natürlichen Führungskraft mehr zu erwarten. Mit meiner ausgereizten Führungskraft mehr Führungsarbeit zu bewältigen, indem ich mehr Zeit aufwende, war auch keine machbare Lösung. Ich war bereits auf einer 60 h Stunden- Woche und meine Mitarbeiter in der Geschäftsleitung hatten auch keine Zeitreserven mehr.

Also gab es nur die Möglichkeit, meine Führungsarbeit substantiell effektiver und effizienter zu machen. Wenn mir das gelänge, so gelänge das auch den anderen Führungskräften im Unternehmen; auch die würden dann in Ihrer Führungsarbeit effektiver und effizienter werden. Damit würde die Unternehmens- und Mitarbeiterführung insgesamt substantiell besser werden. Genau das, was es in der „Not“ brauchte.

In der Not wird man erfinderisch.

Wie bekommt man so viele Menschen dazu jeden Tag das Richtige für sich, die Kollegen und das Unternehmen zu machen?



Wie kann ich als Chef dafür sorgen, dass eine größere verteilte Organisation neben der schon anspruchsvollen Tagesarbeit größte Herausforderungen, umwälzende Veränderungen und gravierende Probleme sicher bewältigt? Es braucht Masterplanung.

Auf der Suche nach der Lösung meines „Führungsproblems“ stellte ich alles in Frage was ich bisher gemacht hatte und gewohnt war zu tun. Ich experimentierte einfach nach dem „Trial and Error Prinzip“. Als Chef mutete ich meinen Mitarbeitern dabei recht viel zu. Nur angesichts der großen Herausforderungen und der gewaltigen Probleme, die zu bewältigen waren, spielten sie mit.

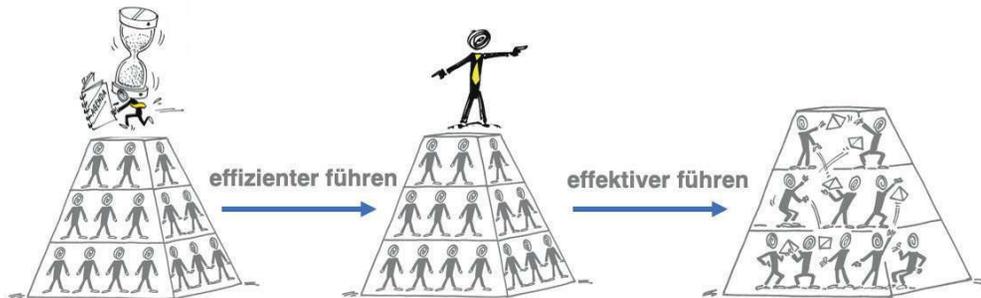
Was dabei als Lösung heraus kam, war ein neuartiges Führungssystem, das auf täglicher persönlicher Arbeitsplanung aller Mitarbeiter und zusätzlich der Masterplanung für alle Führungskräfte beruht.



2 Fallbeispiel systematisch effizienterer und effektiverer Führung

2.1 Wo ist das Verbesserungspotential bzw. wo das Defizit

2



Im Unternehmen hatte ich einen gut funktionierenden Führungsprozess etabliert. Zwei Tage Strategiereview im Q4 des Geschäftsjahres mit oberster Führungsebene der Ländergesellschaften und des Werkes. Zwei Tage für Management Review Meeting-Runden die auf Jahres-Basisplanung aller Organisationseinheiten beruhten und in Q1 und Q3 stattfanden. Daran durfte jeder Interessierte teilnehmen und die Leistungsträger der Organisationseinheiten waren bei ihrem jeweiligen Reviewteil teilnahmepflichtig.

Dieser Prozess war geschätzt und effizient. Eine Veränderung daran hätte viel Zeit gekostet und wenig Potential für Verbesserung gehabt. Auch die Meetings auf der Ebene der Funktionen und Organisationen waren sehr weit standardisiert. Auch da gab es wenig Verbesserungspotential.

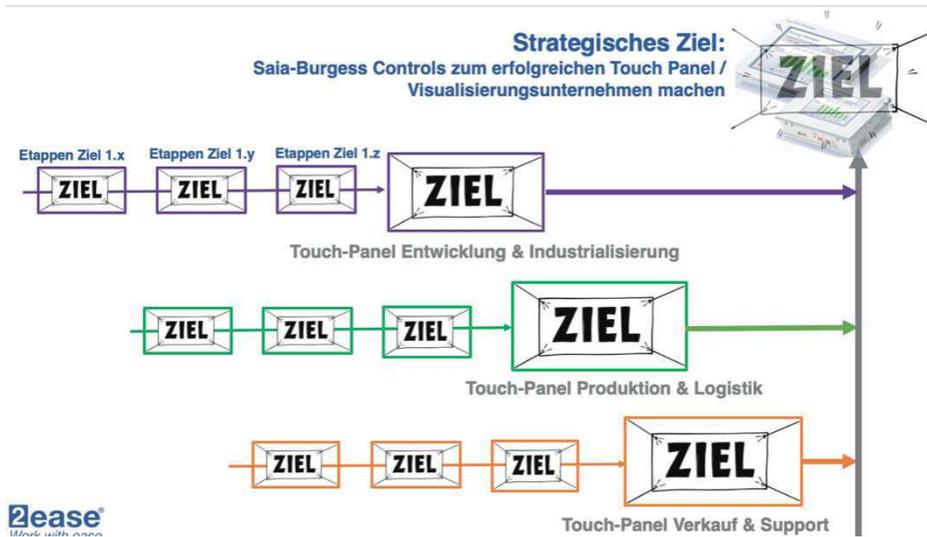
Großes Verbesserungspotential sah ich in diesen Bereichen:

- Reduktion der Dauer und Frequenz der 1:1 Meetings/ Abgleiche mit den Führungskräften, die mir direkt unterstellt waren.
- Teilnahme an den periodischen Abteilungsreview-/Planungsmeetings, um sicher zu stellen, dass Abgleich auf Organisationsebene funktionierte und Planumsetzung Fortschritte macht.
- Teilnahme an zwei zweitägigen Projektreview Marathons mit allen Teams der größeren Projekte
- Teilnahme an Problembeseitigungsmeeeting bei Projekten, die in Verzug kamen
- Führen der Ländergesellschaften mit Reisen und Reviewmeetings vor Ort und der operativen Führung des lokalen Chefs.
- Abgleich der Interessen und Sorgen der Ländergesellschaften mit der Werksorganisation und vice-versa.

Die größte Herausforderung, der ich mich stellen musste, war es aus einem klassischen Hersteller von elektromechanischen Schaltschrankinbau-Komponenten einen Touchpanel Hersteller und Visualisierungsunter-



nehmen zu machen. Das betraf wirklich alle Teile des Unternehmens – von der Beschaffung neuer Lieferanten und Bezugswege bis hin zu Applikationssupport und Feldservice. Der musste sich plötzlich mit Design und Haptik auseinandersetzen, statt nur mit Spannung und Stromstärke. Dass der Entwicklungssprung als Unternehmen ohne Personalaufbau und bei gleichbleibend hoher Profitabilität erfolgen sollte, kam erschwerend hinzu. Ich konnte mir weder neuer Experten vom Markt einkaufen noch eine teure, langwierige Lern-/Erfahrungskurve leisten.



Es war schon ein 60h-Job, das Unternehmen im traditionellen Kerngeschäft erfolgreich zu halten. Das brauchte schon meine ganze Führungskraft. Mit den bisherigen bewährten klassischen Führungsmethoden mit Meetings und 1:1 Führungsgesprächen nun die Geschäftsentwicklung zum Touchpanel-Hersteller meistern zu können, schien mir für sich allein schon als Mission Impossible. Und die Zusatzbelastungen durch Technologiewechsel zu bleifreier Elektronik und Besitzerwechsel kamen erschwerend hinzu.



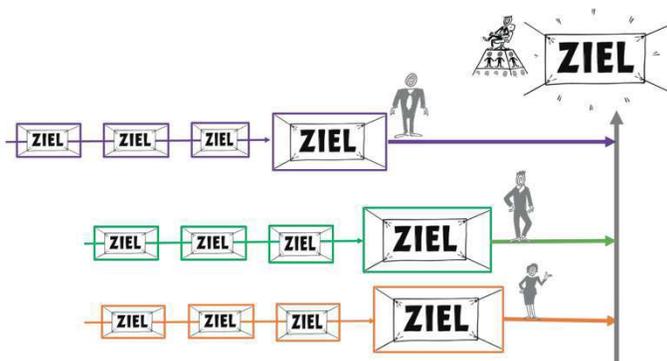
2.2 Übersicht, Struktur und Ordnung meines Verantwortungsbereiches

Die Zeit drängte, mehr Mittel und neue zusätzliche Leute hatte ich nicht, genauso wenig wie persönliche Zeitreserven. Ich musste einfach mehr aus dem Vorhandenen machen. Im ersten Schritt mehr aus mir selbst.

Dazu kann ich kurzfristig nur etwas ändern, was ich vollständig unter eigener Kontrolle habe. Konkret hieß das zu ändern was ich plane, wie ich es plane und wie ich die Umsetzung verfolge. Persönliche Arbeitsplanung für jede Woche und jeden Tag machte ich immer schon recht systematisch. Da gab es kein relevantes Verbesserungspotential.

Was mir aber fehlte war eine darüber liegende persönliche Planung für meinen gesamten Verantwortungsbereich über Monate, Quartale und Jahre hinweg. Als Vorgesetzter der Führungskräfte musste ich ja anspruchsvolle Ziele im Unternehmen über lange Zeit in unwägbar und unbekannt neuen Themenfeldern verfolgen. Diese Führungskräfte musste ich führen. Das ist der Teil meiner Arbeit, der effizienter und effektiver werden sollte.

3 Das Dilemma von Führungskräften mit langfristigen Zielen

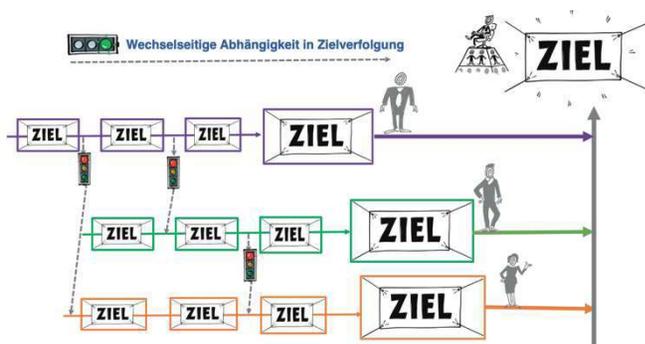


Um ein großes abteilungsübergreifendes Ziel zu erreichen, muss die jeweilige Führungskraft die entsprechenden Teilziele ihres Bereiches verfolgen. Dabei hat jede Führungskraft ein operatives Tagesgeschäft zu bewältigen und hat noch andere, um Aufmerksamkeit sowie Zeit konkurrierende Ziele in der Verfolgung. Das ist eine anspruchsvolle Aufgabenstellung, die unter der normalen Belastung schon oft nicht gut gelöst wird. Unter psychischem Druck durch viele gleichzeitige, neue und ungewöhnliche Herausforderungen funktioniert



das viel schlechter wie normal. Und das liegt nicht am Wollen oder Können der Verantwortlichen. Das ist einfach menschlich. Damit muss ich als Chef rechnen und umgehen können. In 2005/ 2006 hatte ich noch keine systematische Lösung dafür. Bislang war meine persönliche Führungsarbeit die Abhilfe.

Alle hängen zusammen und voneinander ab.



Bei der Bewältigung von großen Herausforderungen und großen Problemstellungen wie der technologische Wechsel auf bleifreie Elektronik oder der Unternehmensentwicklung zum Touchpanel Hersteller hängen die Führungskräfte in ihrer Zielverfolgung wechselseitig von einander ab. Wenn das Ziel am Ende nicht bzw. mit enormem Verzug sowie Kostenüberschreitungen erreicht wird, sind Kausalitäten nicht mehr nachvollziehbar. Jeder ist ein bisschen mit Schuld. Aber verantwortlich bin am Ende nur ich selbst als Chef an der Firmenspitze. Ich habe ja die Macht über alle Ressourcen. Was mir fehlte war nur eine Systematik, die Abstimmungs- und Synchronisationsprobleme über Abteilungs- bzw. Bereichsgrenzen an der Wurzel verhindern zu können. Das Problem lag ja nicht am Willen oder Können meiner Mitarbeiter, sondern bei mir als Chef.

Masterplan: Mit Aufräumen und Ordnung schaffen fing es an

Meine Arbeitswelt bestand aus der virtuos Kombination von E-Mail Eingang mit schöner Ablagestruktur, meinem digitalen Terminkalender, ToDo Listen, Notizen und Laufwerksverzeichnissen (lokal/ Netzwerk). Irgendwie kam ich damit zurecht. Es brauchte einfach viel Mühe und so manches habe ich dabei wohl für die Entscheidungsfindung vergessen bzw. aus den Augen verloren. Und nun kam mit den anstehenden Herausforderungen und Problemen absehbar noch mehr mentale Belastung und Komplexität dazu.

Was mir in meiner Arbeitswelt zunehmend fehlte, war eine sichere Übersicht, schnelle Klarheit und zielführende Strukturen.

Mir wurde klar, dass ich eine Abhilfe für fehlende Gesamtplanung, fehlenden Überblick und Klarheit über meinem Verantwortungsbereich brauchte, ich brauchte einen persönlichen Masterplan. Wenn ich den hätte, könnte ich ihn auch mit meinen Mitarbeitern teilen. Das würde die Abstimmung einfacher, schneller und sicherer machen. Wenn die Chefs der 2. Führungsebene sich daran orientierten, könnten sie für ihren Verantwortungsbereich einen ähnlichen Plan mit ihrem Mitarbeitern machen usw.

Automatisch wären alle Führungskräfte durch mein Vorbild «gezwungen» sich durch die Erstellung ihres Masterplanes ebenfalls Klarheit und Übersicht für ihren Verantwortungsbereich zu schaffen.



1 Mit Masterplanung das 21. Jahrhundert meistern

Diese Bild und die Arbeitsplanung für ihren Bereich hätten meine Bereichsleiter selbst verbindlich dokumentiert. Ich hätte die Chance, Missverständnisse und Versäumnisse zu erkennen. Alle Masterpläne zu kennen, gäbe mir Möglichkeit terminlich und inhaltlich abzugleichen. Die persönlichen Arbeitspläne der Abteilungs- und Teamleiter innerhalb eines Bereiches könnten sich an dem Masterplan ihres Chefs ausrichten. Am Ende wären alle Wochen – und Tagesarbeitspläne aller Mitarbeiter an meiner Masterplanung ausgerichtet. Das heißt noch lange nicht, dass diese Planung auch so realisiert wird. Es kommt immer anders als man denkt. Aber mit einer abgestimmten und voll durchgängigen Arbeitsplanung ist die bestmögliche Voraussetzung für erfolgreiches und effizientes Arbeiten des gesamten Unternehmens gerade jenseits des operativen Tagesgeschäftes geschaffen.

Den Abweichungen bei der Umsetzung meiner Masterplanung habe ich dadurch Rechnung getragen, dass ich meine Masterplanung praktisch monatlich komplett überarbeitet und firmenweit publiziert habe. Die Bereichsleiter berücksichtigten meine neue Planung bei der Erstellung ihrer eigenen Masterpläne im Abstand von 6-10 Wochen.

Table with columns: Datum, Beschreibung, Status, etc. Section: Kunden + Strategic Partners. Includes tasks like 'Kunden + Strategic Partners' and 'Übergreifende / Übergeordnete Projekte'.

Table with columns: Datum, Beschreibung, Status, etc. Section: Business Units - Murten. Includes tasks like 'Business Units - Murten' and 'Verkauf & Marketing Themen - Organisation'.

Table with columns: Datum, Beschreibung, Status, etc. Section: Personalthemen - Finanzen. Includes tasks like 'Personalthemen - Finanzen' and 'Beziehung zum Eigentümer - dessen Organisation'.

So sah mein typischer Masterplan als Chef (CEO) eines internationalen Industrieunternehmens aus. Am Anfang stand meine persönliche Arbeit in Projekten mit Kunden, Partnern etc. Dann kam die bereichsübergreifende Planung und anschließend meine grobe Planungsvorgabe und Zielverfolgung, in mehrere Bereiche segmentiert. Alles was für meine Arbeit relevant war, fand sich auf diesen drei Seiten wieder bzw. war verlinkt. Die komplette Übersicht über alles was sein wird, sein soll und sein könnte. Vorher hatte ich das alles auf To-Do Listen, Laufwerk-Verzeichnissen, Outlook und Notiz-/Merkblättern verstreut gehabt.



2.3 Masterplanung in Realität umsetzen

Der Masterplan ist eine persönliche Arbeitsvorbereitung für Zeiträume von Monaten, Quartalen und Jahren. Dort ist alles, was für die Zukunft relevant werden soll, kann und wird, erfasst. Es wird Thematisch seiner individuellen Situation und Zielen entsprechend strukturiert und periodisch aktualisiert.

Sein eigenes berufliches Leben und das seiner Mitarbeiter wird vorgedacht. Es werden Szenarien entwickelt, wie Ziele verfolgt und in Etappen erreicht werden können. Es werden Alternativen und Back-Up Optionen entwickelt, damit Dinge auch sicher klappen.

Was dabei entsteht, ist ein Bewusstsein, was vor einem und seinem Team liegt mit einer groben Planung wie die vielen anspruchsvollen und komplexen Ziele auch neben der Belastung des operativen Tagesgeschäftes mit seinen vielen Pflichtaufgaben erreicht werden könnten. Das muss überhaupt nicht präzise und detailliert sein. Wichtig ist die Plausibilität und Flexibilität der Planung. Unschärfe ist okay. Die Richtung und die Fortschrittsgeschwindigkeit sind das Wichtigste.

Deshalb spielen Termine und Milestones in der Masterplanung nur eine sehr untergeordnete Rolle als Merker sprich Erinnerung.

Der Output der Masterplanung ist Festlegung, welches Ziel bzw. Vorhaben in welcher Zeitspanne mit welcher Intensität bzw. Priorität verfolgt werden soll und wer dabei die Verantwortung trägt.

GA Forum11	bezug SaiaKets, Mail Englisch/F/I, PPT Sets zum Präsentieren VM DIVIS.PTOL., Youtube Ausschnitte erstellt + Highlightsseiten fertig	CF/vH	August
System Katalog	Verteilung D September - E Version pdf IFSM - November Verteilung D/F/I. Training VT Sept + IFSM		1
IDFSM Ok	Love-Lean PPT, SaiaRef - Contest - Launch + Implementierung + Durchführung	vH, SS	1
Presseforum	Planung+ Flyer + Mail Adressverteiler - Neuer Leiter 4 Plätze frei - Eventsite Goo	vH	1
BD-SI	SI Produktionszelle als Projekt - Entwicklungsvertrag anbieten wenn lang in Rot. SI code of conduct, PPT, Saia SI Stories: Metropoly concept		1
POM Betreibe V 2.0	Code of Conduct - Q Verantwortlicher benennen - Trippel AAA SIs - Umfrage CH	AG	2
POM V 3.0	POM Pflegepaket RN - Umbau in Richtlinie nicht mehr Projektabhängig - Energie Optimierung als Hebel - Energie/Ressourcen POM Versio	RN / DE	1
BIP-Com	Ausbau in GA Richtlinien mit Biberach, TUEV, RealFM. Output Ende 2012	0	PL
	E-Mail: Energithemen: Prof. Krödel nächster Wurf - Rotermund involv. -	JL	~

FIP Projekte			
GR100 Transfer EA anal.	Mutation FT von GR100 auf neuen FT	PG, PS	Dez (2)
GR100: Transfer EA dig	Evaluation neues TT als Ersatz für GR100 Meeting einberufen und Projekt forcieren	PG, HRS	KW48
PCD3.M 4636	Materialzufuhr optimieren	ES/BM	Okt (3)
Kardex Linie	Materialzufuhr optimieren, 1 Linie aufbauen, Test optimieren ET/KT Testmeeting einberufen um Optimierungsprojekt zu definieren und zu starten	Endm CJ C/J/AJ	Nov(3) KW49
Kardex EA Board mit ICT test	Analyse E/A Board von Retouren aus SAV und Rep Board/Endmontage analysieren sowie Testabdeckungsanalyse durchführen	RS/JC	Okt
HMI Linie	Zwischenbilanz mit dem Kosten tool von St. Poffet durchführen	SM, SP	KW48
ST2 Plattform	Komplette Analyse vom AOI bis zu den Kundenretouren durchführen. Ziel: Soll Aufschlüsse für das Testkonzept der neuen ST3 Plattform geben	SM	KW45 läuft
PCD3.M	Endtest im Konfigtest integrieren und TT verdoppeln sowie	Endm CJ	2

Saia Produkte			
HMI Web Kit	Projekt starten und Serienreif bringen. 10 Sik am Weihnachten am Lager	JA/PH	KW48
PCD2/3 Wxx5	PCD3.W605 TT141 freigegen Rest der Module schritt weise implementieren	PG/SN/SC	✓ KW43 Sept(2)

Prod Projekte			
WBZ	Mit neuem Kanban System müssen die WBZ neu überarbeitet werden	SN/SC	Okt(1)
PCD1.M2xx	Neue Endmontagelinie PCD1.M2xx mit integr. Programmierung und Test aufbauen	MS	Oktobar(2)

Ausschnitt der Masterplanung des Produktions- & Logistikleiters Werk 1 im Jahr 2011



Technical Meeting 2010	Wird H11x präsentiert? Mit CD/KK besprechen	JA/KK/CD	KW 41
PCD2/3.H222			
Orange Schaltung	<u>Dokumentation & Media:</u> Vorschlag 26-878 Manual von Martin überprüfen → AP Video Aufbau H222 mit Start Guide Marketing Info H222 vorbereiten	JA/MH JA/NA JA	KW 39 Okt Okt
Grün Schaltung	<u>Marketing:</u> Potentielle Pilotkunden kontaktieren Einbau in Saia-Gebäude Demo. In welcher Appl.? Abklären ob Berührungsschutz nötig. <u>Support:</u> Wer übernimmt Produkt? → ev. Schulung nötig?	JA/AG	Dez
		JA/AG	Dez
		JA/CD	Dez
Technical Meeting 2010	Wird H222 präsentiert? Mit Christian/KK besprechen	JA/KK/CD	KW 39
Diverses			
Step7	Software aktivieren (Key) und versuchen EM-File auf EM Panel zu laden Wer lädt in Zukunft S7 Proj.?	JA JA	Okt

Ausschnitt der Masterplanung eines technischen Produktmanagers aus dem Jahr 2010

Die zweitletzte Spalte gibt in Kürzeln an, wer den jeweiligen Masterplanungs-Punkt in seiner eigenen Planung berücksichtigen muss. Die letzte Spalte ist der Verfolgungshinweis, wann und wie der Punkt bei der Wochen-Arbeitsplanung berücksichtigt werden soll.



Der Übergang von der eher taktisch-strategischen Master Planung zur operativen Arbeitsplanung findet immer beim Wochenübergang statt, wenn der Wochenarbeitsplan erstellt wird. Dann wird der Masterplan durchgeschaut und versucht, die im Masterplan für die neue Woche anvisierte Zielverfolgungen und Vorhaben irgendwie planerisch auch unterzubringen. Es werden alle möglichen Freiräume und Opportunitäten der neuen Woche genutzt. Mehr geht eben nicht.

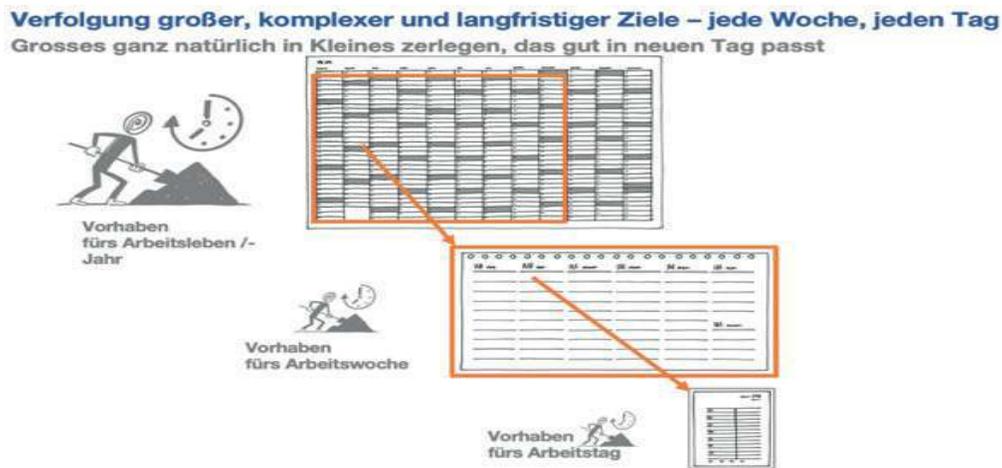


Bild: Auch große Vorhaben müssen in den kleinen Zeiträumen neben dem operativen Tagesgeschäft realisiert werden. Der Übergang erfolgt über die Wochenplanung.

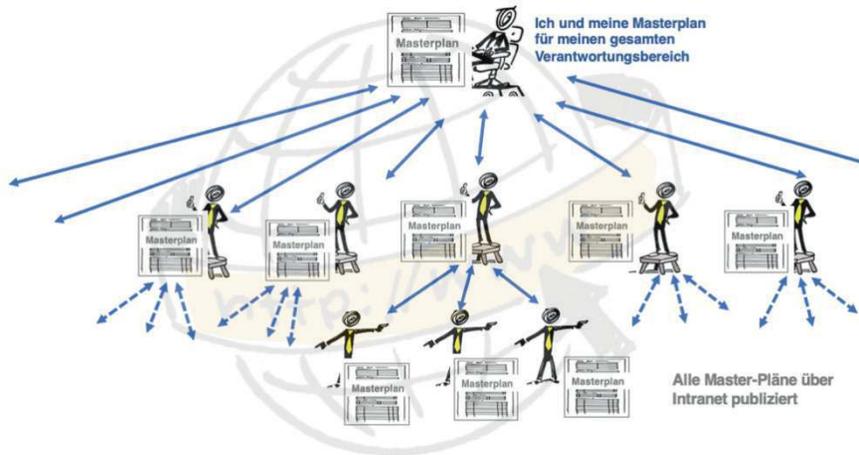
2.4 Planbasiertes Führungssystem wirkte Wunder

Am Anfang der Entstehung der Masterplanung stand die Erkenntnis, dass ich in meiner Führung substanziell effektiver und effizienter werden musste. Eine Ansammlung von außergewöhnlichen Herausforderungen und Problemstellungen brachten mich Mitte der 00er Jahre an meine Grenzen. Die Situation war ernsthaft bedrohlich für das Unternehmen Saia-Burgess Controls und allen seinen Stakeholder.

Diese Notlage hat erst zu Entwicklung der Masterplanung für professionelleres individuelles Selbstmanagement geführt. Und wurde dann schnell auch zu einem zentralen Instrument der Führung, des Abgleichs mit Mitarbeitern und der übergreifenden Synchronisation zwischen Kollegen unterschiedlicher Bereiche, die auf einander angewiesen sind.



Persönliche Arbeits-Masterpläne als Mittel zur Führung, zum Abgleich und Synchronisation



Die Schlüsselfrage ist jedoch die Wirkung der Masterplanung auf das Unternehmen. War es fähig, den riesigen Berg an ungewöhnlichen Problemen und strategischen Herausforderungen erfolgreich zu meistern?

Ja. Es ging gut. Wie gut, zeigen die nachfolgenden Folien aus den Verkaufsunterlagen des Hong-Kong Chinesischen Eigentümers der Saia-Burgess Controls. Dieser Neu-Eigentümer aus Ende 2005 behandelte das Unternehmen als reine Kapitalanlage. Nach 8 Jahren hatte er den Wertzuwachs realisiert und das Unternehmen an Honeywell für ca. 100 Mio Euro verkauft. Es schien der gute Zeitpunkt zu sein, weil alle großen Probleme gelöst und die strategischen Herausforderungen gemeistert waren. Die Perspektiven waren exzellent, entsprechend hoch der Verkaufspreis.

Als Chef mit Unternehmen an die Grenze des Machbaren kommen:

Außergewöhnliche Berg an Herausforderung und Probleme braucht neue Art des Management = Professionelles Selbstmanagement



Bild: Das hat die Entwicklung der Masterplansystematik ausgelöst. Der Zwang substantiell effektiver und effizienter ein Unternehmen und seine Mitarbeiter führen zu müssen.



Nachfolgende Charts zeigen, was wir mit unserem neuartigen planbasierten Führungssystem erreichen konnten. Alles konnte mit bereits vorhandenen Führungskräften und Strukturen erreicht werden. Alle Mitarbeiter wurden effizienter und effektiver darin, sich selbst und Andere zu führen. Damit ließen sich schwierige operative Problemstellungen und anspruchsvolle strategische Herausforderungen gleichzeitig meistern. Planbasierte Führung macht das Unternehmen stärker, schneller und robuster – aufwandsneutral, risikolos, dauerhaft.

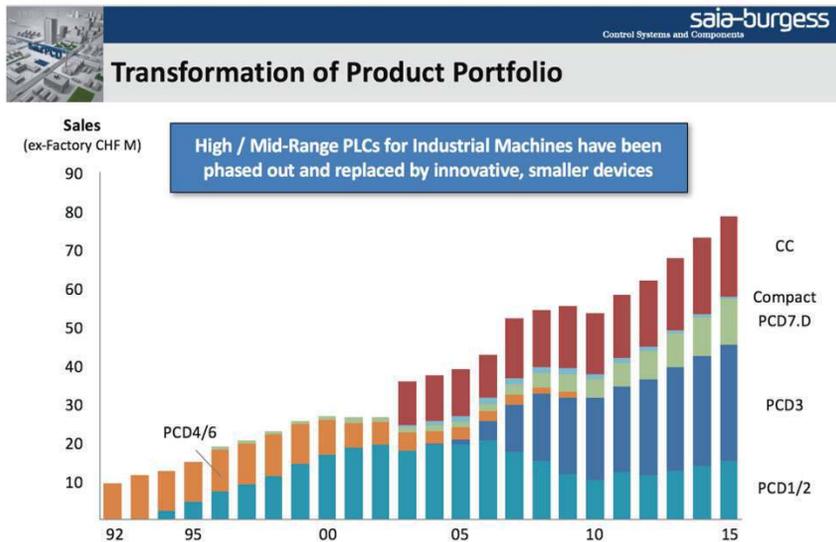


Bild: Organisch von innen heraus komplett neue Geschäftsfelder entwickeln können - Dank effizienterer und effektiverer Führung.



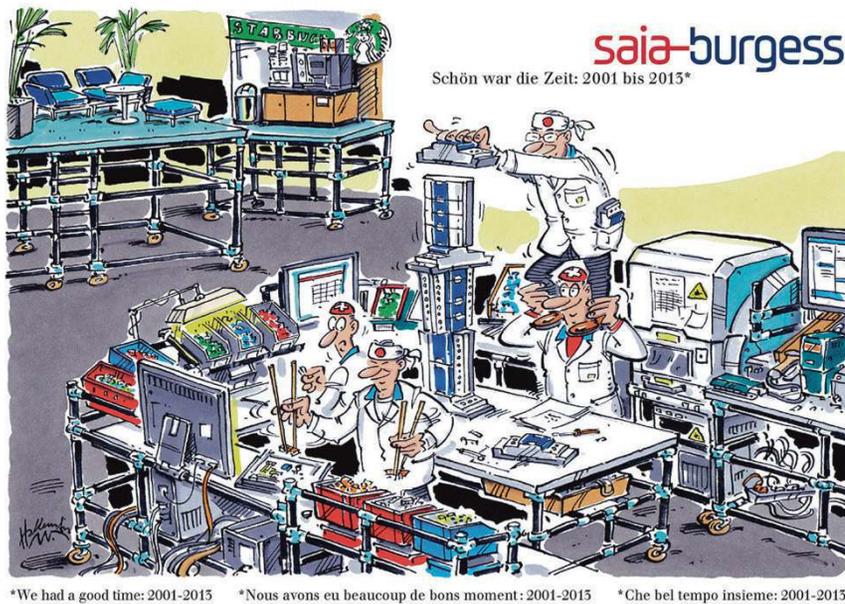


Bild: Abschiedskarte vom 28.2.2014 - Das Prägende aus 13 Jahren an der Unternehmensspitze auf einen Blick. Japanisches Kaizen in der Produktion und Smoff-Ecken mit Starbucks-Maschinen für die Arbeitsplanung der Büro-Arbeiter



2.5 Planbasierte Führung mit entwickelt, erlebt und verinnerlicht



Heinz Hirschi – Projektleiter und Interim Manager, Geschäftsführer

*Abkürzung im Gespräch: *SBC = Saia-Burgess Controls AG*

I: Interviewerin H: Heinz Hirschi

I: Herr Hirschi, wie kam zu Ihrem ersten Mandat bei der SBC* AG? #00:00:04-5#

H: Das war im Jahr 2003. Da wurde ich als externer Projektleiter für die Einführung eines neuen ERP-Systems engagiert. #00:00:13-0#

I: Welches war Ihr nächstes großes Mandat? #00:00:16-4#

H: Der neue Eigentümer ermöglichte Investitionen in ein zweites Werk am Stammsitz in Murten in der Schweiz. Ich war Projektleiter für den Umbau und Umzug der Produktion. #00:00:30-3#

I: Waren Sie auch noch nach der Übergabe und dem Start des neuen Werkes involviert? #00:00:36-0#

B: Ja, sehr stark sogar. Insbesondere bei der Umsetzung von japanischem Kaizen in den beiden Werken, sowie in der gesamten Logistikkette bei den Vertriebsgesellschaften. #00:00:48-1#



H: Sie hatten direkte persönliche Kontakte in die Ländergesellschaften der SBC AG? #00:00:55-4#

B: Das ist richtig. Bei Kaizen-Workshops eher sporadisch. Einerseits am Hauptsitz, aber auch vor Ort in den Gesellschaften. Später, das heißt, über ein Jahr lang, sehr intensiv sogar, da ich als operativer Logistikleiter gerade ad-interim für den kurzfristig ausgefallenen Verantwortlichen der Vertriebslogistik einspringen musste. #00:01:21-1#

B: Damit kennen Sie das Unternehmen über alle Bereiche und Länder recht gut? #00:01:26-8#

H: Ja, mittlerweile sehr gut sogar. Einerseits aus Projektsituation und natürlich aus dem operativen Normalbetrieb. #00:01:37-3#

I: Wie hoch war der Druck und die Herausforderungen, unter denen die Mitarbeiter von SBC 2005 standen? #00:01:46-3#

H: Ja, der Druck wurde sehr, sehr groß. Einerseits war der Weranstieg des Frankens gegenüber des Euors. Und man muss sich vorstellen, der war größer als 30 Prozent. Und der Hauptabsatzmarkt für die Produkte der SBC war in Euroländer. Auf der anderen Seite gab es einen neuen Eigentümer und für ihn war das, die SBC AG, nur eine Kapitalanlage. Und dann gab es auch noch technische Themen, wie der Technologiewechsel zu bleifreier Elektronik oder auch, dass man sich zum Energiezähler-Hersteller wandeln wollte. Touch-Panels waren auch etwas, das sehr am Kommen war und man wollte dort in dieser Thematik sehr kompetent werden. Und dann gab es noch das interne Thema, die Integration der Elektronik-Auftragsfertigung in der Industrie. #00:02:47-2#

I: Wurden diese Herausforderungen bewältigt? Und wenn ja, wie? #00:02:53-8#

H: Ja, diese kritische Phase konnte nachhaltig mit einer Masterplanung bewältigt werden und mit einem stufengerechten zyklischen Abgleich wurde Ordnung geschaffen, größere Vorhaben in kleinere aufgeteilt und Teilschritte realisiert. Sicher, ruhig und ohne Hektik ging das von sich. Daraus entstand die SEMAN Systematik, welche ich im Grundsatz heute noch als 2ease SMan tagtäglich anwende. #00:03:25-5#

I: Was war für diesen Erfolg der Bewältigung der Probleme und Challenges entscheidend? #00:03:32-3#

H: Genau diese durchgängige Einführung eines professionellen Selbstmanagementsystems, mit persönlicher Planung und Review alle Mitarbeiter mit PC-Arbeitsplatz, strategisch taktische Planung on top auf Managementebene und operative Tagesplanung auch bei einfachen Angestellten. Der Effekt war, die Zeit wurde so viel zielführender genutzt als vorher. #00:04:03-1#



I: Warum kennen Sie diese SEMAN genannte Selbstmanagementsystematik so gut? #00:04:09-3#

H: Ich war bei der ganzen Entstehungsgeschichte und der Entwicklung dabei. War federführend beteiligt am Aufbau der Selbstmanagement-Community und habe die entsprechende Webplattform aufgebaut und betreut. Dadurch konnte ich alle Entwicklungsstufen mitmachen und habe anschließend auch als Mentor und Selbstmanagement-Community-Manager gearbeitet. #00:04:35-8#

I: Was ist Ihnen aus dieser Zeit geblieben? #00:04:41-2#

H: In meiner sehr vielfältigen Tätigkeit als Interimsmanager, Projektleiter und Inhaber einer Unternehmensberatungsfirma ist die 2ease SMan Systematik für mich heute unentbehrlich. Dies, um strategische Vorhaben zu planen und auch in die Tat umzusetzen. Einerseits mache ich alle zwei bis drei Monate eine neue strategisch taktische Masterplanung und andererseits, über eine systematische SMan System-Wochenplanung auch täglich einen operativen Review und eine Neuplanung. Was mich besonders freut, sind die immer noch guten Kontakte zu Mentees und SEMAN (SMan) Kollegen von damals. Es verbindet. Ich habe die Fähigkeit als Mentor gewonnen, für andere positive Life-Changes zu bewirken. Und das fühlt sich ganz toll an. #00:05:39-2#

3 Fallbeispiel: Sich mit Masterplanung komplett neu erfinden

3.1 Abschied vom bisherigen Arbeits-Leben

Im Februar 2013 wurde Honeywell der neue Eigentümer der Saia-Burgess Controls AG. Der neue Eigentümer ist ein typischer US Industrie-Konzern mit der Geschäftsstrategie Wachstum zuzukaufen. Die zugekauften Unternehmen werden funktional zerlegt und dann weitestgehend in Low-Cost Länder verlagert. So ein Arbeitgeber war nichts für mich. Das hatte ich schon 1995 bis 1997 festgestellt, als ich als Teil der Geschäftsführung von Hauser Elektronik in Offenburg an den US-Industriekonzern Parker Hannifin mitverkauft wurde.

Für März 2014 habe ich mit dem neuen Eigentümer mein Ausscheiden aus Saia-Burgess Controls AG vereinbart. Ein Abschied von einem Unternehmen, das ich über ein Jahrzehnt geführt hatte. Es wäre naheliegend gewesen, sich andernorts eine neue Arbeitsstelle zu suchen. Weiterhin als angestellter Geschäftsführer zu arbeiten. Das hätte bedeutet, noch ein weiteres Jahrzehnt so weiter zu machen wie die zwei Jahrzehnte davor. Immer mit dem Risiko, ein viertes Mal im Berufsleben das traumatische Erlebnis zu haben, gegen seinen Willen meistbietend verkauft zu werden. Und für das kommende Jahrzehnt hatte ich noch das zusätzlichen Risiko, zur Unzeit aus „Alters- bzw. Gesundheitsgründen“ in den vorzeitigen Ruhestand abgeschoben zu werden.

Diese Traumata wollte ich mir ersparen. Den weiteren beruflichen Verlauf wollte ich selbst bestimmen können. Die berufliche Neuorientierung im Zug der schmerzlichen „feindlichen“ Firmenübernahme erkannte ich als Chance, einmal etwas ganz Anderes machen und neue „Erfahrungswelten“ zu entdecken.



Ich hatte mir finanzielle Sicherheit dafür in meinem bisherigen Berufsleben erarbeitet. Und ich wollte mich Mitte 50 einfach noch mal neu erfinden, den Versuch wagen, einen beruflichen und persönlichen Re-Launch zu machen.

Mit der Masterplanung hatte ich das Instrument, um im Unternehmenskontext strategische Herausforderungen erfolgreich anzugehen und gleichzeitig auch außergewöhnliche Probleme zu bewältigen. Das geschah bisher immer aus der Machtposition des Firmenchefs, der viele Mitarbeiter und große finanzielle Mittel zur Verfügung hat. In einer solchen beruflichen Situation ist man nie alleine und hat viele Helfer. Und es gibt immer einen Unternehmenseigentümer als Chef, der auf einen „aufpasst“ und mit kritischen Fragen zum besseren Nachdenken bringt.

Nun begann für mich eine Lebensphase ohne verliehene Macht der Chefposition und völlig auf mich alleine gestellt. Gleich nach der Übernahme durch Honeywell im Februar 2013 baute ich meinen persönlichen Master-Arbeitsplan strukturell und inhaltlich komplett um. Ich richtete ihn völlig auf die Gestaltung meiner Zukunft und meine persönliche Weiterentwicklung aus. Und ich erweiterte die Masterplanung funktional. Durch mehr und systematischere Selbstreflexion wollte ich das Fehlen eines beratenden und hinterfragenden Unternehmensumfeldes kompensieren.

Mit dieser Erweiterung wurde der Masterplan noch stärker zu einem Selbstmanagement-Instrument. Mehr „Selbst“, im Sinne von komplett auf sich alleine gestellt, aus eigener Kraft heraus ohne institutionellen Rahmen Ungewöhnliches und Anspruchsvolles zu erreichen.

Events/Project Activity - Personal		
Ziele	High Reputation (CCOJob), Influencer and Track record via Web	Q2
Maßnahmen	Zentraler Ankerpunkt: Unternehmenswissen zur Marke erschaffen	
	Wertschätzung für mich schaffen direkt	
Screening	Photos + Videos: Aus, PC + Web Sammeln, filtern + Ordnen	Q2
	Scann + Print alle privat Fotos fürs Profil... Skatphoto / Video	
LinkedIn	Profil und Vernetzung pflegen... Asien (Jimmy, JE) USA (Hon/Rockwell)	Q2
Google+	Profil und Vernetzung pflegen	Q2
XING	Profil und Vernetzung pflegen	Q2
BIP / Ads	Immer Linke und Bewertung auf mein Profil.	Q2
SStory - Sala Story	12 Güte Jahre	
	Website mit Blog einrichten + Bilder Galerie dazu	Q4
	Photomaterial erzeugen (Produkt + Doku)	Q3
	Contentcalendar: Q3 + Abschluss FY 13	AS
Sala-Alumni	Netzwerk bei XING +	Q3
Sala-Exendis	Netzwerk für Kunden, Lieferanten und MA - an Website/Blog aufgehängt	Q4
	Datenmaterial sortieren: Kundenbewertung	
SLearn	Eigene Website mit Wordpress mit eigenem Hosting einrichten.	
	Appli Automatisieren	W 18
Social Media	Summary von Buchanalyse und Selbstversuchen. Contact mit 2 Podcast Quellen	
Webinar	Webmeetings Organisieren, halten und nacharbeiten können	
Podcast	Credit Pointe an Lilo: Gamebevooy / Stanford.	Q3/4
Meets	BFrame - grün Q4	
	Eigenorganisation + Selbstmanagement Rahmen - für MeDS, orange	Q3
	Können: Umfragen, Webmeeting	
	BFrame grün Q4	
Strategische Sicherungsmaßnahmen		
	Stärke V3 alt + Technologie Web/Mobile + Lean Kultur	
	BFrame V3 IchWir + Netzwerk + Lean / IchWir + web/Internet + lean	

Bild: Mein komplett neuer Masterplan nach Besitzerwechsel und absehbarem Vertragsende innerhalb von 12 Monaten.



3.2 Berufliche Fitness und Lebensperspektiven für 70+

Bis zum Verkauf an den US Konzern Honeywell hatte ich als Geschäftsführer/CEO fest damit gerechnet, „mein“ Unternehmen, die Saia-Burgess Controls, bis zum Rentenalter weiter entwickeln zu können. Durch diese Rechnung hatte mir die weltweite Finanzkrise 2008/9 einen dicken Strich gemacht. Der Eigentümer der Saia-Burgess Controls löste seinen Geschäftsbereich Johnson Electric Capital komplett auf, um durch die Firmenverkäufe für massiv mehr Liquidität und damit Sicherheit zu sorgen. Die Saia-Burgess Controls war die letzte der Johnson Electric Capital Beteiligungen, die verkauft wurde. Bis zum Schluss hatte ich mir die Illusion gemacht, dass es doch nicht soweit kommt. Bis dahin hatte ich mir über mein künftiges Leben und meine Arbeit keinerlei Gedanken gemacht. Es schien ja alles klar und vorgezeichnet. Und es machte auch sehr viel Spaß. Die Lebensgestaltung des Rentenalters war noch in weiter Ferne. Warum sich also schon jetzt mit Anfang 50 mit grundlegenden Veränderungen seines Lebens befassen?

Der absehbare Verlust meines geliebten Jobs zum März 2014 zwang mich dazu. Es war für mich der Zwang und gleichzeitig eine einmalige Chance noch mehr aus mir und meinen Fähigkeiten zu machen. Ich habe mich mit der Masterplanung für einen Zeitraum von drei Jahren in einen Lern- und Entwicklungsmodus versetzt. Der sollte meine angelaufenen Defizite und Versäumnisse meines bisherigen Lebens kompensieren und mir die Möglichkeit geben, solange ich wollte ohne Altersgrenze meinen Lebensunterhalt mit spannender und erfüllender Arbeit verdienen zu können. Das bildet sich entsprechend in meinen Masterplanungen ab.

April 2014 Seman Basis File : Collect Targets, Concepts and Ideas

Targets:	Measures/Concepts:
Shorterm: Glaubwürdigkeit und Erfahrung als Publizist (Sinn, Social Kontakt, Einfluss, Status) -Einkommen 2015 sichern.	Baubuch Projekt (2.Buch option) VR&Beiratsposten, Automations/Produkt erfahrung nutzen (Beratung)
Midterm: -Arbeiten im Unternehmenskontext(eigen / fremd)-keine one man show. Keine Vollzeitjob vor Q3/15. – TZ-Job KL	2ease in weitere Anwendungen bringen. 2ease.dokumentieren Google: Personalleads + Kundenleads+2eas.OS.
Longterm: Bis 2015 genug lernen /aufbauen, dass man bis 75 damit sein Lebensunterhalt verdienen kann 50k pa. Keine 100% Stelle als Manager, mehr machen müssen	SocialMedia/Digitale Wertschöpfungskette beherrschen für Business (Wordpress, Podcasts; SW Produkte machen)

Self Check/ Reflexions Part	
Key Findings / Major Priority Changes	Bau(Un)wesen als sichtbares Symptom für Staatsunwesen
What learned in last period ?	Positive Anahme des einzelnen Menschen – Otto, Greve etc+Verbände/Lobby
What did go wrong ? Failure ?	Ausmisten Büro/Keller zeitlich nicht geschafft
What was major progress / success ?	Saia und Honeywell Kapitel wie geplant abgeschlossen. Start wie geplant.
What are the key risks in next period ?	Geldverlust bei Zufluss oder schlechte Anlagen
Where invest the most time/attention ?	Baubuch muss super werden. Schreiben und Feedback
Where to invest no time/no attention?	Mysite , Zusätzliche Positionen

Tourplan	Target / Focus
April	Manuskript Fertig . Nur Lektor noch Schreiben&Gestalten. 2ease Start/ Publizist orange Herbert
Mai	Buch druckfertig. Website operativ. Networking. Vorb.Launch. grünpflege Publizist Tobol
June	Launch Buch. Tobol + Herbert 2ease Intensive
Q2	Als Publizist operativ. – Einnahmen fließen
Juli	2ease Prozesse Tobol. Orange.
August	Collect M&A. Start Hunt Cote
Sept	Implement Herbert. Lobbying Buch / Collect M&A
Q3	Pilotdoku 2ease Tobol. fertig. 2ease.SIT MST oder Jobstart2015
Q4	Publizist in Gewinnzone. Tobol ISO reif.. Herbert ISO für Q1. MST als Ref.. Bauunwesen TopWort in D. TV ok

Bild: Der Kopfteil meines ersten Masterplanes in meiner Sabbatical Lebensphase zum sich neu Erfinden

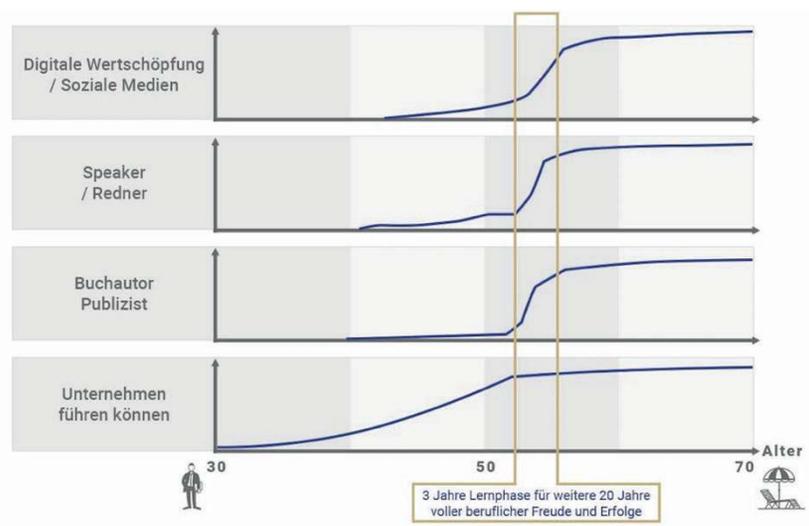


Bild: Das waren meine berufliche Skills Master Planung von Anfang 2014 grafisch dargestellt.

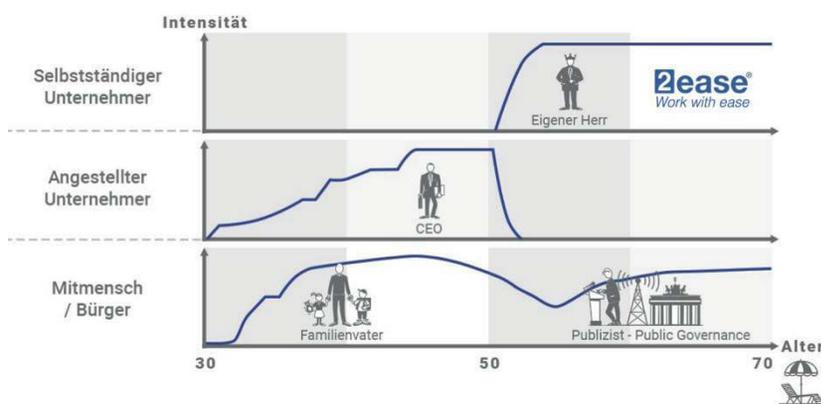


Bild: Ein klares Bild, was mein Leben ausmacht.



3.3 Sich selbst strategisch und langfristig führen können

Eine persönliche Masterplanung über Jahrzehnte für sich selbst zu machen, ist recht ähnlich einer strategischen Unternehmens-Planung. Man selbst ist einfach nur eine 1-Mann Ich-Unternehmung.

Es braucht ein Mission Statement und Strategische Eckpfeiler seines Handelns und Strebens. Das wird einmal im Jahr in einem „strategischen“ Review mit sich selbst aktualisiert und an alle Stakeholder verteilt, z.B. Familie, enge Kollegen und Geschäftspartner. Dann ist es offiziell und ist damit für einen selbst viel verbindlicher. Der strategische Plan muss vor allem konsistent und zielführend sein. Er kann gerne anspruchsvoll, aber nicht Mission Impossible sein.

Die beiden wichtigsten strategischen Eckpfeiler aus meinem Masterplan 2014 betrafen meine finanziellen Ziele. Ich habe für mich selbst festgelegt, keinen weiteren Vermögensaufbau mehr anzustreben, d.h. persönlich nicht noch wohlhabender zu werden. Auf der Einnahmeseite wollte ich anstreben, bis Mitte 70 sicher meinen Lebensunterhalt selbst verdienen zu können und nicht auf Erspartes angewiesen zu sein.

Master SelbstManagement (MSP) Zease®SMan

2016er Update von persönlicher Mission/ Strategischen Eckpfeilern/ Risiken

Mission:
 Viele gute Tage schaffen und selbst keine schlechten mehr haben. Ein Tag ist schlecht, wenn man mit Sorgen im Kopf und Unbehagen im Bauch ins Bett geht. An einem guten Tag schläft man mit einem guten Gefühl ein. Zu den geschaffenen guten Tagen zählen auch die guten Tage, zu denen man bei (privat/ beruflich) verbundenen Menschen beigetragen hat.

Strategische Eckpfeiler:

- 1) Ich möchte Kreativität und Innovationskraft ausleben
- 2) Ich möchte positive Entwicklung erleben bei mir und sozialen Umfeld
 - a. Fähigkeiten und Kompetenz
 - b. Einfluss
 - c. Wirtschaftlich
- 3) Positive Wirkung auf Mitmenschen erkennen
 - a. Den Menschen im **Nahfeld** (Familie, Vertrauensleute) Freude machen
 - b. Die Menschen im **Fernfeld** (Bekannte, Follower) inspirieren und orientieren
- 4) Keinen Menschen bewusst schaden oder in Krise bringen.
- 5) Persönlichen Werten wie Ehrlichkeit, Direktheit, Offenheit treu bleiben.
 Zur Zielerreichung weiterhin kein Schauspielern oder Schleimen manipulativ einsetzen.

Globale Ziele:

- 1) Nie in finanzielle Notlage kommen:
 - ⇒ Erwerbsfähigkeit erhalten. Nicht auf Vermögen verlassen.
 - ⇒ Mehrere unabhängige Einkommensquellen haben.
 - ⇒ Genügsamen, bescheidenen Lebensstil pflegen. Grenzen genießen.
 - ⇒ Finanzielle Selbstständigkeit von Frau und Kindern fördern
- 2) Erkennbare Veränderung im BauWesen erreichen
- 3) Basierend auf Zease zum Unternehmensführungs- und Managementguru zu werden, der attraktive und praktikable Alternative zum angelsächsischen US-Managementkultur (Top-Down) vertritt.
- 4) Mental und körperlich fit sowie gut gelaunt 80 werden.
 Neben Joggen auch Wasser- und Bergaktivität ausbauen und pflegen.

Risiken und Maßnahmen:

- Zu viel Investition in Globalziel 2/3 kann Globalziel 1 gefährden.
- M: Auf Ehefrau hören, die „CFO“ Rolle einnimmt.
- Überladen von Tag und Verzettelung durch gleichzeitige Verfolgung viele Ziele
- Zease®S.Man weiter machen. Tochter bei Zease integrieren.
- Krankheit schlägt zu.
 Durch Sport und gute Ernährung sowie viel Schlaf Risiko reduzieren. Ersetzbar sein. Ausfall wird für niemanden zum Problem.

Strategische Ziele und Vorhaben definieren

Nach meinem Ausscheiden als Angestellter im März 2014 hatte ich plötzlich jeden Tag die völlige Freiheit, zu tun und zu lassen, was ich wollte. Strukturen, Pflichten und die Rituale des Unternehmensalltags waren alle



weg. Die Arbeits-Masterplanung sollte mir das Mehr an Orientierung und Führung geben, das ich nun brauchte. Sie sollte mich dazu bringen, jede Woche und jeden Tag möglichst zielführend einzusetzen. Meine Aktivitäten sollten mich möglichst effizient und effektiv meinen Zielen näherbringen. Und diese Ziele sollten mir möglichst klar und präsent sein.

Deshalb habe ich ganz oberst im Masterplan meine strategischen Ziele kurz-, mittel- und langfristig definiert. Und daneben habe ich grob skizziert, mit welchen strategischen Etappenzielen, Konzepten, Vorhaben ich meine Ziele verfolgen wollte.

2ease[®]SMan

Master SelbstManagement (MSP)

Version: Januar 2016 **Autor: Jürgen Lauber, verteilt 04.01.2016**

Meine strategischen Ziele:	Strategische Maßnahmen / Konzepte / Etappen dafür
<i>Kurzfristig: Nächste 12 Monate</i> 2ease Wachstum bringen. Erfolg der Kunden sichern. „BauUnwesen“ in viralem Selbstverbreitungsmodus.	Web/SM + Speaker + 1:1 zur Verbreitung (VR-2ease-BauU) Produktmanagement-Modus 2ease. 2-3 Firmen <u>begleiten</u> Koop. <u>Affinitas</u> /Google/Hochschule/Schön/Notenstein Bank
<i>Mittelfristig: Nächste 2-5 Jahre</i> Fähigkeit, wieder gesamte Familie inkl. 2 Studenten finanzieren zu können. 3 neue 2ease Lizenzkunden	Mutation zu Wirtschaftspublizist /Guru. VR Job. 2ease Shop, der dreht. Fliegenklatsche.
<i>Langfristig: > 5 Jahre:</i> Traumziel: Mit der Timothy Ferriss Arbeitsweise so viel Einkommen wie früher als GF und Winter in Südafrika	- Produktivitätszuwachs realisieren; Kathrin 2ease GF - Intern. Guru Profil ausbauen, Netzwerk von Vertrauensleuten stärken/ ausbauen. Passive Income durch digitale Leistungen.

Bild. Der strategische Zielsetzungs und -verfolgungsteil steht im Masterplan ganz oben. Den sollten Sie bei der Planüberarbeitung immer vor Augen haben. Aus dem Auge heißt nämlich aus dem Sinn!

Die strategischen Ziele sind so etwas wie der Polarstern der gesamten Zielsetzung und setzt den Rahmen für die Master-Arbeitsplanung. Alles, was ich mir in der Master-Arbeitsplanung vornehme oder verfolge, sollte zielführend in Sinne meiner strategischen Zielsetzung sein. Zielführend ist der Schlüsselbegriff, sich selbst zu führen. Die Überlegung „zielführend oder nicht?“ hält einen davon ab, sich durch die vielen alltäglichen Ablenkungen, Verlockungen und Bequemlichkeiten von seinem Weg abbringen zu lassen.

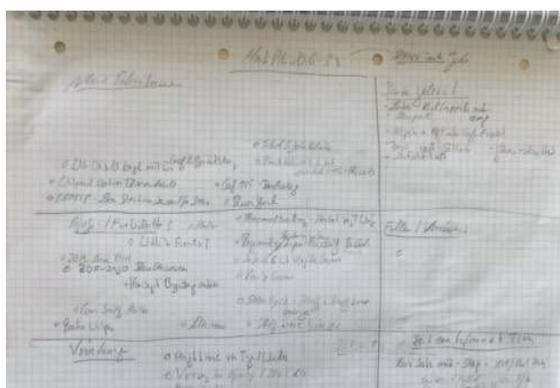
Sie werden feststellen, dass es gar nicht so wichtig ist, ob Sie Ihre strategischen Ziele je erreichen. Wenn Sie persönliche strategische Zielen haben, geben Ihnen diese in jedem Fall Orientierung und Motivation. An strategischen Zielen sollte Ihr Herz dranhängen, damit deren Verfolgung Ihnen Freude macht und damit müheloser erscheint. Wenn es schwer wird, sollten sie immer eine „lohnendes“ Ziel vor Augen haben. Wer das nicht hat, fühlt sich schneller müde und gibt schneller auf.

Ein Review mit mir selbst machen – Bewusstsein bilden

Den Masterplan erneuere ich alle 2 Monate. Er wird immer als Ganzes komplett überarbeitet. Damit erzeuge ich mir einen konsistenten Gesamtplan aller meiner Vorhaben und Zielverfolgung der kommenden Wochen,



Monate und Quartale. Die Grundlage für jeden neue Planung ist der Review der vorhergehenden Zeitperiode bezüglich deren Auswirkung auf die Zukunft. Im Unternehmens-Kontext werden diese Reviews in Form von Meetings gemacht. Bei der Masterplanung mache ich den Review mit mir alleine. Die Basis dafür sind die strategischen Notizen in meinem SmoffBook. Ich stelle mir die Standard-Reviewfragen und notiere mir meine Antworten auf ein Blatt. Dann schlafe ich einmal darüber und trage die Essenz meines persönlichen Reviews vom Schmierblatt in die Masterplan Word Formatvorlage ein. Extrem verkürzt auf den Punkt gebracht. Damit habe ich mir „automatisch“ alles Wesentliche eingeprägt. Es steht nicht nur irgendwo. Was auf dem Masterplan in Kurzform steht ist der Hyperlink in mein Bewusstsein. Wenn ich bei der nächsten Überarbeitung lese, was ich vor langer Zeit dort hoch verkürzt geschrieben habe, fällt mir sofort wieder alles ein, was damit zusammen hängt. So geht auch langfristig nicht Wesentliches verloren bzw. wir wird nichts Wichtiges aus dem Auge verloren.



Review Nov./Dez: Bewusstseinsbildung zu Erlebtem & Erreichtem. Für Zukunft Relevantes festhalten

R1: Hauptkenntnisse?	Es braucht SMoff und SMare (App) für die 2ease@SMan V 2.0
R2: Gibt es Veränderungen?	Energiethema kommt in BauU Buch- Skandale in Webseiten + Facebook PR
R3: Was habe ich dazu gelernt?	Staatliches Wirken und Effekte Energiewende / Gebäude
R4: Was lief falsch? Welche Fehler?	Tobol Notartermin nicht stattgefunden. Zu viel Unruhe.
R5: Der größte Fortschritt / Erfolg?	Kundengewinnung 2ease/Affinitas wirkt. Neuer 2ease Kunde. Neue Kontakte BauU
S1: Größtes Risiko im Folgemonat?	Krankheit/ Unfall
S2: Meiste Zeit/Energie nutzen für?	2ease.de Zeit 10% BauUn für off-Site SEO und Artikel in Capital Pache
S3: Keine Zeit /Aufmerksamkeit für?	Umbau BauUn.de

Der Zukunft ein Profil und Fluss geben

Bevor ich die gesamte Arbeitsplanung für alle meine Themenfelder mit ihren Vorhaben und Ziele aktualisiere, entwickle ich eine Vorstellung wie die Zukunft für mich aussehen wird bzw. aussehen soll. Was prägt die nächsten Monate und Quartale? Was werden die Schwerpunkte sein? Ich gebe der vor mir liegenden Arbeitsperiode ein möglichst prägnantes und attraktives Profil. Erst wenn ich eine gewisse Vorstellung von dem vor mir liegenden Arbeitsfluss habe und mir das plausibel vorkommt, gehe ich an das Update der Inhalte des Master-Arbeitsplanungsteil. Mit dem klaren Bewusstsein über strategische Ziele, der vergangenen Periode und dem Schwerpunktprofil der nächsten Monate und Quartale beginne ich im Master-Arbeitsplan alle meine Vorhaben, Ziele, Optionen und Szenarien durch zu denken und deren Verfolgung neu zu planen.



Tourplan – Preview	
Periode	Target / Focus
Q4	Publizist in Gewinnzone. Herbert ISO für Q1. 2ease SW/IT OS System orange, Methoden orange,
Dezember	, Weihnachtsgeschäft BauUnwesen, Doku.2ease, Herbert Abläufe+Standards in orange
Q1	Hauptfokus. 2ease. grün-für Direktlizenz, BauUnwesen (30-40%), Verkehr/Umsatz BauU via Weblinks
Januar	2ease.Methoden+Abläufe Websites operativ, intern.Audit 2ease.Herbert.OS – Arbeitspakete für grün
Februar	2ease Führungsprozess bei Herbert; ISO Abnahmen Herbert, Einführung Buch CH + Au.Gründung 2ease.AG
März	Europa Tournee BauUnwesen organisieren. Neukontaktphase 2ease.next,
Q2	Abschluss 2ease Tobol + Herbert, Start Roll Out 3 + 4
April	BP/Strategie intern.Audit Tobol
Mai	Implementierung Führungsprozess/Tobol

Bild: Masterplan Preview Teil von Version Dezember 2014

Der Master-Arbeitsplan Teil - Update nach erfolgten Review- und Preview



SubCat	Main Category	Who	Prjo/Zeit
	NINO Site:		
	Nino Analytics PIWIK		2
	MasterCard soll gehen	AK	0
	WP-Site BauUnwesen.De		
	Umbau von BeBaWe auf Stop BauU	BS	Januar
	Themen / Landingseiten für Banner + Googls Ads + Focus Papers		2
	NormungsUnwesen Seite		3
	CRM / Kundenbasis Software – für BauUnwesen/2ease auswählen. Input Hirschi ERP		Februar
	Banner Präsenz		
Bau Site	Portale, Hersteller, FM Firmen, Verbände Top 1. BTGA Herr Mertz		1
Organisat	Steuerzahler, DGB/IGB, RealFM, Tuev, D.AG.Rheine 10 K; Mieterbund, Haus und Grund, GEFMA		1
	IG Bau – Weihnachtsaktion – Downloadrechte – 1.Text und Desigvorschlag		1
Affiliate	Youtube Channels / Video Produktion Berlin	BS	Q1
	Social Media Post (1 mal)		
	G+ / XING / LinkedIn – Gruppen	JL	W45
	Kommentare PresseArtikel – Diskussionsforen -		3
	Audio Files Malter Verarbeiten - Podcast + Radiosendungen		2
	Mail – Push Com		
	-Verkaufsmail an bisherige NINO Käufer	AK	49

Bild: Master-Arbeitsplan Ausschnitt von Dezember 2014

Selbstmanagement-Masterplanung : 2 bis 6 jährliche Updates

Autoren? Datum? Verantwortliche? Wann? Wann? Wann?

Meine persönlichen strategischen Hauptziele	Strategische Teilziele und strategische Vorhaben
Kurzfristig 1-3 Jahre	
Mittelfristig	
Langfristig >10 Jahre	

Review: Bewusstseinsbildung zu Erlebtem & Erreichtem. Was ist für Zukunft relevant?

RE: Zeitverbräuche Stunden	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	aa	ab	ac	ad	ae	af	ag	ah	ai	aj	ak	al	am	an	ao	ap	aq	ar	as	at	au	av	aw	ax	ay	az	ba	bb	bc	bd	be	bf	bg	bh	bi	bj	bk	bl	bm	bn	bo	bp	bq	br	bs	bt	bu	bv	bw	bx	by	bz	ca	cb	cc	cd	ce	cf	cg	ch	ci	cj	ck	cl	cm	cn	co	cp	cq	cr	cs	ct	cu	cv	cw	cx	cy	cz	da	db	dc	dd	de	df	dg	dh	di	dj	dk	dl	dm	dn	do	dp	dq	dr	ds	dt	du	dv	dw	dx	dy	dz	ea	eb	ec	ed	ee	ef	eg	eh	ei	ej	ek	el	em	en	eo	ep	eq	er	es	et	eu	ev	ew	ex	ey	ez	fa	fb	fc	fd	fe	ff	fg	fh	fi	fj	fk	fl	fm	fn	fo	fp	fq	fr	fs	ft	fu	fv	fw	fx	fy	fz	ga	gb	gc	gd	ge	gf	gg	gh	gi	gj	gk	gl	gm	gn	go	gp	gq	gr	gs	gt	gu	gv	gw	gx	gy	gz	ha	hb	hc	hd	he	hf	hg	hh	hi	hj	hk	hl	hm	hn	ho	hp	hq	hr	hs	ht	hu	hv	hw	hx	hy	hz	ia	ib	ic	id	ie	if	ig	ih	ii	ij	ik	il	im	in	io	ip	iq	ir	is	it	iu	iv	iw	ix	iy	iz	ja	jb	jc	jd	je	jf	jj	jk	jl	jm	jn	jo	jp	jq	jr	js	jt	ju	ju	kv	kw	kx	ky	kz	la	lb	lc	ld	le	lf	lg	lh	li	lj	lk	ll	lm	ln	lo	lp	lq	lr	ls	lt	lu	lv	lw	lx	ly	lz	ma	mb	mc	md	me	mf	mg	mh	mi	mj	mk	ml	mm	mn	mo	mp	mq	mr	ms	mt	mu	mv	mw	mx	my	mz	na	nb	nc	nd	ne	nf	ng	nh	ni	nj	nk	nl	nm	nn	no	np	nq	nr	ns	nt	nu	nv	nw	nx	ny	nz	oa	ob	oc	od	oe	of	og	oh	oi	oj	ok	ol	om	on	oo	op	oq	or	os	ot	ou	ov	ow	ox	oy	oz	pa	pb	pc	pd	pe	pf	pg	ph	pi	pj	pk	pl	pm	pn	po	pp	pq	pr	ps	pt	pu	pv	pw	px	py	pz	qa	qb	qc	qd	qe	qf	qg	qh	qi	qj	qk	ql	qm	qn	qo	qp	qq	qr	qs	qt	qu	qv	qw	qx	qy	qz	ra	rb	rc	rd	re	rf	rg	rh	ri	rj	rk	rl	rm	rn	ro	rp	rq	rr	rs	rt	ru	rv	rw	rx	ry	rz	sa	sb	sc	sd	se	sf	sg	sh	si	sj	sk	sl	sm	sn	so	sp	sq	sr	ss	st	su	sv	sw	sx	sy	sz	ta	tb	tc	td	te	tf	tg	th	ti	tj	tk	tl	tm	tn	to	tp	tq	tr	ts	tt	tu	tv	tw	tx	ty	tz	ua	ub	uc	ud	ue	uf	ug	uh	ui	uj	uk	ul	um	un	uo	up	uq	ur	us	ut	uu	uv	uw	ux	uy	uz	va	vb	vc	vd	ve	vf	vg	vh	vi	vj	vk	vl	vm	vn	vo	vp	vq	vr	vs	vt	vu	vv	vw	vx	vy	vz	wa	wb	wc	wd	we	wf	wg	wh	wi	wj	wk	wl	wm	wn	wo	wp	wq	wr	ws	wt	wu	wv	ww	wx	wy	wz	xa	xb	xc	xd	xe	xf	xg	xh	xi	xj	xk	xl	xm	xn	xo	xp	xq	xr	xs	xt	xu	xv	xw	xx	xy	xz	ya	yb	yc	yd	ye	yf	yg	yh	yi	yj	yk	yl	ym	yn	yo	yp	yq	yr	ys	yt	yu	yv	yw	yx	yy	yz	za	zb	zc	zd	ze	zf	zg	zh	zi	zj	zk	zl	zm	zn	zo	zp	zq	zr	zs	zt	zu	zv	zw	zx	zy	zz
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Preview: Sich ein Bild von Zukunft machen. Zeiträumen ein Profil geben. Schwachpunkte, Meilensteine, Highlights

Januar
Februar
März
April
Mai
Juni
Juli
August
September
Oktober
November
Dezember

Arbeitsplan: Taktische / strategische Arbeitsvorbereitung & "Work life intelligence" & Hyperlink-Zentralstelle

Themenfeld 1	Wann?	Wann?
Themenfeld 2		
Themenfeld 3		
Themenfeld 4		
Themenfeld 5		

© 2008.org 2020 - für SMAn Kundenbetreuer & Masterplan Start-Events 2020

Selbstmanagement-Masterplanung : 2 bis 6 jährliche Updates

Autoren? Datum? Verantwortliche? Wann? Wann? Wann?

Themenfeld 3		
Themenfeld 4		
Themenfeld 5		

© 2008.org 2020 - für SMAn Kundenbetreuer & Masterplan Start-Events 2020

Bild: So sieht eine 2ease SMAn Masterplan Vorlage aus. 2-3 Seiten genügen, um einen gewaltigen Unterschied für seinen Arbeitsalltag und sein Arbeitsleben zu machen.



3.4 So sieht „sich neu erfinden“ aus – Wirkt die Masterplanung?

Nach dem CEO–Jobverlust ging es ab 2014 darum, sich beruflich Mitte 50 neu zu erfinden und eine gute Zukunft zu sichern. Die Teil- und Etappenziele, die ich mir dafür setzte und verfolgte waren sehr anspruchsvoll. Selbst mit viel Geld hätte sich niemand die Zielerreichung erkaufen können. Und ich wollte ja dafür kein Geld dafür ausgeben, sondern auch während dem Neuerfinden immer meinen Lebensunterhalt verdienen. Alles was ich einsetzen wollte waren im Durchschnitt 6 bis 12 Minuten pro Tag um täglich, wöchentlich und zwei-monatlich einem neuen persönlichen Arbeitsplan zu erstellen.

Kann das funktionieren? Ja. Es hat funktioniert, auch wenn es unglaublich ist. Die nachfolgenden Bilder geben einen Eindruck davon.

In einem mir fremden Metier, Bauwesen, habe ich mich zum gefragten Experten, Key Speaker und erfolgreichen Buchautor entwickelt. Ich bekam durch viele Radio-Life Sendungen und TV Auftritte Übung in Medienkommunikation. Ich habe mir die Option geschaffen, künftig auch nur als Publizist auskömmlich leben zu können, so lange ich will; ohne Altersgrenze.

Insgesamt habe ich fast 7000 hochwertige Bücher verkauft. Ich war mein eigener Verlag und hatte meinen Webshop als Verkaufskanal neben Amazon und Buchhandel.

Meine praktischen digital Skills sind so hoch, dass ich bezüglich Nutzung Web/ Internet den meisten professionellen Marketing Leuten und auch Uni Informatikprofessoren/Doktoren viel beibringen kann.

Mit den professionellen Selbstmanagement SMan Kursen und Mentoring in persönlicher Arbeitsplanung (Smoffen) für Einzelpersonen und gesamte Unternehmen habe ich mir ein attraktives Geschäft aufgebaut, das ich mit viel Freude betreiben werde, solange meine Gesundheit mitmacht.



INSTITUT FÜR ANGEWANDTE INFORMATIK **TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN**

Mehr Webkompetenz Basis-Workshop 29 /30.5.2018
 Dipl. Ing. Jürgen Lauber www.jlauber.ch

Durch gemeinsame Denkarbeit verstehen und begreifen was das Web ausmacht, Grundlagen beherrschen – Bewusstsein bilden.

1. Entwicklung – Genetik des Webs begreifen
2. Hinter den Browser blicken
3. Gefunden werden im Web - Wie tickt Google?
4. Wirkung auf Websitebesucher | Optimierung v on Inhalt & Struktur
5. Website Relaunch – AUTERAS.de

2ease®
Entwickelt. Entwirrt. Entwirrt.

Institut für Wirtschaftsinformatik
Universität St.Gallen

IWI Workshop für mehr Wirkung im Web
 26.09.2017 mit Jürgen Lauber

Neue Institutswebsite wirkungsvoller machen

2ease®



4 Planen verändert Ihr Leben und Sie selbst zum Positiven

Wir sind am Ende des Buches angelangt. Es hat mit einer plastischen und drastischen Beschreibung der Arbeits- und Wirtschaftswelt des 21. Jahrhunderts begonnen. In Kapitel zwei wurden die konzeptionellen und ideellen Rahmen für ein professionelles Selbstmanagement vorgestellt, das für ein sicheres Wohlergehen in dieser neuen anspruchsvolleren Welt sorgen kann. Im Kapitel drei gibt es die detaillierte Planungs-Anleitung für den Arbeitsalltag.

In Kapitel vier habe ich an meinem eigenen konkreten Beispiel gezeigt, wie mit professionellem Selbstmanagement auch mehrere in Kapitel eins beschriebene typische berufliche Unglücke und Herausforderungen des 21. Jh. gemeistert werden können. Und das alles braucht nur einen persönlichen Planungsaufwand von 30-60 Minuten pro Woche, ein Stift und Papier.

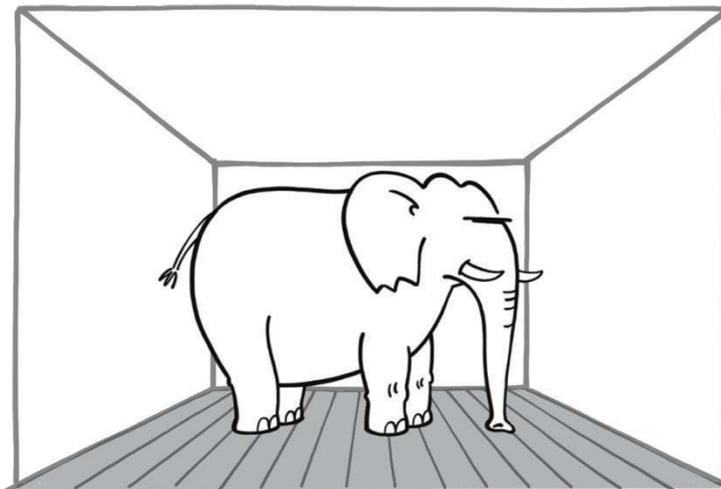


Bild: Das gravierende Defizit an persönlicher (Arbeits-) Planung ist der „Elefant im Raum“ des 21. Jahrhunderts. Der Bedarf und die Notwendigkeit ist da und steigt. Aber es ist bislang kein Thema.



Schluss-Satz:

Das Leben lässt sich nicht planen. Aber wer geplant vorgeht ist produktiver, wertgeschätzter und wohler im Leben.

Mehr Produktivität, Wertschätzung und Wohlsein ist somit planbar.



Geplanter vorgehen

