



Al Gore, ehemaliger Vice President der Vereinigten Staaten

# "Als der Schreibtisch um Hilfe rief"

*Überlegungen und Anregungen zur Selbst- und Büroorganisation*

## **Vorwort**

Auf den folgenden Seiten haben wir einige Anregungen zu einer verbesserten Selbst- und Büroorganisation für Sie zusammengestellt. Sie sind nicht kompliziert und auch auf andere Bereiche der Unternehmens- und Mitarbeiterführung anwendbar.

Wahrscheinlich werden Sie beim Lesen sagen, dass Sie das meiste schon wussten. Damit haben Sie wahrscheinlich Recht. Gerade die einfachen Lösungen sind erfahrungsgemäß die besten.

Sie und Ihre Mitarbeiter machen viele Dinge richtig. Betrachten Sie daher unsere Vorschläge und Hinweise als eine Möglichkeit, noch besser zu werden und Ihr wirkliches Potenzial zu erforschen und weiter auszuschöpfen.

Viel Erfolg!

## Wie kommt man am schnellsten ans Ziel?

Ganz einfach gesagt: Ohne unnötige Zeit- und Energieverschwendung.

Jede planvolle Aufgabe oder Arbeit hat ein vorherbestimmtes Ergebnis was Art, Menge und Qualität betrifft.

Als erstes muss man dafür sorgen, dass dieses Ergebnis *überhaupt* erreicht wird. Oft ist das eine Sache der Methode, des Trainings, der Forschung oder der Organisation. Dabei spricht man von **Effektivität**.

Der zweite Schritt ist die Frage nach der **Effizienz** beim Erreichen dieses Ergebnisses: Damit sich eine Arbeit lohnt, darf der Zeit- und Energieaufwand den Nutzen nicht regelmäßig überschreiten. Normalerweise gilt also: Je schneller die Arbeit getan und Aufgaben erledigt werden, um so höher die Effizienz.

Effizienz besteht also im Wesentlichen aus der Fähigkeit, eine Aufgabe oder Arbeit erfolgreich und ohne Zeit- oder Energieverschwendung zu erledigen.

Dazu gehören:

1. Ein klares Ziel für die eigene Tätigkeit. Das bedeutet, dass man einen Sinn und Zweck in ihr sehen sollte, so dass die Arbeit einem nicht völlig gegen den Strich geht.
2. Die richtige Einschätzung, welche Dinge für dieses Ziel wichtig, unwichtig oder vielleicht sogar hinderlich sind.
3. Ein hohes Maß an Organisation und Ordnung, so dass die Arbeit möglichst reibungslos und in Höchstgeschwindigkeit erledigt werden kann.

Persönliche Effizienz beinhaltet auch, dass man Aufgaben sofort und vor allem vollständig erledigt. Daher die goldenen Regeln:

- Tu es jetzt
- Tu es nur einmal

Manche Arbeiten oder Aufgaben können zeitlich bedingt oder wegen ihres Umfangs nicht sofort ganz erledigt werden oder sind kompliziert. Fragen Sie sich dann: „*Was ist der nächste Schritt?*“ und erledigen Sie, was Sie auf der Stelle erledigen können.

Der Maßstab für die vollständige Erledigung einer Aufgabe ist die Frage: „*Muss diese Sache noch einmal angefasst werden oder nicht?*“



Tun Sie es jetzt



Tun Sie es nur einmal

## Delegieren – aber was?

Delegieren bedeutet:

*„Rechte oder Aufgaben auf einen anderen übertragen“*

Will man nicht alles selbst erledigen, kommt man nicht umhin, Aufgaben an andere zu delegieren.

Viele Führungskräfte delegieren zwar Aufgaben an ihre Mitarbeiter, erledigen sie dann jedoch immer wieder ganz oder teilweise selbst, weil sie denken, dass sie es besser und vor allem schneller können. Selbst wenn das so ist, sollte man dies vermeiden. Denn es bringt die Mannschaftsaufstellung durcheinander und kann die Motivation der Mitarbeiter ruinieren, da sie sich dann übergangen fühlen. Und Ihre eigentlichen Aufgaben bleiben permanent liegen!

Um es mit den Worten von Theodore Roosevelt zu sagen:

*„Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Vernunft besitzen, um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen, und genügend Selbstdisziplin, um ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen.“*

Andererseits sollte man nicht versuchen, die *eigenen* Aufgaben an andere los zu werden, auch wenn sie einem selbst lästig sind, da dies meistens nur zu Rückfragen und zusätzlicher Arbeit führt.

Die Arbeiten und Aufgaben, die man an Mitarbeiter delegiert, sollten zu deren Zuständigkeitsbereich gehören. Und sorgen Sie immer dafür, dass alle wissen, wer für was zuständig ist, welche Änderungen gemacht wurden, oder anders gesagt, wie die Mannschaft gegenwärtig aufgestellt ist.

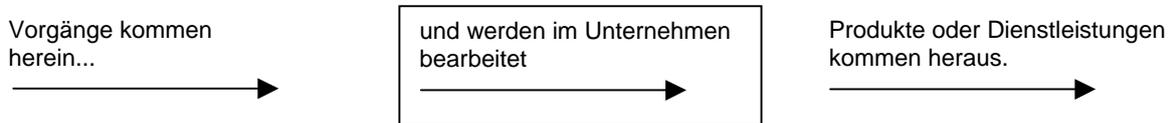
Und finden Sie die „Löcher“ in Ihrer Organisation. Dinge, für die niemand zuständig ist, sind wie streunende Hunde voller Flöhe. Sie tauchen überall auf, sind lästig und halten einen von der Arbeit ab.

Häufig ist es besser, Dinge schriftlich anstatt mündlich weiter zu geben. Besonders, wenn es sich um umfangreiche Aufgaben oder eine Stellenbeschreibung handelt. Auf diese Weise verhindern Sie Missverständnisse und dass Dinge vergessen oder übersehen werden.

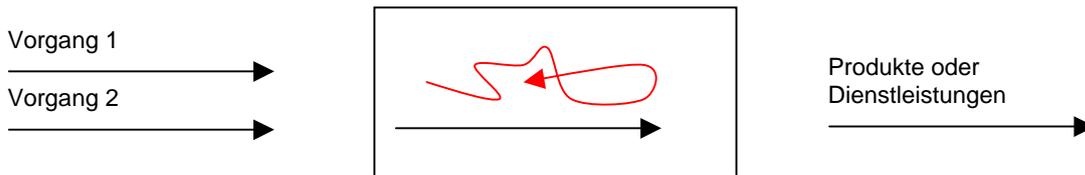
- ✓ Pfuschen Sie den Mitarbeitern nicht ins Handwerk.
- ✓ Versuchen Sie nicht, die eigenen (lästigen) Aufgaben zu delegieren.
- ✓ Legen Sie alle Zuständigkeiten fest und vermeiden Sie "Löcher" in der Organisation.
- ✓ Delegieren Sie in schriftlicher Form, wenn möglich.

## Wie komme ich bitte von A nach B?

Ihr Erfolg hängt ganz wesentlich davon ab, mit welcher Geschwindigkeit die Dinge durch Ihr Unternehmen fließen. Stellen wir den Optimalfall stark vereinfacht dar:



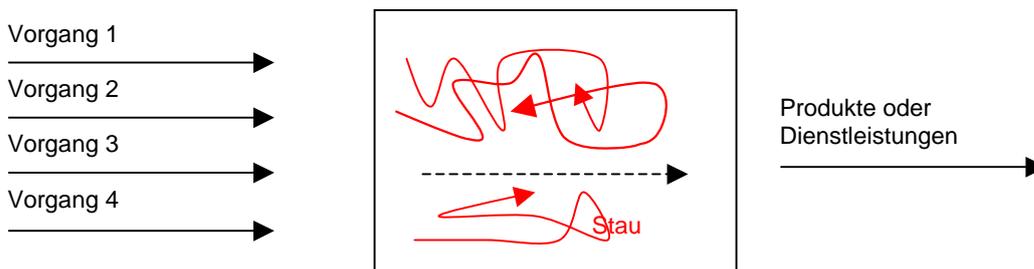
Es kann aber vorkommen, dass ein Vorgang hereinkommt, nicht erledigt oder nur halb erledigt wird und sich sozusagen im Unternehmen „verläuft“:



Dies führt zum „Joghurtbecher-Effekt“. Wirft man einen Joghurtbecher irgend wo hin, bleibt er selten allein. Es gesellen sich seine „Brüder“ und „Schwestern“ dazu: die Coladose, Fantaflasche, ein Autoreifen, der Kühlschrank usw.

Vielleicht haben Sie das schon beobachtet: Sie parken ihr Auto an einer unerlaubten Stelle. Ein halbe Stunde später haben sich dort weitere Autos dazugesellt. Unordnung bleibt selten allein. Unerledigte Dinge lieben die Gesellschaft weiterer unerledigten Dinge.

Je mehr Vorgänge sich in Ihrem Unternehmen „verlaufen“, um so mehr Vorgänge folgen ihrem Beispiel und bilden schließlich einen Stau in Form von ungelesenen Zeitschriften, Stapel lästiger Aufgaben oder fächerartig ausgebreiteter Dinge. Für die geradlinigen Vorgänge wird es mit der Zeit dann immer schwerer, ungebremst durch das Unternehmen zu fließen.



So ein Stau führt zu Hektik, Stress, unnötiger Mehrarbeit und zu Fehlentscheidungen. Dinge zu erledigen wird immer schwieriger. Kunden fragen nach ihrer Bestellung oder reklamieren die Lieferzeit usw. Was wird aus Umsatz und Gewinn?



Lassen Sie niemals zu, dass Aufgaben nur halb erledigt werden oder liegen bleiben oder dass sich Staus bilden.

## Wie oft führt der Weg nach Rom?

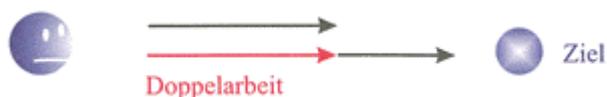
Wie werden Vorgänge (Briefe, Anfragen, Mitteilungen, Anweisungen, Bestellungen, Reklamationen, Urlaubsanträge usw.) normalerweise bearbeitet? Nimmt man den Vorgang zur Hand und erledigt ihn an Ort und Stelle, so dass er nie wieder angefasst werden muss? Nicht immer. Manchmal sieht der Arbeitsalltag so aus:

Man beginnt damit, z. B. eine Reklamation zu lesen.

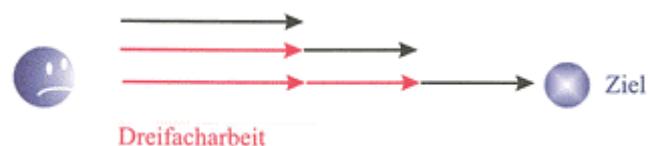


Beim dritten Absatz fällt einem ein, dass es eine wichtige Kundenanfrage gibt. Die Reklamation wird zur Seite gelegt und man nimmt sich die Anfrage vor. Das Telefon klingelt. Während des Telefonats bringt die Sekretärin einen Brief zum Unterschreiben. Dieser bleibt erst einmal auf dem Schreibtisch liegen. Nach dem Telefonat fällt einem ein, dass ein Mitarbeiter angewiesen wurde, eine bestimmte Sache vorrangig zu bearbeiten. Man geht also in die Fertigung, um nachzusehen. Auf dem Weg dorthin fragt ein Mitarbeiter, ob er heute früher nach Hause gehen kann...

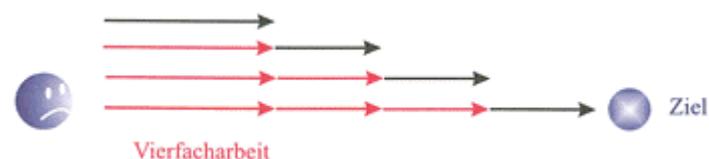
Dreißig Minuten später, zurück am Tisch, nimmt man sich die Reklamation wieder vor. Aufgrund des Durcheinanders der letzten halben Stunde, fängt man wieder von vorne an zu lesen.



Die Sekretärin fragt nach dem Brief, wieder klingelt das Telefon. Man muss noch mal zurück und die letzten zwei Absätze lesen.



Ein Mitarbeiter kommt mit einem Problem. Die Reklamation wird bis zum nächsten Tag zur Seite gelegt.



Studien zeigen, dass die Suche nach Unterlagen und die mehrfache Bearbeitung von Vorgängen eine Menge (unnötige) Zeit in Anspruch nimmt. Von ein bis zwei Stunden pro Tag ist da die Rede.

Hat man einmal den Kopf voll unerledigter Dinge, verliert man schnell den Überblick. Es wird immer schwieriger, das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden und man verliert die gesetzten Ziele mehr und mehr aus den Augen und die eigene Motivation schwindet.

Durch die Belastung lässt die Aufmerksamkeit nach. Man macht Fehler und reagiert leichter gereizt. Kommt es dann zu Verstimmungen, können sich Urteilsvermögen und die Kommunikation mit Mitarbeitern auch noch verschlechtern.

Und das Schlimmste dabei ist, dass dieser Zustand die konsequente Bearbeitung von Vorgängen beinahe unmöglich macht.

Die Katze beißt sich in den Schwanz.

- ✓ Vermeiden Sie um jeden Preis diesen Teufelskreis.
- ✓ Planen und organisieren Sie Ihren Tag so, dass Sie weniger gestört werden.
- ✓ Erledigen Sie die Dinge so, dass sie nicht noch einmal bearbeitet werden müssen.

## Freie Fahrt dem Tüchtigen

Der „Verkehr“ im Büro oder im Unternehmen lässt sich mit den Bedingungen im Straßenverkehr gut vergleichen. Dinge nehmen einen bestimmten Weg, haben unterschiedliche Geschwindigkeiten und es kommt hin und wieder zu Staus.

Wenn man ab morgen auf der Autobahn wenden, parken, anhalten oder rückwärts fahren dürfte, dann wäre das Chaos perfekt – so wie es ab und zu auf Schreibtischen oder in Büros geschieht. Im Straßenverkehr gibt es Fahrzeuge mit unterschiedlicher Durchschnittsgeschwindigkeit:

- Personenkraftwagen
- Lastkraftwagen und Omnibusse

Auf der Autobahn fahren die Schnellen links und die Langsamen rechts. Wird durcheinander gefahren, werden alle langsam, und bei viel Verkehr kommt es zum Stau. Werden die Fahrspuren eingehalten, können die Schnellen schnell und die Langsamen langsam fahren ohne sich zu behindern.

Im Büro brauchen Sie auch „Fahrspuren“ die eingehalten werden, so dass die Dinge sich nicht vermischen und alles verlangsamt wird. Die schnelle Information und ein umfangreiches Angebot haben jeweils ein anderes „Tempo“ und sollten bürotechnisch getrennt sortiert und behandelt werden.

Dinge, die auf eine Antwort von außen warten, brauchen einen „Parkplatz“ oder eine „Haltebucht“. Sie sollten nicht auf dem Schreibtisch – der Autobahn – „geparkt“ werden.

Hat man damit begonnen eine Sache zu bearbeiten, sollte man sie zu Ende bringen. Das „Zurück- oder auf die Seitelegen“ sollte genauso wenig in Frage kommen, wie das Wenden auf der Autobahn.

Dinge, die erst an einem späteren Zeitpunkt bearbeitet werden können, sollten in eine Mappe zur Wiedervorlage gelegt und nicht auf der Autobahn – dem Schreibtisch – geparkt werden. Was würden Sie sagen, wenn ein Lastwagenfahrer auf der rechten Spur anhält, um seine Ruhezeiten einzuhalten oder jemand seinen Porsche auf der linken Spur parkt, weil er sonst zu früh zum Termin kommt?

Mitarbeiter sollten ermutigt werden, Lösungsvorschläge anstelle von Problemen vorzutragen, so wie man bemüht ist, Geisterfahrer auf der Autobahn zu vermeiden.

Die Analogie lässt sich beliebig fortsetzen.

- ✓ Sorgen Sie dafür, dass die Dinge mit angemessener Geschwindigkeit fließen können.
- ✓ Lassen Sie langsame und schnelle Dinge sich nicht vermischen.
- ✓ Ermutigen Sie die Mitarbeiter, Lösungsvorschläge anstatt Probleme vorzutragen.
- ✓ Verwenden Sie ein System zur Wiedervorlage.

## Wer sucht, der soll auch finden

Führungskräfte verbringen oft viel zu viel Zeit damit, Dinge, Unterlagen oder Dokumente zu suchen, und das bis zu 45 Minuten pro Tag. Und trotz aller Mühe zum Trotz, wird manchmal dann das Gesuchte dennoch nicht gefunden.

Die deutsche Bürokratie trägt ihren Teil zum Problem bei, indem sie vorschreibt, welches Dokument Sie aus handels- oder steuerrechtlichen Gründen für welchen Zeitraum aufbewahren müssen.

Auf der Website der IHK Stuttgart ([www.stuttgart.ihk24.de](http://www.stuttgart.ihk24.de)) finden Sie die Regeln für die Aufbewahrung von Dokumenten samt einer Liste mit den jeweiligen Zeitangaben:

[Startseite](#) > [Recht und Fair Play](#) > [Steuerrecht](#) > [Finanzverwaltung](#) > [Aufbewahrungspflichten](#)

Durch Computer und die modernen Medien hat die Geschwindigkeit und damit die Effizienz in vielen Dingen erheblich zugenommen, aber auch die Menge. Das hat die Situation teilweise weiter verschärft. Neben all dem Papier speichern wir auch noch die E-Mails, Internetseiten und andere Daten und Informationen. Auch hier gilt es das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden:

- Was müssen Sie aus handels- oder steuerrechtlichen Gründen aufbewahren?
- Auf welche Unterlagen oder Informationen müssen zugreifen können, um ihre Ziele zu erreichen?

Nachdem Sie alles Unwichtige entsorgt haben, brauchen Sie ein klares, einheitliches System um Dinge abzulegen, zu speichern und wiederzufinden.

Und sorgen Sie dafür, dass jeder Mitarbeiter im Unternehmen das System kennt und es verwendet. Es muss nicht das beste System der Welt sein, denn das gibt es sowieso nicht. Vermeiden Sie so weit wie möglich, dass jeder seine eigene Methode und sein eigenes Zettel- oder Ablagesystem entwickelt. Denn dann werden Sie mehr Zeit mit dem Suchen als mit dem Finden verbringen.

Sichten Sie in regelmäßigen Abständen Ihre Unterlagen und gespeicherten Daten und entsorgen Sie, was Sie nicht mehr wirklich brauchen.

Wenn Sie es sich selbst und Ihren Mitarbeitern zur Regel machen, täglich oder wenigstens einmal in der Woche, alles wieder aufzuräumen und an seinen richtigen Platz zu tun und dafür zu sorgen, dass alles funktioniert und einsatzbereit ist und damit seine richtige Funktion erfüllt, dann haben Sie alleine dadurch Ihre Effizienz und die Ihrer Mitarbeiter gesteigert.

- ✓ Informieren Sie sich über Ihre handels- und steuerrechtlichen Aufbewahrungspflichten.
- ✓ Entscheiden Sie, auf welche Unterlagen oder Informationen Sie zugreifen müssen, um Ihre Ziele zu erreichen.
- ✓ Sorgen Sie für ein einheitliches Ablage- und Speicherungssystem, das eingehalten wird.
- ✓ Schaffen Sie in regelmäßigen Abständen Ordnung im ganzen Unternehmen.

## Ordner oder "Unordner"

Louis Leitz – Erfinder des später nach ihm benannten *Leitz-Ordners* – entwickelte in seiner „Werkstätte zur Herstellung von Metallteilen für Ordnungsmittel“ bis 1896 die revolutionäre Hebelmechanik mit Raumparschlitten im Ordnerdeckel, die heute nahezu unverändert in jedem Aktenordner zu finden ist. 1911 kam das Griffloch im Ordnerücken dazu. Mit der „*Tippklemme*“ werden die Blätter im Ordner fixiert.



Ordner dienen hauptsächlich der Archivierung loser Blätter. Diese werden auf der linken Seite gelocht und *chronologisch*, *alphabetisch* oder *nach Themen* sortiert abgeheftet. Auf dem Rückschild notiert man normalerweise in einer groben Umschreibung den Inhalt des Ordners.

Manche Dinge sortiert man am besten *chronologisch*, also nach dem Datum. Andere werden besser *alphabetisch* oder *nach Thema* abgeheftet. Welches System ist das geeignetste? Ein guter Hinweis ist die Antwort auf die Frage: „*In welchem System werde ich diese Sache am leichtesten wieder finden?*“

Die *alphabetische* Sortierung nach dem Namen muss manchmal noch genauer definiert werden. Meistens wird nach dem Firmennamen und seltener nach dem Namen des Ansprechpartners sortiert. Wenn man beispielsweise ein

Angebot von *Claudia Clemens* von der *Deutschen Telekom AG* unter „*Clemens*“ abheftet, dann sucht später die Sekretärin nach dem Angebot vielleicht unter „*Telekom*“ und ein anderer Mitarbeiter unter „*Deutsche ...*“ und finden es nicht.

Wenn etwas genau so gut in einen wie auch in einen anderen Ordner passt, können Sie in einen der beiden einen Hinweis abheften, in welchem die Sache abgeheftet wurde.

Vermeiden Sie unbedingt Ordner für „*Sonstiges*“ oder „*Diverses*“ oder eine „*vorläufige*“ Ablage. In so einem Ordner sammelt sich nur alles mögliche, wichtige und unwichtige Dinge in einem einzigen Durcheinander.

Und meistens ist es besser etwas sofort abzuheften anstatt es zu „*sammeln*“ – denn dann müssen Sie es später nicht ein zweites Mal in die Hand nehmen.

- ✓ Vermeiden Sie Ordner für „*Sonstiges*“ oder „*Diverses*“ oder eine „*vorläufige*“ Ablage.
- ✓ Legen Sie fest, wie Dinge sortiert und abgeheftet werden und sorgen Sie dafür, dass alle sich daran halten.
- ✓ Heften Sie Dinge gleich ab, anstatt sie zu „*sammeln*“.

## Arbeiten im Schilderwald

Dinge, die man einmal angefangen hat, auch zuende zu bringen, erfordert manchmal einiges an Disziplin. Besonders dann, wenn die Aufgabe einem etwas kompliziert oder mühevoll erscheint.

Zwei Dinge können für die notwendige Disziplin sorgen:

1. die äußeren Umstände, in Form von Vorschriften, Verhaltensregeln, Termindruck und Anforderungen der Mitarbeiter und Kunden,
2. die Beherrschung des eigenen Willens, weil man etwas erreichen möchte.

Wie man aus der Erfahrung weiß, können Menschen durch extreme oder bedrohliche Situationen kurzfristig über sich hinauswachsen und zu außerordentlichen Leistungen bewegt werden. In solchen Momenten wird der eigene Wille so stark, das er "Berge versetzen kann".

Doch so funktioniert der Alltag nicht. Um etwas zu erreichen und erfolgreich zu sein, braucht es für gewöhnlich klare Richtlinien und Ziele - etwas, das man erreichen will. Ohne diese beiden Faktoren kann niemand von sich selbst sehr viel Disziplin erwarten.

Der größte Widersacher der Disziplin ist der sogenannte "innere Schweinehund". Er will sich weder den Vorschriften, Verhaltensregeln oder Anforderungen anderer unterwerfen, noch ist er bereit, sich beherrschen zu lassen. Er ist ein unermüdlicher Quell für Ausreden, Verzögerungen und Umwege. Im Büroalltag stellt er, bildlich gesprochen, unnötige Umleitungsschilder und Geschwindigkeitsbegrenzungen in den Verkehr und ruiniert so jede Effizienz.

Lassen Sie den "inneren Schweinehund" nicht frei herumlaufen. Fangen Sie ihn ein und legen Sie ihn an die Leine, indem Sie:

1. selbst als gutes Beispiel vorangehen,
2. die Vorschriften, Verhaltensregeln und Anforderungen an jeden klar definieren, und dafür sorgen, dass sie eingehalten werden,
3. die Ziele des Unternehmens bekannt machen und dafür sorgen, dass jeder sie kennt und weiß, was er erreichen möchte.
4. unter keinen Umständen zulassen, dass Dinge halb- oder unerledigt liegen bleiben.

- ✓ Definieren Sie Vorschriften, Verhaltensregeln und die Anforderungen, die an den Einzelnen gestellt werden so, dass sie verstanden werden.
- ✓ Machen Sie die Ziele der Firma bekannt und sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiter wissen, was sie erreichen wollen.
- ✓ Seien Sie Ihren Mitarbeitern ein Beispiel an Disziplin.
- ✓ Lassen Sie unter keinen Umständen zu, dass Dinge halb- oder unerledigt bleiben.

## Ihre Nationalmannschaft

Ein Unternehmen ist eigentlich nie eine sogenannte „One Man Show“, sondern hat immer etwas von einem Team. Denn selbst wenn man ganz alleine arbeitet, braucht man gelegentlich einen Kunden oder einen Lieferanten oder jemanden, der einem in irgend einer Weise behilflich ist.

Immer wenn Menschen zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen oder um sich gegenseitig bei einer Aufgabe zu helfen, entsteht ein Team. Das Wort geht auf das althochdeutsche „Zoum“ – „Zaum, Geschirr“ zurück. Ein Team war ursprünglich demnach ein „Gespann“ von Tieren, das einen Wagen, einen Pflug oder etwas anderes zog.

Diejenigen, die ein anderes oder entgegengesetztes Ziel verfolgen, sind Gegner, Konkurrenz oder Unbeteiligte. Viele Aufgaben lassen sich nur durch ein Team bewältigen.

Teams können eine Arbeit wesentlich schneller und in kürzerer Zeit – also effizienter – erledigen, als wenn man alleine arbeitet. Eine gut organisierte Fußballmannschaft, die perfekt zusammenspielt und eine gute Strategie verfolgt, schlägt jede Truppe einsamer Stars, die kein vernünftiges Zusammenspiel hinbekommen, weil jeder zu sehr damit beschäftigt ist, die eigene Genialität zur Schau zu stellen.

Wie Sie vermutlich schon erkannt haben, spielt das Ziel oder der Sinn einer Aktion oder eines Unternehmens eine wesentliche Rolle. Wenn jeder etwas anderes beabsichtigt, entsteht kein Team. Stellen Sie also als erstes sicher, dass alle Beteiligten verstehen, worum es geht.

Das allein ist aber keine Garantie für Erfolg. Jeder einzelne könnte eine andere Strategie verfolgen, willkürlich Spielregeln aufstellen oder eigene Vorgehensweisen entwickeln und das ganze Team damit durcheinanderbringen. Die gemeinsame Strategie, die Spielregeln und persönlichen Spielräume müssen daher abgestimmt und ebenso wie die Ziele von jedem verstanden werden.

Und zuletzt muss die Mannschaft so aufgestellt werden, dass die Mitspieler ihrer Fähigkeit entsprechend zu Einsatz kommen. Gemäß dieser Aufstellung erhält jeder Spieler (Mitarbeiter) eine Hauptfunktion und versteht, für welche Aufgaben und Ergebnisse er zuständig ist und welche Entscheidungen von ihm erwartet werden.

Hat jeder verstanden, in welcher Position er selbst und alle anderen spielen, kann mit etwas Übung und mit Hilfe effizienter Kommunikation ein höchst erfolgversprechendes Zusammenspiel und Teamwork erreicht werden. So eine Mannschaft lässt sich kaum durch irgend etwas aufhalten.

- ✓ Stellen Sie als erstes sicher, dass alle Beteiligten verstehen, worum es geht.
- ✓ Sorgen Sie dafür, dass die Strategie abgestimmt ist, die Spielregeln allen bekannt sind und die persönlichen Spielräume verstanden werden.
- ✓ Stellen Sie die Mannschaft so auf, dass niemand über- oder unterfordert wird und jeder weiß, wofür er alles zuständig ist.
- ✓ Verbessern Sie laufend die Kommunikation im Team.

## „Windows“ ohne Durchblick



Die EDV – Elektronische Daten-Verarbeitung – wahrscheinlich die größte technische Entwicklung der Menschheit in den letzten fünfzig Jahren – ist dabei, die Welt, die ursprünglich als flach betrachtet und nur gegen einigen Widerstand zu „rund“ wurde, wieder „flach“ zu machen, indem sie mehr und mehr vereinheitlicht und „abgeflacht“ unseren Flachbildschirmen angepasst und auf diesen als zweidimensionale Realität dargestellt wird.

Durch die immer höhere Geschwindigkeit und Reichweite der elektronischen Datennetze stehen uns ganze Lawinen an Daten zur Verfügung – nützliche und nutzlose, korrekte und manipulierte, Ideen und Ideologien, Propaganda und wirkliche Information. Wenn nicht gefiltert nach *nützlich* und *nutzlos*, *wichtig* und *unwichtig*, wird die Informationsflut selbst zur Last. Anstatt die Arbeit zu erleichtern und die Effizienz zu steigern, wozu sie sicher in der Lage wäre, wird die EDV selbst teilweise zum Problem.

Zu der nicht mehr endenden Informationsflut kommen fortlaufend noch Software- und Systemupdates und neue Anwendungsmöglichkeiten und Kombinationen hinzu, die vor wenigen Jahren noch in den Bereich der Science-Fiction gehörten. Der PC ist ein Telefon, das Telefon eine Kamera, die Kamera ein Fernseher – oder war es das Telefon? Egal – Musik hören, navigieren, telefonieren, einkaufen, Geld überweisen oder Literatur studieren, alles passiert in Echtzeit und in einer Handvoll glänzender Elektronik. Die Zukunft hat uns endgültig eingeholt.

Verlieren wir dabei nicht den Kopf und den Überblick! Sinn und Zweck ist nicht, „*alles was geht, auch zu tun*“. Ein echter Konzertbesuch lässt sich auch durch noch so viele abrufbare Musiktitel im Telefon – oder war es in der Kamera? – nicht ersetzen. Ein gutes Buch am Kamin im gemütlichen Ohrensessel wird nicht einmal durch die Encyclopedia Britannica im iPhone übertroffen. Sie entscheiden anhand Ihrer Ziele, ob etwas wichtig oder unwichtig ist. Und in manchen Fällen ist der elektronische Weg nicht automatisch auch der effizienteste.

Lassen Sie auch in Ihrer EDV nicht zu, dass Dinge halb- oder unerledigt bleiben oder ohne ein einheitliches, vereinbartes System gespeichert werden. Information ist nur dann wertvoll, wenn man sie wieder finden kann.

Lernen Sie auch, was die Bezeichnungen und Abkürzungen bedeuten. In der EDV gibt es Tausende davon und nicht alle sind für Sie wichtig. Sie sollten aber wissen, was die Zeichen und Abkürzungen auf Ihrer Tastatur bedeuten und was der Verkäufer oder das Preisschild Ihnen an den Kopf wirft, wenn Sie sich einen neuen „Laptop“ kaufen gehen.



- ✓ Entscheiden Sie anhand Ihrer Ziele auch in der EDV, was wichtig und unwichtig ist.
- ✓ Lernen Sie auch, was die Bezeichnungen und Abkürzungen bedeuten.
- ✓ Lassen Sie auch in der EDV nicht zu, dass Dinge halb- oder unerledigt bleiben oder ohne einheitliches System unwiederfindbar gespeichert werden.

## Charly Hotel Echo Foxtrott (“Chef”), do you read me?

Kommunikation ist eines der wichtigsten Werkzeuge, wenn Sie Mitarbeiter führen, mit Lieferanten verhandeln oder Kunden etwas verkaufen wollen. Deshalb sei das letzte Kapitel diesem Thema gewidmet.

Bei Kommunikation wird heutzutage zuviel Gewicht auf die Kommunikationsmittel und zu wenig auf die Qualität der Kommunikation selbst gelegt. Hat sich unser Teamwork, die zwischenmenschlichen Beziehungen oder die Motivation sehr verbessert, weil jeder ein Handy hat und wir jederzeit anrufen oder eine „Mail“ oder „Message“ schicken können? Erhalten wir deswegen bessere Einkaufskonditionen oder bessere Aufträge von unseren Kunden? Wohl kaum.

*Kommunikation* ist so vielfältig wie das Leben selbst. Es ist nicht so wichtig, *was* wir einem anderen mitteilen, sondern *dass* wir miteinander sprechen. Es ist nicht so wichtig, *wie* man etwas mitteilt, sondern dass man das *Ziel* der Kommunikation erreicht.

Wenn Sie mit jemandem sprechen, wollen Sie entweder selbst *verstehen* oder sie wollen *verstanden werden*. Darum geht es. Einfach gesagt, Sie wollen, dass etwas Bestimmtes erledigt wird, also teilen Sie dies einem Ihrer Mitarbeiter mit. Ihre *Intention* (Absicht) ist, dass dieser Mitarbeiter die Aufgabe *versteht* und ausführt. Wenn der Mitarbeiter Ihre Mitteilung nicht, nur teilweise oder gar falsch versteht, wird nicht genau das ausgeführt, was Sie wollten. Die wichtigsten Gründe dafür sind nicht schwer zu finden:

1. Je emotionaler die Mitteilung gemacht wird, auf um so mehr Widerstand trifft sie beim Empfänger. Der Ton macht eindeutig die Musik.
2. Mangelnde Klarheit in dem, was Sie einem anderen mitteilen wollen (Ihrer Intention oder Absicht) erfordert vom Empfänger der Mitteilung eine Menge an Einfühlungsvermögen, um genau zu „erraten“ was Sie eigentlich sagen wollten.
3. Mangelnde Aufmerksamkeit beim Empfänger lässt nur einen Teil der Mitteilung zu ihm durchdringen.
4. Vorurteile und innere Abwehr verhindern, dass man dem anderen volle Aufmerksamkeit schenkt, und blockieren damit den reibungslosen Gedankenaustausch.
5. Eine mangelnde Bestätigung der Mitteilung vom Empfänger lässt Sie unsicher werden, ob die Mitteilung gehört und wie beabsichtigt verstanden wurde.

Manchmal ist es besser, wenn Sie Ihre Wünsche einem anderen in schriftlicher Form mitteilen. Der andere ist beim Empfang weniger abgelenkt, da Sie ihn nicht bei der Arbeit unterbrechen. Und er muss die Mitteilung dann nicht „im Kopf“ herumtragen, bis sie erledigt ist. Dasselbe gilt natürlich auch umgekehrt, denn auch Sie sind nur ein Mensch.

- ✓ Achten Sie auf Ihren Ton und verbessern Sie fortwährend die Klarheit Ihrer Intention oder Absicht.
- ✓ Schenken Sie anderen Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit, wenn Sie angesprochen werden.
- ✓ Begraben Sie die Vergangenheit und sprechen Sie ohne Vorurteile und innere Abwehr mit anderen.
- ✓ Bestätigen Sie, dass Sie verstanden haben und verlangen Sie diese Bestätigung auch von anderen.

## Konferenzen oder Konfusionen

Konferenzen oder „Meetings“, wie man heute gerne dazu sagt, sind, wenn sie richtig eingesetzt werden, ein sehr erfolgreiches Mittel, um andere über den Stand der Dinge zu informieren, um Aktionen abzustimmen und den Teamgeist zu fördern. Falsch gemacht, können sie zu endlosen Diskussionen, Missstimmungen und zu erheblichem Zeitverlust führen. Probleme ohne konkrete Lösungsvorschläge, Meinungen oder Gerüchte und Vorwürfe oder Schuldzuweisungen sind keine Themen für ein Meeting.

Erfolgreiche Meetings haben:

- Einen Zeitplan
- Eine Tagesordnung (Agenda)
- Vorbereitete Teilnehmer
- Einen Moderator
- Ergebnisse

*Der Zeitplan:* Meetings sollten regelmäßig gemacht werden. Stellen Sie sicher, dass Zeitpunkt und die geplante Dauer eingehalten werden und erlauben Sie keine Unterbrechungen. Wöchentliche Meetings sollten immer am gleichen Tag und zur gleichen Zeit stattfinden.

*Die Agenda:* Legen Sie (am besten schriftlich) fest, welche Punkte im Meeting besprochen und geregelt werden. Diese Punkte sind entweder immer die Selben oder sie werden normalerweise vom Moderator vor dem Meeting gesammelt und rechtzeitig den Teilnehmern mitgeteilt, so dass sie genügend Zeit haben, sich darauf vorzubereiten.

*Vorbereitete Teilnehmer:* Erlauben Sie nicht, dass Teilnehmer unvorbereitet zum Meeting kommen. Jeder soll seine Informationen, konkrete Zahlen oder Fakten zu den Themenpunkten mitbringen oder Lösungsvorschläge zu bestehenden Problemen beim Meeting parat haben.

*Der Moderator:* Er sorgt dafür, dass die Teilnehmer vorbereitet und pünktlich erscheinen, Handys abgeschaltet, der Zeitplan eingehalten wird und die in der Tagesordnung festgelegten Punkte besprochen und abschließend behandelt werden. Er erteilt den Teilnehmern das Wort, bringt abschweifende Teilnehmer zurück zum Thema und hält die Kommunikation auf das Ziel gerichtet.

*Die Ergebnisse:* Alle Beschlüsse und Lösungen werden vom Moderator oder einem ernannten Schriftführer festgehalten und anschließend verteilt.

- ✓ Verwenden Sie Meetings um zu informieren, Aktionen abzustimmen und den Teamgeist zu fördern.
- ✓ Halten Sie sich bei Meetings an einen Zeitplan und eine Agenda.
- ✓ Sorgen Sie dafür, dass Meetings moderiert werden und Ergebnisse schriftlich festgehalten und verteilt werden.

## Zusammenfassung

- ✓ Tun Sie es jetzt
- ✓ Tun Sie es nur einmal
- ✓ Pfuschen Sie den Mitarbeitern nicht ins Handwerk.
- ✓ Versuchen Sie nicht, die eigenen (lästigen) Aufgaben zu delegieren.
- ✓ Legen Sie alle Zuständigkeiten fest und vermeiden Sie "Löcher" in der Organisation.
- ✓ Delegieren Sie in schriftlicher Form, wenn möglich.
- ✓ Lassen Sie niemals zu, dass Aufgaben nur halb erledigt werden oder liegen bleiben oder dass sich Staus bilden.
- ✓ Vermeiden Sie um jeden Preis diesen Teufelskreis.
- ✓ Planen und organisieren Sie Ihren Tag so, dass Sie weniger gestört werden.
- ✓ Erledigen Sie die Dinge so, dass sie nicht noch einmal bearbeitet werden müssen.
- ✓ Sorgen Sie dafür, dass die Dinge mit angemessener Geschwindigkeit fließen können.
- ✓ Lassen Sie langsame und schnelle Dinge sich nicht vermischen.
- ✓ Ermutigen Sie die Mitarbeiter, Lösungsvorschläge anstatt Probleme vorzutragen.
- ✓ Verwenden Sie ein System zur Wiedervorlage.
- ✓ Informieren Sie sich über Ihre handels- und steuerrechtlichen Aufbewahrungspflichten.
- ✓ Entscheiden Sie, auf welche Unterlagen oder Informationen Sie zugreifen müssen, um Ihre Ziele zu erreichen.
- ✓ Sorgen Sie für ein einheitliches Ablage- und Speicherungssystem, das eingehalten wird.
- ✓ Schaffen Sie in regelmäßigen Abständen Ordnung im ganzen Unternehmen.
- ✓ Vermeiden Sie Ordner für „Sonstiges“ oder „Diverses“ oder eine „vorläufige“ Ablage.
- ✓ Legen Sie fest, wie Dinge sortiert und abgeheftet werden und sorgen Sie dafür, dass alle sich daran halten.
- ✓ Heften Sie Dinge gleich ab, anstatt sie zu „sammeln“.
- ✓ Definieren Sie Vorschriften, Verhaltensregeln und die Anforderungen, die an den Einzelnen gestellt werden so, dass sie verstanden werden.
- ✓ Machen Sie die Ziele der Firma bekannt und sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiter wissen, was sie erreichen wollen.
- ✓ Seien Sie Ihren Mitarbeitern ein Beispiel an Disziplin.
- ✓ Lassen Sie unter keinen Umständen zu, dass Dinge halb- oder unerledigt bleiben.
- ✓ Stellen Sie als erstes sicher, dass alle Beteiligten verstehen, worum es geht.
- ✓ Sorgen Sie dafür, dass die Strategie abgestimmt ist, die Spielregeln allen bekannt sind und die persönlichen Spielräume verstanden werden.
- ✓ Stellen Sie die Mannschaft so auf, dass niemand über- oder unterfordert wird und jeder weiß, wofür er alles zuständig ist.

- ✓ Verbessern Sie laufend die Kommunikation im Team.
- ✓ Entscheiden Sie anhand Ihrer Ziele auch in der EDV, was wichtig und unwichtig ist.
- ✓ Lernen Sie auch, was die Bezeichnungen und Abkürzungen bedeuten.
- ✓ Lassen Sie auch in der EDV nicht zu, dass Dinge halb- oder unerledigt bleiben oder ohne einheitliches System unwiederfindbar gespeichert werden.
- ✓ Achten Sie auf Ihren Ton und verbessern Sie fortwährend die Klarheit Ihrer Intention oder Absicht.
- ✓ Schenken Sie anderen Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit, wenn Sie angesprochen werden.
- ✓ Begraben Sie die Vergangenheit und sprechen Sie ohne Vorurteile und innere Abwehr mit anderen.
- ✓ Bestätigen Sie, dass Sie verstanden haben und verlangen Sie diese Bestätigung auch von anderen.
- ✓ Verwenden Sie Meetings um zu informieren, Aktionen abzustimmen und den Teamgeist zu fördern.
- ✓ Verwenden Sie Meetings um zu informieren, Aktionen abzustimmen und den Teamgeist zu fördern.
- ✓ Halten Sie sich bei Meetings an einen Zeitplan und eine Agenda.
- ✓ Sorgen Sie dafür, dass Meetings moderiert werden und Ergebnisse schriftlich festgehalten und verteilt werden.