



Maria Akhavan | Angelika Rodatus (Hrsg.)

Handbuch Sekretariat und Office Management

Praxisleitfaden für
effiziente Büroorganisation,
wirksame Chefentlastung
und erfolgreiche Assistenz
im Management



Maria Akhavan | Angelika Rodatus (Hrsg.)

Handbuch Sekretariat und Office Management

Maria Akhavan | Angelika Rodatus (Hrsg.)

Handbuch Sekretariat und Office Management

Praxisleitfaden für
effiziente Büroorganisation,
wirksame Chefentlastung
und erfolgreiche Assistenz
im Management



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Michaela Kreuzpointner | Annette Rempel | Sascha Niemann

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-409-12708-0

Vorwort

Täglich stehen Sekretärinnen und Assistentinnen in Deutschland einer Vielzahl unterschiedlicher Anforderungen gegenüber. Im Gegensatz zur Sekretariatsarbeit vor 20 oder 30 Jahren sind nur noch wenige Routinearbeiten dabei. Die Arbeitswelt ist komplexer und dynamischer geworden, für Vorgesetzte und damit auch für ihre engsten Mitarbeiterinnen.

Unternehmen auf der ganzen Welt müssen sich auf sich ständig ändernde Wettbewerbsbedingungen einstellen. Im Zuge der Globalisierung wachsen die Märkte immer enger zusammen. Das Internet hat längst das Verhältnis von Zeit und Raum in der modernen Welt neu definiert. Unternehmen, die langfristig überleben wollen, müssen immer aufs Neue Strategien definieren, um den Anforderungen der Märkte gerecht zu werden. Wer nicht bereit ist, permanent zu lernen und sich auf dem neuesten Stand der beruflichen Entwicklung zu halten, wird diesen rasanten Wandel nicht zum eigenen Vorteil mitvollziehen können. Das gilt für Unternehmen als Ganzes genauso wie für jede einzelne Mitarbeiterin und jeden einzelnen Mitarbeiter.

Sekretärinnen spüren dieses Tempo der neuen Arbeitswelt besonders intensiv. Sie sitzen im Zentrum der Unternehmensführung und erleben die Erfolge und Niederlagen und auch den Druck, dem ihre Chefs ausgesetzt sind, hautnah. Kaum ein Tag ist planbar und die Herausforderungen sind facettenreich. Der Beruf der Sekretärin und Assistentin – in der Öffentlichkeit zum Teil immer noch unterschätzt – erfordert hohe Flexibilität, Kreativität und in vielen Bereichen eine große Problemlösungskompetenz, weil nahezu jeder Tag neuartige Aufgaben bringt.

Sekretärinnen sind heute Management-Partnerinnen, die von ihren direkten Vorgesetzten in den Führungsprozess mit einbezogen werden. Sie sind Bestandteil des gesamten Kommunikationsprozesses der Unternehmensführung. Deshalb benötigen Sekretärinnen und Assistentinnen ein hohes Verständnis für und Kenntnisse von innerorganisatorischen Zusammenhängen und Fakten. Zwar entscheidet das Management nach wie vor, was gemacht wird; aber wie etwas gemacht wird, darauf haben Sekretärinnen allergrößten Einfluss. Und nicht selten ist das „Wie“ erfolgsentscheidender als das „Was“.

Viele Chefs sehen ihre engste Mitarbeiterin als berufliche Partnerin, die ihre Entscheidungen widerspiegelt, Menschen und ihre Motive einschätzt und Unternehmensabläufe im Kopf hat. Sie muss mitdenken, die Organisation und den Markt kennen und entscheidungsklug sein. Die Sekretärin wird immer mehr zum Berater, zum Coach ihres Chefs. Sie muss ihre Aufgaben auf gleichem Niveau erfüllen wie das Management. Das ist der Anspruch, den die moderne Arbeitswelt an sie stellt.

Das *Handbuch Sekretariat und Office-Management* ist Wegbereiter und Nachschlagewerk für Sekretärinnen und Assistentinnen in ihrem vielschichtigen und komplexen Beruf. 32 Expertinnen und Experten beschreiben praxisnahe Wege der Problemlösung in den unterschiedlichen Aufgabengebieten, mit denen Sekretärinnen täglich zu tun haben:

Da gibt es zum Beispiel die Aufgabe der Informationsmanagerin, die aktuelle Informationen sicherstellen und zielgerichtet selektieren muss. Hier lauern zahlreiche Fallen und Zeitfresser, sowohl was die Informationsweitergabe als auch was das Medium der Informationsweitergabe anbelangt.

Ein bedeutendes Aufgabengebiet ist die Entscheidungsvorbereitung für den Chef. Die Sekretärin ist der Motor für kluge und schnelle Entscheidungen. Welche Arbeitsschritte sind notwendig, um dem Chef zeitnah die für seine Entscheidung wirklich relevanten Informationen vorzulegen und dabei professionelle Neutralität zu bewahren?

Wie und in welchen Bereichen können Sekretärinnen und Assistentinnen ihre Chefs bei der Führungsarbeit unterstützen und entlasten? Um dieser Anforderung gerecht zu werden, brauchen Office-Managerinnen eine fundierte Wissensgrundlage in der Mitarbeiterführung. Sie müssen mit ihren Chefs außerdem genau besprechen, wie welcher Mitarbeiter „angepackt“ werden sollte. Gemeinsame Überlegungen, wie die Mitarbeiter geführt werden sollen, können den Chef enorm entlasten. Denn letztendlich führt jeder Chef seine Mitarbeiter in hohem Maß auch über das Sekretariat.

Nicht zuletzt brauchen Office-Managerinnen zunehmend ein gesundes Basiswissen im Bereich Arbeitsrecht: Welche Formvorschriften gelten im E-Mail-Verkehr? Wann läuft eine Sekretärin Gefahr mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz in Konflikt zu geraten? Wann verstößt sie gegen die Schweigepflicht und macht sich damit strafbar?

Fast jede Office-Managerin klagt über Zeitmangel und zu viele Überstunden. Weil die vielfältigen und hohen Ansprüche, denen Sekretärinnen und Assistentinnen in ihrem Beruf ausgesetzt sind, kaum noch im vorgegebenen Zeitrahmen erfüllt werden können. Die Lösung ist ein professionelles und kreatives Zeitmanagement, das vor allem auf die vielen unplanbaren Aspekte im Sekretariat eingeht.

Diese wenigen und kurzen Auszüge aus dem vielschichtigen und umfangreichen Inhalt des Handbuchs für Sekretariat und Office-Management sollen einstimmen auf die folgenden Expertenbeiträge, die die 32 wichtigsten Aufgabengebiete der Sekretärin und Assistentin praxisnah und problemorientiert aufrollen.

Der Inhalt dieses Buches zeigt, dass die Herausforderungen an Office-Managerinnen immer spannender werden und ihr Beruf ungeahnte Entwicklungsmöglichkeiten birgt. Es soll engagierten und begeisterten Sekretärinnen und Assistentinnen dabei helfen, ihre Tätigkeit immer wieder neu zu definieren, um mit den sich verändernden Unternehmen mitzuwachsen und unermüdlich dazuzulernen.

Viel Erfolg für Ihre berufliche Zukunft wünschen Ihnen

Maria Akhavan und Angelika Rodatus

Wiesbaden und München, November 2007

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Teil I	
Büroorganisation	11
Aufgaben- und Arbeitsplatzorganisation	13
<i>Jutta R. Buchwald</i>	
Beschaffungsmanagement	35
<i>Alexandra Kreuzpointner / Ralf Reißer</i>	
Informations- und Ablagemanagement	48
<i>Martina Müll-Schnurr</i>	
Intranet Office-Handbuch	67
<i>Irmtraud Schmitt</i>	
Teil II	
Korrespondenz	83
Die neue Geschäftskorrespondenz – professionell, kundenorientiert, abwechslungsreich	85
<i>Jutta Sauer</i>	
Korrespondenz und Corporate Identity	120
<i>Wolf Scholz</i>	
Zeitgemäße Korrespondenz	133
<i>Steffen Walter</i>	

E-Mail-Management.....	145
<i>Margret Degener</i>	
Protokollführung.....	157
<i>Christa Waltenberger</i>	
Teil III	
Chefentlastung	177
Terminmanagement mit Microsoft Office Outlook.....	179
<i>Elke Vender</i>	
Teamarbeit	195
<i>Sibylle May</i>	
Professionelle Präsentations- und Chartgestaltung.....	210
<i>Melanie Kuhlmann</i>	
Travel-Management.....	230
<i>Andrea Zimmermann</i>	
Event-Management.....	261
<i>Melanie von Graeve</i>	
Entscheidungsvorbereitung für den Chef.....	285
<i>Susanne Westphal</i>	
Teil IV	
Kommunikation	299
Telefonkommunikation im Sekretariat.....	301
<i>Ursula Mahler</i>	
Informationsmanagement	321
<i>Valentina Albers</i>	
Konfliktmanagement	331
<i>Carolin Fey</i>	

Moderierte Meetings gewinnen immer347
Denise Maurer

Gesprächsführung.....361
Birgit Preuß-Scheuerle

Interkulturelle Kompetenz.....375
Lili Wilken

Teil V
Assistenz im Management..... 387

Projektmanagement.....389
Margit Gätjens-Reuter

Führungswissen im Sekretariat410
Matthias Siebert

Rechtswissen im Sekretariat.....429
Matthias Diefenbacher

Controlling-Wissen für Sekretärinnen.....445
Enrico Karl Heim

Managementwissen im Sekretariat.....454
Petra Lumblatt

Teil VI
Selbstmanagement 467

Zeit, Ziele, Zuversicht469
Brigitte Jahn

Kreativitätstechniken.....485
Thorsten Schildt

Kopf oder Zettel? Die Informationsflut im Büro beherrschen.....500
Oliver Geisselhart

Stil & Etikette im Büro	520
<i>Gabriele Krischel</i>	
Selbst ist die Power-Frau	537
<i>Judith Przibill</i>	
Selbstmarketing für Assistentinnen	547
<i>Isabel Nietzsche</i>	
Die Herausgeberinnen	559
Die Autorinnen und Autoren.....	561
Stichwortverzeichnis.....	579

Teil I

Büroorganisation

Aufgaben- und Arbeitsplatzorganisation

Jutta R. Buchwald

So sorgen Sie für optimale und reibungslose Abläufe an Ihrem Arbeitsplatz

Kein Büro, kein Schreibtisch und kein Mitarbeiter in einem Unternehmen ist eine Insel! Jeder Mitarbeiter muss den sachlichen, fachlichen und zeitlichen Standort seiner Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzten kennen, damit alle Aufgaben wie in einem Puzzle zusammen passen und zum Ziel führen. Wenn das für uns verständlich ist, können wir agieren.

Think global – act local

Global – Das Unternehmen: TOP DOWN – Die Unternehmensführung gibt das Ziel vor.
Local – Die Organisation: BOTTOM UP – Die Mitarbeiter arbeiten mit jeder Aufgabe an der Zielerreichung. Jeder Mitarbeiter ist eingebunden in Organisation, Ablauf und Aufgaben der „Top Down“-Zielvorgabe und den daraus entstandenen Projekten.

Die Voraussetzungen für eine effiziente Arbeitsplatzorganisation sind:

- verständliche Vorgaben für Aufgaben und Teilaufgaben,
- fachlich verantwortliches Zusammenspiel mit allen Beteiligten,
- Informationsfluss und Kommunikation im Team,
- einheitliches und von allen Beteiligten verstandenes Dokumentenmanagement,
- fachlich abgestimmte Verwendung von Vorlagen und Formularen,
- Abstimmung in der zeitlich abhängigen Reihenfolge von Weiterleiten und Erhalten,
- Rückmeldung von Erreichtem mit negativen und positiven Ergebnissen,
- optimaler Einsatz der vorhandenen Ressourcen.

Aufgaben, Ziele und Beispiele für ein perfektes Puzzle

Eine Analyse gewohnter Arbeitsabläufe liegt vor Ihnen. Ihre Aufgaben dabei: Optimieren (Routinearbeiten überdenken und optimieren), Strukturieren (Prozesse, Abläufe und Aufgaben strukturieren) und Reduzieren (Aufwand für administrative Tätigkeiten reduzieren).

Ziel sind effiziente Arbeitsabläufe, sinnvolle Standards, den Zeit- und Arbeitsaufwand zu verringern und den Überblick zu behalten und Stress zu vermeiden.

Folgende Bereiche sollten Sie genau unter die Lupe nehmen:

- Zeitplanung
- Aufgabenplanung
- Teamkoordination
- Dokumenten- und E-Mail-Management
- Adressmanagement

Beginnen Sie mit Ihrem Puzzle: Notieren Sie alle Kernaufgaben, die zu Ihrem Arbeitsplatz gehören. Fügen Sie die einzelnen Aufgaben und Arbeitsschritte als Untergliederung zu den Kernaufgaben dazu. So prüfen Sie, ob Ihnen alle Zusammenhänge bekannt sind.

Beispiel in einer Gliederungsansicht:

Quartalsbericht erstellen

- 1.1 Eingang der Abteilungsberichte überwachen
- 1.2 Abteilungsberichte auswerten (Excel-Datei)
- 1.3 Zusammenfassung erstellen und kommentieren
- 1.4 Korrektur lesen lassen
- 1.5 etc.

Vorstandsvorlagen erstellen

- 1.1 ...
- 1.2 ...

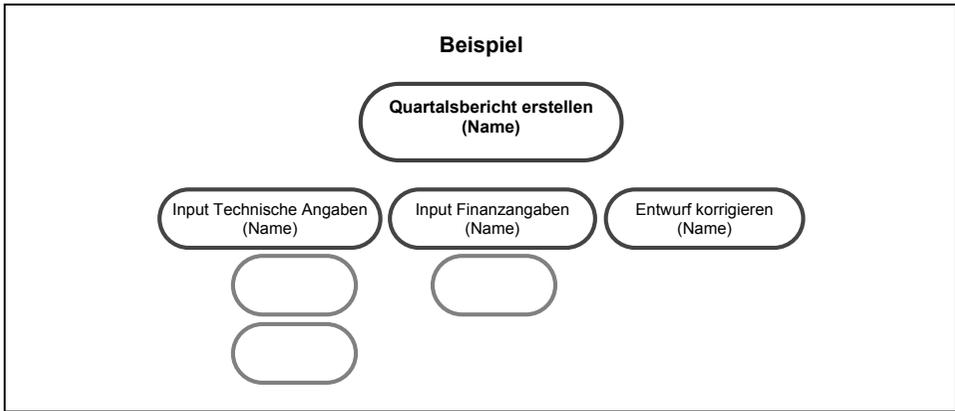


Abbildung 1: Grafische Darstellung – Aufgaben-Organigramm

Aufgabe	Vorarbeit von	Zeitliche Vorgabe	Weiterzugeben an	Zeitliche Vorgabe	Endtermin
Quartalsberichte Korrektur lesen	Abteilungsleiter A – B – C	Fünf Arbeitstage vor Endtermin	Niederlassungsleiter	Drei Arbeitstage vor Endtermin	10.04. 10.07. 10.10.

Abbildung 2: Darstellung fachlicher und zeitlicher Zusammenhänge von Aufgaben

Selbstmanagement

Um strukturiert zu arbeiten, muss man sich seiner persönlichen Fähigkeiten und Fehler bewusst sein. Machen Sie daher zunächst eine Stärken-Schwächen-Analyse. Kennen Sie Ihre Stärken?

- Was können Sie besonders gut?
- Was fällt Ihnen besonders leicht?
- Zu welchen Gelegenheiten und wobei helfen Sie anderen gerne?
- Welche Aufgaben übernehmen Sie immer ohne lange zu überlegen?

Im Folgenden analysieren Sie Ihre Schwächen.

- Wann passieren Ihnen immer wieder Fehler?
- Was fällt Ihnen besonders schwer?

- Wann benötigen Sie immer wieder Hilfe?
- Welche Aufgaben lehnen Sie immer wieder ab?

Ziehen Sie ein Fazit mit den folgenden Fragen:

- Wie werden Sie mit Ihren Schwächen umgehen?
- Wie können Sie Ihre Schwächen mindern?
- Warum fällt es Ihnen schwer, bestimmte Schwächen einzugestehen?
- Wären die Schwächen in einem anderen Umfeld nicht mehr so wichtig?
- Sind die Schwächen mit einer anderen Aufgabenstellung nicht mehr vorhanden?
- Wie können Sie Ihre Stärken besser einsetzen?
- Welche Chancen haben Sie durch Ihre Stärken?
- Wenn Sie Veränderungen anstreben, reichen Ihre Stärken für das neue Ziel aus?
- Wie könnte sich Ihr Umfeld verändern, wenn Sie Ihre Stärken bewusster einsetzen?

Blicken Sie bei Ihrer persönlichen Beurteilung auf einen längeren Zeitraum zurück. Vergessen Sie dabei nicht die zufälligen Erfolge. Verlassen Sie sich nicht allein auf die eigene Beurteilung. Holen Sie sich so viel Feedback wie möglich.

Setzen Sie sich Ziele – schriftlich!

Ziele setzen heißt, sich zu motivieren! Ein Ziel ist ein Maßstab, an dem man seine Aktivitäten messen kann. Ziele machen einem bewusst, warum man etwas tut und was es zu erreichen gilt. Ohne ein klares Ziel nutzt die beste Zeitplanung nichts, weil der Endzustand der Aktivitäten unklar bleibt.

Wer sich Ziele setzt, gibt seinem Tun einen Sinn, er verfügt über hohe Motivation, hat Kriterien zur Erfolgskontrolle und besitzt einen klaren Maßstab für seine Leistungen.

Ziele sind klar, konkret, messbar und machbar zu formulieren. Ziele werden immer schriftlich definiert, damit behalten sie ihre Aktualität.

Beispiele:

- Umsatzsteigerung: 15 Prozent in einem Zeitraum x
- Kostensenkung: 1.000 Euro pro Quartal
- Überstundenabbau: drei Stunden pro Mitarbeiter/Monat

Verschwendung vermeiden mit dem KISS-Prinzip

Wir alle stehen heute durch den Druck des Wettbewerbs und ständige Beschleunigung der Arbeitsabläufe unter starker Belastung. Es kommt darauf an, seine Ressourcen wahrzunehmen und zu nutzen, fähig zu sein, sich selbst und seine eigene Arbeit zu organisieren, die richtigen Dinge zur richtigen Zeit zu tun und das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden. Das einfache Prinzip, was es dabei zu beachten gibt: *KISS – Keep it simple stupid – Auf das Wesentliche konzentrieren!*

Selbstorganisation bedeutet, Verschwendung im täglichen Arbeitsablauf zu erkennen und zu vermeiden. Die Basis aller Optimierungsaktivitäten ist ein aktives Verschwendungsbewusstsein.

Beispiel 1:

Jeder Mitarbeiter verliert täglich eine halbe Stunde Arbeitszeit mit Suchen.

Berechnungszeitraum ein Jahr:

200 Arbeitstage x 0,5 Stunden x 50 Euro pro Stunde/brutto (angenommen)

200 x 0,5 = 100 Stunden Zeitverlust bzw. mögliche Zeitersparnis!

100 x 50 = 5.000 Euro Kostenaufwand bzw. mögliche Kosteneinsparung!

Beispiel 2:

Jeder Mitarbeiter verliert täglich eine Stunde Arbeitszeit durch unzureichenden Einsatz der vorhandenen Ressourcen.

Berechnungszeitraum ein Jahr:

200 Arbeitstage x 1 Stunde = 200 Stunden jährlicher Zeitverlust bzw. mögliche Zeitersparnis!

Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Finden Sie jede Mail sofort?
- Finden Sie jede abgespeicherte Datei sofort?
- Haben Sie Ihre Terminplanung im Griff?
- Haben Sie für Ihre Ablage ein einheitliches System für Papierdokumente und Dateien?

Bereits bei nur einem „Nein“ beginnt die Verschwendung am Arbeitsplatz.

KISS in der Praxis

Sie benötigen schnell eine Antwort von mehreren Personen, die Sie per Mail informieren. Steuern Sie die Antworten zum Beispiel mit den Möglichkeiten Ihnen nur ein JA oder NEIN, oder ein GENEHMIGT oder ABGELEHNT zu übermitteln.

Nutzen Sie in Ihrem Mailprogramm die Nachrichtensoptionen und setzen Sie Antwortschaltflächen ein. Der Empfänger muss nur auf die vorgegebene Antwort klicken und Ihnen die Mail zurücksenden. Das Ergebnis: Kurz, präzise, einfach und schnell.

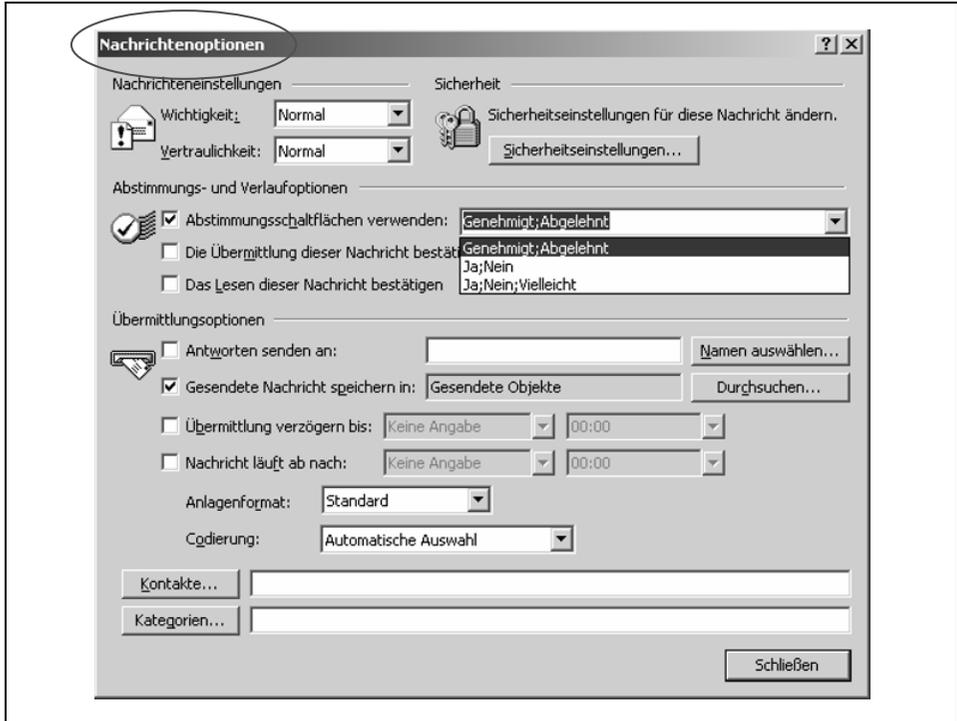


Abbildung 3: Einsatz von Abstimmungsschaltflächen in Outlook

Zu den Programmvorschlügen können zusätzlich auch benutzerdefinierte Begriffe eingesetzt werden. Die Antwortmöglichkeiten sind immer auf drei Schaltflächen begrenzt.



Abbildung 4: Benutzerdefinierte Abstimmungsflächen

Übersichtlichkeit am Arbeitsplatz

Aufgeräumte, übersichtliche und saubere Büros und Arbeitsplätze sind die Basis für weitere Verbesserungen. In einer europaweiten Studie der Universität Manchester kamen Forscher zu dem Ergebnis, dass Ordnung am Arbeitsplatz ein wesentlicher Baustein für professionelles Arbeiten ist. Die meisten Führungskräfte bevorzugen Mitarbeiter mit einem aufgeräumten Arbeitsplatz.

Bringen Sie Ihren Arbeitsplatz auf Vordermann und werden Sie fünffach aktiv:

1. Aussortieren
 - Das Arbeitsumfeld wird geordnet und aufgeräumt.
 - Die Schubladen und Schränke werden von Dingen befreit, die seit Jahren nicht mehr gebraucht wurden oder gar nicht dorthin gehören.
 - Unnötige Daten in Laufwerken, Ordnern und im Mailprogramm werden gelöscht.
2. Arbeitsplatz säubern und nur die notwendigen Dinge einräumen.
3. Arbeitsmittel ergonomisch anordnen.
4. Anordnungen zum Standard machen.
5. Alle Punkte bei Bedarf ständig verbessern.

Empfehlung:

Starten Sie Ihren nächsten Arbeitstag mit der „Fünffach aktiv Aktion“ und kombinieren Sie das Vorhaben gleichzeitig mit dem Thema „Ziele setzen“.

Zeit planen – Zeit gewinnen

Zeitmanagement beschäftigt sich mit der Kunst, die Zeit optimal einzuteilen und zu nutzen. Zeitmanagement bedeutet nicht, jede Tagesaktivität sekundengenau vorzuplanen, um noch mehr in noch kürzerer Zeit zu schaffen. Der optimale Einsatz der zur Verfügung stehenden Zeit, ist die effiziente Nutzung einer der wichtigsten Ressourcen. So können Zeitverluste entstehen:

- keine klaren Ziele,
- fehlende oder falsche Prioritätensetzung,
- mangelhafte und inkonsequente Planung – lang- und kurzfristig,
- der Arbeitsplatz ist schlecht gestaltet,
- die verwendeten Arbeitsmaterialien sind ungünstig angeordnet,
- Unordnung im Büro, auf dem Schreibtisch und im PC,

- nicht „Nein“ sagen können,
- fehlende Kompetenzen und Qualifikationen.

Analysieren Sie in einem persönlichen Zeittagebuch, wo Ihre Zeit bleibt, damit Sie die Zeitdiebe „eliminieren“ können. Das Tagebuch führen Sie lediglich einmalig über einen bestimmten Zeitraum mit Ihrer persönlichen Legende.

Zeit Tag: 10.09.	10 Min	20 Min	30 Min	40 Min	50 Min	60 Min	
08:00	P	P	P	T	S	M	Legende Telefonate Suchen Kopieren Meeting vorbereiten Kommunikation mit Kollegen Korrektur lesen Pause
09:00	M	M	M	M	M	M	
10:00	M	M	M	M	M	M	
11:00	KK	KK	T	T	K	K	
12:00	P	P	P	P	P	P	
13:00							
14:00							
15:00							
16:00							
17:00							
18:00							

Abbildung 5: Zeittagebuch

Siehe auch die „Liste möglicher Zeitdiebe“ am Ende des Kapitels.

Werden Sie aktiv gegen Ihre Zeitdiebe:

- Finden Sie Ihre fünf wichtigsten Zeitdiebe heraus.
- Überprüfen Sie nochmals, ob es die wichtigsten sind.
- Wählen Sie daraus nochmals drei aus und gewichten Sie diese.
- Notieren Sie Ihre Ideen, wie sie abzustellen sind.
- Bleiben Sie hartnäckig, bis Sie erfolgreich sind.
- Konzentrieren Sie Ihre Energien immer auf den Bereich mit dem größten Effekt.

Aufgaben optimal planen

Wer mehr Zeit für das Wesentliche gewinnen will, muss zuerst einmal einen Überblick haben, welche Aufgaben und welche Art von Aufgaben im Laufe eines Zeitraums typischerweise anfallen. Erst die gebündelte Übersicht ermöglicht es, mittel- und langfristig sinnvolle Planungen vorzunehmen.

Ist die Aufgabe unbedingt nötig?	→ NEIN	Aufgabe eliminieren
JA ↓		
Muss ich die Aufgabe unbedingt selbst ausführen?	→ NEIN	Aufgabe delegieren
JA ↓		
Führe ich die Aufgabe optimal aus?	→ NEIN	Aufgabe rationalisieren
JA ↘		Aufgabe ausführen

Abbildung 6: Aufgabenraster

Mit Ihrer Fachkompetenz sollten Sie die Notwendigkeit der Aufgaben an Ihrem Arbeitsplatz analysieren und kontinuierliche Routinearbeiten neu überdenken und optimieren. Der Maßstab heißt: „zielorientiertes Handeln“!

Ihre persönlichen und sozialen Kompetenzen helfen Ihnen bei der Entscheidungsfindung und Umsetzung. Hier gilt es, ehrlich zu sich selbst zu sein. „Muss“ ich das wirklich, oder bilde ich mir nur ein, dass nur ich diese Aufgabe übernehmen kann. Der Hauptgrund für gestresste und häufig sogar ineffektive Mitarbeiter und Manager liegt darin, dass sie keine Aufgaben abgeben können oder wollen.

Kann jemand diese Aufgabe besser und/oder billiger machen als ich? Wenn ja, was hindert mich daran, diese Aufgabe zu delegieren? Könnten Sie in der gleichen Zeit nicht etwas machen, was mehr Mehrwert bringt?

Sie setzen zur Prüfung Ihre Fach- und Methodenkompetenzen ein. Das Ergebnis kann als Prozessflussdiagramm dargestellt werden.

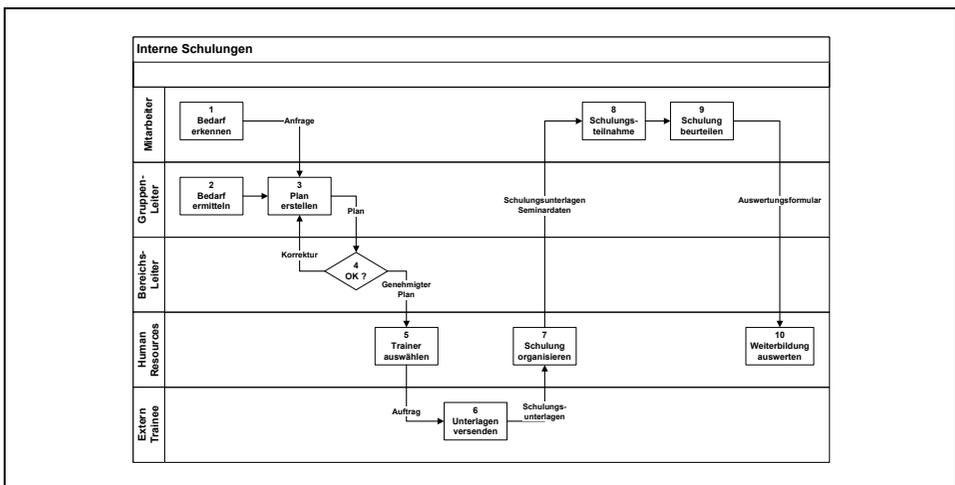


Abbildung 7: Prozessflussdiagramm

Es ist notwendig, vor Erledigung der Aufgaben Prioritäten zu setzen, um eine Reihenfolge zu erhalten. Somit ist sofort erkennbar und dokumentiert, welche Aufgaben Vorrang haben. Ein gutes Zeitmanagement sollte dringende Aufgaben verhindern, lässt sich aber nicht immer verwirklichen.

A-Aufgaben sind wichtige, nicht delegierbare Aufgaben.

Sie müssen sofort und zu Ende bearbeitet werden, auch wenn sie den ganzen Zeitplan des Tages zerstören. Beispiele für A-Aufgaben:

- Reklamationen
- eilige Angebote an Kunden
- Produktionsstörungen beseitigen

B-Aufgaben sind wichtige, meist dringende Aufgaben, die eventuell auch delegierbar sind. Sie werden gern vor sich hergeschoben und am Ende oft unter Zeitdruck erledigt. Die folgenden Faktoren unterscheiden A- und B-Aufgaben:

- Außen/Innen-Wirkung
- Aufwand/Kosten/Gewinn-Abwägung
- Image-/Kunden-Verlust

C-Aufgaben sind dringliche Routine- und Alltagsaufgaben. Sie sind nicht so wichtig, müssen aber erledigt werden. Sie sind delegierbar. Zum Beispiel Anfragen nach Informationen, Sitzungen, E-Mails oder Anrufe.

Mit dieser ABC-Analyse ist es möglich, das „Wesentliche“ vom „Unwesentlichen“ zu trennen, Rationalisierungsschwerpunkte zu setzen, unwirtschaftliche Anstrengungen zu vermeiden und die Wirtschaftlichkeit zu steigern. Die Analyse ist ein Ordnungsverfahren zur Klassifizierung einer großen Anzahl von Daten (Erzeugnisse, Kunden oder Prozesse).

Zeiten planen mit der ALPEN-Methode

Die ALPEN-Methode umfasst fünf Schritte für einen schriftlichen Tages- oder Wochenplan. Der Zeitaufwand für die Planung sollte bei fünf bis maximal zehn Minuten liegen.

- *Aufgaben zusammenstellen*
Alle anstehenden Aufgaben, Aktivitäten und Termine werden in eine Übersicht eingetragen.
- *Länge einschätzen*
Zur Aufgabe wird die für die Erledigung voraussichtlich benötigte Zeit eingetragen.
- *Pufferzeit einplanen*
Maximal 60 Prozent der täglichen Arbeitszeit kann geplant werden. Die übrige Zeit ist für Unvorhergesehenes reserviert.

■ *Entscheidungen über Priorität*

Zu den einzelnen Aufgaben wird nach dem ABC-Prinzip die Priorität hinzugefügt. Überprüfen Sie immer wieder Ihre Prioritätenliste. Aus B-Aufgaben können schnell A-Aufgaben werden, wenn sie aufgeschoben werden.

■ *Nachkontrolle*

Geplante und tatsächlich erledigte Arbeiten vergleichen. Unerledigtes auf den nächsten Tag übertragen. Sofort analysieren, warum die Planung nicht eingehalten werden konnte. Diese Erkenntnis ist bei der folgenden Planung zu beachten.

Beispiel – Aufgaben und Aktivitätenplan – Inhaltsangaben

- ▶ Aufgabenaktivität/Titel
- ▶ Beginnt am
- ▶ Ist fällig am
- ▶ Priorität
- ▶ Delegiert an/am
- ▶ Gemeinsam zu erledigen mit
- ▶ Aktueller Status
- ▶ Notizen und Hinweise auf verbundene Dokumente und Dateien
- ▶ Kategorie
- ▶ Erledigt (Prozent-Angabe)

Aufgaben nach diesem Prinzip zu strukturieren setzt eine konsequente und regelmäßige Zeitplanung voraus. Beginnen Sie mit Tagesplänen. Der Zeitaufwand ist effektiv investierte Zeit, die mehrfach wieder hereingeholt wird.

Notieren Sie alle zu erledigen Aktivitäten und zwar Ergebnisse und nicht reine Tätigkeiten.

Nicht: Gespräch mit dem Vorgesetzten

Sondern: Gehaltserhöhung mit dem Vorgesetzten besprechen

Planen Sie immer schriftlich. Ein Zeitplan, der nur im Kopf existiert, wird leichter umgeworfen und man verliert schneller den Überblick. Schriftlich bedeutet er Arbeitsentlastung für das Gedächtnis und Selbstmotivation. Eine Kontrolle der Tagesergebnisse mit gleichzeitiger Dokumentation der geleisteten Arbeit wird dadurch möglich. Die Dokumentation unterstützt Sie bei der Nachkontrolle und der weiteren Planung. So können Sie feststellen, ob Sie für die erledigten Aufgaben die richtige Zeiteinheit und/oder Vorarbeit geplant haben.

Jeder Arbeitstag sollte aus einer Mischung von A-, B- und C-Aufgaben bestehen.

Beachten Sie bei der Planung die Konzentration auf das Wesentliche.

Planen Sie realistisch

Schätzen Sie den Zeitbedarf ein und verplanen Sie nur 60 Prozent Ihrer Zeit. Es kommt immer etwas Unerwartetes dazwischen. Ermitteln Sie für einen Zeitraum, zum Beispiel eine Woche, einen Monat, ein Quartal, Halbjahr oder sogar ein ganzes Jahr den Zeitbedarf für Ihre „festen Termine“ (Abgabetermine, Meetings mit Anwesenheitspflicht etc.). Die dann verbleibende planbare Zeit steht Ihnen für Ihre weiteren Aufgaben zur Verfügung.

Sind Sie bei der Erledigung Ihrer Aufgaben auf Informationen Dritter angewiesen oder müssen Sie sogar zusammen mit Kollegen gemeinsam die Aufgabe zu Ende bringen, ist eine vorherige Abstimmung der Zeitfenster nötig.

Handformel „Schlechter Start – Schlechter Tag“

Erste Tagesaktivität: Aufgabenplanung für den Tag prüfen und gegebenenfalls anpassen. Bei der Tagesplanung darf man seine persönliche Leistungskurve nicht vergessen, dazu gehören auch positives Denken und Handeln.

Jeder Mensch ist in seiner Leistungsfähigkeit während des Tages bestimmten Schwankungen unterworfen. Es gibt individuelle Unterschiede, jedoch kann man sagen: der Leistungshöhepunkt liegt am Vormittag und das Leistungstief am Nachmittag mit einem erneuten Zwischenhoch am frühen Abend.

Wird die Tagesplanung dem Biorhythmus angepasst, kann die eigene Produktivität gesteigert werden. Bei dieser Planung sollte man aber auch die Pausen nicht vergessen und diese nicht als Zeitverschwendung sondern als Auftanken von Energie betrachten.

Die stille Stunde

Der *Sägeblatt-Effekt* kann bis zu 30 Prozent der Arbeitszeit rauben. Ständige Unterbrechungen durch Besucher, Telefonate etc. lenken immer wieder von der Arbeit ab. Bis zur Weiterarbeit an der gleichen Stelle bedarf es immer einer erneuten Einarbeitungszeit.

Das heißt für die Praxis, dass es sinnvoll ist, sich täglich eine Sperrzeit einzuräumen. In dieser Zeit ist man für niemanden erreichbar und sprechbereit. Diese „stille Stunde“ sollte zum Beispiel wie eine Besprechung in den Tagesplan aufgenommen werden.

Checklisten

Der Begriff Checkliste stammt aus der Pilotensprache. Checklisten haben sich bewährt, die Arbeit der Piloten spürbar zu entlasten. Checklisten, auch Prüflisten genannt, unterstützen den Arbeitsablauf. Eine Checkliste enthält Punkte mit erledigten und unerledigten Tätigkeiten. Sie sind eine einfache und dennoch wirkungsvolle Organisationshilfe. Der Vorteil von Checklisten:

- Das strukturierte Vorgehen in einer komplexen Aufgabenstellung.

- Der aktuelle Stand der Bearbeitung ist jederzeit erkennbar.
- Vertretungen können problemlos und sofort weiter arbeiten.

In fünf Schritten zu einer Checkliste

1. Tätigkeit auswählen
2. Ablauf in Arbeitsetappen und Arbeitsphasen aufteilen
3. Logische Reihenfolge zusammenstellen
4. Aufgabengruppen bilden
5. Checklisten immer wieder überarbeiten und anpassen

Ein neuer Mitarbeiter	Wer?	Wann?	erledigt
Arbeitsplatz vorbereiten			
Einarbeitungsplan aufstellen			
Arbeitsablauf-Beschreibungen vorbereiten			
Bestehende Mitarbeiter über Einarbeitung informieren			
Neuen Mitarbeiter begrüßen			
Arbeitsplatz und Pausen-Lokalitäten erklären			
Neuen Mitarbeiter den bestehenden vorstellen			
Einstellungformalitäten <ul style="list-style-type: none"> • Papiere • Gesundheit • Gehaltsabwicklung 			
Neuen Mitarbeiter über Einarbeitung informieren			

Abbildung 8: Beispiel einer Checkliste

Vorlagen

Vorlagen konsequent einzusetzen bedeutet, dass der Empfänger immer sofort erkennt, von wem das Dokument kommt. Nach außen gerichtet hat der Wiedererkennungswert für ein Unternehmen einen positiven Wert. Bei einer Entscheidungsfindung, wie zum Beispiel bei einer Auftragsvergabe, können Unterlagen, in denen Informationen schnell gefunden werden, den Ausgang positiv beeinflussen. Mit Vorlagen werden strukturierte Informationen, die immer an der gleichen Stelle stehen, an den Empfänger weitergegeben.

Bei Informationen wird in zwei Bereichen unterschieden:

Metadaten

Als Metadaten oder Metainformationen bezeichnet man allgemein Daten, die Informationen über andere Daten enthalten. *Metadaten* eines Buches sind beispielsweise

- der Name des Autors
- das Erscheinungsjahr
- die ISBN-Nummer
- der Verlag
- die Auflage

Metadaten eines Briefes sind u. a.

- der Absender (Firma)
- der Verfasser
- das Briefdatum
- eine Projekt-/Bearbeitungs-Nummer

Inhaltsangaben

Inhaltsangaben sind zum Beispiel:

- der Betreff in einem Brief
- eine vorangestellte Übersicht z. B. in einer längeren Mail oder in einem Protokoll
- das Inhaltsverzeichnis einer Dokumentation, eines Buches oder einer Bedienungsanleitung

Arbeitsplatzorganisation im Team

Die Kommunikation der Mitarbeiter ist eine Schlüsselrolle und damit eine der wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit. Kommunikation ist mehr als nur der Austausch von Informationen. Sie ist wechselseitig und dient der Unterstützung und Motivation sowie zur Klärung von Sachverhalten. Teams entwickeln gemeinsam neue Ideen zur Verbesserung der Zusammenarbeit: weg vom Einzelkämpfer – hin zum Team.

Analyse und Aufnahme der IST-Situation:

- Finden Sie sich auf Anhieb bei Ihren Kollegen zu Recht?
- Träumen Sie von Suchzeiten unter drei Minuten?
- Finden Sie sich in den Ordnerstrukturen noch zu Recht?
- Werden Dokumente doppelt und dreifach abgelegt?

- Haben Sie schon jemals Speicherplatz verringert?
- Welche Standards sind bereits vorhanden?

So sollte es sein (SOLL-Zustand):

- einheitliches, redundanzfreies und flexibles Ablagesystem
- einheitliche Struktur der Laufwerke und Ordner
- Minimierung der Variantenvielfalt: z. B. für Formulare, Dokumentenvorlagen, gemeinsame Checklisten etc.
- geregelte Besprechungskultur

Dieser SOLL-Zustand kann heute nur noch mit Hilfe der digitalen Organisation erreicht werden. Hier ein Vergleich zwischen „Früher“ und „Heute“.

Früher

- Büroraum:
 - frei zugänglich oder Schlüssel für „ausgewählte“ Personen
- Aktenschränke:
 - freie Bedienung oder um Erlaubnis bitten und nach Unterlagen fragen
- Schreibtisch-Oberfläche>
 - Körbchen (Posteingang, aktuelle Aufgabenliste, Tagesplan etc.)
 - Pultordner A bis Z und/oder 01 bis 31 (z. B. Wiedervorlagen)
 - Mappen ohne Register (z. B. vorsortierte Ablage)
 - unsortierte Stapel (z. B. unsortierte Ablage)
 - Kalender
 - Notizblock, Spiralheft
 - Schreibtisch-Schubladen
 - Hängeordner
 - Hängeregister (z. B. Wiedervorlagen)
 - Unsortiertes

Heute

- IT und Netzwerkumgebung:
 - vernetzte Informationen und weltweite Kommunikation in Echtzeit
- PC und Bildschirm:
 - Oberfläche/Desktop mit Verknüpfungen

- Laufwerke und Ordner:
 - allgemeine Laufwerke mit Unterordnern
 - persönliches Laufwerk mit Unterordnern

Früher		Heute
Büro	⇒	Computer
Büroschlüssel	⇒	Passwort
Aktenschränke	⇒	Laufwerke
Schrankschlüssel	⇒	Zugriffsrechte
Ordner (Akten)	⇒	Ordner im Explorer <ul style="list-style-type: none"> ■ mit Zugriffsrechten ■ ohne Zugriffsrechte
Ordnerinhalte (Papier)	⇒	Dateien <ul style="list-style-type: none"> ■ ungeschützt ■ geschützt durch Lesezugriff ■ geschützt durch Schreibzugriff
Kalender	⇒	Outlook
Posteingang/Postausgang	⇒	Outlook
Wiedervorlage	⇒	Outlook
Pultordner/Klarsichthüllen	⇒	Outlook/Desktop ...
Adressen- und Telefonverzeichnis	⇒	Outlook/Intranet

Abbildung 9: Arbeitsplatzorganisation im Vergleich

Organisation

Möglichkeiten am Beispiel Outlook

Aufgaben (1+2)

- persönlicher Tagesplan
- allgemeine Aufgabenplanung mit Delegation und Kontrolle
- Wiedervorlage-Management

Terminkalender (1)

- persönlicher Kalender
- Teamkalender
- Kalender für mehrere Personen im Überblick
- Ressourcenkalender in Projekten (Personen, Räume etc.)

Kontaktmanagement (1)

- für die Abteilung, das Projekt und/oder für das Unternehmen über „Öffentliche Ordner“ mit Zugriffsrechten für die Abteilung/das Projekt.

Posteingang – Mail (1+2)

- Datei-Ablage im Explorer/Ordner/Vorgang
- als Aufgaben übernehmen
- Wiedervorlage managen

Postausgang – Mail (1+2)

- Datei-Ablage im Explorer/Ordner/Vorgang
- Erledigungsvorgaben mitgeben – Optionen einsetzen

1 – Kategorien

2 – Wiedervorlage-Funktion

Digitale Ablage

Mit einem Blick alle wichtigen Informationen in der Übersicht. Sie haben die Möglichkeit, im Explorer mit Ordnerstrukturen zu arbeiten. Sie können diese Strukturen jedoch auf ein Minimum beschränken. Nutzen Sie dazu einfach die vorhandenen Möglichkeiten.

Beim Erstellen einer Datei werden bereits Meta-Daten und Inhaltsangaben in die Datei-Eigenschaften eingetragen. Unter den Menü Extras [Pfad im geöffneten WORD-Programm: EXTRAS/Optionen/Speichern/Anfrage für Dateieigenschaften] legen Sie einmalig fest, dass sich beim Speichern das Dialogfeld zum Eintragen automatisch öffnet.

Vergessen? – So gut wie nicht mehr möglich. Für den seltenen Fall gibt es eine einfache Lösung. Im Explorer werden die Datei-Eigenschaften mit der rechten Maustaste auf den Dateinamen aktiviert. Die fehlenden Informationen können nachträglich eingetragen werden. Achten Sie auch darauf, dass Häkchen für die Vorschaugrafik zu setzen. Vor dem Öffnen einer Datei sehen Sie jeweils die erste Seite des Dokumentes.

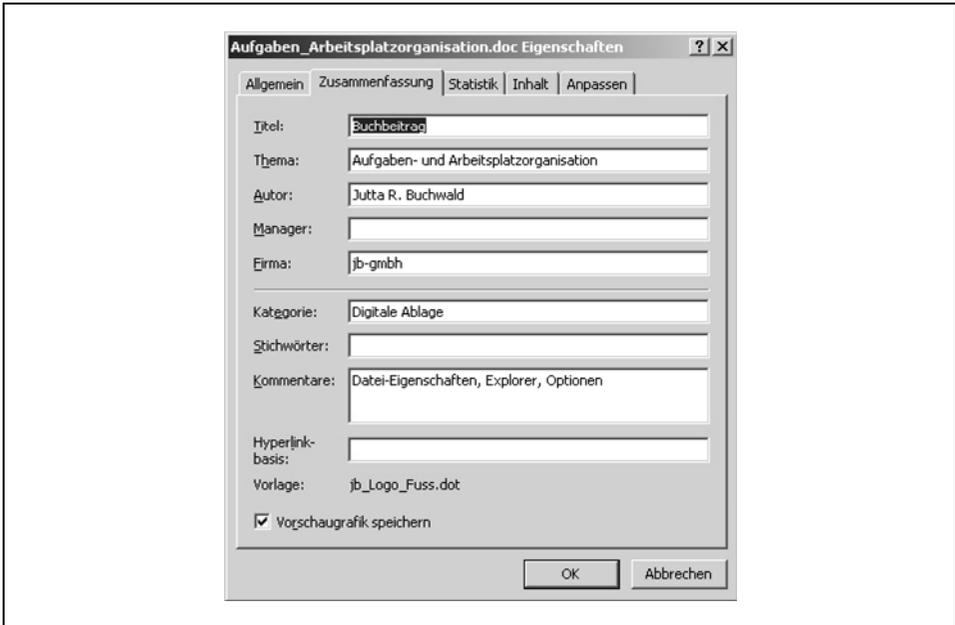


Abbildung 10: Dateieigenschaften eintragen

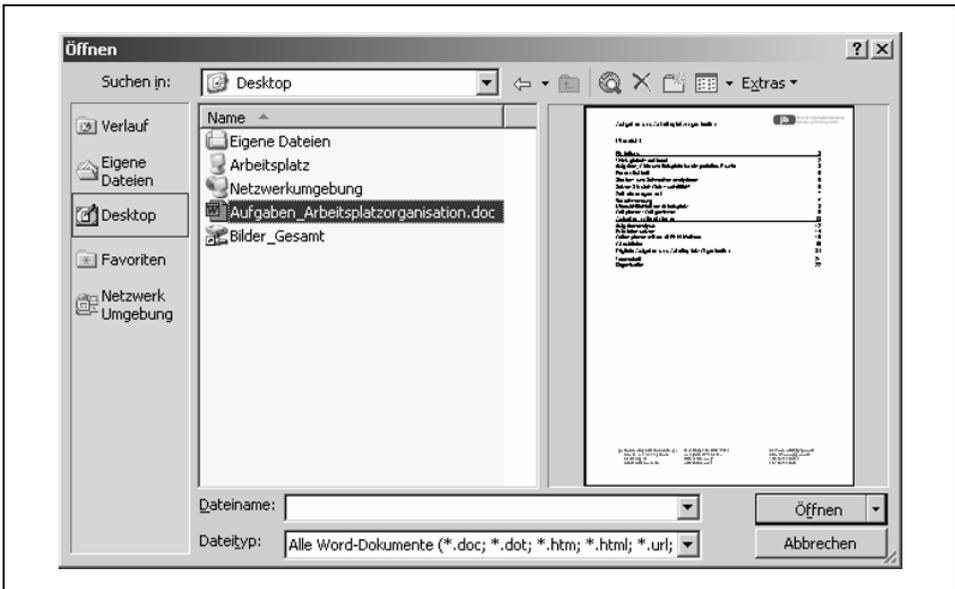


Abbildung 11: Anzeige erste Seite des Dokuments

Der Explorer zeigt alle eingetragenen Meta- und Inhaltsdaten wieder an.

Die Ordneransicht ist einmalig für einen Ordner festzulegen. Diese benutzerdefinierte Ansicht kann für alle Ordner automatisch übernommen werden.

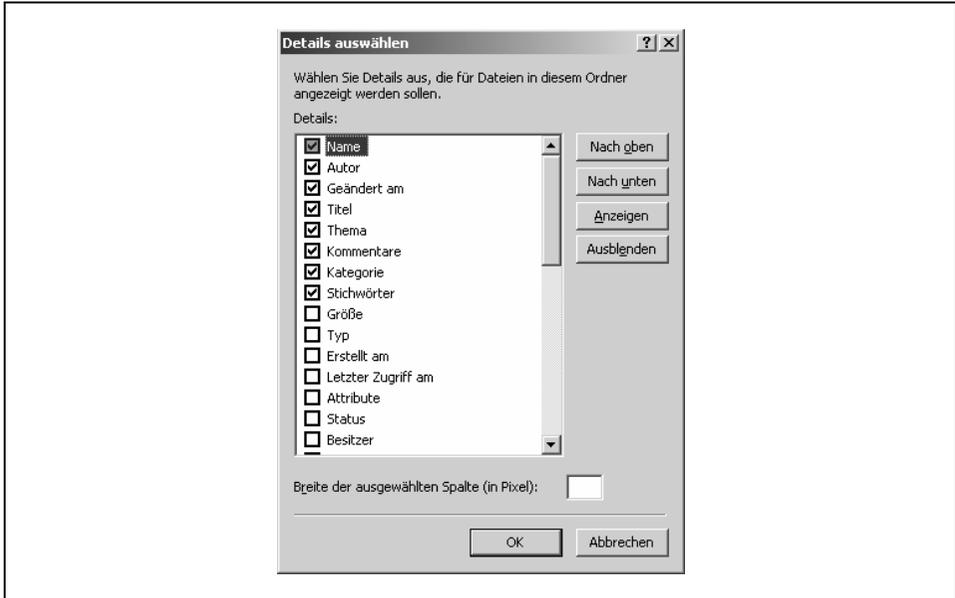


Abbildung 12: Explorer, Details festlegen

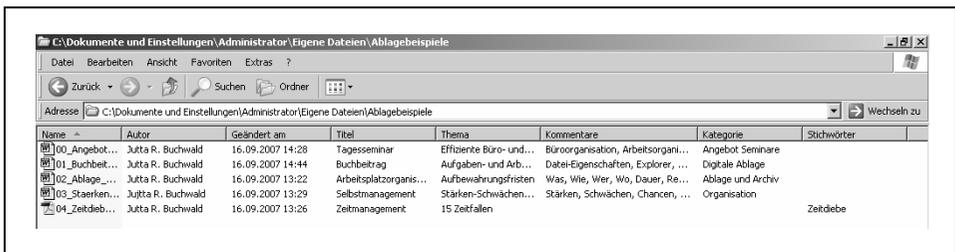


Abbildung 13: Explorer, Details anzeigen

Jede Spalte kann mit einem Mausklick alphabetisch sortiert werden. Bei diesen Möglichkeiten bekommen Dateinamen und Ordnerstrukturen eine untergeordnete Priorität.

Es ist egal, ob Sie sich im Team oder alleine in der Ablage zurecht finden müssen, achten Sie darauf, dass Sie die Spalte *Kategorien* wie Kapitelbezeichnungen und die Spalte *Titel* wie Überschriften behandeln.