

# Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung



## 1.4 Persönliche Arbeits- und Rationalisierungstechniken

### Block 1: Zeit- und Selbstmanagement

*Dozent:*  
*Elisabeth Mehrmann*

**Management  
consult**

Unternehmensberatung GmbH  
**Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn**  
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11 **ult GmbH Bonn**  
E-Mail: [info@Managementconsult.de](mailto:info@Managementconsult.de)

<http://www.Managementconsult.de>

# Antizyklisches Verhalten

Der Mensch ist ein geselliges Wesen. Wenn viele Menschen gleichzeitig dasselbe tun, entstehen Warteschlangen, Staus, Blockaden, Stress.

- Um 12:30 Uhr essen gehen
- Am Samstag in die Ferien fahren
- Um 11:00 Samstag einkaufen

## Eigene Erlebnisse:

Wo verhalte ich mich zyklisch? Wo und wann bin ich ein Herdentier, tue gleichzeitig dasselbe wie andere?

-----

-----

Wo und wann kann ich mich antizyklisch verhalten? Was kann ich in einer Zeit tun, wenn es die vielen anderen nicht gleichzeitig tun?

-----

# Überfüllter Schreibtisch am Arbeitsplatz



## Situation:

Ihr Schreibtisch ist oft mit Akten überfüllt. Sie sind ein „Volltischler“

## Problem:

Sie brauchen unnötig Zeit, um Dinge zu finden.  
Zusammengehörende Unterlagen geraten auseinander.

## Ihr Ziel:

Ordnung halten.  
Unterlagen schnell ablegen und wieder finden. Zugriff nach Termin und Name / Suchbegriff.

- Aktenkörbe (Ein/Aus, Aktenfächer, Schubladen, Rollcontainer)
- Hängeregistratur: Mappen mit Schiebesignalen.
- Abends immer den Schreibtisch aufräumen.
- Karteien mit Reitern.
- Ablage bei Sekretärin.
- Nur so viel wie nötig behalten, Rest in den Papierkorb!
- Ihre Kollegen und Mitarbeiter sollen in Ihrer Abwesenheit nichts auf Ihrem Tisch deponieren. Ihr Schreibtisch ist kein Mülleimer für Unbequemes oder Unerledigtes.
- Nach Sitzungen/Reisen: Papiere ordnen / in Ein-Korb / sofort ablegen.
- Mehr Zielerreichungs- statt Ausführungskontrollen. Das reduziert Papier (und spart Zeit).
- Vor längeren Abwesenheiten Stellvertretungen regeln. Papiere umleiten.
- Es muss nicht alles über Ihren Schreibtisch laufen ...
- Wenig gebrauchte Unterlagen weg vom Arbeitsplatz. Täglich Gebrauchtes in Griffnähe.

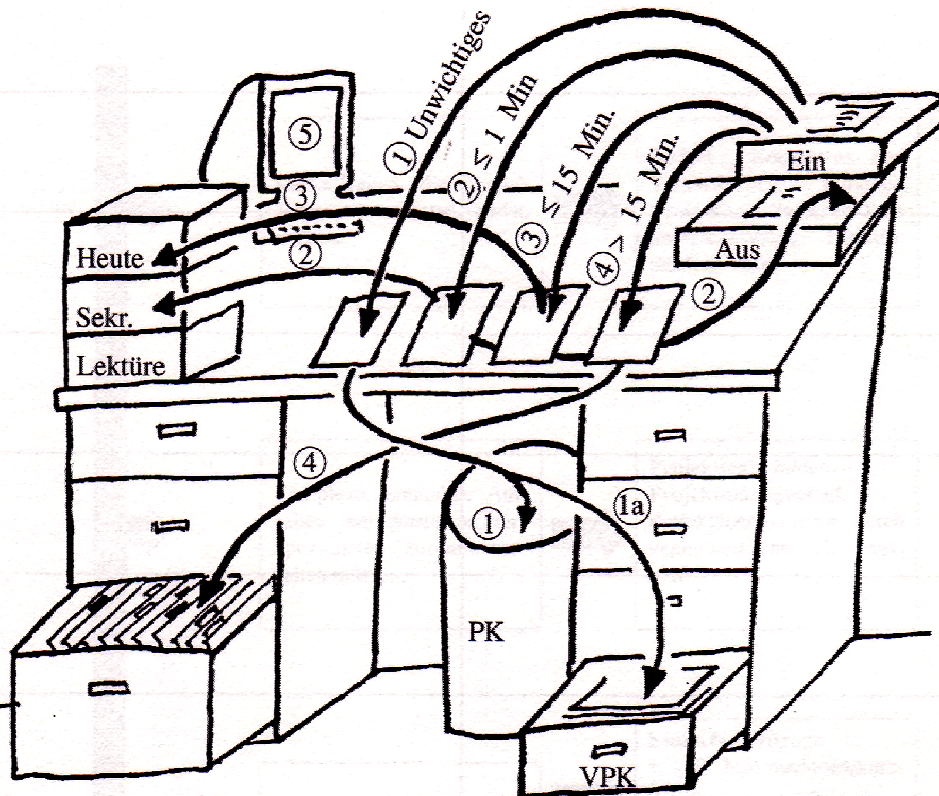
## Werden Sie ein Leertischler!



# Mit Informationen fertig werden

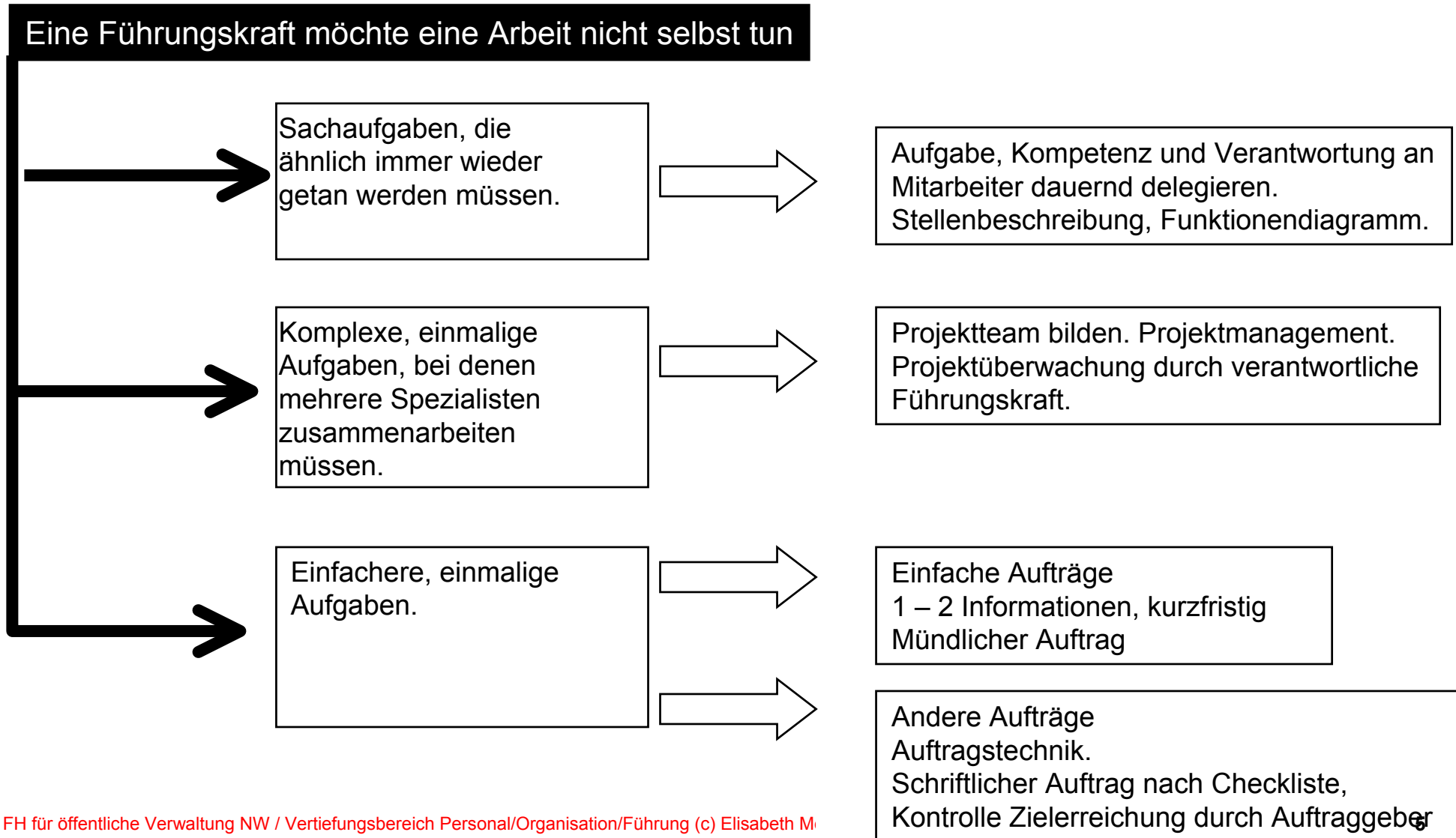
Sie erhalten täglich Papiere und E-Mails aller Art auf den Tisch bzw. in den PC. Wer einfach damit beginnt, den Berg abzuarbeiten, riskiert, Wichtiges und Dringendes zu vernachlässigen.

**Deswegen: Erst sortieren / ablegen, dann verarbeiten!**



- (1) Unwichtiges: Sofort Papierkorb. Im Zweifel VPK (=vor-Papierkorb). Untere 2/3 des VPK leeren, wenn voll.
- (2) Dinge, in in max. 1 Minute zu erledigen sind: sofort erledigen! Mut zum Entscheid“ Ins Fach „Aus“ oder „Schr.“ legen.
- (3) Dinge, die in max. 15 Min. zu erledigen sind: ins Fach „Heute“ legen → im Laufe des Tages erledigen (Zeit einplanen).
- (4) Dinge, die zur Erledigung länger brauchen: Zu Sachgebiet / Projekt ablegen. → Im Zeitplan-Buch terminieren!
- (5) E-Mail-Nachrichten: Wenn sinnvoll, ausdrucken. Wie (1) bis (4) erledigen.

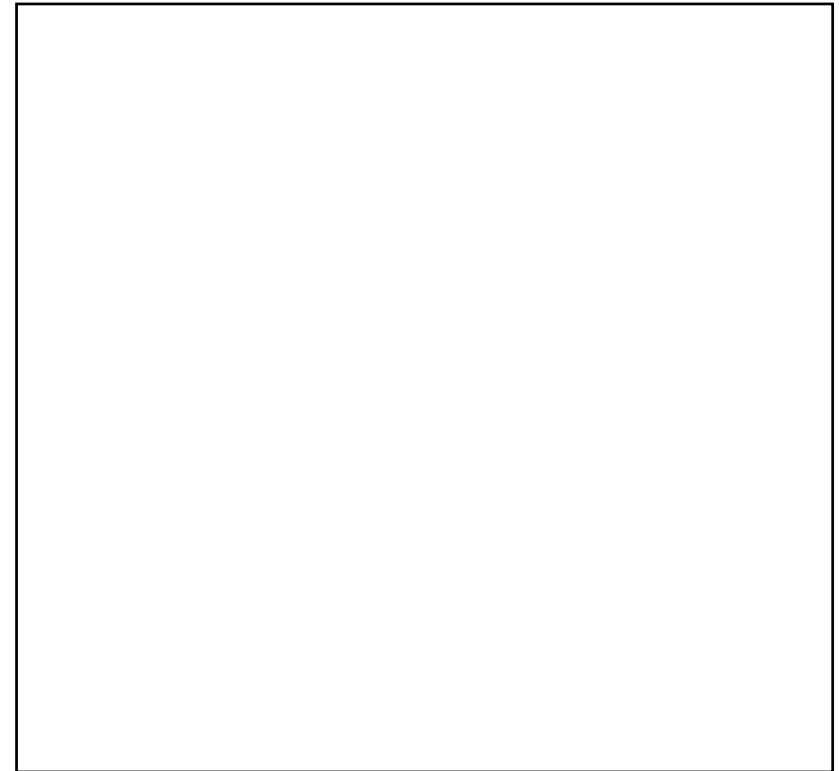
# Aufträge annehmen / erteilen



# Aufträge entgegennehmen

1. Ich versuche, nur Aufträge anzunehmen, die ich gut und termingerecht erledigen kann.  
Zielkonflikt?
2. Was ist wo, wie, warum, bis wann, mit wem zu erreichen? Ich frage, bis mir alles klar ist.
3. Wer ist über den Auftrag zu informieren (Stäbe, andere Bereiche etc.)? Wer informiert?
4. Welche Informationen brauche ich von wem?
5. Welche Kapazitäten, Sachmittel, Finanzen brauche ich?
6. End- und Zwischentermine!
7. Ich schreibe alles auf und gebe dem Auftraggeber eine Rückmeldung.

## Notizen



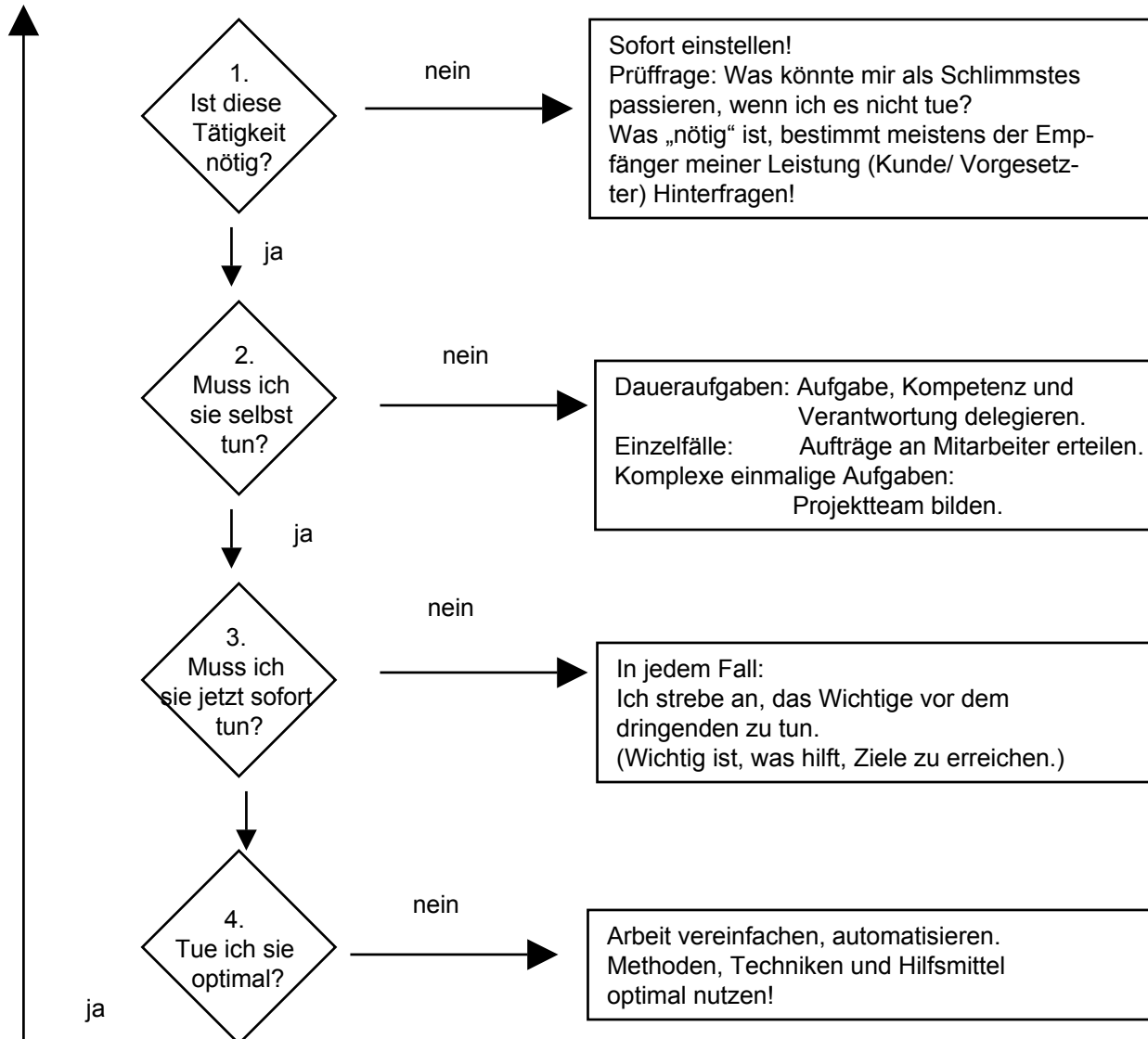
# Aufträge erteilen

1. Ich bereite die Auftragserteilung vor:  
Wer soll was, wo, wie, warum, bis wann,  
mit wem erledigen?  
Prinzip: So einfach wie möglich, so  
aufwendig wie nötig.
2. Ich erteile den Auftrag:
  - Auftragnehmer motivieren
  - Information geben
  - Koordination mit anderen Stellen sicher  
stellen
  - Welche Kapazitäten, Sachmittel,  
Finanzen braucht es?
  - Was muss vermieden werden?
3. Wir vereinbaren End- und  
Zwischentermine  
(in Terminkalender eintragen)
4. Ich lasse den Auftragnehmer alles  
aufschreiben und erbitte Feedback
5. Ich kontrolliere die Zielerreichung.

Notizen

# Plane vor dem Arbeiten!

Ich frage vor jeder Aktivität:





# Besucher



## Situation:

Jemand besucht Sie in Ihrem Büro, um etwas zu besprechen.

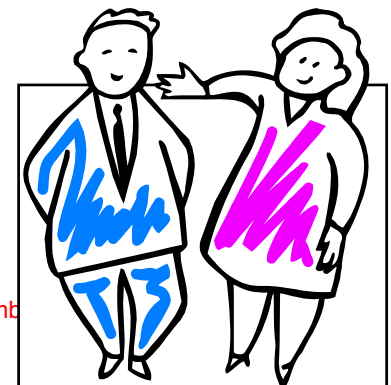
## Problem:

Er bleibt länger als sachlich und menschlich nötig.

## Ihr Ziel:

Besucherzeit so lang wie nötig, so kurz wie möglich.  
Gesprächsende herbeiführen, ohne den Partner zu verletzen.

- Bleiben Sie stehen, wenn Sie von vornherein wissen, dass der Besucher ein „Langredner“ ist.
- Nennen Sie dem Besucher eine Zeitbegrenzung für das Gespräch. Stellen Sie Ihren Wecker.
- Sagen Sie dem langatmigen Besucher ganz offen, dass Sie bis ... Uhr noch etwas erledigen wollen.
- Kommen Sie langatmigen Besuchern zuvor: Gehen Sie in das Büro des anderen. Als „Gast“ können Sie eher das Gespräch beenden.
- Senden Sie generell eine „Ich-Botschaft“. Sagen Sie dem Besuch, dass Sie unter Druck stehen und für sich arbeiten müssen / wollen. Versichern Sie ihm, dass Sie ihm gerne zuhören, dass es aber ein Problem für Sie ist, wenn er zu lange bleibt.
- Häufigen Besuchern festen Termin zuordnen, Gespräch bündeln.
- Besucher durch die Sekretärin „filtern“.
- Auf nächsten Kontakt verweisen.



**Achtung pflegen Sie zwischenmenschliche Beziehungen!**

# Delegieren



## Situation:

Sie führen Mitarbeiter, tun aber noch (zu)viel selbst.

## Problem:

Sie verlieren Zeit und gefährden die Motivation Ihrer Mitarbeiter. Sie gefährden Ihre weitere Entwicklung oder Ihre jetzige Position.

## Ihr Ziel:

Zeit gewinnen für Wesentliches. Mitarbeiter entwickeln durch Fordern und Fördern.

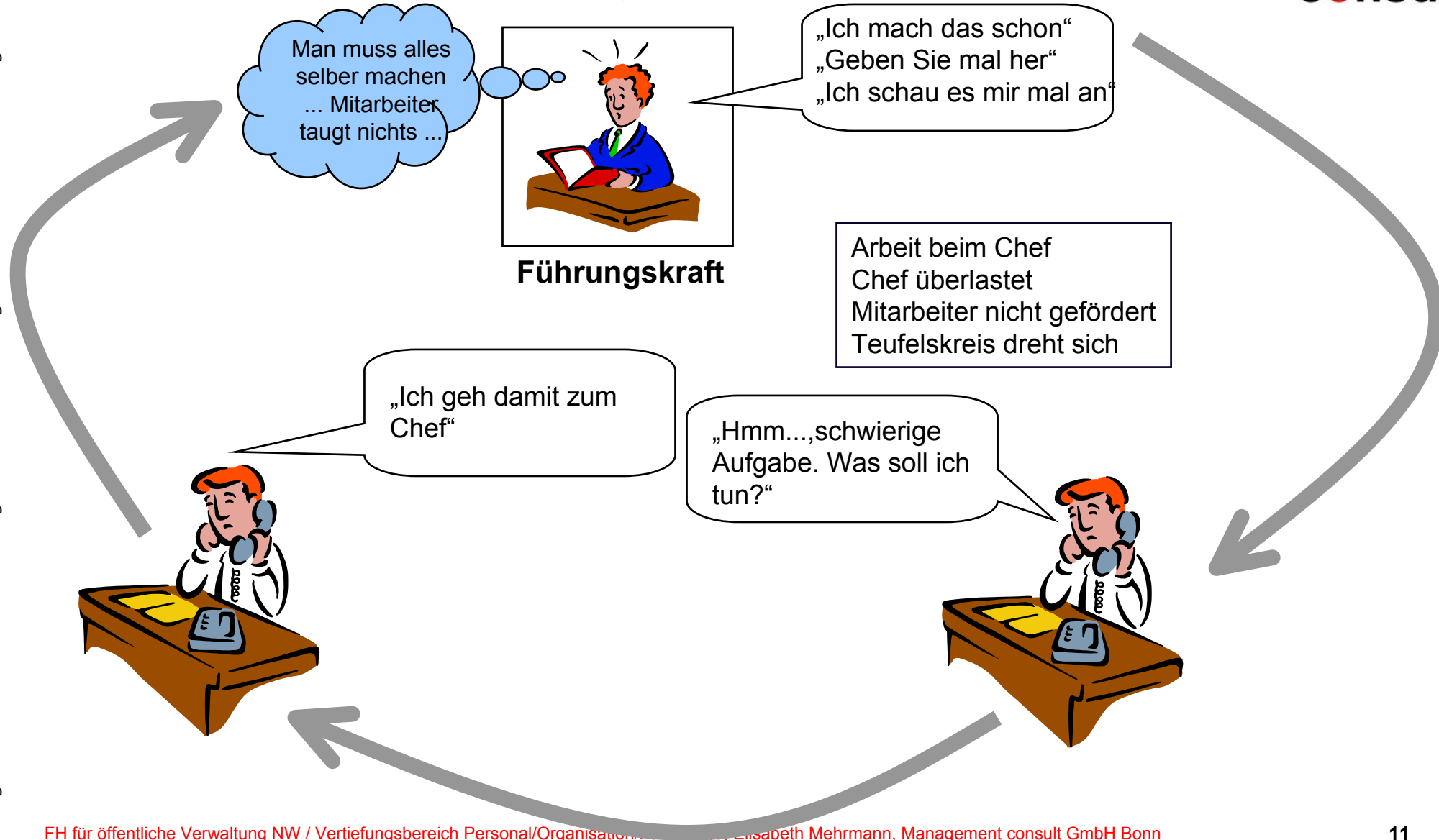
- Rechtzeitig delegieren: Oft delegiert eine Führungskraft erst unter Druck und Eile. Wenn es schief geht, hört man „Ich mache eben doch besser alles selbst“.
- Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung delegieren. Nur so kann der Mitarbeiter selbständig arbeiten, nur so sind Sie entlastet.
- Anfangsfehler tolerieren, auf Perfektion verzichten: Geben Sie dem Mitarbeiter Zeit, die neue Tätigkeit zu trainieren. Wenn Sie dies nicht tun, tun Sie die Arbeit bald wieder selbst.
- Soviel Kontrolle wie nötig, so wenig wie möglich (Zielerreichung, Termine, Ausführung). Je öfter der Mitarbeiter bewiesen hat, dass er gut arbeitet, desto weniger Kontrollen braucht es. Soll-Zustand: nur Zielerreichungskontrolle.
- Entwickeln, schulen Sie Ihre Mitarbeiter. Das entlastet Sie als Führungskraft und verbessert Ihr Potenzial.
- Akzeptieren Sie keine Rückdelegation.

**Delegation**

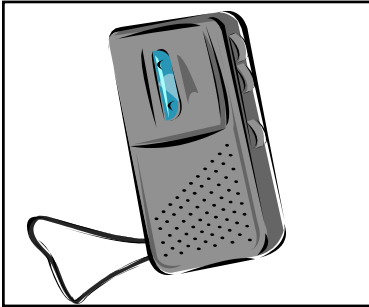
**Aufgabe  
Kompetenz  
Verantwortung**



# Der Teufelskreis der Rückdelegation



# Diktiergerät nutzen

**Situation:**

Sie benutzen kein Diktiergerät (Büro / oder Reise). Sie schreiben Manuskripte von Hand oder diktieren direkt an die Sekretärin.

**Problem:**

Sie verlieren Zeit, wenn Sie vieles von Hand schreiben. Ihre Sekretärin verliert Zeit (und Motivation) wenn Sie viel direkt diktieren u. dabei öfter gestört werden.

**Ihr Ziel:**

Zeit gewinnen.  
Zuverlässigkeit steigern, Ideenverluste minimieren.

- Zeitverschoben diktieren  
(z. B. abends, Sekretärin schreibt am Morgen).
- Nicht nur Briefe, auch Stichworte, Ideen, Anweisungen diktieren  
→ Sekretärin schreibt Liste, formuliert Briefe selbst.
- Taschengerät auf Reisen benutzen.  
Kassetten ins Büro schicken (Rapporte, Besuchsberichte etc.)

# Funktionendiagramm (1)

Das Funktionendiagramm ist ein bewährtes Instrument der Organisatoren.

Es eignet sich auch im Bereich der persönlichen Arbeitstechnik, um relativ stabil bleibende Aufgaben zu erfassen und den verschiedenen Stellen zuzuordnen.

Es kann einem Arbeitsteam helfen, Doppelspurigkeiten, aber auch Lücken zu vermeiden.

Es hat die Funktion einer Checkliste u. ermöglicht gleichzeitig eine wirksame Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Ausführungsverantwortung.

Das Funktionendiagramm ist aufgabenorientiert.

- Orientierung der Beteiligten, Erläuterung des Systems.
- Grundsatzentscheid über die Aufgabenverteilung im Team aufgrund des Organigramms, der Stellenbeschreibungen u. anderer Unterlagen.
- Erarbeitung der Funktionendiagramme mit den Beteiligten. Entwurf.
- Testlauf / Bereinigung des Entwurfs.
- Grundsätzliche Inkraftsetzung durch die Entscheidungsträger.
- Pflege
- Änderungen mit den Beteiligten absprechen.

# Funktionendiagramm (2)

## Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung

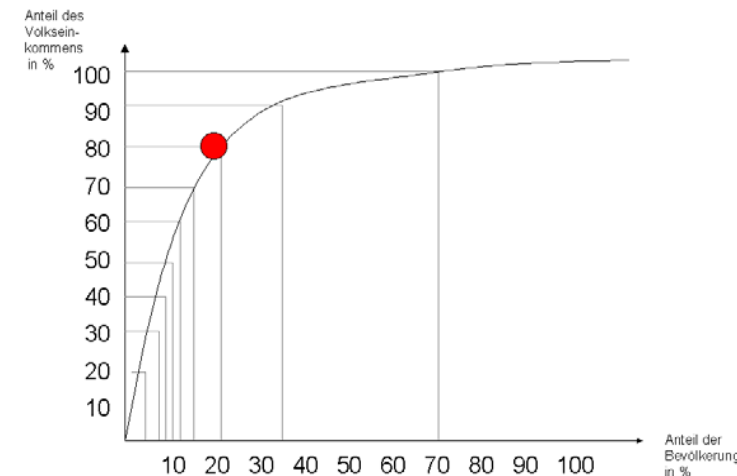
Aufgaben / Funktionen	Stellen / Verantwortliche					

A = Ausführung, BH = Bring-Hol-Pflicht, E = Entscheid, I = Initiative, Ie = Informationen erhalten, Ig = Informationen geben, K = Kontrolle, M = Mitsprache, Mw = Mitwirkung, N = Normalfall, Stv = Stellvertretung, Ue = bei Überlastung, W = wichtige Fälle

## Pareto-Analyse (80:20-Regel) als Arbeitstechnik

- 20% der Bevölkerung besitzen 80% des Volksvermögens
- 20% der Zeitung enthalten 80% der Nachrichten
- 20% der Besprechungszeit bewirkt 80% der Beschlüsse
- 20% der Schreibtischarbeit ermöglicht 80% des Arbeitserfolgs

Die 80:20-Regel wurde erstmals von dem italienischen Ökonomen Vilfredo Pareto (1848-1923) im 19. Jhd. beschrieben. Pareto fand durch statistische Untersuchungen heraus, 20% der Bevölkerung 80% des Volksvermögens besaßen.



# Was leistet die Pareto-Analyse?

Darstellungsform für die relative Bedeutung von Problemen und Bedingungen

Ziel:

- Ansatz zur Problemlösung finden
- Erfolg überwachen
- Argumentationshilfen bieten
- Spareffekte sichtbar machen
- Unterschied zwischen Aufwand und Ertrag verdeutlichen
- Prioritäten der Bearbeitung ermitteln

Das Pareto-Diagramm erlaubt eine Darstellung der **Auswirkungen eines Problems** sowohl in Fehlerhäufigkeit, als auch in Kosten, dadurch werden exakt die Ursachen gefunden, die den größten Einfluss auf ein Problem haben.

Das Pareto-Diagramm ermöglicht eine Filtration der möglichen **Ursachen** eines Problems, die den größten Einfluss haben und stellt somit eine erhebliche Entscheidungshilfe da.



## Wie wird es gemacht?

1. Untersuchungsgegenstand bestimmen
2. Rahmenbedingungen festlegen  
(*Untersuchungszeitraum, -gegenstand, Datenerhebungsform, Datenmenge, Maß der Bewertung*)
3. Datenerhebung durchführen
4. Wertzuordnung durchführen, Pareto-Grafik entwickeln
5. Fortschrittskurve zeichnen, Ergebnisse interpretieren

# Beispiel: Bürgerbeschwerden

## Prüfbogen



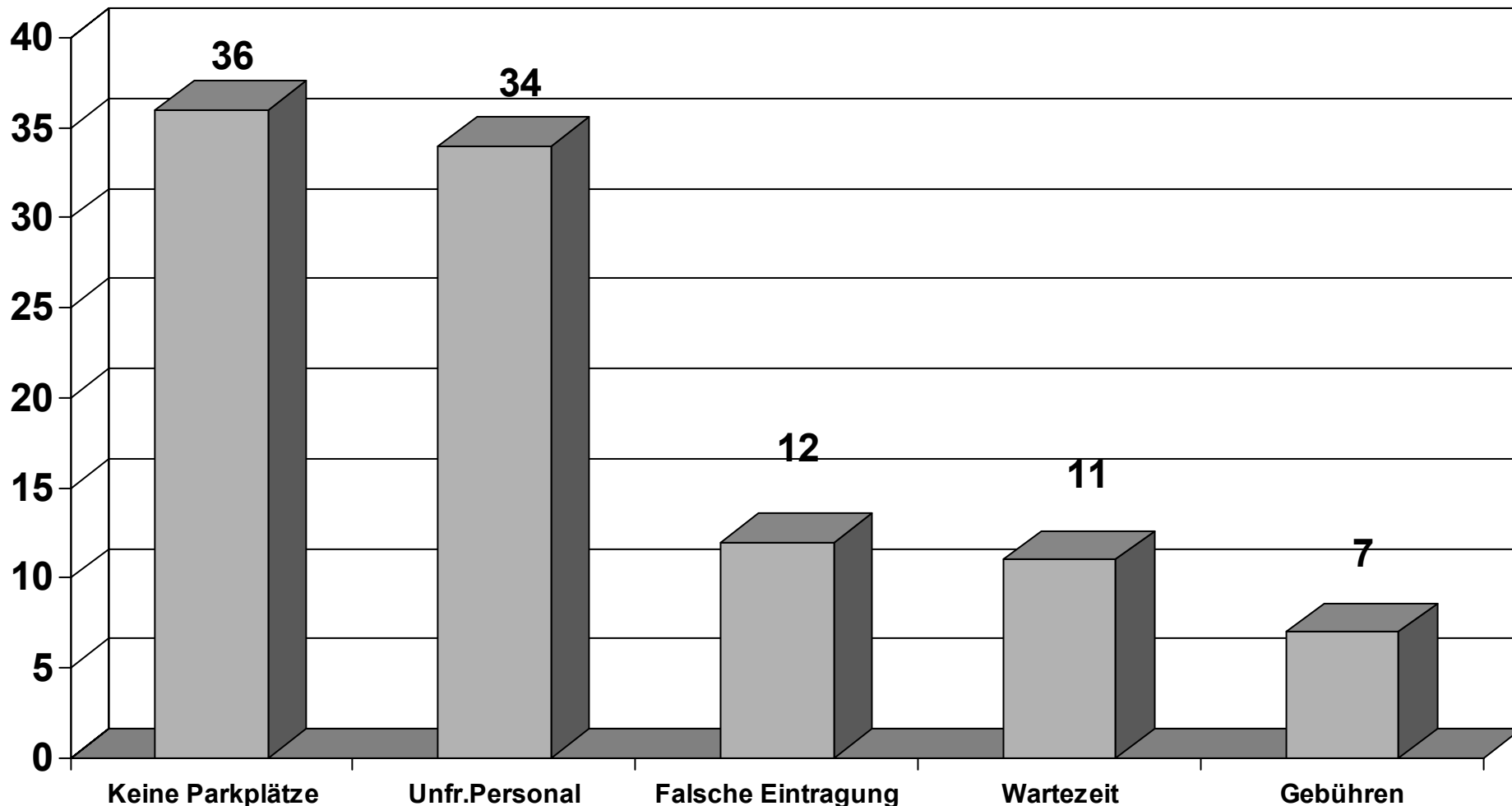
Management  
**consult**

Tag	6	7	8	9	Summe	Rang
Unfreundliches Personal	HHH IIII		HHH HHH HHH HHH	HHH	34	2
Falsche Eintragung	I	III	HHH I	II	12	3
Wartezeit	HHH	I	IIII	I	11	4
Keine Parkplätze	HHH HHH HHH	HHH HHH	HHH HHH	I	36	1
Zu hohe Gebühren		I	I IIII	I	7	5
Gesamt	30	15	45	10	100	

# Grafische Darstellung der Häufigkeiten



Anzahl  
Beschwerden



# Ermittlung der Personal- und Sachkosten



Nachbearbeitungskosten für	Kosten		
	Personalkosten	Sachkosten	Summe
Keine Parkplätze (Umstrukturierung)	3,41	2,00	5,41
Unfreundliches Personal (Training, PE-Maßnahmen)	25,00	8,33	33,33
Falsche Eintragungen (DV-Schulungen)	15,00	4,64	19,64
Wartezeit (Organisationsanalyse)	2,00	1,16	3,16
Zu hohe Gebühren (Gebührenberechnung prüfen)	12,00	4,00	16,00

# Ergebnis-Matrix



Management  
**consult**

Nacharbeit	Fehler- häufigkeit	Kosten / Fehler	Fehler- häufigkeit	Kosten EUR	Rang
Unfreundl. Personal (Training)	34	33,33	34	1.133,22	1
Falsche Eintragung (DV-Schulung)	12	19,64	12	235,68	2
Wartezeit (Organisations- analyse)	11	3,16	11	34,76	5
Parkplätze (Umstrukturierung)	36	5,41	36	194,76	3
Gebühren (Berechnung prüfen)	7	16,00	7	112,00	4
	<b>100</b>			<b>1.710,42</b>	



## Beispiel: Fehlersuche bei Fertigungsprozess

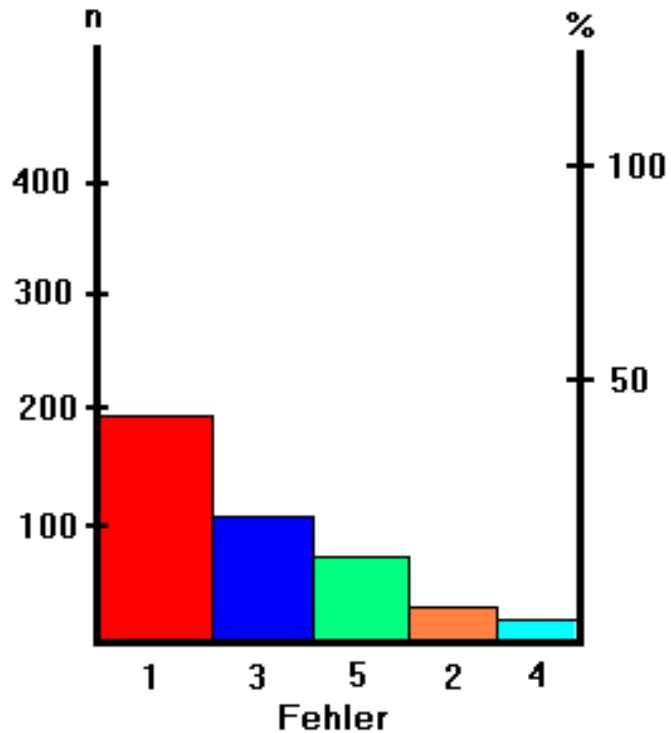
### Erhebungsbogen

Untersuchungszeitraum 01.06.-05.06.			
Untersuchte Stückzahl		2045	
Fehler an:		Anzahl Fehler	in %
1	Abdichtung	198	47,60%
2	Beschlägen	25	6,01%
3	Anschlüssen	103	24,76%
4	Drehring	18	4,33%
5	Fugen	72	17,31%
<b>Summe</b>		<b>416</b>	<b>100,00%</b>

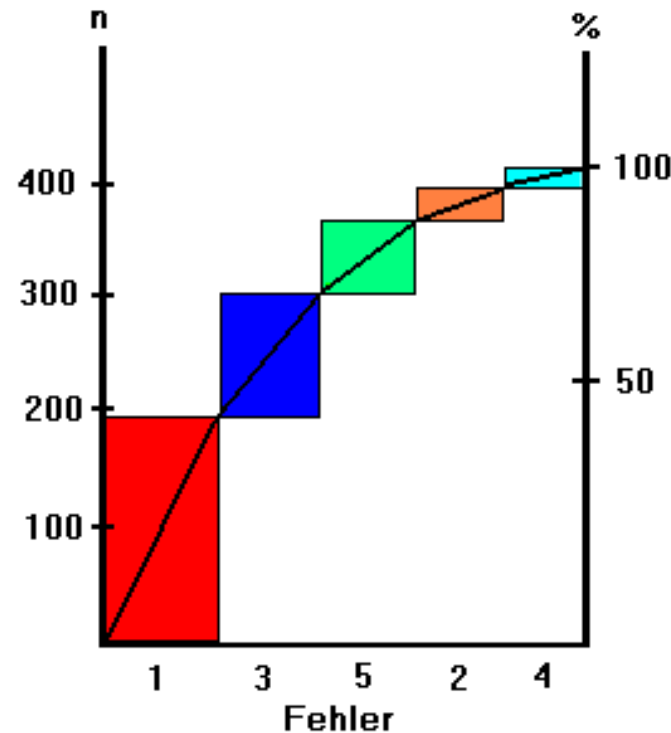
# Grafische Darstellung



Management  
**consult**



Ungewichtetes  
Pareto-Diagramm



... mit Summenkurve

Es ist ersichtlich, dass die beiden Teilprobleme "Fehler in der Abdichtung" und "Fehlerhafte Anschlüsse" mengenmäßig zu insgesamt 72,36% zum Gesamtproblem beitragen. Diese Häufigkeitsbetrachtung sagt aber noch nichts über die Bedeutung dieser Fehler unter dem Kostenaspekt aus. Folglich muss die **Häufigkeitsanalyse** durch eine Kostenanalyse ergänzt werden?

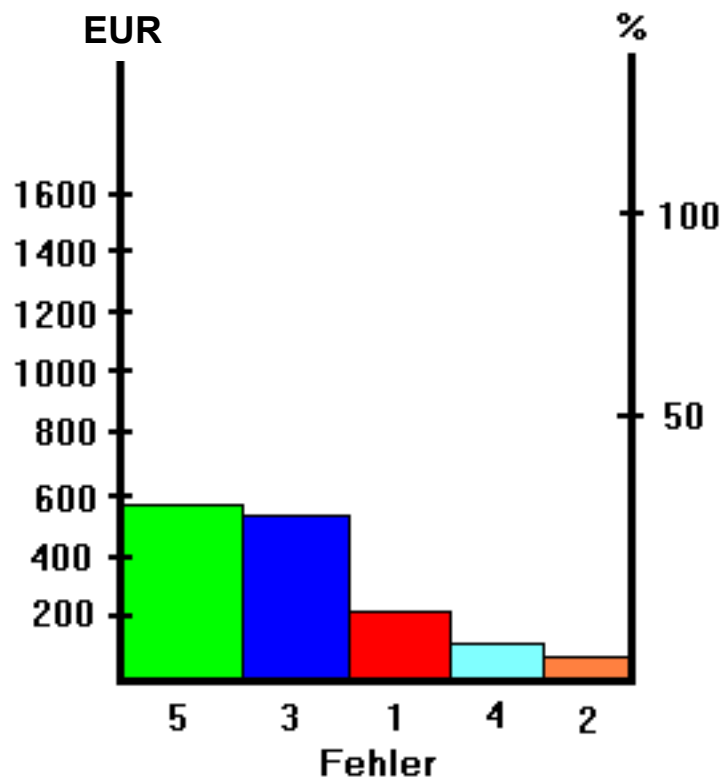


# Ermittlung der Fehlerkosten

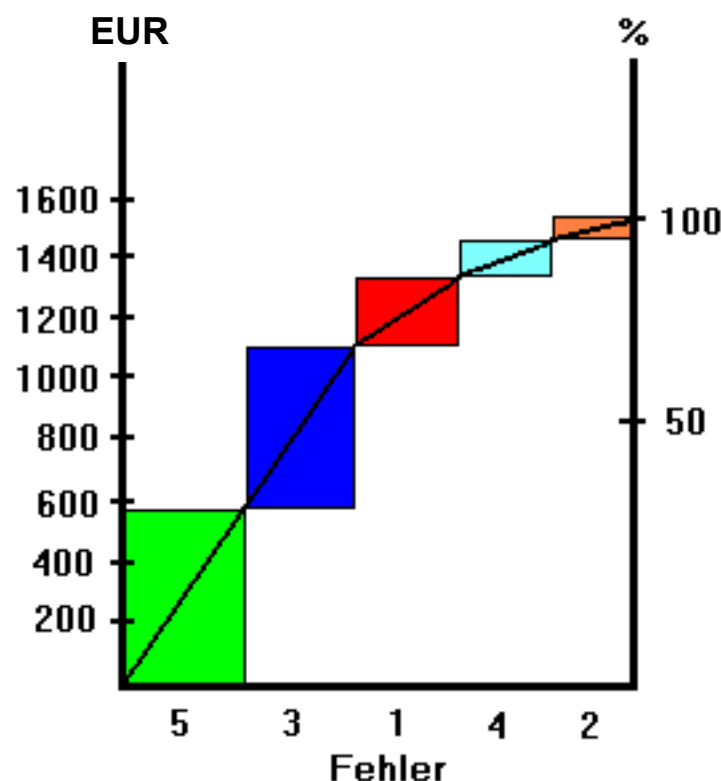
Untersuchungszeitraum		01.06.-05.06.				
Untersuchte Stückzahl		2045				
				Fehlerkosten (Stück)	Fehlerkosten (Gesamt)	
Fehler an:	Anzahl Fehler	in %	EUR	EUR	in %	
1	Abdichtung	198	47,60%	1,16	229,68	15,43%
2	Beschlägen	25	6,01%	1,50	37,5	2,52%
3	Anschlüssen	103	24,76%	5,60	576,8	38,75%
4	Drehring	18	4,33%	2,72	48,96	3,29%
5	Fugen	72	17,31%	8,27	595,44	40,01%
<b>Summe</b>		<b>416</b>	<b>100,00%</b>		<b>1.488,38</b>	<b>100,00%</b>



## Häufigkeiten und Fehlerkosten analysiert



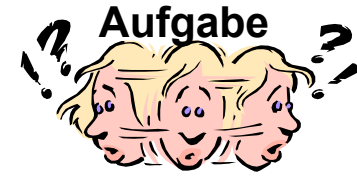
Gewichtetes  
Pareto-Diagramm



... mit Summenkurve

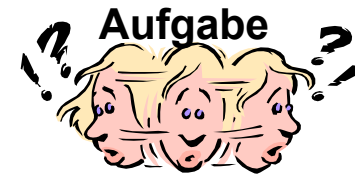
Nunmehr wird deutlich, dass unter Kostengesichtspunkten bei diesem Beispiel nicht die vorrangige Bearbeitung der Fehler 1 und 3, **sondern die der Fehler 5 und 3** (= insgesamt 78,76% der Fehlerkosten) **die effizienteste Problemlösung verspricht.**

# Aufgabe 1



- Bitte erstellen Sie ein Pareto-Diagramm aus den Daten der folgenden Fehlersammelkarte! (s. nächste Seite)
- Beispiel (s. Fehlersammelkarte)  
Wenn bei Produkt „A“ 80 Rollen hergestellt wurden, davon zwei fehlerhaft, so beträgt die Fehlerquote bei „A“ = 2,5% der gesamten Fertigung.
- Führen Sie eine Pareto-Analyse durch.
- Interpretieren Sie das Ergebnis unter der Fragestellung:  
Mit welchem Produkt sollte bei der Fehlerverhütung begonnen werden?

Quelle: TÜV-Akademie Rheinland: Problemanalysetechniken, S. 26



## Fehlersammelkarte

Gummiertes Gewebe		
	Produkt	Anzahl gelieferter Rollen
1	A	80
2	B	25
3	C	11
4	D	200
5	E	9
6	F	500
7	G	50
8	H	125
9		
10		
11		
12		

Summe
in %

1.000

Oberflächenfehler	Dicke	Schleiffehler	Fremdkörpereinschlüsse	Absetzer	Sonstiges							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	1											
2	4	2			2							
10	15	7	3	3	2							
1	1			1								
3	7	1	10	1	3							
2			1	1	1							
4	4	2	2	1	2							

23	32	12	16	7	10						
23,0%	32,0%	12,0%	16,0%	7,0%	10,0%						

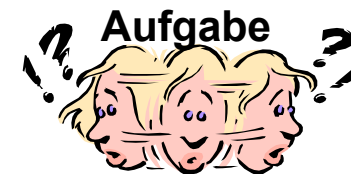
Summe Fehler	Fehler %
2	2,5%
10	40,0%
40	20,0%
3	33,3%
25	5,0%
5	10,0%
15	12,0%

100
100,0%

## Aufgabe 2



- Bitte erstellen Sie ein Pareto-Diagramm aus den Daten der nachstehenden Fehlersammelkarte!
- Ordnen Sie die Produkte nach den Fehlerkosten, die sie verursachen!
- Als zusätzliche Information sind die Fehlerkosten in die Fehlersammelkarte eingefügt.
- Interpretieren Sie das Ergebnis unter der Fragestellung:
- Mit welchem Produkt sollte bei der Fehlerverhütung begonnen werden, um die meisten Fehlerkosten einzusparen?



## Fehlersammelkarte

Gummiertes Gewebe		
	Produkt	Anzahl gelieferter Rollen
1	A	80
2	B	25
3	C	11
4	D	200
5	E	9
6	F	500
7	G	50
8	H	125
9		
10		
11		
12		

Summe	1.000
-------	-------

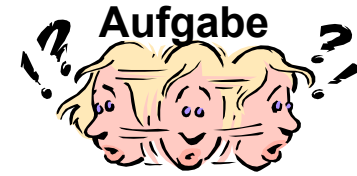
Oberflächenfehler	Dicke	Schleiffehler	Fremdkörpereinschlüsse	Absetzer	Sonstiges						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1										
2	4	2			2						
10	15	7	3	3	2						
1	1			1							
3	7	1	10	1	3						
2			1	1	1						
4	4	2	2	1	2						

23	32	12	16	7	10						
----	----	----	----	---	----	--	--	--	--	--	--

Kosten TEUR	Summe Fehler	Fehlerkosten (TEUR)
4,0	2	8,0
1,0	10	10,0
3,0	40	120,0
3,0	3	9,0
7,0	25	175,0
12,0	5	60,0
4,5	15	67,5

100	449,5
-----	-------

# Lösungen



- Aufgabe 1:  
Die Frage ist nicht eindeutig zu beantworten.  
Zwar haben die Produkte B, E und D den höchsten Ausschuss, gemessen an der Anzahl der gelieferten Rollen, aber Produkt D hat eine Fehlerquote von 40% gemessen an der Gesamtstückzahl von 1.000.
- Aufgabe 2:  
Die Fehlerbereinigung sollte bei Produkt F beginnen, da hier die höchsten Fehlerkosten anfallen.

# Das gute Gedächtnis



## Situation:

Es gibt Daten, Dinge oder Personen, die Sie sich merken wollen.

## Problem:

Sie können oder wollen nicht alles aufschreiben  
Sie vergessen einiges.

## Ihr Ziel:

Sie wollen sich Personen, wichtige Dinge leichter, sicherer merken.

## Rechte Gehirnhälfte

„aktives“ Sprachzentrum  
(gesprochene Worte)

Wörter

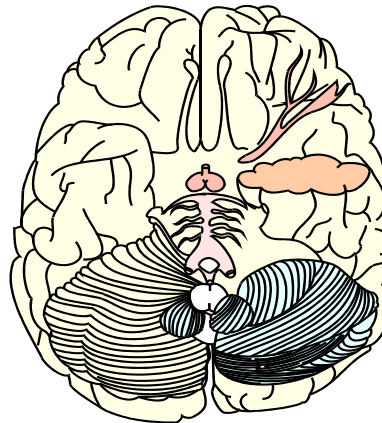
Zahlen

Daten

Fakten

Schriftbilder

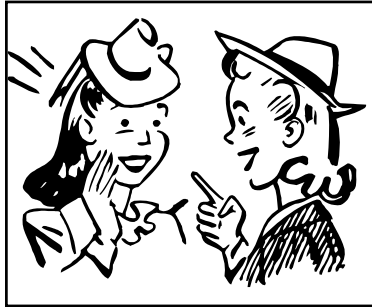
Sehen



## Linke Gehirnhälfte

- „passives“ Sprachzentrum (gesprochene Worte)
- Schreiben
- Geräusche, Musik
- Figuren, Formen

# Gespräche zeitbewusst führen und abschließen



**Situation:**  
Ein Gespräch.

**Problem:**  
Sie selbst oder Ihr Gesprächspartner redet länger als sachlich und menschlich nötig. Sie verlieren die Zeit.

**Ihr Ziel:**  
Gespräche kürzen.  
Randbedingungen:  
Sachziele sollen erreicht, Gesprächspartner nicht verärgert werden; Beziehung pflegen.

- Gesprächsdauer bei Gesprächsbeginn nennen  
*„Ich freuen mich, dass wir heute eine Stunde Zeit haben, um....“*
- Zusammenfassen: *„Dann schicke ich Ihnen also die Unterlagen zu. Sie beschaffen bis zum 4. die nötigen Daten, so dass wir das nächste Mal...“*
- Auf keine neuen Gesprächsthemen eingehen, selbst keine neuen Themen anschneiden.
- Vergangenheitsform verwenden: *„Ihre Informationen waren für mich sehr wertvoll.“*
- Für das Gespräch, den Termin danken.
- Dem Partner die eigene Zeitsituation offen sagen: *„Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass ich um ... hier wegfahren muss... / ... dass ich noch etwas Dringendes fertig bearbeiten muss.“*
- Fragen zur nächsten eigenen Aktivitäten stellen *„Herr X, wie fahre ich am besten nach ...? Ich sollte um .... dort sein?“*
  - Körpersprache verwenden:
  - Aufstehstützgriff
  - Unterlagen ordnen, zusammenklappen
  - Schreibzeug in Jacke, Klappe zu
  - Auf die Uhr schauen
- Bei extremen Vielredner: Den Partner bitten, dringendes Telefonat führen zu dürfen.



# Herzinfarktrisiko

- **Vererbung:** Einer vor dem 50. Lebensjahr an Herzinfarkt verstorbener Vater ist eines der größten, vererbten und demnach nicht modifizierbaren Grundrisiken.
- Aggressive, ungeduldige, sich selber **stressende Personen** können ein bis zu 7-fach erhöhtes Risiko aufweisen.
- **Raucher** haben ein bis zu 8-fach höheres Risiko.
- 1%-Erhöhung des **Cholesterinspiegels** über die Normgrenze (200 mg%) bedeutet eine Steigerung des Herzinfarktrisikos um 2%.
- **Blutdruck** in Ruhe über 140/95 bringt 2-fach erhöhtes Risiko, 6-fach Herzschwäche und 4-fach für Hirnblutung mit sich.
- Hoher **Blutzucker:** 2-fach erhöhtes Risiko
- Bewegungsmangel und **Übergewicht:** Vor allem in Kombination mit anderen Risikofaktoren gefährlich.

# Persönlicher Check: Wie hoch ist Ihr Risiko

Test Herzinfarktrisiko		Ja	Nein
1	Ich rauche mehr als eine einzige Zigarette pro Tag		
2	Ich habe deutliches Übergewicht (BMI größer 30 bzw. Körpergewicht 10 kg über Normalgewicht)		
3	Meine Cholesterinwerte sind erhöht (größer als 200 mg/ml oder 5,0 mmol/l)		
4	Mein Blutdruck ist zu hoch (höher als 140/85)		
5	Ich bewege mich nicht viel (weniger als eine halbe Stunde intensive körperliche Bewegung pro Woche)		
6	Meine Blutzuckerwerte sind erhöht (Nüchtern gemessener Blutzucker = NBZ mehr als 100 mg/dl)		
7	Einer oder mehrere meiner Verwandten 1. Grades (Eltern, Geschwister) haben schon einmal einen Herzinfarkt oder Schlaganfall gehabt.		
8	Bei körperlicher Anstrengung, Stress oder Kälte habe ich Schmerzen im Brustbereich, (evtl. ausstrahlend in Arme, Hals oder Unterkiefer)		
9	Wenn ich weiter laufe, bekomme ich ziehende starke Schmerzen in den Waden bzw. Unterschenkeln. Dann muss ich stehenbleiben, bis die Schmerzen wieder verschwinden.		
10	Ich hatte schon einmal einen Herzinfarkt (Schlaganfall) oder bin wegen Verdachts auf Herzinfarkt (Schlaganfall) behandelt worden.		
Summe der Antworten (Ja/Nein)			

Quelle: [http://www.medworld.de/gesundheitsratgeber/herzinfarkt/wie\\_hoch/?id=V00-\\*t1sshU\\*\\*bmw600](http://www.medworld.de/gesundheitsratgeber/herzinfarkt/wie_hoch/?id=V00-*t1sshU**bmw600) / modifiziert nach TZ-Gesundheitsmagazin Nr:7/01, April 2001, Seite 8

## Auswertung:

- **10-mal Nein:** Herzlichen Glückwunsch. Sie haben kein erhöhtes Risiko für einen Herzinfarkt! Bitte achten Sie aber trotzdem auch in der Zukunft auf eine gesunde Lebensweise, um auch im hohem Alter noch fit zu sein.
- **1-mal Ja:** Sie haben ein durchschnittliches Erkrankungsrisiko. Für Sie ist eine gesunde Lebensweise besonders wichtig. Vielleicht können Sie das eine oder andere Laster (z. B. Rauchen) doch noch abstellen, falls Sie hier mit Ja antworten mussten.
- **2-mal Ja:** Ihr Erkrankungsrisiko ist überdurchschnittlich hoch! Sprechen Sie mit Ihrem Hausarzt, was Sie gemeinsam gegen die gefährdenden Faktoren tun können, Vor allem: Leben Sie gesund!
- **Mehr als 2-mal Ja:** Sie haben ein deutlich erhöhtes Erkrankungsrisiko! Sie sollten sich von Ihrem Arzt beim nächsten Besuch auf Herz-Kreislauf-Erkrankungen untersuchen lassen und auf jeden Fall eine gesunde Lebensweise einhalten (leichte abwechslungsreiche Kost, Bewegung, Normalgewicht anstreben, auf keinen Fall rauchen).
- **Ja bei den Fragen 8, 9 oder 10:** Sie leiden möglicherweise an einer Herz-Kreislauf-Erkrankung, ohne es zu wissen. Sprechen Sie unbedingt mit Ihrem Hausarzt über Ihre Beschwerden und lassen sich auf Herz-Kreislauf-Erkrankungen untersuchen!



# Büro-Droge Nr. 1: Kaffee als *Psychostimulans*

## Kaffee auf der Dopingliste des Internationalen Olympischen Komitees (IOC)

Eine **Konzentration** von mehr als 12 mg pro Liter im Harn bewirkt einen positiven Test.

Dieser Wert wird bereits mit etwa 6 Tassen Kaffee erreicht; so mancher "Büro-Sportler" wäre da schnell disqualifiziert.

- Beschleunigt Informationsverarbeitung um 5-10%
- Verbessert motorische u. mentale Ausdauer bis zu 20%
- eine Verengung der Hirngefäße und eine Minderung der Hirndurchblutung, was bei Migräne effektiv sein kann,
- eine Entspannung der Bronchialmuskulatur, worüber sich Asthmatiker besonders freuen,
- vermehrtes Ausscheiden von Wasser und dadurch häufigeren Harndrang
- Bei mäßigem Kaffeekonsum treten keine nachweisbaren Schäden an den Organen auf.
- Gewohnheits-Kaffeetrinker klagen paradoxerweise seltener über Schlafstörungen als Kaffee-Abstinenzler.
- Erweiterung der Herzkranzgefäße, wodurch die Sauerstoffversorgung des Herzens steigt und der Herzrhythmus sich beschleunigt.
- Der Entzug von Kaffee löst bei manchen Kaffeetrinkern Kopfschmerzen, Müdigkeit, Benommenheit, schlechte Laune, Konzentrationsschwächen und ein wachsendes Verlangen nach Kaffee aus.
- Wer über längere Zeit mehr als 4 Tassen Kaffee am Tag trinkt, also etwa 600 ml Kaffee mit rund 500 mg Koffein, kann unter plötzlichem Herzrasen, Herzrhythmusstörungen, Magen-Darm-Beschwerden, Schlafstörungen, Stimmungsschwankungen und Angstzuständen leiden.
- Mit dem Herzinfarktrisiko durch Kaffeegenuss haben sich Studien beschäftigt. Bekannt war, dass sowohl ungefilterter als auch gefilterter Kaffee den Homocystein-Spiegel im Blutplasma erhöhen. Homocystein ist eine schwefelhaltige Aminosäure im Enzymstoffwechsel des Körpers. Mit dem vermehrt anfallenden Homocystein steigt die Gefahr von Herzinfarkten und Schlaganfällen. Bei den Kaffeetrinkern kam es zu einer 10%igen Erhöhung des Homocysteinspiegels.
- Wenn Sie eine Schwangerschaft in Erwägung ziehen, sollten Sie Ihren Koffeinkonsum begrenzen: Es gibt Hinweise darauf, dass Koffein in sehr hohen Dosen - zumindest bei Tieren - vermehrt Veränderungen im genetischen Material (Chromosomenaberrationen) verursacht und zu Fehlgeburten führen kann.
- Wenn Sie Stillen, sollten Sie ebenfalls Ihren Koffeinkonsum auf 2 Tassen Kaffee am Tag einschränken, denn das Koffein geht direkt in die Muttermilch über.

Produktbeispiele	durchschn. Koffein-Gehalt
eine Tasse Kaffee	100 mg
eine Tasse Tee	50 mg
eine Tasse Kakao	5 mg
100 g Halbbitterschokolade	90 mg
100 g Vollmilchschokolade	15 mg
250 ml Energy-drinks (red bull, flying horse u.a.)	80 mg
333 ml Cola-Getränke,	40 mg
rezeptfreie Schmerzmittel (Aspirin, compact Thomapyrin, Doppel-Spalt u.a.)	50 mg
rezeptfreie Grippemittel (Grippostad C u.a.)	25 mg

# Konferenztechnik

**Situation:**

Führungskräfte verbringen 75% ihrer Arbeitszeit in Konferenzen, Sitzungen, Meetings.

**Problem:**

Sie selbst oder Ihr Gesprächspartner redet länger als sachlich und menschlich nötig. Sie verlieren die Zeit.

**Ihr Ziel:**

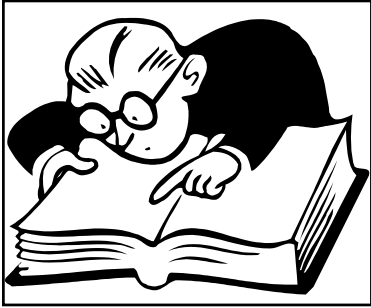
Konferenzen zielorientiert und zeitgewinnend führen

- Ziel der Konferenz festlegen
- Teilnehmer, die zur Zielerreichung notwendig sind, einladen
- Raum und Hilfsmittel reservieren
- Schriftliche Einladung versenden
- Konferenz moderieren (lassen)
- Zwischenergebnisse zusammen fassen
- ... in Ergebnisprotokoll übertragen
- Keine Konferenz ohne Ergebnisse (Maßnahmen, Termine, Verantwortliche)

## 6 Grundsätze zur wirkungsvollen Kontrolle

1. Resultate und nicht das Verhalten kontrollieren
2. Soviel Fremdkontrolle wie nötig, so viel Selbstkontrolle wie möglich  
(Voraussetzung: Klare Delegation und Auftragserteilung)
3. Stichproben statt Voll-Kontrolle
4. Kontrollen vorher vereinbaren  
(Der Mitarbeiter weiß, dass, wann und was Sie kontrollieren möchten. Die Kontrolle wird so zum sachorientierten Gespräch. Sie verliert den Überwachungscharakter und wird zum konfliktarmen Feedback)
5. Kontrollpunkte vor Zwischenentscheidungen / Nach Risikoabwägung einbauen  
(das vermindert Fehler)
6. Management by exception praktizieren  
(Starke Abweichungen, Unerwartetes melden lassen. So werden verspätete Reaktionen vermieden.)

# Lesen

**Situation:**

Büromenschen und Führungskräfte lesen 10-40% ihrer Arbeitszeit.

**Problem:**

Sie verlieren Zeit durch schlechte Lesegewohnheiten

**Ihr Ziel:**

Schneller Lesen bei gleicher Behaltensleistung.

## Häufige Fehler:

- **Lesekrücken** wie Finger, Bleistift, etc. verringern die Lesegeschwindigkeit.
- **Buchstaben für Buchstaben**, Wort für Wort lesen, stört die Konzentration durch Mehrfachwahrnehmung gleicher Inhalte.
- **Mitmurmeln** steuert die Optik (mit Lippenbewegung lesen, laut lesen – mitsprechen) reduziert die Lese- auf die Sprechgeschwindigkeit.
- **Regressives Lesen** (zurückspringen) ist häufig eine Folge von mangelnder Konzentration.

# Lesen

	Bemerkungen
<p><b>1. Nur Lesen, was wichtig ist!</b>          Mit Sekretärin Kriterien festlegen, nach denen die Post gefiltert wird.          Dies verhindert, dass unwichtige Post 2x gelesen wird.          Entscheiden ob:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gelesen werden muss,</li> <li>- Sie es selbst lesen müssen,</li> <li>- wenn ja, ob Sie es jetzt lesen müssen.</li> </ul> <p>Titel, Untertitel, evtl. Zusammenfassung oder Einleitung erleichtert Ihnen diese Entscheidung.          Lesearbeit delegieren (z. B. Fachzeitschriften). Wichtig: Kurze Zusammenfassung schreiben lassen und anfordern, selber auch Zusammenfassungen schreiben und verteilen.</p>	
<p><b>2. Vor dem Lesen Ziele setzen!</b>          Jeder Text kann beim Lesen überflogen werden. Dort, wo Wichtiges für das Ziel steht, markieren. Mit den Markierungen erfassen Sie die Hauptaussagen des Lesestoffes. Dies ermöglicht einen Textüberblick in größeren Zusammenhängen.</p>	
<p><b>3. Lesen mit Registern</b>          Lesen Sie das Inhaltsverzeichnis gründlich. Sie ersparen sich langes Suchen und Blättern. Vergebliches Lesen wird reduziert.</p>	



# „Nein“-Sagen

**Situation:**

Sie können nicht oder selten „Nein“ sagen, wenn jemand etwas von Ihnen will.

**Problem:**

Es besteht die Wahrscheinlichkeit, dass Ihnen fremde Probleme angehängt und Aufgaben zurückdelegiert werden.

**Ihr Ziel:**

Nein sagen wollen und können.

## Mögliche Lösungen:

- Akzeptieren Sie es nicht, dass Mitarbeiter oder Kollegen Probleme (für deren Lösung sie bezahlt werden) zu Ihnen bringen und von Ihnen eine Lösung erwarten.
- Sagen Sie offen, dass Sie keine Zeit haben. Fragen Sie Ihren Chef, welche anderen Aufgaben zurückgestellt werden sollen, wenn die neue Arbeit Priorität habe.
- Überlegen Sie, warum Sie „Ja“ sagen, obwohl Sie „Nein“ sagen möchten oder müssen. Oft sind es unbewusste innere Gründe.
- Es ist angenehm, Gefälligkeiten zu erweisen. Bedenken Sie aber, dass zu spät oder unsorgfältig erledigte Gefälligkeiten Ihrem Ansehen mehr schaden als nützen. Nehmen Sie nur Aufgaben an, für die Sie sich Zeit nehmen wollen.

# Kreativ „Nein“-Sagen



## Situation:

Jemand (Chef, Kollege) verlangt, dass Sie sofort für ihn etwas tun.

## Problem:

Sie haben keine Zeit / andere Termine.

## Risiko:

Partner verärgern, Beziehung gefährden.

## Ihr Ziel:

Partner zufriedenstellen, ohne eigene wichtige –dringende – Aufgabe unterbrechen zu müssen.  
Lösung ggf. gemeinsam finden.

## Mögliche Lösungen:

- Akzeptieren Sie positiv, dass jemand mit einem Problem zu Ihnen kommt. Signalisieren Sie Aufnahmebereitschaft, schaffen Sie eine angenehme Gesprächsatmosphäre.
- (Noch) nicht abwehren. Entscheid über Akzeptanz zurückstellen, zuerst Situation klären.
- Informationen einholen „*Damit ich Ihre Situation richtig verstehe, brauche ich einige Angaben...*“, „*Darf ich Ihnen einige Fragen stellen...*“.
- Konjunktiv verwenden.
- Ich-Botschaften senden „*Ich sehe ein, dass diese Sache für Sie sehr wichtig ist. Es ist aber für mich ein Problem, sie heute zu erledigen. Ich muss bis Ende der Woche ... fertig stellen. Daneben sind ... Prioritäten*“
- Den Gesprächspartner um eine Lösung bitten „*Was können wir tun, um diese Aufgaben dennoch zu lösen?*“ (Ihr Partner wird so positiv umgepolzt, er muss selbst eine Lösung finden)
- Alternativlösung mit Nutzen für den Gesprächspartner argumentieren „*Diese Lösung hat für Sie den Vorteil...*“
- Dem Gesprächspartner Sicherheit geben, ihm versprechen, dass er sein Ziel auch so erreichen wird.
- Konkretes Resultat kommentieren. (Was geschieht jetzt? Wer tut was?)
- Für Entgegenkommen danken, Kooperationsbereitschaft für die Zukunft signalisieren.

# Störungen

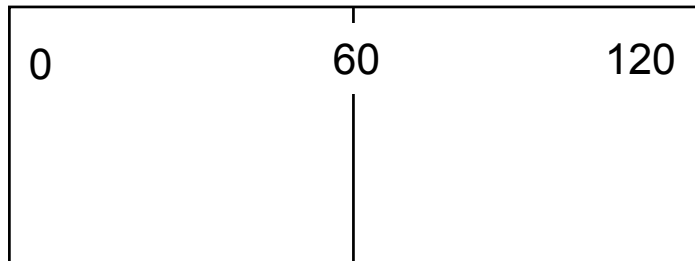


**Situation:**  
Sie werden oft  
gestört.

**Problem:**  
Störungen sind große  
Zeitfresser. Nach jeder  
Unterbrechung müssen  
Sie sich wieder in die  
vorherige Tätigkeit  
eindenken, sich wieder  
einarbeiten.

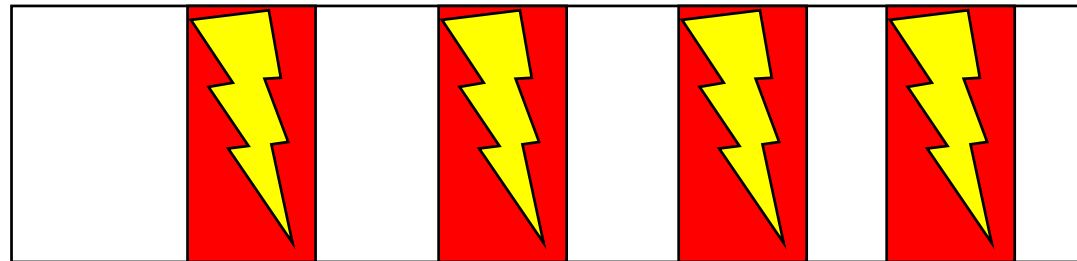
**Ihr Ziel:**  
Qualität und Zeit  
gewinnen. Störungen  
minimieren.

## ohne Störungen



Zeitbedarf 2 Std., gutes Resultat

## mit Störungen



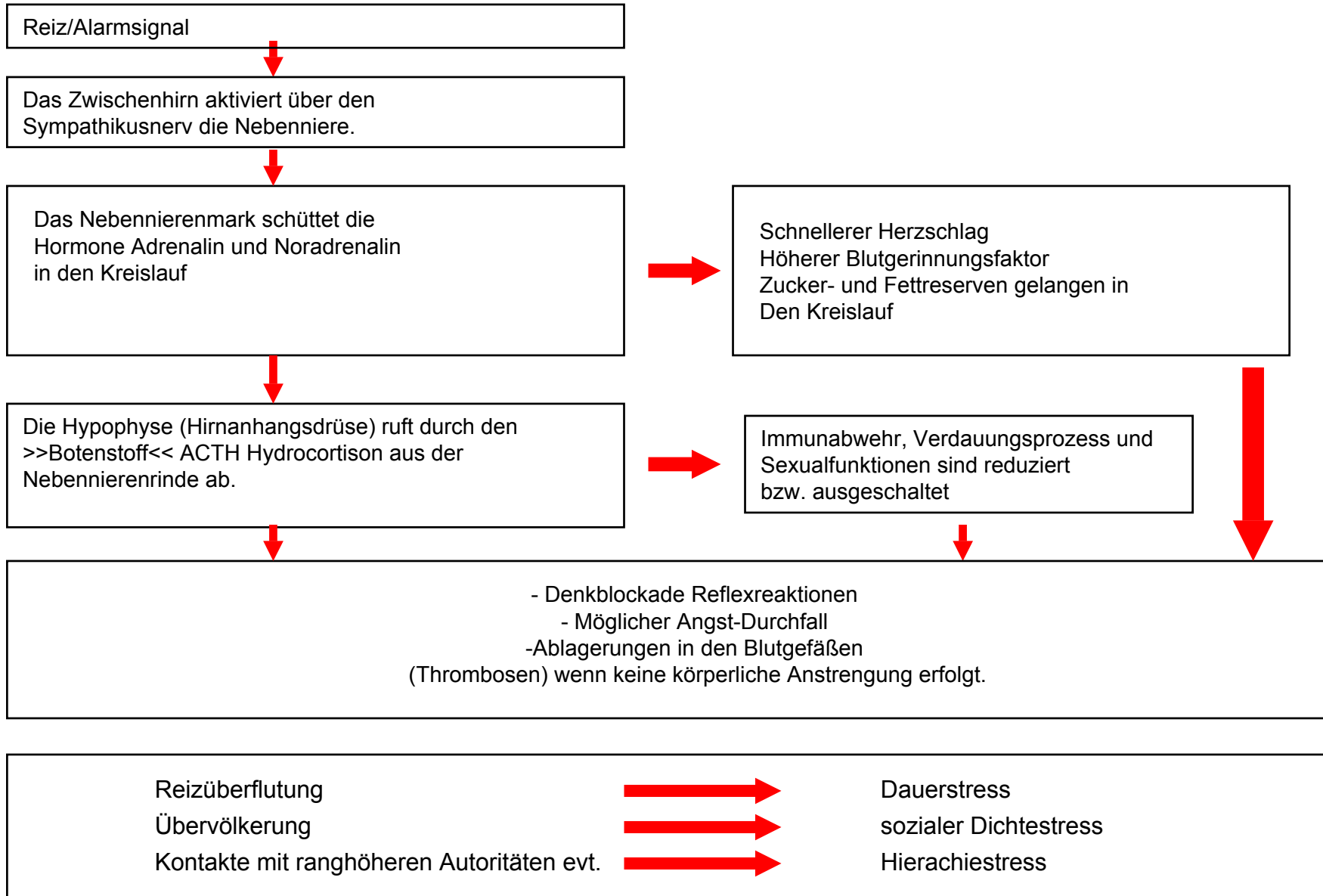
massiv höherer Zeitbedarf, oft schlechteres Resultat

**Störungen fressen Zeit.**

# Störungen - Lösungen

- Vereinbaren Sie einen Termin mit sich selbst.  
Tragen Sie ihn ins Zeitplanbuch ein ... genau so wie eine wichtige Verabredung.
- Sagen Sie Ihren Mitarbeitern / Kollegen, dass Sie von ... bis ... konzentriert und ungestört arbeiten möchten.
- Bitten Sie Ihre Kollegen / Mitarbeiter, Telefonanrufe und Besucher anzunehmen und deren Anliegen aufzuschreiben (Gesprächsnotiz). Rufen Sie später zurück.
- Erledigen Sie Ihre A-Aufgaben wenn immer möglich in den störungsarmen Zeiten (mögliches Problem: Störungsarme Zeiten fallen in Ihr Leistungstief)
- Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern konzentrierte Gespräche (1 x 5 Themen in einem Gespräch und nicht 5 x 1 Thema in 5 Gesprächen).
- Vergessen Sie den Pseudo-Zwang der „offenen Tür“.  
Ihre Beziehung mit den Mitarbeitern verbessert sich durch konzentrierte Gespräche. Alle Beteiligten müssen einsehen, dass Sie auch einmal für sich allein in Ruhe arbeiten wollen.

# Stress



# Mythen und Fakten zum Stress

Mythos	Fakt
Die Stressreaktion ist proportional zum Auslöser	dies trifft nur sehr bedingt zu. Wesentlich ist zunächst die eigene Interpretation der Situation, die individuelle Ausgangssituation, die individuelle Disposition, die Einschätzung in wie weit wir die Stresssituation erfolgreich meistern können.
Stress ist immer schädlich	Stress führt zu einer inneren Anspannung, die für unser Leben sehr wichtig ist. Stress stellt bei Herausforderungen die notwendige Energie bereit. (Eustress) Stress macht uns erfolgreich, produktiv und glücklich. Wohldosiert hält uns Stress gesund. Schlech
Stress ist man ausgeliefert	Es gibt Situationen im Leben in denen dies zutrifft. Der Eindruck ausgeliefert zu sein, vergrößert bereits für sich alleine die Stressbelastung, im Sinne eines schädlichen Distress. Meistens können wir aber die Stressbelastung steuern, der Anfang der Kon
Es gibt Symptome, die typisch für eine Stressbelastung sind	Zwar sind Muskelverspannungen, Spannungskopfschmerzen, Nervosität, Reizbarkeit, das Empfinden von ständigem Zeitdruck, Schlafstörungen, Infektanfälligkeit, Durchfall oder Verstopfung, Herzklopfen, Bauchweh,... Überforderungssymptome, jedes einzelne wie
Stress verursacht immer spürbare Symptome	Oft merken wir die Warnmeldungen unseres Körpers und der Psyche bei Überforderung nicht. Besonders bei Benutzung von Drogen oder Beruhigungsmitteln kann die Alarmreaktion unseres Körpers sogar völlig verdeckt werden
Erst schwerwiegende Symptome bedürfen der Aufmerksamkeit	Auch leichter Symptome, wie Spannungskopfschmerzen oder Einschlafstörungen sollte man als Warnhinweis ernst nehmen. Diese können erste Hinweise sein, dass Sie nicht mehr genügend Kontrolle über Ihre Lebensgestaltung haben
Stress ist am Auslöser messbar und je nach Situation für alle gleich	Stress ist individuell, was für manche Menschen ein gesunder Ansporn ist, ist für andere bereits eine Überforderung
Es gibt universelle Programme, die Stress vermindern	Falsch, Stressbewältigung ist individuell, für manche Menschen ist Sport, für andere Musik, Lesen oder eine Entspannungsverfahren die beste Möglichkeit der Stressbewältigung
Ich muss mich immer unter Kontrolle haben	Wenn man die Anstrengung seine Gefühle, Körperreaktionen und Äußerungen ständig unter Kontrolle zu haben erhöht, werden sie immer ineffektiver. Das Risiko nervös zu werden steigt mit der Bemühung dies zu vermeiden.
Ich muss es allen recht machen	Sie sollten sich fragen ob das wirklich dazu führen kann, dass andere mehr Respekt und Achtung für Sie empfinden. Reine Ja- Sager werden bestenfalls ausgenutzt. Wenn Sie die Bedürfnisse anderer erfüllen, sollte erkennbar sein, dass dies auf Gegenseitigkeit
Ich muss perfekt sein	Ständiger Erfolgsdruck, Selbstvorwürfe bei Fehlern, Verzicht auf Delegation, Verzicht auf Genuss machen sehr empfindlich gegen Kritik, ständige Überforderungen durch überhöhte eigene Ansprüche können krank machen.

# Stressoren (Beispiele)

## Umwelt, körperliche Funktionsstörungen

- Hitze, Kälte, Nässe, Vibration, Lärm,
- Höhe, Sauerstoffmangel, Rauch, Gase,
- Zu starkes Licht, Dunkelheit, unbekannte Gegend
- Infekte
- Schlafstörungen, Hunger, Durst, Armut,
- Unterernährung, Müdigkeit,
- zuviel oder zuwenig Bewegung
- Drogen, Alkohol, Verletzungen,
- Schwere Erkrankungen

## Kognitive und emotionale Stressoren

- Innere Konflikte, nicht kontrollierbare psychosoziale Belastungen
- Überlastung oder Unterforderung
- Zu wenig oder zuviel Information
- Ambivalenz, Unsicherheit, Isolation
- Zeitdruck, Warten,
- Ausgeliefert sein, Unberechenbarkeit der Umgebung
- Schwierige Entscheidungen, keine Entscheidungsmöglichkeiten
- Bedrohungen, Angst,
- Trauer, Verluste
- Ablehnung, Diskriminierung, Frustration, Schuldgefühle
- Langeweile, Inaktivität

# Betriebliche Maßnahmen zum Stressabbau

- Zeitspielräume einkalkulieren, Arbeitsintensität verringern, ständige Arbeitsunterbrechungen beseitigen, für regelmäßige Pausen sorgen, sowie für klare Arbeitsanweisungen, klare Tätigkeitsbeschreibungen und Kompetenzdefinitionen, Begrenzung von Überstunden, selbstbestimmte Zeitkontingente, familienfreundliche Gleitzeit.
- Führungskräfte sind mehr denn je gefragt, für angenehme Arbeitsbedingungen und Motivation beim Personal zu sorgen. Denn steigende Anforderungen, wachsende Arbeitsintensität bei sinkender Personaldecke sollen bewältigt werden. Sie benötigen Wissen zu Stress und Stressvermeidung und den Regeln humaner Arbeitsgestaltung.
- Kommunikation, Kooperation und Information verbessern, Rückmeldungen durch Vorgesetzte, durchschaubare Strukturen schaffen, Konflikte aktiv angehen.
- Handlungsspielräume erweitern, Entscheidungsmöglichkeiten schaffen, interessante und vor allem abwechslungsreiche Arbeit mit einer guten Mischung von verschiedenen Beanspruchungen (Konzentration, Kreativität, Routine).
- Maßnahmen zur Lärminderung, gute Beleuchtungsqualität (indirektes Licht), gutes Raumklima und Behaglichkeit, helle Arbeitsumgebung und Pflanzen sorgen für positive Stimmung.



## 10 Regeln, die ich in Zukunft beachten möchte

Bitte reflektieren Sie das Gehörte und Diskutierte.

Welche Dinge halten Sie für Sie ganz persönlich für hilfreich?

Welche 10 Regeln oder Maßnahmen wollen Sie in der Zukunft einhalten?

