# Gestalten statt gestaltet werden: Zeit- und Selbstmanagement



### Herzlich Willkommen

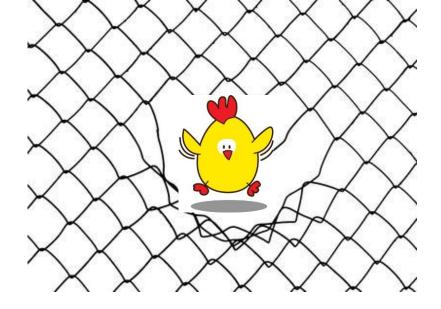
Bevor wir starten ... Rahmen und Organisatorisches

# Warnhinweis zu den möglichen Nebenwirkungen:

Seminare und Fortbildungen zu Zeit- und Selbstmanagement können zu erheblichen Mehrbelastungen und inneren Zwei-fel-Prozessen im Nachgang führen.

Haftungsausschluss:

Der Besuch solcher Veranstaltungen erfolgt auf eigene Verantwortung.



"Ich habe keine Zeit den Hühnerzaun zu reparieren, ich muss Hühner jagen gehen."











... statt einer Vorstellungsrunde ...

### Schwerpunkte ...

Ankommen, Orientieren, Loslegen

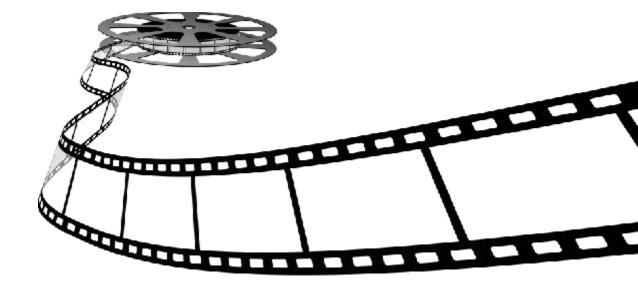
 Wie die Vorbereitung eines Zeit- und Selbstmanagements Stress machen kann ...

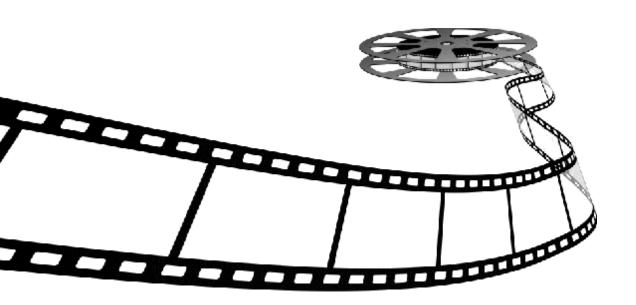
 Kompass "Gestalten statt gestaltet werden" und Impulse zu den Kompassbereichen

 Rollende Planung, Bearbeiten Ihrer Themen (Praxiswerkstatt)

Von hier nach dort: Transfer und Abschluss

### Der persönliche Film "Zeit- und Selbstmanagment"





### Der Führungs- und Abteilungs-Film "Zeit- und Selbstmanagement ... Arbeitskultur"



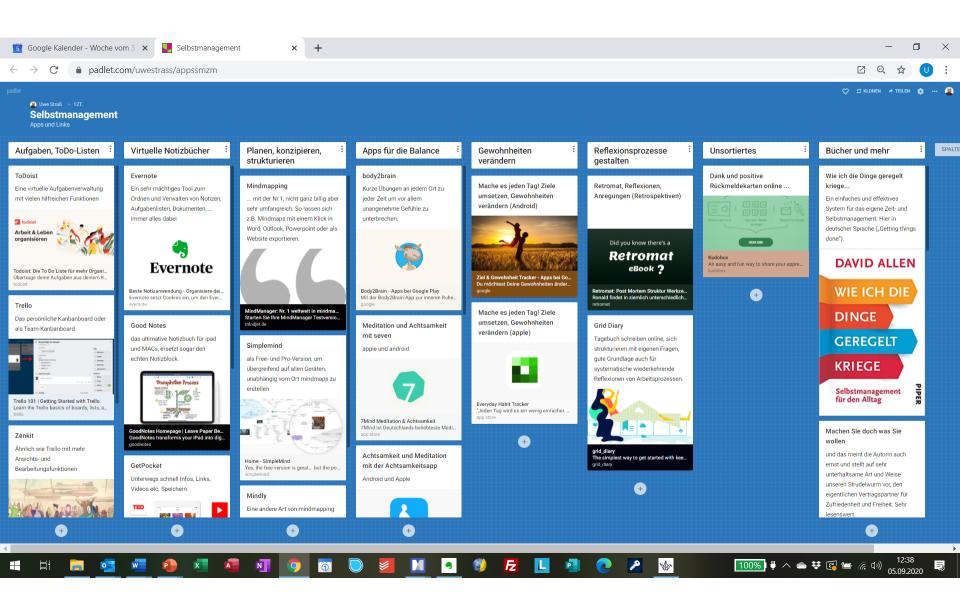
Für die Besprechung persönlicher Themen ...

Vereinbarung "Vertraulichkeit"



### Ihr persönliches kleines Transferboard ...

### Handout / Fotoprotokoll / Padlets



Sich orientieren und fokussieren, zielen und priorisieren, ... Planen, Sich organisieren, strukturieren, Rituale, Werkzeuge, Tools, ...

The state of the s

Ambi- und Multivalenz,
Umgang mit
unterschiedlichen,
widerstreitenden Zielen,
Bedürfnissen, Erwartungen
(ICH, Führung, Organisation)
, Führen im inneren Team, ...

Führungsverständnis (zwischen "Vorgabe/ Kontrolle" und "agil/ selbstgesteuert" als Kompass für Führungsprozesse …

Lernen und sich weiter entwickeln, reflektieren, iteratives Prinzip, ... Selbstführung,
Verantwortung für sich
übernehmen,
Selbstfürsorge, Balance
Bedürfnisse, sich
abgrenzen, ...

# Ambi- und Multivalenz (auf der persönlichen Ebene)

Widerstreitende Ziele, Bedürfnisse, Erwartungen, Antreiber-Stimmen

Sind Ambi- und Multivalenzen das Problem oder kann der Umgang mit diesen zum Problem werden?

Führen im inneren Team zwischen "entweder oder" und "sowohl als auch"



#### Eigene Mehrstimmigkeit wahrnehmen und mit-teilen

kommunizieren auf Augenhöhe, durch die Offenheit Wertschätzung und Kooperationsbereitschaft zum Ausdruck bringen und dazu einladen

Mein Gegenüber in die Beobachtungs-, Entscheidungs-, Ordnungs-, Lösungs-, ... -prozesse mit einbeziehen, ...

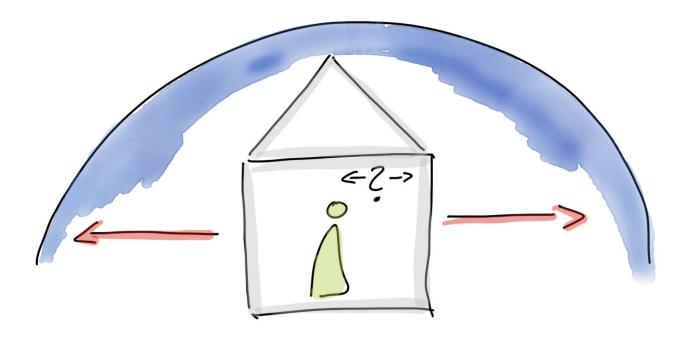
dadurch Verantwortung teilen, zur Eigenverantwortung einladen und Beteiligung ermöglichen.

Durch das eigene Vorbild deutlich machen, dass Ambivalenz normal und wertvoll ist und normale Begleitmusik von Lern- und Veränderungsprozessen.

Dadurch kann man später die Ambivalenzen anderer besser ansprechen und aufgreifen.



MMMm



Menschen führen oder Organisationen führen?

Organisationen überleben durch widerstreitende Zielkonflikte

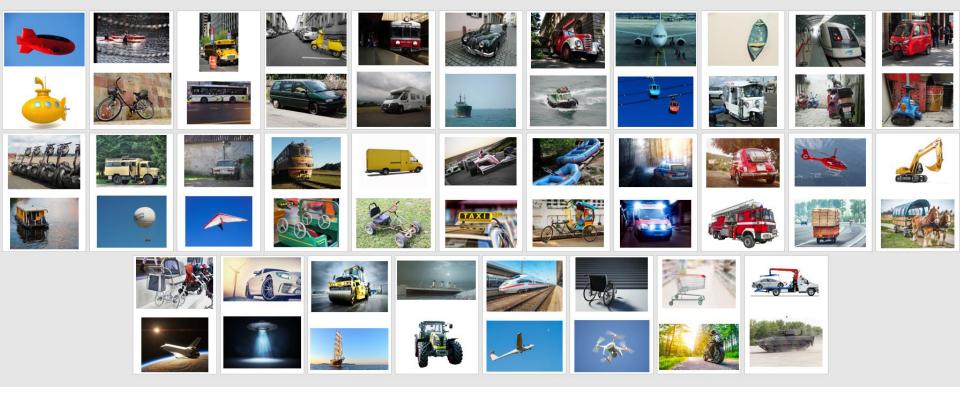
Führung: permanentes Umgehen mit widertsreitenden Zielkonflikten

Entwicklung von Grundorientierungen zum Umgang mit widerstreitenden Zielkonflikten und bleibenden (!) Unterschieden



Kennen Sie das Thema "Ambi- und Multivalenz", "Widerstreitende Ziel-, Bedürfnis- und Erwartungskonflikte"?

Erfahrungsaustausch und schon jetzt "hilfreiche Orientierungen im Umgang damit"



Mit welchem Fahrzeug sind Sie beruflich unterwegs?

Wählen Sie bitte assoziativ, eher mit dem Gefühl und weniger mit dem Kopf ein Bild aus. Wie fühlt es sich im Alltag an? Ist es das für Sie passende Fahrzeug? Was wären "Alternativen" die sich vielleicht besser anfühlen?

Bildquellen: Uwe Straß und fotolia.de



- Zeitgeschenk: Verlängerung des Tages um eine gewünschte Zeitspanne ...
- Was würden Sie mit der geschenkten Zeit tun?

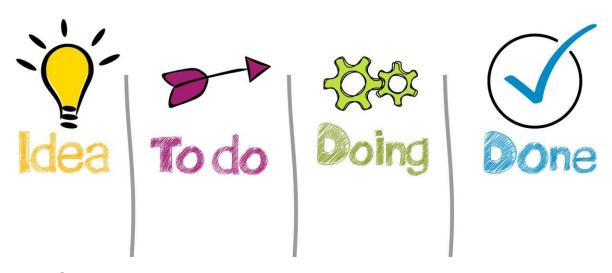
Stellen Sie sich vor, das Seminar wäre mehr als ein halbes Jahr vorbei und das **Seminar hätte sich hilfreich auf Ihr Zeit- und Selbstmanagement ausgewirkt**, woran würden Sie es merken?
(Themen-Ziele)



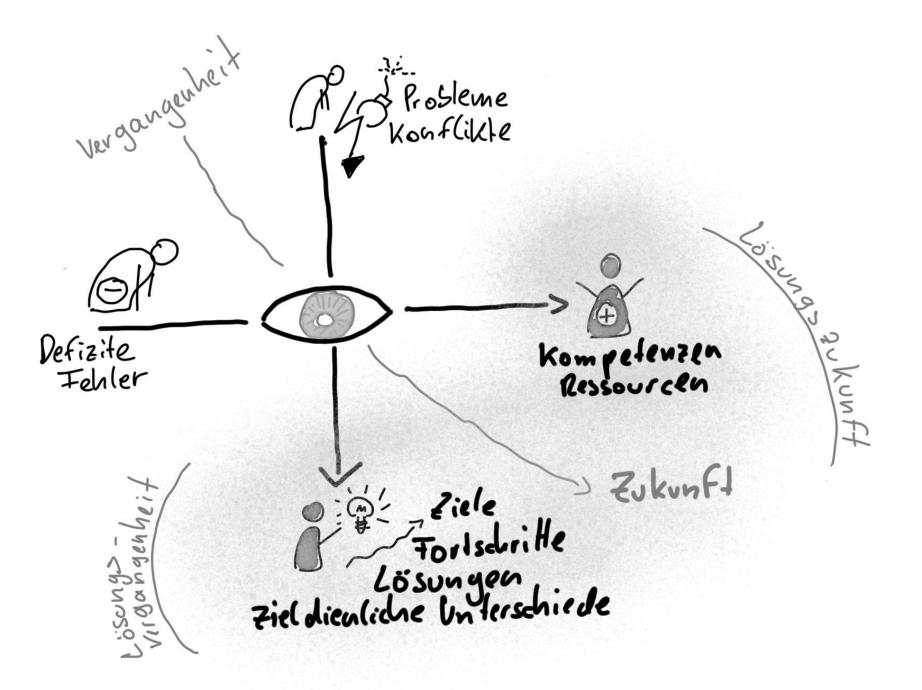
Grüne Karte:
Stichworte
Zeitgeschenk

Gewünschte Auswirkungen: Stichworte Plakat

"Kanban-Karte" Themen, "Fälle", Fragen



- Aufgaben und Arbeitsprozess visualisieren
- Parallel laufende Arbeit begrenzen
- Auch wenn wir nicht alles schaffen, sicherstellen, dass das jeweils Wichtigste bearbeitet wird
- Pull statt Push, Prinzip der Selbstorganisation
- Prozesspielregeln explizit machen
- Nicht einen großen Plan sondern ein mitlaufender Prozess



#### "Wunderfrage"

... wie wenn durch ein Wunder, das Problem, die Herausforderung, die Aufgabe, ... verschwunden bzw. erfolgreich gelöst wäre ... woran würden wir es merken, erkennen?

(Steve deShazer/ Insoo Kim Berg)



#### **Problemtrance**

Problemopfer

Lösungstrance

Lösungsopfer



Von etwas weg ...

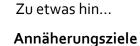
#### Vermeidungsziele

Ich / Wir möchten nicht mehr ... Ich / Wir möchten vermeiden ... Ich / Wir möchten weniger ...

"Ich will von etwas weg, von etwas weniger, etwas bestimmtes soll nicht mehr so sein.







Ich möchte ... Wir möchten ...

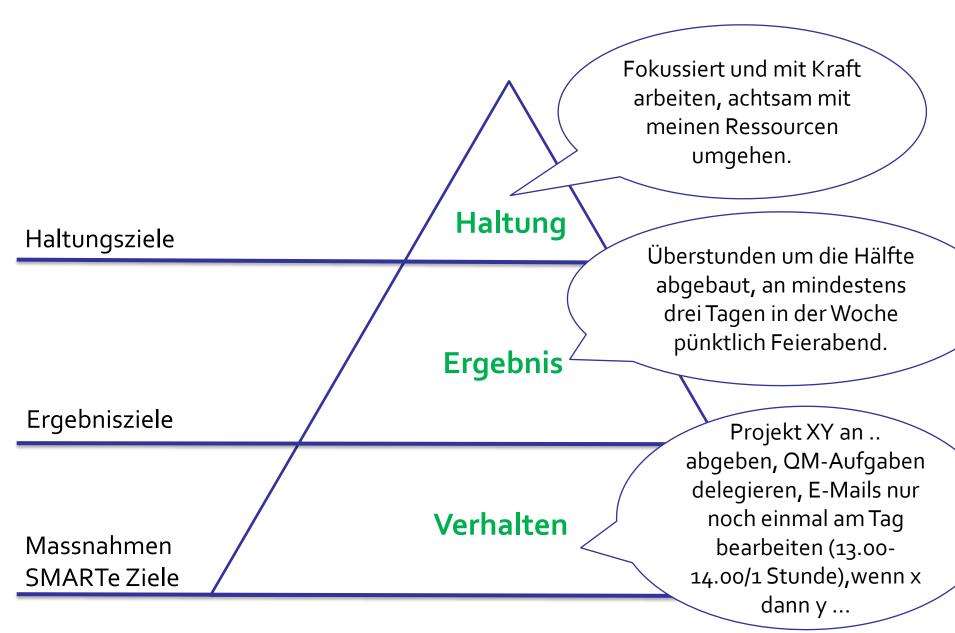
Beschreibung eines attraktiven, positiven Zustandes, einer positiven Situation, ein gewünschtes Verhalten, ... in der Zukunft



Was statt dessen?



### Beschreibung von Zielen auf drei Ebenen: Zielpyramide



#### Funktion von Zielen ...



#### Orientierung.

Sie geben dem eigenen Handeln eine Richtung.

#### Sinn.

Sie vermitteln Sinn, Bedeutsamkeit des entsprechenden Handelns, der entsprechenden Situationskontexte.

#### Motivation.

Sie motivieren sich Umsetzungsschritte zu überlegen und den nächsten (ersten) Schritt zu gehen.

#### Achtsamkeit. Evaluation.

Sie sind eine Grundlage dafür, immer wieder darauf zu achten, bin ich noch auf meinem Weg. Und Ziele sind die Grundlage dafür zu untersuchen, wo stehen wir, wo sind bereits jetzt schon Fort-Schritte zu beobachten. (Evaluation, Skalierung)



#### Ziele sind positiv und aktiv formuliert

Schlüsselfrage bei Negationen (z.B.: "Ich werde mich nicht mehr streiten") Was werden Sie stattdessen tun?" …"Was noch?"

#### Ziele sollten konkrete Prozesse bzw. konkrete Verhaltensweisen beschreiben

Schlüsselfragen: "Wie werden Sie das machen?", "Was werden Sie tun?", "Woran werden Sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?"

#### Ziele beziehen sich auf Beziehungskontexte

Schlüsselfragen "Wen werden Sie auf was ansprechen, wen einbeziehen, wen um Unterstützung bitten, …?"

#### Ziele sollten handhabbar, erreichbar, realisierbar sein, erste konkrete Schritte beschreiben

Schlüsselfragen: "Wie kann das Ziel in Teilziele, aufgeteilt werden? Welche Schritte könnten zu dem Ziel führen? Wie könnte jetzt ein erster Schritt in diese Richtung aussehen?"

#### Ziele sollten sich auf das konzentrieren, was man selbst verändern und kontrollieren kann

(Bsp: "Schlüsselfragen: "Was können Sie dazu beitragen? Wie können Sie die Situation beeinflussen? Haben Sie schon einmal beobachtet, wie andere das machen? Was davon könnten Sie ausprobieren? …"

#### Ziele sollten attraktiv, bedeutsam und motivierend sein

Schlüsselfragen "Was versprechen Sie sich davon? Welchen Gewinn, Nutzen, Vorteil, … werden Sie dadurch haben? …"

#### Ziele sollten terminiert sein

Schlüsselfrage "Was bis wann..."



#### Unterschiede suchen, aus Unterschieden lernen



Aus Unterschieden lernen. Skalierung als Hilfsmittel.

Skalierungsfragen: Skalen zwischen zwei Werten, z.B. o "Problem da" und 10 "Problem weg"

... in Bezug auf ein Ziel ...

... wann sinkt, wann steigt der Wert ... (unterschiedliche Situationen)

... was war in diesen Situationen konkret anders? ("Kontextualisierung")

... wer hat was getan, gesagt, worauf geachtet, wie Beziehung gestaltet...? ... was haben Sie getan, gesagt, worauf geachtet, wie Beziehung gestaltet, ...?

... Fokus jeweils auf eigene Beiträge ...

... Unterschiede herausarbeiten ...



# Wie setzen Sie sich Ziele? Wie orientieren und fokussieren Sie sich?

... zeitliche Dimension: nie, selten, kontinuierlich

... inhaltliche Dimension: mit welchen Fragen?

... Form: wie auf welche Art und Weise (Prozess, Methoden)

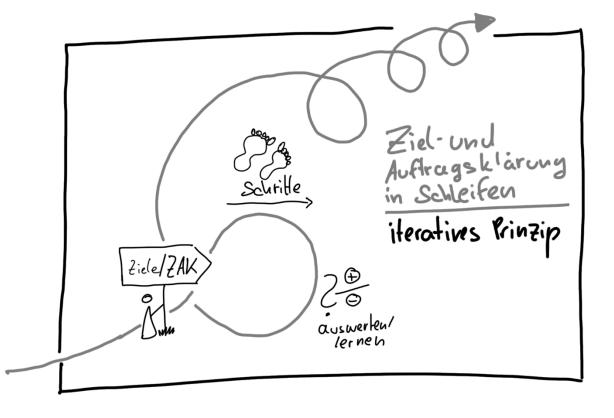
- Unbewusste und bewusste Prozesse
- handeln uns im Alltag Überzeugungen,
   Muster und Routinen ein" (häufig unbewusst)
- Arbeitsprozesse unterbrechen, Abstand, Metaperspektive (Meta-Kompetenzen)
- Auswirkungen? Zieldienlich? Hilfreich?
- Lernen und bewusstes Stärken, Weiterentwickeln zieldienlicher Muster und Regeln
- ZM-, SM-System als bewusste Gestaltung eigener zieldienlicher Muster und Regeln
- Lernendes System, iteratives Prinzip

### Das "iterative Prinzip"

Zielen, planen, handeln, auswerten als eine sich immer wiederholende Schleife ...

... um in einem ständigen Lern- und Weiter-Entwicklungsprozess zu bleiben ...

... besonders in Krisenzeiten, in denen wir nicht zurück greifen können auf "vorhandenes Wissen und vorhandene Erfahrungen sondern genau diese neu entwickeln müssen.





### Retrospektive: Ampel-Reflexion

War nicht hilfreich, hat gebremst, ... was bremsen, stoppen, wovon weniger

Entwicklungsbedarfe, neue Themen und Herausforderungen

Was hat sich bewährt, war hilfreich... beibehalten, stärken, mehr davon ...

#### **Orientieren & Zielen**

Futur II: vom erfolgreichen Ende her denken

#### Planen

Prinzip der nächsten konkreten Schritte

#### Organisieren

strukturieren, organisieren, hilfreiche Rahmenbedingungen gestalten

#### **Auswerten**

aus dem eigenen Selbstmanagement lernen

- Grundstruktur des eigenen Systems?
- Fokuszeit / Ziel-Arbeit
- Planungszeiten
- Feste Zeiten / für wiederkehrende, gleiche Aufgaben (z.B. E-Mails)
- Retrospektiven, Feedforward
- ZM-SM Rituale
- Sammelsystem Aufgaben / Sammelhilfen / Wiedervorlage
- Einfache Ablagestrukturen
- Einheitlich über alle Plattformen hinweg
- Eigene Spielregeln definieren (z.B. Antwortzeiten E-Mails, ...)
- Checklisten für wiederkehrende Prozesse,
   Arbeitshilfen entwickeln
- Digitalisierung des eigenen Systems

## Ein eigenes System entwickeln ...



Aufgaben, Ideen, Ziele, Informationen, Anforderungen, ...

#### ... um dem Arbeitsfluss eine entlastende Struktur zu geben

**Ziel:** alles erfassen, um den Kopf frei zu kriegen, nicht mehrfach an Dinge zu denken, ohne sie zu "Verarbeiten", sich nicht ablenken zu lassen….

Sammeln
(außer in geblockten Ze

(außer in geblockten Zeiten, siehe unten)

Vorgehen: ein eigenes System des Sammelns entwickeln, dabei so wenig wie möglich Sammelhilfen nutzen und die Sammelhilfen regelmäßig leeren

**Ziel:** Es wird festgelegt was mit jedem einzeln "Punkt" passiert. Dadurch aber bleibt der Kopf frei, weil ich weiß, die Punkte sind versorgt.

Verarbeiten

Erfordert der Punkt (jetzt) eine **Aktion**?

**Vorgehen:** Die zentrale Frage mit der die einzelnen Punkte versorgt werden lautet: Erfordert es eine konkrete Aktion ... Je nach Antwort erfolgen dann unterschiedliche Aktionen ...

Brauche ich bei Bedarf "Material, Infos,..."

Systeme

Ablage oder
Archivsystem
Ordner, Körbe,
elektronische

Punkt muss nicht jetzt versorgt werden, vielleicht später:

Wiedervorlage (12-er Jahresmappe, 31-er Monatsmappe, elektronische Systeme) Terminierte Sammelmappen

für Arbeitsblöcke ("Mailblock", "Projektblock", …) Nein

Entsorgen

"Müll"

JA

Handelt es sich um **Einzelaufgaben** oder **Projekte**?

(mehr als 1 oder 2 Schritte)

> Projektplan Ziele, Schritte, Informationen

**Projekte** 

Projektaufgaben

Aufgaben (bis zu 2 min.)

Sofort erledigen Aufgaben

(mehr als 2 min.)

Delegieren

Verschieben

Einen Termin dafür im Kalender anlegen oder einem Zeitblock für ähnliche Aufgaben zuordnen (z.B. Telefonblock, ...)



Erledigen

\* Entsorgt

\* Aufgabe als **Termin** 

\*Aufgabe einem terminierten **Arbeitsblock** zugeordnet

In Orientierung an "Getting Things Done" von David Allen. Deutsche Buchausgabe: "Wie ich die Dinge geregelt kriege", München, 3.Aufl. 2016





- Ritualisierte
   Handlungsweisen, geregelte
   Kommunikationsabläufe,
   Routinen, vorgefertigte
   Handlungsabläufe, ...
- Fest Abläufe, feste Zeiten, bestimmte Orte und Räume, feste Handlungen, Sitzordnungen, ...
- Kulturelle, individuelle, arbeitsbezogene, ... Rituale
- ... zwischen stark formalisiert und sehr offen



- Abschließen, Übergänge gestalten, Neues beginnen...
- strukturieren Zeit und (Tages-) Abläufe, ...
- Ordnen, geben Halt- und Orientierung, ...
- Öffnen, weiten, schaffen Raum für Be-sinn-ung, stiften Identität, Selbst-Bewusst-Sein, Selbst-Vergewisserung, vermitteln Sicherheit, ...
- Aktivieren, beruhigen, konzentrieren, fokussieren, ...
- Schaffen einen heiligen Ort und eine heilige Zeit
- Laden ein zu Ganzheitlichkeit von Kopf, Herz, Bauch und Seele



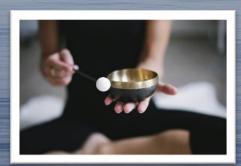
Rituale für den Start in den Tag



Rituale Be-Sinn-ung, Reflexion



Rituale Übergänge



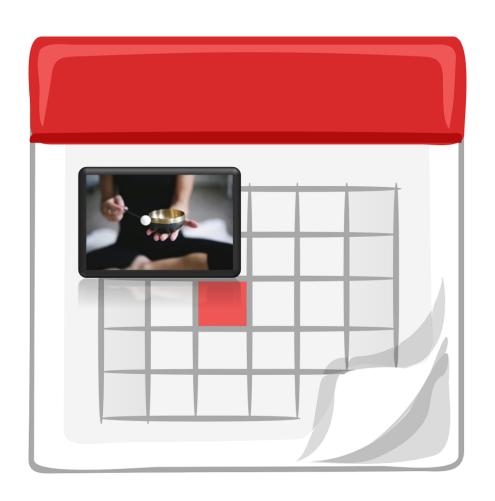
Rituale für Achtsamkeit



Rituale Orientierung, Organisation



Rituale für den Tagesabschluß



#### Welche Rituale haben Sie?

- ... für den Start in den Tag ...
- ... für den Abschluss des Tages ...
- ... für Pausen ...
- ... um sich zu organisieren und strukturieren?
- ... Abstand zu gewinnen, wieder zu sich kommen?
- ... um sich zu fokussieren, orientieren ...
- ... sich zu be-sinnen, sich selbst vergewissern?
- ... Arbeitsphasen, Projekte, Wochen, -Jahr abzuschließen ...