

Zeitmanagement

Eine Typologie der Anwendung

von

Dr. Michael Sack

Überarbeitet 2015

Was ist Zeitmanagement

„Liebst Du Dein Leben, dann verschleudere nicht die Zeit, die Dir gegeben ist“

Benjamin Franklin 1706-1790

Zeitmanagement ist daher die Anwendung von Techniken zur Erhöhung individueller Leistungsfähigkeit.

Das Problem!

Trotz Technisierung, PC und Phablets, es überrascht nicht, dass viele Organisationen ihre Zeit verschwenden mit

- Langen E-Mail-Ketten
- Überflüssigen Telefonkonferenzen
- Unzähligen und unproduktiven Meetings

So sehen es jedenfalls aktuelle Studien.

Der Grund:

Kaum ein Unternehmen verfügt über ein klares Kommunikationsmanagement.

„Führungskräfte werden bald einen Tag pro Woche nur mit elektronischer Kommunikation verbringen“

Quelle: Harvard Business Manager Oktober 2014

Die weiteren kausalen Probleme

„Dass ein Kollege Büromaterial klaut, würden Sie nicht akzeptieren. Ebenso wenig sollten Sie zulassen, dass jemand die Zeit Ihrer Managementkollegen stiehlt.“

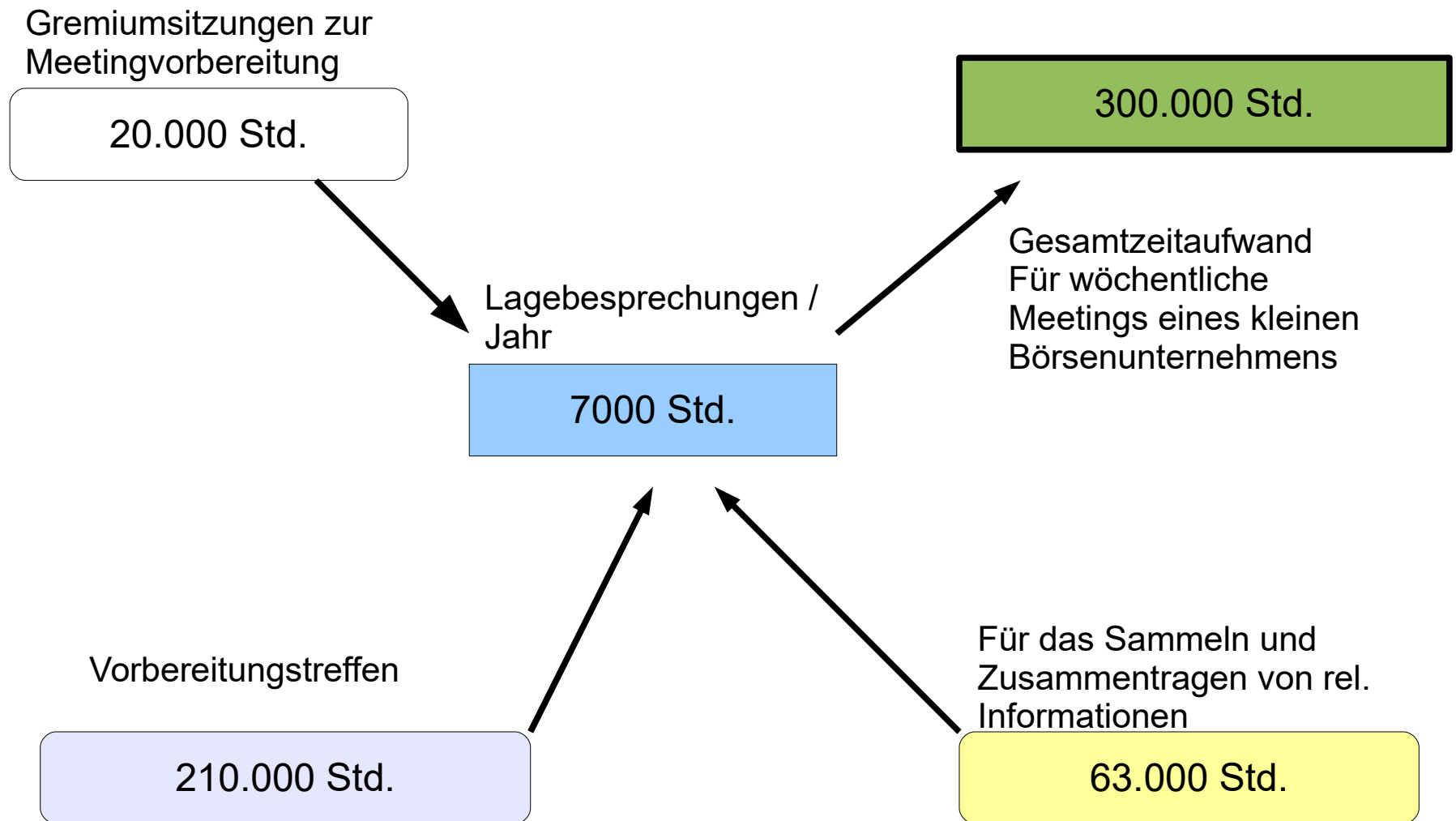
Andy Grove, ehem. CEO von INTEL

Die Zahl der Interaktionen ist radikal gestiegen.

Hier geht es im Durchschnitt um:

- 200 E-Mail pro Tag
- >30000 E-Mails pro Jahr
- >7000 Stunden pro Jahr für Meetings
- >20000 Stunden pro Jahr für deren Vorbereitungen
- >63000 Stunden für deren Nachbereitungen

graphisch sieht das wie folgt aus:

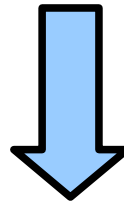


Quelle: Bericht von Bain&Company

Die Lösung

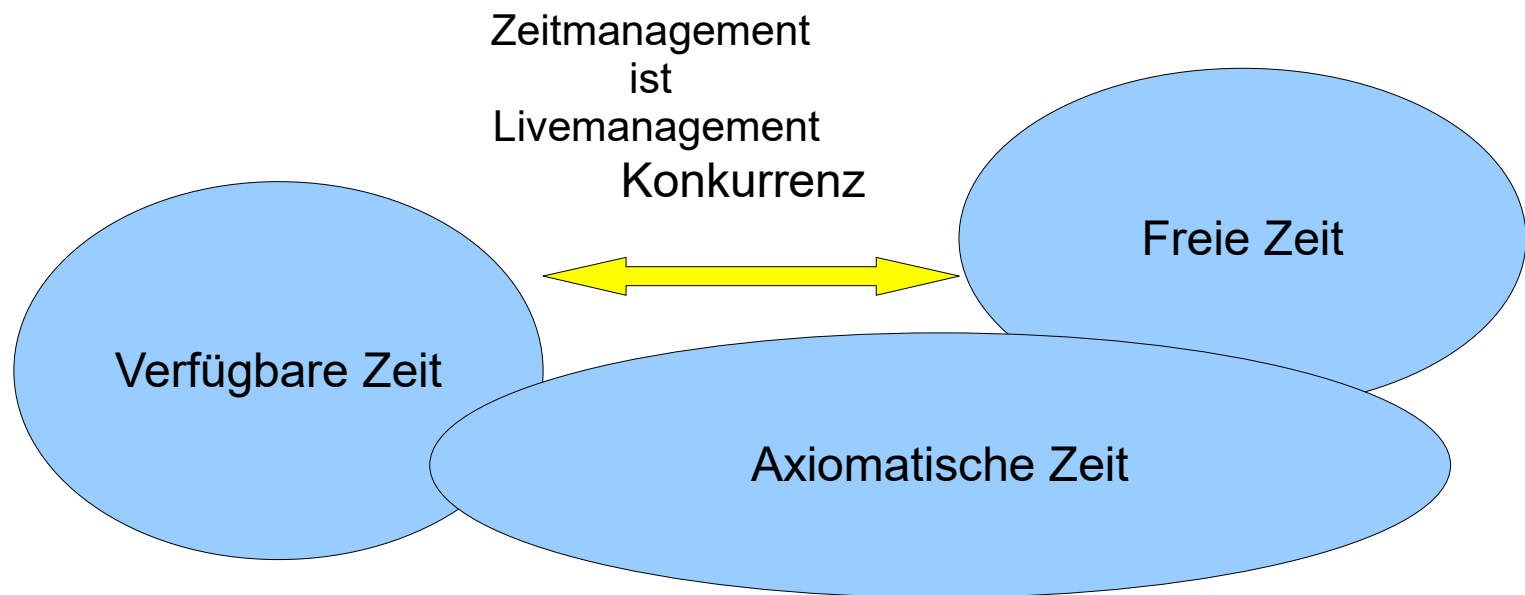
- Zeitmanagement durch:
- Prozessmanagement
 - Informationsmanagement
 - Selbstmanagement
 - Organisationsmanagement
 - Risikomanagement

Wie?

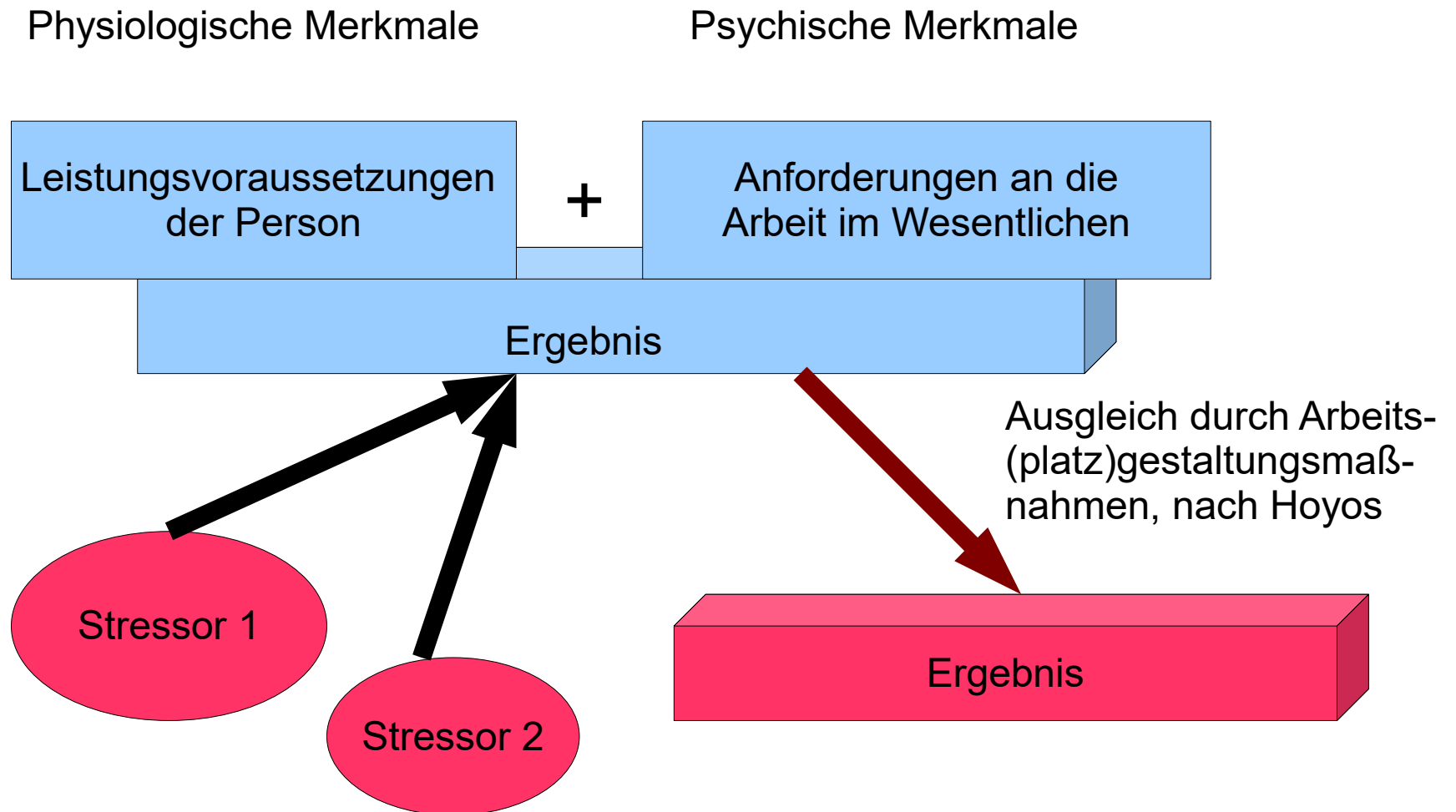


Folie Nr. 41

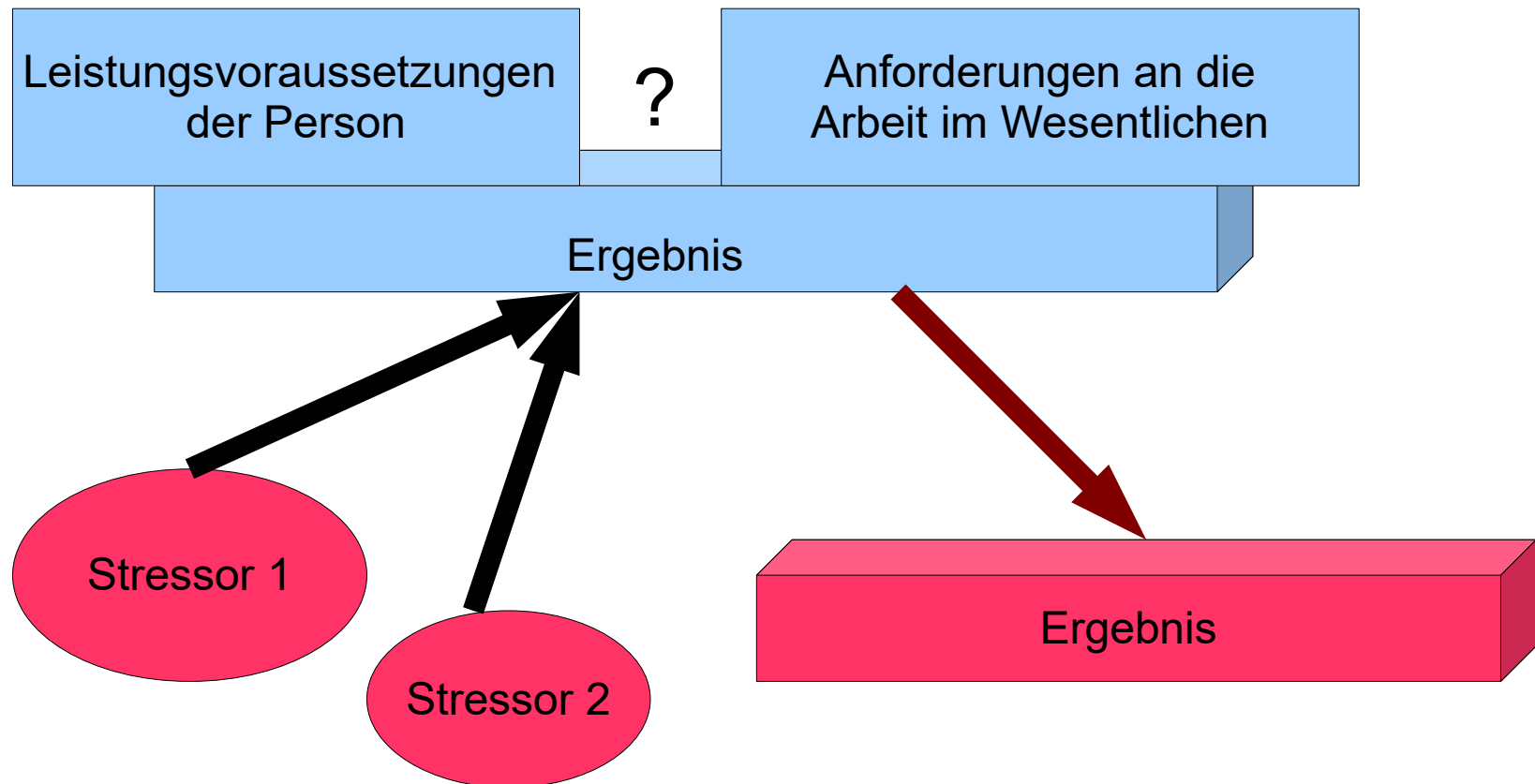
Kerngedanke



Zeitkonstante



Zeitvariable



Die Strategie

Nach dem Motto:

Beherrsche die Zeit und Arbeit, nicht umgekehrt

Wenig Wichtiges bringt weit mehr als viel Unwichtiges.

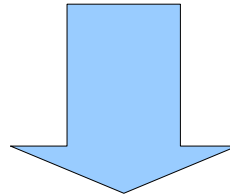
Wesentliches vom Unwesentlichen wirksam zu trennen, ist ein Erfolgsfaktor.

Erfolg entspringt den wichtigen Zielen und den wichtigen Aufgaben.

Erfolgreich ist, wer sich um das Wesentliche kümmert.

Welche Ziele sollen in der zur Verfügung stehenden Zeit erledigt werden

1. Analyse der Effektivität



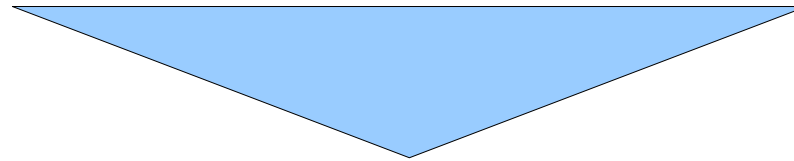
2. Umwandlung in Effizienz

Sinnvolle Gliederung dieser, zur Verfügung stehenden Zeit



Effektivität

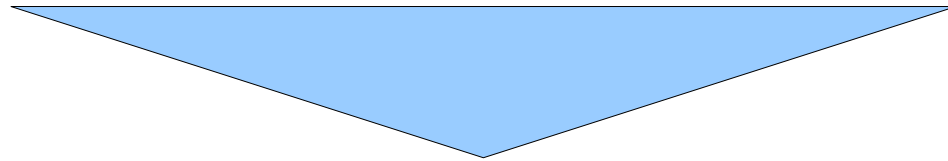
Die richtigen Dinge tun
Alternativen schaffen
Mittelnutzung optimieren
Ergebnisse fokussieren und erzielen
Gewinne erhöhen



= Zielorientierung

Effizienz

Nötige Dinge richtig tun
Problemen entgegenwirken
Mittel bewahren
Ablaufregeln einhalten
Kosten reduzieren



= Tätigkeitsorientierung

Vorteile des Zeitmanagements

- Gleiche Aufgaben mit weniger Zeitbedarf erledigen zu können
 - Senkung der Stressoren
 - Hektik
 - Überlastung
 - Fehler
 - Erhöhung von
 - Qualität
 - Mitarbeiterzufriedenheit
 - Einsatz von Mitarbeitern für andere Aufgaben

Planung

Tagesplanung
Wochenplanung
Monatsplanung
Jahresplanung

Regel: 40% Pufferzeiten einplanen

Planen Sie SMART

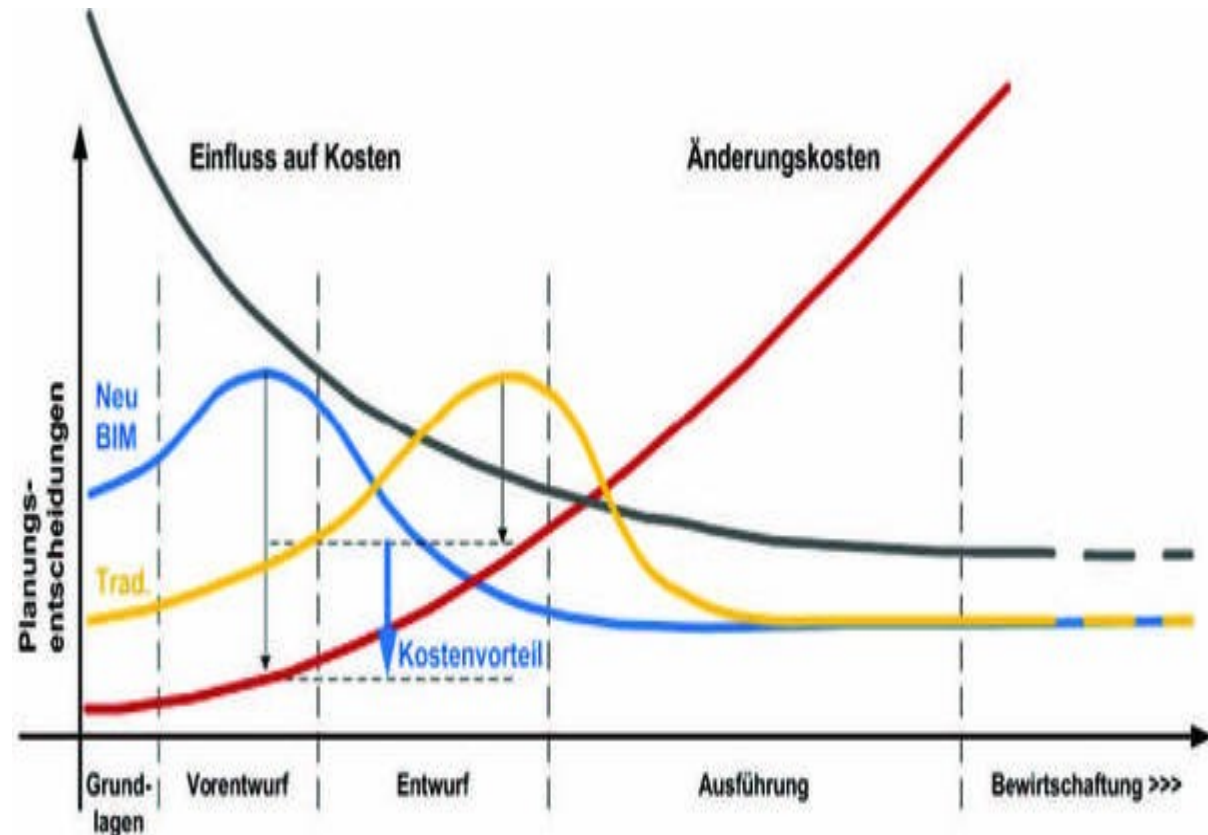
S- spezifisch

M- messbar

A- attraktiv

R- realistisch

T- terminiert

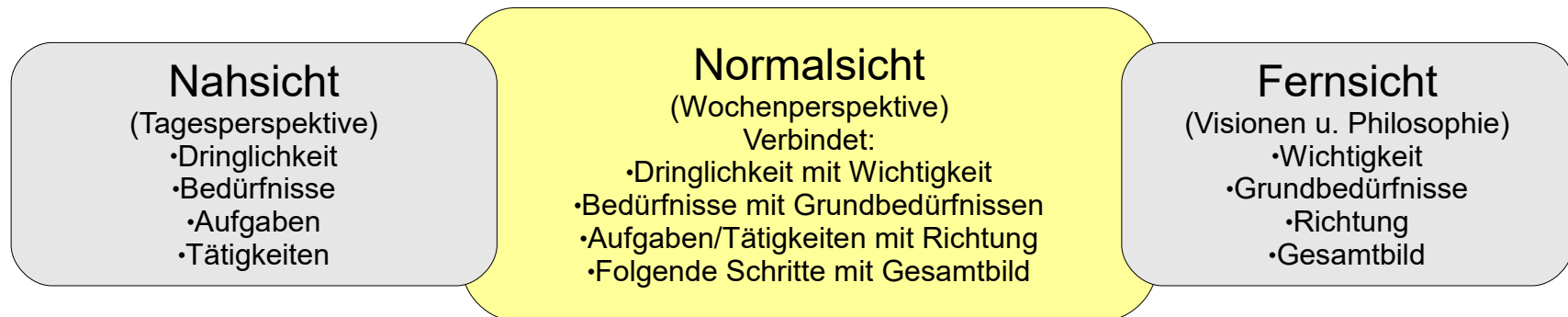


Planungshorizont

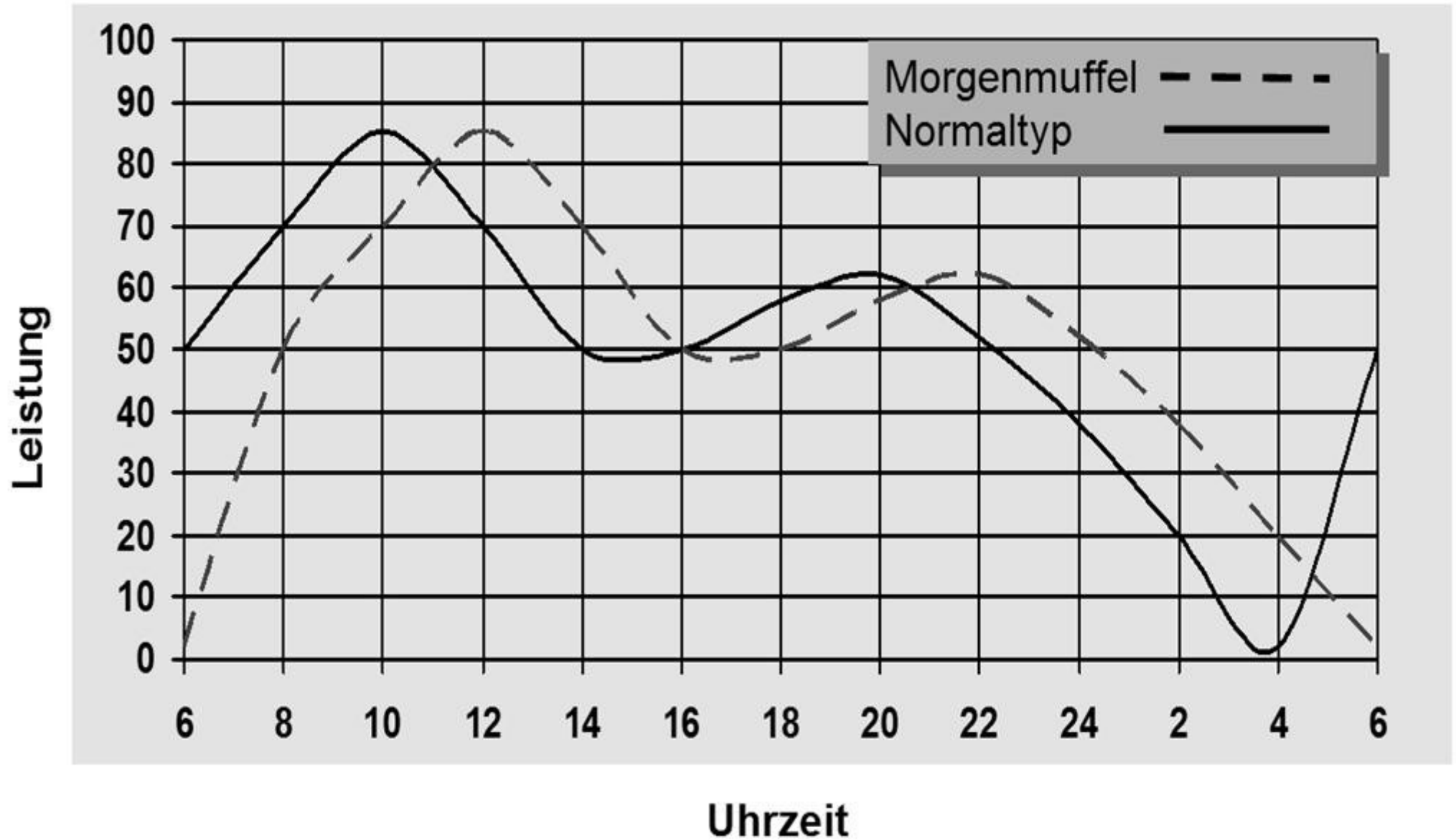
bisher:



Mit Zeitmanagement:

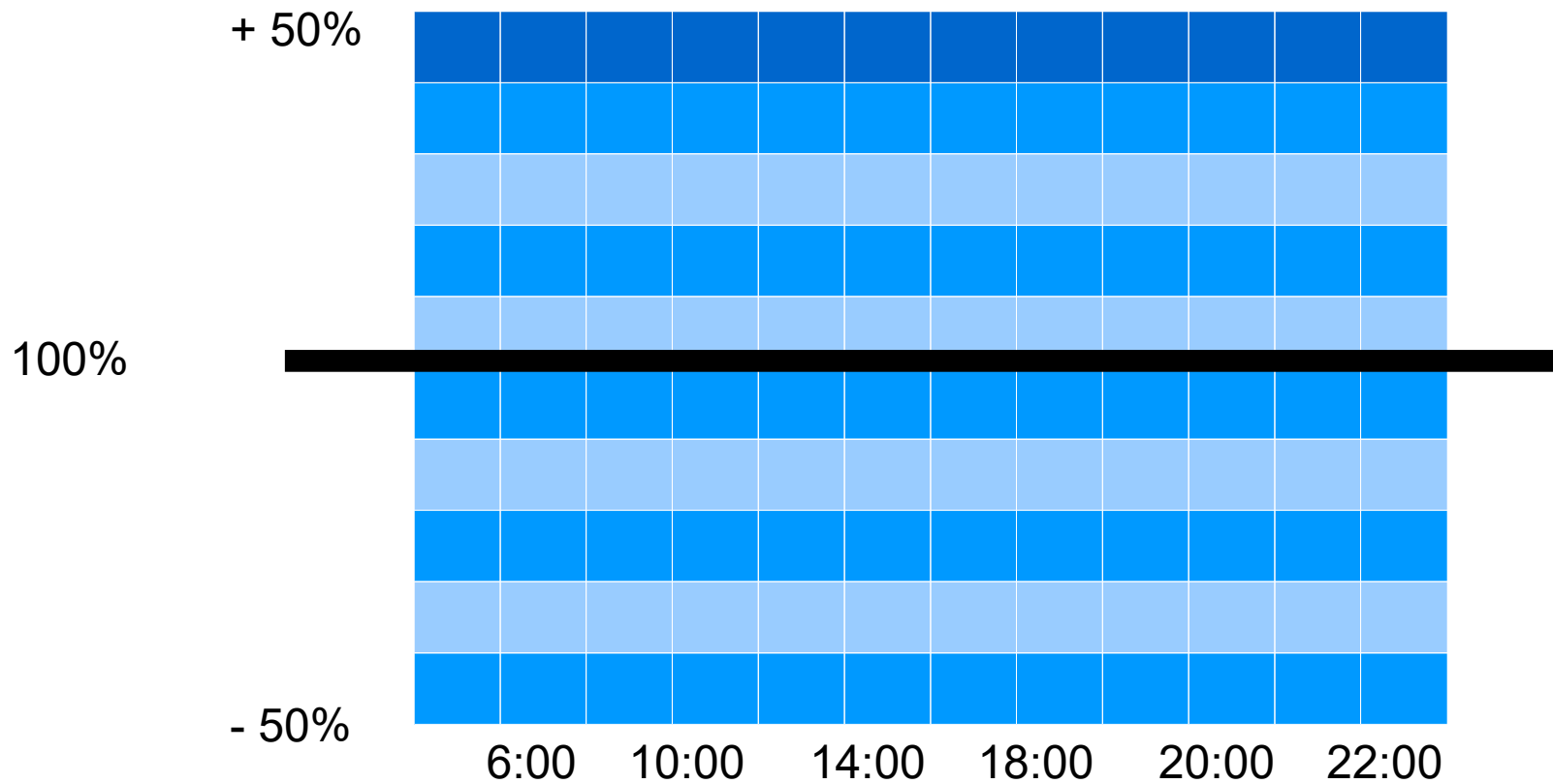


Leistungskurve



Tagesstörkurve

In störungsarmer Zeit A-Aufgaben erledigen
In störanfälliger Zeit C-Aufgaben erledigen

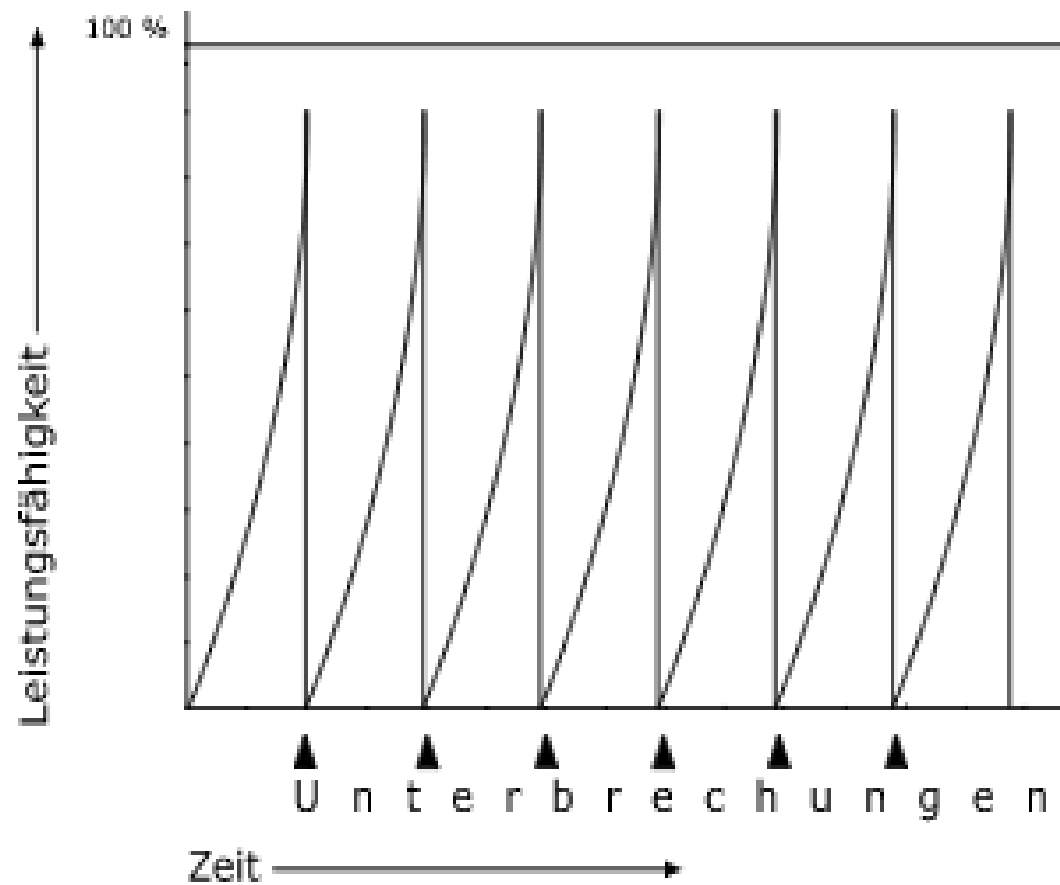


Selbstattribution

	dringend	Nicht dringend
wichtig	A-Aufgaben Soll 20%-25% IST 25%-30%	B-Aufgaben SOLL 65%-80% IST 15%
Nicht wichtig	C-Aufgaben Soll 15% IST 50%-60%	D-Aufgaben Soll weniger als 1% IST 2%-3%

Vorgenannte Darstellung enthält Empfehlungsrichtwerte !!

Sägeblatteffekt



Tipps zur Tagesplanung

Erstellen Sie den Tagesplan am Vorabend.

Dies hat sich bewährt, weil:

Ich kann dadurch nach der Arbeit besser abschalten, der Kopf ist frei. Mir schwirren zu Hause nicht ständig Gedanken durch den Kopf, was ich morgen noch alles erledigen muss.

Schwierigkeiten und Probleme, die am Vortag schwer lösbar erscheinen, sehe ich am nächsten Tag oft aus einer anderen Perspektive. Das liegt daran, dass das Unterbewusstsein auch in der Freizeit an Lösungen „arbeitet“.

Durch den Tagesplan am Vorabend wird das Unterbewusstsein stärker einbezogen. Ich beginne die Arbeit am nächsten Tag viel motivierter, weil ich den Tag schon strukturiert im Kopf habe.

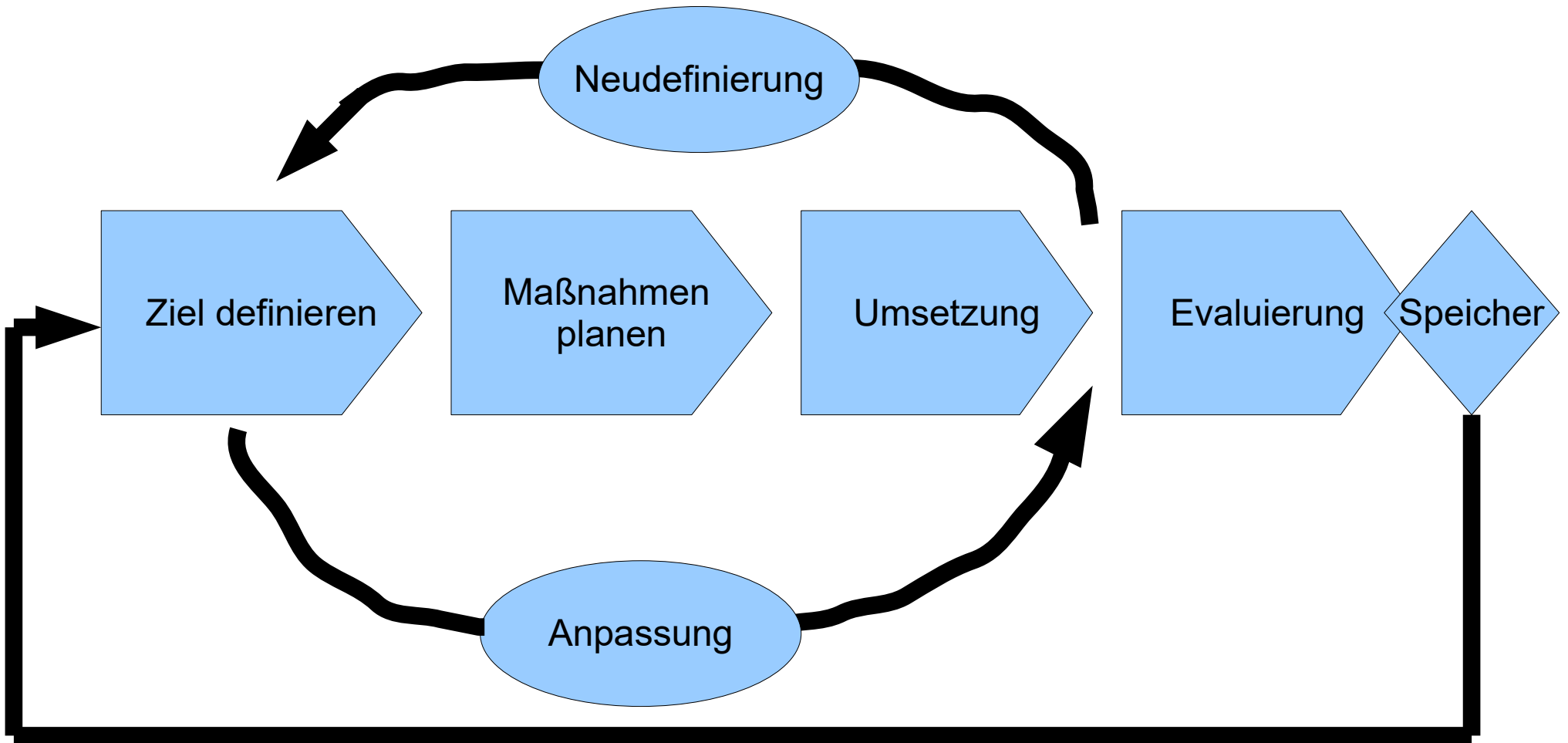
Am Morgen ist meine Konzentrationsfähigkeit am höchsten und ich bin noch voller Elan. Diese wertvolle Zeit will ich nicht mit der Tagesplanung „verplempern“, sondern nutze sie für Aufgaben, die meine volle Konzentration erfordern.

Protokollblatt zur Aufgabengliederung					Blatt-Nr.:
Ordnungsnummer:	+	-	Aufgabenbeschreibung	V/O	U/O

ACHTUNG

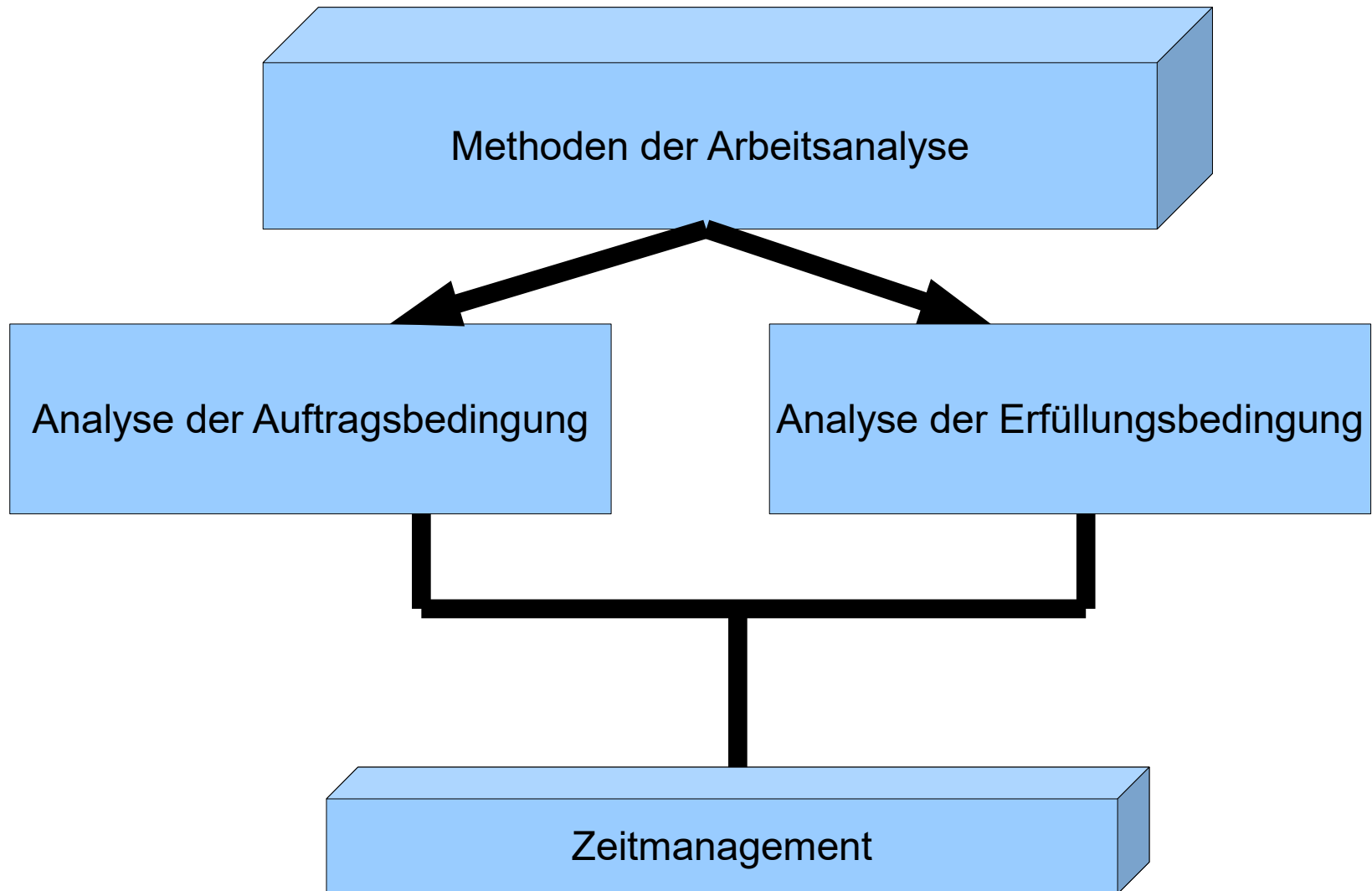
Zeitmanagement nimmt nur bedingt Rücksicht auf die individuelle Leistungsfähigkeit.

Abfolge



Reihenfolge nach Descartes

- Formuliere das Ziel schriftlich
- Gesamtaufgabe in Teilaufgaben zerlegen (Salamitaktik)
 - Teilaufgaben nach Prioritäten und Terminen ordnen
- Erledigung der Aufgaben und Kontrolle des Ergebnisses



Relativ strukturierte Verfahren zur Analyse der Auftrags-und Erfüllungsbedingungen sind verständlicherweise vor allem für solche betrieblichen Tätigkeitsfelder entwickelt worden, in denen auch die Arbeitsabläufe selbst hoch strukturiert sind.

Z.B. die Produktion

Schritte zur Analyse nach Hacker und Matern (1980)

1. betriebliche Rahmenbedingungen prüfen
2. Erfassung von Funktionsteilungen zwischen Mensch und Maschine
3. Auflisten der Merkmale des zu steuernden Prozesses
4. Erfassung der Kommunikation
5. Beschreibung der Struktur der Arbeitsaufträge
6. Feststellung der objektiven Freiheitsgrade
7. Erfassung der Häufigkeiten, mit denen identische Arbeitsaufträge bearbeitet werden

Umsetzungshilfen

Ziel-Mittel-Analyse

1. welche Mittel und Ressourcen stehen zur Verfügung
2. Welche Stärken sind gegeben
3. Können die Stärken ausgebaut werden
4. welche Schwächen sind gegeben
5. Können Schwächen abgebaut werden
6. ist das Ziel realistisch
7. Einflüsse nach dem „Black-Box-Prinzip“
8. Pareto-Prinzip zur Detailplanung

Umgang mit Papierflut

- Entscheiden Sie möglichst jeweils sofort, ob ein Schriftstück Tageswert hat
 - Leiten Sie Schriftstücke an mögliche andere Adressaten weiter
- Kennzeichnen Sie Unterlagen, die Sie weiterleiten und zurückhalten möchten
 - entsprechend-dadurch werden Kopien vermieden
- Zentral archivierte Schriftstücke müssen nicht separat aufbewahrt werden
 - Unwichtige Schriftstücke ohne Relevanz sofort vernichten
 - Setzen Sie Maßstäbe was Sie vernichten oder aufheben
- Lesen Sie Schriftstücke möglichst nur einmal, entscheiden Sie dann
 - Stellen Sie feste Pläne für die Bearbeitung des Posteingangs auf
(Leistungskurve)
 - Räumen Sie ihre Ablage regelmäßig auf
 - Vermeiden Sie Kopien, stattdessen digitale Abschriften
 - Verwenden Sie elektronische Übertragungsmöglichkeiten
 - Verwenden Sie elektronische Signaturen

Umgang mit dem Telefon

1. Aktives Telefonieren:

- Arbeiten Sie mit Telefonblöcken
- Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor
- Telefonieren Sie kurz und prägnant
- Beachten Sie die Störungskurve bzw. Leistungskurve

2. Passives Telefonieren:

- Schirmen Sie sich ab (Sekretärin, Call Blocker, AB)
- Terminieren Sie Anrufzeiten

3. Generell:

- Verfolgen Sie die Dauer des Telefonats (Vergleichsmöglichkeit)
- Schließen Sie das Gespräch ab, sobald das Ziel erreicht ist
- Gliedern Sie ihr Telefonat nach ihren Vorstellungen
- Zerlegen Sie das Telefonat in Einführung, Hauptteil, Ausklang (Zeiten setzen)
- Reflektieren Sie das Gespräch inhaltlich
- Machen Sie sich Notizen am Ende (Wiedervorlage)

Prioritätencheck

Gehen Sie wie folgt vor:

1. Konzentrieren Sie ihre Kräfte und Energie auf ihr lohnenswertes Ziel, vernachlässigen Sie nebensächliches.
2. Prüfen Sie zudem, in welcher Aufgabe das Kapital liegt oder Risiken bestehen.
3. Stellen Sie Szenarien an, was passiert, wenn Sie Aufgaben jetzt nicht ausführen.
4. Projizieren Sie ihre Entscheidung aus 3.) in die Zukunft
5. Seien Sie sich bewusst, dass Sie es nicht jedem Recht machen können.
6. Gehen Sie zielorientiert vor. Unwichtige und nicht dringliche Aufgaben sollten nicht Gegenstand der Planung sein. Erledigen Sie diese zwischendurch oder lassen Sie diese bleiben.
7. Unwichtige, aber dringliche Aufgaben sollten Sie delegieren oder reduzieren.
8. Wichtige, aber wenig dringliche Aufgaben sollten Sie delegieren.
9. Nehmen Sie wichtige und zugleich dringliche Aufgaben sofort in Angriff
10. Hinterfragen Sie ihr Tun ständig, passen Sie Veränderungen an.
11. Evaluieren Sie ihre Aufgabeneinteilung ständig.

Hilfsmittel:

- To-Do-Listen
 - DAISY
- Pareto-Prinzip
- ABC-Einteilung
- Eisenhower-Theorie
 - ALPEN
- Getting-Things-Done

Voraussetzungen für Zeitmanagement

- Ziele definieren
 - Priorisierung
- Kompletter Aufgabenüberblick
 - Realismus
 - Selbstreflexion
- Konsequenz und Disziplin
 - Pufferzeit
 - Pausen
 - Kontrolle
 - Anpassung

Ziele setzen

Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham

„Hoffnung auf Erfolg“ als Komponente des Leistungsmotivs

Die Theorie

Schwierige, herausfordernde Ziele führen zu besseren Leistungen als mittelschwere oder leicht zu realisierende Ziele.

Herausfordernde und zugleich präzise, spezifische Ziele führen zu besseren Leistungen als allgemein formulierte, vage Ziele.

Zielvereinbarungen führen (zumindest unter bestimmten Bedingungen) zu höheren Leistungen als Zielvorgaben.

Empfehlungen für die Praxis

Ziele sollten sein:

- Spezifisch und präzise
- In transparenter Weise messbar
- Schwierig aber erreichbar
- Bei einer Mehrzahl nicht widersprechend
- Repräsentativ für das Aufgabengebiet
- Glaubhaft
- Wenn möglich vereinbart
- Nicht zu detailliert sein (Zwischenziele)
- Mit einer Rückmeldung verbunden sein (Evaluierung)

Acht Regeln für mehr Zeit im Unternehmen

1. Tagesordnung klar formulieren
2. Nullbasisbudgetierung für Zeit einsetzen
3. Businesspläne für Neuprojekte vorschreiben
4. Organisationsstrukturen vereinfachen
5. Festlegen, wer entscheiden darf
6. Entscheidungsprozesse standardisieren
7. unternehmensweite Zeitdisziplin sicherstellen
8. Feedback zur Zeitbelastung geben

Einflüsse auf das Zeitmanagement

Zeitdiebe, Zeitfresser, Zeitfallen

Keine Ziele, Prioritäten oder Tagesziele

Versuch, zu Viel auf einmal zu tun

Wartezeiten (Verabredungen)

Hast, Ungeduld

Persönliche Desorganisation / überhäufte Schreibtisch

Papierkram und Lesen

Schlechtes Ablagesystem

Zu wenig Delegation

Mangelhafte Koordination / Teamwork

Telefonische Unterbrechungen

Unangemeldete Besucher

Unfähigkeit NEIN zu sagen

Unvollständige, verspätete Informationen

Fehlende Selbstdisziplin

Aufgaben nicht zu Ende führen

Ablenkung, Lärm

Nicht informieren

(Überflüssige) Besprechungen

Keine oder unpräzise Kommunikation

Privater Schwatz

Zu viel Kommunikation und zu viele Aktennotizen

Unfähigkeit zuzuhören

Unentschlossenheit

Alle Fakten wissen wollen

Zeitmanagement:

- Erhöht den Wert ihrer Leistung
 - Erhöht die Entlohnung
- Erhöht die Qualität des Outputs
- Bringt die Ressource Zeit in die richtige Funktion
- Stärkt die Ergebnisorientierung des Menschen
 - Vereinfacht das Arbeiten
- Stärkt das Wohlbefinden, bringt Energieen
 - Hebt die Motivation
 - Bringt Zeitgewinn

Zeitmanagement ist somit auch:

- Prozessmanagement
- Konfliktmanagement
- Risikomanagement

Falsches Zeitmanagement

Häufige Fehler im Zeitmanagement

- Zu wenig Pufferzeit eingeplant
- Abweichen vom Plan durch Antiflow
- fehlende Methodenkompetenz
- Verwendung falscher Hilfsmittel
- Generelle Antimotivation
- Zielsetzung nicht eindeutig
- Kein Interesse

To-Do-Liste

Der Begriff **To-do-Liste** (auch 2Do-Liste) (engl.: *to* = *zu*, *do* = *tun*) oder **Pendenzenliste**, **Aufgabenliste**, **Liste offener Punkte** (auch LOP) wird beim Aufgabenmanagement oder bei der Aufgabenplanung einzelner Personen, in Gruppen und Projekten verwendet. In einer To-do-Liste wird festgehalten, welche Aufgaben anstehen, wer dafür verantwortlich ist und bis wann sie erledigt sein müssen. Diese Listen können auch Teil einer Selbstorganisation sein. Der Liste ist nicht zu entnehmen, zu welchem Zeitpunkt der Status einer Aktion geändert wurde, sondern nur der aktuelle Zustand.
(Wikipedia)

TO DO LISTE

© 2001 excelfactor.com - Vertrieb: excelfactor.com für mehrere Verlagen und Kopisten

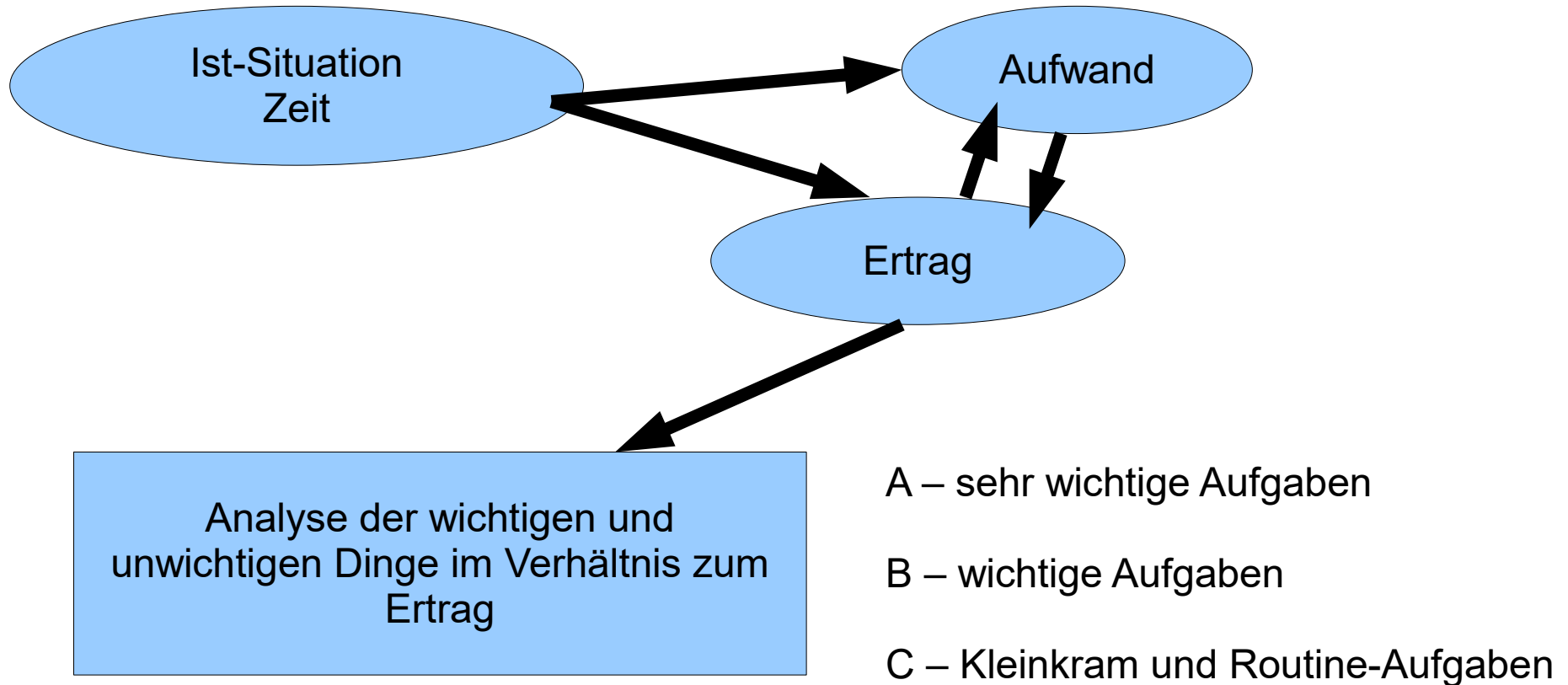
Vollendung

36.36%

[illegible]

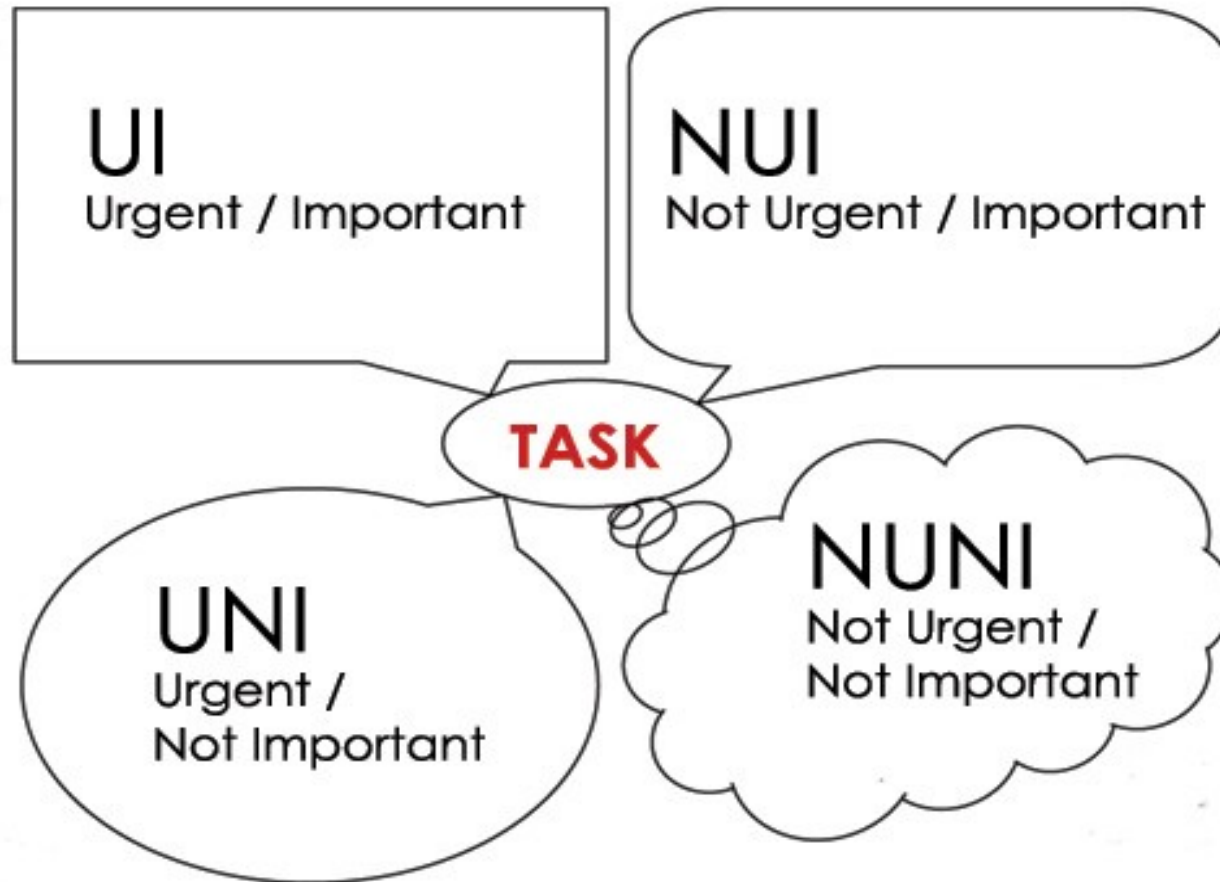
Exceltabelle.com besuchen, um weitere Vorlagen und Updates

ABC Einteilung



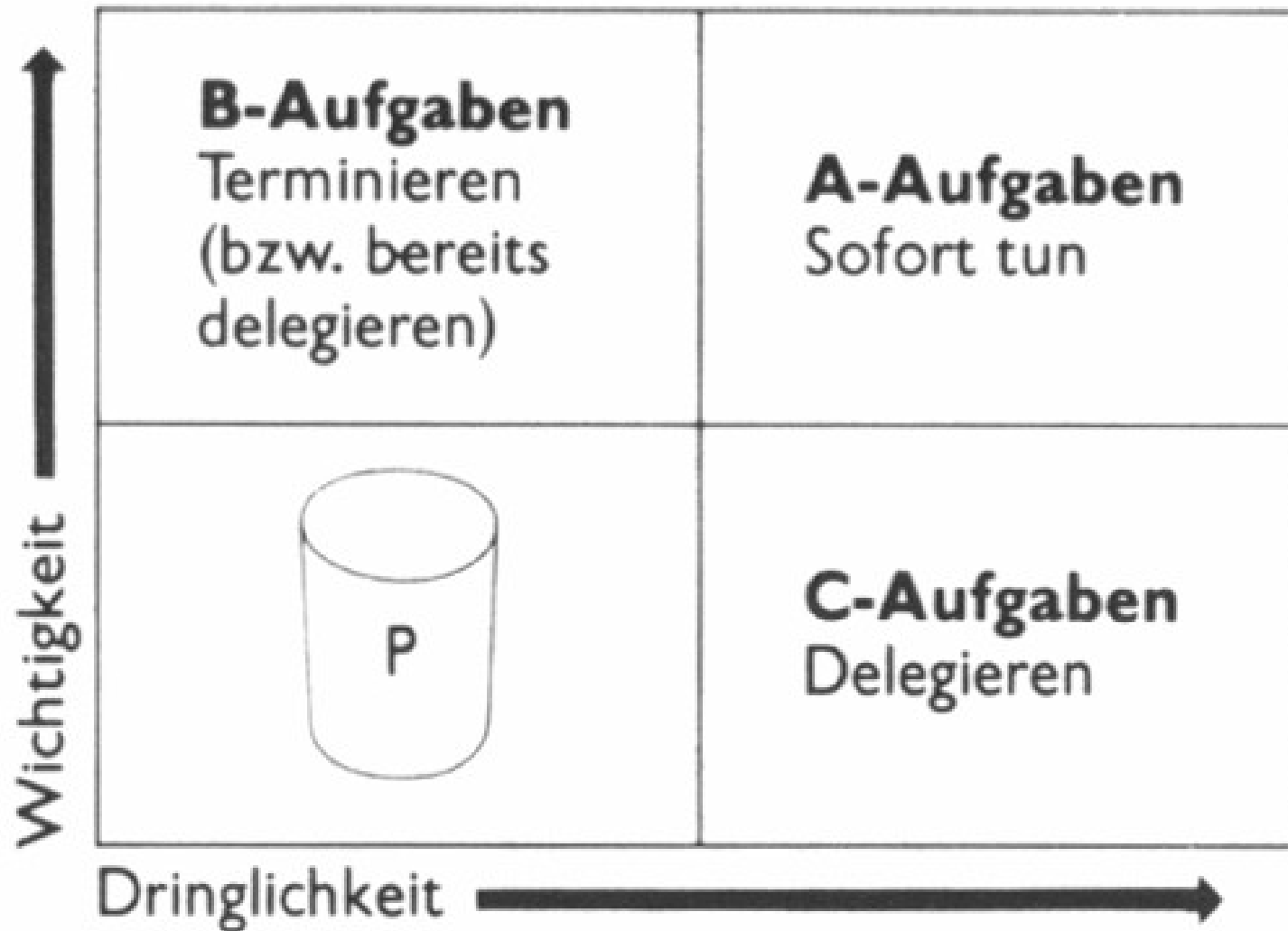
!!! Nur wenige Aufgaben für den Erfolg der Tätigkeiten sind ausschlaggebend. Verschenden Sie keine Energie für viele weniger wichtige oder sogar unwichtige Dinge!!!

Prinzip nach Eisenhower



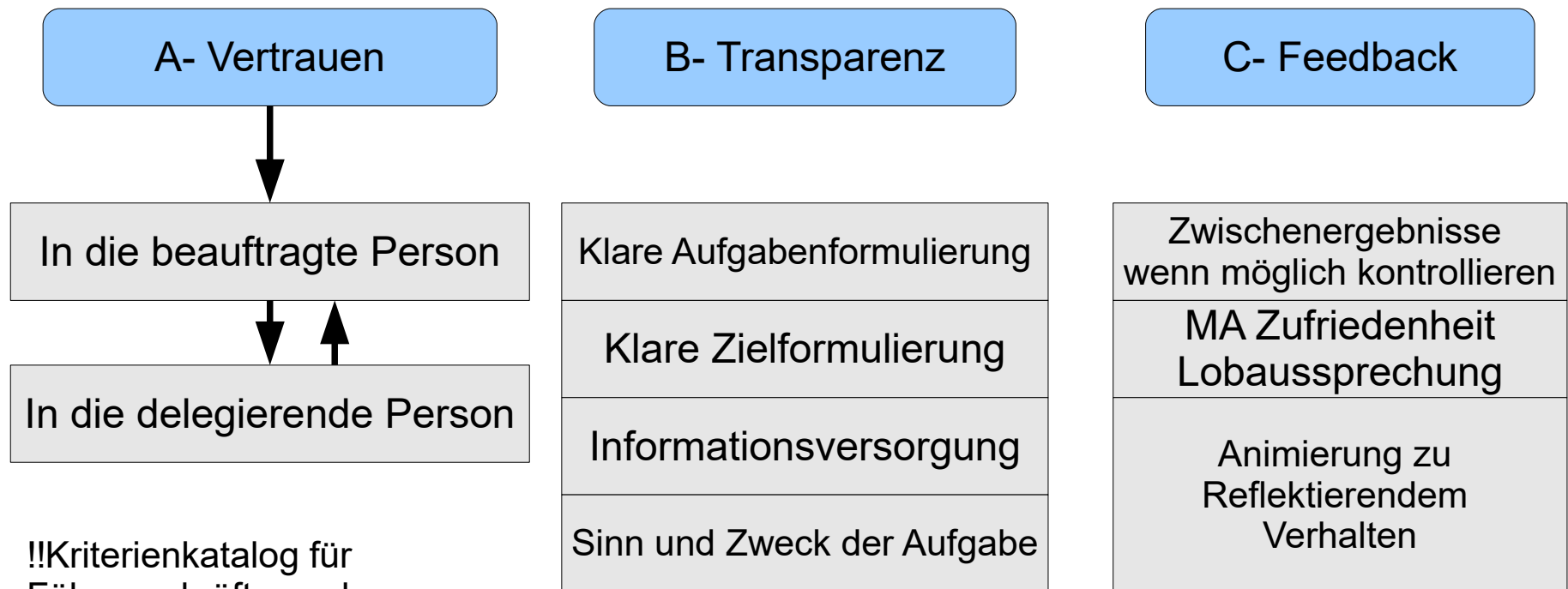
http://www.ulc.arizona.edu/online_materials/workshoplow/TMweekly.pdf

Eisenhower-Prinzip



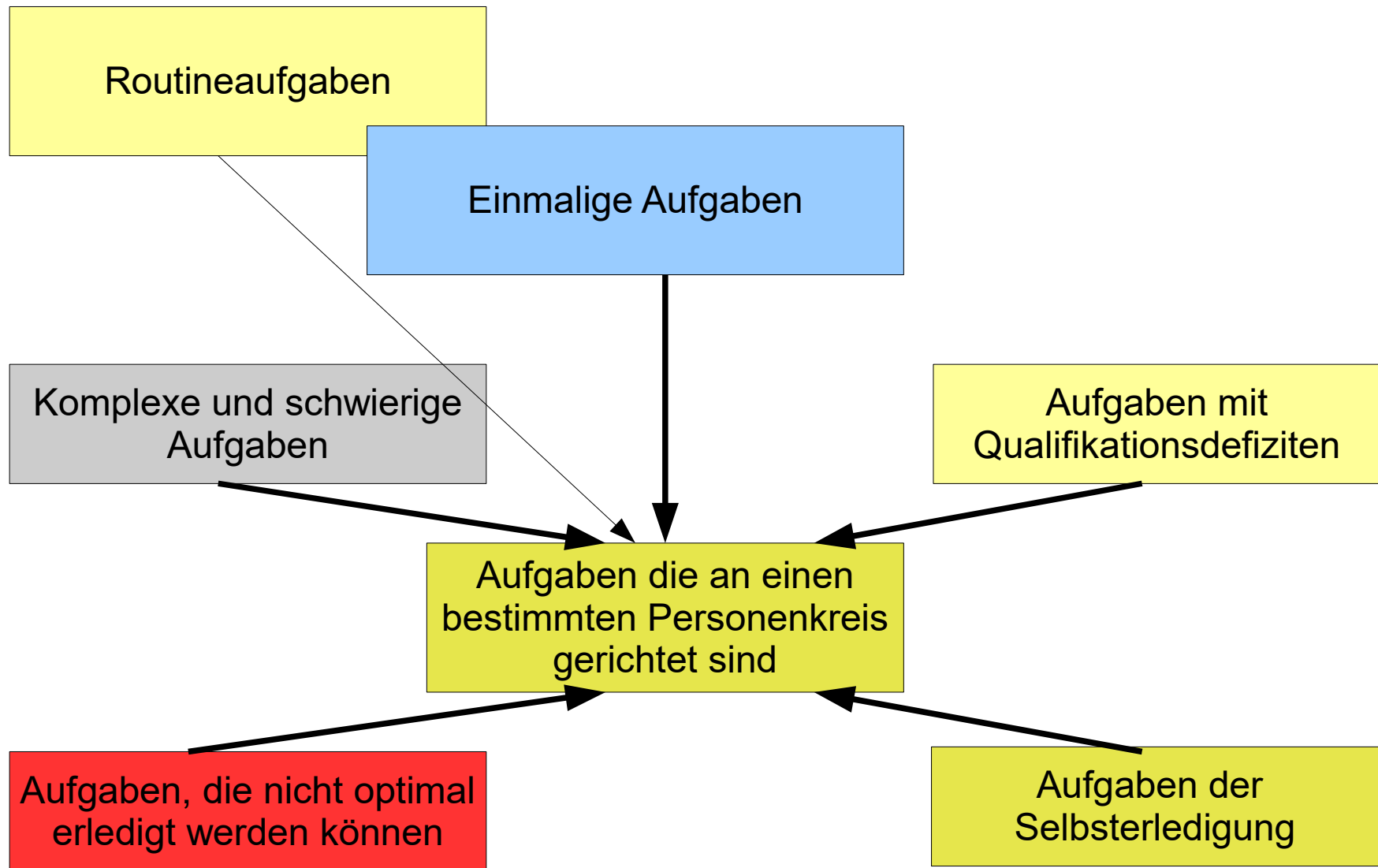
Wie delegiere ich richtig?

Die Erfolgsfaktoren für richtiges Delegieren:



!!Kriterienkatalog für
Führungskräfte nach
C.Rogers!!

Welche Aufgaben kann ich delegieren



An wen kann ich delegieren

- Eigene Mitarbeiter (MA)
- Andere Abteilungen (z.B. iR eines Lean managements) (A..)
- Stabsstellen (ST)
- Profitcenter (PC)
- Externe Dienstleister (ED)

Wie aber soll professionell delegiert werden?

- Bedenken Sie zunächst, den Mitarbeiter in seinen Kompetenzen einzuordnen, was kann er wie und in welcher Form tun?
- Geben Sie klare Anweisungen
- Übertragen Sie die zur Zielerreichung notwendigen Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse mit
- Motivieren Sie dem Mitarbeiter mit der Verantwortungsübernahme
- Schalten Sie sich nicht ohne zwingenden Grund in die Ausführung der delegierten Arbeiten ein (GoD)
- Lassen Sie den Mitarbeiter wissen, dass er bei Ihnen Rat und Hilfe finden kann
- Kontrollieren Sie das Arbeitsergebnis unverzüglich oder setzen Sie Meilensteine
- Weisen Sie die Mitarbeiter nach den 5 W`s ein (WAS bis WANN von WEM WIE und WO zu erledigen ist)
- Delegieren Sie so frühzeitig wie möglich, das schafft Entspannung
- Der Delegierte soll freie Kapazität haben, oder Sie müssen ihm sagen, was er zurückstellen soll

ALPEN

Aktivitäten und Aufgaben notieren

Länge, also Zeitdauer, abschätzen

Pufferzeit reservieren (typisch 40% für Unvorhergesehenes)

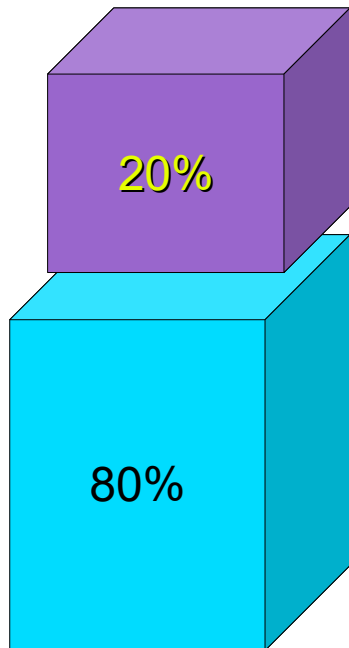
Entscheidungen treffen, z.B. Weglassen, Prioritäten etc.

Nachkontrolle und Unerledigtes auf nächsten Tag übertragen

PARETO Prinzip

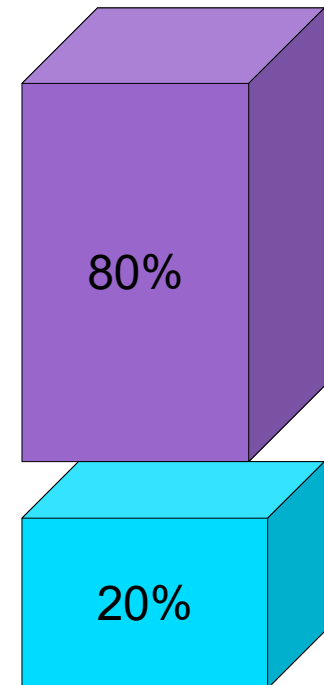
Zeit

Ergebnisse



Subjektive und objektive Faktoren

- Kunden
- Produktionsfehler
- Produktionsfehler
- Informationen
- Informationen
- Besprechungen
- Besprechungen
- Schreibtischarbeit
- Schreibtischarbeit



Schreibtischorganisation

- Ablagebehälter beschriften
- Beschriften Sie **jeden Ablagebehälter**. Sei es ein Ordner, ein Ablagefach oder wo auch immer Sie Dokumente ablegen.
- Eindeutige und klare Beschriftung
- Nur beschriften ist zu wenig. Die Beschriftung muss **eindeutig und unmissverständlich** sein. „**Diverses**“ oder „**Verschiedenes**“ ist alles andere als eindeutig. Und genau in solchen beschrifteten Ablagen „verschwinden“ Dokumente.
Die Beschriftung sollte nicht nur eindeutig, sondern **auch von der Gestaltung einheitlich und übersichtlich** erfolgen, um Suchzeiten so gering wie möglich zu halten.
- Ablage schlank halten
- Fragen Sie sich bei jedem Dokument, **ob Sie es wirklich ablegen müssen** (gesetzlich vorgeschrieben etc.). Wo könnten Sie es **im Notfall wieder herbekommen**? Je schlanker die Ablage, desto effizienter.
- Datenträger beschriften
- Auch Datenträger sind zu beschriften. Notieren Sie darauf z. B. den Inhalt in Stichworten und das Datum.
- 80 %-Regel
- Füllen Sie Ablagebehälter – z. B. Ordner – **maximal bis ca. 80 %**. Dann kommt ein neuer Ordner dran. In einem überquellenden Ablagebehälter ist das **Suchen nach Dokumenten mühevoll**.

- Trennblätter verwenden
- Schaffen Sie eine zusätzliche Übersicht in Ihren Aufbewahrungsbehältnissen, z. B. in Ordnern mittels Trennblättern, Registern etc.
- Ablagepfad
- Machen Sie es sich zur Gewohnheit, bei jedem Dokument den **Dateinamen und den Ablagepfad einzufügen** – beispielsweise in der Fußzeile. Bekommen Sie ein solches Dokument in die Hand, wissen Sie mit einem Blick, **wo Sie es in Ihrer EDV-Ablage finden**. Wie Sie entsprechende Daten in Ihre Dokumente einfügen.
- Mit Wegwerfdatum
- Beschriften Sie Ordner und andere Aufbewahrungsmittel mit dem Wegwerfdatum (**abhängig von der Aufbewahrungsfrist**), **bevor Sie sie im Archiv verstauen**. So sehen Sie im Archiv mit einem Blick, ob der Ordner bereits mit dem gesamten Inhalt entsorgt werden kann bzw. wie lange er noch aufbewahrt werden muss.
- Ein jährlicher Entsorgungstermin
- Fixieren Sie im Kalender einen Entsorgungstermin. An diesem Tag werden **alle Unterlagen (im Archiv) entsorgt, deren Aufbewahrungsfrist abgelaufen ist** und die nicht aus anderen Gründen weiter aufbewahrt werden müssen.
- Beachten Sie die Zugriffsregel
- Die Zugriffsregel besagt: **Je häufiger Sie auf eine Ablage zugreifen, desto näher wird diese platziert**. Wenn Sie beispielsweise auf einen Projektordner täglich zugreifen müssen, so platzieren Sie diesen am besten in direkter Griffnähe. Nach Ablauf des Projekts können Sie den Ordner an einem anderen Platz unterbringen.

Der optimale Schreibtisch

1. werfen Sie weg, was Sie nicht mehr benötigen
2. Prüfen Sie Dokumente auf ihre Relevanz
3. Vermeiden Sie unübersichtliche Loseblatthaufen auf dem Schreibtisch, verwenden Sie Klarsichthüllen zum Ablegen
4. Trennen Sie sich von Dingen, die doppelt vorhanden sind, z.B. Visitenkarten- diese können elektronisch abgespeichert werden
5. Reichen Sie interne Umläufe zügig weiter, versuchen Sie andere Mitarbeiter zu sensibilisieren C-Aufgaben für Sie zu übernehmen
6. Kleben Sie herumliegende Notizzettel in ein Notizbuch
7. Priorisieren Sie nach Zeiten, erledigen sie 3-Minuten-Dinge sofort
8. Lagern Sie auf ihrem Schreibtisch nur just-in-time verwendbare Unterlagen
9. Räumen Sie Utensilien, die Sie nicht für die tägliche Arbeit benötigen in eine nahe Schublade
10. Nutzen Sie Pausen oder weniger kreative Phasen für Aufräumarbeiten
11. Beenden Sie jeden Arbeitstag mit einem möglichst aufgeräumten Schreibtisch
12. Notieren Sie sich zum Tagesende die Arbeiten für den nächsten Tag, bereiten Sie die Unterlagen bereits vor
13. Fragen Sie sich immer, was Sie ändern würden, wenn dies der Schreibtisch eines anderen wäre

Die Ordnerablage

Viele Handgriffe, viel Zeit
wie

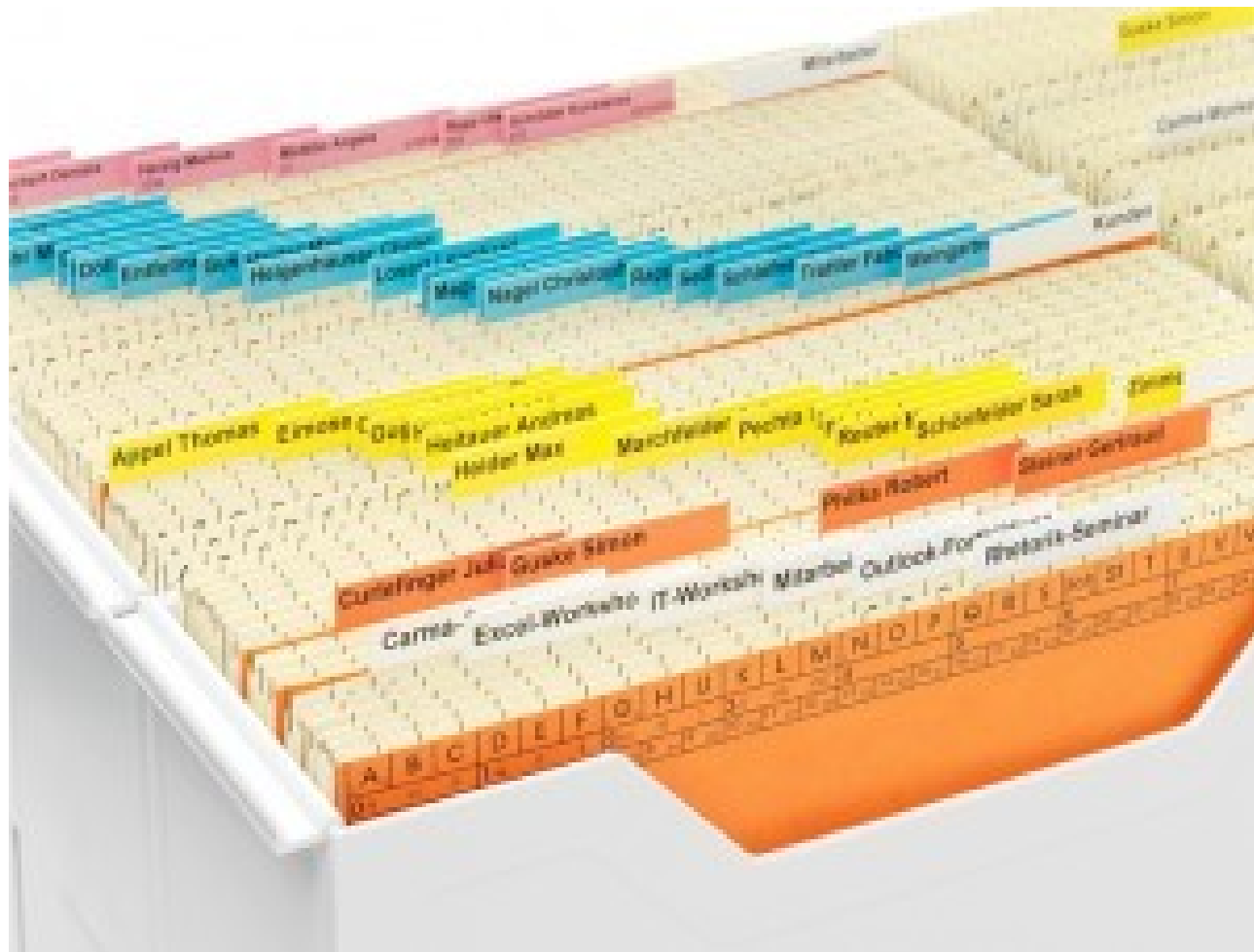
- Ordner hervorholen und hinlegen
- Ordner aufschlagen
- Locher zur Hand nehmen
- Blatt zur Hand nehmen
- Dokument lochen
- Locher weglegen
- Klemmspanner öffnen
- das entsprechende Registerfach aufschlagen und die Dokumente über den Bügel nach links schieben
- Hebel nach oben drücken, um die Bügel zu öffnen
- Dokument einlegen
- Hebel nach unten drücken, um die Bügel wieder zu schließen
- Dokumente und Klemmspanner über den Bügel wieder nach rechts schieben
- Klemmspanner schließen
- Ordner schließen
- Ordner nehmen und wegstellen



Stehmappenablage

- Schublade öffnen (wenn die Mappen in einer Lade anstatt in einer Box auf dem Schreibtisch untergebracht sind) entsprechende Mappe (halb) herausziehen
- Dokument zur Hand nehmen
- Dokument in Mappe hineingeben
- Mappe zurücklegen Schublade schließen





Motivation

Motivation ist subjektives Empfinden.

Der Einfluss von Stressoren kann sowohl positiv als auch negativ, physiologisch und kognitiv Auswirkung zeigen.

Motivationsmodelle sind die Theorien von Maslow, Suedfeld (1975), Thomae (1965), Lewin (1920) sowie das Flow Modell von Csikszentmihalyi und die ERG.Theorie von Alderfer (1972)

Motivation ergibt sich aus der Interaktion von Person und Situation.

Die Motivation zur Arbeit ist nach Münsterberg (1912) nicht in der Monotonie einer Arbeit, vielmehr in der Person, die diese Arbeit verrichtet zu suchen.

Der Verantwortliche hat daher bestimmte Kriterien zu beachten.

Kriterienkatalog nach Rohmert (1972)

Ausführbarkeit
Erträglichkeit
Zumutbarkeit
Zufriedenheit

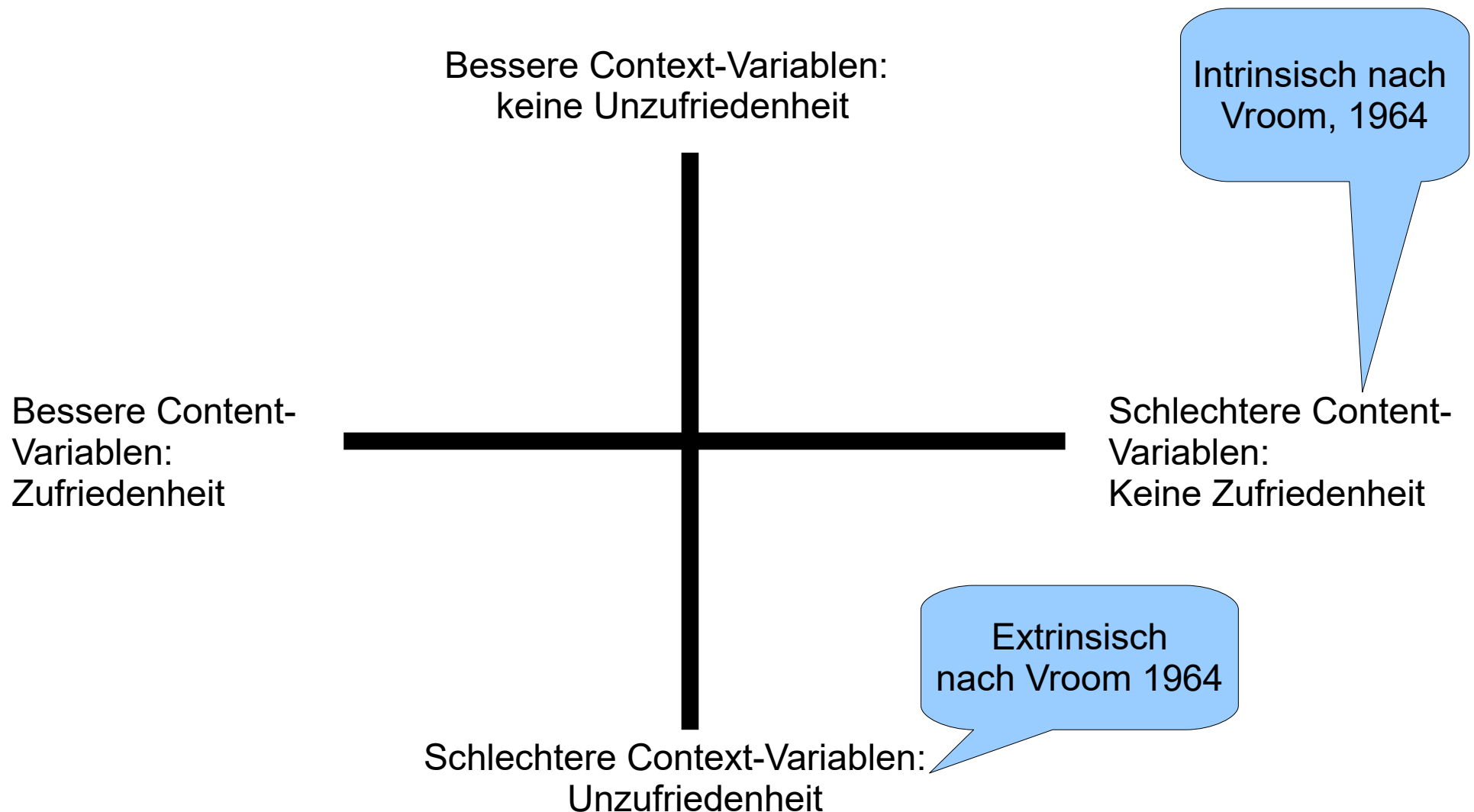
Kriterienkatalog nach Ulrich (1980)

Schädigungsfreiheit
Beeinträchtigungslosigkeit
Persönlichkeitsförderlichkeit
Zumutbarkeit

Die STA von Udris und Alioth (1980)

Entscheidungsmöglichkeiten
Abwechslung bei der Tätigkeit
Möglichkeit zum Lernen
Gegenseitige Unterstützung und Respektierung
Sinnvoller Beitrag für den Betrieb und Konsumenten
Positive Zukunft

Theorie von Herzberg (1966)



Michael Sack 2014

Anm.:Fragekatalog von Herzberg

Tools, die auf jeden PC gehören

1. Microsoft Outlook
2. Auto Backup
3. Google Calendar
4. iCal
5. Fenstermanager Microsoft Outlook

ENDE

Literatur: Rosenstiel 6.Auflage Grundlagen der Org.psychologie
Brinker&Ammann Zeitmanagement 2003
Heidenberger Zeitblüten
Meier 4. Auflage Unternehmensführung sowie die in den Texten bezeichneten Quellen