



1. Präambel – Das Wesen des Selbstmanagements



Der Begriff **Selbstmanagement** bezeichnet die Kompetenz, die eigene persönliche und berufliche Entwicklung weitgehend unabhängig von äußeren Einflüssen zu gestalten. Dazu gehören Teilkompetenzen wie zum Beispiel selbständige Motivation, Zielsetzung, Planung, Organisation, Lernfähigkeit und Erfolgskontrolle durch Feedback.

Gute Ziele setzen und verfolgen macht das Leben aus

Selbstmanagement bezeichnet die Fähigkeit sein (Arbeits-) Leben weitestgehend unabhängig von äusseren Einflüssen zu gestalten. Mehr Selbstmanagement bedeutet mehr Freude und Erfolg im (Arbeits-) Leben, weil Widrigkeit sich weniger negativ auswirken und gleichzeitig Chancen besser erkannt, sowie genutzt werden.

Mehr Selbstmanagement bringt Entlastung. Es entstehen weniger Überlastungsphasen und weniger Stress. Mit mehr Selbstmanagement können vorhandene Ressourcen an Kompetenz, Zeit und Mittel effektiver sowie effizienter genutzt werden. Potentiale werden besser erschlossen.

Selbstmanagement besteht aus dem systematischen Setzen und Verfolgen von Zielen. Es ist die bewusste methodische Gestaltung des (Arbeits-) Lebens. Es lohnt sich sicherlich täglich ein paar Minuten in Ruhe über sein (Arbeits-) Leben nach und vor zu denken.

Was braucht es für Selbstmanagement?

An guten Quellen, die beschreiben, was Selbstmanagement ist (z.B. <http://karrierebibel.de/selbstmanagement/>), mangelt es nicht. Es gibt viele Rezepte und Anleitungen. Am Sinn und Nutzen von Selbstmanagement besteht kein Zweifel. Die grosse Herausforderung des Selbstmanagements ist die Umsetzung der guten Absicht zu mehr Selbstmanagement im Berufsalltag.



Bild: Alles aufschreiben. Sonst verfliegen Ziele und Pläne.

Für das Selbstmanagement reichen analogen Medien aus. Papier ist für Selbstmanagement sogar besser und effektiver als Tastatur und Bildschirm. Das [Schreiben mit der Hand auf Papier ist zum Lernen](#) und zur Bewusstseinsbildung der viel wirksamer als die Tastatur.

Digitale Services wie die [SMoff-Time App](#) können helfen, die für Selbstmanagement notwendige Selbstdisziplin auf zu bringen. Sie motivieren trotz dem Trubel des Alltags täglich ein paar Minuten Auszeit für bewusstes Nach- und Vordenken zu nehmen. Diese Denk-Auszeit ist wie eine mentale Routenplanung. Das Gegenteil von einfach mal mit einem neuen Tag oder Woche los zu laufen und abarbeiten was auf einem zu kommt. Was an Reflexion und Planung nicht vorab gemacht wird, geht beim operativen Trubel leicht unter. Menschen können nicht zwei Sachen gleichzeitig machen. Neben der Arbeit beiläufig etwas Selbstmanagement parallel machen geht nicht. Das ist wie Routenplanung im fahrenden Auto. Das geht schief.

Ein Navigationssystem für das Arbeitsleben gibt es bei anspruchsvoller Arbeit nicht. Jeder muß sich selbst durch die Arbeitstag und Arbeitswochen navigieren.



Bild: Selbstmanagement ist wie mentale Routenplanung - jeden Tag, für jede Etappe



2. Mehr Selbstmanagement – mehr Freude & Erfolg

Jeder ist ein Selbstmanager

Jeder macht täglich unbewusst Selbstmanagement. Das geht intuitiv und nebenbei. Irgendwie muss der Alltag gemeistert werden. Beim Heranwachsen lernt jeder Mensch, sich bis zu einem gewissen Grad selbst zu organisieren, zu motivieren, zu kontrollieren und mit dem Umfeld zu koordinieren. Er wird zum Selbstmanager seines Alltages.

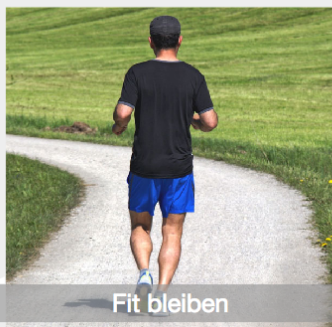
Fitness fürs (Arbeits-)Leben

Beim Heranwachsen lernt jeder Mensch, den Alltag selbst zu „managen“. Ein Teil des menschlichen Selbstmanagements ist die Sorge für den eigenen Körper; Ernährung und Pflege. Wollen wir möglichst lange gesund leben, machen wir lockeres Fitnesstraining. Wollen wir das Potential unseres Körpers und Geistes voll ausnutzen, machen wir Leistungstraining.

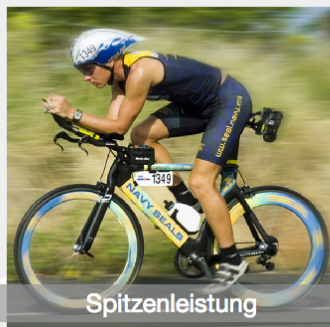
Mehr-Selbstmanagement bedeutet sich anstrengen

Trainieren bedeutet Anstrengung. Dies Anstrengung braucht es nicht unbedingt. Man kommt auch ohne Training durchs Leben. Genauso ist es mit dem beruflichen Selbstmanagement.

Wollen wir systematisch mehr aus unserem (Arbeits-) Leben machen, braucht es mehr Selbstmanagement. Mehr-Selbstmanagement zu praktizieren, ist für den Kopf, was Trainieren für den Körper ist. Mit einem guten Trainingsprogramm geht es besser. Mit Coach bzw. Sparringpartner kommt man weiter und in der Gruppe macht es mehr Spaß. Genauso verhält es sich mit dem Selbstmanagement. Zu Hause, alleine für sich, ohne Anleitung und Zuspruch sind Fortschritte geringer und nicht dauerhaft.



Fit bleiben



Spitzenleistung



Teamleistung

Bild: Mehr Selbstmanagement braucht Disziplin und Methodik. Mit Coach und im Team geht es viel besser. Beides stellt Ihr Unternehmen oder 2ease bereit. Es braucht „nur“ noch das mehr Wollen.

Mehr-Selbstmanagement einfach und zur guten Gewohnheit machen

Die gute Absicht und das Wollen reicht nicht aus, um dauerhaft Mehr-Selbstmanagement zu praktizieren. Das ist wie mit den Trainingseinheiten alleine für sich im Fitnessraum im Keller. Trotz guten Vorsätzen und eifrigem Start werden bei den meisten Menschen, nach einiger Zeit die Trainingseinheiten immer seltener und kürzer. Und irgendwann fallen sie komplett aus.



Selbstmanagement über Bücher, Webinare und Schulungen zu lernen geht nicht. Genau so wenig wie Skifahren ohne Praxis und Üben unter Anleitung geht.

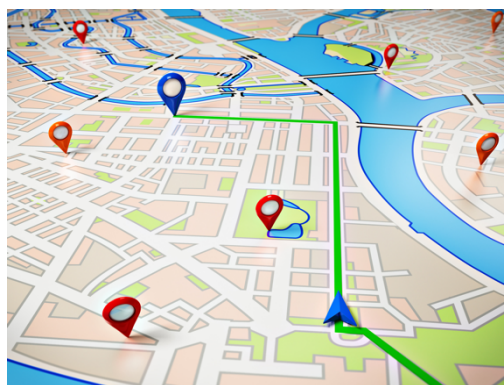
Um dauerhaft Mehr-Selbstmanagement zu machen, muss es erst zu einer Routine, dann zu einer guten Gewohnheit werden. Stellt sich eine positive Wirkung ein, wird die gute Gewohnheit zum Bedürfnis. Die 2ease® SMan (**S**elbst**M**anagement) Workshops und dabei vermittelten Methoden sind genau darauf ausgerichtet.

3. Bedeutung von Selbstmanagement bei Tobol

Mitarbeiter entwickeln und bauen laufend Unikate – mit Fremden.

Die Firma Tobol ist im Anlagenbau tätig. Jede Anlage ist ein Unikat. Schon in der Konzeptions- und Designphase kann Tobol involviert sein. Tobol muss gewährleisten, dass die entstandene Anlage über 15–30 Jahre gut und sicher betriebsfähig ist. Die Ansprechpartner und beteiligten Firmen können von einem Anlagenunikat zum nächsten auch komplett verschieden sein. Da Tobol die Mess-, Regel- und Steuerungstechnik (MSR) der Anlage liefert, verantwortet es das Gehirn, das Nervensystem und die Sensorik der Anlage. Die Technik dafür entwickelt sich rasant weiter.

Damit ist die Wertschöpfung von Tobol immer einzigartig und verändert sich ständig – sie hängt in Qualität und Effizienz vollständig von der Denkarbeit der Mitarbeiter ab. Maschinen und IT-Systeme sind nur Werkzeuge. Sie bestimmen nicht, wie in anderen „automatisierten“ Unternehmen die tägliche Arbeit der Mitarbeiter. Kein „System“ überwacht die Mitarbeiter und steuert den Arbeitsfluss. Bei Tobol hängt alles von Menschen ab. Nur diese haben die notwendige Flexibilität, Robustheit und praktische Intelligenz. Das macht Menschen bei der Arbeit für Tobol besonders wertvoll. Diesen Wert versucht Tobol zu steigern, indem es eine Unternehmenskultur pflegt, die jeden Mitarbeiter beständig zu mehr Selbstmanagement motiviert. Das fördert die Freude und den Erfolg von Mitarbeitern und erhöht so deren Lebenswert. Mehr-Selbstmanagement steigert auch Effizienz und Qualität von Tobol, es erhöht den Unternehmenswert.



Jedes Bauprojekt ist komplette neues Terrain. Es können sich Ziele, Bedingungen und Beteiligte täglich ändern. Routenplanung ist erfolgsentscheidend. Stau, Leerfahrten und Unfälle lassen sich durch systematisches Nach- und Vordenken besser vermeiden.

Mehr Wertschöpfungseffizienz = Mehr Euro pro Stunde

Gute Mitarbeiter sind knapp. Gute Mitarbeiter sind wertvoll. Das Unternehmen möchte sie sehr gut bezahlen können. Die Fähigkeit, hohe Löhne zu zahlen, hängt von der Wertschöpfungseffizienz



des Unternehmens ab. Das ist die Differenz zwischen Kundenumsatz und Einkaufsvolumen (Material & Dienstleistung) dividiert durch die Anzahl der angefallenen Arbeitsstunden für Arbeiter und Angestellte. Dieser Quotient wird einmal für das gesamte Unternehmen gebildet und Unternehmensproduktivität genannt. Wird bei den angefallenen Stunden nur die konkret den Projekten zurechenbare Leistungen ohne Verwaltung, Vertrieb, Management etc. eingerechnet, ergibt sich die Kennzahl Projektproduktivität.

Jeder Mitarbeiter von Tobol hat die Aufgabe und die Möglichkeit, die Produktivität des Unternehmens zu steigern, indem er seine Arbeitszeit so selbst „managt“, dass unnötiger Zeitaufwand systematisch vermindert wird und indem er seine Arbeitszeit möglichst wertsteigernd einsetzt. Das kann durch eigene Mitwirkung in der Wertschöpfung sein oder durch Entlastung von Kollegen, die in der operativen Wertschöpfung aktiv sind.

Mit mehr Selbstmanagement soll der Aufwand für Kontrolle und Führung durch Vorgesetzte bzw. Managementfunktionen reduziert werden. Damit bleibt mehr Geld für die eigentlichen Wertschöpfer beim Anlagenbau und Anlagenservice übrig.

Mehr Zuverlässigkeit für Kunden

Jeder einzelne Mitarbeiter mit Kundenkontakt repräsentiert Tobol. Jeder einzelne Projektmitarbeiter kann die Zuverlässigkeit von Liefer- und Leistungszusagen unterminieren.

Unzuverlässigkeit gegenüber Kunden entsteht, wenn Mitarbeiter Wesentliches vergessen, ignorieren oder aufschieben. Unzuverlässigkeit entsteht unbewusst. Für mehr Zuverlässigkeit braucht es deshalb in den Köpfen der Mitarbeiter mehr Bewusstsein über Arbeitsinhalte, Zeiten und Auslastungen, also mehr Selbstmanagement.

Mehr Freude und Erfolg bei der Arbeit

Anlagenbauen ist wie Mannschaftssport. Ein einzelner kann es nicht alleine. Jedes Spiel, also jedes Projekt ist anders. Das macht die Arbeit bei Tobol interessant und abwechslungsreich.

Das macht die Freude und den Erfolg bei der eigenen Arbeit sehr stark von dem Verhalten der Kollegen abhängig. Nur wenn jedes Projektteam seine Arbeit im Griff hat, kann das Projekt gut laufen. Nur wenn das Team das gleiche Verständnis über Abläufe und Standards hat, wird das Zusammenspiel effizient.

Deshalb gilt die Ausrichtung auf mehr Selbstmanagement nicht nur für die Arbeit der einzelnen Mitarbeiter, sondern auch für die Arbeit von Abteilungen und Gremien. Die operativ tätige Ebene hat bei Tobol maximale Einflussmöglichkeiten auf den Unternehmenstrieb und höchstmögliche Autonomie.

Dafür braucht es systembedingte Transparenz und klare persönliche Verantwortlichkeit.



Logo von Mehr Selbstmanagement. Den Tag, die Woche, den Monat und das Leben besser ausfüllen und damit wertvoller machen. Die Zeit smarter nutzen. Dann gibt es weniger Druck.



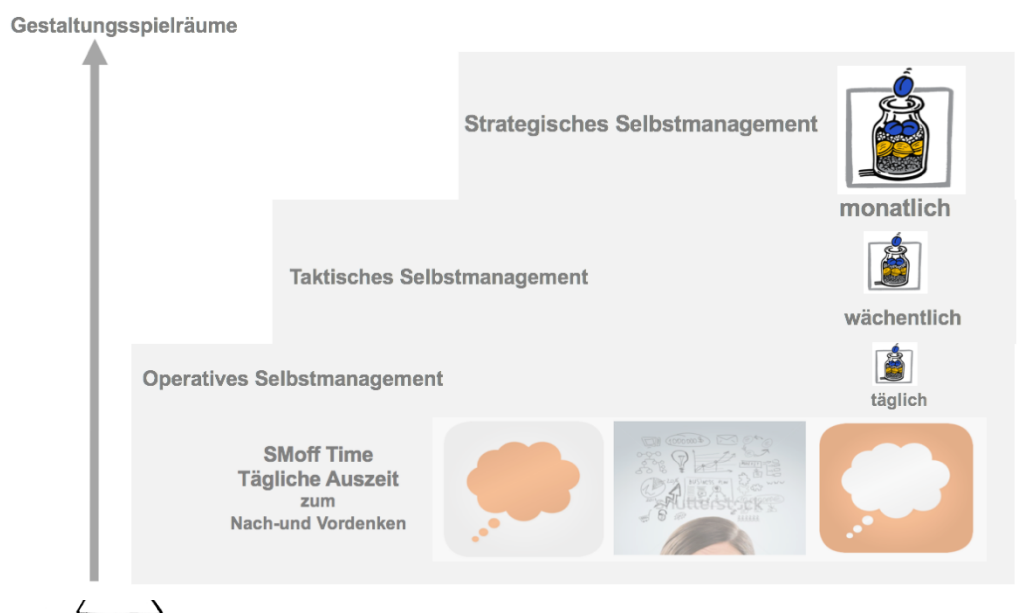
4. Drei Arten von persönlichem Selbstmanagement

Je nach Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum einer Stelle gibt es drei Niveaustufen von Mehr-Selbstmanagement.

In der Stellenbeschreibung von TOBOL Mitarbeiters ist vorgegeben, welche Art von Selbstmanagement jeweils praktizieren ist. Die aktuelle Arbeits- und Lebenssituation eines Mitarbeiters und seine langfristigen Ziel bestimmen die Intensität des praktizierten Selbstmanagements.

Zeitaufwand für Mehr-Selbstmanagement mit 2ease bei höchster Niveaustufe:

6-12 Minuten pro Werktag. 15-20 Minuten am Wochenwechsel. 1 bis 3 Stunden bei einem Monatswechsel. Der zeitliche Aufwand für Selbstmanagement kann über ein Jahr gemittelt zwischen 0.5 - 3 % der Arbeitszeit liegen.



4.1 Operatives Selbstmanagement – 5 mal die pro Arbeitswoche

Tägliches bewusstes Nach- und Vordenken | Smart Off Time = SMoff

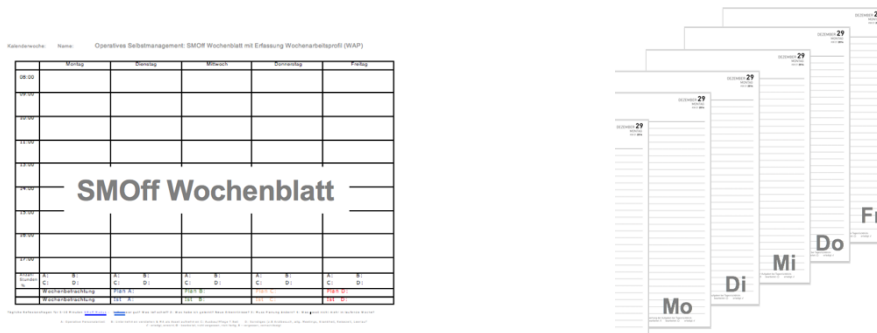
TOBOL möchte, dass sich alle Mitarbeiter jeden Tag einmal bewusst eine Auszeit zum Nach- und Vordenken zu nehmen. Was hat der vergangene Tag bzw. die vergangene Woche an Neuem gebracht? Was hat sich verändert? Was kam dazu? Was fällt weg? Was bedeutet das für die Arbeitsinhalte, Ziele, Vorgehensweise und Prioritäten der kommenden Periode (Tag, Woche, Monat). SMoff Time steht für Self-Managed Off Time - eine selbstgemanagte Auszeit vom Tagesgeschäft, d.h. vom operativen Vollgasbetrieb. SMoff Time steht für Abstandnehmen und für das Abwägen von Optionen. Es steht für bewussteres Erleben und Nutzung von Arbeitstagen. Nach- und Vordenken ist viel zu wichtig, als dass es nebenbei sporadisch als zeitlicher Lückenfüller gemacht werden sollte.

Hilfsmittel:

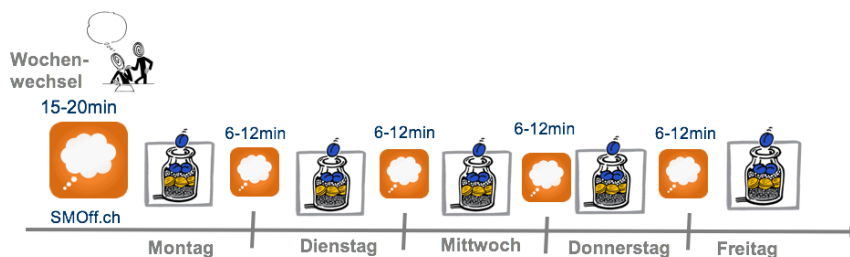
SMoff Time App (iTunes) mit verlinkten Help/Support Sites (www.smoff-app.info) oder plattformunabhängig eine WebApp - www.smoff.ch



SMOff Wochenblatt oder DIN A5 Tageblätter



4.2 Taktisches Selbstmanagement wöchentlich - Wochenarbeitsprofil



Das Sprichwort „Zeit ist Geld“ sollte besser „Zeit kostet Geld“ heissen. Jede Arbeitsstunde in einem Unternehmen kostet dessen Kunden Geld. Arbeitszeit ist kostbar. Dies sollte allen Mitarbeitern immer bewusst

sein. Mit dem Wochen-Arbeitszeitprofil wird dieses Bewusstsein systematisch gefördert und der Mitarbeiter dazu motiviert, die vom Unternehmen bezahlten Stunden möglichst zielorientiert (Stellenziele/ Jahresgesprächsziele) zu nutzen.

Dazu soll sich der Mitarbeiter einfach jeden Tag auch kurz Gedanken über die Verteilung seiner abgelaufenen und kommenden Arbeitsstunden machen. Der Schwerpunkt liegt auf einer zahlenmässigen Bilanzierung und der groben Zuordnung von Zeitaufwand zu 4 inhaltlichen Kategorien.

Kurzbeschreibung: Der Mitarbeiter teilt die Verwendung seiner Arbeitszeit in vier grosse Kategorien ein. Entlang dieser Kategorien plant er auf einem SMOFF Wochenblatt jeweils ein, wie viel Zeit er pro Kategorie verwenden will. An jedem Tag hält er die effektive Zeitverwendung nach diesen Kategorien fest. Mit dem Aufsetzen der neuen Woche macht er auch eine Bilanzierung der Vorwoche.

Mit dem Wochen-Arbeitszeitprofil (WAP) wird die zielorientierte Nutzung der Ressource Arbeitstag gefördert.

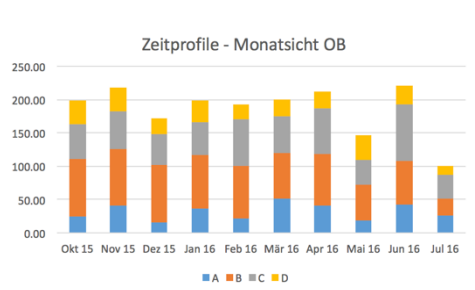


Bild. Reales Beispiel: Monatssicht Aktivitäten Profil

Hilfsmittel: Anleitung Wochenarbeitsprofil (WAP)



Kalenderwoche: 3

Selbstmanagement Basis Planung von: *Katharina Tobol*

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
08:00	A: 17.02 ✓			A: 17.02 beendet ✓	A: Freitag PKT ✓
09:00	A: 17.02 ✓		A: 17.02 beendet ✓	A: 17.02 beendet ✓	A: 17.02 beendet ✓
10:00			A: 17.02 beendet ✓	A: 17.02 beendet ✓	A: 17.02 beendet ✓
11:00	A: 17.02 beendet ✓		A: 17.02 beendet ✓	A: 17.02 beendet ✓	A: 17.02 beendet ✓
12:00	A: 17.02 beendet ✓		A: 17.02 beendet ✓	A: 17.02 beendet ✓	A: 17.02 beendet ✓
13:00	A: 17.02 beendet ✓		A: 17.02 beendet ✓	A: 17.02 beendet ✓	A: 17.02 beendet ✓
14:00	A: 17.02 beendet ✓		A: 17.02 beendet ✓	A: 17.02 beendet ✓	A: 17.02 beendet ✓
15:00	A: 17.02 beendet ✓		A: 17.02 beendet ✓	A: 17.02 beendet ✓	A: 17.02 beendet ✓
16:00	A: 17.02 beendet ✓		A: 17.02 beendet ✓	A: 17.02 beendet ✓	A: 17.02 beendet ✓
17:00	A: 17.02 beendet ✓		A: 17.02 beendet ✓	A: 17.02 beendet ✓	A: 17.02 beendet ✓
Anzahl Stunden	A: 6,7h B: 2,5h C: 2,5h D: 2,5h	A: 6,7h B: 2,5h C: 2,5h D: 2,5h	A: 6,7h B: 2,5h C: 2,5h D: 2,5h	A: 6,7h B: 2,5h C: 2,5h D: 2,5h	A: 6,7h B: 2,5h C: 2,5h D: 2,5h
Wochenbetrachtung	Plan A: 17.02	Plan B: 17.02	Plan C: 17.02	Plan D: 17.02	Plan E: 17.02
Wochenbetrachtung	Int A: 17.02	Int B: 17.02	Int C: 17.02	Int D: 17.02	Int E: 17.02

Beispiel SMOff Wochenblatt mit Wochenarbeitsprofil Erfassung (farbig)

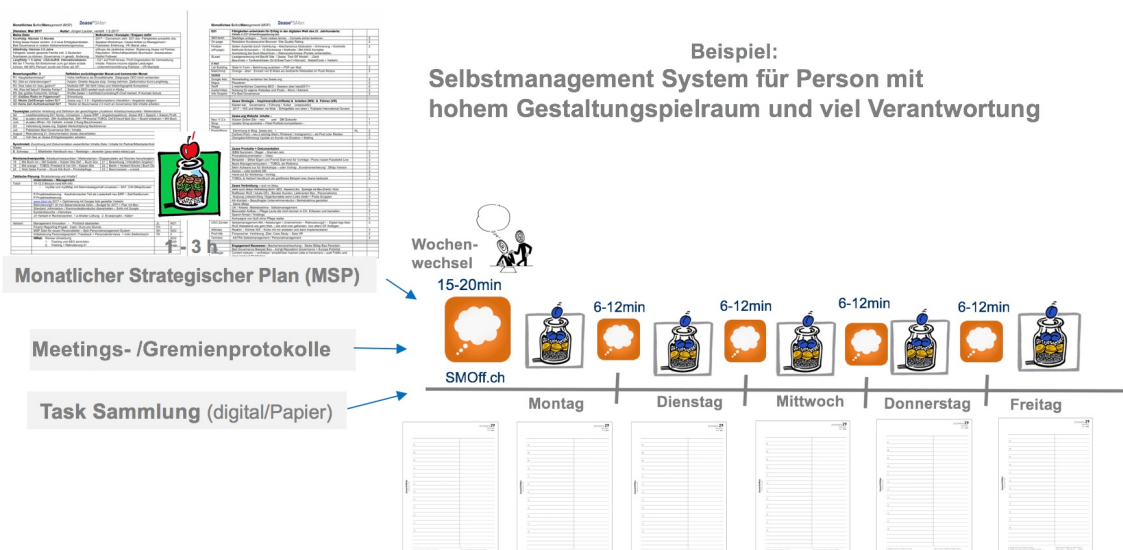
4.3 Strategie / Taktik : Monatliche Strategische Planung (MSP)

Einmal pro Monat (ca. 10 Mal pro Jahr) wird eine gesamte Neubewertung der beruflichen Situation, der Aufgaben und der Ziele vorgenommen. Alle Inhalte werden in die geistige Hand, d.h. ins Bewusstsein, genommen und bewertet. Neue Inhalte kommen hinzu, Bestehendes wird modifiziert und Erledigtes sowie Obsoletes fällt heraus.

Der MSP zum Jahreswechsel wird auch zu einer persönlichen Jahresbilanz und Jahresplanung. Der MSP spielt bei der Planung der Arbeitswochen, also beim Wochenübergang, eine Rolle. Der MSP wird auf Inhalte durchgeschaut, welche in die folgende Woche passen, bzw. terminlich fällig sind. An normalen Arbeitstagen wird der MSP nicht konsultiert. Der Papierausdruck dient nur dazu, neue Ideen und längerfristige Ziele sowie grössere Aufgaben handschriftlich zu sammeln.

Hilfsmittel:

- Word Formatvorlage A4-Format (siehe <https://www.2ease.org>)
- Beschreibung 2ease® SMan – MSP Standard
- Coaching für 3-6 Monat ist nötig. Kein Selbststart empfohlen



So sieht Selbstmanagement bei grossen Gestaltungsspielräumen aus. Die TOBOL Geschäftsleitung praktiziert das so.



5. Selbstmanagement bei kollektiver Wertschöpfung

Die Freude und der Erfolg von Mitarbeitern hängen sehr stark von Umfeld ab. Der Erfolg eines Unternehmens lässt sich nicht nur durch Selbstmanagement der Einzelpersonen steigern. Auch Organisationseinheiten sollen sich mehr selbst managen. Es braucht dazu auch kollektives Selbstmanagement. Wer zu einer Organisationseinheit gehört, kann die operative Arbeit und die Organisationskultur beeinflussen. Damit kennt er diese auch besser. Der Einzelne wird sich als integraler und aktiver Teil einer Gemeinschaft besser mit seiner Arbeit einbringen. So macht Arbeit mehr Freude und bringt mehr Erfolg.

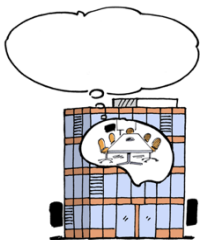
5.1 Basis-Planung: Führungsprozess im T.Net Unternehmensbetriebssystem

Jede organisatorische Einheit eines Unternehmens macht jedes Jahr eine Basisplanung. Diese Planung startet mit einem kollektiven Review des Vorjahres. Die Ziele und Massnahmen werden vom Kollektiv erarbeitet und der Unternehmensführung als Vorschlag unterbreitet. Die Führung achtet auf Kompatibilität mit der Unternehmensstrategie. Ferner wird durch die Unternehmensleitung dazu Sorge getragen, dass die Basisplanungen der Organisationseinheiten konfliktfrei und möglichst weit synergetisch sind.

Entlang der Basis-Planung organisiert eine Organisation ihren Betrieb selbständig. Die Mitarbeiter bekommen ihre Ziele im Jahresgespräch entsprechend der Basisplanung „ihrer“ Organisation gesetzt. Diese Jahresziele sind Grundlage für sein persönliches Selbstmanagement.

Damit wird der Mitarbeiter automatisch effektiver und besser mit seinem beruflichen Umfeld zusammenarbeiten. Individuen und Organisationseinheiten verfolgen täglich Ziele, die systematisch möglichst konfliktfrei und komplementär sind. Das ganze Unternehmen dreht so leichter.

5.2 Gremien -Teil von Organisation im T.Net Unternehmensbetriebssystem



Das operative Geschäft wird über Gremien gemanagt. Die Menschen, welche für das operative Geschäft zuständig sind oder in der Wertschöpfung über Innovationen arbeiten, entscheiden möglichst autonom und machen die periodische Abstimmung und Kurskorrektur.

5.3 SMap – Arbeit und Fortschritte in seinem Arbeitsumfeld erkennen

Kooperatives Arbeiten mit dem Synchronisieren von Tätigkeiten, Prioritäten und Terminen wird visuell von [2ease®SMap](#) unterstützt. Mit einem Blick können die an einer Wertschöpfung Beteiligten erkennen, wie und wann sie sich einbringen können oder sogar müssen. Potentielle Nutzer können direkt erkennen, wann sie von einem Arbeitsfortschritt anderer profitieren können.

5.4 Standard und Abläufe im T.Net

Wie der Unternehmensbetrieb im Normalfall funktioniert, wird für alle transparent und verbindlich im T.Net festgelegt. Das macht das Selbstmanagement für den Einzelnen einfacher. Er hat einen verbindlichen Handlungs- und Entscheidungsrahmen. Die Standards werden erst nach einer Probe-phase sowie kollektiver Konsultation freigegeben. Jeder kann Änderungen einbringen. Damit kann



die Belegschaft innerhalb der Grenzen der Unternehmensstrategie und unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Tragfähigkeit die Grundlagen des täglichen Unternehmensbetriebs selbst definieren. Der Eingriff von der obersten Führung ist nur bei Fehlentwicklungen und strategischen Fragen nötig.

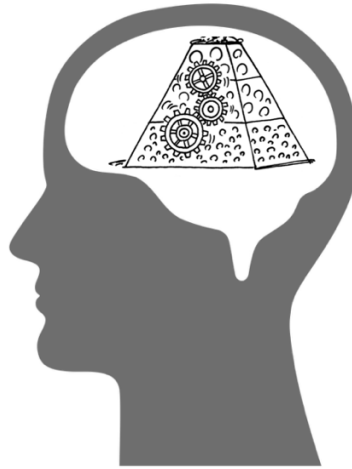


Bild: Jeder Mitarbeiter soll verstehen wie Unternehmen funktioniert. Jeder soll möglichst gleiches Bild im Kopf haben und die Regeln kennen. Der Unternehmensbetrieb muss Transparenz und reproduzierbar sein. Das erleichtert und vereinfacht (to ease) mehr Selbstmanagement für Personen und Teams.