

Führung im Management-Regelkreislauf TEIL III

Bekannt ist vieles, umgesetzt wird wenig.

„Risiko & Vorsorge“ startete daher in der Ausgabe 3/08 mit einer Grundlagenserie zum Thema „Führung & Management“. Gedacht als Abgleich zur eigenen Tagespraxis. Die Inhalte sind für das kleine Maklerbüro genauso anwendbar wie für größere Einheiten.

Teil I behandelte die Themen Controlling / Führungsaufgaben / Zielsetzung / Planung / Kunden-Termine.

Teil II behandelte die Themen Entscheidung / Realisierung / Kontrolle / Kommunikation / Situative Menschenführung.

Beide Teile können von Maklern per e-mail an info@bhm-marketing.de als pdf-Datei angefordert werden.

Zeit- und Informationsmanagement

■ Zeitmanagement

Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Erledigung von Aufgaben und der persönlichen Zufriedenheit. Eine der Voraussetzungen zur Erreichung dieser Zufriedenheit ist ein erfolgreiches Zeitmanagement, dies gilt sowohl für den Vertrieb, wie auch für die Administration. Schließlich gilt es, aus der begrenzten zur Verfügung stehenden Zeit so viel wie möglich herauszuholen. Störungen, die vom effizienten Arbeiten abhalten, wie z.B. Telefon, Besucher oder Besprechungen, aber auch Ablenkungen wie z.B. ineffiziente oder fehlende Kommunikation aber auch fehlende Prioritätensetzungen behindern das Erreichen der Zufriedenheit durch die Aufgabenerfüllung. Grundsätzlich gilt, man sollte die Zeit beherrschen und sich nicht von der Zeit beherrschen lassen.

Bereits in den vorausgegangenen Ausbildungseinheiten hatten wir uns mit dem Thema der Planung auseinandergesetzt. Wir hatten dabei festgestellt, dass es nichts anderes ist, als sich ein bestimmtes Ziel zu setzen und zu überlegen, welche Tätigkeiten und Leistungen erforderlich sind, um es dann zu erreichen. Planung bedeutet aber auch, für die einzelnen Tätigkeiten Fristen und Termine festzulegen. Damit hat die Planung einen direkten Bezug zum Zeitmanagement.

Der erste Schritt zur Verbesserung des Umgangs mit der eigenen Zeit und der seiner Mitarbeiter ist die Bestandsaufnahme der Tätigkeiten, mit denen man die Zeit verbringt, um danach die Dinge beseitigen zu können, die unnötig Zeit in Anspruch nehmen. In einem zweiten Schritt sollte man sich die Frage stellen, was man durch ein verbessertes Zeitmanagement überhaupt erreichen will. Nachdem ein Überblick über die Aufgaben und das was man erreichen will gewonnen ist, kann mit einer konkreten Zeitplanung begonnen werden.

Grundsätzlich erfordert die Aufstellung von Zeitplänen die folgenden Voraussetzungen:

1. Zielsetzung
2. Festlegung von erforderlichen Tätigkeiten
3. Festlegung von zur Verfügung stehenden Mitteln
4. Festlegung von zu erwartenden äußeren Einflüssen
5. Festlegung der Zeit als Folge der in den vorangehenden Schritten erarbeiteten Rahmenbedingungen

Die Zeitplanung spielt insbesondere dann eine Rolle, je weiter zu erledigende Aufgaben in die Zukunft reichen. Grundsätzlich unterscheidet man die folgende Gliederung der Termine nach ihrer Fristigkeit:

- langfristige Planung: mehr als 5 Jahre
- mittelfristige Planung: 2 bis 5 Jahre
- kurzfristige Planung: 1 bis 2 Jahre
- laufende Planung: innerhalb eines Jahres

Je längerfristig eine Planung ist, desto erforderlicher wird eine Gliederung der Zeitplanung in Unterabschnitte. Ohne Unterteilung läuft man Gefahr in der Hektik des Alltagsgeschäftes dem Gesetz des geringsten Widerstandes zu folgen. Am Anfang liegt das Ziel noch in nebelhafter Ferne und man macht sich eigentlich wenig Gedanken über die Erreichung der gesteckten Ziele. Wenn aber der Termin in greifbare Nähe rückt, beginnt plötzlich die große Zeitnot. Bestes Beispiel hierfür ist das alljährliche Jahresendgeschäft.

■ Zeitpläne

Den Rahmen für monatliche, wöchentliche und tägliche Pläne und Termine bildet der Jahresplan. Auch wenn vielfach die Meinung vertreten wird, dass man die grundsätzlichen Eckwerte der jährlichen Terminplanung im Kopf hat, ist er eigentlich der wichtigste Plan und bildet das Kernstück der Zeitplanung. Häufig vorzufinden ist eine Einteilung nach Monaten, aber auch Einteilungen nach Quartalen, sind abhängig von dem Geschäft möglich. Ein mögliches Beispiel eines Jahresplanes ist in diesem Beitrag abgebildet.

Der Zeitforscher Lothar J. Seiwert empfiehlt für die Erstellung einer Jahresplanung die Anwendung der so genannten SMART-Kriterien:

S – Spezifisch: Ein Ziel soll konkret, eindeutig und präzise formuliert sein, sonst bleibt es nur ein vager Wunsch.

M – Messbar: Ein Ziel und ein Erreichungsgrad müssen überprüft werden können.

A – Aktionsorientiert: Ein Ziel soll Ansatzpunkt für positive Veränderungen aufzeigen, statt Anweisungen, was nicht getan werden soll.

R – Realistisch: Ein Ziel soll zwar hoch gesteckt, aber immer noch erreichbar sein.

T – Terminierbar: Ein Ziel soll einen ausreichenden zeitlichen Bezug mit einem festen End(zeit)punkt haben.

Monats- und Wochenpläne werden auf Basis des Jahresplans erstellt und dienen der Feinplanung. Im Gegensatz zum Jahresplan sind sie stärker aufgegliedert und enthalten genauere zeitliche Aufteilungen der erforderlichen Tätigkeiten nach Teilterminen. Ein mögliches Beispiel eines grafischen Monatsplanes mit einer Einteilung nach Wochen und Tagen ist auf der folgenden Seite abgebildet.

„Durch das Erledigen von unwichtigen Dingen wird oft versucht, vor einer unbeliebteren, aber wichtigeren Tätigkeit zu fliehen.“

Der Tagesplan schließlich enthält alle Detailinformationen. Abhängig von der Vielzahl täglicher Termine hat sich entweder eine stündliche oder halbstündige Einteilung bewährt.

Zweckmäßig ist es, im Tagesplan zwischen zeitgebundenen und nicht zeitgebundenen Terminen und Arbeiten zu unterscheiden. Werden auch zeitlich eigentlich nicht gebundene Arbeiten auf einen konkreten Termin gesetzt, besteht die Gefahr, dass die Wahlfreiheit bei der täglichen Zeitplanung verloren geht und die eigene Arbeitszeit übermäßig verplant wird.

In der Praxis hat es sich bewährt, sich zu Beginn eines Tages etwa 15 Minuten Zeit für die Aktualisierung der Tagesplanung zu nehmen; man kann das natürlich auch am Ende eines Tages für den folgenden Tag machen.

Beispiel eines Jahresplans / Terminplaner-Software ist hier eine attraktive Alternative. Diese wird jedoch auch heute von 40% der Vermittler noch nicht genutzt.

Jahr:		
Monat	Woche	Planung
Januar	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
Februar	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
März	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
April	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
Mai	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
Juni	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
Juli	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
August	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
September	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
Oktober	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
November	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
Dezember	1	
	2	
	3	
	4	
	5	

Beispiel eines Monatsplans

Monat:	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M	D	F	S	S	M	D	M							
Tätigkeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31

Beispiel eines grafischen Wochenplanes

Woche:	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
Uhrzeit:							
08:00							
09:00							
10:00							
11:00							
12:00							
13:00							
14:00							
15:00							
16:00							
17:00							
18:00							
19:00							
20:00							
21:00							
22:00							

Beispiel eines Tagesplanes

Tag:	Termine	zeitlich nicht gebundene Arbeiten
Uhrzeit:		
08:00		
08:30		
09:00		
09:30		
10:00		
10:30		
11:00		
11:30		
12:00		
12:30		
13:00		
13:30		
14:00		
14:30		
15:00		
15:30		
16:00		
16:30		
17:00		
17:30		
18:00		
18:30		
19:00		
19:30		
20:00		
20:30		
21:00		
21:30		
22:00		
22:30		

■ **ABC-Analyse**

Die klassische Situation, in der sich nicht nur Führungskräfte häufig befinden, ist die, dass eine dringend zu erledigende Arbeit länger dauert, als geplant. Die Zeit vergeht wie im Flug und trotzdem hat man den Eindruck, nichts geschafft zu haben. Die Folge ist häufig eine totale Verschiebung der gesamten Tages- oder sogar Wochenplanung.

Grundsätzlich ist diese Situation – sofern sie gelegentlich auftritt – völlig normal, nur wenn sie ständig auftritt, sollte man etwas dagegen unternehmen. Ständiger Zeitdruck bedeutet negativen Stress, der auf Dauer krank machen kann. Entscheidender Ansatz zur Behebung der Situation ist die Unterscheidung zwischen Wichtigem und Unwichtigem. Eine geeignete Methode hierfür ist die Bewertung anhand einer ABC-Analyse.

Die ABC-Analyse teilt einzelne Aufgaben in A-, B- und C-Kategorien ein.

- A-Aufgaben sind sehr wichtig für die Erreichung eines gesteckten Zieles und müssen persönlich erledigt werden.
- B-Aufgaben sind wichtig, können allerdings delegiert werden.
- C-Aufgaben sind Routineaufgaben, sollten möglichst reduziert und delegiert werden.

Eine weitere Unterscheidung muss zwischen dringenden und wichtigen Aufgaben erfolgen. Dringend ist z.B. der Kunde am Telefon, wichtig z.B. der Mitarbeiter, für den man sich Zeit nehmen muss, um über seine Probleme zu sprechen. In der Praxis werden häufig die dringenden Dinge erledigt und die wichtigen immer wieder verschoben. Trotzdem gibt es dringende Aufgaben, die schnell erledigt werden müssen, wenn etwa ein naher Termin feststeht, an dem diese abzuschließen sind. Nur sollte man sich auch nicht blenden lassen. Gerade unwichtige Dinge haben häufig kurze Fristen, die scheinbar unbedingt eingehalten werden müssen. Grund hierfür ist allerdings oft, dass man durch das Erledigen von unwichtigen Dingen versucht vor einer unbeliebteren, aber wichtigeren Tätigkeit zu fliehen. Für viele erscheint es einfacher, die Kontaktdatenbank zu pflegen, als potentielle Kunden anzurufen.

Unter Berücksichtigung der Dringlichkeit und Wichtigkeit ist es auch möglich, die ABC-Analyse um eine D-Kategorie zu erweitern:

- A-Kategorie: wichtige und dringende Aufgaben
- B-Kategorie: Aufgaben die wichtig, im Moment aber nicht dringend sind
- C-Kategorie: Aufgaben, die dringend, längerfristig aber nicht wichtig sind
- D-Kategorie: Aufgaben, die nicht wichtig und nicht dringend sind

Unter zur Hilfenahme der ABC-Analyse ist es also möglich, für die Zeitplanung Aufgabenklassen zu bilden und diese Aufgaben dann in einer bestimmten Reihenfolge zu erledigen:

1. Zunächst werden die Aufgaben der A-Kategorie erledigt und danach soviel Aufgaben der B-Kategorie wie möglich. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass nicht erledigte B-Aufgaben schnell zu A-Aufgaben werden können.
2. Aufgaben der C-Kategorie sollten an andere delegiert werden oder zumindest ein System entwickelt werden, in dem Routine- und Alltagsaufgaben schnell und effizient erledigt werden können.
3. Aufgaben der D-Kategorie sollten aus der Zeitplanung gestrichen werden oder bewusst zur Entspannung genutzt werden.

■ Informationsmanagement

Die Bereitstellung der richtigen Information zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort ist für den Erfolg einer Unternehmung von entscheidender Bedeutung. Hieraus ergeben sich für die betriebliche Informationsverarbeitung eine Reihe von Führungsaufgaben, die Gegenstand des Informationsmanagements sind:

- Informationsbedarfsbestimmung
- Auswahl der Informationsqualität und -quantität
- Festlegung der Tätigkeiten, die im Rahmen der Informationsversorgung des Unternehmens notwendig sind
- organisatorische Gestaltung der Verantwortlichkeiten (im Sinne einer Aufbau- und Ablauforganisation)
- Bestimmung des Personals, das für die Informationsversorgung zuständig ist
- Festlegung der technischen Voraussetzungen, inklusive der geplante Weiterentwicklung (EDV)

Informationsmanagement bedeutet aber auch die geeignete Filterung von Informationen, um in der Flut von Informationen nicht zu ertrinken. Im Idealfall sorgt das Informationsmanagement dafür, dass Informationen von Außen und Innen so aufbereitet werden, dass sie direkt zur Entscheidungsfindung herangezogen

werden können. Gleichzeitig wird für eine bedarfsgerechte Anpassung der Informationen gesorgt und Unterstützung bei der Kontrolle und Überwachung gegeben.

Das Informationsmanagement beinhaltet also sämtliche Aufgaben, die für die Planung, Gestaltung, Organisation und Kontrolle der Information und Kommunikation in einem Unternehmen wichtig sind. Wenn Sie der Meinung sind, dass sie das schon einmal während einer Fortbildung, zum Beispiel zum „Zertifizierten Versicherungsmakler (iofo)“ gehört oder gelesen haben, so liegen Sie goldrichtig – wir sind wieder beim Management-Regelkreis, der bereits in den vorigen Ausgaben von Risiko & Vorsorge behandelt worden ist. Bereits dort hatten wir festgestellt, dass die Kommunikation kein eigentlicher Schritt des Regelkreises ist, sondern vielmehr einen Austausch von Informationen während des gesamten Prozesses sicherstellt.

Informationsmanagement ist damit eine betriebliche Aufgabe, wie Marketing oder Finanz- und Rechnungswesen. Gerade vertriebsorientierte Bereiche neigen dazu, das Informationsmanagement zu vernachlässigen. Häufig ist die Folge, dass Vorgänge oder Entscheidungen nicht mehr rekonstruierbar sind und letztlich bei sich wiederholenden Aufgaben das so genannte Rad immer wieder neu erfunden werden muss. In der Konsequenz basiert die unternehmerische Führung dann auf nicht überprüfbaren Annahmen mit dem Ergebnis von vermeidbaren Fehlentscheidungen.

Mit der Verbreitung der Technologien im Bereich Büroautomation, Netzwerke und Kommunikation verstärken sich häufig die Gefahren und Risiken in Unternehmen durch einen Informations- und Qualitätsverlust. Gerade die zunehmende elektronische Verarbeitung von Informationen schafft neue Probleme im Bereich des Informationsmanagements, da elektronische Geschäftsunterlagen, im Gegensatz zu den papiergebunden, flüchtig sind. D.h., elektronische Informationen können leicht manipuliert oder gelöscht werden oder vernichten sich auch einfach selber. Hinzukommt die rasche Abfolge technischer Innovationszyklen, die bereits innerhalb eines kurzen Zeitraumes die Rekonstruierbarkeit von Unterlagen zu einem ernststen Problem werden lässt. Selbstverständlich ist ein geeignetes Informationsmanagement heute nicht mehr ohne EDV umsetzbar. Es muss allerdings immer beachtet werden, dass

nicht die EDV die Unternehmensorganisation, sondern umgekehrt, die Unternehmensorganisation die EDV bestimmt.

Viel Erfolg bei der Umsetzung der Ihnen mit dieser kleinen Serie vermittelten Informationen!



Teil I behandelte die Themen Controlling / Führungsaufgaben / Zielsetzung / Planung / Kunden-Termine.

Teil II behandelte die Themen Entscheidung / Realisierung / Kontrolle / Kommunikation / Situative Menschenführung.

Beide Teile können von Maklern per e-mail an info@bhm-marketing.de als pdf-Datei angefordert werden.

Tutor-Consult



*Britta Einfeldt,
Geschäftsführerin
Schwerpunkt
Personalentwicklung
britta.einfeldt@tutor-consult.de*

Die Management-Serie von „Risiko & Vorsorge“ beruht auf Unterrichtsmaterial von Tutor-Consult, Neumünster. Neben klassischen Beratungsfeldern, insbesondere im betriebswirtschaftlichen Bereich, ist Tutor-Consult auf die umsatzorientierte Unterstützung von innovativen Geschäftsmodellen im Bereich der Finanzdienstleistung spezialisiert. Zu nennen sind hier als Beispiele die erfolgreiche Einführung von Angestelltensystemen im Vertriebsaußendienst oder die Umsetzung der Honorarberatung für Finanzdienstleister.

Tutor-Consult steht zudem seit vielen Jahren für die Fortbildung zur Qualifizierung von Finanzdienstleistern auf Fachwirt-Ebene. Der „Masterconsultant in Finance“ und die Vorbereitung auf die IHK-Sachkundeprüfung für Versicherungsvermittler sind ebenso bekannt, wie auch die speziellen Fortbildungsangebote im Bereich des Risikomanagements und der betrieblichen Altersversorgung. Alle Fortbildungsangebote können in einem Bausteinprinzip auf Wunsch auch individuell zusammengestellt werden. www.tutor-consult.de