

## Stressmanagement für Produktmanager

In diesem Beitrag erfahren Sie, wie Sie als Produktmanager besser mit Stress umgehen können. Der Artikel wurde gemeinsam mit Dr. Heinz Zidek, einem Experten für Zeit- und Stressmanagement speziell für Produktmanager erstellt. Im ersten Teil des Beitrags finden Sie Informationen über auslösende Faktoren, das Wesen von Stress und unter welchen Umständen Stress ungesund wird. Der zweite Teil enthält praktische Tipps, die Sie sofort in Ihre Arbeitspraxis übernehmen können. Damit erhalten Sie ein Stück Kontrolle über den Stresslevel, dem Sie sich persönlich aussetzen.

Stress ist ein ständiger Begleiter vieler Produktmanager. Ob Sie diesen Begleiter Ihrer täglichen Arbeit nun als angenehm oder als unangenehm erleben, hängt von Ihrem Stresslevel einerseits und von Ihrer individuellen Bewertung andererseits ab. In der Regel ist es aber leider so, dass Stress unangenehm und als echter Gegner wahrgenommen wird. Gerade deshalb ist es notwendig, den Gegner genauer zu untersuchen, kennen zu lernen und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Dieser Beitrag wurde vom Autor des *Praxishandbuch Produktmanagement* in Zusammenarbeit mit dem Psychologen Dr. Heinz Zidek erstellt, einem Experten für Zeit- und Stressmanagement. Dr. Zidek arbeitet in Österreich als freiberuflicher Trainer und Coach. Auf diesen Seiten finden Sie erste Informationen zum Wesen von Stress und einige Übungen aus dem reichen Fundus von Dr. Zidek, die Ihnen den Umgang mit Stress erleichtern können. Wenn Sie sich näher für das Thema Stressmanagement im Produktmanagement interessieren, dann wenden Sie sich bitte an Dr. Heinz Zidek.

### Der Ursprung von Stress

Manche behaupten, Stress wäre eine reine Frage dessen, wie man das Geschehen in seiner Umwelt bewertet. Doch wer von uns ist schon so losgelöst von sich selbst und seinem Umfeld, dass er alles mit der Brille des Stoikers betrachten kann? Die oft zitierte Aussage „Stress hat man nicht, Stress macht man sich“ ist also wohl doch etwas zu banal. Ganz so einfach ist es nicht – wir sind in ein komplexes und dynamisches Beziehungs- und Arbeitsumfeld eingebettet, in dem wir unseren Platz erringen und halten wollen. Wir *beteiligen* uns am Leben. Das bringt zwangsläufig Situationen mit erhöhtem Aktivierungslevel mit sich – und genau das ist Stress. Wie wir sehen werden, wird Stress erst dann unangenehm und ungesund, wenn der erhöhte Aktivierungslevel zu oft und in zu hohem Maß hergestellt wird.

# Stressfaktoren im Produktmanagement

Als Produktmanager ist man in vielen Fällen einem besonders hohen Maß von Stress ausgesetzt. Hier einige der Faktoren, die zu dem erhöhten Stresslevel führen:

- **Hohe Verantwortung:** Als Produktmanager trägt man ständig Verantwortung für sein Produkt oder eine ganze Produktlinie. Gemeinsam mit der fehlenden Weisungskompetenz gegenüber Mitarbeitern der Fachabteilungen kann das eine beständige Gratwanderung bedeuten.
- **Informationsüberflutung:** Die Notwendigkeit, ständig am Laufenden zu bleiben, kostet viel Kraft. Eine Unmenge von Informationen zu Produkt, Markt, Wettbewerb, und dem eigenen Unternehmen müssen gesichtet, gefiltert und verarbeitet werden.
- **Laufende Anforderungen:** Aus den verschiedenen funktionalen Bereichen kommt meistens eine Flut von Anforderungen, die bewältigt werden wollen. Dafür reicht oft schon der normale Gang des Tagesgeschäftes, noch ohne dass besondere Probleme das Geschehen bestimmen würden.
- **Kurze Lebenszyklen:** Die tendenziell immer kürzer werdenden Innovationszyklen treiben zusätzlich an: Mit immer geringeren Ressourcen soll in immer kürzerer Zeit immer mehr erreicht werden.
- **Viele Neuerungen:** Als Produktmanager ist man ständig mit Neuerungen konfrontiert. Neue Produkte, neue Mitbewerber, neuer interne Strukturen, neue Kollegen, neue Zielgruppen, neue Unternehmensstrategien usw. fordern die eigene Anpassungsfähigkeit.
- **Umweltstress:** Auch der Umweltstress, den moderne Arbeitsplätze bieten, fordert zusätzlich: Großraumbüros und Klimaanlage belasten einfach. Dazu kommen lange Autofahrten und manchmal auch ausgedehnte internationale Reisetätigkeit.
- **Zahlreiche Beziehungen:** Als Produktmanager ist man gefordert, eine hohe Zahl von Beziehungen laufend zu pflegen – zu Kollegen, Kunden, Lieferanten, Vertriebspartnern, Fremdleistern, Behörden usw.
- **Zu wenig Zeit:** Viele Produktmanager haben ständig ein schlechtes Gewissen, da sie das Gefühl haben, zuviel Zeit mit operativen Kleinigkeiten zu verschwenden – und nicht genug Zeit in die wirklich wichtigen, strategischen Arbeiten investieren.

Um mit all dem zu recht zu kommen, muss man ohnehin ein Fels in der Brandung sein. Und wenn dann noch weitere Stressfaktoren dazukommen, etwa im privaten Bereich, dann kann selbst der härteste Fels übermäßig beansprucht werden. Grund genug, der Sache mit dem Stress auf den Grund zu gehen und sich entsprechend zu wappnen. Auf den nächsten Seiten erfahren Sie mehr über das Wesen von Stress, „gesunden“ und „ungesunden“ Stress und was Sie gegen ungesunden Stress unternehmen können.

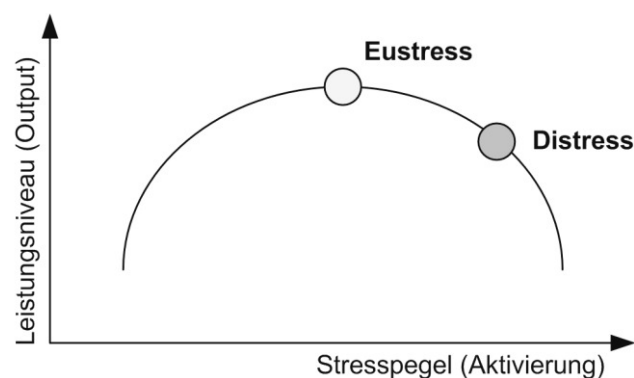
## Die Wahrnehmung von Stress

Nach einer medizinischen Definition ist Stress die Summe aller auf uns einwirkenden Reize. Für uns als Individuen im Arbeitsleben hat Stress jedoch eine andere, subjektivere Bedeutung. Die einen stöhnen über Stress und bezeichnen ihn als die Krankheit des Jahrhunderts, für die anderen ist er die Würze des Lebens. Diese beiden so widersprüchlichen Auffassungen machen deutlich, dass unter dem Begriff Stress teilweise sehr konträre Zustände zusammengefasst werden:

**Die negative Wahrnehmung:** Im Allgemeinen hat der Begriff „Stress“ oft eine negative Bedeutung und drückt einen Zustand des subjektiven Unwohlseins als Folge einer körperlichen oder geistigen Überforderung aus. Stress in diesem Sinne ist also ein Überlastungssyndrom. In unserer modernen Industriegesellschaft mit ihren hohen beruflichen Anforderungen, der allgemeinen Informations- und Angebotsüberhäufung sowie einem ständig zunehmenden Anspruchsdenken tritt besonders eine psychische Überforderung bei uns leicht ein. Das Gefühl, keine ausreichenden Bewältigungsstrategien auf die Stressreize zur Verfügung zu haben, erzeugt zusätzlichen Druck. Die Folge: Man ist gestresst vom Stress.

**Die positive Wahrnehmung:** In dem Wort Stress drückt sich aber auch ein Zustand aus, bei dem unsere Wachsamkeit und das Interesse an unserer Umwelt gesteigert ist, wodurch sich unsere Konzentrationsfähigkeit und unsere Leistungsbereitschaft erhöhen. In einem solchen Fall gewinnt der Stress eine positive Bedeutung. Jeder, der in seinem Beruf täglich mehrere Stunden geistig-konzentrierte Höchstleistungen erbringen muss, weiß um diese positive Wirkung. Sie alle erinnern sich sicherlich an eine Situation, in der Sie ein Projekt mit großem Elan bearbeitet haben und den Stress durchaus positiv erlebten: Sie spürten und genossen Ihre gesteigerte Leistungsfähigkeit. Dies erklärt, warum der Stress von vielen als Würze des Lebens betrachtet wird.

Um beiden Erscheinungsformen des Stresses gerecht zu werden, unterscheidet die moderne Stressforschung zwischen Eustress und Distress. Dabei versteht man unter Eustress den positiven Stress, der zur Gesunderhaltung des gesamten Organismus notwendig ist. Distress bezeichnet den schädigenden Stress, der unser körperliches und seelisches Gleichgewicht auf die Dauer stören und damit unseren Organismus schädigen kann. Im Grunde sind Eustress und Distress nur graduelle Unterscheidungen desselben Phänomens: Ein mittleres Maß an Stress ist gesund und man erreicht optimale Performance. Zuviel Stress ist ungesund und auch der Output nimmt ab:



## Indikatoren für Distress (ungesunden Stress)

Körper und Psyche reagieren auf ein zuviel an Stress mit verschiedenen Symptomen:

<i>Kopf:</i>	Spannungskopfschmerzen, Schwindelgefühle, Ohrensausen sind oft die Folge von chronischem psychosozialen Stress.
<i>Lunge:</i>	Andauernder Stress führt bei vielen Menschen zu Asthma-Anfällen, Atembeschwerden oder dem Gefühl, nicht genug Luft zu bekommen.
<i>Magen-Darm:</i>	Zuviel Stress schwächt die Funktion der Verdauungsorgane. Gastritis, Übelkeit, Durchfall oder Dickdarmentzündungen sind die Folge.
<i>Haut:</i>	Die Haut reagiert auf Stress mit Akne, Ekzemen und Juckreiz.
<i>Herz-Kreislauf:</i>	Die Ausschüttung der Stresshormone verursacht Herzjagen, Kreislaufbeschwerden und Angina pectoris.
<i>Muskeln:</i>	Sowohl Muskelverspannungen als auch Muskelzuckungen („Tics“) können eine Folge vermehrter Ausschüttung von Stresshormonen sein.
<i>Beweglichkeit:</i>	Rücken- und Wirbelsäulenbeschwerden, aber auch Ischias sind häufig die Folge von andauernden Stresssituationen.
<i>Hormonhaushalt:</i>	Stress führt oft zu Schlafstörungen oder chronischer Müdigkeit.
<i>Immunsystem:</i>	Andauernder Stress schwächt das Immunsystem empfindlich.

Zuviel Stress ist also langfristig wirklich ungesund. Für Ihren weiteren Umgang mit Stress ist es wichtig, dass Sie eine entsprechende Sensibilität dafür entwickeln, welches Maß an Stress für Sie „richtig“ ist. Mit anderen Worten, wo für Sie persönlich die Grenze zwischen dem angenehmen Eustress und dem ungesunden Distress liegt. Dabei kann Ihnen helfen, wenn Sie in der Lage sind, Distress eindeutig zu erkennen. Verschiedene Verhaltensweisen können als typische Merkmale von Distress gesehen werden:

- Ständiger Termindruck
- Hyperaktivität
- Schlafstörungen
- Fehlen von echten Ruhepausen
- Übermäßiger Alkohol-, Nikotin- oder Kaffeekonsum
- Gestörtes Essverhalten
- Laufende Unzufriedenheit
- Erhöhte Ärgerbereitschaft
- Hohes Konfliktpotenzial
- Unfähigkeit zur Entspannung
- Krankhafte Arbeitswut
- Körperliche Warnsignale

Wenn mehrere dieser Faktoren öfter auf Sie zutreffen, besteht akuter Handlungsbedarf. Als erste Hilfe dienen Ihnen die Übungen auf den folgenden Seiten.

## Stresstipp #1: Stress bewusst wahrnehmen

Wir neigen dazu, unangenehmes Erleben auszublenden oder zu verdrängen. Wenn uns etwas schmerzt, versuchen wir die Schmerzwahrnehmung so gut wie möglich zu tilgen. Ein ähnliches Muster tritt ein, wenn wir unangenehmem Stress ausgesetzt sind. Wir schieben die Wahrnehmung der Symptome weg (z.B. Unruhe) und versuchen, uns nicht damit zu beschäftigen. Das bringt aber leider weiteren Druck mit sich: Wir bauen damit den Stress auf, uns nicht gestresst zu fühlen. Die Folge ist, dass der Distress zunimmt statt abnimmt, die Symptome verstärken sich. Brechen Sie aus diesem Teufelskreis aus und erlauben Sie sich eine bewusste Wahrnehmung Ihres Stress: Wenn Sie wieder einmal bemerken, dass Ihnen der Stress zu groß wird, dann schieben Sie seine Wahrnehmung nicht weg. Lehnen Sie sich kurz zurück, atmen Sie tief durch und nehmen Sie Ihre Körperreaktionen einfach wahr. Spüren Sie, wo der Stress in Ihrem Körper lokalisiert ist und akzeptieren sie ihn. So paradox das klingt, Ihr Stresslevel wird mit seiner bewussten Wahrnehmung um ein gutes Stück weniger.

## Stresstipp #2: Nein sagen

Als Produktmanager werden Sie ständig mit einer Fülle von Anforderungen und Wünschen konfrontiert. Vieles davon ist für den Erfolg Ihres Produkts unwichtig, vieles kann warten und nur ganz wenig muss wirklich dringend erledigt werden. Wenn Sie sich von den Anforderungen anderer getrieben fühlen, dann liegt das wahrscheinlich nicht in der Sache begründet, sondern etwa darin, dass es Ihnen vielleicht schwer fällt, „Nein“ zu sagen. Wenn das so ist, dann braucht Sie das nicht zu entmutigen. „Nein“ sagen ist eine Kunst und nicht immer leicht. Wir wollen oft die Erwartungshaltung anderer Personen nicht enttäuschen, Anerkennung und Zuwendung nicht verlieren oder ganz einfach einem Selbstbild gerecht werden, das von Leistungsfähigkeit geprägt ist. Dennoch: Sich abzugrenzen ist sehr wichtig und eine der besten Maßnahmen gegen Zeitdruck und ungesunden Stress. Probieren Sie es einfach aus – nehmen Sie sich vor, bei der nächsten Gelegenheit tatsächlich einmal „Nein“ zu sagen. Damit es Ihnen leicht fällt, hier ein paar Hinweise zum richtigen „Nein sagen“:

- *Bleiben Sie höflich aber bestimmt* (z.B. „Ich bin gerade mitten in einer Arbeit“)
- *Schlagen Sie einen Termin vor* (z.B. „Besprechen wir das im Montagmeeting?“)
- *Nennen Sie eine Person* (Delegieren Sie Anforderungen an die richtige Stelle)
- *Delegieren Sie zurück* (z.B. „Sehen Sie bitte nach unter...“)

Wenn Sie diese Mittel konsequent verwenden, werden Sie es immer besser schaffen sich abzugrenzen – und das, ohne Ihre Kollegen oder sich selbst zu enttäuschen.

### Stresstipp #3: Prioritäten richtig setzen

Als Produktmanager ist Ihnen das Pareto-Prinzip wahrscheinlich bekannt. Es sagt sinngemäß aus, dass mit 20% des Gesamtaufwands rund 80% der Resultate erzielt werden. Die restlichen 80% des Aufwands bringen nur mehr 20% der Resultate. Wenn Sie überlegen, was das Pareto-Prinzip für Ihre Arbeitssituation bedeutet, dann werden Sie erkennen, dass Sie einen Großteil Ihrer Resultate mit nur einem Fünftel Ihrer Aufwände erzielen. Um das hochproduktive Fünftel Ihrer Tätigkeiten besser nützen zu können, finden Sie als erstes heraus, nach welchen Kriterien Sie persönlich Ihre Prioritäten setzen: Erledigen Sie Angenehmes vor Unangenehmem? Machen Sie sich über Bekanntes vor Unbekanntem her? Ziehen Sie interessante Tätigkeiten langweiligen Arbeiten vor? Schließen Sie terminisierte Aufgaben vor nicht terminierten Aufgaben ab? Wie auch immer Ihre Antwort ausfällt, eines sollten Sie beachten: Keines der genannten Prioritäten-Filter berücksichtigt auch nur im Geringsten, wie wichtig eine Aufgabe für Ihren Output ist. Ideal ist dagegen ein Prioritäten-Filter, das sich am Pareto-Prinzip orientiert: Eine Aufgabe erhält ihre Priorität nach der Höhe des zu erwartenden Resultats. Wenn Sie sich an diese Regel halten, dann haben Sie mit 20% Ihres Zeitaufwands bereits 80% Ihrer Resultate erzielt. Und das nimmt ordentlich Druck raus.

### Stresstipp #4: Ballast abwerfen

Vieles von dem, was wir regelmäßig tun, ist oft einfach nur tradiert. Bestimmte Aufgaben, Verpflichtungen oder Gewohnheiten hatten einmal ihre Berechtigung, sind aber zum heutigen Zeitpunkt bei genauerer Betrachtung nur mehr unnötiger Ballast. Wenn Abspecken für Sie erleichternd klingt, dann nähern Sie sich dem Thema mit folgenden Fragen an:

- *Materielles:* Wovon könnten Sie sich – zum Beispiel an Ihrem Arbeitsplatz – ohne Probleme trennen? Was kostet Platz, was schleppen Sie mit sich herum ohne es wirklich zu brauchen?
- *Aufgaben:* Wenn Sie Ihre Arbeitswoche gedanklich durchgehen, welche immer wieder kehrenden Tätigkeiten sind unnötig geworden? Was lässt sich einfacher, kürzer, anders, besser erledigen?
- *Verhalten:* Welche unnötigen Verhaltensweisen möchten Sie in Zukunft weglassen? Welches Risiko entsteht dabei? Wann werden Sie damit aufhören?

Specken Sie also ab und erleichtern Sie sich das Leben. Umgeben Sie sich nur mehr mit Dingen, für die Sie wirklich eine Verwendung haben. Erledigen Sie nur Aufgaben, die einen echten Sinn haben. Und verabschieden Sie sich von Verhaltensweisen, die Sie nicht mehr brauchen.

## Stresstipp #5: Tagesablauf bewusst gestalten

Mit ein paar einfachen Grundregeln können Sie mehr Kontrolle über Ihren Tagesablauf, Ihre Zeit und damit über Ihren Output gewinnen. Das bedeutet nicht, dass Sie Ihren Tag zwanghaft genau planen sollen – eine gewisse Struktur hilft Ihnen aber, sich weniger getrieben zu fühlen. Die folgenden zehn Punkte geben Ihnen erste Hinweise dafür:

### *1. Stimmen Sie sich auf den Tag ein*

Starten Sie den Tag damit, dass Sie sich eine kurze Phase der Reflexion gönnen. Verschaffen Sie sich einen Überblick und vor allem: Setzen Sie Ihre Prioritäten!

### *2. Starten Sie mit dem Wichtigsten*

Arbeiten Sie Ihre Vorhaben nach Prioritäten ab. Dabei ist entscheidend, dass Sie Ihre Aufgaben nach dem zu erwartenden Resultat gewichten.

### *3. Bilden Sie Blöcke*

Fassen Sie gleichartige Tätigkeiten zusammen. Daraus ergibt sich meistens eine Zeitersparnis. Zerteilen Sie schwierige Aufgaben, die Ihre ganze Konzentration erfordern, in kleinere Blöcke. Sie sind so leichter zu bewältigen.

### *4. Denken Sie in Zielen*

Fragen Sie sich bei jeder Aufgabe, die Sie erledigen, was damit erreicht werden soll. Was bringt diese Tätigkeit Ihnen, Ihren Kollegen, Ihrem Unternehmen?

### *5. Minimieren Sie Unterbrechungen*

Praktizieren Sie „Nein“ sagen und lassen Sie sich nicht unterbrechen. Sollte wirklich etwas Wichtiges an Sie herangetragen werden, nehmen Sie es in Ihre Aktivitätenliste auf. Die meisten Angelegenheiten können warten.

### *6. Richten Sie sich nach Ihrer Leistungsfähigkeit*

Beachten Sie, dass Ihre persönliche Leistungsfähigkeit einem Tagesrhythmus unterliegt. Es gilt die Grundregel, dass Ihnen am Vormittag mehr Energie zur Verfügung steht als am Nachmittag. Legen Sie daher Denkarbeit und schwierige Gespräche auf den Vormittag, Routinearbeiten auf den Nachmittag.

### *7. Verschaffen Sie sich Abwechslung*

Lassen Sie Einzelarbeit mit kommunikativen Tätigkeiten und Teamarbeit abwechseln. Das macht Ihren Arbeitstag lebendiger. Gönnen Sie sich Pausen.

### *8. Planen Sie Pufferzeiten ein*

Stopfen Sie Ihren Terminkalender nicht so voll, dass sich alles gerade noch ausgeht. Wenn Sie zum Beispiel zwischen Terminen Pufferzeiten vorsehen, dann haben Sie den Freiraum, das Gespräch zu reflektieren und die wichtigsten Punkte festzuhalten.

### *9. Machen Sie Ihren Arbeitsschluss für sich selbst erkennbar*

Stellen Sie sicher, dass Sie immer wissen, wann Sie aufhören zu arbeiten. Sie können das zum Beispiel mit einem kleinen Ritual (wie etwa Schreibtisch leeren) verbinden.

### *10. Führen Sie einen Tagesrückblick durch*

Genauso wie sie sich am Morgen eine Einstimmungsphase gönnen, dürfen Sie am Abend ein paar Augenblicke für einen Rückblick vorsehen. Überlegen Sie, was Sie erreicht haben, was gut oder weniger gut gelaufen ist und wie Sie es am nächsten Tag besser machen werden.

## Stresstipp #6: Zeitfallen entschärfen

Vielleicht haben Sie sich, ohne es zu merken, eine Zeitfalle aufgebaut. Zeitfallen fressen Ihre Ressourcen weg, es bleibt Ihnen weniger Zeit für wichtige Dinge und in letzter Konsequenz kommen Sie in unangenehmen Stress. Hier finden Sie eine Aufstellung der typischen Zeitfallen, die immer wieder zu finden sind. Überprüfen Sie einfach, ob die jeweilige Frage auf Sie zutrifft. Zu jeder Zeitfalle sind geeignete Gegenmaßnahmen angeführt:

*Zeitfalle: Ich habe häufig Terminkollisionen* ⇒ Wenden Sie eine realistischere Zeitplanung an. Planen Sie mehr Zeit für Unvorhergesehenes ein. Und vor allem, lernen Sie „Nein“ sagen.

*Zeitfalle: Ich schiebe Unangenehmes auf* ⇒ Wenn Sie Unangenehmes so hassen, dass Sie es wegschieben, dann werden Sie es doch lieber gleich ganz los. Erledigen Sie Unangenehmes sofort.

*Zeitfalle: Ich habe das Gefühl, vor mich hin zu wursteln* ⇒ Beginnen Sie, Ziele festzulegen. Gewöhnen Sie sich an, zu planen. Bilden Sie Schwerpunkte in Ihrer Arbeit.

*Zeitfalle: Ich habe ein Chaos auf meinem Schreibtisch* ⇒ Räumen Sie alles weg, was nicht zu der Aufgabe gehört, an der Sie gerade arbeiten. Gewöhnen Sie sich an, Ihren Schreibtisch am Abend aufzuräumen.

*Zeitfalle: Ich muss mich um alles selbst kümmern* ⇒ Lernen Sie zu vertrauen – in Ihre Mitarbeiter, in Ihr Unternehmen, ins Universum selbst. Nehmen Sie Ihren ganzen Mut zusammen und delegieren Sie.

*Zeitfalle: Ich arbeite hochpräzise* ⇒ Vertrauen Sie darauf, dass auch Ergebnisse ausreichen können, die nicht 120%-ig sind. Lassen Sie die Vorstellung los, alles überprüfen zu müssen.

*Zeitfalle: Ich kann mich nur schwer entscheiden* ⇒ Legen Sie Listen mit Pro und Contra an. Verwenden Sie Instrumente wie Nutzwertanalysen.

*Zeitfalle: Ich hole zu viele Informationen ein* ⇒ Verlassen Sie sich auf weniger Informationen. Vielleicht müssen Sie auch Ihre Neugier zügeln.

*Zeitfalle: Ich neige dazu, Aufgaben spontan zu übernehmen* ⇒ Gewöhnen Sie sich an, eine Aufgabe nie ohne eine kurze vorangehende Bedenkzeit anzunehmen.

*Zeitfalle: Ich habe viel zu lange Telefonate* ⇒ Bereiten Sie sich auf Ihre Telefonate vor. Machen Sie sich Notizen, was besprochen werden muss. Sprechen Sie nur zur Sache, und das kurz und prägnant.

*Zeitfalle: Ich habe ewig lange Meetings* ⇒ Bereiten Sie Ihre Meetings besser vor. Legen Sie für jeden Besprechungspunkt ein Ziel fest.



## Stresstipp #7: Richtig delegieren

Abschließend ein Tipp, mit dem Sie sich im Produktmanagement besonders viel Zeit und damit persönlichen Druck ersparen können: Lernen Sie, *richtig* zu delegieren. Denn wenn Sie jemand mit einer ungenauen Aufgabendefinition wegschicken, kommt die Aufgabe wie ein Bumerang zu Ihnen zurück. Entweder Sie bekommen ein falsches Ergebnis, oder Sie bekommen das Ergebnis zu falschen Zeit. In Folge bedeutet das, dass Sie erst wieder aktiv werden müssen und unerwünscht viel Ihrer wertvollen Zeit opfern. Nehmen Sie sich also das bisschen Zeit, um gleich richtig zu delegieren. Wann immer Sie eine Aufgabe delegieren, geben Sie diese Informationen mit:

- Inhalt:* Was soll getan werden?  
*Person:* Wer soll die Aufgabe erledigen?  
*Ziel:* Warum soll diese Person die Aufgabe übernehmen?  
*Details:* Welche Randbedingungen sind zu berücksichtigen?  
*Termin:* Bis wann soll die Aufgabe erledigt sein?

## Schlussbemerkung

Die Stresstipps auf diesen Seiten können Ihnen natürlich nur einen ersten Eindruck geben, mit welchen Möglichkeiten Sie sich in Ihrer Arbeitssituation entlasten können. Wenn Sie die Stresstipps gelesen haben, dann wird eine wichtige Erkenntnis sein: *Es führt kein Weg an Ihnen vorbei.* Stress ist selten nur durch das Umfeld bedingt und Sie können sehr viel unternehmen, um von einem unangenehmen Distress-Level in einen angenehmen und anregenden Eustress-Level zu gelangen.

## Strategie, Konzept & Text

Der Autor dieses Beitrags ist seit über dreißig Jahren im Marketing tätig, seit 1993 als selbstständiger Berater. Erwin Matys begleitet Inhaber, Geschäftsführer und Produktmanager dabei, ihre Marketing- und Kommunikationsziele zu verwirklichen. Besonders geschätzt werden seine Leistungen von Auftraggebern, die hochwertige Produkte und Dienstleistungen vertreiben – in diesem Bereich verfügt er über weitreichende praktische Erfahrungen. Erwin Matys lebt und arbeitet in Wien und ist Autor der Marketingtitel *Praxishandbuch Produktmanagement*, *Dienstleistungsmarketing* und *Erklärungsbedürftige Produkte bewerben und verkaufen*.



dipl.ing. erwin matys  
marketing & communications  
austria, 1200 wien, wasnergasse 21 top 5  
mitglied der wirtschaftskammer wien  
tel: +43-1-374 86 50  
e-mail: [erwin@matys.at](mailto:erwin@matys.at)  
xing: [www.xing.com/profile/Erwin\\_Matys](http://www.xing.com/profile/Erwin_Matys)  
web: [www.matys.at](http://www.matys.at)








# Weitere Downloads für Marketing & Kommunikation

Der Autor dieses Beitrags ist Marketingexperte und leistet in diesem Bereich seit Jahrzehnten grundlegende konzeptionelle Arbeit. Sein Praxishandbuch Produktmanagement (Campus Verlag) ist mittlerweile in der 7. Auflage und wird als das Standardwerk der Produktvermarktung gehandelt. Das wegweisende E-Book »Erklärungsbedürftige Produkte bewerben und verkaufen« ist unter [www.matys.at](http://www.matys.at) sogar kostenlos zum Download verfügbar. Auf den Websites von Erwin Matys finden sich auch viele weitere PDFs, die sich mit Vermarktung, Bewerbung, Vertrieb und Produktmanagement von hochwertigen Produkten und Dienstleistungen beschäftigen.

## Marketingtools zum Download:

-  Professionelle Produktunterlagen – Der Weg zur Produktbeschreibung
-  Internationale Produktunterlagen – Im Ausland professionell auftreten
-  Wie hochwertig wirken Ihre Produkte? – Checkliste für B2B Anbieter
-  Neukundengewinnung über die Website – Für spezialisierte B2B Anbieter
-  Was ist B2B Content Marketing? – Einstieg in kostengünstiges Internet-Marketing
-  Test: Chancen Ihrer Dienstleistung – Welche Chancen hat Ihre Dienstleistung?
-  Dienstleistungen bewerben und verkaufen – Der richtige Mix für Dienstleistungen
-  Was sind erklärungsbedürftige Produkte? – Definition und Kennzeichen
-  Umfrageergebnisse: Beratungsintensive Produkte – So wird vorgegangen
-  Erklärungsbedürftige Produkte – Wer verkauft sie am besten?
-  Der Produkt-Check – Visualisierungstool für Ihren aktuellen Marketing-Mix
-  Schnittstelle Werbung-Vertrieb – Unkonventionelle Absatzsteigerung
-  Zitate für Produktmanager – Sammlung nützlicher Zitate

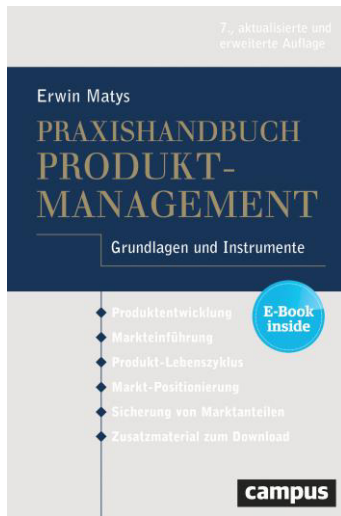
## Karrierehilfen zum Download:

-  Praxisausbildung Produktmanagement – Das E-Training zum Buch
-  Eignungstest Marketing – Sind Sie ein Performer?
-  Wie werde ich Produktmanager? – Der Weg ins Produktmanagement
-  Neu als Produktmanager – 10 Tipps für den Start als Produktmanager
-  Karriere im Produktmanagement – Erste Orientierung im Produktmanagement
-  Entlohnung Produktmanager – Was verdienen Produktmanager?
-  Stressmanagement für Produktmanager – Stresstipps für den Alltag im Marketing

## Marketingliteratur zum Download:

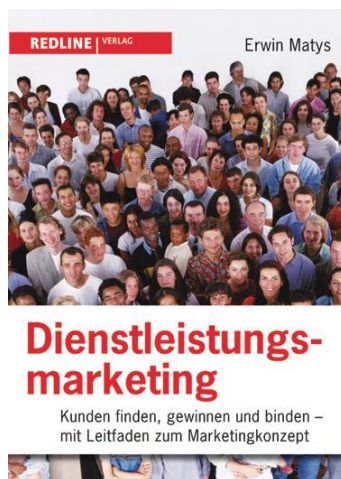
-  Praxishandbuch Produktmanagement – Ausführliche Buchvorstellung
-  Buchvorstellung Dienstleistungsmarketing – Ausführliche Buchvorstellung
-  Erklärungsbedürftige Produkte bewerben und verkaufen – Kostenloses E-Book

# Publikationen von Erwin Matys



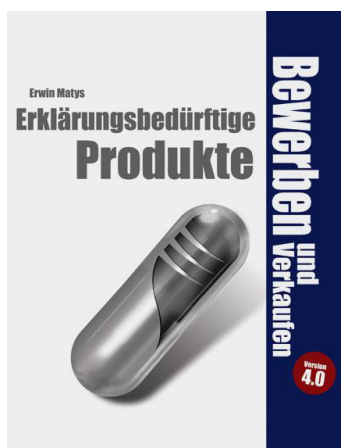
## Praxishandbuch Produktmanagement

Erschienen 2001-2018 im Campus Verlag. Das Buch bedient sowohl das Informationsbedürfnis von Berufseinsteigern als auch von Profis. Es gibt einen vollständigen Leitfaden für die praktische Arbeit im Produktmanagement. Unzählige Checklisten, Übungen, Tests und Fallbeispiele ergänzen die geradlinige Struktur. Die Publikation erfreut sich unter Produktmanagern größter Beliebtheit und wird selbst von der Financial Times als Standardwerk gehandelt. Mehr Infos zum Buch auf [www.praxishandbuch-produktmanagement.de](http://www.praxishandbuch-produktmanagement.de), dort ist auch die Bestellung Online möglich. Mit der nunmehr 7. Auflage wird das E-Book kostenfrei mitgeliefert.



## Dienstleistungsmarketing

Das Buch behandelt die zentralen Aufgaben jedes Anbieters von Dienstleistungsprodukten: Kunden finden, gewinnen und binden. Im Rahmen von leicht nachvollziehbaren Marketinggesetzen sind die Erfahrungen erfolgreicher Anbieter zusammengestellt. Der enthaltene Leitfaden ermöglicht es selbst Einsteigern, rasch zu einem fundierten Marketingkonzept für ihre Dienstleistungsprodukte zu kommen. Der Titel ist 2004-2011 im Redline Verlag erschienen. Eine detaillierte Beschreibung der 3. Auflage ist als PDF verfügbar, hier ist die Bestellung online möglich.



## Erklärungsbedürftige Produkte bewerben und verkaufen

Ein kostenloses E-Book mit 70 Seiten, auf [www.matys.at](http://www.matys.at) als PDF zum Download. Die Publikation bietet ein bewährtes Vorgehensmodell, wie für Produkte und Dienstleistungen mit hohem Erklärungsbedarf eine erfolgreiche Kommunikation aufgebaut wird. Sie erfahren hier, welche Ansätze Sie wählen können, welche Reihenfolge der Kommunikationsmittel und -wege sinnvoll ist und wie Sie potenzielle Kunden sanft aber bestimmt an einen Kauf heranzuführen.