

Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V.

Hubert Haas

## Aufgabenorientiertes Zeitmanagement nach der FAZIT Methode

Workshop 6 „Zeitmanagement für BerufsberaterInnen“ auf der



Jahrestagung des dvb  
am 29. September 2000  
in Meißen

Hubert Haas, Berufsberater für behinderte Menschen; seit dem Studium an der FH Mannheim 1975-78 begeisterter Berufsberater im Arbeitsamt, die meisten Jahre davon für KlientInnen, deren Lebens- und Berufs-Konzept eine Behinderung mitgestaltet. 1981 wurde der Deutsche Verband für Berufsberatung e.V. seine professionelle Heimat, von der die Impulse für die Entwicklung seiner Beratungsarbeit ausgingen. Seit 1992 ist er Bundesvorsitzender dieses Fachverbandes für berufliche Beratung.

Gliederung:

Einleitung	3
Ziele, Ziele, Ziele	4
Modernes Zeitmanagement: Parento meets Eisenhower	7
Die Eisenhower-Box	
Das Parento-Prinzip	
Persönliche Ziele...	10
Machen Sie bloß keine Termine!	12

Text und Grafiken © Hubert Haas 2000 (erschien erstmals in der Dokumentation zur JAT 2000, Seite 55 ff, ein weiterer Bericht zur Methode ist in dvb-forum 2/2000 „Zeit · Zeiteinteilung · Zeitgeist“, Seite 37 ff erschienen)



Herausgeber der Reihe dvb-script (neue Auflage):  
dvb • Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V.  
© Schwerte • Düsseldorf • 2005

# Zeitmanagement für BerufsberaterInnen

Workshop 6 auf der Jahrestagung 2000 in Meißen

## Aufgabenorientiertes Zeitmanagement nach der **FAZIT** Methode

In diesem Workshop wurde die „FAZIT-Methode“ als Instrument für das Zeitmanagement vorgestellt, das von Hubert Haas speziell für die Arbeitssituation von BerufsberaterInnen im Arbeitsamt konzipiert wurde.

Auf dem Markt der Zeitmanagement-Konzepte hat sich eine Änderung vollzogen: Früheren Systemen ging es um eine Steigerung der Effektivität und Effizienz der Zeitznutzung – ein Ansatz, dem häufig zu Recht die Gefahr der Selbstaussbeutung vorgeworfen wurde.

Modernere Ansätze ziehen eine sehr deutliche Trennung zwischen dem beruflichen und dem außerberuflichen Leben – und wollen in erster Linie dazu anleiten, eine zuvor limitierte, dem Beruf zu widmende Zeitmenge so zu verplanen, dass nach Ablauf dieser Zeitspanne die Arbeit tatsächlich im Büro bleibt, weil eine umfassende und vollständige Arbeitsplanung die Sicherheit und Gelassenheit bringt, die dazu notwendig ist, die nichtberufliche Zeit genießen zu können.

Prof. Dr. Karlheinz Geißler hat diesen Wandel in folgendem Bild dargestellt:

„Früher: Jeden Morgen wacht in Afrika eine Gazelle auf. Sie weiß, sie muss schneller laufen als der schnellste Löwe, um nicht gefressen zu werden. Jeden Morgen wacht in Afrika ein Löwe auf. Er weiß, er muss schneller sein als die langsamste Gazelle, wenn er nicht verhungern will. Es ist egal, ob du Löwe oder Gazelle bist: Wenn die Sonne aufgeht, musst du rennen!“

Modern: Jeden Morgen wacht in Afrika eine Gazelle auf. Sie weiß, dass sie den Tag nur überleben wird, wenn sie die Zeiten beachtet, zu denen die Löwen sich auf Nahrungssuche begeben. Jeden Morgen wacht in Afrika ein Löwe auf. Er weiß, dass er nur dann nicht verhungern wird, wenn er die Zeiten beachtet, zu denen die Gazellen ihren Durst am Wasser stillen. Es ist egal, ob man eine Gazelle oder ein Löwe ist: Wenn die Sonne aufgeht, muss man etwas von den Zeiten anderer Lebewesen verstehen und sie beachten.“

BEIDE Bilder treffen aus einem wesentlichen Grund nicht auf BerufsberaterInnen zu, und deshalb sind Zeitmanagement-Systeme, wie sie am Markt angeboten werden, nur bedingt für BerufsberaterInnen geeignet:

In beiden Bildern geht es grundlegend um Konkurrenzsituationen, in denen die Konkurrenten schneller, besser, weiser als der andere sein müssen.

Wir BerufsberaterInnen planen unsere Arbeit nicht, um Konkurrenten auszustechen: Wir planen unsere Arbeit, um mehr Zeit für unsere KlientInnen in der Beruflichen Beratung zu haben und weniger Zeit auf andere weniger bedeutsame Tätigkeiten zu verwenden.

## **Ziele, Ziele, Ziele...**

Ambrose Bierce definiert in seinem zynischen „Wörterbuch des Teufels“:

„Ziel, das: Begierde, nach der wir unsere Wünsche und Taten ausrichten.“

Kein Wunder, wenn UnternehmensberaterInnen ihre KlientInnen auf die Bedeutung von Zielfindungsprozessen und Zielvereinbarungen hinweisen und Seminare verkaufen, in denen eine hohe Identifikation der MitarbeiterInnen mit den Unternehmenszielen erreicht werden soll.

Allerdings: Die aktuellsten Unternehmensberatungskonzepte machen darauf aufmerksam, dass an jedem Arbeitsplatz außer den Unternehmenszielen andere Gruppen von Zielen wirksam sind, die auch mit den intensivsten Teambuildingseminaren und den tollsten Incentives nicht beeinflusst werden können: Eine Gruppe dieser hochwirksamen Ziele sind die ethisch-moralischen und gesellschaftlichen Ziele – letzteres leider auch einschließlich aktueller Moden. Die andere Gruppe bilden die persönlichen Ziele der MitarbeiterInnen – und zwar insbesondere auch diejenigen, die sich nicht direkt auf die derzeitige berufliche Tätigkeit beziehen, sondern auf deren Lebenskonzepte.

*Fachliche Kompetenzen* spielen aus verschiedenen Gründen nur noch eine untergeordnete Rolle: Sie werden in Unternehmen entweder im internen Qualifizierungskonzept vermittelt oder aber schlicht vorausgesetzt. Wichtiger sind Bereitschaft und Fertigkeiten zum kontinuierlichen Weiterlernen und Anpassen der fachlichen Qualifikationen – vor allem dann, wenn ein hohes Innovationstempo die Halbwertszeit des Wissens zunehmend reduziert. *Soziale Kompetenzen* sind immer wichtiger geworden – die Komplexität der meisten Aufgaben und Ziele macht Kooperation und Kommunikation zum Schlüssel

für Erfolg, Effizienz und Effektivität. Schulungen und Trainings auf diesem Gebiet sind zeit- und kostenintensiv – und nicht allmächtig. Verhalten, Motivation, *Leistungsbereitschaft und Hingabe* an die eigene Tätigkeit entziehen sich weitgehend der Modellierbarkeit, wenn nicht „der richtige Mensch am richtigen Platz“ sitzt.

Auf uns BerufsberaterInnen übertragen bedeutet das:

- Maßgeblich sind für uns auf der *zweiten* Ebene die berufsethischen Prinzipien des BeraterInnenstandes (wer sich damit nicht identifizieren kann, sollte über einen Berufswechsel nachdenken) einerseits und, soweit wir beim Arbeitsamt arbeiten, die sozial-, gesellschafts- und arbeitsmarktpolitischen Ziele des SGB III (wer sich damit nicht identifizieren kann, sollte den Arbeitgeber wechseln).
- Auf der *dritten* Ebene sind für uns die geschäftspolitischen Ziele der BA (die aber nichts anderes sind als Interpretationen und Prioritäten innerhalb der gesetzlichen Vorgaben) und die amtsinternen Zielvereinbarungen bedeutsam (ähnliche Instrumente gibt es analog auch bei allen anderen potentiellen ArbeitgeberInnen von BerufsberaterInnen, und selbstverständlich auch bei KollegInnen in freier Praxis; von Team zu Team und von Arbeitgeber zu Arbeitgeber variiert allerdings die Chance, diese Zielvereinbarungen den eigenen Vorstellungen entsprechend mitzugestalten, ganz erheblich).
- Auf der *ersten* Ebene jedoch sind unsere persönlichen Ziele ausschlaggebend, und von diesen mehr noch die persönlichen, privaten Lebensziele als die persönlichen Berufsziele und -ambitionen.

# Ziele

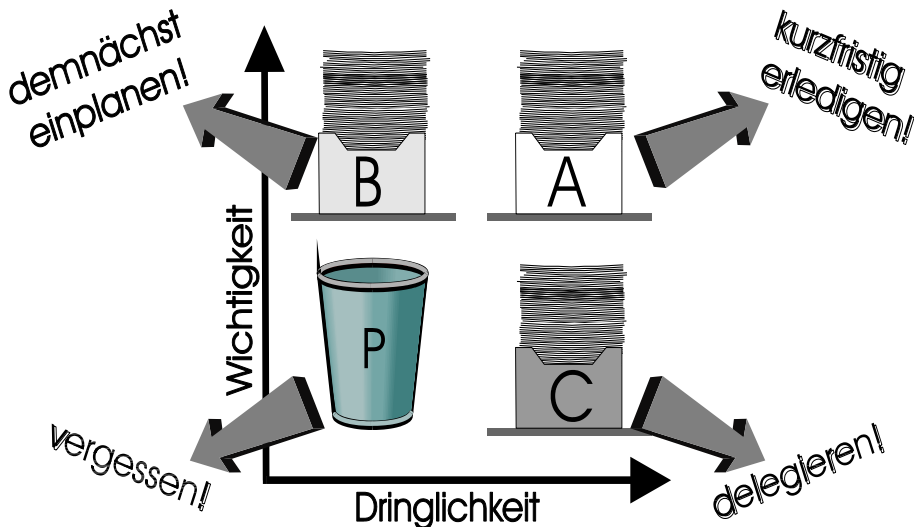
# Aufgaben



## Modernes Zeitmanagement: Pareto meets Eisenhower

Diese Überlegungen führen zu einer wesentlichen Weiterentwicklung zweier klassischer Instrumente des Zeitmanagements, der Eisenhower-Box und des Pareto-Prinzips:

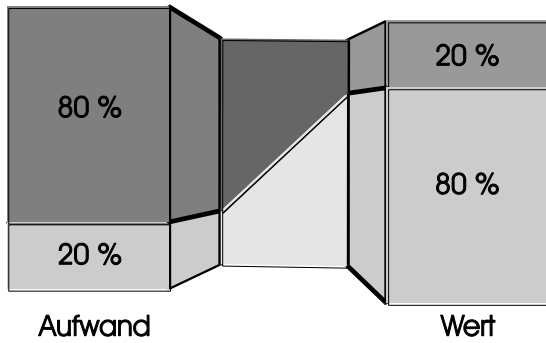
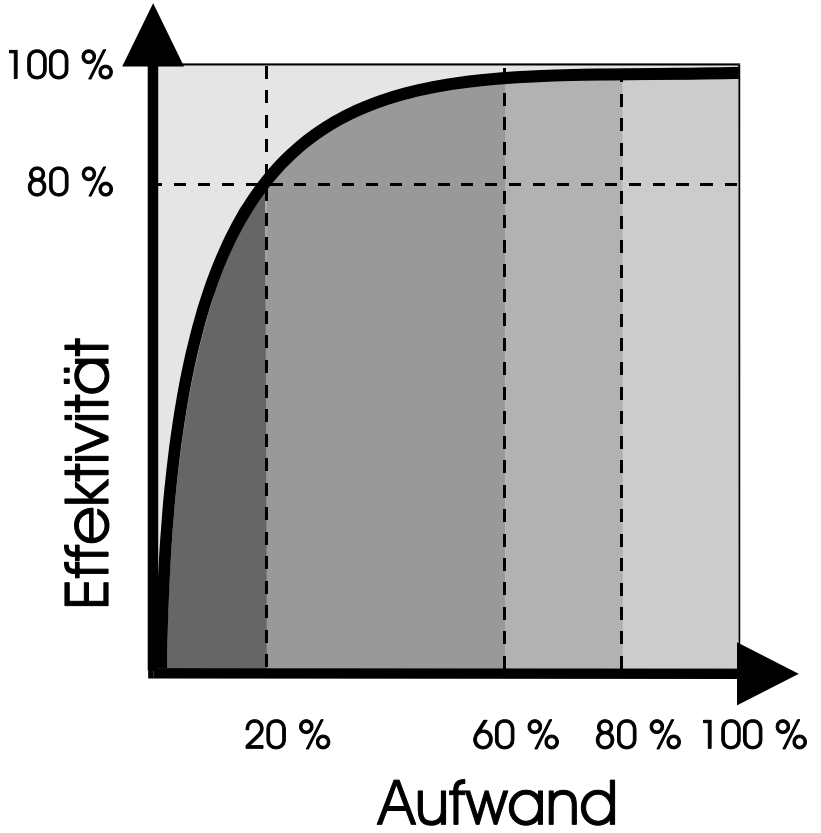
Die **Eisenhower-Box** geht auf den späteren amerikanischen Präsidenten dieses Namens zurück, der sie entwickelte, als er General im zweiten Weltkrieg war.



Wenn es um die Bewertung der Prioritäten verschiedener Aufgaben geht, werden diese Aufgaben unter den beiden Kriterien „Wichtigkeit“ und „Dringlichkeit“ betrachtet. Diese beiden Kriterien werden ihrerseits jeweils in die beiden Kategorien „hoch“ und „gering“ unterteilt, so dass sich in einem Koordinatensystem vier Felder ergeben.

Die Einordnung einer Aufgabe in eines dieser vier Felder entscheidet unmittelbar über die Priorität – und wie folglich damit umzugehen ist:

- sehr wichtig und sehr dringend: sofort selbst erledigen!
- sehr wichtig, aber nicht dringend: strategisch einplanen!
- wenig wichtig, aber dringend: sofort delegieren!
- wenig wichtig und nicht dringend: sofort wegwerfen!





Das **Pareto-Prinzip** geht auf Untersuchungen des italienischen Ökonomen, Soziologen und Statistiker Vinifredo Pareto zurück. Der stellte Ende des 19. Jahrhunderts fest: In Italien besitzen 20 % der Familien 80 % der Landesfläche, des Kapitals und des politischen Einflusses. Pareto mutmaßte: Immer dann, wenn beliebige Objekte nach ihrem Wert beurteilt werden, ergibt sich eine Verteilung im Verhältnis von 80 : 20. Er behauptete weiterhin: Dieses Verhältnis von 80 : 20 pendelt sich auch bei der Betrachtung von Kosten und Nutzen einer (geschäftlichen) Handlung ein, so dass mit 20 % des maximal möglichen Aufwands bereits 80 % des maximal zu erwartenden Effekts erreicht wird. Diese Behauptung wurde in der Folgezeit unzählige Male auf die unterschiedlichsten Situationen übertragen und wissenschaftlich bestätigt: Die Pareto-Regel gilt z. B. für einen Tischler, der einen Stuhl herstellt – bereits nach 20 % der aufzuwendenden Arbeitszeit für dessen Herstellung ist das Produkt als Stuhl erkennbar und auch verwendbar.

Mit weiterem Aufwand lassen sich zunächst noch wesentliche Verbesserungen erreichen, welche die Funktionstüchtigkeit und Stabilität steigern. Bald folgen jedoch Feinarbeiten, die sehr viel Zeit kosten – etwa um die Oberfläche zu schleifen, zu gestalten und zu polieren. Schließlich sind zwar noch marginale Verbesserungen möglich, doch einerseits sind diese nur noch für Spezialisten erkennbar, und andererseits erfordern sie einen erheblichen Aufwand, welcher in keinem Verhältnis mehr zu dem erzielbaren Preis steht. –

Die Pareto-Regel gilt ebenso für etwas so komplexes wie „Kundenzufriedenheit“: Schon mit einem Dienstleistungsangebot, das 20 % dessen darstellt, was grundsätzlich denkbar wäre, lässt sich ein sehr hohes Maß an Zufriedenheit erreichen; eine Steigerung des Service-Umfangs erhöht die Zufriedenheit zunächst deutlich, so dass die Kundenzufriedenheit bald sogar zu Kunden-Begeisterung wird; noch mehr wird von den Kunden weder erwartet, noch sind sie bereit die entsprechenden Mehrkosten zu tragen, noch rechtfertigt der dann noch mögliche und nötige Aufwand die noch weitergehende Zielerreichung. Der turning-point liegt meist in der Nähe von 60 %: Bei 60 % des potenziell möglichen Aufwands wird der maximal mögliche Effekt bereits zu über 95 % erreicht.

Spätestens jenseits eines möglichen Aufwands von 60 % können demnach weitere Effektivitätsgewinne vernachlässigt werden; folglich muss die Entscheidung, ob noch mehr Aufwand betrieben wird oder ob es mit dem bereits Erreichten sein Bewenden hat, von anderen Kriterien abhängig gemacht werden. Ein solches Kriterium ist beispielsweise der „Challenge-Faktor“, der die Wahrscheinlichkeit angibt, mit der ein Ziel mit den zur Verfügung stehenden Mitteln überhaupt erreicht werden kann. Beispiel: Der Challenge-Faktor für die Geschäftsstatistik der Bundesanstalt liegt unter 5 % – deren Messgrößen messen kaum, was zu messen sie vorgeben, denn alle Messgrößen werden von Dritttinteressen beeinflusst (der Bewerber will vielleicht in erster Linie Kindergeld; von den fünf gemeldeten Ausbildungsplätzen werden 3 am Ende der Probezeit nach einem verlängerten Auswahlverfahren wieder entfallen; TeilnehmerInnen an Maßnahmen sind nicht arbeitslos; für die Vermittlung zählen schon befristete Arbeitsverhältnisse über 7 Tagen;

und vor allem steuern die Messwerte die interne Personalbemessung) – wie viel Aufwand wollen Sie also zukünftig in die Statistik investieren?

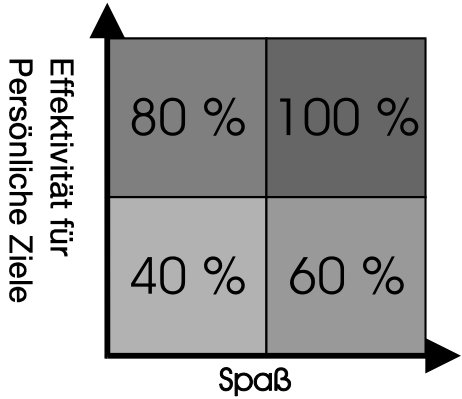
## **Persönliche Ziele...**

sind, wie oben ausgeführt, ausschlaggebend für die individuelle Motivation, Einsatzbereitschaft und Arbeitsfreude. Es drängt sich deshalb auf, die Bedeutung einer Aufgabe für die Erreichung der persönlichen Ziele als *entscheidendes* Kriterium in die eigene Arbeitsplanung einzubeziehen:

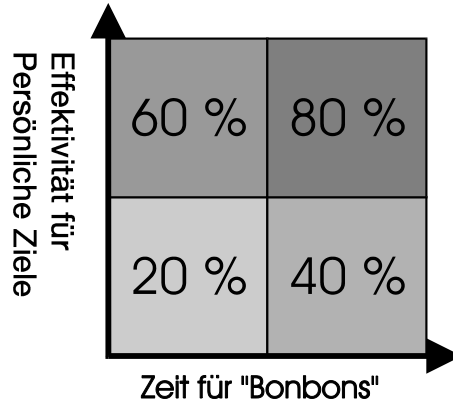
In einem ersten Schritt können Aufgaben unter Anwendung der Eisenhower-Box danach bewertet werden, welche Bedeutung (Wichtigkeit/Dringlichkeit) sie für die Institution haben, für die ich arbeite. Es ergibt sich eine institutionsbezogene Priorität der Aufgaben nach A-, B- und C-Aufgaben (und selbstverständlich auch die Priorität P wie Papierkorb).

In einem zweiten Schritt werden die A-Aufgaben aus dieser institutionsbezogenen Liste erneut mit einer Eisenhower-Box bewertet – doch in dieser Box sind die Kriterien nicht Wichtigkeit und Dringlichkeit, sondern „Effekt für die Erreichung meiner persönlichen Ziele“ und „Spaß bei der Arbeit“: Der turning-point eines möglichen Aufwands von 60 % wird nur dann überschritten, wenn die Erledigung dieser Aufgabe nicht nur meiner Institution dient, sondern auch meinen persönlichen Zielen; wenn es wenig Spaß macht, investiere ich einen Aufwand von 80 %, und wenn ich richtig Lust auf diese Arbeit habe, dann dürfen es auch mal 100 % Aufwand werden. Bei A-Aufgaben (im Sinne meiner Firma), die aber nichts mit meinen persönlichen Zielen zu tun haben und dann auch noch keinen Spaß machen, ist mehr als ein Aufwand von 40 % nicht drin, ohne dass ich mich quäle und gegen die eigenen Bedürfnisse diszipliniere (und, so lehrt Pareto: bei 40 % des möglichen Aufwands werden ohnehin bereits rund 90 % des möglichen Effekts erreicht...).

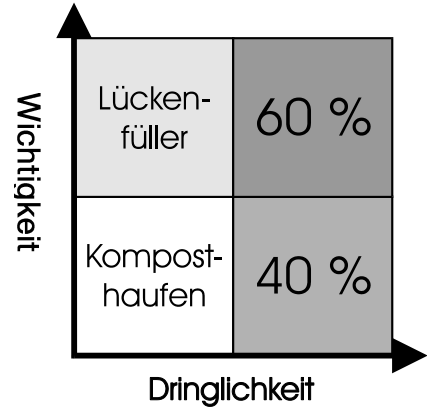
Der dritte Schritt gilt den B-Aufgaben (nach der institutionsbezogenen Prioritätenliste): Sie werden einerseits ebenfalls nach ihrem Einfluss auf die Erreichung persönlicher Ziele betrachtet, als zweites Kriterium tritt aber jetzt die Frage dazu, wie viel Zeit aktuell zur Verfügung steht: Ist die verplanbare Arbeitskapazität ohnehin knapp, dann muss auch der leistbare Aufwand zur Erledigung dieser Aufgaben gekürzt werden. Ist aber genügend „Zeit für Bonbons“ vorhanden, ...



**A**  
Aufgaben



**B**  
Aufgaben



**C**  
Aufgaben

Der vierte Schritt analysiert die C-Aufgaben mittels der traditionellen Kriterien einer Eisenhower-Box: Wenig dringliche und wenig wichtige C-Aufgaben kommen auf den „Komposthaufen“ – einfach oben drauf auf den Stapel von Unterlagen, dessen unteres Viertel einmal im Monat einfach weggeworfen wird (was so lange, nämlich dann 4 Monate, nicht wieder hervorgezogen werden musste, ist erwiesenermaßen bedeutungslos). Aufgaben, die zwar wichtig, aber nicht dringend sind, kommen in eine Sammelmappe mit der Aufschrift „Lückenfüller“ – sie wird zu Zeiten hervorgeholt und abgearbeitet, in denen vernünftigerweise nichts anderes möglich ist (z. B. auf Dienstreisen mit dem Zug und einer Fahrtzeit unter einer Stunde, oder dann, wenn der PC wegen Servicearbeiten nicht läuft).

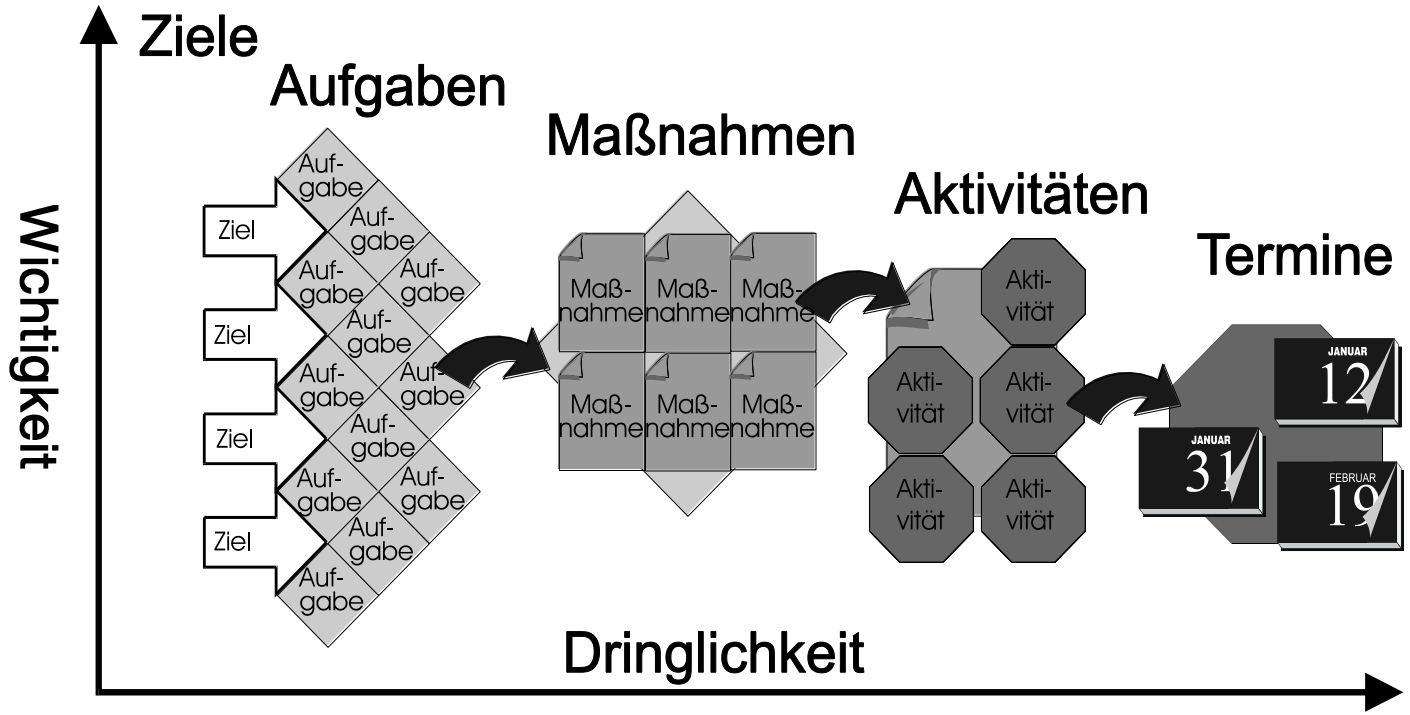
## **Machen Sie bloß keine Termine!**

Ein „Termin“ – damit sind nicht nur ein Zeitpunkt und eine Zeitdauer festgelegt, sondern auch, wer mit wem zu diesem Zeitpunkt was und mit welchen Mitteln tun wird. Sobald Sie mit Terminen arbeiten, sind Sie nicht mehr der Herr Ihrer Zeit: Es ist gibt keine Spielräume mehr, keine Flexibilität, keine Prioritäten. Sie können nur noch die gegebene Reihenfolge abarbeiten, und was an neuen Arbeiten dazu kommt, wird hinten an den letzten vergebenen Termin angehängt. Diese Arbeitsweise mag für einen Sachbearbeiter in einer Behörde angemessen sein, der Akten in der Reihenfolge ihres Eingangs abarbeitet. Er hat ja auch nur diese eine Aufgabe. Wer aber mit Menschen arbeitet und mehrere Aufgaben im Blick behalten muss, kann sich solche Starrheit nicht leisten – und hat sie auch nicht nötig.

Berufliche Beratung hat mehrere grundlegende Ziele, z. B. die Unterstützung der Chancengleichheit aller BürgerInnen, oder die Verringerung von Friktionen am Übergang vom Bildungs- in das Beschäftigungssystem, oder das Ziel, einen Beitrag zu einer individuell gelingenden Berufswahl zu treffen.

Um das letztgenannte Ziel zu erreichen, stellt sich die Berufsberatung mehrere Aufgaben: Allgemeine Information der Öffentlichkeit, Angebote zur Selbstinformation über Tätigkeiten, Berufe und Ausbildungsmöglichkeiten, personale Berufsorientierung, Einzelberatung.

Die Aufgabe der Berufsorientierung wird erfüllt durch verschiedene Maßnahmen – Unterricht in Klassen, Vortragsreihen, Seminare, Gruppenberatungen, Börsen...



Die am häufigsten gewählte Maßnahme – Unterricht in Gruppen – kann sich in verschiedenen Aktivitätsformen darstellen – Klassenunterricht oder Fachgruppenunterricht oder themenspezifischer Unterricht; es kann sich um Frontalunterricht handeln, um Unterrichtsgespräche, um Workshops, handlungsorientierte Teamarbeit oder um Gruppenberatung; es kann sich um einzelne Aktivitäten handeln oder um Sequenzen von 2, 3, 4 Aktivitäten.

Den einzelnen Aktivitäten müssen schließlich Termine zugeordnet werden.

*Schließlich* Termine zugeordnet werden!

Erst auf dieser letzten Planungsebene ist die Festlegung von Terminen notwendig und sinnvoll; erst auf *dieser* Ebene besteht der Zeitdruck der Dringlichkeit, die eine zeitliche Festlegung erfordert. Ziele werden durch Maßnahmen und Aktivitäten, die jeweils Teilzielen dienen, erreicht – Ziele selbst haben keine Dringlichkeit, sie haben nur eine Wichtigkeit. Ziele sind wichtiger als Aufgaben, Aufgaben wichtiger als Maßnahmen, Maßnahmen wichtiger als Aktivitäten. Die einzelne Aktivität ist dringend, aber sie weist nur eine relative Wichtigkeit auf; folglich ist sie auch durch andere Aktivitäten ersetzbar.

Dieses Prinzip einer zunehmenden Einengung und Festlegung schafft ein hohes Maß an Flexibilität, um auf unplanbare Einflüsse Rücksicht zu nehmen: Die aktuelle Belastungssituation kann berücksichtigt werden, die möglicherweise verschärft ist durch Erkrankung von Kollegen, oder durch Zusatzaufgaben und Sonderaktionen, die zu einem früheren Zeitpunkt noch nicht bekannt waren. Es kann auch der Unterstützungsbedarf der einzelnen Zielgruppen beobachtet und aktuell-bedarfsgerecht gedeckt werden: Bei der einen Zielgruppe/Schule ist durch günstige Entwicklungen (z.B. die Aktivitäten der Schule selbst, der Schulleiterschaft oder eines anderen Beratungsdienstes) ein geringerer Bedarf für die Dienstleistungen der eigenen Institution, während eine andere Zielgruppe möglicherweise besonders intensiv betreut werden muss.

Steht die Zielerreichung im Vordergrund, dann wird auch offensichtlich, dass jedes Ziel mit mehreren Aufgaben angesteuert wird, dass jede Aufgabe durch mehrere verschiedene Maßnahmen erledigt werden kann, dass sich jede Maßnahme in verschiedenen Aktivitäten niederschlagen kann. Und umgekehrt: Jede Aufgabe erfüllt mehrere Ziele, jede Maßnahme dient mehreren Aufgaben, jede Aktivität trägt zur Projektierung mehrerer Maßnahmen bei.

Machen Sie also Termine zu spät wie möglich. Orientieren Sie sich an den Zielen (Ihrer Institution, aber auch Ihren persönlichen Zielen) und an Ihren Aufgaben. Sie werden erleben, dass Sie – dann erst recht! – nichts vergessen; Sie werden feststellen, dass Sie Ihre Arbeit strategisch und flexibel und planvoll erledigen statt nur wegzuklotzen, was kommt.

Vor allem aber werden Sie eine neue Gelassenheit entwickeln, mit der Sie den schönsten Beruf der Welt wieder ein großes Stück mehr genießen können.

Im Flugzeug sollen die Eltern zuerst selbst die Sauerstoffmasken anlegen: Sie werden wesentlich besser in der Lage sein, Ihren KlientInnen in deren Entscheidungskrisen zu helfen, weil Sie nicht selbst in einer permanenten Überlastungskrise stecken.

Im Workshop wurden weiterhin Formulare vorgestellt, mit denen die Jahresarbeitsplanung und die monatliche, wöchentliche und tägliche Aufgabenplanung durchgeführt werden.

Eine Sammlung von konkreten Tipps und Tricks bezog sich auf die Gestaltung eines Wiedervorlagesystems, einer persönlichen To-Do-Liste und einer Notizliste für Telefonate sowie für Veranlassungen, die sich aus Beratungsgesprächen ergeben.

Weitere konkrete Methoden betrafen die Identifizierung von Zielen/Maßnahmen/Aufgaben/Aktivitäten/Terminen mit der „Tannenbaummethode“; den Umgang mit dem Posteingang mit der „Maserntechnik“, dem „<5-Minuten-Sofortprinzip“, dem „Komposthaufen“; die Einplanung von Unplanbarem durch das „2/3-Prinzip“ u.a.

Beispiele von konkreten Verfahrensabläufen aus der Praxis der TeilnehmerInnen zeigten, dass beispielsweise die Bewältigung von abH-Fällen, Kindergeldstellungen oder die Freigabe von Beratungsterminen durch die BeraterInnen und deren Belegung durch die Anmeldestelle in den Arbeitsämtern extrem unterschiedlich gehandhabt werden – für die TeilnehmerInnen ergaben sich viele Anregungen, die effizienteren Verfahrensabläufe aus anderen Ämtern mit ihren KollegInnen im eigenen Amt zu besprechen und zu anderen Regelungen zu kommen.

Deutlich wurde in den Diskussionen auch, dass die meisten TeilnehmerInnen die wichtigen Planungshilfen des Programms „MS-Outlook“, das in allen Ämtern auf den PC's zur Verfügung steht, kaum kennen und deshalb nicht nutzen – die minimalen Einführungskurse, die in den Arbeitsämtern durchgeführt wurden, sind offenbar nicht geeignet, die Nutzung dieses hilfreichen Programms sicherzustellen.

Die FAZIT-Zeitmanagement-Seminare können als interne Fortbildungsveranstaltung in den Arbeitsämtern durchgeführt werden: Die Abteilung Aus- und Fortbildung jedes Arbeitsamtes verfügt über Haushaltsmittel, mit denen Veranstaltungen für Gruppen von MitarbeiterInnen finanziert werden können. Interessierte KollegInnen aus einer Abteilung können die Durchführung eines solchen FAZIT-Seminars als 1-tägige Fortbildungsveranstaltung in ihrem Amt beantragen.

Seminarangebot:  
Hubert Haas  
Rüdesheimer Straße 27  
55545 Bad Kreuznach



**Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V.**  
Bundesvorsitzende: Birgit Lohmann  
Geschäftsstelle c/o A. Büchner, Ulanenstraße 20, 40468 Düsseldorf  
Fon: 0211/453316, Email: [kontakt@dvb-fachverband.de](mailto:kontakt@dvb-fachverband.de)  
[www.dvb-fachverband.de](http://www.dvb-fachverband.de)