

In 12 Schritten zum Meister der Zeit



Von Lothar J. Seiwert

Viele erfolgreiche Persönlichkeiten bekunden, daß es auf ihrem Weg zum Erfolg maßgeblich war, den bewußten Umgang mit der Zeit zu lernen – ein oft sehr langwieriger und mühsamer Prozeß. Auf den Seiten 6 bis 10 haben Sie analysiert, wie Sie Ihre Zeit bisher verwenden. Das ist der Ausgangspunkt für Ihren Weg zu einem besseren Zeitmanagement.

Wo liegen Ihre Stärken?

Wahrscheinlich waren Sie auf manchen Gebieten besser als auf anderen. Ihre stärksten Zeitmanagement-Fähigkeiten liegen dort, wo Sie auf den Seiten 8/9 hinter Ihren Antworten die Punktzahl „4“ freigerubbelt haben. Schauen Sie sich diese Aussagen nochmals an und beglückwünschen Sie sich zu Ihren Stärken.

Wo sollten Sie sich unbedingt verbessern?

Diejenigen Aussagen auf den Seiten 8/9, bei denen Sie die geringsten Punktzahlen – also nur „1“ oder „2“ – erhielten, sollten Sie als Chancen zur Veränderung betrachten. Notieren Sie diese Aussagen.

Welche Aspekte des Zeitmanagements sind bei Ihnen am stärksten ausgeprägt?

Schlagen Sie dazu die Seite 10 auf und notieren Sie alle Gruppen aus der Auflistung von I bis XII, bei denen Sie im grünen Bereich liegen.

Welche Aspekte des Zeitmanagements sind bei Ihnen am schwächsten ausgeprägt?

Notieren Sie dazu von Seite 10 alle Gruppen, bei denen Sie im roten Bereich liegen.

Und jetzt fragen Sie sich bitte:

Welche Aspekte des Zeitmanagements sind für Sie und Ihre Arbeit am wichtigsten? Auf welche Zeitmanagement-Aspekte haben Sie den größten Einfluß? Welche sind am leichtesten zu verändern? Und die Gretchenfrage: Wollen Sie Ihren gewohnten Arbeitsstil tatsächlich umkrempeln?

Nur wenn Sie den starken persönlichen Wunsch dazu haben, wird Ihnen das auch gelingen. Veränderung beginnt mit dem Wollen. Manche Gewohnheiten sind schwer zu verändern, weil sie mit anderen verknüpft sind. Die meisten Verhaltensweisen im Arbeitsbereich

lassen sich jedoch innerhalb von drei Wochen erfolgreich modifizieren.

Versuchen Sie nicht, alles auf einmal anders zu machen – das funktioniert nicht. Wählen Sie jetzt einen einzigen Zeitmanagement-Aspekt aus, auf den Sie sich in den kommenden Wochen konzentrieren wollen:

- ◆ Bestimmen Sie, welche schädliche alte Gewohnheit Sie ablegen möchten. Ermitteln Sie anhand Ihrer Aussagen auf den Seiten 8/9 die kritischen Situationen, in denen diese Gewohnheit auftritt.
- ◆ Definieren Sie genau, welche neue Gewohnheit Sie entwickeln möchten. Verwenden Sie die Checklisten in den Aktionsplänen auf den folgenden Trainingsseiten. Halten Sie dort schriftlich fest, was Sie verändern möchten. Seien Sie ehrlich zu sich selbst. Entwickeln Sie einen realistischen Aktionsplan, dann fangen Sie an.
- ◆ Beginnen Sie mit dem neuen Verhalten so konsequent wie möglich. Erzählen Sie jedem von der neuen Gewohnheit, die Sie entwickeln möchten. Kreieren Sie eine Routine oder ein Ritual, womit Sie die neue Gewohnheit begleiten: Hängen Sie Zettel an Ihren Spiegel, in Ihr Auto und in Ihr Büro, die Sie an das neue Verhalten erinnern.
- ◆ Weichen Sie nie vom neuen Verhalten ab, bevor die neue Gewohnheit nicht fest etabliert ist. Seien Sie konsequent. Eine nur teilweise Veränderung schafft keine neue Gewohnheit. Wie beim Aufhören mit dem Rauchen gilt: Selbstdisziplin und Ausdauer führen zum Erfolg. Geben Sie nicht nach! Je öfter Sie wieder von vorn anfangen müssen, desto schwerer wird es Ihnen fallen.
- ◆ Bitten Sie andere, Ihnen bei der Veränderung zu helfen. Denken Sie darüber nach, wer Ihnen helfen könnte und womit. Worum wollen Sie Ihre Partner oder Kollegen bitten? Wenn Sie ein starkes Team zur Unterstützung um sich sammeln, wird es viel leichter, die neue Gewohnheit dauerhaft zu festigen.

I Wie Sie Ihre Zeit besser nutzen

*„Es ist nicht wenig Zeit, was wir haben, sondern es ist viel, was wir nicht nutzen.“
(Lucius Annaeus Seneca, römischer Philosoph und Dichter, 4 v.Chr. bis 65 n.Chr.)*

Ihr Denken entscheidet

Menschen können sich von zwei Seiten einer Sache nähern. Die eine Gruppe orientiert sich an den eigenen inneren Umständen. Solche Menschen sind fest davon überzeugt, Geschehnisse beeinflussen zu können, und sie agieren dementsprechend.

Eine zweite Gruppe orientiert sich eher an äußeren Umständen und sieht sich als Spielball ihrer Umgebung. Diese Menschen reagieren lediglich auf ihr Umfeld, beklagen sich aber nicht selten über das, was ihnen zustößt.

Tatsache ist: Wir können unser Leben weit mehr beeinflussen, als wir zunächst vielleicht glauben. Und je mehr Sie glauben, das Leben meistern zu können, um so mehr werden Sie sich bemühen – und desto mehr werden Sie erreichen.

Übertreiben Sie nicht mit Ihren Schuldgefühlen

Die meisten Menschen bereuen unangenehme Dinge, die sie sich in der Vergangenheit geleistet haben. Viele von ihnen haben deshalb sogar Schuldgefühle. Dinge zu bereuen, schadet nichts – solange diese Gedanken nicht die Zukunft vernageln.

Zweierlei sollten Sie in bezug auf Schuldgefühle verinnerlichen:

- ◆ Manche Dinge lassen sich einfach nicht rückgängig machen.
- ◆ Es gibt aber durchaus Dinge, die sich bei entsprechendem Engagement ändern lassen.

Wer es beispielsweise bereut, einen bestimmten Ausbildungsabschluß nicht erreicht zu haben, kann ihn eventuell nachholen – muß aber akzeptieren, daß er

aufgrund seines Alters dann doch nicht mehr die gleichen Chancen wie ein Jüngerer hat.

Unabhängig davon, ob sich Fehler der Vergangenheit wieder ausbügeln lassen, dürfen Schuldgefühle nie dazu führen, sich selbst zu blockieren.

Selbstdisziplin zahlt sich aus

Viele Menschen wissen, was zu tun ist, doch wenige tun dies dann tatsächlich. Um das „Gewußt wie“ in ein Tun zu überführen, bedarf es der Selbstdisziplin. Sie trennt Erfolgreiche von jenen, die davon nur träumen. Selbstdisziplin ist der Schlüssel zur persönlichen Freiheit. Jeder trägt diesen Schlüssel in sich. Notieren Sie nun im Aktionsplan, welche konkreten Schritte nötig sind, um Ihre Zeitnutzung positiv zu verändern.

Mein Aktionsplan, um Zeit besser zu nutzen

Ich beginne am
und halte durch bis zum

- ◆ Die alte(n) Gewohnheit(en), die ich verändern oder ablegen möchte:

- ◆ Die neue(n) Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

- ◆ Schritte, die ich unternahme, damit ich erfolgreich anfangen und an meinem neuen Verhalten konsequent festhalte:

- ◆ Welche Menschen werde ich um Unterstützung ersuchen, und was werde ich sie bitten, für mich zu tun?

- ◆ Wenn ich mein Verhalten geändert habe, belohne ich mich mit:

II Entlarven Sie Zeitdiebe

„Die einzigen Diebe, die in unserer Gesellschaft nicht bestraft werden, sind Zeitdiebe.“ (Napoleon Bonaparte, französischer Feldherr und Kaiser, 1769 bis 1821)

Die meisten reagieren verärgert, wenn sie aus ihrer Konzentration gerissen und dadurch in ihrer Leistungsfähigkeit beeinträchtigt werden. Sehen Sie Störungen aber einmal aus anderer Sicht und sagen Sie sich, daß auch sie einen Teil Ihrer Arbeit darstellen. So sind Sie weniger frustriert und können eher die Kontrolle über die Situation behalten.

Erkennen Sie, daß Sie nie die totale Kontrolle über Ihre Unterbrechungen erlangen werden. Wenn Sie mit anderen zusammenarbeiten, müssen Sie sich damit abfinden, daß Menschen situativ und spontan handeln. Akzeptieren Sie das Unvorhersehbare und arbeiten Sie lieber daran, das Kontrollierbare in den Griff zu bekommen. Ihre Chance besteht darin, genügend Pufferzeit für unerwartete, unkontrollierbare Ereignisse vorzusehen.

Analysieren Sie Ihre Unterbrechungen

Die wirksamste Methode, um Störungen zu reduzieren, ist es, exakt Buch darüber zu führen:

- ◆ wer Sie unterbricht
- ◆ wann Sie gestört werden
- ◆ wie lange die Unterbrechung dauert
- ◆ worum es geht (Thema, Ziel, Anlaß)

Schon die Erkenntnis, welches Grundmuster dahintersteckt, bringt Sie weiter.

Arbeitsblöcke bilden

Sie werden sehen, daß nur wenige der störenden Unterbrechungen wirklich wichtig sind. Die meisten sind Routinekram. Natürlich muß auch das erledigt werden. Doch nur wer bündelt, arbeitet effizient. Bitten Sie daher Ihre Kollegen, ihre Routineanliegen zu sammeln, damit Sie sie in einem Arbeitsblock erledigen können. Bündeln auch Sie Ihre Routineaufgaben. Terminieren Sie regelmäßige Besprechungen. Motivieren Sie andere, Termine für Rücksprachen zu vereinbaren, unterbinden Sie spontane „Überfälle“ so gut es geht. Eine regelmäßige Zweierbesprechung – einmal pro Tag oder pro Woche – kann Unterbrechungen erheblich reduzieren.

Disziplinieren Sie Ihr Telefonverhalten

Telefonate sind wichtig, doch schlecht vorbereitete und langatmig geführte Gespräche am Telefon sind unproduktiv. Zudem: Etwa die Hälfte aller dienstlichen An-

rufe befassen sich überhaupt nicht mit geschäftlichen Themen. Selbst Telefonate, die zunächst mit einer Besprechung wichtiger Themen beginnen, schweifen oft in Nebensächlichkeiten ab.

Kontrollieren Sie soziale Kontakte

Kommunikation und soziale Kontakte sind eine große Hilfe im reibungslosen Betriebsablauf. Aber allzuviel ist ungesund und kann dann sogar schaden. Lernen Sie, Ihre sozialen Kontakte bei der Arbeit ein Stück weit einzuschränken, ohne deshalb ungesellig oder gar einsilbig zu werden.

Lassen Sie sich nicht immer unterbrechen

Unterbrechungen gibt es immer. Dennoch müssen Sie sich nicht von ihnen beherrschen lassen. Setzen Sie die oben genannten Techniken um und helfen Sie so mit, Störungen konsequent zu reduzieren.

Notieren Sie nun unten in Ihren Aktionsplan, welche Schritte Sie gehen wollen, um Ihre Störfaktoren besser in den Griff zu bekommen.

Mein Aktionsplan, um Zeitdiebe zu stellen

Ich beginne am
und halte durch bis zum

- ◆ Die alte(n) Gewohnheit(en), die ich verändern oder ablegen möchte:

.....

- ◆ Die neue(n) Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

.....

- ◆ Schritte, die ich unternehme, damit ich erfolgreich anfangen und an meinem neuen Verhalten konsequent festhalte:

.....

- ◆ Welche Menschen werde ich um Unterstützung ersuchen, und was werde ich sie bitten, für mich zu tun?

- ◆ Wenn ich mein Verhalten geändert habe, belohnen ich mich mit

III Setzen Sie sich Ziele

„Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“
(Mark Twain, amerikanischer Schriftsteller, 1835 bis 1910)

Entscheidend ist nicht, wieviel wir arbeiten, entscheidend ist, was wir erreichen. Deshalb entwickeln Menschen, die ihre Zeit im Griff haben, klare Ziele und konzentrieren sich auf Aktivitäten, die sie ihren Zielen näherbringen. Klare Ziele müssen konkret formuliert, planbar, erreichbar und überprüfbar sein.

Zwei Ansätze sind möglich

Sie können die Zeit auf zwei Wegen in den Griff bekommen: Entweder Sie konzentrieren sich auf die Ergebnisse, die Sie erreichen wollen. Oder Sie konzentrieren sich auf Ihre Aktivitäten. Selbstverständlich gibt es einen Zusammenhang zwischen Zielen und Aktivitäten: Wer die richtigen Aktivitäten entfaltet, kommt auch seinen Zielen näher.

Doch die meisten Menschen konzentrieren sich auf Aktivitäten, ohne Ziele zu haben. Viele fühlen sich daher erfolglos und sind anzuladen, ohne so recht zu begreifen, warum. Sie wandern lustlos von einer Aktivität zur nächsten und überlassen es anderen, die Dinge dieser Welt zu richten.

Ziele sind der Schlüssel zu einem erfolgreichen Leben. Das gilt in gleicher Weise für Berufs- und Privatleben. Auch private Ziele – etwa das Buch, das Sie schon länger schreiben wollen, oder das Segelnlernen – sollten bewußt und geplant angestrebt werden. Sonst bleiben Träume ewig Schäume.

Ziele müssen verknüpfbar werden

Ziele sollten miteinander verknüpft sein, damit die Tagesziele erreichen, sollte das Ziel erreicht sein. Wochenziele helfen Ihnen, Ihre Monatsziele leichter zu erreichen. Wenn diese Verknüpfung werden Sie auch langfristige Ziele leichter erreichen. Natürlich sind die meisten Menschen mit Routineaufgaben geprägt, die kurzfristige Ziele erfordern müssen. Vergewissern Sie sich, daß auch langfristige Ziele, die auch kurzfristige Ziele, die langfristigen ausgerichtet sind.

Fragen Sie nach Ihren Ergebnissen
Gewöhnen Sie es sich an, sich Ihre Ergebnisse zu konzentrieren. Ziele zu setzen und das Bestreben, diese auch zu erreichen, muß ein Teil Ihrer Lebensphilosophie werden.

Führen Sie nie ein Telefongespräch, hatten Sie nie eine Besprechung ab und machen Sie nie einen

Besuch, ohne sich vorher ins Bewußtsein zu rufen, was eigentlich Ihre Ziele sind.

- ◆ Fragen Sie sich immer wieder, ob das, was Sie an diesem Tag vorhaben, Sie Ihren Zielen ein Stück näher bringt. Wenn Sie Ihre Ziele aus den Augen verlieren, laufen Sie Gefahr, in blinden Aktionismus zu verfallen und sich zu verzetteln.

Notieren Sie nun, welche Schritte Sie gehen wollen, um Klarheit über Ihre Ziele zu erlangen.

Aktionsplan, um meine Ziele zu erreichen

Ich beginne am und halte durch bis zum

- ◆ Die alte(n) Gewohnheit(en), die ich entwickeln oder ablegen möchte:

- ◆ Die neue(n) Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

- ◆ Schritte, die ich unternehme, damit ich erfolgreich anfangen kann, mein neues Verhalten konsequent festhalte:

- ◆ Welche Menschen würde ich um Unterstützung ersuchen, und was werde ich sie bitten, für mich zu tun?

- ◆ Wenn ich mein Verhalten geändert habe, belohne ich mich mit

IV Protokollieren Sie Ihren Tagesablauf

„Wer im Frühling nicht sät, wird im Herbst nicht ernten.“ (Sprichwort)

Ein Problem auf dem Weg zum erfolgreichen Meister über die Zeit ist für viele, daß sie nicht genau wissen, womit sie ihre kostbare Zeit zubringen. Viele glauben zwar, daß ihr Gedächtnis ihnen genug Aufschluß darüber gibt, wie viele Minuten und Stunden sie womit zugebracht haben. Doch das ist ein Irrtum.

Gewohntes Verhalten füllt einen Großteil der Zeit aus. Das geschieht oft unbewußt. Weil sie ihre persönliche Art der Zeitnutzung nicht bewußt wahrnehmen, übersehen viele Menschen die Ansatzpunkte, um sich Zeitreserven zu erschließen.

- ◆ Wir müssen erkennen, daß die Ursachen für die meisten Zeitprobleme bei uns selbst liegen – auch wenn wir die Schuld gerne auf andere abwälzen.
- ◆ Weiterhin müssen wir einsehen, daß die Lösung für viele eigene Zeitprobleme aus uns selber stammen muß und nicht von außen an uns herangetragen werden kann.

Führen Sie deshalb ein Zeitprotokoll

Schriftliche Aufzeichnungen sind die beste Methode, um herauszufinden, wie Sie Ihre Zeit verbringen. Dabei werden Sie viele Ihrer alten Gewohnheiten wiedererkennen. Wenn Sie Ihre eigenen Verhaltensmuster verstehen, werden Sie auch leichter herausfinden, welche neuen Verhaltensweisen Sie entwickeln können, um mit Ihrer Zeit ins reine zu kommen.

Sie können Ihr Zeitprotokoll auch danach auswerten, wer Einfluß auf Ihre Zeitgestaltung hat. Fragen Sie bei jeder einzelnen Aktivität, ob es sich um selbst- oder fremdbestimmte Zeit handelt.

Doch Vorsicht: Seien Sie dabei ehrlich zu sich selbst und hinterfragen Sie allzu rasche Schuldzuweisungen an andere. Oft genug hätte man auch in angeblich klaren Fällen von Fremdbestimmung hinreichend Freiraum, gestaltend in das Timing der Abläufe einzugreifen – nur nutzt man ihn bislang nicht.

Ihr persönlicher Nutzen

Innerhalb der japanischen Managementmethode „Kaizen“ genießt die persönliche Zeitanalyse einen hohen Stellenwert. Ihr Nutzen besteht, auf einen kurzen Nenner gebracht, in ständiger, schrittweiser Verbesserung.

Unsere Gewohnheiten im Umgang mit der Zeit sind nicht über Nacht entstanden und können deshalb auch

nicht über Nacht verändert werden. Wichtig zu wissen ist jedoch, daß wir uns tatsächlich verändern können, wenn wir konsequent daran arbeiten.

Notieren Sie nun in Ihren Aktionsplan, was nötig ist, um Ihren Tagesverlauf schriftlich niederzulegen.

Aktionsplan, um meine schriftliche Planung zu verbessern

Ich beginne am und halte durch bis zum

◆ Die alte(n) Gewohnheit(en), die ich verändern oder ablegen möchte:

.....

◆ Die neue(n) Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

.....

◆ Schritte, die ich unternahme, damit ich erfolgreich anfangen und an meinem neuen Verhalten konsequent festhalte:

.....

◆ Welche Menschen werde ich um Unterstützung ersuchen, und was werde ich sie bitten, für mich zu tun?

.....

◆ Wenn ich mein Verhalten geändert habe, belohne ich mich mit:

.....

V Planen Sie Ihren Tagesablauf

„Wenn man viel hineinzustecken hat, so hat ein Tag hundert Taschen.“ (Friedrich Nietzsche, deutscher Philosoph und Schriftsteller, 1844 bis 1900)

Die meisten behaupten, sie hätten nicht ausreichend Zeit zum Planen. Aber Planung ist auch nur eine Gewohnheit. Für Menschen, die regelmäßig planen, wird dies einfach zur Routine. Um so mehr, als der persönliche Nutzen unübersehbar ist.

Viele von uns planen deshalb nicht, weil sie zu tätigkeitsorientiert sind. Ihnen ist es lieber, mitten im Geschehen zu stehen und zu handeln, als vorher nachzudenken. Folglich reagieren sie nur auf Dinge, die um sie herum passieren. Planung ist jedoch der beste Weg, um aus dem Verhaltensmuster des bloßen Reagierens auszubrechen.

Um Ihre Arbeit erfolgreich zu planen, stellen Sie sich folgende Fragen:

- ◆ **Ergebnisse:**
Wo liegen meine Ziele, was will ich erreichen?
- ◆ **Aktivitäten:**
Was muß ich tun, um diese Ergebnisse zu erzielen?
- ◆ **Prioritäten:**
Welche Dinge sind am wichtigsten, was muß zuallererst erledigt werden?
- ◆ **Zeitschätzung:**
Wieviel Zeit wird voraussichtlich für jede Aktivität gebraucht?
- ◆ **Terminplanung:**
Wann werde ich was tun?
- ◆ **Flexibilität:**
Wieviel Zeit muß ich für unvorhergesehene Dinge einplanen, die ich nicht beeinflussen kann?

Die ersten drei Fragen ergeben den Arbeitsplan, die letzten drei Fragen einen Zeit- beziehungsweise Tagesplan. Sie brauchen beides.

Die Planung soll Ihnen helfen, Ihre Zeit so gut wie möglich in den Griff zu bekommen. Denken Sie aber daran, daß Sie nicht alles kontrollieren können – vieles wird auch künftig außerhalb Ihres Einflusses liegen. Die Hauptsache ist, daß Sie soviel Zeit wie möglich für diejenigen Aufgaben und Ziele einplanen, die Ihnen wichtig sind.

Wochen- und Tagespläne

Eine tägliche Aufgabenliste ist die heute am häufigsten verwendete Planungsform. Tagespläne sind gut, Wochenpläne sind besser. Denn sie ermöglichen eine längerfristige Sicht und erlauben mehr Alternativen. Die Wochenplanung sollten Sie am Ende der Vorwoche erstellen, also etwa am Freitagnachmittag oder am Wochenende.

Die Planung nimmt vielleicht eine halbe Stunde in Anspruch, spart Ihnen aber erfahrungsgemäß in der darauffolgenden Woche jeden Tag etwa eine Stunde Zeit ein.

Notieren Sie nun im Aktionsplan, welche Schritte nötig sind, um Ihre Tagesplanung zu verbessern:

Aktionsplan, um meine Tagesplanung zu verbessern

Ich beginne am
und halte durch bis zum

- ◆ Die alte(n) Gewohnheit(en), die ich verändern oder ablegen möchte:

.....

- ◆ Die neue(n) Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

.....

- ◆ Schritte, die ich unternehme, damit ich erfolgreich anfangen und an meinem neuen Verhalten konsequent festhalte:

.....

- ◆ Welche Menschen werde ich um Unterstützung ersuchen, und was werde ich sie bitten, für mich zu tun?

.....

- ◆ Wenn ich mein Verhalten geändert habe, belohne ich mich mit:

.....

VI Setzen Sie Prioritäten

„Es ist besser, die richtige Arbeit zu tun (= Effektivität), als eine Arbeit nur richtig zu tun (= Effizienz).“
(Peter F. Drucker, amerikanischer Managementberater und Wirtschaftsautor, geboren 1909 in Wien)

Eigentlich ist es ganz einfach, Prioritäten zu setzen. Sie müssen lediglich ein klares Ziel haben. Höchste Priorität haben dann all jene Aktivitäten, durch die Sie diesem Ziel näherkommen. Viele von uns arbeiten jedoch oft an Aufgaben, die sie lieber mögen oder interessanter finden – obwohl sie wissen, daß sie im Hinblick auf ihre Ziele andere Dinge tun müßten.

Wichtig oder dringlich?

Prioritäten beziehen sich auf wichtige Dinge. Um bessere Ergebnisse zu erzielen, müssen Sie mehr Zeit mit den wichtigen Aufgaben verbringen. Die meisten Menschen reagieren stärker auf die Dringlichkeit als auf die Wichtigkeit einer Aufgabe, andere halten prinzipiell alles für wichtig. Doch das Dringliche ist selten wichtig, das Wichtige selten dringlich.

Geben Sie dem Zeitdruck des Dringlichen nicht gedankenlos nach. Sortieren Sie Ihre Tagesaufgaben nach vier Kategorien:

- ◆ Wichtig *und* dringlich: sofort tun.
- ◆ Wichtig, aber *nicht* dringlich: einen Termin dafür einplanen, eventuell an jemanden delegieren.
- ◆ Dringlich, aber *nicht* wichtig: delegieren,
- ◆ reduzieren oder eliminieren.
- ◆ *Weder* dringlich *noch* wichtig: Papierkorb.

Das Pareto-Prinzip

Um deutlich zu machen, wie erfolgreich Sie durch eine Neugewichtung Ihrer Arbeit sein können, sei auf das Pareto-Prinzip verwiesen. Der Nationalökonom Vilfredo Pareto (1848 bis 1923) beschrieb erstmals, daß in einem System die kritischen Elemente meist in der Minderzahl sind.

Im Laufe der Jahre wurde dieser Ansatz weiterentwickelt und als Pareto-Prinzip oder 80:20-Regel bekannt: 80 Prozent einer erwünschten Wertschöpfung werden durch nur 20 Prozent des Einsatzes erzielt, während die restlichen 20 Prozent der Wertschöpfung 80 Prozent des Einsatzes verschlingen.

Diese Grundregel bezüglich Aufwand und Ertrag läßt sich auch auf das Verhältnis von „wichtig“ zu

„dringlich“ übertragen. Eines der Grundprinzipien für erfolgreiches Zeitmanagement lautet daher, mehr Zeit für das Wesentliche einzuplanen und nicht den Tag mit Unwichtigem zu beginnen.

Notieren Sie nun hier im Aktionsplan, welche Schritte nötig sind, um Ihre Prioritäten besser in den Griff zu bekommen.

Aktionsplan, um meine Prioritäten zu formulieren

Ich beginne am und halte durch bis zum

◆ Die alte(n) Gewohnheit(en), die ich verändern oder ablegen möchte:

.....
.....

◆ Die neue(n) Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

.....
.....

◆ Schritte, die ich unternahme, damit ich erfolgreich anfangen und an meinem neuen Verhalten konsequent festhalte:

.....
.....

◆ Welche Menschen werde ich um Unterstützung ersuchen, und was werde ich sie bitten, für mich zu tun?

.....
.....

◆ Wenn ich mein Verhalten geändert habe, belohne ich mich mit:

.....
.....

VII Wie Sie den Tag beginnen

„Wenn ich einen grünen Zweig im Herzen trage,
wird sich der Singvogel darauf niederlassen.“
(chinesisches Sprichwort)

Versuchen Sie, jedem Tag etwas Positives abzugewinnen. Ihre Grundeinstellung zu Ihrer Umwelt, also auch die Einstellung, wie Sie an die anstehenden Aufgaben herangehen, hat einen maßgeblichen Anteil an Erfolg oder Mißerfolg.

Erfolg hängt sehr stark von den eigenen Gedanken, Gefühlen und Gemütszuständen ab – und kann daher durch positives Denken und Handeln beeinflusst werden. Gönnen Sie sich deshalb zu Tagesbeginn genügend Zeit für

- ◆ ein gemütliches Aufwachen,
- ◆ Bewegung wie Jogging oder Gymnastik,
- ◆ wohltuende Körperpflege,
- ◆ ein schönes Frühstück,
- ◆ eine gelassene Fahrt zur Arbeit.

Um eine positive Einstellung zum neuen Tag zu gewinnen, sollten Sie jeden Tag etwas tun,

- ◆ das Ihnen Freude macht,
- ◆ das Sie spürbar Ihren Zielen näherbringt,
- ◆ das Ihnen Ausgleich zur Arbeit schafft.

Positive Akzente am Anfang wie am Ende

Stellen Sie sich am Morgen in Ruhe auf Ihre Arbeit ein. Gehen Sie Ihren am Abend zuvor aufgestellten Tagesplan – die darin festgelegten Aufgaben und Tagesziele – nach Wichtigkeit und Dringlichkeit noch einmal durch. Treffen Sie Vorbereitungen für die Schwerpunktaufgaben.

Ebenso wichtig ist es, den Tag positiv zu beschließen: Statt am Abend in Hektik von Ihrem Arbeitsplatz nach Hause zu stürzen, sollten Sie sich innerlich auf Heimfahrt, Abend und Freizeit einstellen.

- ◆ Machen Sie einen Soll-Ist-Vergleich Ihres Tagesplans. Welche Ziele haben Sie erreicht?
- ◆ Prüfen Sie, welche Aufgaben nicht abgeschlossen werden konnten und auf den nächsten Tag übertragen werden müssen. Versuchen Sie, jeden Arbeitstag in positiver Stimmung zu beenden.
- ◆ Überlegen Sie sich, wie Sie den Feierabend angenehm verbringen könnten.
- ◆ Stellen Sie am Abend wieder einen Tagesplan auf. So ersparen Sie sich während der Nacht unruhige Gedanken über noch zu erledigende Aufgaben.

- ◆ Machen Sie sich bewußt, welche Qualität und welchen Wert dieser Tag in Ihrem Leben hatte.

Notieren Sie im Aktionsplan, welche konkreten Schritte nötig sind, um Ihre Gewohnheiten beim Arbeitsbeginn zu verbessern.

Aktionsplan, um meinen Arbeitsbeginn zu verbessern

Ich beginne am
und halte durch bis zum

- ◆ Die alte(n) Gewohnheit(en), die ich verändern oder ablegen möchte:

.....
.....

- ◆ Die neue(n) Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

.....
.....

- ◆ Schritte, die ich unternehme, damit ich erfolgreich anfangen und an meinem neuen Verhalten konsequent festhalte:

.....
.....

- ◆ Welche Menschen werde ich um Unterstützung ersuchen, und was werde ich sie bitten, für mich zu tun?

.....
.....

- ◆ Wenn ich mein Verhalten geändert habe, belohne ich mich mit:

.....
.....

VIII Beachten Sie Ihre Leistungskurve

*„Eine Stunde konzentrierter Arbeit hilft mehr, deine Lebensfreude anzufachen, deine Schwermut zu überwinden und dein Schiff wieder flottzumachen, als ein Monat dumpfen Brütens.“
(Benjamin Franklin, amerikanischer Staatsmann und Schriftsteller, 1706 bis 1790)*

Jeder Mensch unterliegt Schwankungen in seiner Leistungsfähigkeit. Trotz individueller Unterschiede gilt für die meisten von uns:

- ◆ Der Leistungshöhepunkt liegt generell am Vormittag und ist gegen 10 Uhr erreicht. Dieses Niveau wird während des gesamten Tages nicht mehr übertroffen.
- ◆ Am Nachmittag herrscht das Nachmittagstief, das von manchen durch viele Tassen Kaffee bekämpft und dadurch verlängert wird.
- ◆ Ab etwa 16 Uhr beginnt das nachmittägliche Zwischenhoch, das bis gegen 20 Uhr weiter ansteigt. Danach beginnt die Leistungskurve wieder abzufallen.
- ◆ Der absolute Tiefpunkt liegt bei den meisten Menschen gegen 4 Uhr früh.

Es lohnt sich, den persönlichen Tagesrhythmus herauszufinden und wichtige Dinge während des Leistungshochs – also meist um die Mitte des Vormittags – zu tun. Während Ihres Leistungstiefs sollten Sie sich nicht gegen Ihren biologischen Rhythmus stemmen, sondern diese Phase für soziale Kontakte und Routinearbeiten nutzen.

Pausen sind sinnvoll

Wenn Sie Ihren Tagesablauf nach Ihrer persönlichen Leistungskurve organisieren, werden Sie produktiver. Zu langes intensives Arbeiten schadet – Konzentration und Leistungsfähigkeit lassen nach, Fehler schleichen sich ein. Betrachten Sie Pausen deshalb nicht als Zeitverschwendung, sondern als erholsames Auftanken von Energie.

Arbeitsmedizinische Untersuchungen zeigen, daß der optimale Erholungswert mit einer Pause nach etwa einer Stunde Arbeit erzielt wird. Dehnen Sie die Pause aber nicht zu lange aus: Sie sollte nicht länger als zehn Minuten sein, danach läßt der Erholungseffekt deutlich nach. Sie regenerieren Ihre Konzentrationsfähigkeit besonders gut, wenn Sie sich entspannen und für Bewegung und Sauerstoffzufuhr sorgen.

Versuchen Sie nicht, ausgerechnet während Ihres Leistungstiefs die wichtigste Aufgabe des Tages zu er-

ledigen. Planen Sie Ihren Tag unter Berücksichtigung Ihrer persönlichen Leistungskurve.

Notieren Sie nun im Aktionsplan, welche konkreten Schritte nötig sind, um auf Ihren Leistungsrhythmus besser einzugehen.

Aktionsplan, um meinen Biorhythmus besser zu nutzen

Ich beginne am und halte durch bis zum

◆ Die alte(n) Gewohnheit(en), die ich oder ablegen möchte:

.....

.....

◆ Die neue(n) Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

.....

.....

◆ Schritte, die ich unternehmen möchte, um reich anfangs mit meinem neuen Verhalten konsequent festhalte:

.....

.....

◆ Welche Menschen werde ich um Unterstützung ersuchen, und was werde ich sie bitten, für mich zu tun?

.....

.....

◆ Wenn ich mein Verhalten geändert habe, belohne ich mich mit:

.....

.....

IX Gönnen Sie sich eine Stille Stunde

*„Die größten Ereignisse, das sind nicht unsere lautesten, sondern unsere stillsten Stunden.“
(Friedrich Nietzsche)*

Viele verwenden die Begriffe „Zeitplaner“ und „Terminkalender“ synonym. Dabei gibt es einen gravierenden Unterschied:

- ◆ Bei der Planung geht es um die Entscheidung, was getan werden soll.
- ◆ Terminierung legt fest, bis wann etwas erledigt sein muß.

Ich meine, daß Planung und die daraus folgende Terminierung pure Illusion seien: „Erstens kommt es anders, zweitens, als man denkt.“ Tatsache ist jedoch, daß mindestens 50 Prozent der Vorhaben, für die Sie Termine gemacht haben, auch zum vorgesehenen Zeitpunkt stattfinden.

Terminierung ist die verbindliche Zeitorganisation für die Tagesarbeit. Dinge, die nicht terminiert sind, finden meistens nie statt. Wenn Sie möchten, daß etwas tatsächlich geschieht, dann fixieren Sie es schriftlich als „Termin mit sich selbst“, am besten gleich zu Tagesbeginn. Dies ist das offene Geheimnis, wie man Ziele erreicht.

Dennoch flexibel bleiben

Jede Arbeitsstunde zu verplanen, bringt wenig, weil immer wieder Unvorhergesehenes rasch erledigt werden muß. Bei der Planung Ihres Arbeitstages müssen Sie also immer Puffer für Unterbrechungen einbauen. Denken Sie daran, daß Unterbrechungen durch Kollegen oder Kunden nicht als Böswilligkeit zu bewerten sind, sondern zu Ihrer Arbeit gehören.

Dennoch ist es sinnvoll, Stille Stunden im Arbeitstag fest zu verankern. Planen Sie einen Zeitblock ein, bei dem Sie niemand stören soll, um in Ruhe und voll konzentriert arbeiten zu können. Das heißt auch, das Telefon umzustellen – und, wenn es möglich ist, sich in ein unbelegtes Zimmer zurückzuziehen.

Sie werden mit Genugtuung feststellen, was Sie in einer solchen Stillen Stunde schaffen können – nämlich etwa soviel wie in drei bis vier Stunden normaler Arbeitszeit.

Es ist empfehlenswert, die Stille Stunde an den Anfang des Arbeitstags zu legen, weil Sie damit:

- ◆ den Tag produktiv beginnen,
- ◆ sofort eine wichtige Arbeit erledigen können,

- ◆ Ihre Projekte früher als bisher üblich in Angriff nehmen werden. Sie gewinnen auf diese Weise mehr Zeit für das Wesentliche, für Ihre persönlichen Ziele.

Notieren Sie, welche konkreten Schritte nötig sind, damit Sie sich von nun an in Ihrem Tagesplan eine Stille Stunde einrichten.

Aktionsplan, um eine regelmäßige Stille Stunde zu etablieren

Ich beginne am
und halte durch bis zum

- ◆ Die alte(n) Gewohnheit(en), die ich verändern oder ablegen möchte:

.....
.....
.....

- ◆ Die neue(n) Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

.....
.....

- ◆ Schritte, die ich unternehme, damit ich erfolgreich anfangen und an meinem neuen Verhalten konsequent festhalte:

.....
.....
.....

- ◆ Welche Menschen werde ich um Unterstützung ersuchen, und was werde ich sie bitten, für mich zu tun?

.....
.....
.....

- ◆ Wenn ich mein Verhalten geändert habe, belohne ich mich mit:

.....
.....
.....

X Lernen Sie Delegieren

„Wer selbst arbeitet, verliert die Übersicht.“
(Kroatisches Sprichwort)

Delegieren wird heute anders gehandhabt als früher. Historisch gesehen war Delegieren immer ein hierarchischer Prozeß vom Vorgesetzten zum Untergebenen. Heute dagegen gewinnen autonome, also sich selbst steuernde Arbeitsgruppen an Bedeutung. Damit ist es möglich, auch an Kollegen der eigenen Hierarchie-Ebene zu delegieren, über die man keine formelle Autorität hat.

Delegieren heißt heute, seine Verantwortung mit anderen zu teilen, so daß man sich gemeinsam an einem vereinbarten Leistungsziel verpflichtet fühlt. Die Beteiligten teilen untereinander die Arbeiten auf, damit das anvisierte Ergebnis rasch und zielsicher erreicht werden kann.

Weg von „Ich-kann-das-selbst-am-besten“

Delegieren ist für viele ein Problem: Man behält, was man lieber abgeben würde – nämlich die Verantwortung –, und man gibt ab, was man gerne behalten würde – die Autorität. Ob dies am Ende Erfolg hat, hängt davon ab, wie gut man diese Herausforderung bewältigen und alte Einstellungen oder Gewohnheiten verlassen kann.

Richtiges Delegieren erfordert ein hohes Maß an Vertrauen unter den Partnern. Vertrauen entwickelt sich wiederum erst mit der Zeit. Delegieren im modernen Sinn funktioniert am besten bei denjenigen Unternehmen, die Mitarbeiterentwicklung, Innovationsfähigkeit, Kreativität und Menschlichkeit konsequent und aktiv fördern.

Die sechs Schritte zum effektiven Delegieren

- ◆ Was soll getan werden?
Inhalt, Teilaufgaben, Ergebnisse
- ◆ Wer soll es tun?
Die „richtige“ Person
- ◆ Warum soll er/sie es tun?
Motivationsfähigkeit, Zielstrebigkeit
- ◆ Wie soll die Arbeit getan werden?
Umfang, Kosten, Unteraufgaben
- ◆ Was ist dazu nötig?
Arbeitsmittel
- ◆ Wann soll die Aufgabe erledigt sein?
Kontrollen, Termine

Prüfen Sie stets die Ergebnisse. Legen Sie eine Liste an, um die delegierten Aufgaben inhaltlich, vom Ablauf her und terminlich im Griff zu haben.

Notieren Sie nun in Ihren Aktionsplan, welche Schritte Sie unternehmen wollen, um Ihre Fähigkeiten beim Delegieren zu verbessern.

Aktionsplan, um die Delegationsfähigkeit zu verbessern

Ich beginne am
und halte durch bis zum

◆ Die alte(n) Gewohnheit(en), die ich verändern oder ablegen möchte:

.....
.....
.....

◆ Die neue(n) Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

.....
.....
.....

◆ Schritte, die ich unternahme, damit ich erfolgreich anfangen und an meinem neuen Verhalten konsequent festhalte:

.....
.....
.....

◆ Welche Menschen werde ich um Unterstützung ersuchen, und was werde ich sie bitten, für mich zu tun?

.....
.....
.....

◆ Wenn ich mein Verhalten geändert habe, belohne ich mich mit:

.....
.....

XI Führen Sie ein Zeitplanbuch

„Es genügt nicht, zum Meer zu kommen, um Fische zu fangen. Man muß auch ein Netz mitbringen.“
(chinesische Weisheit)

Erfolgreiche Menschen sind auch erfolgreiche Manager ihrer Zeit. Denn sie haben ihre Tätigkeiten so im Griff, daß sie Zeit für das Wesentliche haben. Ein bewährtes Mittel zur Arbeits-, Ordnungs- und Selbstdisziplinierung ist ein Zeitplanbuch. Es ist deutlich mehr als nur ein konventioneller Terminkalender.

Das Ziel- und Zeitplanbuch...

- ◆ in Loseblatt-Konzeption ist Terminkalender, Tagebuch, Adressenregister, Ideenkartei und Kontrollwerkzeug zugleich. Als ständiger Begleiter wird es zum schriftlichen Gedächtnis, zur mobilen Datenbank.
- ◆ sorgt für Transparenz der Ziel-, Aufgaben- und Projektplanung, weil es die Projekte in kleine Schritte zerlegt und eine Erfolgskontrolle ermöglicht.
- ◆ eröffnet einen ständigen, aktuellen Überblick über Dispositionen, Pläne und größere Vorhaben.

Elektronisches Zeitmanagement

Inzwischen gibt es auch viele elektronische Zeitplanhilfen, die die herkömmlichen Terminkalender und manuellen Zeitplan-Ringbücher unterstützen, ergänzen oder – je nach persönlicher Selbstorganisation – auch ersetzen. Elektronische Pläne trennen automatisch Wichtiges von Unwichtigem, beantworten Suchanfragen, organisieren Termine, strukturieren Notizen und verwalten Daten und Ideen.

Zeitmanagement bedeutet, die zur Verfügung stehende Zeit zu planen. Durch ein Zeitplanbuch oder einen Organizer gewinnen Sie letztlich Zeit, da Sie Ihre Arbeit gezielter angehen.

XII Üben Sie sich in Disziplin

„Alle Dinge sind schwer, bevor sie leicht werden.“
(persisches Sprichwort)

Jeder muß gegen die Versuchung ankämpfen, Aufgaben von großer Wichtigkeit nicht immer auf den letzten Drücker zu erledigen und statt dessen Nebensächliches in den Vordergrund zu rücken. Erfolg ist daher immer eine Frage von Konsequenz und Selbstdisziplin. Schuldgefühle, Ängste und Aufregung über Termin-

druck resultieren oft aus Aufgaben, die wir vor uns herschieben. Auch was die Familie angeht, kommt es dadurch nicht selten zu Problemen. Wer zuviel Zeit verstreichen läßt, ehe er sich mit dem Partner oder den Kindern beschäftigt, wird eines Tages feststellen, daß es zu spät ist.

Ursachen für das Aufschieben

Das Aufschieben kann auf drei Hauptursachen zurückgeführt werden. Wir verschieben Dinge, die

- ◆ unangenehm sind,
- ◆ schwierig sind oder
- ◆ harte Entscheidungen von uns verlangen.

Um Ihre alte Einstellung „später!“ in die neue Gewohnheit „ich mache das sofort!“ zu verändern, müssen Sie entschlossen handeln. Hören Sie auf, Ihr Aufschiebeverhalten zu rechtfertigen. Legen Sie eine Liste mit allen aufgeschobenen und Sie belastenden Aufgaben an. Fragen Sie sich bei jedem Punkt: Werde oder will ich diese Aufgabe jemals erledigen? Wenn nicht, streichen Sie diese Aufgabe ein für allemal. Wenn ja, vereinbaren Sie mit sich selbst konkrete Termine für die Erledigung und auch für die Teilschritte dazu. Machen Sie sich den Satz zu eigen: Wenn nicht jetzt – wann dann?

Aktionsplan, um die Selbstdisziplin zu verbessern

Ich beginne am
und halte durch bis zum

- ◆ Die alte(n) Gewohnheit(en), die ich verändern oder ablegen möchte:

.....
◆ Die neue(n) Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

- ◆ Schritte, die ich unternehme, damit ich erfolgreich anfangen und an meinem neuen Verhalten konsequent festhalte:

- ◆ Welche Menschen werde ich um Unterstützung ersuchen, und was werde ich sie bitten, für mich zu tun?

- ◆ Wenn ich mein Verhalten geändert habe, belohne ich mich mit: