



Eile mit Weile!

Mit Zeitmanagement besser durchs Leben

Aufstieg

Zeitmanagement ist für jeden Menschen sinnvoll – nicht nur für Manager, die wenig Zeit haben. Es betrifft im Grunde genommen jeden, weil Zeit der größte Engpaß ist, den wir in unserem Leben haben. Wer Geld verliert, kann es wiederfinden, ansparen, leihen oder stehlen – aber die Zeit, die verlorengegangen ist, kommt in diesem Leben nie mehr zurück. Und wenn jemand sagt, er habe keine Zeit, ist das eine Lebenslüge, denn es gibt nur Prioritätenprobleme.



Prof. Dr. Lothar J. Seiwert leitet die Trainings- und Beratungsfirma SEIWERT GmbH • Institut für Strategie und Time Management in Heidelberg.

Zeitmanagement bedeutet, die eigene Arbeit und Zeit zu beherrschen, anstatt sich von ihr beherrschen zu lassen. Wenige Minuten pro Tag reichen aus, um die täglichen Aufgaben, Termine und Routinearbeiten übersichtlich und klar zu organisieren. Anschließend sollte man sich auf das Wesentliche konzentrieren, es gezielt angehen und ohne Umwege lösen. Die Grundregeln des Zeitmanagements sind sehr einfach. Warum bekommen dennoch viele Menschen ihr Leben nicht in den Griff? Ein Hauptproblem liegt darin, daß wir uns oft zu viel auf einmal, planen unrealistisch, sind uns nicht bewußt, daß alles länger dauert als man denkt, weil wir ja eigentlich den positiven Anspruch haben, immer mehr erreichen zu wollen als objektiv machbar ist.

Zeitdiebe fassen

Um die Zeit besser nutzen zu können, müssen erst einmal die Zeitdiebe identifiziert werden, die uns unbemerkt wichtige Minuten und Stunden stehlen. Dazu gehören zum Beispiel störende und unnötig lange Telefonate, häufige Besuche, die die eigentliche Arbeit unterbrechen, wenig effektive Besprechungen, fehlende Prioritäten, mangelnde Delegation – also all die Umstände, die uns von der Arbeit an den wichtigen Dingen abhalten. Einen guten Überblick über die wichtigsten Aufgaben und Zeitdiebe in Beruf und Privatleben kann sich jeder mit der sogenannten Mind-Map-Methode verschaffen. Sie verbindet sprachliches und bildhaftes Denken, um so das Potential sowohl der linken als auch der rechten Gehirnhälfte zu nutzen. Mind-Maps sind bildhaft organisierte, systematisch strukturierte Schlüsselwörter, mit denen wir uns im wahrsten Sinne ein Bild von unserer aktuellen Situation – mit den einzelnen Zeitanforderungen und Zeitfressern – machen können.

Strategien

- **Motivierende Ziele setzen**
Die beste Zeitplanung ist nutzlos, wenn nicht klar ist, wofür die gewonnene Zeit überhaupt eingesetzt werden soll. Deshalb sollte man die wichtigsten Ziele, die man beruflich wie privat noch erreichen möchte, niederschreiben. Erreichbar werden diese langfristigen Lebensziele, indem man sie in Etappenziele unterteilt und zwar in kurzfristige (1 Jahr) und mittelfristige (5 Jahre).

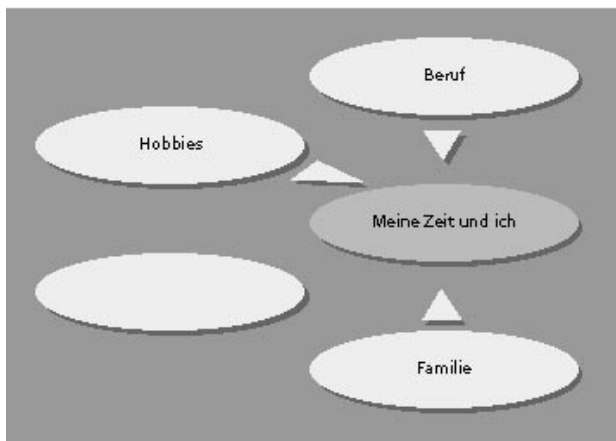


Abb. 1: Beziehungsnetz Ihrer Zeitanforderungen

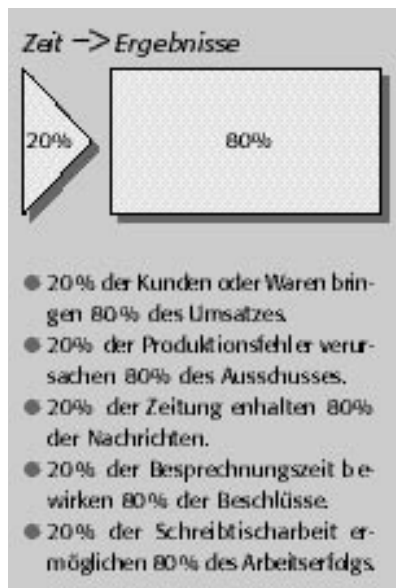


Aufstieg

Mit Zeitmanagement besser durchs Leben

- **Zweck-Mittel-Analyse**
Aber nicht nur, was man erreichen will, sondern auch wie man es erreichen will, bestimmt eine optimale Planung. Die Effizienz einer Tätigkeit hängt nämlich von den spezifischen Zielen (Zwecke) und den persönlichen Voraussetzungen (Mittel) eines Menschen ab. Wie sehr die Wirksamkeit von Aktivitäten schwanken kann, macht der als Pareto-Prinzip bezeichnete Zusammenhang deutlich.
- **Pareto-Prinzip**
Mit Pareto-Prinzip wird die Tatsache bezeichnet, daß oft schon 20% der eingesetzten Zeit zu 80% der Ergebnisse führen. Wenige, aber wirkungsvolle Aktivitäten sind also für den Großteil der gewünschten Resultate verantwortlich:

Abb. 2:
Pareto-Prinzip



Die Kunst besteht nun darin, die eigenen 20 : 80%-Erfolgsverursacher im beruflichen und privaten Bereich herauszufinden und sich auf diese zu konzentrieren. Sind diese strategischen Erfolgsverursacher einmal entdeckt, können die persönlichen Eigenschaften daraufhin untersucht werden, welche von ihnen helfen, die gesetzten Ziele

zu erreichen und welche dem Erfolg eher im Weg stehen. Deshalb ist es wichtig, sich selbst über die eigenen Stärken und Schwächen ehrlich Rechenschaft abzulegen und darüber nachzudenken, in welchen Bereichen noch Bedarf besteht, an sich zu arbeiten bzw. welche persönlichen Stärken man noch effektiver in den Dienst der gesteckten Ziele stellen kann. Auf diesem Weg entdeckt der Leser für jedes Ziel die wirksamsten Mittel zu seiner Erreichung.

Schriftliche Planung ist am effektivsten!

Was wir schriftlich festhalten, können wir nicht so leicht aus dem Blick verlieren und verdrängen. Schriftlichkeit erhöht deshalb die Übersichtlichkeit, die Selbstmotivation und erleichtert die Nachkontrolle. Aus jedem Tag das Beste machen – dazu bedarf es einer Tagesplanung, die morgens nicht mehr als acht Minuten in Anspruch nehmen muß, dafür aber mindestens eine Stunde Zeit für das Wesentliche schafft. Für die tägliche Planung hat sich die sogenannte A-L-P-E-N-Methode bewährt:

- Aufgaben, Aktivitäten und Termine aufschreiben,
- Länge (Dauer) der Aktivität einschätzen,
- Pufferzeit reservieren (nur 60% der Zeit verplanen),
- Entscheidungen treffen, d. h. Prioritäten setzen, kürzen und delegieren,
- Nachkontrolle der geleisteten Arbeit – Unerledigtes auf den nächsten Tag übertragen.

Die ABC-Analyse

In der Regel arbeiten wir Aufgaben in der Reihenfolge ab, in der sie auftauchen – ob sie nun wichtig sind oder nicht. Auf diese Weise verbringen die meisten von uns den größten Teil ihrer Zeit mit unwichtigem Kleinkram und Routineaufgaben, die ohne weiteres auch delegiert werden könnten. Eine Möglichkeit, Prioritäten zu setzen, besteht z.B. darin, die täglichen Aktivitäten der ABC-



Aufstieg

Mit Zeitmanagement besser durchs Leben

Analyse zu unterziehen. Dabei werden alle Tätigkeiten auf ihre Wichtigkeit hin überprüft. Die Wichtigkeit jeder Tätigkeit ist durch den Beitrag bestimmt, den sie zum Erreichen der gesetzten Ziele leistet. Im Lichte dieser Ziele zerfallen die Aufgaben in sehr wichtige (A), wichtige (B) und weniger wichtige (C). In der Praxis bewährt es sich,

- ein bis zwei A-Aufgaben (3 Std.),
- zwei bis drei B-Aufgaben (1 Std.)
- und im Rest der Zeit C-Aufgaben zu erledigen.

Eine positive Einstellung zu jedem Tag ist übrigens die beste Energiequelle, die man besitzt! Deshalb sollte man jeden Tag etwas tun,

- das Freude macht,
- das spürbar den persönlichen Zielen näherbringt,
- das einen Ausgleich zur Arbeit schafft (Sport, Familie etc.). Streß und Aggression werden vermieden, indem man sich durch kluge Planung den Zeitdruck nimmt.

Die Leistungskurve beachten

Die geistige und körperliche Leistungsfähigkeit des Menschen unterliegt einem täglichen Rhythmus. So ist der Mensch in der Regel vormittags zwischen 9 und 11 Uhr am besten in Form, verliert dann bis zum frühen Nachmittag deutlich an Energie und erreicht schließlich abends zwischen 19 und 21 Uhr noch einmal ein Leistungshoch. Da nun für die wichtigen A-Aufgaben am meisten Energie benötigt wird, sind diese am besten in die Zeit des Leistungshöhepunkts am Vormittag zu legen. C-Aufgaben wie Routinetätigkeiten und soziale Kontakte können dagegen auch im Leistungstief, also am frühen Nachmittag, erledigt werden. Außerdem ist es sinnvoll, nicht über einen längeren Zeitraum konzentriert zu arbeiten, sondern bei intensiver Arbeit nach jeder vollen Stunde eine Pause von nicht mehr als zehn Minuten einzulegen. So wird der stetig nachlassenden Konzentrations-

fähigkeit Rechnung getragen und unproduktives Arbeiten vermieden. Mit diesen Maßnahmen kann man die unterschiedlichen Leistungsphasen optimal nutzen.

Einen Termin mit sich selbst reservieren

Die wichtigen A-Aufgaben sollten möglichst störungsfrei erledigt werden, denn nach jeder ungewollten Unterbrechung muß unsere Konzentration auf den Gegenstand erst wieder „warmlaufen“, was nicht nur Zeit kostet, sondern oft schlicht Nerven. Solche Störungen können aber vermieden werden, indem man sich zum Erledigen von A-Aufgaben wenigstens einmal am Tag für eine „Stille Stunde“ mit sich selbst verabredet und diesen Termin ebenso wichtig nimmt wie einen Termin mit einer anderen Person. Schließlich läßt man sich dabei ja auch nicht stören.

Richtig Delegieren

Richtiges Delegieren hat zwei positive Effekte:

- den Gewinn an Zeit und
- die Chance für Mitarbeiter, mit neuen Aufgaben neue Fähigkeiten zu entwickeln.

Delegiert werden können selbstverständlich nur B- und C-Aufgaben – eine A-Aufgabe, die delegiert werden kann, ist keine A-Aufgabe. Beim Delegieren müssen folgende fünf Fragen beantwortet werden:

- Was soll getan werden?
- Wer soll es tun? (Person)
- Warum soll er/sie es tun? (Motivation, Ziel)
- Wie soll er/sie es tun? (Umfang, Details)
- Wann soll es erledigt sein? (Termine)

Es lohnt sich, bei jeder Aufgabe zu überlegen, ob sie nicht ebensogut oder sogar besser von Mitarbeitern, von einer anderen Abteilung oder von externen Servicestellen erledigt werden kann.



Aufstieg

Mit Zeitmanagement besser durchs Leben

Konsequentes Zeitmanagement können Sie mit einem verblüffend einfachen Mittel und bei geringstem Zeitaufwand von fünf bis zehn Minuten täglich erreichen: Gewöhnen Sie sich an, den kommenden Arbeitstag bereits am Ende des aktuellen Arbeitstages schriftlich zu planen. Visualisieren Sie dabei den Ablauf des Folgetages. Überlegen Sie also, welches die wichtigsten Aufgaben sind, die Sie am nächsten Tag erledigen müssen. Legen Sie schriftlich eine Zeit fest, in der dies geschehen soll.

Der psychologische Hintergrund

Schon auf der Fahrt nach Hause und dem morgendlichen Weg ins Büro verarbeitet das Unterbewußtsein diese Aufgaben und hält mögliche Lösungen bereit. Da man die Hauptaufgaben vor Augen und Lösungsansätze im Hintergrund sieht, steht der neue, arbeitsreiche Tag nicht mehr wie eine graue, schwere Last bevor, sondern wird durchsichtig, plan- und greifbar. Man läßt sich dann weniger leicht durch Nebensächlichkeiten ablenken, mit deren Hilfe man früher die Hauptaufgaben gern – und immer weiter – vor sich hergeschoben hat, bis sie sich schließlich nur noch unter Zeitdruck, mit Überstunden und meist weniger befriedigend erledigen ließen.

Ein arbeitsreicher Tag muß noch lange keinen Streß bedeuten. Im Gegenteil: Eine gut gelöste, schwierige Aufgabe wird Befriedigung und sogar ein Gefühl der Erholung bringen. Streß kommt nicht von den Dingen, die man erledigt, sondern von dem, was man nicht erledigt hat. Was man nicht schafft, das schafft einen! Streß ist auch schlechtes Gewissen.

Wichtig ist Konsequenz, wenn man mit schriftlichen Tagesplänen arbeitet und Prioritäten setzt. Zeitmanagement erfordert in der Startphase eine gewisse Selbstdisziplin – wie jeder gute Vorsatz –, aber es lohnt sich. Eine durchdachte Zeit- und Zielplanung stellt sicher, daß

man Wünsche und Ziele erreicht. Dabei sollte man sich ruhig auch die Unterstützung der Umwelt verschaffen.

Schluss mit der Hetze und Zeitnot!

1. Planen Sie Ihre Zeit schriftlich

Kaufen Sie sich ein Zeitplanbuch oder einen Organizer. Notieren Sie darin aber nicht nur Ihre Termine, sondern erstellen Sie detaillierte Tagespläne. In den entsprechenden Rubriken schreiben Sie alles auf, was Sie am betreffenden Tag erledigen wollen: Unerledigtes vom Vortag, neu hinzukommende Tagesarbeiten, Termine und Korrespondenzen, Freizeitaktivitäten... Veranschlagen Sie für jede Aufgabe die dafür vorgesehene Zeit. So läßt sich mit etwa acht Minuten Aufwand täglich eine Stunde Zeit für das Wesentliche sparen.

2. Überschätzen Sie Ihre Zeit nicht

Erfahrungsgemäß sollte man nur etwa 60% seiner Zeit fest verplanen. Ungefähr 20% gehen für unerwartete Ereignisse drauf, weitere 20% für spontane und soziale Aktivitäten (Gespräche, Pausen, kreative Zeiten). Prallvolle Tagespläne frustrieren bloß, weil man nie alles schafft, was man sich vorgenommen hat.

3. Setzen Sie Prioritäten

Wer ständig alles auf einmal tun will, verzettelt sich in den einzelnen Aufgaben – und am Ende des Tages sind wichtige Dinge trotzdem liegengeblieben. Widmen Sie sich deshalb zu einer bestimmten Zeit nur einer einzigen Aufgabe, dafür aber konsequent und zielbewußt. Legen Sie schriftlich eindeutige Prioritäten fest: Welches sind die sehr wichti-



Aufstieg

Mit Zeitmanagement besser durchs Leben

gen Aufgaben, welches die durchschnittlich wichtigen und welches die weniger wichtigen Dinge (Routinearbeiten, Papierkram etc.)? So bringen Sie alle Ihre Tätigkeiten in die richtige Rangordnung und stellen sicher, daß Sie Ihre Zeit nicht mit nebensächlichen Problemen verträdeln, während wirklich Wichtiges liegenbleibt.

4. Berücksichtigen Sie Ihre persönliche Leistungskurve

Die Leistungsfähigkeit ist während des ganzen Tages Schwankungen unterworfen. Normalerweise liegt der Leistungshöhepunkt am Vormittag. Nach dem Mittagessen folgt das Nachmittagstief, am frühen Abend ein erneutes Zwischenhoch, danach sackt die Leistungskurve kontinuierlich ab. Erledigen Sie deshalb wichtige und schwierige Aufgaben am besten vormittags, dann fallen sie Ihnen erheblich leichter. Arbeiten Sie während des Leistungstiefs am frühen Nachmittag nicht gegen Ihren biologischen Rhythmus, sonst mühen Sie sich bloß doppelt und dreifach ab. Nutzen Sie diese Phase lieber für soziale Kontakte, Routinetätigkeiten oder Papierkram. Am späteren Nachmittag können Sie sich dann wieder wichtigeren Dingen zuwenden.

5. Machen Sie genügend Pausen

Pausen sind keineswegs Zeitverschwendung – im Gegenteil! Wenn Sie rechtzeitig und regelmässig Energie auf-

tanken, können Sie Ihre Produktivität steigern. Den besten Erholungswert erzielen Sie, wenn Sie jeweils nach einer Stunde Arbeit zehn Minuten Pause machen. Das belegen medizinische Untersuchungen.

6. Schirmen Sie sich täglich für eine „Stille Stunde“ ab

Kaum hat man sich in eine Aufgabe hineingekniet, klingelt schon wieder das Telefon – ständige Störungen verschlingen enorm viel Zeit. Denn nach jeder Unterbrechung braucht man zusätzliche Anlauf- oder Einarbeitungsminuten, bevor man da weitermachen kann, wo man aufgehört hat. In vielen Büros geht gut ein Viertel der Zeit durch solche Störmomente verloren! Reservieren Sie sich deshalb täglich eine „Stille Stunde“, in der Sie für niemanden erreichbar sind und konzentriert arbeiten können. Legen Sie diese Stunde am besten auf den frühen Vormittag. Dann ist erfahrungsgemäß meist sowieso noch nicht die Hölle los – und Sie sind biorhythmusmäßig fit für schwierige Aufgaben.

7. Delegieren Sie Aufgaben, die auch andere erledigen können

Wenn Sie eine Führungskraft sind, entscheiden Sie bei jeder Aufgabe von neuem, ob Sie diese Tätigkeit unbedingt selbst ausführen müssen, oder ob sie nicht ebenso gut (oder sogar noch besser) von einem Mitarbeiter erledigt werden kann.