

2 Zeitmanagement

„Eins-Zwei-Drei! Im Sauseschritt läuft die Zeit, wir laufen mit.“
(Wilhelm Busch)

Definition des Begriffes Zeit (laut Lexikon): „Zeit ist nach gewöhnlicher Auffassung ein kontinuierliches Fortschreiten, innerhalb dessen sich alle Veränderungen vollziehen.“ Sie sollten die Verwendung der Zeit sehr ernst zu nehmen. Sie müssen sich darüber bewusst sein, dass Zeit mehr Wert hat als Geld, Zeit ist nicht käuflich, sie vergeht.

Jeder von uns hat die gleiche Zeit zur Verfügung, nur, jeder macht etwas anderes daraus. Wenn wir sagen, „Ich habe keine Zeit“, so ist dies nicht richtig ausgedrückt, es muss heißen: „Dafür habe ich jetzt keine Zeit, weil ich in dieser Zeit etwas anderes mache.“

Verinnerlichen Sie sich auch, was es für Ihr Unterbewusstsein bedeutet, wenn Sie ihm permanent klar machen, dass Sie keine Zeit haben. Sie werden feststellen, dass Sie schon mit dieser kleinen Wortspielerei anders empfinden.

Mit unserer Zeit gehen wir verschwenderisch um, weil wir gar keine genaue Einteilung haben, uns fehlt häufig der Überblick, was mit unserer Zeit geschieht, wie schnell sie vergeht. Es ist unumgänglich, nachzudenken, wie wir aus diesem Zwang herauskommen. Die eigene Arbeitsweise umzukrempeln und eine neue, leistungsfähigere zu gestalten ist ein Abenteuer, wie es nur noch wenige gibt, eine Aufgabe, lohnend wie kaum eine andere. Lernen Sie sich selbst besser kennen und staunen Sie, welche Fähigkeiten in Ihnen stecken.

Vor diesem Ergebnis aber steht ein langer Weg des Lernens und der Selbsterfahrung. Zeit ist ein flüchtiges, unwiederbringliches Kapital. Beginnen wir also heute, jetzt Schritt für Schritt, das Erfolgsgeheimnis Zeit zu untersuchen, uns anzueignen, es zu nutzen, damit wir schon morgen etwas mehr aus unserem Leben machen können.

Nehmen Sie sich die Zeit für die Frage: Was ist eigentlich Zeit?

- Zeit ist Leben
- Zeit ist Geld
- Zeit ist einmalig
- Zeit ist unverkäuflich
- Zeit ist ausreichend vorhanden
- Mit Zeit kann man sehr viel anfangen
- Zeit ist nicht käuflich
- Zeit kann man nicht lagern oder aufheben
- Zeit kann man nicht zweimal verbrauchen
- Zeit verschwindet ungenutzt, wenn sie nicht gebraucht wird

Zeit ist demnach eine völlig inflexible und sehr begrenzte Größe, während die Aktivitäten, mit denen wir diese Zeit verbringen, in hohem Maße variabel sind. Allerdings geht es uns auch nicht darum, wie Sie das, was Sie tun, schneller tun können – bis auf wenige Ausnahmen (z. B. Lesen), hat es meist keinen Sinn, einfach nur das Tempo zu steigern:

Es ist wichtiger, die richtige Arbeit zu tun (Effektivität), statt richtig zu arbeiten (Effizienz)!

Bisher gibt es die „Zeitpresse“ noch nicht, in die Sie oben Ihre Arbeit einfüllen und aus der unten das richtige Ergebnis mit minimalem Aufwand herauskommt – schade!

Sie müssen also diese Aufgabe selbst übernehmen. Trotz zahlreicher Hilfsmittel, die Ihnen diese Arbeit erleichtern können, bleibt Zeitplanung immer eine Arbeit wie alle anderen: Sie benötigt Zeit, Konzentration und Kontinuität.

Trotzdem lohnt es sich, denn durch Zeitmanagement können Sie viel gewinnen:

- Stress abbauen
- Raum für Kreativität schaffen
- Übereilte Entscheidungen verhindern
- Ordnung und Übersicht gewinnen
- Qualität verbessern

2.1 Ziele setzen

„Gegenüber der Fähigkeit, die Arbeit eines Tages sinnvoll zu ordnen, ist alles andere im Leben ein Kinderspiel ...“
... sagte schon der alte Goethe

- Die Zielsetzung ist die Voraussetzung für ein erfolgreiches Zeitmanagement. Erst wenn klar ist, was Sie erreichen wollen (Soll-Zustand), ist es sinnvoll, sich über das Wie Gedanken zu machen.

Das Erfassen und Analysieren der bisherigen Arbeitsweise ist der nächste Schritt (Ist-Zustand). Hierdurch wird die Grundlage für eine Neuorganisation Ihrer Arbeitsweise geschaffen (Ist-Soll-Analyse).

- In der Phase der individuellen Planung setzen Sie Ihre Erkenntnisse in Ihrem Arbeitsalltag um: Sie verteilen Ihre Aufgaben auf die Arbeitsstunden, ziehen Konsequenzen aus Ihren Prioritäten etc.
- In der letzten Phase geht es darum, Ihre neu organisierte Arbeitsweise täglich zu nutzen und zu kontrollieren. So verhindern Sie, dass sich alte Arbeitsgewohnheiten wieder „einschleichen“.

Das Zielesetzen ist sicherlich ein der wichtigsten Aufgaben für unser gesamtes Leben, für ein wirksames Zeitmanagement ist es unerlässlich.

Jeden Tag stehen Sie vor der Aufgabe, Prioritäten zu setzen. Auf Ihren Schreibtisch kommt viel Arbeit, und Sie können es nur bewältigen, wenn Sie dafür die richtigen Prioritäten setzen. Für diese Prioritäten aber, müssen Sie auch Maßstäbe setzen, d. h., je mehr Ihnen eine Aufgabe hilft, Ihr gestecktes Ziel zu erreichen, desto höher ist ihr Rang auf den Hinblick der Erledigung.

Ein weiterer wichtiger Punkt beim Zeitmanagement ist die Kontrolle und damit die Analyse der Schwachstellen, wo habe ich nicht so gehandelt, wie ich möchte, und wo gab es noch Schwierigkeiten. Darum stellen Sie sich stets die folgenden Fragen:

- War die Tätigkeit notwendig?
Welche Folgen hatte sie?
Was geschah dadurch?
- War der Zeitaufwand gerechtfertigt (z. B. Besprechungen)?
- War die Ausführung zweckmäßig?
- War der Zeitpunkt sinnvoll?

Analysieren Sie ebenfalls Ihre Zeitverluste

1. Zielsetzung:

- Wie bewusst waren mir die Zusammenhänge zwischen meinen an diesem Tag zu erledigenden Aufgaben und anderen Arbeitsgruppen?
- Hatte ich einen Überblick über alle Aufgaben, die an diesem Tage anfielen, und wenn nicht, welche Ursachen hatte das?
- Habe ich mich an diesem Tage vielleicht verzettelt, weil ich mir zu viele Ziele, zu viele Erledigungen gleichzeitig zugetraut habe?

2. Planung:

- Hatte ich mich auf mögliche Schwierigkeiten bei der Planung eingestellt?
- Hatte ich Pufferzeiten eingeplant?
- War mir klar genug, wie der zeitliche Aufwand für die Erledigung der einzelnen Aufgaben war?
- Habe ich die Planung übersichtlich und schriftlich vorgenommen?

3. Entscheidung:

- Habe ich eine Rangordnung (A-B-C-Analyse) der Arbeiten festgelegt?
- Mache ich mir Gedanken über Dringlichkeit und Notwendigkeit einer Arbeit, bevor ich mit ihr beginne?
- Nehmen Routinearbeiten zu viel Zeit in Anspruch, weil ich sie zu gründlich erledigen will?

4. Arbeitsorganisation:

- Nutze ich alle modernen Hilfsmittel, die mir zur Verfügung stehen (Wahlautomaten, Textautomaten, Formulare, Checkliste)?
- Neige ich dazu, alle Arbeiten selbst durchführen zu wollen?
- Wie übersichtlich sind die zu erledigenden Aufgaben auf meinem Schreibtisch geordnet?
- Mache ich mir darüber Gedanken, was ich an meiner Arbeit noch erleichtern bzw. vereinfachen kann?

5. Arbeitsbeginn:

- Plane ich bereits den nächsten Tag am Vorabend?
- Beginne ich eine Arbeit spontan oder konzentriere ich mich erst einige Minuten, bevor ich beginne?
- Wie oft unterbreche ich eine Arbeit, um vielleicht eine andere zu beginnen?
- Wie weit schiebe ich wichtige, aber für mich unangenehme Aufgaben vor mir her?

6. Tagesgestaltung:

- Berücksichtige ich meinen Biorhythmus, bzw. kenne ich meine Leistungshochs und -tiefs, und wie weit berücksichtige ich diese bei der Arbeitsplanung?

7. Information und Kommunikation:

- Überfliege ich zunächst einen Text, bevor ich ihn genau lese?
- Bereite ich mich gezielt als Leiter oder Teilnehmer auf eine Besprechung vor?
- Wie planen Sie strategisch und praktisch Vorbereitungen für ein Gespräch oder eine Verhandlung?

Wenn Sie dies bei Ihrer Arbeit für eine Zeit lang einmal erforschen, werden Sie weitere Schwachstellen in Ihrem Zeitmanagement und Ihrer Selbstorganisation feststellen.

Wie Sie Ziele setzen und erreichen

Mark Twain hat zu diesem Thema einmal gesagt: „Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“ Ein Leben ohne konkrete Ziele ist wie Hochsprung ohne Latte. Nur durch konkrete Zielsetzung verwirklichen Sie Ihre Wünsche.

- Ziele helfen, Prioritäten zu setzen.
- Sie liefern den Maßstab, Wichtiges von weniger Wichtigem zu unterscheiden.
- Ziele geben Orientierung.

- Sie zeigen Ihnen nicht nur deutlich auf, wohin es geht, sie geben Ihnen auch Klarheit, welche Fähigkeiten Sie brauchen, Ihr Ziel zu erreichen.
- Ziele mobilisieren Energien und lösen Handlungen aus.
- Klare Ziele sind das wirksamste Mittel, Selbstdisziplin zu erzeugen.
- Ziele vermitteln Sinn.
- Durch Ziele bekommen die kleinen Dinge des Alltags ihre Bedeutung und sie liefern Ihnen die Antwort auf die Frage nach dem Warum.
- Ihr Ziel muss spezifisch sein.

Beschreiben Sie Ihr Ziel klar und deutlich. Sich selbst zu sagen „Ich will heute meine Arbeit schaffen“, ist kein Ziel sondern vielmehr eine Illusion. Beschreiben Sie konkret und präzise, was Sie am Ende des Jahres, in jedem Monat, in einer Woche und am Tag erledigen wollen.

- Nutzen Sie zur Zielformulierung das magische Dreieck:
 - Was und wie viel davon möchte ich genau erreichen?
 - Bis wann möchte ich es erreichen?
 - Welchen Preis bin ich bereit, dafür zu zahlen? (In Form von Zeit, Verzicht, Ausdauer)

- Ihr Ziel muss messbar sein.

Ein Ziel, das Sie nicht messen können, ist kein Ziel. Ihre Aussage „Ich will die Anfragen unserer Kunden schneller bearbeiten“, ist kein Ziel, sondern Ihre Absicht. Um hier eindeutig zu formulieren, müssen Sie zu einem bestimmten Zeitpunkt feststellen können, ob die angestrebte Handlungsweise wirklich eingetreten ist.

- Ihr Ziel muss anspruchsvoll sein.

Ihre Motivation, das Ziel zu erreichen, wird nur dann herausgefordert, wenn es ein interessantes Ziel ist.

- Ihr Ziel muss realistisch sein.

Wählen Sie Ihr Ziel so, dass Sie sich zwar anstrengen müssen, aber auch gleichzeitig eine realistische Chance auf den Erfolg haben. Ansonsten tritt sehr schnell eine Demotivation auf.

- Das Ziel muss terminiert sein.

Sie werden kaum ein Ziel erreichen, wenn Sie keinen Termin festgelegt haben, denn wenn Sie auf den richtigen Zeitpunkt warten, wird dieser nie kommen. Darum formulieren Sie Ihre Ziele gründlich.

Zusammenfassung

Die Qualität Ihrer Ziele bestimmt die Qualität Ihrer Zukunft. Sie müssen vieles lassen, um anderes besser tun zu können – Sie vermeiden, sich zu verzetteln. Lassen Sie Kleines und Unwichtiges los, dann haben Sie Zeit für Großes und Wichtiges, für Ihr Großes und Wichtiges!

2.2 Umgang mit Zeitdieben und Störfaktoren

Bei Zeitdieben und Störfaktoren unterscheiden wir zwischen denen denjenigen, die „von außen“, von Dritten kommen, und den „inneren“, den eigenen. Interessanterweise überwiegen vielfach die eigenen – auch wenn es schwerfällt, dies zu glauben. Es ist ja auch viel einfacher, sich über die anderen aufzuregen, als sich einzugestehen, dass wir häufig selbst unser größter Störfaktor sind.

Es ist zwar kaum möglich, alle Störfaktoren oder Zeit fressende Angelegenheiten auf einmal zu eliminieren. Hier aber ein paar Wegweiser, wie Sie zukünftig zumindest besser damit umgehen können:

- Wenn möglich, verändern: Statt sich immer wieder darüber aufzuregen, verwenden Sie Ihre Energie besser auf eine Lösung
- Feststellen: Häufigkeit, Grad des Empfindens. Sie ärgern sich über Störfaktoren, die vielleicht nur alle paar Wochen auftreten. Ihre Empfindung hängt nicht selten von Ihrer Tagesform ab.
- An sich selbst arbeiten = schnellste Lösung. Ihre Mitmenschen zu verändern, ist schwer. Also bleibt nur, dass Sie sich ändern oder anpassen.
- Wenn nicht veränderbar = nicht (zu lange) ärgern = akzeptieren. Verschenden Sie nicht unnötige Energie für Dinge, die nicht zu ändern sind.
- In Tagesablauf einplanen: Es gibt keinen Tag ohne störende Elemente. Sie planen aber Ihren Tag vielleicht so, als ob Sie allein auf der Welt sind.

Teilen Sie Ihre Störfaktoren ein, in solche:

- die Sie beeinflussen können, oder
- die Sie gegebenenfalls beeinflussen können, oder
- die Sie nicht beeinflussen können.

Denken Sie in diesem Zusammenhang darüber nach, was Störung eigentlich bedeutet:

- Ist es nur nicht Eingeplantes,
aber für Ihre Tätigkeit *absolut Notwendiges* (Telefonieren, der Chef, Informationen, die Sie benötigen)
- oder sind diese Tätigkeiten *vermeidbar, beeinflussbar, verschiebbar*?

Übung Nr. 1

Machen Sie sich jetzt gemeinsam Gedanken über Ihre Störfaktoren: Sie finden hier eine Liste der wichtigsten „äußeren“ und „inneren“ Störfaktoren. Überlegen Sie, wie Sie diese verändern können und tragen es in die Liste ein.

Störfaktoren/Zeitdiebe „von außen“	Veränderungsmöglichkeiten
Postverteilung	
Vertretung (Mehrarbeit)	
Vorarbeiten	
Probleme	
Besprechung	
Hoher Geräuschpegel (z. B. Radio)	
Kollegen	
Kunden	
Wetter	
E-Mails	
Pausen	
Positive Störungen (Snack mit Kollegen)	
Vorgesetzte	
Telefon	
Systemstörungen	
Nicht informiert sein	
Störfaktoren/Zeitdiebe „von innen“	Veränderungsmöglichkeiten
Unlust	
Müdigkeit	
Konzentrationsmangel	
Falsche Selbsteinschätzung	
Falsche Ziele	
Hunger, Durst	
Zu viele Aufgaben gleichzeitig	
Überblick verlieren	
Schlechter Arbeitsplatz	
Krank zur Arbeit kommen	
Ablenken lassen	
Fehlende Selbstdisziplin	
Selbstmotivation und Belohnung	

Im Anhang finden Sie Erläuterungen zu dieser Übung sowie Hinweise, wie Sie ab sofort besser mit Ihren Störfaktoren umgehen.

Checkliste: Häufigste Unterbrechungen

Uhrzeit	Tätigkeit	Unterbrechungen Ihrer Arbeit durch ...					Summe der Störungen / Unterbrechungen
		Kunde	Chef	Kollege	Telefon extern	Telefon intern	
06:30							
07:00							
07:30							
08:00							
08:30							
09:00							
09:30							
10:00							
10:30							
11:00							
11:30							
12:00							
12:30							
13:00							
13:30							
14:00							
14:30							
15:00							
15:30							
16:00							
16:30							
17:00							
17:30							
18:00							
18:30							

2.3 Grundregeln der Zeitplanung

Eine Grundregel der Zeitplanung ist die 60/40-Regel. Dieses bewährte Prinzip besagt, dass Sie Ihre Zeit sinnvoller Weise wie folgt einteilen

- circa 60 % geplante Aktivitäten
- circa 20 % für unerwartete Aktivitäten (Reserve für Pufferzeiten und nicht planbare Aktivitäten, Zeitfresser) einplanen
- circa 20 % spontane Aktivitäten (Führungstätigkeiten, kreative Zeiten, soziale und kommunikative Aktivitäten) freihalten

Je nach Art der Tätigkeit können diese Werte nach oben oder unten abweichen. Es kann sein, dass Sie einen arbeitsintensiven Chef haben, der seine Zeit sehr flexibel einteilt und Sie damit in Ihrer Zeitplanung einschränkt. In diesem Fall sollten Sie die Gewichtung vielleicht auf 40/60 legen.

- Ziel soll der Acht-Stunden-Tag mit circa fünf Stunden verplanbarer Zeit sein!!

Reservieren Sie sich genügend Zeit für alle Arbeiten, die Sie in einem Arbeitsgang erledigen können. Größere Arbeitsvorhaben, die Sie nur über einen längeren Zeitraum bearbeiten können, sollten Sie in Teilbereiche zerlegen. Setzen Sie sich Fristen dafür.

„Was du schwarz auf weiß besitzt, kannst du getrost nach Hause tragen“, dieser Satz hat auch beim Zeitmanagement seine Richtigkeit. Gemeint ist in diesem Fall das Prinzip der Schriftlichkeit, das oberste Planungsprinzip, denn Ihre geschriebenen Notizen bieten viele Vorteile. Sie fördern:

- Überblick
- Entlastung
- Konzentration
- Selbstmotivation
- Erfolg
- Kontrolle
- Dokumentation

und tragen damit wesentlich zur Chefentlastung bei.

Sie sind noch nicht ganz überzeugt? Dann lesen Sie bitte weiter. Vorteile der Schriftlichkeit:

- Der Tagesplan liegt ständig vor Augen.
- Zeitpläne werden weniger leicht umgeworfen.
- Keine Ablenkung durch unwichtige Arbeiten (Konzentration auf das Wesentliche).

- Entlastung des Gedächtnisses von unnötigem Ballast.
- Positiver Tagesrückblick gibt Erfolgserlebnisse und Motivation für den nächsten Tag.
- Kontrolle am Ende des Tages lässt Unerledigtes nicht verloren gehen.
- Tagespläne lassen sich gut nachvollziehen und Änderungen der Prioritäten sind besser möglich (ohne die Angst im Hintergrund, etwas Wichtiges außer Acht gelassen zu haben).
- Hohes Zeit- und Zielbewusstsein.
- Es ist für Sie leichter nachvollziehbar, warum Sie mit einer Arbeit nicht fertig geworden sind und was in Zukunft gegebenenfalls geändert werden muss.
- Fehler einer schlechten Tagesplanung werden nicht automatisch am nächsten Tag wieder gemacht, da sie bei der schriftlichen Planung besser zutage treten.
- Es ist besser erkennbar, wenn Arbeiten delegiert werden müssen (z. B. wenn die Zeit für eine Arbeit zu knapp wird).
- Arbeiten sind besser koordinierbar.
- Rangfolge der Arbeiten tritt besser hervor.
- Überblick über alle Projekte, Aktivitäten und auch delegierten Arbeiten.
- Weniger Zeitdruck und Hektik – weniger Stress.
- Schriftliche Tagespläne lassen sich zudem auch archivieren (wichtig für spätere Dokumentation Ihrer geleisteten Arbeit usw.).

2.4 Tipps für den Alltag

Checklisten

Kennen Sie das? Sie erledigen eine Arbeit schon seit Jahren, Sie beherrschen Ihre Aufgabe, Sie wissen, dass Sie für die Forecast-Besprechung einen Raum benötigen. Aber als Ihr Chef am Dienstagmorgen fragt, in welchem Raum die Besprechung stattfindet, fällt Ihnen sie-dend heiß Ihr Versäumnis ein. Sie müssen nun doppelte Mühe aufwenden, um noch ein Besprechungszimmer zu bekommen, ganz davon abgesehen, dass Ihr Chef auch etwas säuerlich darauf reagiert.

Um diesem Ärgernis vorzubeugen, arbeiten Sie mit Checklisten, Ihrem zweiten Gedächtnis. Ihnen kann dann auch nicht das passieren, was ich in meiner Zeit als Sekretärin erlebt habe – Sie werden schmunzeln: Mein Chef flog mehrmals im Jahr in die USA zu unserer Muttergesellschaft. Er startete seine Reise in New York. Es war stets alles klar, er flog immer mit derselben Maschine, er saß immer auf demselben Platz, er wohnte stets im selben Hotel und er fuhr stets denselben Typ Leihwagen. Wir hatten ein eigenes Reisebüro im Haus, also alles Routine.

Praxishandbuch Chefentlastung
Der Leitfaden für effizientes Zeitmanagement,
Selbstmanagement und Informationsmanagement im
Office
May, S.
2015, X, 263 S., Softcover
ISBN: 978-3-8349-4696-6