

Einflussfaktoren, die Produktivität und Gesundheit der Betroffenen auf Dauer negativ beeinflussen. Einen Beitrag im Umgang mit diesen Herausforderungen bietet das persönliche Zeitmanagement. Zeitmanagement kann einen Beitrag zur Steigerung der „persönlichen Produktivität“ und auch der Lebensqualität liefern, indem die Kompetenz im Umgang mit den vielfältigen Anforderungen gesteigert wird. Nun gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten, um in der zur Verfügung stehenden Zeit möglichst viele Aufgaben zu erledigen:

Die Arbeit und Arbeitsweise wird unter Zuhilfenahme von Organisations- und Planungsmethoden organisiert und verbessert (Zeit- und Selbstmanagement) oder die Aufgaben werden delegiert (Führung, Organisation).

Was Zeitmanagement leisten und was es nicht leisten kann

Durch Zeitmanagement wird man leider *nicht* in die Lage versetzt eine Person zu sein, die Übersicht über all ihre Aktivitäten hat, zielorientiert ist *und* Prioritäten setzt, kreativ *und* stressfrei ist, genügend Freizeit hat *und* im Beruf und Privatleben erfolgreich ist.

Zeitmanagement kann – im Rahmen der allgemeinen Grenzen und Möglichkeiten von Planung – jedoch helfen, Vorhandenes zu strukturieren und zu priorisieren. Das zentrale Ziel dabei ist durch Fokussierung und Priorisierung der eigenen Arbeitskraft mehr Zeit für das Wesentliche zu erlangen. Die Grundprinzipien des persönlichen Zeitmanagements ähneln denen der betrieblichen Managementprinzipien: Zielsetzung > Planung > Entscheidung > Implementation > Kontrolle.

Die Grundvoraussetzung für das Zeitmanagement

Das Setzen von Prioritäten ist die Grundvoraussetzung für ein effektives Zeitmanagement. Nun gibt es verschiedene Methoden der Prioritätensetzung, die alle auf dem Paretoprinzip beruhen.

Das Paretoprinzip (80/20-Regel)

Vilfredo Pareto (ital. Ökonom, 1848-1923) stellte bei einer Untersuchung fest, dass circa 80% des italienischen Volksvermögens im Besitz von ca. 20% der Familien konzentriert ist. Diese 80/20-Regel lässt sich auf mehrere Disziplinen und Anwendungsbereiche anwenden. Zum Beispiel bestätigt sich oftmals, dass 20% der Produkte in der Regel für 80% des Umsatzes verantwortlich sind oder 20% einer Teppichfläche häufig 80% der Abnutzung aufweisen.

Auf das Zeitmanagement angewandt heißt das, dass 20% des Zeitaufwandes bereits 80% der Ergebnisse bringen können (Beispielsweise: 20% der Besprechungszeit bewirken 80% der gefassten Beschlüsse). Hier gilt es die Aufmerksamkeit auf die 20% - die sogenannten Erfolgsverursacher – zu richten, diese zu fördern und für die geeigneten Rahmenbedingungen zu sorgen. Die übrigen 80% können auf ihren Nutzen hin kritisch hinterfragt werden. Das heißt jedoch nicht, dass die gesamte verbleibende Zeit automatisch überflüssig oder nicht effektiv ist. Beispielsweise können „ineffektive“ Gespräche sinnvoll sein um Vertrauen zu schaffen und „ineffektive“ Pausen können hilfreich sein, um den nötigen Abstand zu gewinnen, der oftmals bei der Lösung von Problemen notwendig ist.

Methoden der Prioritäten-Setzung

Hat man seine Aufgaben- bzw. To-do-Liste vor sich, müssen den einzelnen Aufgaben Prioritäten zugeordnet werden, um im Anschluss – entsprechend der festgelegten Priorität – abgearbeitet werden zu können. Die zwei bekanntesten Methoden der Prioritätensetzung sind die ABC-Analyse - auch 3er-Prioritätenklassifizierung genannt - und die Prioritätensetzung nach Eisenhower.

Die ABC-Analyse (3er-Prioritätenklassifizierung)

Hierbei vergibt man den Aufgaben die Priorität hoch, mittel oder niedrig. Diese Klassifizierung lässt sich mittels Fragestellung festlegen:

Was muss getan werden? → A-Aufgaben

Was soll getan werden? → B-Aufgaben

Was kann getan werden? → C-Aufgaben

Die Eisenhower-Prioritäten

Diese Methode wurde vom US-Präsident Dwight Eisenhower (1890-1969) entwickelt.

Nach Eisenhower unterscheidet man zwischen wichtig und dringend.

Wichtig ist eine Aufgabe dann, wenn etwas "auf dem Spiel steht". Der Zeitpunkt der Erledigung ist von der Dringlichkeit abhängig.

Die wichtigen Aufgaben sind selten dringend und die dringenden sind selten wichtig. Auf dringende Aufgaben muss man in der Regel reagieren, wohingegen auf wichtige Aufgaben agiert werden kann.

Nach dem Eisenhower-Prinzip unterscheidet man vier Prioritätenklassen (A, B, C, D):

Priorität A (wichtig und dringend):

Die Aufgabenklasse A beinhaltet Aufgaben, die dringend *und* wichtig sind. Solche Aufgaben sind von Ihnen persönlich und sofort zu erledigen.

Beispiele:

- Ein wichtiger Kunde wünscht innerhalb der nächsten Stunde einen Rückruf von Ihnen. Es geht um einen Vertragsabschluss für Ihr Unternehmen.
- Ein Projekt muss morgen eingereicht werden. Wird es nicht pünktlich eingereicht, kommt es zu Verzögerungen, was wiederum eine Sanktion zur Folge hat. Somit haben alle für die Einreichung erforderlichen Aufgaben die Priorität A.

Priorität B (wichtig, nicht dringend):

Aufgaben der Klasse B sind solche, die im Augenblick nicht dringend wirken, die aber für die Zukunft wichtig sind.

Beispiele:

- Eine Neustrukturierung der EDV-Ablage ist erforderlich, um Suchzeiten zu verringern und die Effizienz zu steigern. Diese Aufgabe bleibt immer eine B-Aufgabe - sie ist also keine Wanderaufgabe.
- Für den Projekteinreichungstermin in einem Monat ist das Erstellen des Einreichplanes erforderlich. Diese Aufgabe ist eine Wanderaufgabe, das heißt beim Aufschieben dieser Aufgabe wird sie schließlich zu einer A-Aufgabe.

Priorität C (dringend, nicht wichtig):

In die Aufgabenklasse C gehört das typische Tagesgeschäft. Es handelt sich dabei um solche Aufgaben, die dringend (weil sie schnell erledigt werden müssen), aber langfristig gesehen nicht wichtig sind. Viele solcher Aufgaben können Sie delegieren.

Beispiel:

- Ein Bekannter ersucht Sie, ihm innerhalb der nächsten Stunde ein Dokument zu faxen.

Priorität D (nicht dringend, nicht wichtig):

D-Aufgaben sind nicht dringend und auch nicht wichtig. Das heißt, es entsteht kein Schaden, wenn diese Aufgaben nicht erledigt werden.

Beispiele:

- Grünpflanzen für das Büro besorgen.
- Zeitschriften und Werbematerial lesen.

Die Zeitplanung

Wenn man nun alle Aufgaben an zentraler Stelle gesammelt und mit einer Priorität versehen hat, kann man eine effektive Zeitplanung durchführen. Dabei sind unbedingt **Pufferzeiten** zu beachten. Eine Zeitplanung ohne Pufferzeiten ist keine realistische Zeitplanung.

Eine „Faustregel“ im Zeitmanagement besagt, dass man ca. 60% der täglichen Arbeitszeit verplanen soll. 40% sind Pufferzeiten für Unvorhergesehenes wie Arbeiten, die länger dauern und für Störungen bzw. Unterbrechungen. Bei einem 8,5-Stunden Arbeitstag verplanen Sie also etwa 5 Stunden.

Dieser Wert ist aber nur ein Richtwert. Die erforderliche Pufferzeit ist von Mensch zu Mensch und von Tätigkeit zu Tätigkeit unterschiedlich und hängt von mehreren Faktoren ab, wie zum Beispiel der Anzahl der täglichen Störungen (Zeitdiebe: Eingehende E-Mails, insbesondere der Missbrauch der CC-Funktion). Zu beachten ist auch, ob der Arbeitsalltag durch neue Aufgaben oder mehr durch Routine-Aufgaben dominiert wird. Schließlich sind für Tätigkeiten die einen hohen Anteil an Kommunikation und Austausch (persönlich/elektronisch) erforderlich machen großzügigere Zeitpuffer einzuplanen, da hier die Wahrscheinlichkeit unvorhersehbarer Ereignisse erhöht ist.

Tagesplan/Wochenplan

Nun kann man die Zeitplanung für unterschiedliche Zeiteinheiten durchführen. Üblich sind hierfür der Tages- und der Wochenplan.

Der Wochenplan empfiehlt sich vor allem für Personen, die an Projekten arbeiten, die nicht von besonderer Dringlichkeit gekennzeichnet sind.

In Phasen, in denen parallel an mehreren Projekten oder an einem knapp terminierten Projekt gearbeitet wird, hat sich die Tagesplanung bewährt.

Der Tagesplan fördert die Prioritätensteuerung durch Dringlichkeit. Die Wochenplanung hingegen ist mehr auf das Kriterium Wichtigkeit ausgerichtet und verbindet so mehr die Ziele mit dem Faktor Zeit.

Der Wochenplan

Für den Wochenplan nimmt man die Aufgabenliste zur Hand und prüft, welche Aufgaben aufgrund ihrer Priorität und Dringlichkeit die kommende Woche fällig sind. Termine und fällige Aufgaben werden entsprechend gekennzeichnet.

Die Tagesplanung

Die Tagesplanung sollte am Vorabend durchgeführt werden. Das hat mehrere Vorteile:

- Man kann nach der Arbeit besser abschalten, der Kopf ist frei. Nach Feierabend schwirren damit nicht ständig Gedanken durch den Kopf, was morgen noch alles erledigt werden muss.
- Schwierigkeiten und Probleme, die am Vortag oft schwer lösbar erscheinen, sieht man am nächsten Tag oft aus einer anderen Perspektive. Das liegt daran, dass das Unterbewusstsein auch in der Freizeit an Lösungen „arbeitet“. Durch den Tagesplan am Vorabend wird das Unterbewusstsein stärker einbezogen.
- Am Morgen ist die Konzentrationsfähigkeit bei den meisten Menschen am größten und man ist noch voller Elan. Diese wertvolle Zeit sollte nicht mit der Tagesplanung „verschwendet“ werden, sondern für Aufgaben genutzt werden, welche die volle Konzentration erfordern.

Nun gibt es die einfache und die detaillierte Tagesplanung.

Die einfache Tagesplanung

Der einfache Tagesplan ist sehr einfach gehalten und deshalb auch praxisgeeignet. Nehmen Sie hierfür Ihre Aufgabenliste zur Hand und schreiben Sie am Vorabend die wichtigsten Aufgaben auf, die Sie am nächsten Tag erledigen wollen.

- Nummerieren Sie diese Aufgaben in der Reihenfolge ihrer Priorität.
- Beginnen Sie dann am nächsten Tag als erstes mit der Aufgabe Nummer eins und bleiben Sie so lange daran sitzen, bis diese erledigt ist.
- Überprüfen Sie die Prioritäten der Aufgaben nochmals und fangen Sie dann mit der Nummer zwei an und gehen Sie nicht weiter, bis auch diese erledigt ist. Dann gehen Sie weiter zu Nummer drei etc.

Auch wenn Sie Ihren Tagesplan nicht ganz einhalten können, ist dies nicht tragisch. Am Ende des Tages werden Sie so wenigstens die allerwichtigsten Dinge erledigt haben.

Detaillierte Tagesplanung

Nun zur detaillierten Tagesplanung.

- Nehmen Sie wieder Ihre Aufgabenliste und einen Kalender zur Hand.
- Fassen Sie gleichartige Aufgaben in Blöcken zusammen.

- Berücksichtigen Sie Ihre Leistungskurve: Wichtige Aufgaben im Leistungshoch einplanen, unwichtige und Routine-Aufgaben im Leistungstief.
- Planen Sie den Tagesbeginn mit jener wichtigen Aufgabe, die am meisten Konzentration erfordert.
- Halten Sie fest, wann Sie mit der Aufgabe beginnen und wann Sie diese abschließen möchten.
- Achten Sie darauf, dass Sie nicht den ganzen Arbeitstag verplanen, also Pufferzeiten berücksichtigen.
- Alle unerledigten Aufgaben werden dann am Abend auf den nächsten Tag übertragen.

Zeitmanagement-Tools

Es gelten für alle die gleichen Grundregeln des Zeitmanagements. Wie diese Regeln jeder Einzelne mit welchen Zeitmanagement-Tools umsetzt ist individuell:

Nun gibt es Menschen, die elektronischen Medien (PC, Handheld...) bevorzugen, andere wiederum wollen sich alles aufschreiben (Zeitplanbuch, Listen...).

Nicht nur die persönlichen Präferenzen spielen bei der Auswahl des geeigneten Tools eine Rolle. Auch die unterschiedlichen beruflichen Anforderungen sind dabei zu berücksichtigen.

Denn es macht einen Unterschied, ob jemand viel unterwegs ist oder ob jemand einen festen Arbeitsplatz im Büro hat und keine externen Termine wahrnehmen muss.

Wie auch immer, jeder muss für sich selbst herausfinden, welche Tools er bevorzugt und am effektivsten arbeitet.

Manuelle Tools

Zu den manuellen Tools gehören:

- Super-Buch
- Zeitplanbuch

Vorteile der manuellen Tools

- Übersichtlichkeit (bei Jahresplänen, Projekten)
- ideal für schnelle Notizen
- kreativitätsfördernd

Nachteile

- Umständliche Buchpflege

- Termine: Serientermine müssen einzeln eingegeben werden, Terminabstimmung mit Kollegen nur durch Rücksprache möglich
- keine automatische Erinnerung.

Elektronische Tools

Zu den elektronischen Tools gehören:

- Organisationssoftware
- Smartphone (Handy mit Organisationsfunktionen wie Kalender, Adresskartei, Aufgabenliste etc.)
- Handheld, Organizer, PDA
- Laptop

Vorteile der elektronischen Tools

- Einfache „Buchpflege“
- Gute Terminkoordination (Abstimmung und Verschieben, erstellen von Serienterminen)
- automatische Sortierfunktion
- Suchfunktion
- automatische Erinnerungsfunktion

Nachteile

- Teuer
- abhängig von Energieversorgung
- schnelle Aufzeichnungen und Notizen sind für ungeübte Nutzer schwierig
- geringere Übersichtlichkeit

Das Zeitplan-Buch

Das Zeitplan-Buch ist in der Regel ein Ringbuch im Format A5- und A6-Format. Es beinhaltet zahlreiche Formulare für die Zeitplanung: Aufgabenliste, Kalender, Zielformular, Kontaktseiten etc.

In den Fachgeschäften gibt es eine große Auswahl an Zeitplanbuch-Formularen. Je nach persönlicher Präferenz und Anforderung kann so das Zeitplanbuch individuell angepasst werden. Das Ringsystem gewährleistet eine einfache Erweiterung und Adaptierung der Einlegeblätter.

Das Super-Buch

Das Super-Buch ist nichts anderes als ein festes Notizbuch, in dem Notizen systematisch an einer zentralen Stelle gesammelt werden: Ideen, Aufgaben, Gesprächsnotizen, Skizzen etc. Denn im Kopf schwirren ständig unerledigte Aufgaben und Informationen herum, die man nicht vergessen will oder darf. Solche Gedanken können Stress verursachen – auch unbewusst. Am besten eignet sich als Super-Buch eine Kladde oder ein Geschäftsbuch im A4-Format.

Um die Notizen strukturiert zu erfassen, können selbstdefinierte Kürzel zur Kennzeichnung der einzelnen Vermerke eingetragen werden. Erledigte Eintragungen werden durchgestrichen oder abgehakt und eventuell mit einem Datum versehen. Damit lässt sich auch eine zeitliche Rückverfolgung umsetzen. Das Super-Buch kann überall mitgenommen werden und damit ist ein schneller Zugriff gewährleistet.

Organisationssoftware

Der Markt für diese Art von Software ist sehr umfangreich. Die Palette richtet sich von sehr funktionsreichen bis einfach gehaltenen Programmen. Daraus resultiert auch eine große Preisspanne (Freeware oder kommerzielle Produkte).

Bei der Auswahl der entsprechenden Software sind entsprechende Anforderungskriterien vorab zu klären. Folgende Fragestellungen unterstützen bei der Auswahl:

- Einsatzort an einem festen Arbeitsplatz oder Mobilität gefordert?
- Gemeinsamer Zugriff auf Daten (Termine, Aufgaben, Kontakte etc.) notwendig?
- Austausch von Daten übers Internet gewünscht?

Nun kann die Organisationssoftware mittels verschiedenen Geräten genutzt werden, die sich vor allem nach den Mobilitäts-Anforderungen richten:

- Desktop-PC
- Laptop/Netbook
- Smartphone (Handy mit Organisationsfunktionen)
- Handheld, Organizer, PDA

Zeitmanagement: Umsetzung in der Praxis

Um ein besseres Selbstmanagement und daraus resultierend mehr Freiräume und Lebensqualität zu erreichen, müssen unter Umständen auch eingefahrene Gewohnheiten und Arbeitsweisen geändert werden. Weiter gilt es, verschiedene Methoden und Tools zu testen, bis Sie Ihr eigenes Zeitmanagement-System, also Ihre eigene Kombination aus Methode(n) und Tools, gefunden haben.

Dieses Testen ist in der Regel ein längerer Prozess, bei dem es auch um das ständige Verfeinern des Systems geht.

Einfachere Zeitmanagement-Systeme lassen sich in der Hektik des Arbeitsalltags besser integrieren.

Des Weiteren muss beachtet werden, dass selbst gut organisierte, effektiv arbeitende und für ihre Aufgaben entsprechend qualifizierte Mitarbeiter an die Grenzen ihrer Belastbarkeit stoßen können. In diesem Fall ist Zeitmanagement bzw. eine weitere Optimierung der Arbeitsprozesse nicht zielführend. Sofern möglich, müssen Aufgaben entweder delegiert oder die Grenze der eigenen Ressourcen transparent gemacht werden, damit weitere Ressourcen zur Verfügung gestellt werden können.

Schließlich sollte überlegt werden, ob die durch das Zeitmanagement gewonnene Zeit für mehr Arbeit oder zum persönlichen Ausgleich genutzt werden soll?

Weitere Informationen finden Sie auf der Website: www.zeitblueten.com

Autor

Burkhard Heidenberger (burkhard.heidenberger@zeitblueten.com)