

Z – wie Zeitmanagement im (Berufs-)Alltag

Die Zeit ist eines der wertvollsten Dinge, die jeder einzelne Mensch besitzt. Sie ist unwiederbringlich und somit muss mit der Zeit sorgsam umgegangen werden. Immerhin verbringen viele Menschen einen wesentlichen Teil ihrer Lebenszeit mit Arbeit. Geht man bei einem Menschen von einer Arbeitsdauer von 30 bis 40 Jahren aus und dies bei rund acht Stunden am Tag, so stehen einem knapp 50.000 Stunden zur Verfügung, um seine beruflichen Ziele zu erreichen. Wer hier nicht planvoll vorgeht, lässt viele Stunden ungenutzt verstreichen. Die Basis für einen sinnvollen Umgang mit der eigenen Zeit kann nur ein gutes **Zeitmanagement** darstellen. Es verringert den eigenen Stress und führt zu einem ausgeglicheneren Leben. Sie konzentrieren sich auf das Wesentliche, dazu gehört auch das Privatleben.

Im Folgenden schildere ich Ihnen 6 Tipps zu einem guten Zeitmanagement in Ihrem Führungsalltag:

Tipps 1: Die Aufgaben des Tages schriftlich zusammenstellen

Kernstück eines effektiven Zeitmanagements ist die **Tagesplanung**. Wenn Ihre Tagesplanung aufgeht, haben Sie am Ende eines jeden Arbeitstags ein wichtiges Etappenziel erreicht, und die täglichen Erfolgserlebnisse addieren sich automatisch zu einer überzeugenden Gesamtarbeitsleistung. Wenn Sie im Rahmen Ihres Zeitmanagements aber nicht einmal die Planung des einzelnen Tages beherrschen, wird die Bewältigung größerer Planungszeiträume erst recht nicht gelingen. Das Erreichen Ihrer Ziele rückt dann ebenfalls in weite Ferne.

Oberstes Prinzip bei der Tagesplanung im Rahmen eines effektiven Zeitmanagements ist: **Planen Sie schriftlich**. Die Schriftform der Planung ist wichtig, damit Sie

- den Überblick behalten und zuverlässig prüfen können, ob Sie wirklich nichts vergessen haben
- die Planung ernst genug nehmen und sich daran gebunden fühlen
- am Ende des Arbeitstags kontrollieren können, was Sie erledigt haben und was nicht, und das Unerledigte in den Plan des nächsten Tages übernehmen können
- über längere Zeiträume Erfahrungswerte sammeln und die Genauigkeit der Planung kontinuierlich verbessern können.

Dazu eignet sich die ALPEN-Methode:

- A** – Alle Aufgaben aufschreiben
- L** – Länge der Aufgabenerledigung schätzen
- P** – Pufferzeit reservieren
- E** – Entscheiden über Prioritäten und Delegation
- N** – Nachkontrolle

Gehen Sie bei Ihrer schriftlichen Tagesplanung nach folgender Methode vor:

A – Alle Aufgaben aufschreiben:

- Die unerledigten Aufgaben des Vortages
- Die fest vorgegebenen Termine
- Die Routinearbeiten, mit denen Sie rechnen müssen
- Die sonstigen Aufgaben, die Sie erledigen wollen

L – Länge der Aufgabenerledigung schätzen:

Notieren Sie auf Grundlage Ihrer Erfahrung die Zeit, die Sie wahrscheinlich für jede Aufgabe brauchen werden. Bilden Sie dann die Gesamtsumme.

P – Pufferzeit reservieren:

Pufferzeit ist Zeit für das Unvorhersehbare. Jeden Tag passiert etwas Unvorhersehbares, mal mehr mal weniger. Dabei kann es sich um Störungen handeln, die urplötzlich hereinbrechen, oder dringende Tätigkeiten, die Priorität haben.

Als Faustregel für Pufferzeiten gilt:

- Verplanen Sie 60% Ihrer Arbeitszeit für die Ihnen bekannten Aufgaben und Aktivitäten
- Reservieren Sie 40% Ihrer Arbeitszeit als Pufferzeit für Unvorhersehbares

40% erscheint Ihnen zu viel? Dann freuen Sie sich über die gewonnene Zeit, die Sie für weitere Aufgaben nutzen können. Meistens wird die Pufferzeit allerdings unterschätzt.

E – Entscheiden über Prioritäten und Delegation:

Wie weit sind Sie jetzt in Ihrem Zeitmanagement? Sie haben Ihre Aufgaben und Aktivitäten aufgelistet. Sagen wir, dabei ergibt sich ein Zeitbedarf von 6 Stunden, also 360 Minuten. Sie wollen am nächsten Tag 8 Stunden arbeiten. Das sind 480 Minuten reine Arbeitszeit. Die Mittagspause klammern wir einmal aus. Jetzt ziehen Sie von den 480 Minuten 40 % für die Pufferzeit ab. Bleiben 288 Minuten.

Mehr dürfen Sie für konkrete Aufgaben nicht einplanen. Sie haben also schon zu viel geplant. 72 Minuten (360 minus 288) müssen Sie noch loswerden. Entweder durch Delegation der Aufgaben oder durch Verschieben auf den übernächsten Arbeitstag oder indem Sie sie ganz streichen. Sie müssen also Prioritäten setzen.

Was Sie auf keinen Fall tun dürfen: Kürzen Sie nicht einfach die Zeiten, die Sie für die einzelnen Aufgaben angesetzt haben. Damit würden Sie sich nur selbst betrügen, indem Sie sich die Grundlage für eine realistische Zeitplanung wieder entziehen. Die Folge wäre auch hier: unnötiger Terminstress.

Sie dürfen für Ihren Tagesplan nur Aufgaben übriglassen, die Sie nach Ihrer eigenen Zeiteinschätzung in maximal 288 Minuten, also knapp 5 Stunden, erledigen können. Ist das geschehen, müssen Sie die Aufgaben zeitlich in Ihrem Tagesplan unterbringen. Fangen Sie mit den feststehenden Terminen an. Da sind Sie ja sowieso zeitlich gebunden. Danach ergänzen Sie die weiteren Aufgaben nach der ABC-Analyse aus Tipp 2.

N – Nachkontrolle

Zum Zeitmanagement gehört auch die Kontrolle: Kontrollieren Sie am Ende des Arbeitstages, ob Sie alles wie geplant erledigt haben. Übertragen Sie Unerledigtes in den Plan des nächsten Tages. Prüfen Sie dabei sicherheitshalber noch einmal, ob es erledigt werden muss und ob Sie es erledigen müssen, vor allem dann, wenn Sie es schon mehrfach übertragen haben. Hat der Ablauf des zurückliegenden Tags gezeigt, dass Ihre Planung nicht so ideal war, stellen Sie die Ursachen fest, und berücksichtigen Sie sie bei der neuen Tagesplanung.

Tipp 2: Setzen Sie die richtigen Prioritäten

Für eine Führungskraft ist es nicht nur wichtig, die Dinge richtig zu tun. Zunächst einmal ist es entscheidend, die richtigen Dinge zu tun, also die richtigen Prioritäten zu setzen. Es ist eine alte Erfahrung, dass immer viel zu viel Zeit und Energie für eigentlich Nebensächliches geopfert wird. Der italienische Wirtschaftswissenschaftler Vilfredo Pareto hat schon im 19. Jahrhundert das nach ihm benannte **Pareto-Prinzip** beschrieben, die sogenannte **80 : 20 - Regel**: Danach werden mit nur 20 % des Zeitaufwands schon 80 % der Ergebnisse erreicht, mit den restlichen 80 % der Zeit aber nur noch 20 % der Ergebnisse.

Wenn es Ihnen im Rahmen Ihres Zeitmanagements gelingt, diese Relationen zurechtzurücken, können Sie sowohl Zeit gewinnen als auch die Ergebnisse wesentlich verbessern und Ihre Ziele schneller erreichen. Das ist ein einfaches Rechenexempel: Für 20 % der Ergebnisse dürfen Sie auch nur 1/4 der Zeit verbrauchen, die Sie für 80 % der Ergebnisse aufwenden. Sie müssen also 20 % der

Ergebnisse in 5 % der Zeit schaffen. Dann können Sie das Gesamtergebnis von 100 % in 25 % der bisher aufgewandten Zeit erreichen. In 50 % der Zeit, also mit dem halben bisherigen Aufwand, könnten Sie das Ergebnis verdoppeln.

Das richtige Zeitmanagement-Instrument, um die Aufgaben entsprechend ihrer Wichtigkeit zu ordnen und die Arbeitszeit angemessen auf sie zu verteilen, ist die **ABC-Analyse**:

A-Aufgaben = sehr wichtige Aufgaben

B-Aufgaben = wichtige Aufgaben

- **A-Aufgaben** sind die Aufgaben, auf die Sie sich voll konzentrieren müssen. Die Sie nicht delegieren können und für die Sie die meiste Zeit ansetzen müssen.
- Für **B-Aufgaben** dürfen Sie nicht soviel Zeit verbrauchen. Sie können sie auch delegieren.
- **C-Aufgaben** machen meistens die Masse der Aufgaben aus. Davon dürfen Sie sich nicht irritieren lassen. Dafür dürfen Sie nicht auch die meiste Zeit verwenden. Sie müssen sie in der kürzesten Zeit erledigen (wenn überhaupt).

Reservieren Sie 65% der täglichen Arbeitszeit für A-Aufgaben. Setzen Sie 20 % der Arbeitszeit für B-Aufgaben an. Verwenden Sie auf keinen Fall mehr als 15 % der Zeit für C-Aufgaben.

Tipp 3: Delegieren Sie Ihre Aufgaben:

Die Hauptvorteile der richtigen Delegation sind:

- Sie werden von B- und C-Aufgaben entlastet und können Ihre Kräfte voll auf die Erledigung der A-Aufgaben konzentrieren.
- Sie geben Ihren Mitarbeiter/innen die Chance, ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen und weiterzuentwickeln, und schaffen damit eine der Grundvoraussetzungen für Motivation.

Tipp 4: Gehen Sie für Ihre wichtigsten Aufgaben in Klausur

Auch das ist Teil eines effektiven Zeitmanagements: Ziehen Sie sich zurück. Stellen Sie das Telefon um. Lassen Sie unangemeldete Besucher von Ihren Mitarbeiter/innen abwimmeln. Schließlich müssen Sie sich konzentrieren können, um ohne Terminstress Ihre Aufgaben zu erfüllen und letztlich Ihre Ziele zu erreichen.

Aber Vorsicht! Machen Sie nicht zu ausgedehnten Gebrauch von der „stillen Stunde“. Es darf nicht dahin kommen, dass Ihre Mitarbeiter/innen sich auf eine Anmeldequeue setzen lassen müssen, um Sie sprechen zu können. Ihre Hauptaufgabe ist es, für Ihre Mitarbeiter/innen da zu sein. Sie müssen ansprechbar bleiben. **Reservieren** Sie eine „**stille Stunde**“ deshalb wirklich nur für besonders wichtige Aufgaben. Wenn Sie dauernd „stille Stunden“ brauchen, deutet das darauf hin, dass Sie Ihre Delegationsmöglichkeiten nicht genügend nutzen.

Ich kenne einige Führungskräfte, die sich nach Hause zurückziehen, wenn sie wirklich bei einer wichtigen Aufgabe nicht gestört werden wollen und Zeit zum konzentrierten Nachdenken brauchen, die ihnen am Arbeitsplatz einfach nicht zur Verfügung steht. Prüfen Sie, ob Ihnen diese Möglichkeit bei der Erledigung Ihrer wichtigen Aufgaben weiterhilft. Ich kenne nur wenige Chefs, die sich dagegen verschließen.

Tipp5: Üben Sie sich in der Kunst des Neinsagens

Lernen Sie, nein zu sagen, ohne jemanden zu verletzen! Das ist ganz wichtig für einen erfolgreichen Abbau des Terminstresses und ein erfolgreiches Zeitmanagement. Einige Möglichkeiten dazu sind: Hat ein/e Besucher/in ein konkretes Sachanliegen, delegieren Sie das Gespräch. Verweisen Sie sie/ihn an Spezialisten unter Ihren Mitarbeiter/innen. Bieten Sie Alternativ-Termine an. Argumentieren Sie mit Ihren wichtigen Aufgaben und Prioritäten. Verwenden Sie das argumentative

Nein! Diese Möglichkeit ist besonders geeignet, wenn Ihr eigener Chef Sie von der Arbeit abzuhalten droht. Die Verantwortung liegt dann bei ihm, wenn Sie wichtige Aufgaben liegenlassen müssen.

Tipp 6: Entschleunigen Sie

Schalten Sie einen Gang zurück, machen Sie alle 90 Minuten eine kreative Pause. Sehen Sie Pausen nicht als Zeitverschwendung, sondern als Gelegenheit, wieder Kraft und Energie für die Konzentration zu schöpfen.

Zusammengestellt von Hardy Kirchner, Mai 2014

Diakonie.Kolleg. Tel.: 0911 9354 417 kirchner@diakonie-bayern.de