

# Zeitmanagement und Selbstorganisation

Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen via Internet, Vervielfältigungen und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern (und Ausdrucken) des Studienheftes für persönliche Zwecke.

© Fernstudienzentrum Hamburg · Alle Rechte vorbehalten

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen/verlinken, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf Inhalt und Gestaltung haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

**GMA14**

# **Zeitmanagement und Selbstorganisation**

**Bernd-Uwe Kiefer**

---

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf Inhalt und Gestaltung haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

---

# Zeitmanagement und Selbstorganisation

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	1
<b>1 Zeitmanagement – Begriffe und Grundlagen</b>	5
1.1 Begriffsdefinitionen	5
1.2 Grenzen des Zeitmanagements	7
1.3 Zeitmanagement-Regelkreis	9
Wiederholungsaufgaben	11
<b>2 Analyse/Bestandsaufnahme</b>	12
2.1 Bedeutung der Zeit	12
2.2 Work-Life-Balance	13
2.3 Zeitinventur	16
Wiederholungsaufgaben	22
<b>3 Zielsetzung</b>	23
3.1 Zielfindung	24
3.2 Situationsanalyse	29
3.3 Zielformulierung	36
Wiederholungsaufgaben	39
<b>4 (Zeit-)Planung</b>	40
4.1 System der Zeitplanung	41
4.2 Prinzipien und Regeln der Zeitplanung	44
4.3 Konkrete Zeitplanung	48
4.4 Planungsmittel	52
Wiederholungsaufgaben	55
<b>5 Entscheidung und Delegation</b>	56
5.1 Prioritätensetzung	56
5.2 Delegation	61
Wiederholungsaufgaben	65
<b>6 Realisierung und Organisation</b>	66
6.1 Organisationsprinzipien	66
6.2 Klassisches versus flexibles Zeitmanagement	71
6.3 Biorhythmus	73
6.4 Selbstentlastung (persönlicher Arbeitsstil)	75
Wiederholungsaufgaben	77

<b>7</b>	<b>Kontrolle</b>	78
7.1	Ablauf- und Ergebniskontrolle	78
7.2	Tagesrückschau	79
7.3	Auch Scheitern will gelernt sein	80
	Wiederholungsaufgaben	83
<b>8</b>	<b>Information und Kommunikation</b>	84
8.1	Lesen	84
8.2	Besprechungen	88
8.3	Besuchermanagement	89
8.4	Telefonieren	91
8.5	Korrespondenz	93
	Wiederholungsaufgaben	95
<b>Anhang</b>		
A.	Lösungen zu den Aufgaben im Text	97
B.	Lösungen zu den Wiederholungsaufgaben	103
C.	Glossar	108
D.	Literaturverzeichnis	110
E.	Sachwortverzeichnis	112
F.	Einsendeaufgabe	115

---

## Einleitung

Es ist heutzutage fast schon „chic“ zu klagen, man sei auf Wochen hinaus „ausgebucht“. Ein einfaches Treffen unter Freunden wird zum Management-Problem: Da werden Terminkalender (heute in der Regel auf dem Smartphone) gezückt:

*„... nein, Donnerstag geht nicht, da habe ich ein Geschäftsessen, ach ja, Freitag ist Vorstandssitzung, und nächste Woche geht auch nicht, da habe ich dreimal Training, das Pokalspiel, du weißt schon, vielleicht übernächste Woche, lass' uns doch noch mal telefonieren ...“* (das Ganze immer unterbrochen durch ständigen Wechsel zwischen der Telefon- und der Kalenderfunktion des Smartphones).

Am Ende eines Jahres wird uns eindringlich bewusst, dass schon wieder 52 Wochen „wie weggeblasen“ sind. Kaum haben wir uns an die neue Jahreszahl gewöhnt, ist sie schon wieder konsumiert, verbraucht, abgeschrieben.

Besseres Zeitmanagement soll da abhelfen. Immer mehr Zeitplanbücher und Computerprogramme zur Selbstorganisation kommen auf den Markt. Zeitmanagement-Seminare sind Dauerbrenner im Angebot der privaten und öffentlichen Weiterbildungsinstitute. Die Palette an Büchern zum Thema erweitert sich ständig. Die Illusion: Wenn mir einer erzählt, wie ich meine Zeit besser einteilen kann, dann schaffe ich noch mehr, kann mehr Freizeit haben, mehr Erfolg im Beruf und endlich mehr Zeit für – ach ja, ich muss ja noch den Termin übernächste Woche abklären.

Um es gleich ganz klar zu sagen: Die platte Konsumphilosophie des „Mehr“ geht auch in der Selbstorganisation nicht auf. Zeitmanagement im Rahmen einer sinnvollen Selbstorganisation bedeutet nicht, mehr Dinge in kürzerer Zeit abzuhaken, sondern **mehr Zeit in weniger – aber wichtige – Aktivitäten zu investieren**. Sich selbst organisieren heißt, das persönliche Zeitfass von den vielen überflüssigen kleinen und großen Zapfhähnen zu befreien und die verbleibenden möglichst selbst zu bedienen.

Der Nutzen dieses Studienhefts liegt für Sie also darin, Möglichkeiten zur Verbesserung der eigenen Arbeitsorganisation und Arbeitsstruktur zu erkennen und zu realisieren. Sie sollen Ihre (zeitliche) Planung anhand eigener realistischer Zielsetzungen und klarer Prioritäten durchführen. Die dazu notwendigen Prinzipien, Techniken und Hilfsmittel sollen Sie kennen und anwenden lernen. Sie sollen diese in Ihren persönlichen Stil integrieren. Letztlich werden Sie damit Leistungshemmnisse abbauen, persönlichen (Arbeits)druck reduzieren, einem Burn-out vorbeugen und damit insgesamt persönlich erfolgreicher sein können.

Dauerstress, Arbeitsüberlastung, Hektik und überladene Schreibtische sind Symptome, die Zeit und Energie fressen. Sie kosten Nerven, belasten das Betriebsklima und die Arbeitsergebnisse. Sie können damit letztlich auch zu psychischer Dauerbelastung und psychischen bzw. psychosomatischen Erkrankungen (mittlerweile die größte Krankheitsgruppe bei durch Krankheit verursachten Fehlzeiten) führen.

Führungskräfte, die sich nicht selbst organisieren können, verschärfen diese Symptome noch. In den Verantwortungsbereichen dieser Führungskräfte geht viel wertvolle Zeit für die eigentlichen Aufgaben verloren, um Organisations- und Planungsfehler des Chefs auszubügeln. Dies erhöht den Stress in den entsprechenden Unternehmensbereichen.

Umgekehrt erleichtern gut organisierte Chefs ihren Mitarbeitern die Arbeit, weil sie Zeit für das Wesentliche haben. Damit werden sie und ihre Mitarbeiter erfolgreicher.

Also planen Sie Ihre Zeit und Ihren Erfolg. Dieses Studienheft wird Ihnen dabei helfen.

In dem ersten Kapitel lernen Sie zunächst einige Grundlagen kennen. Danach werden Sie die Begriffe Zeitmanagement und Selbstorganisation besser verstehen. Mithilfe des Zeitmanagement-Regelkreises werden Ihnen darüber hinaus Zusammenhänge eines erfolgreichen Zeitmanagements verdeutlicht. Sie werden aber auch die Grenzen des Einsatzes dieser Methoden besser verstehen.

In dem zweiten Kapitel sollen Sie stärker für die Bedeutung und den Wert des Gutes „Zeit“ sensibilisiert werden. Sie lernen insbesondere Möglichkeiten zur Selbstanalyse der verwendeten Zeit kennen. Dadurch wird Ihnen insbesondere der Zusammenhang von Selbstorganisation und Work-Life-Balance deutlich.

In dem dritten Kapitel wird Ihnen vermittelt, dass erfolgreiches Zeitmanagement ohne klare Ziele nicht möglich ist. Sie lernen in diesem Kapitel Ziele zu finden, Ihre Ressourcen zur Zielerreichung zu identifizieren und die Ziele klar und konkret zu formulieren. Ihnen wird bewusst, dass die Ziele immer sowohl Ihr berufliches wie Ihr privates Leben betreffen, da die für die Zielerreichung verfügbare Zeit nur einmal zur Verfügung steht.

In dem vierten Kapitel beschäftigen Sie sich mit der Zeitplanung. Sie setzen sich mit der Systematik der Zeitplanung auseinander und erlernen die Grundlagen der Planung sowie ihre Prinzipien und Regeln. Die konkrete Zeitplanung und Hinweise auf unterstützende Planungsmittel runden dieses Kapitel ab.

In dem fünften Kapitel wird Ihnen die Notwendigkeit der Prioritätensetzung verdeutlicht, darüber hinaus werden Ihnen Techniken aufgezeigt, dies erfolgreich zu tun. Dabei werden Sie feststellen, dass nicht jede Aufgabe von Ihnen persönlich erledigt werden muss. Sie sollen sich daher auch mit der richtigen Delegation von Arbeitsaufgaben auseinandersetzen.

Das sechste Kapitel beinhaltet Möglichkeiten der erfolgreichen Realisierung. Sie erkennen die wichtigsten Organisationsprinzipien, lernen bei der Umsetzung Ihren Biorhythmus zu beachten und setzen sich insbesondere mit den für eine Umsetzung förderlichen und hinderlichen Aspekten Ihres persönlichen Arbeits- und Organisationsstils auseinander. Diese Erkenntnisse werden Ihnen helfen, diesen Stil im Hinblick auf Ihren persönlichen Erfolg zu verändern.

In dem siebten Kapitel geht es darum, Ihren Erfolg und die geplante Leistung sicherzustellen. Sie lernen, Ihre Pläne, Ihre Arbeitsorganisation und Ihre Ergebnisse regelmäßig zu überprüfen. Allerdings sollen Sie sich auch mit dem Problem eines möglichen Scheiterns, der Bewältigung eines solchen Scheiterns sowie den vorbeugenden Maßnahmen zur Begrenzung von Situationen des Scheiterns auseinandersetzen. Das Instrument der Tagesrückschau hilft Ihnen darüber hinaus auch noch zu einer Reflexion und Auswertung Ihrer persönlichen Situation.

Mittelpunkt des Zeitmanagements ist der Bereich der Information und Kommunikation. Deshalb ist diesem Thema ein eigenes Kapitel gewidmet, mit der das Studienheft abgeschlossen werden soll. Sie lernen in diesem achten und letzten Kapitel, wie Sie Ihre Informationsverarbeitung und Ihre Kommunikation im Hinblick auf den Zeiteinsatz effektiver gestalten können. Das wird Ihnen helfen, die Zeit dafür bewusster einzusetzen.



Nimm dir Zeit, um zu arbeiten,  
es ist der Preis des Erfolges.  
Nimm dir Zeit, um nachzudenken,  
es ist die Quelle der Kraft.  
Nimm dir Zeit, um zu spielen,  
es ist das Geheimnis der Jugend.  
Nimm dir Zeit, um zu lesen,  
es ist die Grundlage des Wissens.  
Nimm dir Zeit, um freundlich zu sein,  
es ist das Tor zum Glücklichein.  
Nimm dir Zeit, um zu träumen,  
es ist der Weg zu den Sternen.  
Nimm dir Zeit, um zu lieben,  
es ist die wahre Lebensfreude.  
Nimm dir Zeit, um froh zu sein,  
es ist die Musik der Seele.  
Nimm dir Zeit, um zu genießen,  
es ist die Belohnung deines Tuns.  
Nimm dir Zeit, um zu planen,  
dann hast du Zeit für die übrigen Dinge.

*(Irishes Gedicht, entnommen: Seiwert 2013, S. 11)*



# 1 Zeitmanagement – Begriffe und Grundlagen

*In diesem ersten Kapitel lernen Sie zunächst einige Grundlagen kennen. Danach werden Sie die Begriffe Zeitmanagement und Selbstorganisation besser verstehen. Mithilfe des Zeitmanagement-Regelkreises werden Ihnen darüber hinaus Zusammenhänge eines erfolgreichen Zeitmanagements verdeutlicht. Sie werden aber auch die Grenzen des Einsatzes dieser Methoden besser verstehen.*

## 1.1 Begriffsdefinitionen

Wer andere führen will, muss sich zunächst einmal selbst führen, sonst bleibt für die anderen weder Zeit noch Raum. Aufgrund der knappen Ressourcen (insbesondere der zeitlichen) beginnt das bei der Selbstorganisation und den klassischen Methoden des Zeitmanagements.

### Definition 1.1:

Dabei verstehen wir unter **Selbstorganisation** das Setzen arbeits- und berufsbezogener Ziele und deren Kontrolle, um die eigenen Arbeitsabläufe ständig zu verbessern.<sup>1</sup>



Es geht um rationellere Arbeitsweisen und um effektive Arbeitsmethoden. Dabei werden Ursachen für Leistungshemmnisse aufgezeigt und herausgearbeitet. Zur Selbstorganisation im klassischen Sinne gehört auch der Umgang mit der Zeit, sodass bei dieser Betrachtung Zeitmanagement ein Teilaspekt der Selbstorganisation wäre.

**Zeitmanagement** wird in der Literatur jedoch sehr unterschiedlich definiert.

### Definition 1.2:

Zeitmanagement im engeren Sinne meint, die anstehenden Termine und Aufgaben möglichst optimal zu planen, zu koordinieren und umzusetzen.<sup>2</sup>



### Definition 1.3:

Im weiteren Sinne wird bei Zeitmanagement von der für den Einzelnen optimalen Nutzung der zur Verfügung stehenden Zeit im beruflichen wie auch im privaten Sinne gesprochen.<sup>3</sup>



Ein optimales Zeitmanagement hängt also sowohl von der beruflichen Aufgabenanforderung als auch von der persönlichen Neigung ab.

Deshalb definiert Lothar Seiwert, Deutschlands führender Zeitmanagement-Experte, Zeitmanagement sehr allgemein.

1. in Anlehnung an Weisweiler u. a. 2013, S. 16 f.

2. Weisweiler, a.o.O., S. 15.

3. Weisweiler, a.o.O., S. 15.

**Definition 1.4:**

Zeitmanagement ist in erster Linie Selbst- und Lebensmanagement. Denn: Wir müssen nicht unsere Zeit managen, sondern Verantwortung für unsere Lebensqualität übernehmen.<sup>1</sup>

Nach dieser Definition wäre umgekehrt Selbstorganisation ein Teilaspekt des Zeitmanagements. Für dieses Studienheft wollen wir daher beide Begriffe synonym verwenden und im Weiteren nur noch von Zeitmanagement sprechen. Der Grundgedanke des Zeitmanagements ist dabei, mehr aus sich zu machen, sein Leben bewusster zu steuern (Selbstbestimmung) und weniger Spielball der Arbeits- und Lebensverhältnisse anderer (Fremdbestimmung) zu sein. In diesem Studienheft steht der berufliche Bereich, die Arbeit, im Vordergrund. Es geht in erster Linie darum, die Situation eigener, ungeordneter Arbeit und von außen beeinflusster Aufgabenerfüllung in eine Situation zielorientierter, systematisch geplanter und erledigter Aufgaben zu verwandeln.

Führungskräfte müssen dabei auch darauf achten, ihre Leistungsfähigkeit dauerhaft zu erhalten und sich nicht selbst auszubeuten. Dazu gehört die Fähigkeit des Stressabbaus (z.B. durch Entspannungstechniken oder Ausdauersport) genauso wie der (zu entwickelnde) Instinkt für die eigene Leistungsfähigkeit. Eine dauerhaft hohe Leistungsfähigkeit (z.B. 80 % des Möglichen) ist gesünder und für das Unternehmen effizienter als mit ständiger Überlastung den Akku leer zu fahren und dann große Erholungspausen zu benötigen oder sogar mit mehr oder weniger ernsthaften Krankheiten längerfristig auszufallen.

Führungskräfte bestehen aber nicht nur aus Beruf und Arbeit. Auch Führungskräfte haben Familie, Hobbys und andere persönliche Interessen. Es gilt daher eine ausgewogene Balance für alle Interessen zu finden, damit der familiäre und persönliche Teil der Führungskraft nicht verkümmert. Probleme aus diesem Bereich beeinträchtigen nämlich schnell auch die Zusammenarbeit und die Leistungsfähigkeit im Beruf.

**Definition 1.5:**

Unter dieser ganzheitlichen Betrachtung sprechen wir dann nicht mehr nur von Zeitmanagement, sondern von Selbstmanagement.

Das geht aber weit über das klassische arbeitsbezogene Zeitmanagement und die in diesem Studienheft zu behandelnden Inhalte hinaus.

Die Definition des Zeitmanagements macht den Ansatzpunkt der Aktivität bei jedem von uns selbst aus. Damit wir unseren „inneren Schweinehund überwinden“, müssen wir zuerst davon überzeugt sein, dass Zeitmanagement uns persönlich Vorteile verschafft.

---

1. Seiwert 2009, S. 273.

**Vorteile des Zeitmanagements**

1. Aufgabenerledigung mit weniger Aufwand
2. Bessere Organisation der eigenen Arbeit
3. Bessere Arbeitsergebnisse
4. Weniger Hektik und Stress
5. Größere Arbeitszufriedenheit
6. Höhere Arbeitsmotivation
7. Qualifikation für höhere Aufgaben
8. Geringerer Arbeits- und Leistungsdruck
9. Weniger Fehler bei der Aufgabenerledigung
10. Besseres Erreichen der Arbeits- und Lebensziele
11. ...

**Abb. 1.1:** Vorteile des Zeitmanagements

Diese Punkte werden im Laufe des Studienhefts wieder auftauchen und dann jeweils näher erläutert werden.

Zusammenfassend können Sie sagen: Sie nutzen und sparen Ihre knappste und wichtigste Ressource – Ihre Zeit.

**Aufgabe 1.1:**

Was verstehen Sie unter Selbstorganisation?

**Aufgabe 1.2:**

Beschreiben Sie die klassischen Aspekte des Selbstmanagements.



## 1.2 Grenzen des Zeitmanagements

Das klassische Zeitmanagement stößt insbesondere an zwei Grenzen.

**Grenzen des Zeitmanagements**

1. Zu viel ist zu viel!
2. Zeit kann nur einmal eingesetzt werden!

**Abb. 1.2:** Grenzen des Zeitmanagements

### Zu viel ist zu viel

Zeitmanagement hat es weit gebracht. In jeder Buchhandlung sind mehrere Bücher mit unterschiedlichsten Tipps und Ratschlägen verfügbar. Die klassischen Methoden und Konzepte werden ständig verbessert und verfeinert. Dennoch nehmen die Klagen über Hetze, Arbeitsverdichtung und Zeitdruck eher noch zu.<sup>1</sup>

1. vgl. insgesamt Hatzelmann, Held 2010, S. 8 ff.

Die technischen Beschleunigungsmöglichkeiten (Smartphones, E-Mail, Internet ...) und die dazu passenden Methoden des Zeitmanagements (Kontakte, automatische Verlinkung, ständig online sein, ...) verleiten dazu, immer noch mehr, in kürzerer Zeit, möglichst gleichzeitig zu machen. Wer in diese Falle geht, für den sind Stress und Druck vorprogrammiert.

Die Grenzen des Zeitmanagements sind also da erreicht, wo mit Zeit nur noch quantitativ umgegangen wird (messen, planen und bestimmten Aufgaben zumessen). Wir gehen dabei von Zeitproblemen aus.

Es kommt aber darauf an, dass wir auch die qualitative Seite der Zeit begreifen. Dabei geht es um die angemessene Geschwindigkeit, den Rhythmus von Aktivität und Ruhe, Eigenzeiten und Zeiten anderer usw. Hier finden wir die subjektive, persönliche Seite der Zeit, die bei jedem Menschen unterschiedlich ist. Sie gilt es zu verstehen und sinnvoll einzusetzen. Wenn uns das gelingt, können Sie die damit verbunden Potenziale nutzen und kompetent und souverän mit der Zeit umgehen. Wir sprechen dann von **Zeitkompetenz**.

Es geht also kurz gesagt darum, dass wir mithilfe der Zeitkompetenz unsere Tätigkeiten beherrschen und nicht umgekehrt unsere Tätigkeiten uns unter Zuhilfenahme von Zeitmanagementmethoden beherrschen.

### Zeit kann nur einmal eingesetzt werden!

Eng mit dem vorher dargestellten Zusammenhang verbunden ist die Tatsache, dass Sie sich immer wieder entscheiden müssen, wofür Sie Ihre Zeit einsetzen. Es gibt keine berufliche und keine private Zeit, sondern nur Zeit, die fließt. Ob wir sie beruflich oder privat einsetzen, müssen wir immer wieder neu entscheiden. Ohne diese Entscheidungen oder mit unzureichenden Entscheidungen können wir nicht mehr mit unserem eigenen Tempo Schritt halten.<sup>1</sup>

Wir fühlen uns dann ständig überfordert, übermüdet, überlastet. Das bedeutet: Wir haben unsere Balance verloren. Damit ist die Balance gemeint, die unser Menschsein erst ausmachen; nämlich die Balance zwischen erfolgreichem Arbeiten, glücklichen Beziehungen, körperlichem Wohlergehen und innerer Orientierung (neudeutsch: **Work-Life-Balance**). Unsere Zeit ist nicht nur zum Abhaken von Aufgaben und Terminen da. Unsere Zeit ist unser Leben.

Es geht also auch darum, diese Zeit auch mit unserem Leben auszufüllen. Nutzen Sie Ihre Zeit also auch für die Ihnen wesentlichen Dinge.



#### Aufgabe 1.3:

Was verstehen Sie unter Zeitkompetenz?

#### Aufgabe 1.4:

Was verstehen Sie unter Work-Life-Balance?

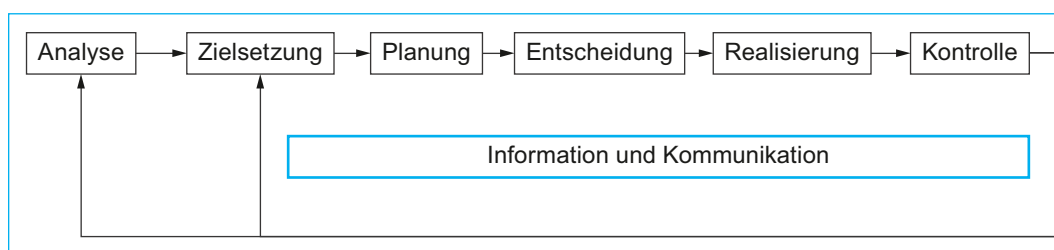
1. vgl. insgesamt Seiwert 2009, S. 252 ff.

### 1.3 Zeitmanagement-Regelkreis

Kommen wir zum klassischen Zeitmanagement zurück, ohne die Zeitkompetenz aus den Augen zu verlieren.

Die Bewältigung der tagtäglich zu erledigenden Aufgaben und Problemstellungen können Sie sich als eine Reihe von verschiedenen Aktivitäten vorstellen, die in einem bestimmten Zusammenhang stehen und in der Regel auch in einer bestimmten Reihenfolge ablaufen. Das kennen Sie bereits aus dem Management. So wird z. B. erst eine bestimmte Managementsituation analysiert. Danach folgt die Zielsetzung für die mögliche und notwendige Veränderung. Dann wird die Umsetzung geplant, die aussichtsreichste Lösung ausgewählt und die Umsetzung organisiert. Diese wird realisiert und daraufhin kontrolliert, ob die vorgenommenen Ziele auch erreicht wurden. Damit schließt sich der Kreis und das Ganze beginnt mit einer neuen Situation von vorn.

Der Prozess des Zeitmanagements lässt sich durch einen ähnlichen Regelkreis darstellen.



**Abb. 1.3:** Regelkreis des Zeitmanagements  
(in Anlehnung an Seiwert 1999-2003, S. 2)

Außen beginnt der Zeitmanagement-Regelkreis mit der **Analyse**. Sie dient dazu herauszufinden, wie Sie bisher mit Ihrer Zeit umgehen und wie viel Zeit Sie überhaupt zur Verfügung haben.

Die **Zielsetzung** dient der Analyse und der Formulierung der persönlichen Ziele, die mithilfe des Zeitmanagements erreicht werden, sollen. Mit der **Planung** werden Pläne und Handlungsalternativen für Maßnahmen zur Zielerreichung erarbeitet. Die **Entscheidung** dient dazu, die effektivsten Handlungsalternativen auszuwählen, für die Sie Ihre Zeit schließlich tatsächlich einsetzen wollen.

Die **Realisation** und die **Organisation** dienen der konkreten Tagesgestaltung und der Gestaltung der persönlichen Arbeitsabläufe zur Realisierung der anstehenden Arbeitsaufgaben.

Die **Kontrolle** dient der Überprüfung der Verhaltensweisen und der Ergebnisse im Hinblick auf deren Effektivität zur Zielerreichung. Sind die Ziele nicht erreicht worden, müssen sie modifiziert werden, oder wollen Sie sich neue Ziele setzen, beginnt der Regelkreis von vorn. Falls sich Ihre Situation nicht verändert hat, kann auf die Analyse verzichtet werden, sofern Sie dort keine anderen Ergebnisse als bisher erwarten.

**Information und Kommunikation** werden von den anderen Aspekten umschlossen; denn die Verarbeitung von Informationen und Kommunikation als Austausch von Informationen sind bei allen Teilaktivitäten des Zeitmanagement-Prozesses unabdingbar.

Dieser Regelkreis stellt eine Vereinfachung dar. Tatsächlich sind die einzelnen Aspekte vielfältig miteinander verbunden. Wir nutzen diesen Regelkreis aber zur didaktisch-methodischen Gliederung dieses Studienhefts.

Die nachfolgende Tabelle gibt Ihnen bereits einen Überblick über das, was Sie in diesem Heft erwartet.

**Tab. 1.1:** Regelkreis des Zeitmanagements<sup>1</sup>

Aspekt des Regelkreises	Analyse	Zielsetzung	Planung	Entscheidung	Realisation und Organisation	Kontrolle	Information und Kommunikation
<b>Arbeitstechniken/Methoden</b>	Zeitnutzungsanalyse	Zielfindung	Jahresplanung	Prioritätensetzung	Tagesgestaltung	Arbeitsablaufkontrollen	Rationelles Lesen
	Zeitverlustanalyse	Situationsanalyse	Monatsplanung	Pareto-Prinzip	Leistungskurve	Ergebniskontrollen	Rationelle Besprechungen
	Zeitfresseranalyse	Zielstrategien und Erfolgsmethoden	Wochenplanung	ABC-Analyse	Biorhythmus	Tagesrückschau	Rationelle Gespräche
		Zielformulierung	Tagesplanung	Eisenhower-Prinzip			Rationelles Telefonieren
<b>Erfolge, Ergebnisse (Zeitgewinn durch ...)</b>	Kenntnis über die eigene (knappe) Zeit/Lebenszeit		Prinzipien des Zeitmanagements	Delegation			Rationelle Korrespondenz
			ALPEN-Methode				Checklisten
		Motivierung	Optimale Einteilung und Nutzung der Zeit	Ordnen nach Wichtigkeit	Konzentration auf das Wesentliche	Leistung sicherstellen	Verbesserung der obigen Techniken und Methoden
		Beseitigung von Schwachstellen und Engpässen	Reduzierung von Durchführungszeiten	Produktiver Arbeitseinsatz	Ausnutzung des Leistungshochs	Positive Lebensführung	
		Work-Life-Balance					



#### Aufgabe 1.5:

Wozu dient die Analyse?

#### Aufgabe 1.6:

Warum werden Information und Kommunikation von den anderen Aspekten ausgeschlossen?

1. detaillierte Darstellung, in Anlehnung an Seiwert 1999, S. 74.



## Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurden zunächst die notwendigen Begriffe geklärt.

Wir verstehen unter **Selbstorganisation** das Setzen arbeits- und berufsbezogener Ziele und deren Kontrolle, um die eigenen Arbeitsabläufe ständig zu verbessern. Es geht um rationellere Arbeitsweisen und um effektive Arbeitsmethoden.

**Zeitmanagement** ist die konsequente und zielorientierte Anwendung bewährter Arbeitstechniken in der alltäglichen Praxis, um sich selbst und die eigenen Lebensbereiche so zu führen und zu organisieren (= zu managen), dass die zur Verfügung stehende Zeit sinnvoll und optimal auch unter dem Aspekt der Work-Life-Balance genutzt wird.

Im Weiteren haben wir uns mit den Grenzen des Zeitmanagements befasst. Dabei haben wir den Begriff der Zeitkompetenz, also die Auseinandersetzung mit der angemessenen Geschwindigkeit, dem Rhythmus von Aktivität und Ruhe, den Eigenzeiten und Zeiten anderer usw. kennengelernt. Ebenfalls haben wir uns mit der Work-Life-Balance befasst, also der Balance, die unser Menschsein erst ausmacht; nämlich die Balance zwischen erfolgreichem Arbeiten, glücklichen Beziehungen, körperlichem Wohlergehen und innerer Orientierung. Danach haben Sie den Zeitmanagement-Regelkreis kennengelernt. Er besteht aus den Aspekten Analyse, Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisation und Organisation, Kontrolle sowie Information und Kommunikation.

### Wiederholungsaufgaben

- 1.1 Vergleichen Sie die unterschiedlichen Definitionen zum Thema Zeitmanagement.
- 1.2 Warum ist Zeitkompetenz so wichtig?
- 1.3 Beschreiben Sie den Zeitmanagement-Regelkreis.
- 1.4 Wozu dient die Kontrolle im Zeitmanagement-Regelkreis? Begründen Sie Ihre Auffassung.

## 2 Analyse/Bestandsaufnahme

*In diesem zweiten Kapitel sollen Sie stärker für die Bedeutung und den Wert des Gutes „Zeit“ sensibilisiert werden. Sie lernen Möglichkeiten zur Selbstanalyse der verwendeten Zeit kennen. Dadurch wird Ihnen insbesondere der Zusammenhang von Selbstorganisation und Work-Life-Balance deutlich.*

### 2.1 Bedeutung der Zeit

Was ist eigentlich Zeit? Wenn Sie diese Frage philosophisch betrachten, ergibt sich folgende Antwort: Die Zeit ist ein vom Menschen gemachter Begriff. Nicht die Zeit vergeht, sondern nur das Leben. Das bedeutet, dass Sie über Ihre Zeit bestimmen und so auch sinnvoll planen können.

Allerdings ist es nicht möglich, Zeit zu sehen, zu spüren oder mit einem anderen Organ wahrzunehmen. Auch das Zeiterleben ist bei jedem Menschen unterschiedlich – und es kann durch psychische Prozesse gesteuert werden. Sicherlich kennen Sie das Gefühl, dass die Zeit wie im Flug vergeht, wenn Sie sich gerade mit Ihrem Hobby beschäftigen oder wenn Sie etwas Aufregendes erleben. Auch bei Tätigkeiten, die uns Spaß machen, können wir völlig das Zeitgefühl verlieren. Andererseits wissen Sie an einem hektischen Arbeitstag oft nicht, wo Ihre Zeit geblieben ist, und Sie haben nur die Hälfte Ihrer Aufgaben erledigt. Viele Menschen in Ihrer Umgebung möchten gern Ihre Zeit in Anspruch nehmen. Da liegt es an Ihnen, ob Sie sich Zeit stehlen lassen. Umgekehrt kann sich die Zeit auch ins Unendliche dehnen, z.B. wenn Sie nach der Arbeit 20 Minuten auf die S-Bahn warten müssen.

Auch technische Entwicklungen wie z.B. das Internet mit seinen Chatrooms, Communities und Plattformen ermöglichen Ihnen einen anderen Umgang mit der Zeit, denn räumliche und zeitliche Dimensionen lassen sich heute schnell überwinden.

Jeder von Ihnen hat seine eigene Zeitvorstellung, und jeder geht mit seiner Zeit um, wie er es für richtig hält.

Es gibt allerdings ein paar Dinge, welche die Zeit nicht mit sich machen lässt<sup>1</sup>:

#### **Zeit können Sie nicht kaufen!**

Sie steht jedem von uns in gleicher Menge zur Verfügung. Sie kann nicht vermehrt werden, und wirft auch keine Zinsen ab. Die Unterschiede ergeben sich lediglich daraus, wie Sie die Zeit wahrnehmen und ob Sie sie vergeuden oder klug mit ihr umgehen.

#### **Zeit können Sie nicht aufsparen!**

Die Zeit (oder besser das Leben) verstreicht unaufhaltsam. Jede Sekunde macht Sie ein bisschen älter. Sie können die Zeit nicht horten. Die Zeit kann auch nicht gelagert werden und wieder hervorgeholt werden, wenn sie gebraucht wird.

1. vgl. Seiwert 2013, S. 9 bzw. Engelmeyer; Meier 2004, S. 9.

## Zeit können Sie nicht anhalten!

Die Zeit verrinnt kontinuierlich und unwiderruflich. Abgelaufene Zeit lässt sich nicht wieder zurückholen. Dies ist wohl die Erkenntnis, die am meisten schmerzt.

So geben z.B. von 100 Managern an:

- Nur einer hat genügend Zeit.
- 10 benötigen 10 % mehr Zeit.
- 40 benötigen bereits 25 % mehr Zeit.
- Fast die Hälfte benötigt mindestens 50 % mehr Zeit.

Zeit ist also offensichtlich einer der größten Engpässe im beruflichen (und privaten) Leben eines Managers. Sein Erfolg hängt daher nicht nur von wirtschaftlich- materiellen Größen ab, sondern vor allem davon, wie er mit seiner Zeit umgeht. Es lohnt sich also, darüber nachzudenken, möglichst gut mit diesem Gut umzugehen.

## Zeit ist Leben!

Die Zeit verstreicht parallel zum Leben. Wie Sie Ihr Leben gestalten, bestimmt also auch die Verwendung Ihrer Zeit. Unsere Träume, Visionen und Lebensziele können also nur Realität werden, wenn wir Ihnen auch Zeit geben. Wir kommen im nächsten Abschnitt darauf zurück.

### Aufgabe 2.1:

Was ist für Sie Zeit?

### Aufgabe 2.2:

Was können Sie nicht mit der Zeit machen?



## 2.2 Work-Life-Balance

Erfolg im Beruf, ein glückliches Familienleben, viele Freunde und einen durchtrainierten Körper. Wir alle träumen von einem ausgewogenen Leben.

### Lebensbereiche:

#### Arbeit, Leistung

- Erfolg, Karriere, Geld, Wohlstand

#### Familie, soziale Kontakte

- Familie, Partnerschaft

#### Körper, Gesundheit

- Ernährung, Erholung, Entspannung, Fitness

#### Sinn, Werte

- Selbstverwirklichung, Erfüllung, Religion, Philosophie, Zukunftsfragen

**Abb. 2.1:** Lebensbereiche (in Anlehnung an Seiwert 2009, S. 26.)

Der Schlüssel für beruflichen Erfolg und ein erfülltes Privatleben liegt in der ausgewogenen Balance zwischen den vier Bereichen, die unser Leben ausmachen.<sup>1</sup>

Wenn diese Bereiche nicht im Gleichgewicht sind, kippt alles in eine Richtung – und wir stürzen im wahrsten Sinne des Wortes ab.

### Arbeit, Leistung

Ungeregelte Arbeitszeiten, Überstunden und Stress bestimmen längst nicht nur den Alltag von Führungskräften. Zeit- und Leistungsdruck gehören auch für viele Arbeitnehmer zum Arbeitsalltag. Die Gründe dafür sind, dass oftmals beruflicher Erfolg mit Erfolg im Leben gleichgesetzt wird. Dafür wird die Überbetonung dieses Lebensbereiches gern in Kauf genommen.

### Familie, soziale Kontakte

Hetze und Druck im Beruf führen häufig dazu, dass wir unser Privatleben vernachlässigen. Für Familie, Partnerschaft oder Freunde bleibt uns meist nur wenig Zeit. Wenn sich aber alles nur um den Job dreht, sind wir schnell frustriert und fühlen uns ausgepowert. Deshalb ist es wichtig, dass wir unsere sozialen Kontakte pflegen.

### Körper, Gesundheit

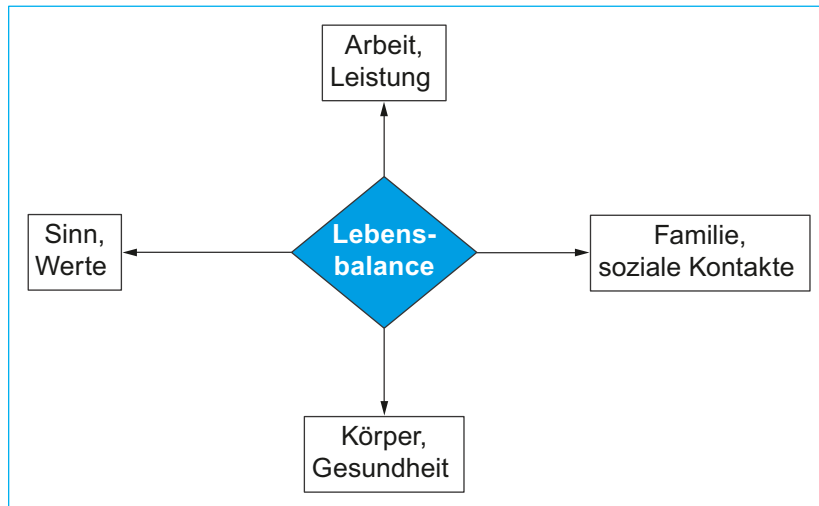
Wenn wir keine Zeit für unsere Gesundheit aufwenden, werden wir wahrscheinlich irgendwann viel Zeit unseren Krankheiten widmen müssen. Leider merken wir erst in der Krankheit, wie wichtig unsere Gesundheit ist. Deshalb sollten wir Arbeitsüberlastung und Stress gezielt entgegentreten. Aktiv etwas für unsere Gesundheit zu tun (Bewegung, Ernährung, Wellness, Ausspannen ...), stärkt diesen Lebensbereich.

### Sinn, Werte

Die Beschäftigung mit Sinn und Werten ist weit mehr als nur ein Zeitvertreib. Diese Beschäftigung hilft uns, unsere Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten. Ohne sinnhaftes Tun in allen Lebensbereichen, werden wir unser Leben als öde und leer empfinden. Wir verlieren unseren Antrieb. Mittlerweile setzen daher immer mehr Menschen auf ein sinnerfülltes Leben.

Das Problem der Lebensbalance ist allerdings kein mathematisches Problem. Wenn wir jedem dieser Bereiche 25 % unserer Zeit widmen, sind wir noch nicht in der Balance. Jeder dieser Bereiche muss in unserem Leben zu seinem Recht kommen.

1. vgl. insgesamt Seiwert 2009, S. 25 ff.



**Abb. 2.2:** Work-Life-Balance (in Anlehnung an Seiwert 2009, S. 29)

In manchen Lebensphasen müssen wir uns auf bestimmte Bereiche konzentrieren und andere treten (vorübergehend!) in den Hintergrund. Beim Berufseinstieg oder beim Stellenwechsel gilt der Fokus z.B. dem Bereich Arbeit und Leistung. Bei einer Familiengründung oder wenn wir in der Familie Nachwuchs erwarten, gehört die besondere Aufmerksamkeit dem Bereich Familie. Während und nach einer Krankheit oder einem Unfall liegt der Schwerpunkt sicher auf der Gesundheit. Wenn unsere Kinder erwachsen werden und ihre eigenen Familien gründen, wechselt der Fokus vielleicht auf den Bereich Sinn und Werte, weil wir uns fragen, wie die weitere Gestaltung unseres Lebens aussehen soll.

Wenn Sie sich einen ersten groben Überblick für sich persönlich verschaffen wollen, können Sie nachfolgenden Selbstcheck durchführen.

Gehen Sie nicht von Ihrer Wunschsituation sondern von Ihrer Realität aus und beantworten Sie folgende Fragen:

- Wieviel Prozent Ihrer Zeit, Energie und Aufmerksamkeit widmen Sie dem **Bereich Arbeit und Leistung**?
- Wieviel Prozent Ihrer Zeit, Energie und Aufmerksamkeit reservieren Sie dem **Bereich Familie und soziale Kontakte**?
- Wieviel Prozent Ihrer Zeit, Energie und Aufmerksamkeit widmen Sie dem **Bereich Körper und Gesundheit**?
- Wieviel Prozent Ihrer Zeit Energie und Aufmerksamkeit räumen Sie der Beschäftigung mit dem **Bereich Sinn und Werte** ein?

Falls es bei Ihnen eine starke Überbetonung eines Bereiches gibt, ist das zwar einerseits nicht ungewöhnlich, aber Anlass genug, über eine ausgewogenere Balance nachzudenken!

**Abb. 2.3:** Selbstcheck zur Work-Life-Balance (in Anlehnung an Seiwert 2009, S. 31)


**Aufgabe 2.3:**

Was verstehen Sie unter Work-Life-Balance?

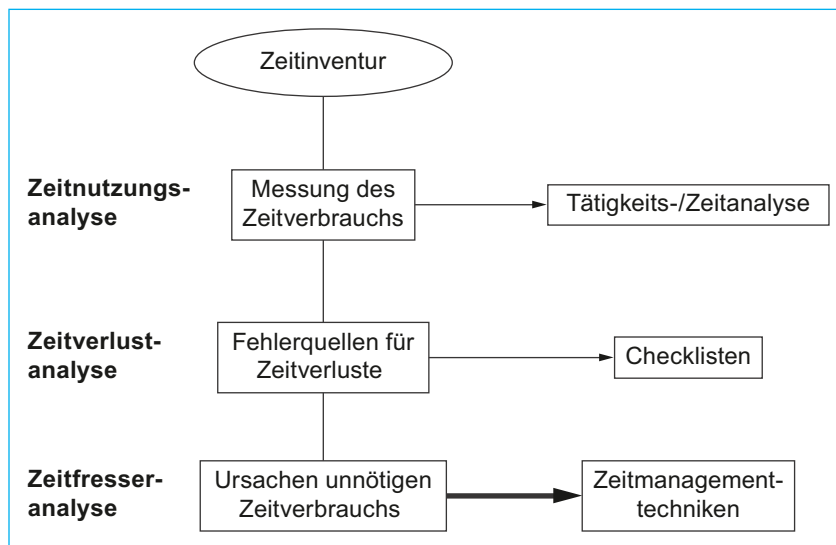
**Aufgabe 2.4:**

Wodurch wird die Work-Life-Balance aus Sicht des Bereiches Arbeit und Leistung gestört?

## 2.3 Zeitinventur

Die Voraussetzung dafür, dass Sie Ihren persönlichen Arbeitsstil in Bezug auf die Verwendung von Zeit überhaupt ändern können, ist die Kenntnis darüber, wohin die knappe Zeit geht, was Sie im Einzelnen wie damit tun. Oft bestehen nämlich völlig falsche Vorstellungen darüber, wie und wofür Sie im täglichen Arbeitsablauf Ihre Zeit verwenden.

Erst wenn Sie tatsächlich feststellen, wie viel Zeit Sie wofür und mit wem ver-(sch)wenden, werden Sie wichtige Fehlerpunkte Ihres persönlichen Zeitmanagements aufdecken. Dafür verwenden wir ein dreistufiges Verfahren der Zeitinventur.



**Abb. 2.4:** Zeitinventur

Der erste Schritt besteht in der **Zeitnutzungsanalyse**. Diese stellt eine Bestandsaufnahme des Gesamtablaufs aller Tätigkeiten dar, an denen Sie maßgeblich beteiligt sind. Die Tätigkeits- und Zeitanalyse hilft Ihnen bei der Analyse.

Tätigkeits- und Zeitanalyse								
Nr.	Tätigkeit Beschäftigung	von – bis		Dauer (in Min.)	A	B	C	D
Legende: A = War die Tätigkeit notwendig? (ja/nein) B = War der Zeitaufwand gerechtfertigt? (ja/nein) C = War die Ausführung zweckmäßig? (ja/nein) D = War der Zeitpunkt der Ausführung sinnvoll? (ja/nein)								

**Abb. 2.5:** Tätigkeits- und Zeitanalyse  
(in Anlehnung an Hovestadt 1997, S. 17 bzw. Seiwert 1999, S. 69)

Dieser Bogen sollte für mehrere Tage, am besten eine ganze Woche, ausgefüllt werden. Er dient als Grundlage für die weitere Analyse.

Bei der **Zeitverlustanalyse** geht es darum, herauszufinden, in welchen Bereichen Sie Zeit verlieren oder dazu neigen. Grundlage ist einerseits die Tätigkeits- und Zeitanalyse. Andererseits hilft Ihnen die Bearbeitung der nachfolgend abgebildeten Checkliste dabei. Die Fragen sind als Denkanstöße zu verstehen. Damit sollen Sie herausfinden, welche Themen in Bezug auf Ihr Zeitverhalten wichtig sind.

**Tab. 2.1:** Checkliste „Zeitverlustanalyse“<sup>1</sup>

Zeitverluste bei der Zielsetzung		Ja	Nein
1.	Habe ich einen systematischen Überblick über alle Aufgaben, die in meinen Arbeitsbereich fallen, z.B. mittels einer „Aktivitäten-Checkliste/Aufgaben-Kontrolle“?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Habe ich genügend Einblick in die Zusammenhänge zwischen meiner Arbeit und dem gesamten Betriebsgeschehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Habe ich zu viele verschiedene Aufgaben zu erfüllen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Beschäftige ich mich mit zu vielen verschiedenen Problemen und Arbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Führe ich meine Mitarbeiter durch konkrete Zielvorgaben (Management by Objectives)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. in Anlehnung an Seiwert 2013, S. 9 ff.; Knoblauch u.a. 2012, S. 8 ff.; Bischof u.a. 2014, S. 48 ff.; Engelmeyer; Meier 2004, S. 12 ff.

Zeitverluste bei der Zielsetzung		Ja	Nein
6.	Arbeite ich regelmäßig daran, neue Ideen zu entwickeln, mein Wissen und Können zu erweitern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zeitverluste bei der Planung		Ja	Nein
7.	Kenne ich die ungefähre prozentuale Verteilung von voraussehbaren Arbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Bin ich auf mögliche Schwierigkeiten (Krisen) bei der Aufgabenerledigung vorbereitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Berücksichtige ich eine Reservezeit für unvorhergesehene Fälle, Krisen und Störungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Treffe ich Vorkehrungen gegen Störungen, um mich meiner Arbeit ununterbrochen widmen zu können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Unternehme ich zu viele Dienstgänge oder Geschäftsreisen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Notiere ich Termine, Aufgaben und Aktivitäten in einem Zeitplanbuch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zeitverluste bei der Entscheidung		Ja	Nein
13.	Beurteile ich eine Arbeit, bevor ich mit ihr beginne (lohnt sich der Aufwand)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Lege ich eine Rangordnung der Arbeiten nach ihrer Wichtigkeit (z.B. A, B, C) fest?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Teile ich den einzelnen Arbeiten das richtige Maß an Zeit zu, das ihrer Bedeutung (Wichtigkeit und Dringlichkeit) entspricht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Verbringe ich zu viel Zeit mit Telefonaten, Besuchern oder Besprechungen, die für mich keine oder nur geringe Bedeutung haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Versuche ich, kleine Arbeiten, unwichtige Dinge und Nebensächlichkeiten allzu perfekt zu erledigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Messe ich reinen Routineaufgaben zuviel Zeit zu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Befasse ich mich bei der Erledigung einer Aufgabe zu sehr mit Einzelfakten, obwohl ich die für mich wichtigsten Dinge bereits kenne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Führe ich zwischen den einzelnen Tätigkeiten zu lange Privatgespräche?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zeitverluste bei der Organisation der Arbeit		Ja	Nein
21.	Arbeite ich zu lange an einem Problem, sodass der Ertrag meiner Leistung immer mehr abnimmt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Neige ich dazu, alles selbst machen zu wollen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Verfüge ich über Mitarbeiter oder Helfer, denen ich geeignete Aufgaben übertragen kann?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Zeitverluste bei der Organisation der Arbeit	Ja	Nein
24. Ist mein Schreibtisch ständig überhäuft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Benutze ich moderne Hilfsmittel, die mir die Arbeit erleichtern (Diktiergerät, Wählautomat, Formulare, Checklisten etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Stelle ich Überlegungen zur systematischen Vereinfachung der Arbeit in meinem Tätigkeitsbereich an?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Treten in bestimmten Arbeitssituationen immer wieder die gleichen Schwierigkeiten auf?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zeitverluste zu Beginn der Arbeit	Ja	Nein
28. Plane ich schon am Vorabend den nächsten Tag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Plaudere ich mit Kollegen oder der Sekretärin, ehe ich mit der Arbeit beginne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Beschäftige ich mich erst mal mit persönlichen Dingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Lese ich zunächst Zeitungen und/oder die Eingangspost?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Benötige ich für jeden Anfang eine längere Zeitspanne, um wieder in die Arbeit hineinzukommen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Fange ich spontan mit einer Aufgabe an, ohne sie durchdacht zu haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Sorge ich für eine ausreichende Arbeitsvorbereitung meiner Aktivitäten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Schiebe ich Dinge oft auf?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Beginne ich bei schwierigen Problemen oder Aufgaben in der Mitte oder am Schluss?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Fange ich bestimmte Arbeiten an und lasse sie liegen, ohne sie zu Ende gebracht zu haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zeitverluste bei der Tagesgestaltung	Ja	Nein
38. Kenne ich meinen persönlichen Arbeits- und Leistungsrhythmus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Weiß ich, ob ich am Morgen oder Abend mehr leiste?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Entspricht mein Arbeitstag meinem Leistungsrhythmus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Plane ich die günstigste Tageszeit für die wichtigsten Aufgaben ein, um meine Leistungsfähigkeit voll auszunutzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Beschäftige ich mich in den Stunden meiner höchsten Leistungsfähigkeit mit Routinearbeiten, Nebensächlichkeiten und unwichtigen Problemen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zeitverluste bei der Information und Kommunikation	Ja	Nein
43. Wähle ich meinen Lesestoff (z.B. Zeitschriftenartikel, Fachliteratur) im Hinblick auf Wichtigkeit, Nutzen und Verwertbarkeit aus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zeitverluste bei der Information und Kommunikation		Ja	Nein
44.	Überfliege ich meinen Lesestoff, um die Hauptgedanken zu erfassen und dann auf wichtige Stellen näher einzugehen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.	Beende ich ein Telefonat, eine Unterredung oder eine Besprechung, wenn jedes weitere Wort nutzlos erscheint?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46.	Bereite ich mich auf Besprechungen ausreichend vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47.	Prüfe ich die Gesprächsziele des anderen und meine eigenen, um Energie- und Zeitverschwendung auszuschließen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48.	Bereite ich meine Korrespondenz mit einfachen oder detaillierten Entwürfen vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49.	Vermeide ich Aufzeichnungen, die nur bei Eintritt von höchst unwahrscheinlichen Ereignissen von Nutzen wären?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.	Benutze ich Formulare für Routinearbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie diese Checkliste durchgearbeitet haben, versuchen Sie daraus die wichtigsten Zeitverlustquellen zu ermitteln. Bei welchen der oben beschriebenen Aktivitäten verlieren Sie Zeit? Beschränken Sie sich auf die wichtigsten (max. 10).

Wichtigste Zeitverlustquellen	
1.	.....
2.	.....
3.	.....
4.	.....
5.	.....
6.	.....
7.	.....
8.	.....
9.	.....
10.	.....

**Abb. 2.6:** Zeitverlustquellen (in Anlehnung an Seiwert, 1999, S. 68 ff.)

Mit der **Zeitfresseranalyse** versuchen Sie abschließend die häufigsten und zeitintensivsten Urheber von Zeitverlusten zu identifizieren. Sie können dazu nachfolgende Liste der bedeutsamsten 30 Zeitfresser verwenden.

Zeitfresser oder Zeitfallen	
1. Unklare Zielsetzung	16. Fehlende Selbstdisziplin
2. Keine Prioritäten	17. Aufgaben nicht zu Ende führen
3. Versuch, zuviel auf einmal zu tun	18. Ablenkung/ Lärm
4. Fehlende Übersicht über anstehende Aufgaben und Aktivitäten	19. Langwierige Besprechungen
5. Schlechte Tagesplanung	20. Mangelnde Vorbereitung auf Gespräche und Besprechungen
6. Persönliche Desorganisation/ überhäufte Schreibtisch	21. Keine oder unpräzise Kommunikation
7. Papierkram und Lesen	22. Privater Schwatz
8. Schlechtes Ablagesystem	23. Zuviel Kommunikation
9. Suche nach Notizen, Merkzetteln, Adressen/ Telefonnummern	24. Zu viele Aktennotizen
10. Mangelnde Motivation/ arbeitsindifferentes Verhalten	25. Aufschieberitis
11. Mangelnde Koordination/ Teamwork	26. Alle Fakten wissen wollen
12. Telefonische Unterbrechungen	27. Wartezeiten (z.B. bei Verabredungen, Terminen)
13. Unangemeldete Besucher	28. Hast, Ungeduld
14. Unfähigkeit, nein zu sagen	29. Zu wenig Delegation
15. Unvollständige, verspätete Information	30. Mangelnde Kontrolle delegierter Arbeiten

**Abb. 2.7:** Liste der bedeutsamsten Zeitfresser  
(in Anlehnung an Seiwert 1999, S. 70; Weisweiler u.a. 2013, S. 90.)

Bei der Zeitfresseranalyse kommt es darauf an, sich auf die fünf wichtigsten Zeitfresser zu beschränken. Durch die Bekämpfung dieser Zeitfresser können Sie bereits eine erhebliche Leistungssteigerung erreichen. Machen Sie sich daher eine stichwortartige Analyse der Ursachen Ihrer Zeitfresser, und suchen Sie nach Maßnahmen und Lösungsmöglichkeiten.

Zeitfresser	Mögliche Ursachen	Maßnahmen/ Lösungen

**Abb. 2.8:** Bearbeitung der Zeitfresser  
(in Anlehnung an Seiwert 1999, S. 71 bzw. 2013, S. 20.)

**Aufgabe 2.5:**

Was versteht man unter einer Zeitnutzungsanalyse?

**Aufgabe 2.6:**

Was ist der Sinn der Zeitfresseranalyse?

## Zusammenfassung

In diesem Kapitel haben Sie sich zunächst mit der **Bedeutung** der Zeit auseinandergesetzt. Sie haben gelernt, dass das Zeiterleben jedes Menschen unterschiedlich ist. Jeder von Ihnen hat seine eigene Zeitvorstellung, und jeder geht mit seiner Zeit um, wie er es für richtig hält.

Aus der These Zeit ist gleich Leben haben wir die Überlegungen zur Work-Life-Balance abgeleitet. Sie haben dabei gelernt, warum die wichtigen Lebensbereiche Arbeit/Leistung, Familie/soziale Kontakte, Körper/Gesundheit und Sinn/Werte in der Balance gehalten werden müssen und welchen Beitrag Zeitmanagement dazu leisten kann.

Wie wir mit der Zeit umgehen, versuchen wir mithilfe der persönlichen **Zeitinventur** herauszufinden. Diese besteht aus der **Zeitnutzungsanalyse**, der **Zeitverlustanalyse** und der **Zeitfresseranalyse**.

## Wiederholungsaufgaben

- 2.1 Beschreiben Sie das unterschiedliche Zeiterleben. Welche Bedeutung hat das für den einzelnen Menschen?
- 2.2 Warum müssen die wichtigen Lebensbereiche Arbeit/Leistung, Familie/soziale Kontakte, Körper/Gesundheit und Sinn/Werte in der Balance gehalten werden?
- 2.3 Beschreiben Sie die einzelnen Elemente der Zeitinventur und deren Zusammenspiel.
- 2.4 Worum geht es bei der Zeitverlustanalyse?

### 3 Zielsetzung

*In diesem dritten Kapitel wird Ihnen vermittelt, dass erfolgreiches Zeitmanagement ohne klare Ziele nicht möglich ist. Sie lernen Ziele zu finden, Ihre Ressourcen zur Zielerreichung zu identifizieren und die Ziele klar und konkret zu formulieren. Ihnen wird bewusst, dass die Ziele immer sowohl Ihr berufliches wie Ihr privates Leben betreffen, da die für die Zielerreichung verfügbare Zeit nur einmal zur Verfügung steht.*

Ziele setzen heißt:

- die vorhandenen und latenten Bedürfnisse, Interessen, Wünsche oder Aufgaben, die wir haben, in klare Absichten zu fassen und in präzisen Formulierungen auszudrücken;
- unsere Handlungen und unser Tun auf diese Ziele und ihre Erfüllung hin auszurichten.

Ziele sind die treibende Kraft für unsere Handlungen. Sie verleihen uns die notwendige Antriebskraft. Ziele setzen heißt daher auch in Richtung Zukunft denken.

Zielsetzung ist ein permanenter Prozess, da Ziele nicht ein für alle Mal festgelegt werden, sondern sich laufend ändern können, z.B. wenn bei der Kontrolle der Realisierung festgestellt wird, dass die Vorstellungen inhaltlich falsch oder die Ansprüche zu hoch oder zu niedrig angesetzt waren. Sie haben sich etwa vorgenommen, in zwei Jahren ein Fernstudium abzuschließen, weil Sie von einer bestimmten Menge freier Zeit zum Lernen ausgegangen waren. Während der ersten Monate stellen Sie aber fest, dass die Lernzeit nicht im gedachten Umfang zur Verfügung steht, da die Ansprüche Ihrer Familie an Ihre Zeit größer sind als gedacht. Insofern werden Sie das Ziel wahrscheinlich verändern (z.B. den Zeithorizont auf drei Jahre verlängern).

Zielsetzung bedeutet auch, sein Tun und Handeln bewusst auf bestimmte Leitlinien und Orientierungen hin auszurichten. Für Ihr Zeitmanagement und eine bewusste Lebensführung ist es fundamental wichtig, wohin Sie wollen (Selbstbestimmung), um nicht dort anzukommen, wo andere Sie hinhaben wollen (Fremdbestimmung).

In diesem Sinne lässt sich der **Zielsetzungsprozess** wie folgt beschreiben.

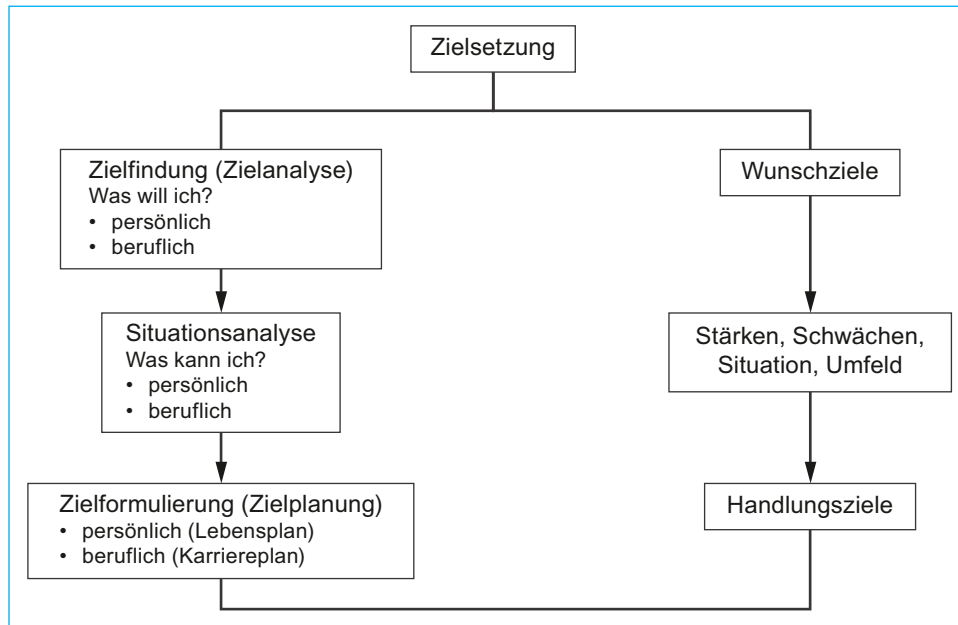


Abb. 3.1: Zielsetzungsprozess (vgl. inhaltlich Seiwert 1999, S. 75 ff. und 2013, 23 ff.)



#### Aufgabe 3.1:

Was heißt: Ziele setzen?

#### Aufgabe 3.2:

Warum versteht man Zielsetzung als permanenten Prozess?

### 3.1 Zielfindung

Jeder Mensch hat seine eigenen Werte: Anschauungen und Dinge, die in seinem Leben wichtig sind und sein Denken und Handeln bestimmen. Wer seine Werte kennt und versucht nach Ihnen zu leben, kann klarer entscheiden und handeln und seine Ziele besser verfolgen.

Das ist unabdingbare, grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeits- und Lebensgestaltung. Bitte beachten Sie, dass es immer um die Gestaltung des ganzen Lebens geht. Eine Trennung von Arbeits- und Lebensgestaltung in Bezug auf die persönlichen Ziele ist nicht möglich, da die Ziele mindestens insoweit zusammenhängen, als zu ihrer Realisierung dasselbe Zeitbudget zur Verfügung steht, welches nur einmal eingesetzt werden kann. Persönliche Lebensziele zu finden und zu definieren bedeutet, seinem Leben eine Richtung zu geben und die eigenen Werte verwirklichen zu können.

**Persönliche Lebensziele**

1. Beruflicher Erfolg
2. Karriere
3. Anerkennung
4. Zusammenarbeit im Team
5. Soziale Einbindung
6. Zeit für die Familie
7. Zeit für Hobbys
8. Gutes Auskommen
9. Persönliche Freiheit
10. Ausleben von Interessen
11. Zufriedenheit
12. Soziales Engagement
13. Sinnvolle Tätigkeit
14. ...

**Abb. 3.2:** Beispiele für persönliche Lebensziele (vgl. Engelmeyer, Meier 2004, S. 17)

Die persönliche Zielfindung beginnt immer mit der Erarbeitung eines Lebenswunschkildes bzw. einer persönlichen Vision.

Persönliche Lebensvisionen weisen uns wie ein Leitstern den richtigen Weg und bringen uns trotz Schwierigkeiten und Rückschlägen ans Ziel unserer Wünsche.<sup>1</sup>

Wie können wir unsere persönliche Lebensvision erarbeiten und unseren Träumen und Wünschen auf die Spur kommen?

### Erarbeitung eines Lebenswunschkildes bzw. einer persönlichen Vision

Erwarten Sie nicht, dass Sie auf Anhieb die perfekte Vision für Ihr Leben finden. Visionen sind etwas Lebendiges und entstehen in der aktiven Gestaltung und Auseinandersetzung mit Ihrem Leben. Die Vision darf auch nicht auf den Bereich Arbeit und Leistung beschränkt werden (vgl. hierzu den Abschnitt über Work-Life-Balance). Zu einem glücklichen Leben gehören neben dem beruflichen Erfolg auch ein Privatleben und körperliches Wohlbefinden. Malen Sie sich aus, wie Ihr zukünftiges Leben verlaufen könnte.

Blicken Sie dazu zunächst zurück, wie Ihr bisheriges Leben verlaufen ist. Welches waren Ihre größten Erfolge? Wo gab es Niederlagen (beruflich, privat)?

Jetzt blicken Sie nach vorn. Wie stellen Sie sich Ihre Zukunft vor? Wie alt wollen Sie werden? Was wollen Sie noch alles erreichen? Mit welchen Schicksalsschlägen oder Niederlagen rechnen Sie?

1. vgl. auch Seiwert 2009, S. 61 ff.

**Fünf Schritte zur persönlichen Lebensvision**

1. Wünsch Dir was!
2. Wünsche im Wettstreit
3. Betrachtung vom Ende!
4. Zukunftsträume
5. Die Vision

**Abb. 3.3:** Fünf Schritte zur persönlichen Lebensvision (vgl. Seiwert 2009, S. 62 ff.)

**Wünsch Dir was!**

Niemand von uns ist wunschlos glücklich. Wir alle stecken voller Träume, Wünsche und Sehnsüchte. Es gilt also, diesen im ersten Schritt auf die Spur zu kommen. Nehmen Sie sich daher bitte Zeit, diese Wünsche aufzuschreiben. Denken Sie daran, die Wünsche aus allen Lebensbereichen zu erfassen. Beispiele können sein: ein interessanter Job, das Erreichen des Idealgewichts, eine harmonische Beziehung, ein Ehrenamt ... Die in der obigen Abbildung genannten weiteren Punkte können Sie inspirieren. Am Ende sollten Sie einen langen Wunschzettel erstellt haben.

**Wünsche im Wettstreit!**

Wenn Sie sich den Wunschzettel betrachten, werden Sie sofort feststellen, dass Sie nicht alles gleichzeitig haben können. Sie müssen sich also entscheiden und Prioritäten setzen. Hierzu sollten Sie aus jedem der wichtigen Lebensbereiche (vgl. Abschnitt 2.2 Work-Life-Balance) die beiden Wünsche auswählen, die Ihnen am wichtigsten sind. Bilden Sie nun eine Reihenfolge der persönlichen Wichtigkeit. Sie sind erst fertig, wenn Ihre acht Wünsche tatsächlich in einer Reihenfolge der Wichtigkeit von 1 (= am wichtigsten) bis 8 (= von diesen am wenigsten wichtig) geordnet sind. Wenn Ihre Wünsche dann klar nach Prioritäten geordnet sind, wird es Ihnen leichter fallen, Ihre Lebensvision so zu entwickeln, dass die Wünsche auch wahr werden können.

**Betrachtung vom Ende!**

Hier geht es darum, sich vorzustellen, was wir am Ende unseres Lebens erreicht haben. Stellen Sie sich z.B. vor, Sie feiern Ihren 80. Geburtstag und haben alles erreicht, was Sie sich vorgenommen haben. Wo und wie leben Sie? Wie sieht Ihre finanzielle Situation aus? Was ist Ihnen wichtig? Welche Werte und Überzeugungen haben Sie? Was sagen andere Menschen (Partner, Kinder, ehemalige Chefs und Kollegen) über Sie?

Anschließend überlegen Sie sich, welches für Sie die wichtigsten fünf Punkte sind, die Sie bis zum Ende Ihres Lebens noch erreichen wollen.



**Lebenswunschart**

Die fünf wichtigsten Punkte, die ich in meinem Leben noch erreichen will:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

**Abb. 3.4:** Lebenswunschart (in Anlehnung an Seiwert 2013, S. 24.)

**Zukunftsträume**

Nachdem Sie nun Ihre wichtigsten Lebenswunscharten auf dem Zettel haben, stellen Sie sich vor, was in fünf Jahren sein wird:

Im Beruf:

- Was machen Sie beruflich?
- Welche Position bekleiden Sie?
- Wieviel Stunden am Tag arbeiten Sie?
- Sind Sie selbständig oder angestellt?
- Wie haben Sie sich weiterentwickelt?
- Welche Anforderungen müssen Sie erfüllen?
- ...?

Im Privatleben:

- Welches Lebensmotto gilt für Sie?
- Wer oder was hat in Ihrem Leben Priorität?
- Welche neuen Erfahrungen haben Sie gemacht?
- Was haben Sie dazu gelernt?
- Wo und wie werden Sie leben?
- Wie sieht Ihre familiäre Situation aus?
- Welche Freunde, Bekannte oder Kollegen sind Ihnen wichtig?
- ...?

Wenn Sie das alles aufgeschrieben haben, stellen Sie sich abschließend vor, was in einem Jahr geschehen sein wird.

Wunsch- und Lebensziele	
<b>Private Wünsche</b>  Langfristig (Lebensziele):   Mittelfristig (5 Jahre):   Kurzfristig (in den nächsten 12 Monaten):	<b>Berufliche Wünsche</b>  Langfristig (Karriereziele):   Mittelfristig (5 Jahre):   Kurzfristig (in den nächsten 12 Monaten):

**Abb. 3.5:** Wunsch- und Lebensziele

## Die Vision

Wenn Sie das alles auf Ihrem Zettel haben, entwerfen Sie schriftlich Ihr Lebensdrehbuch. Beschreiben Sie alles ganz konkret. Beginnen Sie mit der Lebensvision.



### Beispiel 3.1:

Meine Lebensvision ist es, eine steile Karriere in meinem Unternehmen zu machen, ohne meine Familie und meine Gesundheit zu vernachlässigen.

Danach betrachten Sie die Situation dazu in fünf Jahren.



### Beispiel 3.2:

In fünf Jahren bin ich Filialleiter. Mit meiner Familie bin ich in ein eigenes Haus im Grünen umgezogen. Mit der Familie machen wir regelmäßig zweimal im Jahr Urlaub. Seit Jahren bin ich Mitglied im Sportverein und trainiere zweimal in der Woche.

Als letztes betrachten Sie die heutige Situation und was Sie ab morgen tun wollen.



### Beispiel 3.3:

Heute bin ich Gruppenleiter. Ich werde mich diese Woche noch zu einem Fernlehrgang im Bereich Führung und Betriebswirtschaft anmelden. Mit der Familie werden wir das Umfeld der Stadt, in der ich arbeite, erkunden, um festzustellen, wo der geeignete Grund für ein eigenes Haus wäre. Das dient uns auch gleichzeitig für gemeinsame Unternehmungen. In meinem Kalender sind die 2 Trainingstermine in der Woche in meinem Sportverein ab sofort mit höchster Priorität belegt und für andere (auch berufliche) Aktivitäten gesperrt.

Wenn wir unser Lebensdrehbuch erstellt haben können wir ans Umsetzen gehen.

Um die Zielfindung abzuschließen, fassen Sie Ihre Ziele noch einmal übersichtlich zusammen. Filtern Sie dabei die wichtigsten Positionen heraus, die Sie als Lebens- und Karriereziele erreichen wollen.

Zielinventar	
<b>Persönliche Ziele (Lebensziele)</b>	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
<b>Persönliche Ziele (Karriereziele)</b>	
.....	.....
.....	.....
.....	.....
<b>Erfahrungen, die ich noch machen möchte</b>	
Persönlich	beruflich
.....	.....
.....	.....
.....	.....
<b>Dinge, die ich noch tun will</b>	
Persönlich	beruflich
.....	.....
.....	.....
.....	.....

**Abb. 3.6:** Zielinventar (vgl. Seiwert 1999, S. 75 ff.)

### Aufgabe 3.3:

Beschreiben Sie die Schritte zur persönlichen Lebensvision.



## 3.2 Situationsanalyse

Nachdem Sie im Abschnitt Zielfindung Ihre persönlichen und beruflichen Ziele geklärt haben, sollen Sie sich im Rahmen einer Bestandsaufnahme mit Ihren persönlichen Ressourcen, also den Mitteln zur Zielerreichung, beschäftigen.

Sie gehen auch hier in vier Schritten vor.

### Situationsanalyse

1. Leitfragen zur Situationsanalyse
2. Persönliche Erfolgs-/Misserfolgsbilanz
3. Stärken und Schwächen
4. Ziel-Mittel-Analyse

**Abb. 3.7:** Situationsanalyse

### Leitfragen zur Situationsanalyse

Eine solche Situationsanalyse soll Aufschluss über Ihre Stärken und Schwächen geben und Hinweise liefern, welche Bereiche Sie ausbauen können und an welchen Punkten Sie noch arbeiten müssen. Um sich darüber klarer zu werden, können Sie die nachfolgenden Leitfragen zur persönlichen Situationsanalyse und zur beruflichen Situationsanalyse bearbeiten.

**Tab. 3.1:** Leitfragen zur persönlichen Situationsanalyse  
(in Anlehnung an Müller-Klement, Seiwert 1993, S. 26 f.)

Mein Lebenslauf: Welches waren meine größten Erfolge und Misserfolge	
Familiäre Einflüsse: Kindheit? Jugend? Eltern? Geschwister? Bezugspersonen?	
Welches sind meine wichtigsten Persönlichkeitswerte, Charaktervorteile und Stärken?	
Welches sind meine Schwächen? Belastungen?	
Welches sind meine Harmonien? Welches sind meine Konflikte mit meiner Umwelt? Worauf führe ich dieses zurück?	
Freundschaften? Feindschaften?	
Wie und wann fühle ich mich stark, unterlegen und schwach?	
Welche Erfolge konnte ich bisher nicht erreichen? Aus welchen Gründen?	
Welche Gefahren, Schwierigkeiten, Probleme etc. können/könnten auf mich zukommen? In welchen Bereichen?	
Welche Maßnahmen will ich hier ergreifen?	
Welche Menschen, Freunde etc. fördern mich, behindern mich in meiner Entfaltung?	
Wo kann ich mein Können entfalten? Nicht entfalten? Was will ich dagegen tun?	
Welche für mich negativen Einflüsse von anderen will ich beseitigen?	

Welche positiven Einflüsse will ich fördern, ausnutzen?	
Was brauchen andere? Was kann ich geben?	
Wo und wem kann ich helfen? (auch in Gruppen)	
Wem kann ich Nutzen bieten – jetzt und in Zukunft?	
Was will ich konkret tun, um anderen Nutzen zu bieten?	
Wie viel (Löse-)Geld würde ich bereit sein, für meine besten Freunde zu geben?	
Biete ich den Leuten den meisten Nutzen, die mir den meisten Nutzen bringen?	
Wem werde ich welche Freude bereiten? Jetzt gleich? Morgen?	

**Tab. 3.2:** Leitfragen zur beruflichen Situationsanalyse  
(in Anlehnung an Müller-Klement, Seiwert 1993, S. 26 ff.)

Kenne ich die Ziele meiner Stelle?	
Weiß ich, was an meinem Arbeitsplatz von mir erwartet wird?	
Sind meine Ziele mit meinem Vorgesetzten abgestimmt?	
Kenne ich die zu meinem Arbeitsgebiet gehörenden, routinemäßig wiederkehrenden Aufgaben?	
Plane ich meine Aufgaben?	
Habe ich jederzeit einen Überblick über die zur Bearbeitung anstehenden Aufgaben?	
Kenne ich die Dringlichkeit und Wichtigkeit meiner Aufgaben?	
Setze ich Prioritäten?	
Erledige ich meine Aufgaben rechtzeitig?	
Gerate ich dabei öfter unter Druck?	
Muss ich von anderen Stellen an die Erledigung von Aufgaben erinnert werden?	

Schiebe ich Aufgaben vor mir her?	
Nehme ich Aufgaben selbstständig in Angriff?	
Erledige ich meine Aufgaben vollständig	
Erhalte ich oft Rückfragen oder Reklamationen?	
Erhalte ich Klagen darüber, dass ich andere Stellen unzureichend informiere?	
Wie groß ist der Einfluss des Unternehmens auf meinen persönlichen Lebensbereich?	
Meine Kompetenz, mein Entscheidungsspielraum?	
Welchen Nutzen biete ich durch meine momentanen Leistungen?	
Welche Gegenleistung kann ich erwarten (Gehalt, Aufstieg, Kontakte etc.)?	
Welche Erfolge und Teilerfolge kann ich in absehbarer Zeit erzielen?	
Mit welchen Misserfolgen muss ich rechnen?	
Welches sind die Hauptvorzüge des Unternehmens?	

In den nächsten Schritten wollen wir nun auf Ihre Erfolge und Misserfolge sowie auf Ihre Stärken und Schwächen schauen. Betrachten Sie zu diesem Zweck noch einmal Ihre Lebenskurve.

### Persönliche Erfolgs-/Misserfolgsbilanz

Betrachten Sie zunächst Ihre Erfolge. Welche Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen usw. waren notwendig, um diese Erfolge zu erzielen? Versuchen Sie dabei, jeweils die Fähigkeiten herauszufinden, die Sie bei dem jeweiligen Ereignis eingesetzt haben.

Das können **Fachkenntnisse** (z.B. Produktkenntnisse, Herstellungskennntnisse, Verkaufstechnik, Managementwissen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Allgemeinwissen usw.), **persönliche Fähigkeiten** (z.B. körperliche Verfassung, Fitness, Widerstandskraft, Auftreten, Aktivität, Stehvermögen, Kontaktfähigkeit, zuhören können, Einfühlungsvermögen, Anpassungsfähigkeit, Hilfsbereitschaft, Kritikvermögen, Selbstkritik usw.), **Führungsfähigkeiten** (z.B. Durchsetzungskraft, Überzeugungsvermögen, Fähigkeit zur Delegation, Unterweisung, Motivation von Menschen und Gruppen, Fähigkeit zur Teamarbeit und Kooperation usw.) **Denkfähigkeiten** (z.B. Urteilkraft, Kreativität, logisches Denken, Denken in Strukturen und Systemen usw.) oder **Arbeitstechniken** (z.B.

Rationelles und systematisches Arbeiten, Entscheidungstechniken, Problemlösungen, Konzentrationsfähigkeit, Arbeitsmethodik, Organisation, Diskussions- und Verhandlungstechniken usw.) sein. Diese Beispiele sollen Ihnen helfen, die jeweils konkret, eingesetzten eigenen Fähigkeiten besser herauszufinden.

Persönliche Erfolgsbilanz	
Meine größten Erfolge, Leistungen, usw.	Wie habe ich sie errungen? (Fähigkeiten, die dafür notwendig waren.)
1. ....	.....
2. ....	.....
3. ....	.....
4. ....	.....
5. ....	.....
6. ....	.....
7. ....	.....
8. ....	.....
9. ....	.....
10. ....	.....
Sonstiges:	

**Abb. 3.8:** Persönliche Erfolgsbilanz (in Anlehnung an Seiwert 1999, S. 75 ff. bzw. 2013, S. 28)

Mit der Analyse Ihrer Fähigkeiten ermitteln Sie, was Sie überhaupt leisten können, d. h., welches persönliche Potenzial Ihnen zur Erreichung Ihrer Ziele zur Verfügung steht. Dieses gilt es zu verbessern und zu fördern. Das ist jedoch nur eine Seite der Medaille.

Auf der anderen Seite müssen Sie sich über Ihre Schwachpunkte klar werden, um entweder solche Aktivitäten zu meiden, die den Einsatz solcher Fähigkeiten erfordern, oder diese Fähigkeiten zu erwerben. Stellen Sie daher auch eine Bilanz Ihrer größten Misserfolge und Niederlagen auf.

Persönliche Misserfolgsbilanz		
Meine größten Misserfolge, Niederlagen, usw.	Fähigkeiten, die hier gefehlt haben.	Wie habe ich die Misserfolge überwunden?
1. ....	.....	.....
2. ....	.....	.....
3. ....	.....	.....
4. ....	.....	.....
5. ....	.....	.....
6. ....	.....	.....
7. ....	.....	.....
8. ....	.....	.....
9. ....	.....	.....
10. ....	.....	.....
Sonstiges:		

**Abb. 3.9:** Persönliche Misserfolgsbilanz (in Anlehnung an Seiwert 1999, S. 75 ff. bzw. 2013, S. 28)

### Stärken und Schwächen

Im nächsten Schritt ordnen Sie die gefundenen Fähigkeiten und Mängel nach Bereichen und geben die jeweils wichtigsten zwei oder drei Stärken und Schwächen an. Ein solches persönliches Fähigkeitsprofil ist die Grundlage für die Planung der nächsten Schritte und Maßnahmen zur Zielerreichung.



Fähigkeitsprofil		
Fähigkeitsbereiche	Stärken	Schwächen
Berufliche Kenntnisse und Erfahrungen	1. .... 2. .... 3. ....	1. .... 2. .... 3. ....
Soziale und kommunikative Eigenschaften	1. .... 2. .... 3. ....	1. .... 2. .... 3. ....
Persönliche Fähigkeiten	1. .... 2. .... 3. ....	1. .... 2. .... 3. ....
Führungsfähigkeiten	1. .... 2. .... 3. ....	1. .... 2. .... 3. ....
Denkfähigkeiten Arbeitstechniken	1. .... 2. .... 3. ....	1. .... 2. .... 3. ....
Sonstiges	1. .... 2. .... 3. ....	1. .... 2. .... 3. ....

**Abb. 3.10:** Fähigkeitsprofil (in Anlehnung an Seiwert 1999, S. 75 ff. bzw. 2013, S. 28.)

## Ziel-Mittel-Analyse

Im letzten Schritt sollen Sie herausbekommen, welche Mittel für die Erreichung Ihrer Ziele notwendig sind. Greifen Sie dazu auf das von Ihnen erstellte Zielinventar zurück. Wählen Sie aus Ihrem Zielinventar die für Sie wichtigsten fünf Ziele aus. Finden Sie nun heraus, welches die notwendigen Mittel sind, die Sie benötigen, um diese Ziele zu erreichen. Dabei kann es sich um freie Zeit, Geld und/oder bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten handeln.

Wenn Sie zum Beispiel das Ziel haben, eine berufliche Auszeit zu nehmen, um eine ausgedehnte Australienreise zu machen, brauchen Sie mindestens die entsprechende freie Zeit (z.B. 4 Monate), Geld (z.B. 20.000,00 € für die Reisekosten) und englische Sprachkenntnisse.

Ziel-Mittel-Analyse				
Wunschziele	Notwendige Mittel Was ist erforderlich?	Situationsanalyse		Handlungsziele Maßnahmen
		vorhanden (Fähigkeiten usw.)	nicht vorhanden	
1. ....	.....	.....	.....	.....
2. ....	.....	.....	.....	.....
3. ....	.....	.....	.....	.....
4. ....	.....	.....	.....	.....
5. ....	.....	.....	.....	.....

**Abb. 3.11:** Ziel-Mittel-Analyse (in Anlehnung an Seiwert 1999, S. 75 ff. bzw. 2013, S. 25.)

Prüfen Sie nun, was Sie noch erreichen bzw. noch in Angriff nehmen müssen, um dem jeweiligen Lebensziel näher zu kommen. Bei Karrierezielen führen Sie unter der Rubrik Mittel die für die Wunschstelle erforderlichen Qualifikationen auf und leiten konkrete, realistische Handlungsziele für die Erfahrungen und Fähigkeiten ab, die Ihnen noch fehlen.



#### Aufgabe 3.4:

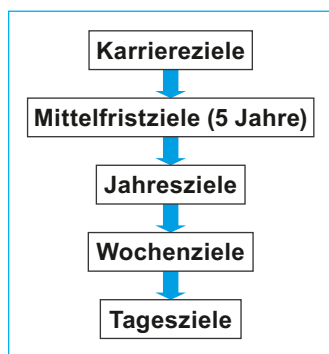
Wofür benötigen Sie die Situationsanalyse?

#### Aufgabe 3.5:

Beschreiben Sie Ihre Vorgehensweise bei der Ziel-Mittel-Analyse.

### 3.3 Zielformulierung

Die letzte Stufe des Zielsetzungsprozesses ist die konkrete Zielformulierung. Ziel ist dabei nicht gleich Ziel. Um Ziele richtig zu setzen, müssen Sie sich von allgemeinen langfristigen Zielen (Wunsch- und Lebensziele) allmählich zu konkreten, näheren Zielen (kurzfristige Ziele) vorarbeiten. Bezogen auf berufliche Ziele lassen sich folgende Ebenen unterscheiden.



**Abb. 3.12:** Zielehierarchie

(in Anlehnung an Engelmeyer; Meier 2004, S. 22 ff. bzw. Weisweiler u. a. 2013, S. 108.)

Diese Hierarchieebenen müssen miteinander vernetzt sein. Das Tagesziel muss ein Teil des Wochenziels, dieses wiederum ein Teil des Jahresziels sein usw.

Sie haben sich z.B. vorgenommen, eine Bank in England zu leiten (Karriereziel). Dazu wollen Sie englisch verhandlungssicher beherrschen (langfristiges Ziel: 5 Jahre). Sie wollen im nächsten Jahr mindestens ein Grundgerüst von 1000 Vokabeln aus dem alltagssprachlichen Bereich beherrschen und planen dazu für das nächste Frühjahr einen Sprachkurs in London (Jahresziel). Darauf wollen Sie sich vorbereiten und können jetzt für jede Woche und auch für jeden Tag festlegen, welche Kapitel im Lehrbuch Sie durcharbeiten wollen.

Wenn Sie nun Ihre Ziele formulieren, sollten Sie auf folgende Qualitätskriterien für eine gute Zielformulierung achten.

**Ziele sollen sein:**

1. Überschaubar
2. Widerspruchsfrei
3. Konkret und positiv formuliert
4. Ehrgeizig, aber realistisch
5. Terminbezogen
6. Überprüfbar

**Abb. 3.13:** Qualitätskriterien für Ziele

Ziele sind **überschaubar**, wenn Sie sich auf wenige, wesentliche Ziele beschränken. Zu viele Ziele lassen sich nämlich bereits allein deshalb nicht erreichen, weil Sie diese nicht alle gleichzeitig im Kopf haben können. Die Gefahr des Verzettelns ist sehr groß.

Ziele sollen **widerspruchsfrei** sein. Sie dürfen sich nicht gegenseitig widersprechen, sonst erreichen Sie am Ende keines Ihrer Ziele. Sie können sich nämlich nicht z.B. mehr Freizeit wünschen und gleichzeitig ein berufsbegleitendes Studium planen.

Ziele sollen immer einen Anreiz darstellen. Dafür ist es notwendig, dass Sie die Ziele **positiv** und **konkret**, also sehr genau formulieren. Statt: „Ich möchte nicht mehr so viel rauchen“ formulieren Sie besser: „Ich werde meinen Zigarettenkonsum reduzieren, indem ich von morgen an jeden Tag eine Zigarette weniger rauche.“

Ziele sollen **ehrgeizig**, aber **realistisch** sein. Was nützt ein Ziel, wenn es nicht umgesetzt werden kann? Beachten Sie deshalb bitte Ihre Persönlichkeit, Ihr Leistungsvermögen, Ihre verfügbare Zeit und sonstigen Rahmenbedingungen. Es wäre zwar schön, wenn Sie englisch bereits in vier Wochen verhandlungssicher beherrschen könnten, aber das ist nicht zu schaffen.

Ihre Ziele sollten **terminbezogen** sein. Sie sollten sich daher immer einen Termin für die Zielerreichung setzen, bei langfristigen und wichtigen Zielen ggf. auch Zwischentermine.

Schließlich sollten Ihre Ziele **überprüfbar** sein. Sie selbst, aber auch jeder Außenstehende, sollte leicht messen können, ob Sie Ihr Ziel erreicht haben oder nicht. So könnte Ihr Ziel für den Sprachaufenthalt in London lauten: Zum Abschluss des Aufenthalts bestehe ich die Prüfung für das Englischzertifikat Stufe 3 (Fortgeschrittene, 1000 Vokabeln Sprachumfang) mit mindestens 80 von 100 Punkten.

Wenn Sie diese Kriterien beachten, werden Sie Ihre Ziele erfolgreich und motivierend formulieren.

Für die Formulierung von Zielen finden Sie in der Literatur häufig auch die sogenannten SMART-Regeln.

#### SMART-Regeln:

##### **S** = Spezifisch

- konkret
- eindeutig formuliert
- schriftlich fixiert

##### **M** = Messbar

- qualitativ formuliert
- quantitativ festgelegt

##### **A** = Attraktiv (Aktionsorientiert)

- herausfordernd
- anspruchsvoll
- relevant

##### **R** = Realistisch

- erreichbar mit den vorhandenen Ressourcen

##### **T** = Terminiert

- konkreter Zeitpunkt festgelegt
- Teilschritte festgelegt

**Abb. 3.14:** SMART-Regeln zur Zielformulierung  
(vgl. Seiwert 2009, S. 75 ff. bzw. Weisweiler u.a. 2013, S. 109 ff.)

Die gute Formulierung der Ziele kann über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Formulieren Sie die Ziele daher immer nach den obigen Kriterien.

Darüber hinaus berücksichtigen Sie bitte noch folgende Tipps:

- Formulieren Sie die Ziele positiv.
- Statt: Ich will nicht zuviel wiegen. Besser: Ich habe mein Idealgewicht.
- Formulieren Sie die Ziele in der Gegenwart.
- Statt: Ich versuche nicht mehr zu rauchen. Besser: Ich bin Nichtraucher.

**Aufgabe 3.6:**

Warum sollen Ziele widerspruchsfrei sein?

**Aufgabe 3.7:**

Warum sollen Ziele überprüfbar formuliert werden?



## Zusammenfassung

In diesem Kapitel haben Sie sich mit dem **Zielsetzungsprozess** auseinandergesetzt.

Er beginnt mit der **Zielfindung**. In fünf Schritten haben Sie gelernt, wie ein Lebenswunschbild bzw. eine persönliche Lebensvision erarbeitet wird, welche/s zu einer zeitlichen Differenzierung Ihrer Wunsch- und Lebensziele führt. Daraus stellen Sie Ihr persönliches Zielinventar auf.

Der zweite Schritt ist die **Situationsanalyse**. Sie klären Ihre persönliche Situation, betrachten Ihre Erfolge und Misserfolge in der Vergangenheit und machen sich Ihre Stärken und Schwächen bewusst. Jetzt können Sie für jedes in Ihrem Zielinventar enthaltene Ziel sagen, welche Mittel Sie persönlich für die Erreichung dieser Ziele bereits zur Verfügung haben bzw. welche Mittel Sie noch entwickeln bzw. erwerben müssen.

Auf dieser Basis können Sie dann im letzten Schritt eine konkrete **Zielformulierung** vornehmen. Dabei sind die Qualitätskriterien zur erfolgreichen und motivierenden Zielformulierung zu beachten. Ziele sollen nämlich überschaubar, widerspruchsfrei, konkret und positiv formuliert, ehrgeizig, aber realistisch, terminbezogen und überprüfbar sein.

## Wiederholungsaufgaben

- 3.1 Beschreiben Sie den Zielsetzungsprozess.
- 3.2 Warum ist die zeitliche Differenzierung Ihrer Ziele notwendig und wichtig?
- 3.3 Wozu dient die Analyse Ihrer Fähigkeiten im Rahmen der Situationsanalyse?
- 3.4 Beschreiben Sie die Qualitätskriterien der Zielformulierung nach SMART. Begründen Sie die Notwendigkeit, Ziele so zu formulieren.

## 4 (Zeit-)Planung

*In diesem vierten Kapitel beschäftigen Sie sich mit der Zeitplanung. Sie setzen sich mit der Systematik der Zeitplanung auseinander und erlernen die Grundlagen der Planung sowie ihre Prinzipien und Regeln. Die konkrete Zeitplanung und Hinweise auf unterstützende Planungsmittel runden dieses Kapitel ab.*

Zeit steht uns nicht unbegrenzt zur Verfügung, unser Zeitbudget ist begrenzt. Darum müssen wir mit der Zeit sinnvoll umgehen, das heißt, diese sinnvoll (ver)planen, um alle Aufgaben, Ziele und private Interessen unter einen Hut zu bringen.

Voraussetzung dafür ist eine Zeitplanung mit entsprechendem Überblick über alle anstehenden Aufgaben. Deshalb sollten Sie verbindliche und realistische Zeitvorgaben machen und konkrete Vereinbarungen treffen. Als Grundsatz gilt: Planen Sie immer schriftlich (oder elektronisch)!

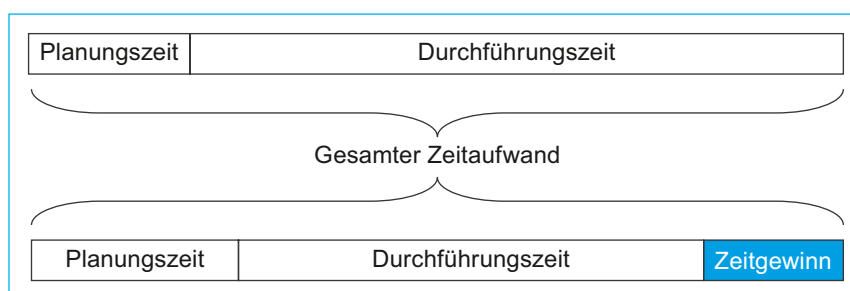
Zeitplanung will die wirtschaftliche Nutzung des Gutes Zeit sicherstellen, nämlich entweder die zur Verfügung stehende Zeit für die ertrag- und erfolgreichsten Tätigkeiten einsetzen (Maximalkriterium) oder die angestrebten und fixierten Ziele mit möglichst geringem Zeitaufwand erreichen (Minimalkriterium).

An dieser Stelle helfen uns die Begriffe **Effektivität** und **Effizienz**.

Effektivität bedeutet, die richtigen Dinge zu tun. Das bezieht sich also auf die Ziele. Effizienz bedeutet, diese Dinge richtig zu tun. Dies bezieht sich also auf den Einsatz der Mittel. Wir sollten also unsere Zeit, insbesondere unsere Lebenszeit effektiv einsetzen. Das bedeutet, dass wir die Zeit für die von uns identifizierten Ziele einsetzen. Wenn wir das tun, sollten wir dabei effizient sein. Das bedeutet wir sollten die Zeit mit den richtigen Mitteln wirkungsvoll einsetzen. Hier setzt die Planung an.

Wenn wir also z.B. auswandern wollen, um uns im Ausland eine neue Existenz aufzubauen und uns damit einen Lebenstraum zu erfüllen, müssen wir die entsprechende Sprache lernen. Daher ist es im Hinblick auf dieses Ziel, effektiv das Lernen dieser Sprache zu planen. Ob wir dies an der Volkshochschule oder als Crashkurs im Ausland planen bestimmt die Effizienz, je nachdem welche Methode schneller (also bezogen auf den Zeiteinsatz) zum Erfolg führt.

Die allgemeine Erfahrung in der betrieblichen Praxis zeigt, dass man mit etwas mehr Aufwand an Planungszeit weniger Zeit für die Durchführung benötigt und insgesamt Zeit einspart.



**Abb. 4.1:** Zeitersparnis durch Zeitplanung (in Anlehnung an Knoblauch u. a. 2012, S. 51.)

Wer seinen Arbeitstag zehn Minuten vorbereitet, kann bis zu zwei Stunden täglich einsparen und wird die wesentlichen Dinge treffsicher und in bester Qualität erledigen.

Als Faustregel sollten Sie für die zu planende Zeitperiode (Jahr, Monat, Woche, Tag) etwa ein Prozent an Planungszeit ansetzen.

#### Aufgabe 4.1:

Warum sollten Sie Zeitplanung betreiben?



### 4.1 System der Zeitplanung

Im Rahmen der Gesamtplanung orientiert sich die Zeitplanung an den jeweiligen strategischen Langzeitzielen, die schrittweise in überschaubare Teilziele aufgeteilt werden. Die Festlegung der Zeitspannen, die Ihre privaten und beruflichen Ziele beanspruchen, gibt Ihnen ein Gefühl für die günstigste Rangfolge und Zeiteinteilung.

Folgende Planungszeiträume haben sich im Geschäftsleben bewährt:

Langfristige Ziele	=	3–5 Jahre (oder mehr)	→	Mehrjahrespläne
Mittelfristige Ziele	=	1–3 Jahre	→	Jahrespläne
Kurzfristige Ziele	=	3 Monate bis 1 Jahr	→	Quartalspläne
Laufende Ziele	=	1 Woche bis 3 Monate	→	Monats-, Wochen-, Tagespläne

Die Zeitplanung stellt insgesamt ein geschlossenes System dar. Aus den langfristigen Plänen leiten sich entsprechende mittel- und kurzfristige Pläne ab, die in die Planung des Tagesgeschäfts münden. Nach Ablauf der entsprechenden Planungszeiträume werden durch einen Soll-Ist-Vergleich (als Kontrolle) die Periodenergebnisse ermittelt, die wiederum zur Anpassung oder Korrektur der entsprechenden Zeitpläne führen können.

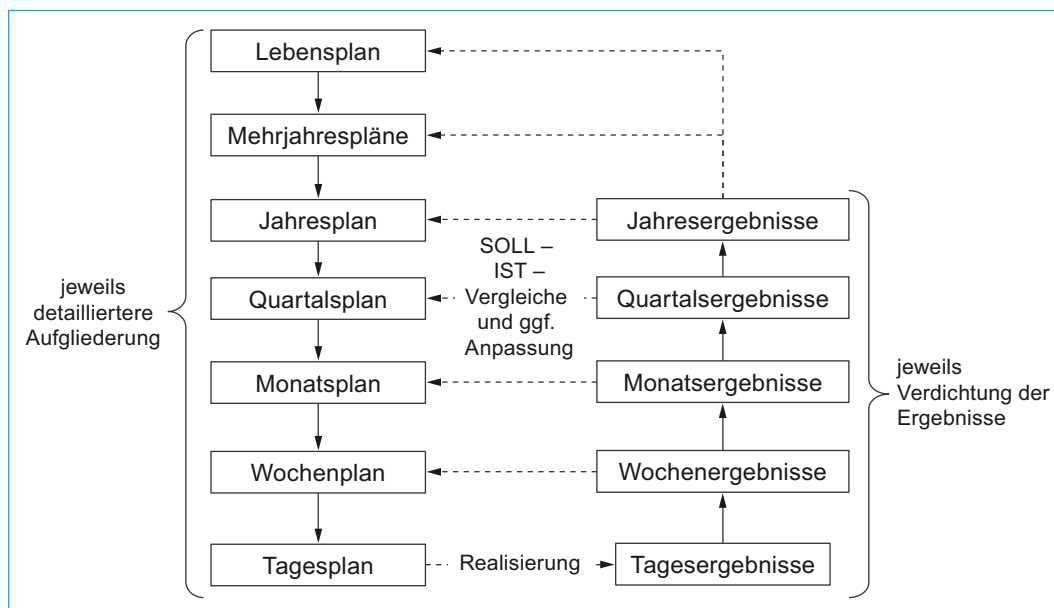


Abb. 4.2: System der Zeitplanung

## Mehrjahrespläne

Bei der Aufstellung der Mehrjahrespläne spielt Ihr Lebensplan mit Ihren persönlichen und beruflichen Zielen eine Rolle. Aus diesem Lebensplan entwickeln Sie Ihre langfristigen Ziele für die nächsten Jahre.

Greifen wir als Beispiel auf das vorherige Kapitel zurück: Sie haben sich z. B. vorgenommen, eine Bank in England zu leiten (berufliches Ziel in 5 Jahren). Dazu wollen Sie u. a. englisch verhandlungssicher beherrschen (Ziel in 2 Jahren). Sie wollen im nächsten Jahr deshalb mindestens ein Grundgerüst von 1000 Vokabeln aus dem Alltagssprachlichen Bereich beherrschen.

## Jahresplan

Aus dem Mehrjahresplan leiten Sie im nächsten Schritt den Jahresplan ab, indem Sie alle Angaben aus dem Mehrjahresplan, die das nächste Jahr betreffen, übertragen. Achten Sie auch darauf, ob Sie nicht bereits Maßnahmen in Angriff nehmen müssen, die sich auf spätere Ziele beziehen.

Für unser Beispiel bedeutet das die Übertragung des Zieles (Grundgerüst von 1000 Vokabeln beherrschen). Dies bedeutet auch, dieses Ziel jetzt über das Jahr verteilt zu verfeinern und entsprechende Maßnahmen zeitlich zu planen. So könnten Sie für das erste Quartal einen Englischkurs in der Volkshochschule planen, für das zweite Quartal einen Sprachaufenthalt in England, für das dritte Quartal eine Briefpartnerschaft mit einem Geschäftsmann in England und für das vierte Quartal einen Urlaub in England. Darüber hinaus wollen Sie Ihre Aufenthalte in England auch dazu benutzen, bereits einen persönlichen Kontakt mit für Sie interessanten Banken herzustellen und sich dabei darüber zu informieren, was ein Banker in England alles berücksichtigen muss.

## Quartalsplan

Der Quartalsplan dient als Kontrollinstrument des Jahresplans. Sie werden während des Jahres in regelmäßigen Abständen dazu angeregt, die abgelaufene Periode zu überdenken und notwendige Änderungen und Verschiebungen einzuplanen. An jedem Quartalsende können Sie die Leitlinien für die nächsten drei Monate festlegen und bestimmen, in welchen Bereichen im nächsten Quartal Aufgaben gestrichen, verschoben, beschleunigt oder neu eingeführt werden sollen.

So haben Sie vielleicht bei Ihrem Sprachaufenthalt in England einen Banker kennengelernt. Als der von Ihren Plänen hörte, hat er Ihnen angeboten mit ihm zusammen den Urlaub in Schottland zu verbringen. Allerdings müssten Sie Ihren Urlaub dann ins dritte Quartal vorziehen. Da Sie sich davon die Vertiefung des Kontakts und viele neue, für Sie beruflich wichtige Informationen versprechen, beschließen Sie, das zu tun.

## Monatsplan

Die für den Monatsplan zu berücksichtigenden Aufgaben und Ziele werden aus dem Quartalsplan übernommen und ggf. um weitere Aufträge erweitert, die zwischenzeitlich hinzugekommen bzw. aus dem vorhergehenden Monatsplan übertragen worden sind. Ihr Plan wird jetzt bereits genauer und konkreter.



Sie befinden sich jetzt im Juli des Jahres. Der Schottlandurlaub ist für August geplant. Daher befindet sich z.B. die Vorbereitung des Urlaubs auf Ihrem Monatsplan. Darüber hinaus wollen Sie wissen, wo Sie mit Ihren Englischkenntnissen nach dem Sprachaufenthalt stehen. Den entsprechenden Test haben Sie im Juni wegen eines anderen beruflichen Termins nicht wahrnehmen können, sodass dieser Test jetzt auf dem Monatsplan für Juli steht.

## Wochenplan

Der Wochenplan erfordert eine noch detailliertere, möglichst genaue Vorausschau der Zeitperiode. Ausgehend von Ihrem Monatsplan stellen Sie alle Aufgaben und Tätigkeiten hinsichtlich Umfang und Zeit für die betreffende Woche zusammen.

Der Test dauert z.B. drei Stunden. Auswertung und Auswertungsgespräch müssen mit einer weiteren Stunde eingeplant werden. Für das Buchen der Reise und des Hotels veranschlagen Sie zwei bis drei Stunden. Das Besorgen von entsprechendem Informationsmaterial über Schottland könnte sich etwas schwieriger gestalten. Deshalb rechnen Sie dafür mit einem weiteren halben Tag. Daher werden Sie in der kommenden Woche einen Tag Urlaub nehmen (für den Test und das Besorgen des Informationsmaterials). Das Buchen der Reise (Reisebüro oder Internet) sollte sich auch an einem normalen Arbeitstag erledigen lassen können.

## Tagesplan

Der Tagesplan leitet sich entsprechend aus dem Wochenplan ab und legt im ersten Schritt fest, welche Aufgaben und Aktivitäten an dem entsprechenden Arbeitstag durchgeführt werden sollen, wobei zu den vorhergesehenen, geplanten Aufgaben auch neue ungeplante Aufgaben hinzukommen.

Der Tagesplan stellt die letzte und zugleich wichtigste Stufe der Zeitplanung und die konkrete Umsetzung (= Realisierung) der gesetzten Ziele dar. Daher werden wir uns im übernächsten Abschnitt noch genauer mit der konkreten Methodik und mit entsprechenden Hilfsmitteln befassen.

In unserem Beispiel könnten an unterschiedlichen Tagen folgende Aktivitäten in der Planung auftauchen:

Montag	12:00–12:15 Uhr	Hotel buchen
Dienstag	08:00–12:00 Uhr	Test und Auswertung
	13:00–17:00 Uhr	Informationsmaterial zu Schottland besorgen
Mittwoch	17:00–19:00 Uhr	Internetrecherche zu den günstigsten Reisemöglichkeiten; Reise buchen

Das Hotel verlangt eine schriftliche Bestätigung der Buchung. Das führt zu folgender Ergänzung:

Montag	18:00–18:15 Uhr	Hotelbestätigung per E-Mail
--------	-----------------	-----------------------------

Die Internetrecherche führt zu keinem zufriedenstellenden Ergebnis.

Das führt zu einer weiteren Ergänzung:

Freitag      16:00–18:00 Uhr      (bisher nicht verplant) Reisebüro wegen Schottland-reise



#### Aufgabe 4.2:

Beschreiben Sie das geschlossene System der Zeitplanung.

#### Aufgabe 4.3:

Wie kommt der Tagesplan zustande?

## 4.2 Prinzipien und Regeln der Zeitplanung

Prinzipien und Regeln der Zeitplanung helfen Ihnen, die Übersicht über Ihr Zeitbudget und die Summe Ihrer Aufgaben zu behalten, sodass sich Ihre Bereitschaft vergrößert, weniger Wichtiges zu delegieren, zu reduzieren oder zu verschieben.

Die Zeitplanregeln werden nachfolgend umfassend dargestellt. Bitte beachten Sie jedoch, dass diese für unterschiedliche Menschen unterschiedlich wichtig sind. Insofern wählen Sie bitte anschließend die für Sie wichtigsten fünf Regeln aus, die Sie anwenden möchten.

Regeln der Zeitplanung	
1. Grundregel (60:40-Regel)	14. Tyrannei des Dringenden
2. Tätigkeits- und Zeitanalyse	15. Delegation
3. Aufgabensammlung – Aktivitätenplan	16. Zeitfresser und Reservezeiten
4. Regelmäßig – systematisch – konsequent	17. Überarbeitung – Überprüfung
5. Realistische Planung	18. Freie Zeiten
6. Flexibilität	19. Zeitblöcke – Störfreie Zeiten
7. Zeitverluste	20. Planungs- und Kreativitätszeiten
8. Schriftlichkeit	21. Routinetätigkeiten
9. Unerledigtes	22. Unproduktive Tätigkeiten
10. Resultate statt Tätigkeiten	23. Alternativen
11. Zeitvorgaben	24. Abwechslung
12. Erledigungstermine	25. Abstimmung der Zeitpläne
13. Prioritäten	

**Abb. 4.3:** Regeln der Zeitplanung  
(vgl. Knoblauch u. a. 2012, S. 53 ff. bzw. Seiwert 2009, S. 95 ff.)

### Grundregel (60-40-Regel)

Verplanen Sie nur einen bestimmten Teil Ihrer Arbeitszeit, erfahrungsgemäß 60 %. Unvorhergesehene Ereignisse, Störgrößen (Zeitfresser) und persönliche Interessen und Bedürfnisse erfordern es, sich nicht restlos zuzuplanen.

Ihre Zeiteinteilung sollte daher aus drei Blöcken bestehen:

- ca. 50–60 % für geplante Aktivitäten
- ca. 20–25 % für unerwartete Aktivitäten (Reserve für Pufferzeiten und nicht planbare Aktivitäten)
- ca. 20–25 % für spontane Aktivitäten

### **Tätigkeits- und Zeitanalyse; Tagesstörblatt**

Beides haben Sie in Kapitel 2 bereits kennengelernt. Dokumentieren und prüfen Sie, wie und wofür Sie Ihre Zeit verwenden.

So erhalten Sie:

- einen ständigen Überblick über den Verbrauch Ihres Zeitbudgets
- Erfahrungswerte als Grundlage für die Einschätzung zukünftigen Zeitbedarfs
- Ansatzpunkte für eine Verbesserung der persönlichen Arbeitsmethodik und Zeitgestaltung

### **Aufgabensammlung – Aktivitätenplan**

Listen Sie alle für die betreffende Planungsperiode anstehenden Tätigkeiten auf. Bei frei werdenden Kapazitäten und bei Aufstellung des nächsten Periodenplans können Sie das Unerledigte aus dieser Liste zugrunde legen.

### **Regelmäßig – systematisch – konsequent**

Arbeiten Sie regelmäßig und systematisch an Ihren Zeitplänen, und führen Sie eine angefangene Aufgabe konsequent zu Ende.

### **Realistische Planung**

Verfallen Sie nicht in den Hang zur Überplanung. Planen Sie nur den Aufgabenumfang ein, den Sie realistischer Weise auch erledigen können.

### **Flexibilität**

Seien Sie flexibel, denn Zeitpläne sind nicht dazu da, um ihrer selbst willen eingehalten zu werden, sondern um Ziele zu verwirklichen.

### **Zeitverluste**

Versuchen Sie auftretende Zeitverluste möglichst sofort auszugleichen, z.B. einmal abends länger arbeiten, statt tagelang die verlorene Zeit aufzuholen.

### **Schriftlichkeit**

Legen Sie Ihre Zeitpläne auf Formblättern (handschriftlich oder elektronisch) an. So geht Ihnen nichts verloren und Sie haben einen ständigen Überblick.

## Unerledigtes

Übertragen Sie alle unerledigten Aufgaben, die Sie nicht streichen wollen, auf den nächsten Periodenplan. Sie werden dadurch sichtbar gemacht und automatisch in die neuen Planungsüberlegungen mit einbezogen.

## Resultate statt Tätigkeiten

Legen Sie Resultate bzw. Ziele (Endzustände) fest und keine bloßen Tätigkeiten. So werden Ihre Aktivitäten von vornherein auf Ihr Aufgabenziel hin ausgerichtet. Sie vermeiden es, ungeplante Aktivitäten zu entfalten, z.B. das, was Ihnen gerade einfällt auch noch zu besprechen. Fragen Sie sich immer wieder, welches das Ziel dieses Gespräches oder dieser Tätigkeit sein soll, also, was Sie am Ende erreicht haben wollen.

So halten Sie statt: „Telefonat Müller“ besser fest: „Abstimmen des Restrukturierungskonzepts mit Müller“.

## Zeitvorgaben

Machen Sie genaue Zeitvorgaben, und setzen Sie nur die Zeit in Ihrem Plan an, die für die Erledigung der einzelnen Aufgaben wirklich notwendig ist. Die Erfahrung hat nämlich gezeigt, dass eine Arbeit sich so lange in die Länge zieht, wie Zeit zur Verfügung steht.

Wenn Sie z.B. die übliche Montagsbesprechung von 10–12 Uhr ansetzen, wird diese auch mindestens so lange dauern, auch wenn die Ziele bereits vorher abgearbeitet sind.

## Erledigungstermine

Taxieren Sie Endtermine für alle Ihre Tätigkeiten. So zwingen Sie sich zur Selbstdisziplin und vermeiden Unentschlossenheit, Verzögerungen und Aufschub.

## Prioritäten (Wichtigkeit)

Legen Sie genau fest, was Sie alles mit welcher Priorität erledigen wollen. Diesen Punkt werden wir in Kapitel 5 noch weiter vertiefen.

## Tyrannie des Dringenden

Lernen Sie das Wichtigste vom Dringlichen zu unterscheiden. Lehnen Sie es ab, sich vom Dringenden tyrannisieren zu lassen. Die dringlichste Aufgabe ist nicht immer die wichtigste. Dringlichkeiten nehmen oft einen viel zu großen Teil unserer kostbaren Zeit in Anspruch.

Die Tyrannie des Dringenden liegt dabei in der Verzerrung von Prioritäten, der Bevorzugung von Unwichtigem und der Vernachlässigung von wichtigen Dingen, nur weil mangels ausreichender Planung die unwichtigen Dinge dringend geworden sind.

## Delegation

Planen Sie von Anfang an auch ein, welche Tätigkeiten von Ihnen selbst erledigt werden müssen und welche delegiert werden können.

## Zeitfresser und Reservezeiten

Halten Sie einen durchschnittlichen Prozentsatz Ihrer Zeit als Reserve für unerwartete Besucher, Telefonate, Krisen oder für Unterschätzungen der Dauer einzelner Arbeiten frei und versuchen Sie Ihre persönlichen Störgrößen (Zeitfresser) abzubauen.

## Überarbeitung – Überprüfung

Überarbeiten und überprüfen Sie Ihren Plan auch daraufhin, ob manche Aktivitäten nicht völlig entfallen können.

## Freie Zeiten

Planen und nutzen Sie auch Ihre freie Zeit, wie Reise- und Wartezeiten, z. B. für das Studium längerer Berichte oder für konzeptionelle Überlegungen. Hierzu sollten Sie entsprechende Dinge auch bei sich haben.

## Zeitblöcke – Störfreie Zeiten (Sperrstunden)

Reservieren Sie längere, nicht unterbrochene Zeit- und Freiräume für größere Aufgaben (störfreie Zeiten, Sperrstunden) und kürzere Einheiten für die serienweise Abarbeitung von mehreren kleineren Aufgaben.

## Planungs- und Kreativitätszeiten

Reservieren Sie sich einen bestimmten Teil Ihrer Zeit für planerische, vorbereitende und schöpferische Tätigkeiten und für Weiterbildung. Gehen diese Zeiten im Alltag einmal unter, sorgen Sie in den folgenden Wochen für einen Ausgleich.

## Routinetätigkeiten

Planen Sie auch die Erledigung Ihrer Routine- und Detailtätigkeiten ein, z. B. monatliche Abteilungsberichte, Abrechnungen, Betriebsrundgänge usw.

## Unproduktive Tätigkeiten

Achten Sie darauf, Ihren Zeitaufwand für unproduktive Tätigkeiten, wie z. B. Fotokopieren, unwichtige Meetings usw., so niedrig wie möglich zu halten. Beschränken Sie sich hier auf das Wesentliche. Sie sind sonst nicht in der Lage, Ihre Zeit für wichtigere Dinge einzusetzen.

## Alternativen

Versuchen Sie bei Ihrer Planung immer in Alternativen zu denken – nach der Regel: „Es gibt immer einen anderen, noch besseren Weg.“

## Abwechslung

Sorgen Sie für Abwechslung in Ihren Aktivitäten, indem Sie einen Ausgleich zwischen lang- und kurzfristigen Projekten, Einzelarbeit und Besprechungen schaffen.

## Abstimmung der Zeitpläne

Versuchen Sie Ihren Arbeitsalltag aktiv zu gestalten und Ihren Plan zu verwirklichen, indem Sie diesen auch mit den Zeitplänen von anderen (Sekretärin, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen, Kunden usw.) abstimmen.

Abschließend sei noch einmal darauf hingewiesen, dass Sie zunächst nicht alle diese Regeln gleichzeitig beherzigen können. Konzentrieren Sie sich daher auf die für Sie persönlich wichtigsten.



### Aufgabe 4.4:

Was versteht man unter der 60-40-Regel?

### Aufgabe 4.5:

Warum sollen Sie Resultate und keine Tätigkeiten aufschreiben?

### Aufgabe 4.6:

Was verstehen Sie unter der Tyrannei des Dringenden?

## 4.3 Konkrete Zeitplanung

Im vorherigen Abschnitt haben Sie auch die Schriftlichkeit als ein Prinzip der Zeitplanung kennengelernt. Dies gilt besonders für die Tagesplanung. Tagespläne, die man nur im Kopf hat, reduzieren den Überblick und werden leichter umgeworfen.

Schriftliche Tagespläne bedeuten Arbeitsentlastung des Gedächtnisses. Ein schriftlich fixierter Plan hat den psychologischen Effekt einer Selbstmotivation zur Arbeit. Ihre Aktivitäten bei der Bewältigung des Tagesgeschäfts werden zielorientierter und auf straffe Befolgung des Tagespensums gerichtet. Dadurch lassen Sie sich weniger ablenken (Konzentration) und werden angehalten, sich nur noch mit den angestrebten Aufgaben zu befassen.

Durch die Kontrolle des Tagesergebnisses geht Ihnen das Unerledigte nicht verloren. Sie können darüber hinaus Ihren Planungserfolg steigern, indem Sie Ihren Zeitbedarf und auch Störzeiten besser einschätzen. Alles in allem bewirkt eine konsequente Tagesplanung eine Verbesserung Ihrer persönlichen Arbeitstechniken.

Ein realistischer Tagesplan sollte grundsätzlich nur das enthalten, was Sie an diesem Tag erledigen wollen bzw. müssen – und auch können. Denn je mehr Sie die gesetzten Ziele für erreichbar halten, umso mehr konzentrieren und mobilisieren Sie auch Ihre Kräfte, um diese zu erreichen.

Zur Unterstützung stellen wir Ihnen die sogenannte **ALPEN-Methode** vor. Danach geht man in fünf Stufen vor. Sie ist relativ einfach und erfordert nach etwas Übung nicht mehr als durchschnittlich 10 Minuten täglicher Planungszeit. Sie ist relativ leicht zu behalten, weil ihre Anfangsbuchstaben einen gegenständlichen Begriff symbolisieren (Mnemotechnik).

#### Die fünf Stufen der ALPEN-Methode

1. **A**ufgaben, Aktivitäten und Termine aufschreiben
2. **L**änge (Dauer) der Aktivitäten schätzen
3. **P**ufferzeiten für Unvorhergesehenes reservieren (60:40-Regel)
4. **E**ntscheidungen über Prioritäten, Kürzungen und Delegation treffen
5. **N**achkontrolle – Unerledigtes übertragen

**Abb. 4.4:** ALPEN-Methode (in Anlehnung an Seiwert 2013, S. 36 ff.)

### Aufgaben, Aktivitäten und Termine aufschreiben

Verwenden Sie ein Formular für Ihre Tagesplanung.

Notieren Sie auf Ihrem Tagesplan, was Sie am nächsten Tag alles erledigen wollen bzw. müssen:

- vorhergesehene Aufgaben aus der Aktivitätenliste bzw. dem Wochen- oder Monatsplan
- Unerledigtes vom Vortage
- neu hinzukommende Tagesarbeiten
- Termine, die wahrzunehmen sind
- Telefonate und Korrespondenzen, die zu erledigen sind
- periodisch wiederkehrende Aufgaben

Abkürzungssymbole für bestimmte Tätigkeiten erleichtern Ihnen die Arbeit (z.B. *T* für Telefonat, *K* für Kontrollen, *L* für Lesen, *E* für Einzelarbeit, *G* für persönliches Gespräch, usw.). Ihrer Kreativität sind hier keine Grenzen gesetzt.

Mit etwas Übung können Sie diese Aufgabensammlung gleich so aufstellen, dass Sie:

- die Aufgaben bereits in eine erste, vorläufige Rangreihe bringen;
- die Aufgaben nach arbeitsintensiven und kürzeren Arbeiten, die Sie relativ rasch erledigen können, trennen;
- die Aufgaben, die mit persönlicher Kommunikation zu tun haben, auf die rationellere Möglichkeit des Telefonierens hin überprüfen.

E	Konzept Innovationsprojekt	
G	Beurteilungsgespräch Meyer	
G	Verhandlung Kunde Schmidt	
L	Zeitschrift Personalführung	
T	Abstimmung Verkaufsstatistik (Müller)	} Kurzarbeiten
E	Angebot erstellen (Fa. Hart)	
T	Marschall (Verteilung der Kunden)	} Telefonate
T	Fa. List (Klärung Preis)	
T	Walddorf (Ausschreibung neuer Mitarbeiter)	
T	Jürgen (Verabredung zum Tennis)	

**Abb. 4.5:** Beispiel ALPEN-Methode, 1. Stufe

### Länge (Dauer) der Aktivitäten schätzen

Notieren Sie nun hinter jeder Aufgabe den Zeitbedarf, den Sie ungefähr für deren Erledigung veranschlagen und ermitteln Sie durch Summieren die geschätzte Gesamtzeit.

		Stunden
E	Konzept Innovations-Projekt	3,0
G	Beurteilungsgespräch Meyer	2,0
G	Verhandlung Kunde Schmidt	1,5
L	Zeitschrift Personalführung	1,0
T	Abstimmung Verkaufsstatistik (Müller)	0,5
E	Angebot erstellen (Fa. Hart)	1,5
T	Marschall (Verteilung der Kunden)	} 0,5
T	Fa. List (Klärung Preis)	
T	Walddorf (Ausschreibung neuer Mitarbeiter)	
T	Jürgen (Verabredung zum Tennis)	
Summe:		10,0

**Abb. 4.6:** Beispiel ALPEN-Methode, 2. Stufe

Tätigkeiten und ihr Zeitbedarf lassen sich nie ganz genau schätzen. Sie können jedoch nach einiger Übung Erfahrungswerte angeben, die als Grundlage für Ihre Zeitplanung anwendbar sind.

### Pufferzeiten für Unvorhergesehenes reservieren (60-40-Regel)

Legen Sie bei Ihrer Tagesplanung die Grundregel der Zeitplanung zugrunde, wonach nicht mehr als ca. 50-60 % Ihrer Zeit verplant und ca. 40-50 % als Pufferzeit für unerwartete und spontane Eventualitäten (unvorhergesehene Ereignisse, Störgrößen, Zeitdiebe und persönliche Bedürfnisse) reserviert bleiben sollten.

Wenn wir in unserem Beispiel von einem 10-Stunden-Tag ausgehen, sollten nicht mehr als 6 Stunden verplant sein. Ziel sollte jedoch ein 8-Stunden-Tag mit 5 Stunden verplanter Zeit sein.



## Entscheidungen über Prioritäten, Kürzungen und Delegation treffen

Haben Sie – wie in unserem Beispiel – mehr als 60 % Ihrer verfügbaren Arbeitszeit verplant, müssen Sie Ihren Aufgabenkatalog rigoros auf dieses Maß zusammenstreichen, indem Sie Prioritäten setzen, reduzieren und delegieren.

Zum Kürzen stellen Sie alle geschätzten Zeiten noch einmal auf den Prüfstand. Bleiben Sie aber realistisch. Die Vorgehensweise des Prioritätensetzens und des Delegierens werden Sie in dem nächsten Kapitel noch näher kennenlernen.

Der Rest muss verschoben, gestrichen oder in Überstunden abgearbeitet werden.

Als Ergebnis ergibt sich der konkrete Tagesplan.

		Prioritäten	Stunden	Delegation
E	Konzept Innovationsprojekt	A	2,5	0,5 an Frau A.
G	Beurteilungsgespräch Meyer	A	1,5	(kürzen)
G	Verhandlung Kunde Schmidt	B	1,0	(kürzen)
T	Abstimmung Verkaufstatistik (Müller)	B	0,5	
E	Angebot erstellen (Fa. Hart)	B		an Herrn S.
L	Zeitschrift Personalführung	C	0,5	(kürzen)
T	Marschall (Verteilung der Kunden)	C	}	an Sekretariat
T	Fa. List (Klärung Preis)	C		
T	Walddorf (Ausschreibung neuer Mitarbeiter)	C		
T	Jürgen (Verabredung zum Tennis)	C		
		Summe:	6,0	

**Abb. 4.7:** Beispiel ALPEN-Methode, 4. Stufe

## Nachkontrolle – Unerledigtes übertragen

Erfahrungsgemäß schaffen Sie nicht jeden Tag alle Aufgaben oder Telefonate, die Sie erledigen wollten. Diese müssen dann auf einen anderen Tag übertragen werden.

Sollten Sie dabei eine Aufgabe mehrfach übertragen haben, wird sie Ihnen wahrscheinlich lästig.

Hier gibt es zwei Möglichkeiten:

- Sie werden diese Aufgabe endlich anpacken – womit sie dann erledigt ist.
- Sie werden sie streichen, weil die Sache sich von selbst erledigt hat.

Planen Sie den Tag möglichst vor Ihrem Arbeitsbeginn – am besten am Abend des abgeschlossenen Vortags für den nächsten Tag. Sie fahren so mit größerer Sicherheit und Entspannung nach Hause und beginnen mit größerer Konzentration am nächsten Morgen Ihren neuen Tag.

**Aufgabe 4.7:**

Warum soll die Tagesplanung schriftlich erfolgen?

**Aufgabe 4.8:**

Wie sollten Sie Ihre Aufgabensammlung möglichst aufstellen?

#### 4.4 Planungsmittel

Die wichtigsten Planungsmittel sind der Terminkalender, das Zeitplanbuch, der elektronische Organizer (z.B. MS Outlook oder Lotus Notes) und das Smartphone.

**Wichtige Planungsmittel**

1. Terminkalender
2. Zeitplanbuch
3. Elektronischer Organizer
4. Smartphone

**Abb. 4.8:** Planungsmittel

In dieser Reihenfolge werden die Planungsmittel komplexer. Das jeweils folgende Planungsmittel enthält die Funktionen des vorherigen.

#### Terminkalender

Der Terminkalender dient dem Eintragen aller Termine, sodass kein Termin verloren gehen kann. Das ist der einzige, aber auch sehr wesentliche Vorteil dieses Planungsmittels.

Der Nachteil liegt darin, dass nur der Zeitpunkt, nicht aber die Zielsetzungen der Aktivitäten geplant werden. In der Regel werden dort auch nur Termine mit Externen eingetragen. Zeiten für ungestörtes Arbeiten finden dort z.B. keine Berücksichtigung.

#### Zeitplanbuch

Das Zeitplanbuch enthält natürlich auch einen Terminkalender, geht aber weit darüber hinaus. Das Zeitplanbuch ist der persönliche Arbeitsspeicher aller Zeitpläne, Formulare, Listen und Unterlagen für die alltägliche Praxis.

Es besteht aus:

- einem Kalenderteil (Jahreskalendarium, Formblätter für Monats-, Wochen- und Tagespläne mit entsprechenden Zwischenregistern)
- einem Datenteil als einem den individuellen Bedürfnissen angepassten persönlichen Nachschlagewerk mit Notizblättern für Informationserfassung (Aufgaben, Ideen, Vormerkungen usw.)
- einem alphabetischen Notiz-, Adress- und Telefonregister

- einem Checklistenverzeichnis (zur Selbstorganisation)
- Platz für sonstige Unterlagen (z.B. Speicher für Scheckkarten, Ausweispapiere, Geld usw.)

Das Zeitplanbuch ist also Kalender, Tagebuch, Erinnerungshilfe, Konzentrationsmittel, Nachschlagewerk und Brieftasche zugleich.

Der Nachteil des Zeitplanbuchs liegt in seinem Umfang und in der Tatsache, dass alle Übertragungen von Daten per Hand vollzogen werden müssen.

## Elektronischer Organizer

Am Ausgleich dieser Nachteile setzt der elektronische Organizer an. Er steht in der Regel als Software (z.B. MS Outlook oder Lotus Notes oder entsprechende Freeware) auf Ihrem Rechner Workstation, Laptop, Tablet PC o.ä. zur Verfügung und ermöglicht die Übertragung von Daten auf elektronischem Weg.

Natürlich ist der elektronische Organizer ein komplettes Zeitplanbuch. Darüber hinaus ist er ein Computer, sodass Sie alle Ihre Arbeitsunterlagen elektronisch gespeichert haben.

Der Nachteil liegt (noch) in zwei Bereichen. Für die übersichtliche und rationelle Bearbeitung umfangreicher Dokumente braucht es einen großen Bildschirm und eine handliche Tastatur. Derartige Schnittstellengeräte müssen daher, wenn sie benötigt werden, eingeplant und organisiert werden. Viele Unterlagen (z.B. Flugtickets, Bahnkarten usw.) gibt es zwar elektronisch, aber sie können auf diesen Geräten (noch) nicht eingesetzt werden. Diese Unterlagen müssen daher gesondert transportiert und organisiert werden. Insofern hat das papierne Zeitplanbuch noch nicht ganz ausgedient.

## Smartphones

Während es noch vor einigen Jahren kleine handliche elektronische Geräte mit der ausschließlichen Funktion des Planens und Organisierens gab, sind diese heute durch Smartphones flächendeckend abgelöst. Smartphones sind Organizer, Fotoapparate, Telefone und drahtloser Internetzugang gleichzeitig, sodass Sie mit demselben Gerät auch noch fotografieren, telefonieren und E-Mails erhalten und senden können. Sie sind in der Regel klein und handlich, verfügen aber dennoch über einen hochauflösenden Bildschirm, der für diese Anwendungen ausreicht.

Das Smartphone ist also Ihr komplettes mobiles und virtuelles Büro. Viele Unterlagen (z.B. Reisedokumente) sind heute bereits als Anwendung auf diesem Gerät verfügbar, sodass ein Papiausdruck oder das Mitführen anderer Zugangselemente (z.B. Scheck- oder Kreditkarten) entfallen kann.

Der Nachteil liegt (noch) in zwei Bereichen. Für die übersichtliche und rationelle Bearbeitung umfangreicher Dokumente braucht es einen großen Bildschirm. Das Smartphone ist hier in der Bedienung unhandlich. Wenn Sie mehrere Funktionen des Smartphones gleichzeitig nutzen wollen (z.B. telefonisch einen Termin machen), ist das Handling umständlich.

**Aufgabe 4.9:**

Welche Funktion hat der Terminkalender?

**Aufgabe 4.10:**

Welche Funktionen besitzt das Smartphone?

## Zusammenfassung

In diesem Kapitel haben Sie zunächst das **System der Zeitplanung** kennengelernt. Auf der Basis Ihrer Lebensplanung haben sich im Geschäftsleben folgende Planungszeiträume bewährt:

Langfristige Ziele	=	3 – 5 Jahre (oder mehr)	→	Mehrjahrespläne
Mittelfristige Ziele	=	1 – 3 Jahre	→	Jahrespläne
Kurzfristige Ziele	=	3 Monate bis 1 Jahr	→	Quartalspläne
Laufende Ziele	=	1 Woche bis 3 Monate	→	Monats-, Wochen-, Tagespläne

Die Zeitplanung stellt damit ein geschlossenes System dar. Aus den langfristigen Plänen leiten sich entsprechende mittel- und kurzfristige Pläne ab, die in die Planung des Tagesgeschäfts münden. Nach Ablauf der entsprechenden Planungszeiträume werden durch einen Soll-Ist-Vergleich (als Kontrolle) die Periodenergebnisse ermittelt, die wiederum zur Anpassung oder Korrektur der entsprechenden Zeitpläne führen können.

Die **Prinzipien und Regeln der Zeitplanung** helfen Ihnen, die Übersicht über Ihr Zeitbudget und die Summe Ihrer Aufgaben zu behalten, sodass sich Ihre Bereitschaft vergrößert, weniger Wichtiges zu delegieren, zu reduzieren oder zu verschieben.

Die 25 wichtigsten **Zeitplanregeln** wurden umfassend dargestellt. Gleichzeitig haben Sie gelernt, die für Sie wichtigsten fünf Regeln auszuwählen, um sich nicht zu verzetteln.

Die konkrete Tagesplanung bewältigen Sie dann mit der **ALPEN-Methode**.

Dies geschieht in folgenden fünf Stufen:

1. Aufgaben zusammenstellen
2. Länge der Tätigkeiten schätzen
3. Pufferzeiten für Unvorhergesehenes reservieren (60-40-Regel)
4. Entscheidungen über Prioritäten, Kürzungen und Delegation treffen
5. Nachkontrolle – Unerledigtes übertragen

Abschließend haben Sie sich noch mit den wichtigsten **Planungsmitteln** auseinandergesetzt, nämlich dem **Terminkalender**, dem **Zeitplanbuch**, dem **elektronischen Organizer** und dem **Smartphone**.

### Wiederholungsaufgaben

- 4.1 Warum kann durch systematische Zeitplanung eine Zeitersparnis erzielt werden?
- 4.2 Warum verwenden wir einen Quartalsplan?
- 4.3 Warum brauchen Sie Zeitvorgaben?
- 4.4 Was geschieht mit geplanten Aufgaben, die Sie am geplanten Tag nicht haben erledigen können? Begründen Sie Ihre Auffassung.
- 4.5 Welche Elemente müssen in einem Zeitplanbuch enthalten sein?

## 5 Entscheidung und Delegation

*Im fünften Kapitel wird Ihnen die Notwendigkeit der Prioritätensetzung vermittelt, darüber hinaus werden Ihnen Techniken aufgezeigt, dies erfolgreich zu tun. Dabei werden Sie feststellen, dass nicht jede Aufgabe von Ihnen persönlich erledigt werden muss. Sie sollen sich daher auch mit der richtigen Delegation von Arbeitsaufgaben auseinandersetzen.*

Entscheidung im Sinne des Zeitmanagements bedeutet, eine Auswahl über Art und Umfang der vorrangig durchzuführenden Aufgaben zu treffen. Einige der Hauptprobleme von Führungskräften liegen daran, oft zu viele Arbeiten auf einmal erledigen zu wollen oder sich in einzelnen, oft unwichtigen, aber scheinbar notwendigen Aufgaben zu verzetteln.

Am Ende eines harten Arbeitstages steht oft die Erkenntnis, dass man zwar viel gearbeitet hat, aber wichtige Dinge oft liegen geblieben oder nicht fertiggestellt worden sind.



### Aufgabe 5.1:

Was bedeutet Entscheidung im Sinne des Zeitmanagements?

### 5.1 Prioritätensetzung

**Entscheiden** heißt also Prioritäten zu setzen. Das bedeutet festzulegen, welche Aufgaben erstrangig, zweitrangig usw. und welche nachrangig oder gar nicht zu behandeln sind. Prioritätensetzung kann bewusst oder unbewusst geschehen. Sie werden hier lernen, bewusst eindeutige Prioritäten zu setzen, sodass Sie die anstehenden Aufgaben konsequent und systematisch in der geplanten Reihenfolge erledigen können.<sup>1</sup>

#### Vorteile der Prioritätensetzung

1. Sie arbeiten nur an den wichtigen oder notwendigen Aufgaben.
2. Diese sind auch erledigt.
3. Sie bearbeiten die Aufgaben ggf. auch nach ihrer Dringlichkeit.
4. Sie konzentrieren sich auf jeweils nur eine Aufgabe.
5. Sie nehmen die Aufgaben in der festgelegten Zeit zielorientiert in Angriff und erledigen sie besser.
6. Sie erreichen die gesetzten Ziele unter den gegebenen Umständen jeweils am besten.
7. Sie schalten alle Aufgaben aus, die von anderen durchgeführt werden können.

**Abb. 5.1:** Vorteile der Prioritätensetzung (in Anlehnung an Hovestädt 1997, S. 45 f.)

Prioritätensetzung hat also für Sie eine ganze Reihe positiver Auswirkungen:

- Termine werden eingehalten
- Arbeitsablauf und Arbeitsergebnisse werden befriedigender
- Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte werden zufriedener

1. vgl. u. a. Hovestädt 1997, S. 41 ff. oder Seiwert 2009, S. 114 ff.

- Konflikte werden vermieden
- Sie selbst werden ruhiger und vermeiden unnötigen Stress

Betrachten wir daher im Folgenden, mit welchen Methoden es gelingen kann, eine Reihenfolge der wichtigsten Aufgaben zu erstellen.

#### **Prioritätensetzung**

1. Pareto-Prinzip (80:20-Regel)
2. ABC-Analyse
3. Eisenhower-Prinzip

**Abb. 5.2:** Klassische Methoden der Prioritätensetzung

### **Pareto-Prinzip (80-20-Regel)**

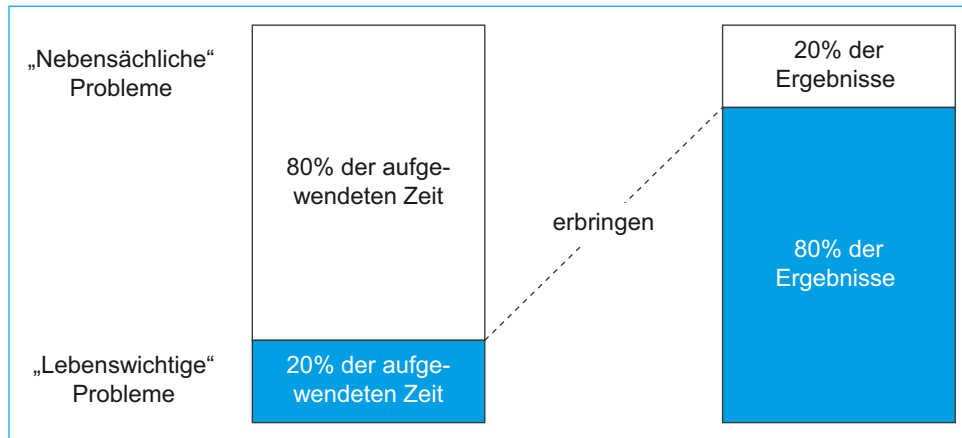
Das **Pareto-Prinzip**, benannt nach dem italienischen Volkswirtschaftler Pareto (1848–1923), besagt allgemein, dass innerhalb einer gegebenen Gruppe oder Menge einige wenige Teile einen weitaus größeren Wert aufweisen, als dies ihrem gleichmäßigen Anteil an der Gesamtmenge in dieser Gruppe entspricht. So kann man z.B. bei einer Inventur davon ausgehen, dass normalerweise 20 % der Bestände 80 % des Werts ausmachen.

Andere Beispiele aus der betrieblichen Praxis sind:

- 20 % der Kunden bringen 80 % des Umsatzes.
- 20 % der Fehler verursachen 80 % des Ausschusses.
- 20 % der Produkte erzeugen 80 % der Fertigungskosten.
- usw.

Eine Übertragung dieser Gesetzmäßigkeit auf die Arbeitssituation von Führungskräften bedeutet:

- Beim Prozess der Leistungserstellung erzielt man bereits mit den ersten 20 % der aufgewendeten Zeit einen Anteil von 80 % der Leistungsergebnisse.
- Dagegen erbringen die restlichen 80 % der aufgewendeten Zeit dann nur noch 20 % der Gesamtleistung.



**Abb. 5.3:** Pareto-Prinzip (in Anlehnung an Seiwert 2013, S. 29.)

Für die tägliche Arbeit bedeutet dies, sich nicht zuerst den leichtesten, interessantesten Aufgaben oder den Arbeiten mit dem geringsten Zeitaufwand zuzuwenden, sondern nach der Bedeutung und der Wichtigkeit der Aufgaben vorzugehen. Es kommt also darauf an, die wenigen „lebenswichtigen“ Probleme vor den vielen „nebensächlichen“ Problemen in Angriff zu nehmen.

Wer das Pareto-Prinzip in der Praxis anwenden will, muss sich zunächst Klarheit darüber verschaffen, welche Tätigkeiten wichtig und welche weniger wichtig sind.

### ABC-Analyse

Die **ABC-Analyse** ist dazu das geeignete Verfahren. Sie geht von der Erfahrung aus, dass die Prozentanteile der wichtigen und weniger wichtigen Aufgaben an der Menge der Gesamtaufgaben im Allgemeinen konstant sind. Die Buchstaben A, B und C teilen die verschiedenen Einzelaufgaben in drei Klassen ein, und zwar nach deren Wichtigkeit für die Erreichung der beruflichen und persönlichen Ziele.<sup>1</sup>

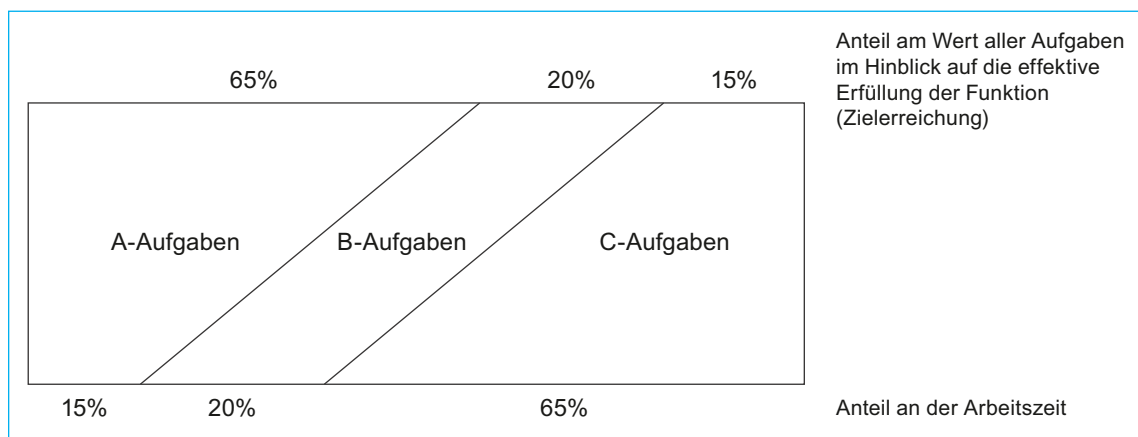
**A-Aufgaben** sind die wichtigsten Aufgaben, die erledigt werden müssen. Sie können von der betreffenden Person nur allein oder im Team verantwortlich durchgeführt werden, sind nicht delegierbar und sind für die Erfüllung der ausgeübten Funktion von größtem Wert. Der dafür verwendete Zeitanteil der Arbeitszeit liegt in der Regel bei 15 %, während der Wertanteil für die Funktion in der Regel deutlich höher bei 65 % liegt.

**B-Aufgaben** sind durchschnittlich wichtige Aufgaben, können aber auch delegiert werden. Der verwendete Zeitanteil und der Wertanteil sind identisch bei ca. 20 %.

**C-Aufgaben** sind die Aufgaben von geringstem Wert für die Erfüllung der Funktion (Routinearbeiten, Papierkram, Lesen, Telefonieren, usw.). Ihr Wertanteil liegt in der Regel bei 15 %, während der verwendete Zeitanteil 65 % ausmacht.

1. vgl. Seiwert 2013, S. 41 ff.





**Abb. 5.4:** ABC-Analyse (in Anlehnung an Seiwert 2013, S. 42.)

Die ABC-Analyse bedeutet nicht, nur noch A-Aufgaben zu erledigen. Es empfiehlt sich aber, dass Sie die wichtigsten, das heißt ertragreichsten Aufgaben zuerst in Angriff nehmen, um mit diesen wenigen Tätigkeiten (A-Aufgaben) bereits den größten Anteil am Erfolg zu erzielen. Die nächstwichtigen Vorhaben (B-Aufgaben) bringen noch einmal einen gewissen Ertragszuwachs, während mit der Erledigung der relativ vielen, aber weniger wichtigen Arbeiten (C-Aufgaben) nur noch ein kleiner Beitrag gewonnen wird.

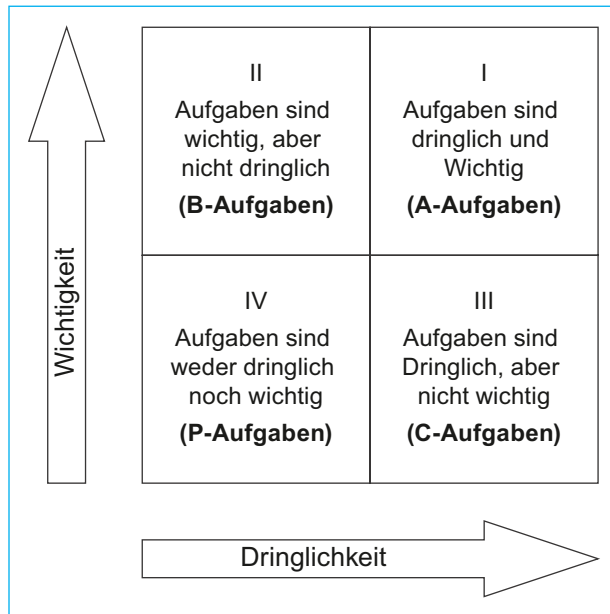
Die ABC-Analyse funktioniert in der Praxis am einfachsten, indem Sie

- nur ein bis zwei A-Aufgaben pro Tag einplanen (ca. 3 Stunden gesamt am Tag),
- weitere zwei bis drei B-Aufgaben vorsehen (ca. 1 Stunde gesamt am Tag),
- den Rest für C-Aufgaben reservieren (ebenfalls ca. 1 Stunde gesamt am Tag).

## Eisenhower-Prinzip

Anstatt Zeit für die wirklich wichtigen Dinge zu haben, wird unsere Energie häufig durch dringliche, aber weniger wichtige Dinge in Anspruch genommen. Um uns hier Klarheit für die Prioritätensetzung zu verschaffen, verwenden wir die vom amerikanischen General Eisenhower aufgestellte und später vom amerikanischen Wissenschaftler Covey weiterentwickelte Matrix, mit deren Hilfe Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit unterschieden werden.<sup>1</sup>

1. vgl. auch Seiwert 2009, S. 114 ff. oder Hatzelmann; Held 2010, S. 20 ff.



**Abb. 5.5:** Eisenhower-Prinzip (in Anlehnung an Seiwert 2013, S. 63.)

Dringliche und wichtige Aufgaben (Quadrant I) müssen sofort angegangen werden und von Ihnen persönlich erledigt werden.

Wichtige, aber nicht dringliche Aufgaben (Quadrant II) müssen nicht gleich erledigt werden, können also warten. Zum Problem werden diese Aufgaben, wenn sie früher oder später dringlich werden. Sie sollten diese Aufgaben daher strategisch einplanen, also terminieren. Dies ist der Quadrant, dem Sie die größte Aufmerksamkeit widmen müssen, damit wichtige Aufgaben möglichst nicht auch noch dringlich werden. Wenn Ihnen das gelingt, werden Sie Zeit haben, die wirklich wichtigen Dinge zu tun.

Überprüfen Sie bei diesen Aufgaben den Grad der Wichtigkeit und versuchen Sie, einen Teil dieser Aufgaben an Ihre Mitarbeiter zu delegieren. Neben dem Vorteil der persönlichen Arbeitsentlastung können Sie damit Ihre Mitarbeiter durch anspruchsvollere Aufgaben motivieren und weiterentwickeln.

Dringliche, aber weniger wichtige Aufgaben (Quadrant III) sollten Sie (wenn irgend möglich) auf jeden Fall delegieren, da ihre Bewältigung keine besonderen Ansprüche stellt.

Von Aufgaben, die von geringerer Dringlichkeit und geringerer Wichtigkeit sind, sollten Sie Abstand nehmen. Hier sollten Sie den Mut besitzen, diese Aufgaben in den Papierkorb zu werfen.

Wenn Sie die Arbeit konsequent nach dem Eisenhower-Prinzip kategorisieren, werden Sie Ihre Leistungsfähigkeit erheblich steigern.



#### Aufgabe 5.2:

Beschreiben Sie die positiven Auswirkungen der Prioritätensetzung.

**Aufgabe 5.3:**

Wonach werden die Aufgaben beim Eisenhower-Prinzip unterschieden?

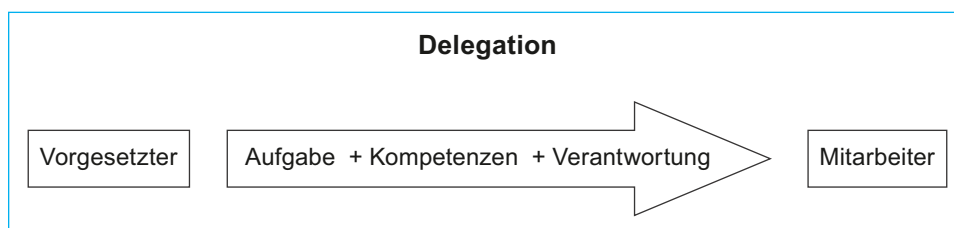


## 5.2 Delegation

Delegation wird im Allgemeinen verstanden als Übertragung von Aufgaben oder Tätigkeiten aus dem Funktionsbereich einer Führungskraft auf einen Mitarbeiter. So wird z.B. einem geeigneten Mitarbeiter die Budgetüberwachung der Abteilung als Aufgabe übertragen, die der Abteilungsleiter bisher selbst wahrgenommen hat.

Auch wenn wir im Weiteren ausschließlich den Delegationsvorgang auf direkt unterstellte Mitarbeiter betrachten, sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass angesichts eines immer engeren Personalbestands dies nicht immer möglich ist. Insofern können Aufgaben natürlich grundsätzlich auch an Externe (Aushilfen, Leiharbeitskräfte, Zeitarbeitskräfte, Berater, andere externe Dienstleister) übertragen werden.

Beim Delegieren sollen gleichzeitig mit der Arbeitsaufgabe auch die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Kompetenzen und die Handlungsverantwortung mit übertragen werden. Der Vorgesetzte behält lediglich die Verantwortung für sein Führungsverhalten.



**Abb. 5.6:** Delegation

Die Übertragung einer Aufgabe oder Tätigkeit kann:

- entweder auf Dauer erfolgen, d.h., die Führungskraft gibt die entsprechende Aufgabe an einen Mitarbeiter zur selbständigen Wahrnehmung ab;
- oder auf einmalige Fälle beschränkt sein, d.h., die Aufgabe verbleibt grundsätzlich im Verantwortungsbereich des Vorgesetzten.

Folgende Aufgaben eignen sich grundsätzlich gut für eine Delegation.

**Geeignet für die Delegation sind:**

1. Routineaufgaben
2. Aufgaben für Spezialisten
3. Zusatzaufgaben bzw. Einmalaufgaben
4. Teilaufgaben
5. Persönliche Vorlieben

**Abb. 5.7:** Geeignete Aufgaben für eine Delegation  
(vgl. Engelmeyer; Meier 2004, S. 99 bzw. Seiwert 2013, S. 135 ff.)

## Routineaufgaben

Aufgaben, die zum Alltag gehören, zu denen es Ablaufpläne gibt, sind prädestiniert, delegiert zu werden. Solche Routineaufgaben sind meist nicht allzu anspruchsvoll und laufen immer nach dem gleichen Schema ab.

## Aufgaben für Spezialisten

In jedem Team gibt es Spezialisten für besondere Fälle. Spezialistenaufgaben müssen auch von solchen Spezialisten erledigt werden. Nutzen Sie das Know-how dieser Mitarbeiter, übertragen Sie ihnen entsprechende Aufgaben. Das trägt auch zur Motivation bei, denn jeder wird gern um Rat gefragt.

## Zusatzaufgaben bzw. Einmalaufgaben

Sicherlich gibt es auch in Ihrem Bereich immer wieder Aufgaben, die noch zusätzlich erledigt werden müssen: Mitarbeit in Projekten, Organisation von Treffen usw. Auch solche Zusatzaufgaben lassen sich vielfach delegieren. Meistens handelt es sich dabei um relativ einfache Aufgaben, die nur ein einziges Mal oder sehr selten erledigt werden müssen.

## Teilaufgaben

Komplexe und wichtige Aufgaben müssen Sie in der Regel selbst erledigen. Aber auch hier gibt es Teilaufgaben, die Sie abgeben können. Wenn Sie solche Teilaufgaben abgeben, sollten Sie darauf achten, ganz konkrete Erledigungsziele festzusetzen und diese auch zu überprüfen.

## Persönliche Vorlieben

Es gibt einerseits Aufgaben, die Sie vielleicht ungern machen, über die sich Mitarbeiter oder Kollegen aber freuen würden. Hier bietet sich die Delegation geradezu an. Andererseits gibt es aber auch Aufgaben, die Ihnen besonders viel Spaß machen. Solche Aufgaben abzugeben, ist besonders schwer.

Durch das Delegieren ergeben sich insgesamt folgende Vorteile:

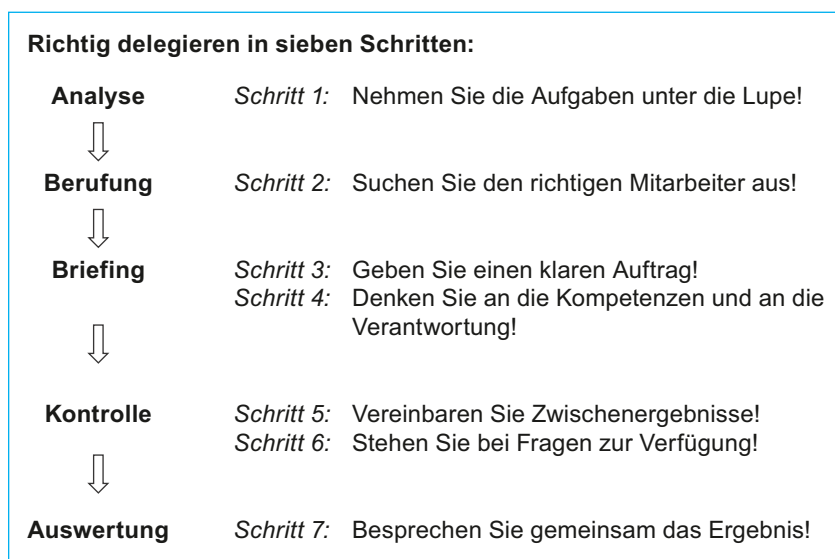
- Delegation hilft Ihnen als Führungskraft, sich zu entlasten und Zeit für wichtige Aufgaben zu gewinnen.
- Delegation hilft Ihnen, die Fachkenntnisse und Erfahrungen Ihrer Mitarbeiter zu nutzen.
- Delegation hilft Ihnen, die Fähigkeiten, Initiative, Selbständigkeit und Kompetenz Ihrer Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln.
- Delegation wirkt sich oft positiv auf die Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit Ihrer Mitarbeiter aus.

Die Delegation ist also für Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen von Vorteil.<sup>1</sup>

---

1. vgl. Engelmeier; Meier 2004, S. 97 f.

Wenn Sie effektiv delegieren wollen, sollten Sie systematisch vorgehen und nicht nach dem Zufallsprinzip die eine oder andere Aufgabe abgeben.



**Abb. 5.8:** Systematische Delegation (in Anlehnung an Seiwert 2009, S. 139)

Aus diesem Ablauf der Delegation lassen sich für die Führungskraft und die Mitarbeiter einige Pflichten ableiten.

Für Sie als Führungskraft ergeben sich folgende Führungspflichten:

- die geeigneten Mitarbeiter auswählen
- die Verantwortungsbereiche abgrenzen und überwachen
- die delegierten Aufgaben koordinieren
- die Mitarbeiter fördern und beraten
- die Mitarbeiter ausreichend und rechtzeitig zu informieren
- die Ablauf- und Erfolgskontrolle durchführen
- die Mitarbeiter beurteilen
- Versuche der Rück- und Weiterdelegation zu verhindern

Für den Mitarbeiter seinerseits bestehen folgende Ausführungspflichten:

- im Rahmen des Delegationsbereichs selbständig handeln und eigenverantwortlich entscheiden
- für falsche Arbeitsausführungen und Fehlentscheidungen eintreten
- den Vorgesetzten rechtzeitig und ausreichend informieren
- außergewöhnliche Fälle dem Vorgesetzten vorlegen
- die Tätigkeiten mit den Kollegen koordinieren und für Information sorgen
- sich ggf. zur Bewältigung der gestellten Anforderungen weiterbilden

Bei der effektiven Auftragserteilung helfen Ihnen abschließend nachfolgende Fragen für den Delegationsauftrag, die Sie auch als Checkliste nutzen können.

**Fragen für den Delegationsauftrag:**

<b>WAS?</b>	Was überhaupt ist alles zu tun? Welche Teilaufgaben sind im einzelnen zu erledigen? Welches Ergebnis wird angestrebt? Welche Abweichungen können in Kauf genommen werden? Welche Schwierigkeiten sind zu erwarten?
<b>WER?</b>	Wer ist am ehesten geeignet, diese Aufgabe oder Tätigkeit auszuführen? Wer soll bei der Ausführung mitwirken?
<b>WARUM?</b>	Welchem Zweck dient die Aufgabe oder Tätigkeit? Was passiert, wenn die Arbeit nicht oder unvollständig ausgeführt wird?
<b>WIE?</b>	Wie soll bei der Ausführung vorgegangen werden? Welche Verfahren sollen angewendet werden? Welche Vorschriften und Richtlinien sind zu beachten? Welche Stellen/ Abteilungen sind zu informieren? Welche Kosten dürfen entstehen?
<b>WOMIT?</b>	Welche Hilfsmittel sollen eingesetzt werden? Womit muss der Mitarbeiter ausgerüstet sein? Welche Unterlagen werden benötigt?
<b>WANN?</b>	Wann soll/ muss mit der Arbeit begonnen werden? Wann soll/ muss die Arbeit abgeschlossen sein? Welche Zwischentermine sind einzuhalten? Wann will ich über den Fortschritt der Aufgabe vom Mitarbeiter informiert werden? Wann muss ich was kontrollieren, um ggf. eingreifen zu können?

**Abb. 5.9:** Fragen für den Delegationsauftrags  
(in Anlehnung an Weisweiler u.a. 2013, S. 180 f.)

**Aufgabe 5.4:**

Was verstehen Sie unter Delegation?

**Aufgabe 5.5:**

Welche Führungspflichten ergeben sich beim Delegieren?

## Zusammenfassung

**Entscheidung** im Sinne des Zeitmanagements bedeutet, eine Auswahl über Art und Umfang der vorrangig durchzuführenden Aufgaben zu treffen. Sie haben sich daher in diesem Kapitel mit der Prioritätensetzung und der Delegation von Aufgaben beschäftigt.

**Prioritätensetzung** bedeutet festzulegen, welche Aufgaben erstrangig, zweitrangig, usw. und welche nachrangig oder gar nicht zu behandeln sind. Hierzu haben Sie drei klassische Methoden kennengelernt: das **Pareto-Prinzip**, die **ABC-Analyse** und das **Eisenhower-Prinzip**. Das Pareto-Prinzip bedeutet, sich auf die wenigen wichtigen Aufgaben zu konzentrieren, um damit den größtmöglichen Effekt zu erzielen. Die ABC-

Analyse hilft Ihnen, die wichtigen von den unwichtigen Aufgaben zu unterscheiden. Das Eisenhower-Prinzip führt neben der Dimension der Wichtigkeit auch noch die Dimension der Dringlichkeit ein.

**Delegation** wird im Allgemeinen verstanden als Übertragung von Aufgaben oder Tätigkeiten aus dem Funktionsbereich einer Führungskraft auf einen Mitarbeiter. Sie haben gelernt, dass gemeinsam mit der Aufgabe auch Kompetenzen und Verantwortung übertragen werden müssen. Darüber hinaus wissen Sie jetzt, welche Aufgaben grundsätzlich übertragbar sind, wie Sie dabei systematisch vorgehen und welche Pflichten sich für Führungskräfte und Mitarbeiter ergeben. Anhand der **Fragen für den Delegationsauftrag** sind Sie in der Lage einen effektiven Delegationsauftrag zu erteilen.

### Wiederholungsaufgaben

- 5.1 Warum müssen Sie Prioritäten setzen?
- 5.2 Warum unterscheiden wir die Aufgaben bei der ABC-Analyse?
- 5.3 Erläutern und begründen Sie die systematische Vorgehensweise beim Delegieren.

## 6 Realisierung und Organisation

*Dieses sechste Kapitel vermittelt Ihnen Möglichkeiten der erfolgreichen Realisierung. Sie erkennen die wichtigsten Organisationsprinzipien, lernen bei der Umsetzung Ihren Biorhythmus zu beachten und setzen sich insbesondere mit den für eine Umsetzung förderlichen und hinderlichen Aspekten Ihres persönlichen Arbeits- und Organisationsstils auseinander. Diese Erkenntnisse werden Ihnen helfen, diesen Stil im Hinblick auf Ihren persönlichen Erfolg zu verändern.*

### 6.1 Organisationsprinzipien

Die Organisation Ihres Arbeitsalltags sollte vom Grundsatz geprägt sein: Ich will über meine Arbeit verfügen können und nicht umgekehrt.

Die folgenden Regeln und Prinzipien sollen Ihnen als Anregung für Ihre Tagesgestaltung dienen, können aber keine verbindlichen Empfehlungen sein. Manche werden Sie bereits kennen und beherzigen. Andere kommen Ihnen vielleicht fremd oder sogar lächerlich vor. Sie haben sich aber in vielen Arbeitssituationen bewährt. (vgl. insgesamt Seiwert 2009, S. 140 ff.; Seiwert 2013, S. 44 ff. und S. 66 ff.; Knoblauch u. a. 2012, S. 185 ff.).

Für Ihren persönlichen Stil bewerten Sie die Prinzipien bitte danach, inwieweit:

- Sie diese bereits praktizieren und intensivieren wollen,
- Sie diese einmal ausprobieren wollen,
- diese für Sie nicht in Frage kommen.

Dies ist auch davon abhängig, welcher Organisationstyp Sie sind. Daher wollen wir die unterschiedlichen Organisationstypen im nächsten Absatz darstellen. Zunächst konzentrieren wir uns allerdings auf die Organisationsprinzipien.



Organisationsprinzipien des Tages		
Regeln zum Tagesbeginn	Regeln zum Tagesverlauf	Regeln zum Tagesschluss
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mit positiver Einstimmung in den Tag</li> <li>2. Gutes Frühstück und ohne Hast ins Büro</li> <li>3. Arbeitsbeginn möglichst zu konstanten Zeiten</li> <li>4. Überprüfung des Tagesplans</li> <li>5. Schwerpunktaufgabe des Tages an den Anfang</li> <li>6. Kürzere Anlaufzeit im Büro</li> <li>7. Zeitplan abstimmen</li> <li>8. Komplizierte und wichtige Dinge am Morgen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Gute Arbeitsvorbereitung</li> <li>10. Fixtermine beeinflussen</li> <li>11. Handlungen mit Rückwirkungen vermeiden</li> <li>12. Zusätzliche Dringlichkeitsfälle ablehnen</li> <li>13. Ungeplante impulsive Aktivitäten vermeiden</li> <li>14. Rechtzeitig Pausen machen – angemessenes Arbeitstempo</li> <li>15. Kleinere, ähnliche Aufgaben als Serienproduktion</li> <li>16. Angefangene Arbeiten sinnvoll abschließen</li> <li>17. Zeitüberhänge nutzen</li> <li>18. Antizyklisch arbeiten</li> <li>19. Stille Stunde einrichten</li> <li>20. Zeit und Pläne kontrollieren</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>21. Unerledigtes abschließen</li> <li>22. Ergebnis- und Selbstkontrolle</li> <li>23. Zeitplan für den nächsten Tag</li> <li>24. Mit positiver Stimmung nach Hause</li> <li>25. Jedem Tag seinen Höhepunkt geben</li> </ol>

**Abb. 6.1:** Organisationsprinzipien zur Tagesgestaltung

### Mit positiver Einstimmung in den Tag

Versuchen Sie, jedem neuen Tag etwas Positives abzugewinnen, denn Ihre Grundeinstellung zu den Dingen – also auch die Einstellung, wie Sie an die anstehenden Aufgaben herangehen – hat einen nicht unmaßgeblichen Einfluss auf Ihren Erfolg oder Misserfolg.

### Gutes Frühstück und ohne Hast aus dem Haus

Unausgeschlafen, lustlos, vielleicht ohne vernünftiges Frühstück schnell in die Firma – mit einem solchen Start kann der Tag sehr leicht misslingen. Gönnen Sie sich ein ausgiebiges Frühstück (Energie für den ganzen Tag!) und fahren Sie dann möglichst ohne Hast und gelassen zur Arbeit. Lassen Sie sich gar nicht erst von anderen (Autofahrern) ärgern.

### Arbeitsbeginn möglichst zu konstanten Zeiten

Beginnen Sie mit Ihrer Tagesarbeit regelmäßig etwa um die gleiche Zeit. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Von daher ist es für viele hilfreich, zu einer bestimmten Zeit im Büro zu sein. Sie können sich auf diese Weise selbst konditionieren, zu bestimmten Tageszeiten arbeitsbereit zu sein.

### Überprüfung des Tagesplans

Gehen Sie Ihren (am Vorabend aufgestellten) Zeitplan anhand der fixierten Aufgaben und Tagesziele nach Wichtigkeit und Dringlichkeit noch einmal durch, und nehmen Sie ggf. Korrekturen vor. Formulieren Sie einen realistischen Plan für den gesamten Tag.

## Schwerpunktaufgabe des Tages an den Anfang

Erfolgreiche Manager lesen Ihre Post nicht als erstes, sondern dann, wenn sie eine Reihe von wichtigen Dingen erledigt haben. Selten nämlich enthält die eingehende Tagespost Dinge, die von höchster Priorität sind und sofort erledigt werden müssen. Fangen Sie daher mit der wichtigsten Tagesaufgabe (höchste Priorität) vor der Zeitungslektüre, vor der Post und möglichst auch vor Arbeitsbeginn Ihrer Kollegen und Mitarbeiter an.

## Kürzere Anlaufzeit im Büro

Verzichten Sie auf das morgendliche Büroritual, wie umfangreiche Begrüßungen, ausgedehnte Unterhaltungen über die letzten Neuigkeiten und Ereignisse oder das gestrige Fernsehprogramm. Verlegen Sie diese sozialen Kontakte auf die leistungsschwächeren Zeiten, z.B. den Nachmittag. Gewinnen Sie dadurch Zeit für spätere Störungen und unvorhergesehene Tätigkeiten.

## Zeitplan abstimmen

Mitarbeiter, mit denen Sie eng zusammenarbeiten, sind wichtige Partner, wenn es um die Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen für Sie geht. Sie sollten ihnen die erste Zeit jedes Arbeitstages widmen, auch wenn es nur ein paar Minuten sind. Stimmen Sie alle Termine, Prioritäten und Tagesziele mit Ihnen ab. Nachher, wenn Sie sich mit anderen Dingen beschäftigen, werden diese umso effektiver arbeiten und Sie von allen unnötigen Störungen abschirmen.

## Komplizierte und wichtige Dinge am Morgen

Wenn Sie die Schwerpunktaufgabe des Tages erledigt haben, wenden Sie sich der zweitwichtigsten Aufgabe zu usw. Bald werden Sie ohnehin vom laufenden Tagesgeschäft und verschiedenen Störungen so in Anspruch genommen, dass Sie sich kaum noch ausschließlich Ihren wichtigsten Aufgaben widmen können. Wenn Sie jedoch mit den komplizierten und wichtigsten Tagesaufgaben am Morgen beginnen und daran konsequent festhalten, stellen Sie sicher, dass Sie am Ende des Tages die allerwichtigsten Dinge erledigt oder in Angriff genommen haben.

## Gute Arbeitsvorbereitung

Verkürzen Sie die eigentliche Arbeitszeit durch eine gute Arbeitsvorbereitung und Planung. Stellen Sie z.B. sicher, dass Sie auch tatsächlich alle notwendigen Unterlagen bereit liegen haben, bevor Sie mit der entsprechenden Aufgabe beginnen.

## Fixtermine beeinflussen

Sehr oft nimmt man festgesetzte Termine unwidersprochen hin. Versuchen Sie bei Terminabsprachen, die schlecht in Ihre Zeitpläne passen, diese in Ihrem Sinne zu beeinflussen und einen Alternativtermin auszuhandeln. Dies geht oft leichter als Sie denken.

## Handlungen mit Rückwirkungen vermeiden

Aktive und kontaktfreudige Führungskräfte neigen dazu, sich immer wieder mit neuen Angelegenheiten, Problemen und Ideen zu beschäftigen und rufen dadurch entsprechende Reaktionen auf ihre Handlungen und somit negative Auswirkungen auf Ihre Zeitgestaltung hervor. Wie schnell ist aus der einmaligen, aus reinem Interesse erfolgten Teilnahme an einer Besprechung die Verpflichtung zu einem neuen Termin, einem Protokoll, einem Situationsbericht oder gar einer Projektgruppe entstanden?

## Zusätzliche Dringlichkeitsfälle ablehnen

In jedem Unternehmen und jeder Abteilung gibt es irgendwelche Dringlichkeitsfälle oder unerwartete Entwicklungen. Denken Sie immer daran, dass die Bearbeitung sogenannter Dringlichkeitsfälle die dauernde oder vorübergehende Vernachlässigung Ihrer geplanten anderen wichtigen Aufgaben verlangt und Sie zusätzliche Zeit und Energie kostet. Versuchen Sie daher, zusätzliche Dringlichkeitsfälle möglichst abzulehnen.

## Ungeplante impulsive Aktivitäten vermeiden

Wenn Sie während der Arbeit plötzlich etwas anderes tun wollen, überlegen Sie, ob diese Unterbrechung für Ihre derzeitige Aufgabe notwendig und sinnvoll ist. In der Regel ist das impulsive Abweichen vom festgelegten Plan leistungsmindernd, weil dann die gesetzten Prioritäten nicht eingehalten werden.

## Rechtzeitig Pausen machen – angemessenes Arbeitstempo

Zu langes, intensives Arbeiten macht sich nicht bezahlt, da die Konzentration und die Leistungsfähigkeit nachlassen und sich Fehler einschleichen. Betrachten Sie Pausen nicht als Zeitverschwendung, sondern als erholsames Energietanken. Legen Sie regelmäßige, aber kurze Pausen ein. Entspannen Sie sich, indem Sie sich kurz bewegen, möglichst unter Sauerstoffzufuhr. Machen Sie auch in Besprechungen Pausen. Für den Erholungseffekt einer Pause ist es wichtig, dass sie noch im Leistungshoch eingelegt wird.

## Kleinere, ähnliche Aufgaben als Serienproduktion

Durch die Soforterledigung bzw. Einzelerledigung von kurzen Telefonaten, Kurzmitteilungen, Briefen und Besprechungen geht eine Menge Zeit verloren. Erledigen Sie daher Routinetätigkeiten und sogenannten Kleinkram zusammengefasst, indem Sie gleichartige Aufgaben zu Arbeitsblöcken zusammenfassen, z.B. alle Telefonate des Tages nacheinander erledigen. Dies hat den entscheidenden Vorteil, dass Sie Ihre Arbeitsgänge nur einmal vorbereiten müssen und bei Tätigkeiten gleicher Art bleiben. So sparen Sie durch einen konzentrierten kontinuierlichen Ablauf Zeit.

## Angefangene Arbeiten sinnvoll abschließen

Es kostet Sie viel Zeit, wenn Sie sich in einen Vorgang eingearbeitet haben, sich zwischendurch mit anderen Aufgaben beschäftigen und sich in die unbeendet beiseitegelegte Arbeit erneut einarbeiten und die letzten Schritte noch einmal durchgehen müssen. Darüber hinaus wird durch unsystematisches Arbeiten Ihre Kreativität und Problemlö-

sungsfähigkeit erheblich eingeschränkt. Vermeiden Sie daher Arbeitsspringerei, und versuchen Sie, angefangene Dinge immer zu Ende zu bringen oder mindestens an einer sinnvollen Stelle zu unterbrechen.

### **Zeitüberhänge nutzen**

Lassen Sie ungeplante Leerlauf- oder Wartezeiten nicht ungenutzt verstreichen. Wenn Sie solche Zeitüberhänge produktiv verwerten, gewinnen Sie im Lauf der Woche zusätzlich verfügbare Zeit.

### **Antizyklisch arbeiten**

Erledigen Sie Ihre wichtigsten Aufgaben möglichst schon am Vormittag. Es ist vorteilhaft, das bereits geschafft zu haben, bevor die Hauptaktivität der anderen, der Hochbetrieb im Unternehmen beginnt. Sie können dann viel störfreier und dadurch auch rationaler arbeiten. Ermitteln Sie Ihre störungsarmen und störungsanfälligen Tageszeiten. Legen Sie die wichtigen Aufgaben möglichst in die störungsfreien Zeiten. Während der störanfälligen Zeiten bearbeiten Sie Ihre C-Aufgaben (z.B. die Post).

### **Stille Stunde einrichten**

Für die Erledigung wichtigster Aufgaben ist es sinnvoll, möglichst störungsfrei arbeiten zu können. Hier hat es sich bewährt, täglich eine stille Stunde (Sperrstunde) einzurichten. Diese wird wie jeder andere Termin fest in den Terminkalender eingetragen.

### **Zeit und Pläne kontrollieren**

Bei Besprechungen, aber auch bei anderen Terminen, neigt man anfangs zur Zeitverschwendung, um dann in den letzten 20 % der Zeit 80 % der Themen zu bearbeiten. Sorgen Sie hier für eine gleichmäßige Arbeitsverteilung, indem Sie z.B. Ihre Uhr auf Halbzzeit stellen und mehrmals täglich Ihre Tagesplanung im Hinblick auf die Erledigung überprüfen.

### **Unerledigtes Abschließen**

Versuchen Sie, alle kleineren Arbeiten, wie das Durchsehen der Post, die Korrespondenz usw., die sich im Lauf des Tages ergeben haben, noch am gleichen Tage abzuschließen. Jedes neue Anfassen dieser Arbeiten kostet erhebliche Zeit.

### **Ergebnis- und Selbstkontrolle**

Ein Soll-Ist-Vergleich Ihrer arbeitsmäßigen und persönlichen Tagesgestaltung im Hinblick auf Ihre Zielerreichung und eventuelle Abweichungen ist ein wichtiger Bestandteil der gesamten Arbeitstechnik.

### **Zeitplan für den nächsten Tag**

Planen Sie den nächsten Tag bereits am Abend vorher. Prüfen Sie, welche Aufgaben unzureichend oder gar nicht erledigt werden konnten und auf den nächsten Tag übertragen werden müssen. Dadurch können Sie den Arbeitstag auch gedanklich abschließen.

## Mit positiver Stimmung nach Hause

Freuen Sie sich über den wohlverdienten Feierabend. Genießen Sie die Heimfahrt und stimmen Sie sich auf den zweiten Teil des Tages ein.

## Jedem Tag einen Höhepunkt geben

Im Sinne einer positiven Lebensführung ist es wichtig, sich bewusst zu machen, welche Qualität und welchen Wert jeder Tag für das eigene Leben hatte. Hier geht es nicht nur um erledigte Aufgaben oder Karriereziele; Höhepunkte des Tages können auch Familie, Kinder, Theater, Konzert, ein gutes Buch o.Ä. sein.

### Aufgabe 6.1:

Warum sollten Sie den Tag positiv beginnen?

### Aufgabe 6.2:

Welche Funktion haben Pausen?

### Aufgabe 6.3:

Wie sollen Sie mit unerledigten, kleineren Arbeiten verfahren?



## 6.2 Klassisches versus flexibles Zeitmanagement

Jeder Mensch hat seine Eigenheiten. Dies gilt auch für die Selbstorganisation. Manche Menschen werden als Organisationstalente wahrgenommen, andere eher als chaotisch. Es ist aber kein Naturgesetz, ob jemand sich gut oder schlecht organisieren kann. Allerdings sollte jeder Mensch wissen, welche Methoden, Instrumente oder Prinzipien ihm persönlich besonders helfen, sich gut zu organisieren. Dies ist davon abhängig, welcher Organisationstyp der jeweilige Mensch ist.

### Organisationstypen:

1. Klassisches Zeitmanagement
2. Flexibles Zeitmanagement

### Abb. 6.2: Organisationstypen

Wir unterscheiden hier grob zwei Organisationstypen<sup>1</sup>. Eine detailliertere Unterteilung liefert ebenfalls Seiwert<sup>2</sup>. In der groben Unterteilung geht Seiwert davon aus, dass die Frage, wie wir mit der Zeit umgehen, davon abhängt, ob wir stärker von der linken oder der rechten Gehirnhälfte gesteuert werden.

Die linke Hirnhälfte ist zuständig für rationales Denken und Logik. Dort sitzt auch das Sprachzentrum. Sie liebt es, systematisch an Aufgaben heranzugehen und diese bis ins Detail zu analysieren. Die rechte Hirnhälfte denkt vorwiegend in Bildern, Farben und Formen. Aufgaben werden spontan und intuitiv bewältigt.

1. Seiwert 2009, S. 141 ff.

2. Seiwert 2013, S. 84 ff.

Wer also überwiegend von seiner linken Hirnhälfte gesteuert wird, für den eignet sich das klassische Zeitmanagement. Wer überwiegend von der rechten Hirnhälfte gesteuert wird, für den eignet sich flexibles Zeitmanagement.

### Klassisches Zeitmanagement

Alles was Sie bisher gelesen und gelernt haben, ist dem klassischen Zeitmanagement zuzuordnen.

Es eignet sich besonders für Menschen, die

- gern nach der Uhr leben,
- Zeitvorgaben ernst nehmen,
- ihren Zeitbedarf gut einschätzen können,
- Zeitdieben wenig Chancen geben,
- Termine sorgfältig verwalten,
- gern alles im Voraus planen,
- es nicht schätzen, wenn sie ihren Plan ändern müssen,
- klare Prioritäten setzen,
- Dinge systematisch angehen,
- schnell alles auf den Punkt bringen,
- konsequent zielorientiert arbeiten,
- konzentriert eines nach dem anderen abarbeiten.

### Flexibles Zeitmanagement

Flexibles Zeitmanagement verwendet dieselben Instrumente, Methoden und Prinzipien, wie das klassische Zeitmanagement. Es wendet sie nur anders, nämlich abgestimmt auf die Bedürfnisse der rechten Hirnhälfte, an.

Flexibles Zeitmanagement eignet sich besonders für Menschen, die

- ihren Tagesablauf intuitiv planen,
- sich mehr auf ihr Gefühl und weniger auf die Uhr verlassen,
- die Dauer von Tätigkeiten schlecht einschätzen können,
- Zeitdiebe als Abwechslung ansehen,
- Zeitplanung als Einschränkung ihrer persönlichen Freiheit ansehen,
- sehr spontan sind,
- alles für gleich wichtig halten,
- in verschiedene Richtungen gleichzeitig denken,
- mehrere Ziele gleichzeitig ins Auge fassen,
- sich mit mehreren Projekten gleichzeitig beschäftigen.

Das flexible Zeitmanagement braucht also Dinge, welche die rechte Hirnhälfte ansprechen. Statt einer To-do-Liste hilft ein Brainstorming zur Ermittlung der Aufgaben, die zu bewältigen sind. Prioritäten werden farbig visuell sichtbar gemacht (z. B. mit farbigen Postits, die im Blickfeld platziert werden).

Ein Kalender, Zeitplanbuch oder Organizer muss ästhetisch ansprechen. Alle Planungen sollten in diesem einen Hilfsmittel durchgeführt werden. Das Hilfsmittel muss die Möglichkeit bieten zu visualisieren, sodass Termine mit Symbolen eingetragen werden können, Ideen mit Collagen dazu eingebracht werden können usw.

---

**Aufgabe 6.4:**

Warum unterscheiden wir klassisches und flexibles Zeitmanagement??

---



### 6.3 Biorhythmus

Höchstleistungen können wir nur bringen, wenn Tagesablauf und unser inneres Timing im Einklang sind. Wir müssen also den Takt unserer inneren Uhr kennen. Warum ist das so?<sup>1</sup>

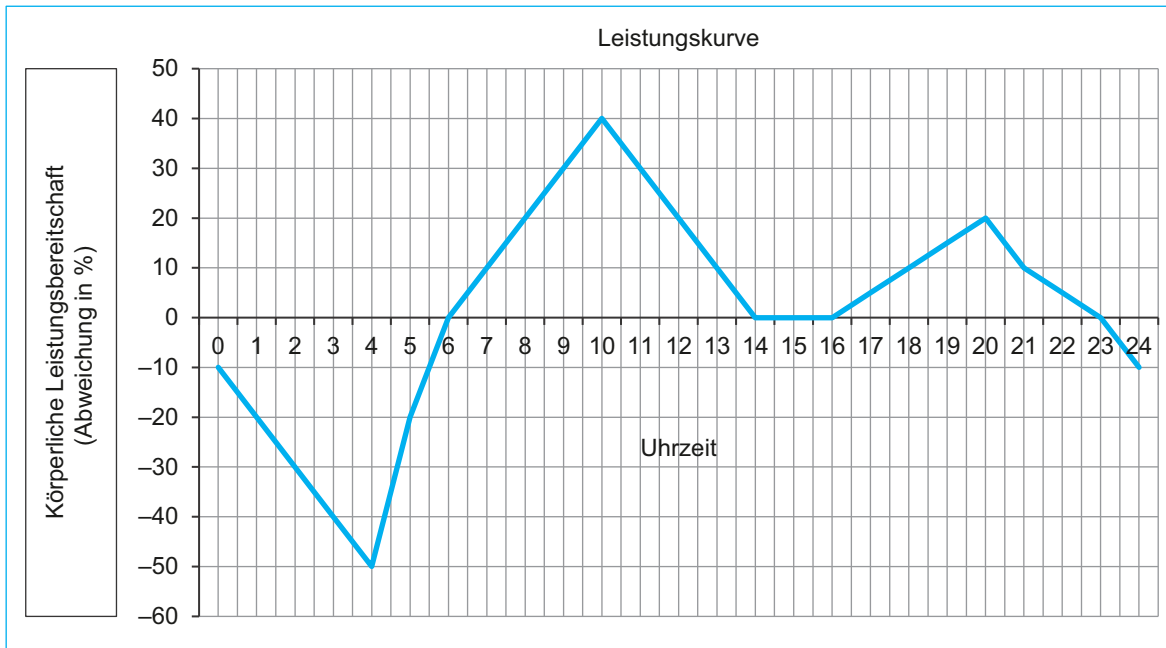
Jeder Mensch ist in seiner Leistungsfähigkeit bestimmten Schwankungen unterworfen, die sich in einem natürlichen Rhythmus vollziehen. Man spricht z. B. von Morgenmenschen oder Nachteulen.

Die einen – auch als Frühhrythmiker bezeichnet – können besonders gut am Morgen arbeiten, sind dafür aber am Nachmittag umso eher müde. Die anderen (Spätrhythmiker) kommen erst am späten Vormittag so richtig in Schwung, arbeiten dann aber am liebsten bis in den Abend oder gar bis tief in die Nacht hinein.

Keiner dieser beiden Typen arbeitet besser oder schlechter als der andere – nur unterschiedlich. Die tägliche Leistungsbereitschaft hat ihre Hochs und Tiefs zu unterschiedlichen Zeiten. Die statistische, durchschnittliche tägliche Leistungskurve des Menschen ist nachfolgend dargestellt.

---

1. vgl. insgesamt Seiwert 2009, S. 150 ff.



**Abb. 6.3:** Tägliche Leistungskurve (entnommen: Seiwert 2013, S. 50)

Die Kurve zeigt die Schwankungen der täglichen Leistungsbereitschaft an. Die absolute Leistungshöhe bzw. Leistungstiefe ist bei jedem Menschen unterschiedlich.

Der Leistungshöhepunkt liegt in der Regel am Vormittag, auch wenn diese Kurve sich von Mensch zu Mensch sowohl in Bezug auf die angegebenen Uhrzeiten (z. B. Morgenmuffel bzw. Abendmuffel) als auch in Bezug auf die Höhe bzw. Tiefe der Kurve anders darstellen kann.

Insofern ist es wichtig für Sie herauszufinden, wie Ihre persönliche Leistungskurve in Anlehnung an diese statistische Kurve tatsächlich aussieht. Das finden Sie heraus, indem Sie sich über einige Tage selbst beobachten und notieren, zu welcher Uhrzeit Sie sich besonders leistungsfähig, voller Energie und voller Schaffenskraft fühlen und zu welcher Uhrzeit Sie anfangen zu ermüden bzw. Ihnen Ihre Tätigkeiten besonders schwer fallen.

Wenn Sie das herausgefunden haben, versuchen Sie nicht, gegen Ihren natürlichen Tagesrhythmus zu arbeiten, sondern nutzen Sie diese Gesetzmäßigkeiten für Ihre Tagesgestaltung. Legen Sie insbesondere die wichtigen Aufgaben mit höchstem Anspruch an die Konzentrationsfähigkeit, die Qualität und die Leistung in das Hoch Ihrer Leistungskurve.

Auch Pausen spielen für unseren Biorhythmus eine wichtige Rolle. Aus neueren wissenschaftlichen Untersuchungen wissen wir, dass der vielbelächelte kurze Mittagsschlaf ungeheure Energie bringt. Die Leistungsfähigkeit verbessert sich um 35 %, die Fehlerquote sinkt und das Unfallrisiko verringert sich deutlich. Daher wird dieser kurze Mittagsschlaf bereits in einigen Unternehmen unter dem Begriff des „Power-Napping“ gezielt eingesetzt.



**Aufgabe 6.5:**

Was ist ein Frührhythmiker?

**Aufgabe 6.6:**

Was wird unter „Power-Napping“ verstanden ?



## 6.4 Selbstentlastung (persönlicher Arbeitsstil)

Einen wichtigen Faktor für Ihre tägliche Arbeitsbelastung und den Arbeitserfolg stellt Ihr persönlicher Arbeitsstil dar. Die Art und Weise, wie jemand zu arbeiten pflegt, wird in erster Linie von seinen Charaktereigenschaften, Neigungen und Gewohnheiten bestimmt.<sup>1</sup>

Veränderungen des persönlichen Arbeitsstils setzen voraus, dass man:

- sich seiner individuellen Stärken und Schwächen in der Arbeitsweise bewusst wird,
- motiviert ist, die Stärken zu erhalten bzw. auszubauen und
- bereit ist, an den eigenen Schwachstellen zu arbeiten.

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeitstechnik ist der Blick für das wirklich Wesentliche und die Konzentration auf das wirklich Wichtige – statt sich in Einzelheiten zu verzetteln. Sie können Ihren persönlichen Arbeitsstil entscheidend verbessern und sich selbst erheblich entlasten, wenn Sie alle Arbeitsaufgaben zunächst einmal grundsätzlich infrage stellen.

**Die vier erfolgreichen Entlastungsfragen lauten:**

1. Warum überhaupt?
2. Warum gerade ich?
3. Warum ausgerechnet jetzt?
4. Warum in dieser Form?

**Abb. 6.4:** Entlastungsfragen (in Anlehnung an Hovestädt 1997, S. 64)

### Warum überhaupt? → Eliminieren!

Ist es unbedingt nötig, diese Dienstreise zu unternehmen, diesen Bericht zu lesen, dieses Papier zu verfassen usw.? Muss ich diese Statistik regelmäßig weiterführen, die Eingangspost lückenlos durchsehen usw.? Muss ich diesen Besucher wirklich empfangen, dieses Telefonat wirklich entgegennehmen usw.? Muss diese Besprechung wirklich sein?

Diese und ähnliche selbstkritische Fragen können häufig bewusst machen, dass manche Aktivitäten nicht wirklich nötig sind oder nicht so perfekt entfaltet werden müssen. Gehen Sie also sparsamer mit Ihrem Zeitkapital um, insbesondere bei weniger wichtigen Dingen.

1. vgl. insgesamt Hovestädt 1997, S. 64 ff.

### Warum gerade ich? → Delegieren!

Kann diese Aufgabe nicht delegiert oder von jemand anderem übernommen werden? Bin ich wirklich zuständig? Befasse ich mich da nicht mit Dingen oder Nebensächlichkeiten, die mich eigentlich gar nichts angehen sollten? Liegt hier nicht eventuell der Versuch einer Rückdelegation vor? Entspricht dies meinen Aufgaben und den Zielen meiner Stelle?

Diese Selbstentlastungsfragen sollen Sie davon abhalten, solche Tätigkeiten selbst wahrzunehmen, die einer kritischen Beobachtung, ob Sie diese wirklich selbst tun müssen, nicht standhalten. Trauen Sie Ihren Mitarbeitern ruhig noch mehr zu und schöpfen Sie alle Delegationsmöglichkeiten aus! Überdenken Sie die bisherige Abgrenzung von Zielen, Aufgaben und Kompetenzen zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern noch einmal neu!

### Warum ausgerechnet jetzt? → Terminieren!

Was alles spricht dafür, diese Aufgabe jetzt zu erledigen? Ist diese Arbeit wirklich so dringend oder kann sie noch etwas warten? Lässt sich die Tätigkeit nicht überhaupt sinnvoller auf einen anderen Zeitpunkt verschieben?

Diese Fragen schützen Sie davor, durch verfrühte, falsch gewählte Zeitpunkte in Ihrer Arbeitsorganisation am Ende zu viel Zeit verloren zu haben. Arbeiten Sie in Ihrem Tagesplan mit Terminen und versuchen Sie, auch Ihre Umwelt zeitlich zu fixieren und zu konkretisieren.

### Warum in dieser Form? → Rationalisieren!

Muss ein Brief immer mit einem ebenso zeitaufwendigen Brief beantwortet werden (Telefonat?)? Kann ich bei dieser Aufgabe neue Organisationsformen, neue Arbeitsverfahren oder neue Arbeitsmittel anwenden? Wie kann ich diesen Vorgang noch weiter vereinfachen?

Lassen Sie sich von derartigen Fragen zu neuen Ideen bei Ihrer Arbeitsorganisation anregen. Stellen Sie Ihre gewohnte, eingeschliffene Arbeitsweise immer wieder infrage, und suchen Sie bei jeder Ausführung nach neuen, kreativen und rationellen Gestaltungsmöglichkeiten.



#### Aufgabe 6.7:

Welche Voraussetzungen braucht es, um den persönlichen Arbeitsstil zu verändern?

#### Aufgabe 6.8:

Was bedeutet rationalisieren für Sie?

## Zusammenfassung

Zu Beginn des Kapitels haben Sie 25 **Organisationsprinzipien** zur Gestaltung eines erfolgreichen Arbeitstages kennengelernt, gegliedert nach Regeln zum Tagesbeginn, zum Tagesverlauf und zum Tagesschluss. Sie haben festgestellt, dass diese Prinzipien Ihnen näher oder ferner sind, je nachdem, ob Sie stärker durch Ihre linke oder rechte Hirnhälfte gesteuert werden. Da die klassischen Zeitmanagementmethoden üblicherweise eher Menschen ansprechen, die von der linken Hirnhälfte gesteuert werden, müssen sie für die rechtshältig gesteuerten Menschen auf deren Bedürfnisse angepasst werden. Einige Beispiele dazu haben wir dargestellt, um Ihnen eine Vorstellung zu geben, wie das geschehen kann. Danach haben Sie sich mit den Leistungsschwankungen im **Biorhythmus** auseinandergesetzt und gelernt, dass Sie die jeweiligen Hochphasen der Aktivität für die wichtigsten Arbeitsaufgaben nutzen sollten. Abschließend sind Sie der Frage nachgegangen, wie Sie sich durch Veränderung Ihres **persönlichen Arbeitsstils** von unnötiger Arbeit entlasten können. Dabei haben Sie die Prinzipien Eliminieren, Delegieren, Terminieren und Rationalisieren kennengelernt.

## Wiederholungsaufgaben

- 6.1 Warum sollten Sie eine stille Stunde einrichten?
- 6.2 Wann sollte der Tagesplan erstellt werden? Begründen Sie Ihre Auffassung!
- 6.3 Wie können Sie Ihren Tagesrhythmus nutzen?
- 6.4 Warum wird „Power-Napping“ empfohlen?
- 6.5 Wodurch wird erfolgreiche Arbeitstechnik bestimmt?

## 7 Kontrolle

*In diesem siebten Kapitel geht es darum, Ihren Erfolg und die geplante Leistung sicherzustellen. Sie lernen, Ihre Pläne, Ihre Arbeitsorganisation und Ihre Ergebnisse regelmäßig zu überprüfen. Allerdings sollen Sie sich auch mit dem Problem eines möglichen Scheiterns, der Bewältigung eines solchen Scheiterns sowie den vorbeugenden Maßnahmen zur Begrenzung von Situationen des Scheiterns auseinandersetzen. Das Instrument der Tagesrückschau hilft Ihnen darüber hinaus auch noch zu einer Reflexion und Auswertung Ihrer persönlichen Situation.*

Die letzte Funktion des Zeitmanagements ist die Kontrolle. Jede Zielsetzung und ihre Planung ist nur so gut wie ihre anschließende Realisierung und die abschließende Kontrolle ihrer Einhaltung. Kontrollieren Sie daher regelmäßig die Einhaltung Ihres Zeitmanagements.

Kontrolle umfasst im Sinne des Zeitmanagements drei Aufgaben:

- Erfassung des Ist-Zustands (Was wurde bis zum Kontrollzeitpunkt erreicht?)
- Soll-Ist-Vergleich (Inwieweit wurde das angestrebte Ziel tatsächlich erreicht?)
- Einleitung korrekativer Maßnahmen bei festgestellten Abweichungen

Zeitpunkt, Dauer und Häufigkeit der Kontrollen hängen maßgeblich von der Art der durchzuführenden Aufgaben und dem gesetzten Ziel ab.

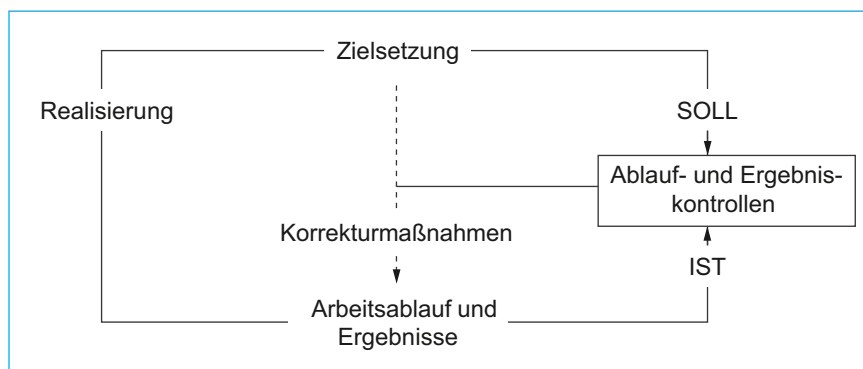


### Aufgabe 7.1:

Wovon hängt der Zeitpunkt der Kontrolle ab?

### 7.1 Ablauf- und Ergebniskontrolle

Bei der Kontrolle unterscheiden wir Ablauf- und Ergebniskontrollen.



**Abb. 7.1:** Kontrolle im Zeitmanagement

## Ablaufkontrollen

Ablaufkontrollen bestehen in der Überprüfung Ihrer Pläne und Ihrer Arbeitsorganisation in regelmäßigen Abständen. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse helfen, unnötigen Zeitfressern, wie lieb gewonnenen Gewohnheiten (z.B. langatmige Telefongespräche, unnütze Berichte usw.), überflüssigen oder zu langen Besprechungen, unangenehmen Unterbrechungen usw. auf die Spur zu kommen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Diese Kontrollen sollten Sie schriftlich vornehmen. Sie wirken dann bereits durch die Tatsache des bewussten Aufschreibens erzieherisch.

## Ergebniskontrollen

Ergebniskontrollen beziehen sich auf die Zielerreichung. Sie müssen daher in jedem Fall am Ende der Aufgabenerledigung durchgeführt werden. Darüber hinaus sollten sie bei größeren Aufgaben und Projekten auch in verschiedenen Zwischenstufen zu bestimmten Meilensteinen als Zwischenkontrollen erfolgen.

### Aufgabe 7.2:

Was verstehen Sie unter Ablaufkontrollen?



## 7.2 Tagesrückschau

Eine Sonderform der Kontrolle ist die Tagesrückschau. Am Ende des Arbeitstages sollten im Rahmen des Zeitmanagements nicht nur die bloße Erfüllung der Arbeitsaufgaben, sondern auch die persönliche Situation kontrolliert und reflektiert werden. Überprüfen Sie rückschauend, was gut gelaufen ist bzw. was hätte besser gemacht werden können.<sup>1</sup>

### Leitfragen zur Tagesrückschau:

1. Wer oder was hinderte mich heute an meiner Leistung?
2. Habe ich heute meiner Umwelt Nutzen gegeben?
3. Wo bin ich an Kleinigkeiten hängen geblieben.
4. Wo habe ich Imagepflege betrieben?
5. Wo habe ich negativ kritisiert?
6. Wo habe ich faule Kompromisse gemacht?
7. Wo habe ich andere durch falschen Ehrgeiz überfordert?
8. Was konnte die Firma mit Recht von mir verlangen?
9. Wie würde ich mich als mein Mitarbeiter, Kollege oder Chef beurteilen?
10. Hätte ich auf bestimmte Aktivitäten verzichten können?
11. Was habe ich heute gelernt?
12. Habe ich meine Ideen und Einfälle notiert oder bearbeitet?
13. Wer oder was hat mit Freude geschenkt?
14. Hat mich der heutige Tag meinen Zielen näher gebracht?
15. Was ist das Schönste, das ich heute noch tun könnte?

**Abb. 7.2:** Leitfragen zur Tagesrückschau

1. vgl. insgesamt Seiwert 2009, S. 102 ff.; Seiwert 2013, S. 37; Engelmeier; Meier 2004, S. 91.

Da eine solche umfangreiche Liste erfahrungsgemäß nur unregelmäßig oder gar nicht mehr herangezogen wird, benutzen Sie als abgekürzte Gedankenstütze die 5-Finger-Methode oder Handformel, die sich an den Anfangsbuchstaben Ihrer Finger orientiert.

**5-Finger-Methode oder Handformel:**

**D(aumen) → Denkergebnisse**

Welche Erkenntnisse, Erfahrungen habe ich heute gemacht?

**Z(eigefinger) → Zielerreichung**

Was habe ich heute geschafft und geleistet?

**M(ittelfinger) → Mentalität**

Wie war heute meine vorherrschende Stimmung, Gemütslage?

**R(ingfinger) → Ratgeber, Hilfe**

Womit habe ich anderen geholfen, gedient, sie erfreut und gefördert?

**K(leiner Finger) → Körper, Kondition**

In welcher körperlichen Verfassung war ich heute?

Was habe ich heute für meine Kondition, Gesundheit getan?

**Abb. 7.3:** Handformel (in Anlehnung an Seiwert 2009, 102 ff.)

Abschließend sollten Sie den Tag als Ganzes oder in Teilabschnitten mit einer Note bewerten (z.B. 1 = ein besonderer Glückstag; 2 = ein Glückstag; 3 = zufriedenstellend (mittel); 4 = ein Pechtag). So betonen Sie die Qualität und den Wert, den dieser Tag für Sie und Ihr Leben hat. Dies hat positive Wirkungen auf Ihre Erfolgsfähigkeit.



**Aufgabe 7.3:**

Was versteht man unter der Tagesrückschau?

**Aufgabe 7.4:**

Warum sollten Sie den Tag benoten?

### 7.3 Auch Scheitern will gelernt sein

Es wird nicht alles, was Sie hier lernen, immer auf Anhieb funktionieren. Dafür kann es drei Ursachen geben.

**Ihr Zeitmanagement funktioniert nicht!**

1. Nichtbeherrschung der Methoden
2. Rückfall in alte Verhaltensweisen
3. Ungeeignete Methoden für die Problemlösung

**Abb. 7.4:** Ursachen für Misserfolg

Machen wir uns diese Ursachen am Beispiel der Tagesplanung deutlich. Selbstverständlich lassen sich die folgenden Punkte aber auch auf alle anderen Fragen des Zeitmanagements übertragen.

### Nichtbeherrschung der Methoden

Stellen Sie sich folgende Situation vor:

- Sie haben sich für Ihren Arbeitstag zu viel vorgenommen!
- Sie haben für einzelne Aufgaben länger gebraucht als erwartet!
- Sie haben anderen (unwichtigeren!) Aufgaben den Vorrang gegeben!
- Sie haben sich ablenken lassen und dadurch Ihren Tagesplan aus den Augen verloren!

Das ist alles kein Beinbruch. Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. Wichtig ist, dass Sie den Tag auswerten, um herauszufinden, was genau Sie falsch gemacht haben.<sup>1</sup>

Eine Ursache könnte darin liegen, dass Sie sich zu viel auf einmal vorgenommen haben. Überlegen Sie daher genau, was Ihnen gelungen ist. Festigen Sie das zunächst ein paar Tage. Danach nehmen Sie sich den ersten Punkt vor, der Ihnen nicht so gut gelungen ist. Üben Sie diesen Punkt solange, bis er Ihnen auch gut und dauerhaft gelingt. Verfahren Sie so mit jedem Punkt, den Sie sich vorgenommen haben.

Dadurch, dass Sie sich immer nur einen Punkt vornehmen, und zwar einen nach dem anderen, werden Sie zu diesem Punkt schneller zum Erfolg gelangen, ohne dass Sie sich überfordern. Nach einer gewissen Zeit werden Sie dann alle Punkte beherrschen, die Sie sich vorgenommen haben.

Nicht immer gelingt alles beim ersten Mal. Manchmal ist auch ein zweiter Anlauf notwendig. Haben Sie also Geduld. Wenn es wider Erwarten auch beim zweiten und dritten Mal nicht gelingt, holen Sie sich bei Kollegen Unterstützung, die ähnliche Vorstellungen und Ziele haben wie Sie selbst. Tauschen Sie sich mit Ihnen aus, wie sie das machen. Vielleicht ist es auch möglich, sich gegenseitig Hilfestellung zu geben. So bekommen Sie zu zweit oder dritt vielleicht schneller eine realistische Einschätzung darüber, wie lange eine Tätigkeit dauert.

Wenn Ihnen etwas gelungen ist, belohnen Sie sich dafür. Das steigert Ihre persönliche Motivation, den nächsten Punkt anzugreifen.

### Rückfall in alte Verhaltensweisen

Stellen Sie sich folgendes vor: Ihnen sind schon einige Punkte des Zeitmanagements in Bezug auf die Tagesplanung recht gut gelungen. So konnten Sie in der letzten Woche Ihre Pläne fast vollständig abarbeiten. Diese Woche hat Ihr Chef Ihnen ein neues Arbeitsgebiet zugewiesen und damit alle Ihre Pläne über den Haufen geschmissen. Am Ende dieser Woche stellen Sie fest, dass alles wieder ist wie früher. Sie haben abends das Gefühl, dass Sie den ganzen Tag nichts geschafft haben. Ihnen graut schon vor der nächsten Woche. Sie sollen dort erste Ergebnisse abliefern, wissen aber nicht, wie Sie das schaffen sollen.

1. vgl. Engelmeyer; Meier 2004, 118 f.

Sie sind also in Ihre alten Verhaltensweisen in Bezug auf das Zeitmanagement zurückgefallen; in diesem Fall ausgelöst durch das neue Aufgabengebiet, das Ihnen überraschend zugewiesen wurde.

Auch das ist für uns Menschen nicht ungewöhnlich. Wenn wir neue Verhaltensweisen noch nicht ausreichend gefestigt, also bereits automatisiert haben, fallen wir in stressigen oder ungewöhnlichen Situationen gern in alte Verhaltensweisen zurück, weil diese uns geläufiger sind.

Wenn wir also neue Verhaltensweisen lernen und einüben wollen, müssen wir daher Rückfällen in alte Verhaltensweisen vorbeugen, also Rückfallprophylaxe betreiben.<sup>1</sup>

Hierzu überlegen wir uns zwei Punkte:

- An welchen Punkten, in welchen Situationen besteht die Gefahr, in alte Verhaltensweisen zurückzufallen?
- Wie kann ich schnellstmöglich erkennen, dass mir das gerade passiert?

Mit der ersten Frage betrachten wir die Risiken und Umstände, die zu einem Rückfall führen können; und zwar, bevor der Rückfall eingetreten ist. Dadurch sind wir in der Lage, Maßnahmen zu ergreifen, damit das Risiko möglichst nicht eintritt.

Auf unser Beispiel bezogen, bedeutet das, die Zuweisung eines neuen Aufgabengebietes mit seinen Unwägbarkeiten als ein solches Risiko zu betrachten. Ich werde daher gleich zu Beginn ganz bewusst eine Planung für die Einarbeitung erstellen und diese mit meinem Chef besprechen und abstimmen. Für die ersten Tage werde ich nicht nur eine Tagesplanung vornehmen, sondern auch diese mit meinem Chef besprechen, um möglichst schnell zu einer realistischen Tagesplanung kommen zu können.

Mit der zweiten Frage akzeptieren wir zunächst, dass Risiken auch eintreten können. Je schneller ich das erkennen kann, umso eher kann ich die alten Verhaltensweisen wieder ablegen und die Verhaltensweisen zeigen, die ich mir vorgenommen habe. Das geschieht in der Regel dadurch, dass ich mich zu Beginn neuer Verhaltensweisen sehr engmaschig kontrolliere und ggf. andere bitte, mich dabei zu unterstützen.

Auf unser Beispiel bezogen kann das bedeuten, dass ich zunächst nicht nur abends einen Tagesrückblick vornehme, sondern zusätzlich mittags überprüfe, ob ich noch so arbeite, wie ich mir das vorgenommen habe. Zusätzlich kann ich in den ersten Wochen meinen Chef und meine neuen Kollegen bitten, mir sofort zu signalisieren, wenn sie den Eindruck haben, dass ich mich verzettele.

So wird es mir gelingen, auch in besonderen Situationen, die Verhaltensweisen einzuüben, die ich mir vorgenommen habe.

## Ungeeignete Methoden zur Problemlösung

Manchmal kann das Zeitmanagement keine Lösungen für das Problem anbieten.

Stellen Sie sich vor, Sie haben Ihre Tage eine Woche lang schön nach der ALPEN-Methode geplant. Das Ergebnis war völlig desaströs und frustrierend. Sie haben die geplanten Aufgaben nur zum geringen Teil vom Zettel bekommen. Jeden Abend hatten Sie grö-

1. vgl. Weisweiler u.a 2013, S. 242 ff.



ßere Überhänge, die Sie aber am nächsten Tag gar nicht unterbringen konnten. Auch für diesen Tag war der Zettel bereits übertoll. Möglichkeiten der Delegation hatten Sie – soweit überhaupt möglich – bereits ausgeschöpft. Ihr Chef hat sich bisher strikt geweigert, Ihre Arbeitsaufgaben zu verringern.

Sie haben offensichtlich zu viele Aufgaben für zu wenig Arbeitszeit. Diese Problemstellung ist mit den Methoden des Zeitmanagements in Bezug auf die Tagesplanung nicht zu lösen. Diese Methoden helfen hier nur zur Dokumentation des Zustandes, sodass Sie für ein ernsthaftes Gespräch mit Ihrem Chef über die Reduzierung Ihrer Arbeitsaufgaben oder der entsprechenden Arbeitsmenge gute Argumente haben.

Also: Auch die Methoden des Zeitmanagements haben ihre Grenzen!

#### Aufgabe 7.5:

Was verstehen wir unter Rückfallprophylaxe und warum müssen wir sie betreiben?



### Zusammenfassung

In diesem Kapitel haben Sie sich mit der **Kontrolle** befasst. Sie haben zunächst die **Ablauf-** und die **Ergebniskontrolle** kennengelernt. Ablaufkontrollen bestehen in der Überprüfung Ihrer Pläne und Ihrer Arbeitsorganisation in regelmäßigen Abständen. Ergebniskontrollen beziehen sich auf die Zielerreichung. Sie müssen daher in jedem Fall am Ende der Aufgabenerledigung durchgeführt werden.

Als Sonderform haben Sie sich abschließend mit der **Tagesrückschau** befasst. Am Ende des Arbeitstages sollten im Rahmen des Zeitmanagements nicht nur die bloße Erfüllung der Arbeitsaufgaben, sondern auch die persönliche Situation kontrolliert und reflektiert werden. Eine einfache, aber hervorragende Methode der Umsetzung besteht in der 5-Finger-Methode.

Abschließend haben wir uns mit möglichen Gründen des Scheiterns befasst. Wir haben dabei die Nichtbeherrschung der Methoden, den Rückfall in alte Verhaltensweisen und ungeeignete Methoden für die Problemlösung identifiziert und uns für die ersten beiden Fällen mit Möglichkeiten auseinandergesetzt, wie wir dennoch zum Erfolg kommen können.

### Wiederholungsaufgaben

- 7.1 Wofür benötigen Sie im Zeitmanagement Kontrolle?
- 7.2 Welche Bedeutung haben Ergebniskontrollen? Begründen Sie Ihre Auffassung!
- 7.3 Erläutern Sie die 5-Finger-Methode.
- 7.4 Warum können Methoden des Zeitmanagements scheitern? Gegen welche dieser Fälle können Sie sich wappnen?

## 8 Information und Kommunikation

*Sie lernen in diesem achten und letzten Kapitel, wie Sie Ihre Informationsverarbeitung und Ihre Kommunikation im Hinblick auf den Zeiteinsatz effektiver gestalten können. Das wird Ihnen helfen, die Zeit dafür bewusster einzusetzen.*

Im Mittelpunkt des Zeitmanagements stehen Information und Kommunikation. Unter Information verstehen wir dabei die Aufnahme oder die Abgabe von Daten, während die Kommunikation den Austausch von Informationen zwischen Menschen und/oder Systemen meint.

Tagtäglich strömt eine wahre Informationsflut auf uns ein, die es zu bewältigen gilt. Die Verarbeitung dieser Informationen sollte System und Ordnung in Richtung der erarbeiteten Arbeits- und Lebensziele erhalten.

Ideal wäre es, wenn Sie sich nur mit den Informationen beschäftigen, die Ihnen im Hinblick auf die Lösung von Problemen und das Erreichen Ihrer Ziele wichtig erscheinen. Unter diesem Gesichtspunkt kann bereits eine eindeutige Zielorientierung als Informationsfilter für die weitere Aufnahme von neuen Daten dienen. Dadurch werden relevante Daten automatisch stärker wahrgenommen als solche, die keinen oder nur einen geringen Informationswert besitzen.

Realistisch ist jedoch, dass Sie weit mehr Informationen aufnehmen und weitergeben als in Wirklichkeit notwendig ist. Es geht also darum, Strategien für die rationelle Bewältigung der Informations- und Kommunikationsvorgänge und -aufgaben zu entwickeln.

Im Folgenden sollen Sie hierzu Hinweise für häufig im Manageralltag vorkommende Tätigkeiten erhalten.



### Aufgabe 8.1:

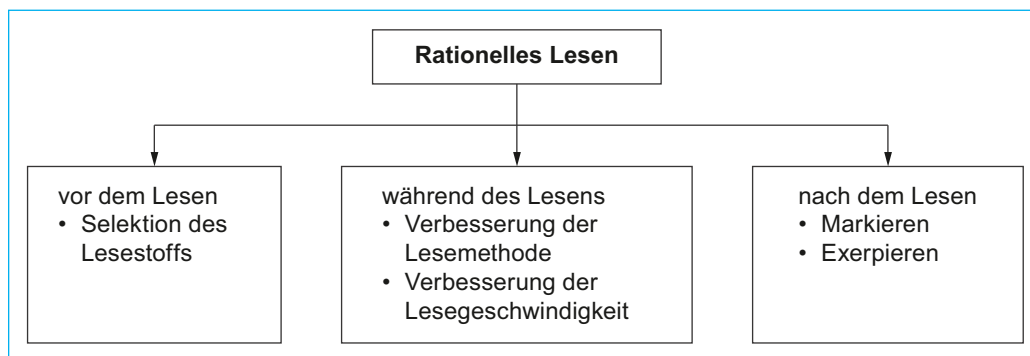
Welche Aufgabe hat die Zielorientierung im Hinblick auf die Informationsaufnahme?

### 8.1 Lesen

Die Flut an Lesestoff, die jeden Tag in Form von Briefen, Zeitungen, Fachveröffentlichungen, Rundschreiben, E-Mails usw. auf uns einströmt, wird immer unüberschaubarer. Eine Verbesserung der Lesetechnik bedeutet daher auch eine Verbesserung der Arbeitstechnik.<sup>1</sup>

1. vgl. insgesamt Engelmeyer, Meier 2004, S. 55 ff.; Knoblauch u.a. 2012, S. 217 ff.

Hierzu gibt es drei Ansatzpunkte:



**Abb. 8.1:** Rationelles Lesen

### Methoden vor dem Lesen

Hier geht es zunächst darum, vor dem eigentlichen Lesen zu entscheiden, welche Teile aus dem vorliegenden Text (Buch, Zeitung usw.) für die persönlichen und beruflichen Ziele interessant sind und welche nicht.

Rationelles Lesen in dieser Phase heißt zunächst: Zielorientiert auswählen und entscheiden, ob Sie etwas überhaupt lesen und wenn ja, wie viel bzw. welche Teile Sie davon lesen.

### Methoden während des Lesens

Wenn Sie in der Selektionsphase eine erste positive Leseentscheidung getroffen haben, nämlich sich mit diesem Text näher zu befassen, können Sie je nach Zielsetzung mit folgenden Methoden weiterlesen:

- Orientierendes Lesen  
Erstes Erfassen des Inhalts, um abzuschätzen, was einen als Leser erwartet.
- Studierendes Lesen  
Wesentliches Auffinden, Fragen stellen, umfassendes und auswertendes Lesen (herausfinden, welche Informationen wichtig, weniger wichtig oder gar unwichtig sind).
- Zusammenfassendes Lesen  
Zusammenschau des Inhalts und kritische Wertung des Erarbeiteten (Hauptgedanken des Gelesenen festhalten und auf Zusammenhänge überprüfen).

Neben der Lesemethode können Sie auch Ihre Lesegeschwindigkeit verbessern. Dies geschieht zum einen durch den Abbau schlechter Gewohnheiten (z.B. Zurückspringen auf den bereits gelesenen Text, mangelnde Konzentration, Wort-für-Wort-Lesen usw.) und den Abbau von Störfaktoren (Ablenkung, Lärm usw.) sowie zum anderen durch bessere Methoden (z.B. durch diagonales Lesen oder die Slalom-Technik).



**Abb. 8.3:** Slalomtechnik



**Rückfall in alte Verhaltensweisen**

Stellen Sie sich folgendes vor: Ihnen sind schon einige Punkte des Zeitmanagements in Bezug auf die Tagesplanung recht gut gelungen. So konnten Sie in der letzten Woche Ihre Pläne fast vollständig abarbeiten. Diese Woche hat Ihr Chef Ihnen ein neues Arbeitsgebiet zugewiesen und damit alle Ihre Pläne über den Haufen geschmissen. Am Ende dieser Woche stellen Sie fest, dass alles wieder ist wie früher. Sie haben abends das Gefühl, dass Sie den ganzen Tag nichts geschafft haben. Ihnen graut schon vor der nächsten Woche. Sie sollen dort erste Ergebnisse abliefern, wissen aber nicht, wie Sie das schaffen sollen. Sie sind also in Ihre alten Verhaltensweisen in Bezug auf das Zeitmanagement zurückgefallen; in diesem Fall ausgelöst durch das neue Aufgabengebiet, das Ihnen überraschend zugewiesen wurde.

Auch das ist für uns Menschen nicht ungewöhnlich. Wenn wir neue Verhaltensweisen noch nicht ausreichend gefestigt, also bereits automatisiert haben, fallen wir in stressigen oder ungewöhnlichen Situationen gern in alte Verhaltensweisen zurück, weil diese uns geläufiger sind.

Wenn wir also neue Verhaltensweisen lernen und einüben wollen, müssen wir daher Rückfällen in alte Verhaltensweisen vorbeugen, also Rückfallprophylaxe betreiben. (vgl. Weisweiler u.a 2013, S. 242ff)

Hierzu überlegen wir uns zwei Punkte:

An welchen Punkten, in welchen Situationen besteht die Gefahr, in alte Verhaltensweisen zurückzufallen?

Wie kann ich schnellstmöglich erkennen, dass mir das gerade passiert?

Mit der ersten Frage betrachten wir die Risiken und Umstände, die zu einem Rückfall führen können; und zwar, bevor der Rückfall eingetreten ist. Dadurch sind wir in der Lage, Maßnahmen zu ergreifen, damit das Risiko möglichst nicht eintritt.

Auf unser Beispiel bezogen, bedeutet das, die Zuweisung eines neuen Aufgabengebietes mit seinen Unwägbarkeiten als ein solches Risiko zu betrachten. Ich werde daher gleich zu Beginn ganz bewusst eine Planung für die Einarbeitung erstellen und diese mit meinem Chef besprechen und abstimmen. Für die ersten Tage werde ich nicht nur eine Tagesplanung vornehmen, sondern

auch diese mit meinem Chef besprechen, um möglichst schnell zu einer realistischen Tagesplanung kommen zu können.

Mit der zweiten Frage akzeptieren wir zunächst, dass Risiken auch eintreten können. Je schneller ich das erkenne kann, umso eher kann ich die alten Verhaltensweisen wieder abbrechen und die Verhaltensweisen zeigen, die ich mir vorgenommen habe. Das geschieht in der Regel dadurch, dass ich mich zu Beginn neuer Verhaltensweisen sehr engmaschig kontrolliere und ggf. andere bitte, mich dabei zu unterstützen.

Auf unser Beispiel bezogen kann das bedeuten, dass ich zunächst nicht nur abends einen Tagesrückblick vornehme, sondern zusätzlich mittags überprüfe, ob ich noch so arbeite, wie ich mir das vorgenommen habe. Zusätzlich kann ich in den ersten Wochen meinen Chef und meine neuen Kollegen bitten, mir sofort zu signalisieren, wenn sie den Eindruck haben, dass ich mich verzettele.

So wird es mir gelingen, auch in besonderen Situationen, die Verhaltensweisen einzuüben, die ich mir vorgenommen habe.

**Ungeeignete Methoden zur Problemlösung**

Manchmal kann das Zeitmanagement keine Lösungen für das Problem anbieten.

Stellen Sie sich vor, Sie haben Ihre Tage eine Woche lang schön nach der ALPEN-Methode geplant. Das Ergebnis war völlig kataströs und frustrierend. Sie haben die geplanten Aufgaben nur zum geringen Teil vom Zettel bekommen. Jeden Abend hatten Sie größere Überhänge, die Sie aber am nächsten Tag gar nicht unterbringen konnten. Auch für diesen Tag war der Zettel bereits überfüllt. Möglichkeiten der Delegation hatten Sie – soweit überhaupt möglich – bereits ausgeschöpft. Ihr Chef hat sich bisher strikt geweigert, mir Arbeitsaufgaben zu verringern.

Sie haben offensichtlich zu viele Aufgaben für zu wenig Arbeitszeit. Diese Problemstellung ist mit den Methoden des Zeitmanagements in Bezug auf die

**Abb. 8.4:** Inseltechnik

## Methoden nach dem Lesen

Gewöhnen Sie sich daran, wichtige Texte nicht nur zu lesen, sondern auch nachzuarbeiten.

Durch die Hervorhebung wichtiger Textstellen (Markieren) und das Anfertigen von Textauszügen (Exzerpieren) stellen Sie eine bessere Verarbeitung des Lesestoffs und eine Erleichterung der Lesewiederholung sicher.

### Aufgabe 8.2:

Welche Methoden dienen der Verbesserung während des Lesens?

### Aufgabe 8.3:

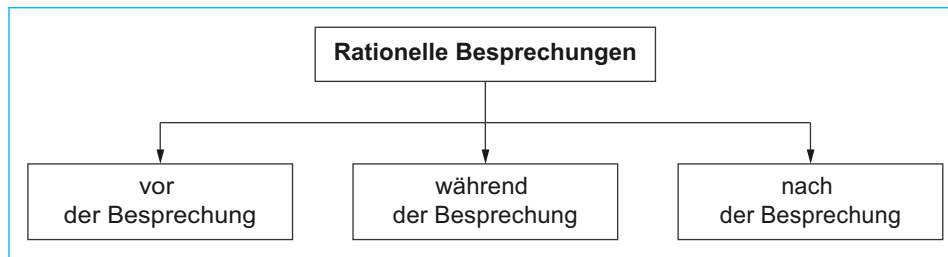
Wie können Sie die Lesegeschwindigkeit verbessern?



## 8.2 Besprechungen

Unter den Tätigkeits- und Zeitprofilen von Führungskräften ist der Anteil für Besprechungen mit Abstand der aufwendigste. Es wird bei kaum einer anderen Tätigkeit so viel Zeit von so vielen Leuten gleichzeitig verschwendet wie bei Besprechungen. Die Gründe liegen darin, dass viele Besprechungen unzureichend vorbereitet, mangelhaft organisiert, stümperhaft geleitet oder unzulänglich ausgewertet werden. Meist dauern Besprechungen viel zu lang, oft sind sie sogar überflüssig.<sup>1</sup>

Besprechungen lassen sich daher in drei Bereichen rationeller gestalten. Die nachfolgenden Hinweise und Regeln sollen Ihnen dabei helfen.



**Abb. 8.5:** Rationelle Besprechungen

### Methoden vor der Besprechung

Die besten Besprechungen sind diejenigen, die gar nicht stattfinden müssen. Prüfen Sie also zunächst, ob die Einberufung einer Besprechung überhaupt sinnvoll ist. Überlegen Sie immer, ob es sinnvolle Alternativen (Entscheidung ohne Besprechung, Telefonkonferenz, Zusammenlegung mit einer anderen Besprechung usw.) gibt.

Falls die Besprechung als solche notwendig ist, prüfen Sie als nächstes, ob Ihre persönliche Teilnahme überhaupt erforderlich ist bzw. ob Sie die Teilnahme auf den Zeitraum begrenzen können, für den Ihr Beitrag gebraucht wird.

Halten Sie die Teilnehmerzahl an Besprechungen so gering wie möglich. Nur wer unbedingt gebraucht wird, sollte eingeladen werden.

Wählen Sie einen geeigneten Zeitpunkt und einen geeigneten störungsfreien Raum für die Besprechung. Sorgen Sie für Visualisierungsmöglichkeiten.

Erstellen Sie eine Tagesordnung mit Vorgabezeiten und Zielsetzungen für die einzelnen Tagesordnungspunkte und versenden Sie diese frühzeitig.

### Methoden während der Besprechung

Beginnen und enden Sie pünktlich. Vereinbaren Sie Spielregeln (z.B. für die Moderation bzw. Gesprächsleitung, die Begrenzung von Redebeiträgen, die Zeiteinhaltung und die Protokollführung).

1. vgl. insgesamt Weisweiler u.a. 2013, S. 199 ff.; Knoblauch u.a. 2012, S. 92 ff. und 213 ff.

Überprüfen Sie während der Besprechung, ob die vorher aufgestellten Zielsetzungen auch erreicht werden. Wiederholen Sie Entscheidungen und Maßnahmen, um die Zustimmung der Teilnehmer sicherzustellen und Missverständnisse auszuschließen. Fassen Sie am Ende der Besprechung das Ergebnis zusammen, und erläutern Sie, was von wem bis wann zu erledigen ist.

### Methoden nach der Besprechung

Fertigen Sie ein Ergebnisprotokoll an, das spätestens am übernächsten Tag auch verteilt ist. Noch besser ist ein Kurzprotokoll mit den wichtigsten Daten und Ergebnissen, das allen Teilnehmern bereits am Ende der Besprechung mitgegeben werden kann.

Kontrollieren Sie, ob die beschlossenen Maßnahmen auch von den Betreffenden erledigt werden. Nicht erledigte Aufgaben und Probleme kommen als erste Punkte auf die nächste Tagesordnung.

#### Aufgabe 8.4:

Warum sollten Entscheidungen und Maßnahmen wiederholt werden?

#### Aufgabe 8.5:

Welche Formen des Protokolls sind bei Besprechungen geeignet?



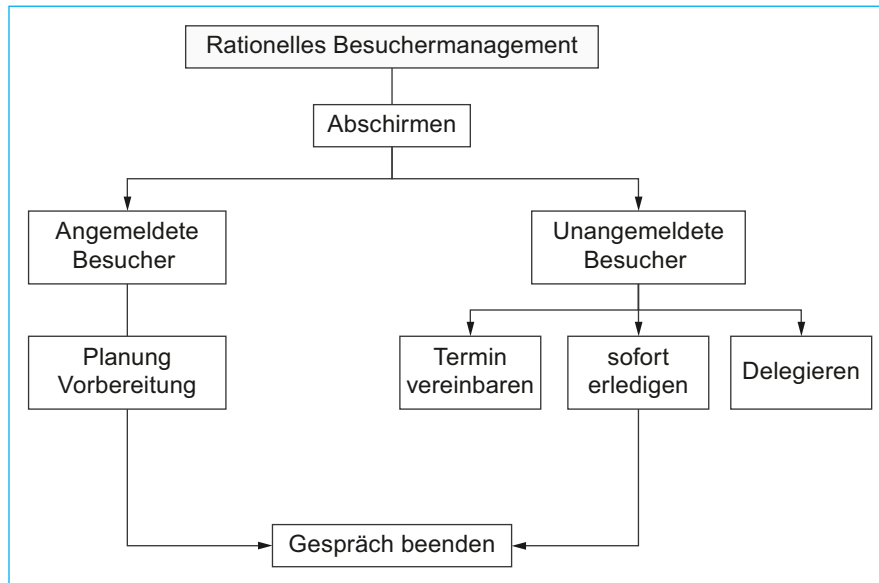
### 8.3 Besuchermanagement

Besucher im Büro stellen für viele Führungskräfte insofern ein Problem dar, als für ihren Empfang vielfach viel mehr Zeit aufgewendet wird als für jede andere Tätigkeit. Dabei wissen wir auf der sachlichen Ebene in der Regel nicht, ob ein Besucher etwas Wichtiges mitzuteilen hat oder nicht. Auf der Beziehungsebene wissen wir häufig nicht, wie wichtig der Kontakt für die sozialen Beziehungen genau jetzt ist.

Insofern sind wir in Versuchung auch unangemeldete Besucher sofort und unmittelbar zu empfangen, weil wir glauben, auf der einen oder anderen Ebene etwas zu verpassen, wenn wir das nicht tun.<sup>1</sup>

Viele, insbesondere unangemeldete Besucher, schauen aber erfahrungsgemäß nur rein, um gesellschaftliche und/oder freundschaftliche Beziehungen zu pflegen. Das ist zwar wichtig, aber nicht zu jeder Zeit. Insofern ist ein systematisches Besuchermanagement von großer Bedeutung.

1. vgl. insgesamt Hovestädt 1997, S. 113 ff.



**Abb. 8.6:** Rationelles Besuchermanagement

### Abschirmen

Die erste Strategie des Besuchermanagements zielt daher auf das Abschirmen. Gerade Führungskräfte müssen Zeit zum Denken und Arbeiten möglichst ohne Unterbrechung zur Verfügung haben. Schützen Sie sich daher zumindest für bestimmte Tageszeiten vor unerwünschten Unterbrechungen durch Besucher. Dies gilt auch – oder gerade – für Ihre Mitarbeiter.

Es ist ein zeitökonomischer Luxus, wenn Führungskräfte jeden Wochentag zu jeder Tageszeit von jedermann persönlich oder telefonisch in Anspruch genommen werden können. Lassen Sie also die Tür zu Ihrem Büro offen, wenn Sie zu sprechen sind; aber schließen Sie die Tür, wenn Sie nicht gestört werden wollen.

### Planung und Vorbereitung angemeldeter Besuche

Jeder, der Sie besucht oder besuchen will, hat einen Grund für dieses Gespräch. Klären Sie daher vor dem Gespräch, welchen Zweck es haben soll; und klären Sie zu Beginn des Gesprächs gemeinsam, was das Ziel des Gesprächs ist.

Legen Sie eine angemessene Zeitdauer für das Gespräch fest. Verschieben Sie ggf. ein Thema des Gesprächs oder das gesamte Gespräch, wenn das Ziel nicht in der verfügbaren Zeit erreicht werden kann. Beenden Sie das Gespräch spätestens, wenn die vereinbarte Zeitdauer abgelaufen ist.

Bereiten Sie sich (kurz!) inhaltlich auf das Gespräch vor (Hintergründe, frühere Diskussionen, bereits getroffene Entscheidungen usw.) und legen Sie notwendige Unterlagen bereit. Stellen Sie sich auch auf zu erwartende Argumente und Einwände Ihres Gesprächspartners ein.



## Umgang mit unangemeldeten Besuchern

Die Art und Weise, wie Sie unangemeldete Besucher behandeln, hängt davon ab:

- ob Sie über genügend Zeit verfügen
- ob die Anforderungen der Besucher an Ihre Zeit gerechtfertigt sind
- in welcher Beziehung Sie zu ihnen stehen
- welche Erfahrungen Sie mit ihnen in früheren Gesprächen gemacht haben

Fragen Sie also zunächst nach dem Anliegen des Besuchs:

- Je nach Wichtigkeit delegieren Sie das Gespräch an einen Ihrer Mitarbeiter, an eine andere Stelle oder Abteilung.
- Wenn es sofort mit geringem Aufwand zu erledigen ist, führen Sie das Gespräch – die Störung, die ja bereits eingetreten ist, wird dann kürzer.
- Sonst vereinbaren Sie einen Termin – und entlassen den Besucher.

## Gespräche beenden

Ob ergiebig oder unergiebig, alle Gespräche müssen einmal beendet werden, um keine weitere, unnötige Zeit zu verlieren. Falls Ihr Besucher von sich aus die Unterredung nicht zu Ende bringen will oder kann, übernehmen Sie die Initiative. Artikulieren Sie Ihr Bedürfnis und sagen Sie Ihrem Besucher, dass Sie das Gespräch jetzt beenden müssen.

### Aufgabe 8.6:

Warum sind wir in Versuchung, auch unangemeldete Besucher sofort zu empfangen?

### Aufgabe 8.7:

Wovon hängt die Art und Weise ab, wie Sie unangemeldete Besucher empfangen?



## 8.4 Telefonieren

Das Telefon ist das am meisten benutzte, aber auch am meisten strapazierte Kommunikationsmittel und damit die häufigste Störquelle im Geschäftsleben.<sup>1</sup>

Telefonieren sollte in erster Linie ein Instrument der rationellen Information und Kommunikation sein.

Dann bietet es folgende Zeitspar- und damit auch Kostenvorteile:

- hohe Übermittlungsgeschwindigkeit
- unmittelbaren Informationsaustausch
- persönlichen Kontakt
- Vermeidung von Papierkrieg

1. vgl. Engelmeyer, Meier 2004, S. 50 ff.; Knoblauch u. a. 2012, S. 90 ff. und 211 f.

Auf der anderen Seite ist das Telefon auch eine der häufigsten Störquellen und damit einer der größten Zeitfresser. Ob das Telefon bei Ihnen zur Zeitersparnis oder zur Zeitverschwendung beiträgt, hängt davon ab, wie sinnvoll und rationell Sie es benutzen.

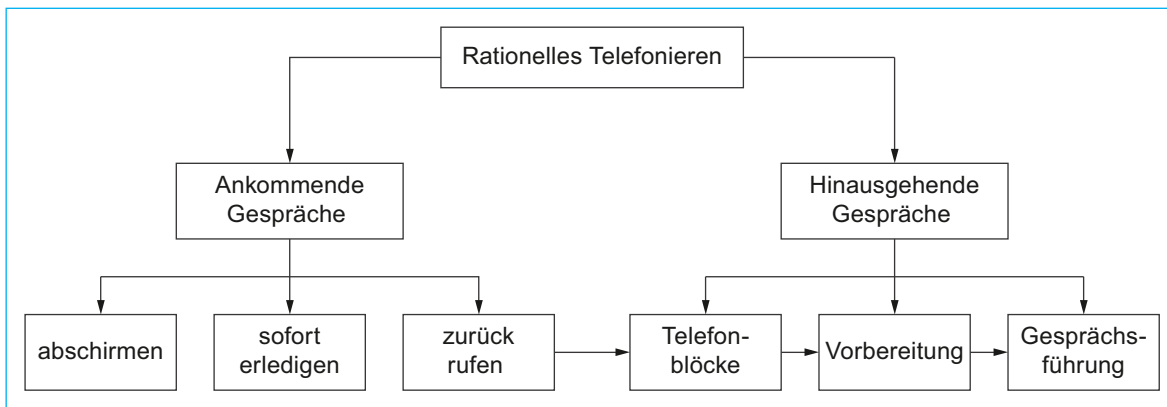


Abb. 8.7: Rationelles Telefonieren

### Ankommende Gespräche

Im Interesse eines kontinuierlichen, zielgerichteten Arbeitens sollte es Ziel einer jeden Führungskraft sein zu verhindern, dass ankommende Telefongespräche die Konzentration auf eine äußerst wichtige Tätigkeit stören.

Verhindern Sie daher Unterbrechungen zunächst durch Abschirmen. Dies geschieht dadurch, dass Sie Ihr Telefon entweder auf eine andere Person umleiten (Sekretariat, Kollegen usw.) oder auf Ihre Mailbox bzw. Ihren Anrufbeantworter schalten.

In Ausnahmefällen, wenn wichtige Anrufe angenommen werden müssen, klären Sie gleich zu Beginn des Telefonats Gesprächspartner, Anliegen, Dringlichkeit, Möglichkeit und Zeitpunkt eines Rückrufs sowie die Erreichbarkeit des Gesprächspartners. Auch hier gilt – wie beim Besuchermanagement – Soterterledigung, wenn sich das Anliegen schnell bearbeiten lässt, weil das die wenigste Zeit in Anspruch nimmt.

Andernfalls vereinbaren Sie mit dem anderen Ihren Rückruf. Wählen Sie dafür eine Zeit, in der Sie sowieso Ihre Telefonate im Block abarbeiten wollten.

### Hinausgehende Gespräche

Die rationellste Methode des Telefonierens ist, hinausgehende Anrufe möglichst nur noch in sogenannten Telefonblöcken zu führen, d.h. Ihre Telefonliste am Stück abzuarbeiten und nicht über den ganzen Tag zu verteilen. Wählen Sie daher zwei Zeiträume am Tag (z.B. am späteren Vormittag und am Nachmittag), in denen Sie Ihre Telefonate gebündelt oder serienweise abarbeiten, nachdem Sie sie vorbereitet haben.

Zur Vorbereitung des Telefonats gehört:

- sich seine Ziele noch einmal klar zu machen
- die notwendigen Unterlagen bereitzulegen
- sich auf die Argumente und Einwände des Gesprächspartners einzustellen

Am Ende des Gesprächs gehören die Gesprächsergebnisse zusammengefasst, und die notwendigen Maßnahmen sind zu organisieren.

Bei der Gesprächsführung bestimmt der Einstieg in das Telefonat den Charakter des Gesprächs und damit seine Dauer. Es hat sich daher bewährt, ganz zu Beginn bereits zu sagen, worum es bei dem Telefonat gehen soll. Das garantiert, dass das Gespräch nicht ins Plaudern abdriftet. Während des Gesprächs sollten Sie jede Störung vermeiden. Sobald Sie Ihr Gesprächsziel erreicht haben, schließen Sie das Gespräch bestimmt, aber höflich und mit einer persönlichen Ansprache ab.

#### Aufgabe 8.8:

Wie können Sie die Unterbrechung Ihrer Arbeit durch das Telefon verhindern?

#### Aufgabe 8.9:

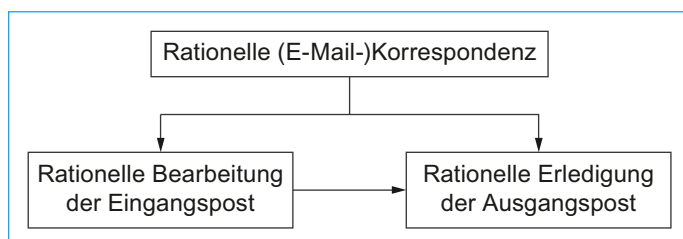
Was gehört zur Vorbereitung eines Telefonats?



## 8.5 Korrespondenz

Der Zeitverlust, der Führungskräften aus unzureichender Abwicklung ihrer (E-Mail-) Korrespondenz erwächst, ist erheblich. Die unvermeidliche Bearbeitung der Post beschäftigt Führungskräfte oft mehr als eine Stunde am Tag – und dies in Zeiten elektronischer Post mit eher zunehmender Tendenz.<sup>1</sup>

Es ist daher besonders wichtig, diese B- und C-Aufgaben zeitökonomischer zu bewältigen.



**Abb. 8.8:** Rationelle (E-Mail-)Korrespondenz

### Rationelle Bearbeitung der Eingangspost

Zur Eingangspost gehört nicht nur die Post, die in Papierform (Brief, Fax) eingeht, sondern gerade auch die elektronische Eingangspost (E-Mails).

Stellen Sie als erstes Ihren E-Mail-Alarm, inkl. des dazugehörigen Pop-up-Fensters, ab. Das lenkt nur ab. Da es sich bei E-Mail um eine asynchrone Kommunikation handelt, ist es gar nicht nötig, dass Sie jeder eingehenden E-Mail sofort Ihre ganze Aufmerksamkeit widmen. Wer Sie sofort braucht, muss ein anderes Kommunikationsmittel wählen. Es reicht aus, wenn Sie (je nach E-Mail-Anfall) am Tag 2- bis 3-mal Ihren E-Mail-Eingang durchsehen.

1. vgl. insgesamt Seiwert 2009, S. 170 ff.

Befördern Sie sofort (ohne es zu lesen!!!) alles in den Papierkorb, was für Sie ohne Informationswert ist und von Ihnen nicht bearbeitet oder aufgehoben werden muss. Dies gilt immer für E-Mails, bei denen weder aus dem Absender noch aus dem Betreff erkennbar ist, was die E-Mail beinhaltet.

Bei der Post, die Sie lesen müssen, markieren Sie bereits beim Lesen die wichtigsten Textstellen und machen sich Bearbeitungsvermerke. Das erleichtert die spätere Bearbeitung. Erledigen Sie einen Eingangsbrief, eine eingehende E-Mail, wann immer das möglich ist, sofort, also bereits während der Durchsicht der Post.

Das Prinzip ist, jedes Papier bzw. jeden Vorgang möglichst nur einmal in die Hand zu nehmen.

Entscheiden Sie bei jeder E-Mail sofort, ob Sie auf diese reagieren wollen (dann möglichst sofort!), oder diese archivieren oder löschen. Löschen Sie rigoros – so viel und so schnell wie möglich.

### Rationelle Bearbeitung der Ausgangspost

Schreiben Sie so wenig wie möglich und nur so viel wie unbedingt nötig. Ihre Geschäftspartner werden es Ihnen danken, wenn sie schnelle und rationelle Korrespondenz erhalten.

Machen Sie sich keinen Stress mit der Beantwortung. Bei E-Mails ist eine Reaktion innerhalb von 24 Stunden in der Regel völlig ausreichend (Ausnahme: als sehr wichtig oder zeitkritisch gekennzeichnete E-Mails).

Bei Anfragen, die eine kurze Antwort erlauben, genügt es die Antworten handschriftlich oder elektronisch auf das Original zu schreiben und dies (mit freundlichen Grüßen) zurückzuschicken. Ein gesonderter Antwortbrief ist hier nicht notwendig. Einen ähnlichen Effekt haben sogenannte Kurzbriefe, die mit dem Original zurückgeschickt werden. Bei E-Mails können Sie die betreffende Stelle, um die es Ihnen geht kopieren.

Wenn sich Briefe nicht vermeiden lassen, verwenden Sie Textbausteine oder Kopiervorlagen von ähnlichen Vorgängen (z.B. frühere Angebote, um ein Angebot zu erstellen). Soweit noch nicht vorhanden, erstellen Sie für häufig vorkommende Vorgänge (Rechnungen, Mahnungen, Anfragen, Angebote usw.) Standards, auf die Sie immer wieder zurückgreifen können. Bereiten Sie diese elektronisch als Formular auf, damit Sie durch den Vorgang durchgeführt werden und Sie nur die inhaltlichen Veränderungen eintragen müssen.

Ihr Betreff sollte kurz, prägnant und verständlich sein. Der Text sollte nur wenige Fragen und To-dos enthalten. Das erleichtert die Bearbeitung und erhöht die Wahrscheinlichkeit einer schnellen Antwort. Nennen Sie einen Zeitpunkt, zu dem Sie die Beantwortung benötigen. Benutzen Sie eine elektronische Signatur mit allen wichtigen Kontaktdaten. So kann der Empfänger bei Rückfragen auch telefonisch mit Ihnen in Kontakt treten.

Auch für die nicht vermeidbare Korrespondenz sollten Sie sich ähnlich wie beim Telefonieren Zeitblöcke reservieren, sodass Sie die gesamte Korrespondenz am Stück abarbeiten können. Zwei Zeitblöcke am Tag sollten dafür ausreichen.

Zum Schluss noch eine Bemerkung zum Umgang mit der CC-Funktion. Schicken Sie E-Mails mithilfe der CC-Funktion nur an Adressaten, für die der Inhalt auch wichtig ist. Fragen Sie ggf. gelegentlich nach. Umgekehrt informieren Sie Ihre Korrespondenzpartner, wenn Sie zu bestimmten Themen nicht in CC gesetzt werden wollen.

**Aufgabe 8.10:**

Wie erleichtern Sie sich die spätere Bearbeitung der Eingangspost?

**Aufgabe 8.11:**

Wie heißt das Grundprinzip für die rationelle Bearbeitung der Ausgangspost?



## Zusammenfassung

Im Mittelpunkt des Zeitmanagements stehen **Information** und **Kommunikation**. Unter Information verstehen wir die Aufnahme oder die Abgabe von Daten, während die Kommunikation den Austausch von Informationen zwischen Menschen oder Systemen meint.

Tagtäglich strömt eine wahre Informationsflut auf uns ein, die es zu bewältigen gilt. Die Verarbeitung dieser Informationen sollte System und Ordnung in Richtung der erarbeiteten Arbeits- und Lebensziele erhalten.

Hierzu haben Sie Strategien für die rationelle Bewältigung der Informations- und Kommunikationsvorgänge und -aufgaben in Bezug auf folgende Tätigkeiten von Führungskräften, die tagtäglich besonders viel Zeit beanspruchen, kennengelernt:

- Lesen
- Besprechungen
- Besuchermanagement
- Telefonieren
- Korrespondieren

Diese konkreten Strategien werden Ihnen bei ihrer Umsetzung helfen, wertvolle Zeit für die Bearbeitung Ihrer A-Aufgaben zu gewinnen und Sie damit persönlich erfolgreicher machen.

## Wiederholungsaufgaben

- 8.1 Warum sind die Punkte Information und Kommunikation für ein effektives Zeit- und Selbstmanagement so wichtig?
- 8.2 Wodurch erreichen Sie eine bessere Verarbeitung des gelesenen Stoffs?
- 8.3 Erläutern Sie den Satz: Die besten Besprechungen sind diejenigen, die gar nicht stattfinden müssen.
- 8.4 Warum müssen wir rationell mit unangemeldeten Besuchern umgehen?

- 8.5 Welche Zeit- und damit Kostenersparnis bietet das Telefonieren?
- 8.6 Wie heißt das Grundprinzip für die rationelle Bearbeitung der Eingangspost?
-

## A. Lösungen zu den Aufgaben im Text

- 1.1 Unter Selbstorganisation verstehen wir das Setzen arbeits- und berufsbezogener Ziele und deren Kontrolle, um die eigenen Arbeitsabläufe ständig zu verbessern. Es geht um rationellere Arbeitsweisen und um effektive Arbeitsmethoden. Dabei werden Ursachen für Leistungshemmnisse aufgezeigt und herausgearbeitet. Zur Selbstorganisation im klassischen Sinne gehört auch der Umgang mit der Zeit, sodass bei dieser Betrachtung Zeitmanagement ein Teilaspekt der Selbstorganisation wäre.
- 1.2 Das Dasein von Führungskräften besteht nicht nur aus Beruf und Arbeit. Auch Führungskräfte haben Familie, Hobbys und andere persönliche Interessen. Es gilt daher eine ausgewogene Balance für alle Interessen zu finden, damit der familiäre und persönliche Teil der Führungskraft nicht verkümmert. Probleme aus diesem Bereich beeinträchtigen nämlich schnell auch die Zusammenarbeit und die Leistungsfähigkeit im Beruf. Unter dieser ganzheitlichen Betrachtung sprechen wir dann nicht mehr nur von Zeitmanagement, sondern von Selbstmanagement.
- 1.3 Es kommt aber darauf an, dass wir auch die qualitative Seite der Zeit begreifen. Dabei geht es um die angemessene Geschwindigkeit, den Rhythmus von Aktivität und Ruhe, Eigenzeiten und Zeiten anderer, usw. Hier finden wir die subjektive, persönliche Seite der Zeit, die bei jedem Menschen unterschiedlich ist. Sie gilt es zu verstehen und sinnvoll einzusetzen. Wenn uns das gelingt, können Sie die damit verbundenen Potenziale nutzen und kompetent und souverän mit der Zeit umgehen. Wir sprechen dann von Zeitkompetenz.
- 1.4 Damit ist die Balance gemeint, die unser Menschsein erst ausmachen, nämlich die Balance zwischen erfolgreichem Arbeiten, glücklichen Beziehungen, körperlichem Wohlergehen und innerer Orientierung
- 1.5 Die Analyse dient dazu herauszufinden, wie Sie mit Ihrer Zeit umgehen und wie viel Zeit Sie überhaupt zur Verfügung haben.
- 1.6 Information und Kommunikation werden von den anderen Aspekten umschlossen, weil die Verarbeitung von Informationen und Kommunikation als Austausch von Informationen bei allen Teilaktivitäten des Zeitmanagement-Prozesses unabdingbar sind.
- 2.1 Die Zeit ist ein vom Menschen gemachter Begriff. Nicht die Zeit vergeht, sondern nur das Leben (z.B. als philosophische Betrachtung!).
- 2.2 Zeit kann man nicht kaufen,  
Zeit kann man nicht aufsparen,  
Zeit kann man nicht anhalten!  
Zeit ist Leben!
- 2.3 Ausgewogene Balance der wichtigen Lebensbereiche (siehe Abb. 2.1 und Abb. 2.2)

- 2.4 Ungeregelte Arbeitszeiten, Überstunden und Stress bestimmen längst nicht nur den Alltag von Führungskräften. Zeit- und Leistungsdruck gehören auch für viele Arbeitnehmer zum Arbeitsalltag. Die Gründe dafür sind, dass oftmals beruflicher Erfolg mit Erfolg im Leben gleichgesetzt wird. Dafür wird die Überbetonung dieses Lebensbereiches gern in Kauf genommen.
- 2.5 Diese stellt eine Bestandsaufnahme des Gesamtablaufs aller Tätigkeiten dar, an denen Sie maßgeblich beteiligt sind. Eine Tätigkeits- und Zeitanalyse sowie das Tagesstörblatt helfen Ihnen bei der Analyse.
- 2.6 Mit der Zeitfresseranalyse versucht man die häufigsten und zeitintensivsten Urheber von Zeitverlusten zu identifizieren.
- 3.1 Ziele setzen heißt:
- die vorhandenen und latenten Bedürfnisse, Interessen, Wünsche oder Aufgaben, die wir haben, in klare Absichten zu fassen und in präzisen Formulierungen auszudrücken;
  - unsere Handlungen und unser Tun auf diese Ziele und ihre Erfüllung hin auszurichten.
- 3.2 Zielsetzung ist ein permanenter Prozess, da Ziele nicht ein für allemal festgelegt werden, sondern sich laufend ändern können, z.B. wenn bei der Kontrolle der Realisierung festgestellt wird, dass die Vorstellungen inhaltlich falsch oder die Ansprüche zu hoch oder zu niedrig angesetzt waren.
- 3.3 Siehe Abb. 3.3
- 3.4 Eine solche Situationsanalyse soll Aufschluss über Ihre Stärken und Schwächen geben und Hinweise liefern, welche Bereiche Sie ausbauen können und an welchen Punkten Sie noch arbeiten müssen.
- 3.5 Sie wählen aus Ihrem Zielinventar die für Sie wichtigsten fünf Ziele aus. Sie finden nun heraus, welches die notwendigen Mittel sind, die Sie brauchen, um diese Ziele zu erreichen. Dabei kann es sich um freie Zeit, Geld und/oder bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten handeln. Abschließend prüfen Sie, was Sie noch erreichen bzw. noch in Angriff nehmen müssen, um dem jeweiligen Lebensziel näher zu kommen. Bei Karrierezielen führen Sie unter der Rubrik Mittel die für die Wunschstelle erforderlichen Qualifikationen auf und leiten konkrete, realistische Handlungsziele für die Erfahrungen und Fähigkeiten ab, die Ihnen noch fehlen.
- 3.6 Ziele sollen widerspruchsfrei sein, weil Sie am Ende sonst keines Ihrer Ziele erreichen. Sie können sich nämlich nicht z.B. mehr Freizeit wünschen und gleichzeitig ein berufsbegleitendes Studium planen.
- 3.7 Ziele sollen überprüfbar sein, Sie selbst, aber auch jeder Außenstehende, sollte leicht messen können, ob Sie Ihr Ziel erreicht haben oder nicht.
- 4.1 Zeitplanung will die wirtschaftliche Nutzung des Gutes Zeit sicherstellen, nämlich entweder die zur Verfügung stehende Zeit für die ertrag- und erfolgreichsten Tätigkeiten einsetzen (Maximalkriterium) oder die angestrebten und fixierten Ziele mit möglichst geringem Zeitaufwand erreichen (Minimal Kriterium).



4.2 Die Zeitplanung stellt insgesamt ein geschlossenes System dar. Aus den langfristigen Plänen leiten sich entsprechende mittel- und kurzfristige Pläne ab, die in die Planung des Tagesgeschäfts münden. Nach Ablauf der entsprechenden Planungszeiträume werden durch einen Soll-Ist-Vergleich (als Kontrolle) die Periodenergebnisse ermittelt, die wiederum zur Anpassung oder Korrektur der entsprechenden Zeitpläne führen können.

4.3 Der Tagesplan leitet sich entsprechend aus dem Wochenplan ab und legt im ersten Schritt fest, welche Aufgaben und Aktivitäten an dem entsprechenden Arbeitstag durchgeführt werden sollen, wobei zu den vorhergesehenen, geplanten Aufgaben auch neue ungeplante Aufgaben hinzukommen.

Der Tagesplan stellt die letzte und zugleich wichtigste Stufe der Zeitplanung und die konkrete Umsetzung (= Realisierung) der gesetzten Ziele dar.

4.4 Das Verplanen nur eines bestimmten Teils der Arbeitszeit, erfahrungsgemäß 60 %. Unvorhergesehene Ereignisse, Störgrößen (Zeitfresser) und persönliche Interessen und Bedürfnisse erfordern es, sich nicht restlos zuzuplanen.

4.5 Weil man so die Aktivitäten von vornherein auf das eigene Aufgabenziel hin ausgerichtet hat. Man vermeidet es, ungeplante Aktivitäten zu entfalten, z.B. das, was einem gerade einfällt auch noch zu besprechen. Man sollte sich immer wieder fragen, welches das Ziel dieses Gespräches oder dieser Tätigkeit sein soll, also, was man am Ende erreicht haben will.

4.6 Die Tyrannei des Dringenden liegt in der Verzerrung von Prioritäten, der Bevorzugung von Unwichtigem und der Vernachlässigung von wichtigen Dingen, nur weil mangels ausreichender Planung die unwichtigen Dinge dringend geworden sind.

4.7 Schriftliche Tagespläne bedeuten eine Arbeitsentlastung des Gedächtnisses. Ein schriftlich fixierter Plan hat den psychologischen Effekt einer Selbstmotivation zur Arbeit. Ihre Aktivitäten bei der Bewältigung des Tagesgeschäfts werden zielorientierter und auf straffe Befolgung des Tagespensums ausgerichtet. Dadurch lassen Sie sich weniger ablenken (Konzentration) und Sie werden angehalten, sich nur noch mit den angestrebten Aufgaben zu befassen.

4.8 Mit etwas Übung können Sie die Aufgabensammlung gleich so aufstellen, dass Sie:

- die Aufgaben bereits in eine erste, vorläufige Rangreihe bringen
- die Aufgaben nach arbeitsintensiven und kürzeren Arbeiten, die Sie relativ rasch erledigen können, trennen
- die Aufgaben, die mit persönlicher Kommunikation zu tun haben, auf die rationellere Möglichkeit des Telefonierens hin überprüfen

4.9 Der Terminkalender dient dem Eintragen aller Termine, sodass kein Termin verloren gehen kann.

4.10 Natürlich ist das Smartphone ein komplettes Zeitplanbuch. Darüber hinaus ist es ein (kleiner) Computer, sodass Sie alle Ihre Arbeitsunterlagen elektronisch gespeichert mit sich führen können.

Es ist gleichzeitig auch noch Fotoapparat, Mobiltelefon und drahtloser Internetanschluss, sodass man mit demselben Gerät auch noch fotografieren, telefonieren und E-Mails erhalten und senden kann.

Das Smartphone ist also ein komplettes mobiles und virtuelles Büro.

- 5.1 Entscheidung im Sinne des Zeitmanagements bedeutet, eine Auswahl über Art und Umfang der vorrangig durchzuführenden Aufgaben zu treffen.
- 5.2 Prioritätensetzung hat also für Sie eine ganze Reihe positiver Auswirkungen:
  - Termine werden eingehalten.
  - Arbeitsablauf und Arbeitsergebnisse werden befriedigender.
  - Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte werden zufriedener.
  - Konflikte werden vermieden.
  - Sie selbst werden ruhiger und vermeiden unnötigen Stress.
- 5.3 Nach Wichtigkeit und Dringlichkeit.
- 5.4 Delegation wird im Allgemeinen verstanden als Übertragung von Aufgaben oder Tätigkeiten aus dem Funktionsbereich einer Führungskraft auf einen Mitarbeiter.
- 5.5 Beim Delegieren ergeben sich folgende Führungspflichten:
  - die geeigneten Mitarbeiter auswählen
  - die Verantwortungsbereiche abgrenzen und überwachen
  - die delegierten Aufgaben koordinieren
  - die Mitarbeiter fördern und beraten
  - die Mitarbeiter ausreichend und rechtzeitig informieren
  - die Ablauf- und Erfolgskontrolle durchführen
  - die Mitarbeiter beurteilen
  - Versuche der Rück- und Weiterdelegation verhindern
- 6.1 Versuchen Sie, jedem neuen Tag etwas Positives abzugewinnen, denn Ihre Grundeinstellung zu den Dingen – also auch die Einstellung, wie Sie an die anstehenden Aufgaben herangehen – hat einen nicht unmaßgeblichen Einfluss auf Ihren Erfolg oder Misserfolg.
- 6.2 Zu langes, intensives Arbeiten macht sich nicht bezahlt, da die Konzentration und die Leistungsfähigkeit nachlassen und sich Fehler einschleichen. Betrachten Sie Pausen nicht als Zeitverschwendung, sondern als erholsames Energietanken. Legen Sie regelmäßige, aber kurze Pausen ein. Entspannen Sie sich, indem Sie sich kurz bewegen, möglichst unter Sauerstoffzufuhr. Machen Sie auch in Besprechungen Pausen. Für den Erholungseffekt einer Pause ist es wichtig, dass sie noch im Leistungshoch eingelegt wird.

- 6.3 Am besten, indem alle kleineren Arbeiten, wie das Durchsehen der Post, die Korrespondenz usw., die sich im Lauf des Tages ergeben haben, noch am gleichen Tage abgeschlossen werden. Jedes neue Anfassen dieser Arbeiten kostet erhebliche Zeit.
- 6.4 Wer überwiegend von seiner linken Hirnhälfte gesteuert wird, für den eignet sich das klassische Zeitmanagement. Wer überwiegend von der rechten Hirnhälfte gesteuert wird, für den eignet sich flexibles Zeitmanagement. Daher ist es wichtig zu wissen, welcher Organisationstyp man ist, um erfolgreich Zeitmanagement betreiben zu können.
- 6.5 Ein Frühhrythmiker ist ein Abendmuffel. Er kann besonders gut am Morgen arbeiten, ist dafür aber am Nachmittag umso eher müde.
- 6.6 kurzer Mittagsschlaf
- 6.7 Veränderungen des persönlichen Arbeitsstils setzen voraus, dass man:
- sich seiner individuellen Stärken und Schwächen in der Arbeitsweise bewusst wird,
  - motiviert ist, die Stärken zu erhalten bzw. auszubauen und
  - bereit ist, an den eigenen Schwachstellen zu arbeiten.
- 6.8 Rationalisieren bedeutet, sich zu neuen Ideen bei der Arbeitsorganisation anregen zu lassen und die gewohnte, eingeschliffene Arbeitsweise immer wieder infrage zu stellen und bei jeder Ausführung nach neuen, kreativen und rationellen Gestaltungsmöglichkeiten zu suchen!
- 7.1 Zeitpunkt, Dauer und Häufigkeit der Kontrollen hängen maßgeblich von der Art der durchzuführenden Aufgaben und dem gesetzten Ziel ab.
- 7.2 Ablaufkontrollen bestehen in der Überprüfung Ihrer Pläne und Ihrer Arbeitsorganisation in regelmäßigen Abständen.
- 7.3 Am Ende des Arbeitstages sollten im Rahmen des Zeitmanagements nicht nur die bloße Erfüllung der Arbeitsaufgaben, sondern auch die persönliche Situation kontrolliert und reflektiert werden.
- 7.4 Weil das positive Wirkungen auf die Erfolgsfähigkeit hat.
- 7.5 Wenn wir neue Verhaltensweisen lernen und einüben wollen, müssen wir daher Rückfällen in alte Verhaltensweisen vorbeugen, also Rückfallprophylaxe betreiben.
- 8.1 Filterfunktion.
- 8.2
- Orientierendes Lesen:  
Erstes Erfassen des Inhalts, um abzuschätzen, was einen als Leser erwartet.
  - Studierendes Lesen:  
Wesentliches Auffinden, Fragen stellen, umfassendes und auswertendes Lesen (herausfinden, welche Informationen wichtig, weniger wichtig oder gar unwichtig sind).

- Zusammenfassendes Lesen:  
Zusammenschau des Inhalts und kritische Wertung des Erarbeiteten (Hauptgedanken des Gelesenen festhalten und auf Zusammenhänge hin überprüfen).
- 8.3 Dies geschieht zum einen durch den Abbau schlechter Gewohnheiten (z.B. Zurrückspringen auf den bereits gelesenen Text, mangelnde Konzentration, Wortfür-Wort-Lesen usw.) und den Abbau von Störfaktoren (Ablenkung, Lärm usw.) sowie zum anderen durch bessere Methoden (z.B. durch diagonales Lesen oder die Slalom-Technik).
- 8.4 Um die Zustimmung der Teilnehmer sicherzustellen und Missverständnisse auszuschließen.
- 8.5 Geeignet ist ein Ergebnisprotokoll, das spätestens am übernächsten Tag verteilt ist. Noch besser ist ein Kurzprotokoll mit den wichtigsten Daten und Ergebnissen, das allen Teilnehmern bereits am Ende der Besprechung mitgegeben werden kann.
- 8.6 Wir wissen auf der sachlichen Ebene in der Regel nicht, ob ein Besucher etwas Wichtiges mitzuteilen hat oder nicht. Auf der Beziehungsebene wissen wir häufig nicht, wie wichtig der Kontakt für die sozialen Beziehungen genau jetzt ist.
- 8.7 Die Art und Weise, wie Sie unangemeldete Besucher behandeln, hängt davon ab:
- ob Sie über genügend Zeit verfügen
  - ob die Anforderungen der Besucher an Ihre Zeit gerechtfertigt sind
  - in welcher Beziehung Sie zu Ihnen stehen
  - welche Erfahrungen Sie mit ihnen in früheren Gesprächen gemacht haben
- 8.8 Durch Abschirmen. Dies geschieht dadurch, dass das Telefon entweder auf eine andere Person umgeleitet (Sekretariat, Kollegen usw.) oder auf die Mailbox geschaltet wird.
- 8.9 Zur Vorbereitung des Telefonats gehört:
- sich seine Ziele noch einmal klar zu machen
  - die notwendigen Unterlagen bereitzulegen
  - sich auf die Argumente und Einwände des Gesprächspartners einzustellen
- 8.10 Bei der Post, die Sie lesen müssen, markieren Sie bereits beim Lesen die wichtigsten Textstellen und machen Sie sich Bearbeitungsvermerke.
- 8.11 So wenig wie möglich und nur so viel wie unbedingt nötig schreiben. Die Geschäftspartner werden es Ihnen danken, wenn sie schnelle und rationelle Korrespondenz erhalten.

## B. Lösungen zu den Wiederholungsaufgaben

- 1.1 Zeitmanagement im engeren Sinne meint, die anstehenden Termine und Aufgaben möglichst optimal zu planen, zu koordinieren und umzusetzen. Hier geht es also um die klassischen Methoden, die in der Regel auf unsere Arbeitszeit bezogen sind.

Im weiteren Sinne wird bei Zeitmanagement von der für den Einzelnen optimalen Nutzung der zur Verfügung stehenden Zeit im beruflichen wie auch im privaten Sinne gesprochen. Hier geht es um die konsequente und zielorientierte Anwendung bewährter Arbeitstechniken in der alltäglichen Praxis, um sich selbst und die eigenen Lebensbereiche so zu führen und zu organisieren (= zu managen), dass die zur Verfügung stehende Zeit sinnvoll und optimal genutzt wird.

Zeitmanagement im Sinne von Seiwert ist in erster Linie Selbst- und Lebensmanagement. Denn: Wir müssen nicht unsere Zeit managen, sondern Verantwortung für unsere Lebensqualität übernehmen. Das ist sicher die weiteste Definition. Sie setzt Zeit und Leben gleich. Seiwert sagt ja auch: Zeit ist Leben.

- 1.2 Der Grundgedanke der Zeitkompetenz ist, mehr aus sich zu machen, sein Leben bewusster zu steuern (Selbstbestimmung) und weniger Spielball der Arbeits- und Lebensverhältnisse anderer (Fremdbestimmung) zu sein.

- 1.3 Siehe Abb. 1.3.

- 1.4 Die Kontrolle dient der Überprüfung der Verhaltensweisen und der Ergebnisse im Hinblick auf deren Effektivität zur Zielerreichung. Sind die Ziele nicht erreicht worden, müssen sie modifiziert werden, oder wollen Sie sich neue Ziele setzen, beginnt der Regelkreis von vorn. Falls sich Ihre Situation nicht verändert hat, kann auf die Analyse verzichtet werden, sofern Sie dort keine anderen Ergebnisse als bisher erwarten.

- 2.1 Auch das Zeiterleben ist bei jedem Menschen unterschiedlich – und es kann durch psychische Prozesse gesteuert werden. Jeder kennt das Gefühl, dass die Zeit wie im Flug vergeht, wenn man sich gerade mit seinem Hobby beschäftigt oder wenn man etwas Aufregendes erlebt. Andererseits weiß man an einem hektischen Arbeitstag oft nicht, wo die Zeit geblieben ist, und man hat nur die Hälfte seiner Aufgaben geschafft. Viele Menschen in der eigenen Umgebung möchten gern die eigene Zeit in Anspruch nehmen. Da liegt es an einem selbst, ob man sich Zeit stehlen lässt.

Letztlich bedeutet es, dass jeder Mensch sein Zeitmanagement selbst nach seinen individuellen Bedürfnissen gestalten muss.

- 2.2 Der Schlüssel für beruflichen Erfolg und ein erfülltes Privatleben liegt in der ausgewogenen Balance zwischen den vier Bereichen, die unser Leben ausmachen.

- 2.3 Siehe Abb. 2.1.

- 2.4 Bei der Zeitverlustanalyse geht es darum, herauszufinden, in welchen Bereichen man Zeit verliert oder dazu neigt. Grundlage sind einerseits die Tätigkeits- und Zeitanalyse sowie das Tagesstörblatt. Andererseits hilft einem die Bearbeitung der abgebildeten Checkliste dabei.

- 3.1 Siehe Abb. 3.1.
- 3.2 Die zeitliche Differenzierung setzt Ihre eigenen Wünsche und Ziele zeitlich in Beziehung zu anderen wichtigen Daten Ihres persönlichen Lebens. Damit sind Sie in der Lage, besser einordnen zu können, wie realistisch Ihre Ziele tatsächlich sind.
- 3.3 Mit der Analyse Ihrer Fähigkeiten ermitteln Sie, was Sie überhaupt leisten können, d.h., welches persönliche Potenzial Ihnen zur Erreichung Ihrer Ziele zur Verfügung steht.
- 3.4 Siehe Abb. 3.14
- Die gute Zielformulierung nach diesen Kriterien entscheidet über den Erfolg oder Misserfolg bei der Realisierung der Ziele.
- 4.1 Wer seinen Arbeitstag zehn Minuten vorbereitet, kann bis zu zwei Stunden täglich einsparen und wird die wesentlichen Dinge treffsicher und in bester Qualität erledigen. Dies ist deshalb möglich, weil die Planung methodisch (z.B. nach der ALPEN-Methode) und nach bewährten Regeln (siehe Regeln der Zeitplanung) erfolgt.
- 4.2 Der Quartalsplan dient als Kontrollinstrument des Jahresplans. Sie werden während des Jahres in regelmäßigen Abständen dazu angeregt, die abgelaufene Periode zu überdenken und notwendige Änderungen und Verschiebungen einzuplanen. An jedem Quartalsende können Sie die Leitlinien für die nächsten drei Monate festlegen und bestimmen, in welchen Bereichen im nächsten Quartal Aufgaben gestrichen, verschoben, beschleunigt oder neu eingeführt werden sollen.
- 4.3 Machen Sie genaue Zeitvorgaben, und setzen Sie nur die Zeit in Ihrem Plan an, die für die Erledigung der einzelnen Aufgaben wirklich notwendig ist. Die Erfahrung hat nämlich gezeigt, dass eine Arbeit sich so lange in die Länge zieht, wie Zeit zur Verfügung steht. Sie verhindern also, dass Sie mehr Zeit als unbedingt nötig für diese Arbeit brauchen.
- 4.4 Diese müssen dann auf einen anderen Tag übertragen werden.
- Sollte dabei eine Aufgabe mehrfach übertragen worden sein, wird sie wahrscheinlich lästig.
- Hier gibt es zwei Möglichkeiten:
- Man wird diese Aufgabe endlich anpacken – womit sie dann erledigt ist.
  - Man wird sie streichen, weil die Sache sich von selbst erledigt hat.
  - Es gibt also keine dauerhaft unerledigten und damit frustrierende Tätigkeiten.
- 4.5 Es besteht aus:
- einem Kalenderteil (Jahreskalendarium, Formblätter für Monats-, Wochen- und Tagespläne mit entsprechenden Zwischenregistern)

- einem Datenteil als einem den individuellen Bedürfnissen angepassten persönlichen Nachschlagewerk mit Notizblättern für Informationserfassung (Aufgaben, Ideen, Vormerkungen usw.)
- einem alphabetischen Notiz-, Adress- und Telefonregister
- einem Checklistenverzeichnis (zur Selbstorganisation)
- Platz für sonstige Unterlagen (z.B. Speicher für Scheckkarten, Ausweispapire, Geld usw.)

Das Zeitplanbuch ist also Kalender, Tagebuch, Erinnerungshilfe, Konzentrationsmittel, Nachschlagewerk und Brieftasche zugleich.

- 5.1 Wir wollen wissen, welche Aufgaben erstrangig, zweitrangig usw. und welche nachrangig oder gar nicht zu behandeln sind. Prioritätensetzung kann bewusst oder unbewusst geschehen. Es ist notwendig, bewusst eindeutige Prioritäten zu setzen, sodass die anstehenden geplanten Aufgaben konsequent und systematisch in dieser Reihenfolge erledigt werden, sodass wir ausreichend Zeit haben, die Wichtigen (richtigen) Dinge richtig zu tun.
- 5.2 **A-Aufgaben** sind die wichtigsten Aufgaben, die erledigt werden müssen. Sie können von der betreffenden Person nur allein oder im Team verantwortlich durchgeführt werden, sind nicht delegierbar und sind für die Erfüllung der ausgeübten Funktion von größtem Wert. Der dafür verwendete Zeitanteil der Arbeitszeit liegt in der Regel bei 15 %, während der Wertanteil für die Funktion in der Regel deutlich höher bei 65 % liegt.
- B-Aufgaben** sind durchschnittlich wichtige Aufgaben, können aber auch delegiert werden. Der verwendete Zeitanteil und der Wertanteil sind identisch bei ca. 20 %.
- C-Aufgaben** sind die Aufgaben von geringstem Wert für die Erfüllung der Funktion (Routinearbeiten, Papierkram, Lesen, Telefonieren, usw.). Ihr Wertanteil liegt in der Regel bei 15 %, während der verwendete Zeitanteil 65 % ausmacht.

Durch die ABC-Analyse wollen wir im ersten Schritt unsere Aufgaben entsprechend klassifizieren. Im zweiten Schritt wollen wir dann den Zeitanteil für unsere A-Aufgaben angemessen erhöhen und den Zeitanteil für C-Aufgaben deutlich senken.

- 5.3 Siehe Abb. 5.8.

Begründung: Durch systematisches Delegieren vergessen wir keinen Schritt und stellen so den Erfolg der Delegation sicher.

- 6.1 Als stille Stunde versteht man einen fest im Terminkalender eingetragenen Termin mit uns selbst. Sie hilft Ihnen, ungestört komplexe Aufgaben zu bearbeiten.
- 6.2 Bereits am Abend vorher. Es sollte geprüft werden, welche Aufgaben unzureichend oder gar nicht erledigt werden konnten und auf den nächsten Tag übertragen werden müssen. Dadurch können Sie den Arbeitstag auch gedanklich abschließen.



- 6.3 Wenn Sie Ihren natürlichen Tagesrhythmus herausgefunden haben, versuchen Sie nicht, dagegen zu arbeiten, sondern nutzen Sie diese Gesetzmäßigkeiten für Ihre Tagesgestaltung. Legen Sie insbesondere die wichtigen Aufgaben mit höchstem Anspruch an die Konzentrationsfähigkeit, die Qualität und die Leistung in das Hoch Ihrer Leistungskurve.
- 6.4 Aus neueren wissenschaftlichen Untersuchungen wissen wir, dass der vielbelächelte kurze Mittagsschlaf (= „Power-Napping“) ungeheure Energie bringt. Die Leistungsfähigkeit verbessert sich um 35 %, die Fehlerquote sinkt und das Unfallrisiko verringert sich deutlich.
- 6.5 Eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeitstechnik ist der Blick für das wirklich Wesentliche und die Konzentration auf das wirklich Wichtige – statt sich in Einzelheiten zu verzetteln.
- 7.1 Kontrolle umfasst im Sinne des Zeitmanagements drei Aufgaben:
- Erfassung des Ist-Zustands (Was wurde bis zum Kontrollzeitpunkt erreicht?)
  - Soll-Ist-Vergleich (Inwieweit wurde das angestrebte Ziel tatsächlich erreicht?)
  - Einleitung korrekativer Maßnahmen bei festgestellten Abweichungen
  - Erst die Kontrollfunktion ermöglicht uns, unseren Erfolg oder auch Misserfolg festzustellen, um Gegenmaßnahmen zu ergreifen.
- 7.2 Ergebniskontrollen beziehen sich auf die Zielerreichung. Sie müssen daher in jedem Fall am Ende der Aufgabenerledigung durchgeführt werden. Ohne Ergebniskontrolle bleiben die Ziele beliebig, weil sie nicht ins Verhältnis zum Ergebnis gesetzt werden.
- 7.3 Siehe Abb. 7.3.
- 7.4 Nichtbeherrschung der Methoden, Rückfall in alte Verhaltensweisen und ungeeignete Methoden für die Problemlösung
- Gegen die ersten beiden Punkte können wir uns mit Geduld, Übung und Rückfallprophylaxe wappnen.
- Der dritte Punkt ist mit Methoden des Zeitmanagements nicht bearbeitbar.
- 8.1 Unter Information versteht man die Aufnahme oder die Abgabe von Daten, während die Kommunikation den Austausch von Informationen zwischen Menschen oder Systemen meint.
- Da wir tagtäglich in der Arbeit mit anderen Menschen umgehen, sind diese im Zweifelsfall auch unsere größten Zeitdiebe. Sorgsamer Umgang mit Information und in der Kommunikation stellt also unser größtes Potenzial für Zeiteffizienz dar.
- 8.2 Durch die Hervorhebung wichtiger Textstellen (Markieren) und das Anfertigen von Textauszügen (Exzerpieren) stellen Sie eine bessere Verarbeitung des Lesestoffs und eine Erleichterung der Lesewiederholung sicher. Durch die Nutzung von Lesetechniken gewinnen wir Zeit bei der Informationsaufnahme.



- 8.3 Unter den Tätigkeits- und Zeitprofilen von Führungskräften ist der Anteil für Besprechungen mit Abstand der aufwendigste. Es wird bei kaum einer anderen Tätigkeit so viel Zeit von so vielen Leuten gleichzeitig verschwendet wie bei Besprechungen. Die Gründe liegen darin, dass viele Besprechungen unzureichend vorbereitet, mangelhaft organisiert, stümperhaft geleitet oder unzulänglich ausgewertet werden. Meist dauern Besprechungen viel zu lang, oft sind sie sogar überflüssig.
- 8.4 Da sie nicht „geplant“ sind, kosten Sie uns Zeit, ohne dass wir bereits den Nutzen für die eingesetzte Zeit kennen.

Daher:

- Je nach Wichtigkeit delegieren Sie das Gespräch an einen Mitarbeiter, an eine andere Stelle oder Abteilung.
  - Wenn es sofort mit geringem Aufwand zu erledigen ist, das Gespräch führen – die Störung, die ja bereits läuft wird dann kürzer.
  - Sonst einen Termin vereinbaren – und den Besucher entlassen.
- 8.5 Hohe Übermittlungsgeschwindigkeit, unmittelbaren Informationsaustausch, persönlichen Kontakt, Vermeidung von Papierkrieg.
- 8.6 Das Prinzip ist, jedes Papier bzw. jeden Vorgang möglichst nur einmal in die Hand zu nehmen.

## C. Glossar

Aspekt	Gesichtspunkt
Delegation	Übertragung (hier: von Arbeitsaufgaben)
Differenzierung	Unterscheidung
eliminieren	ausschalten
exzerpieren	Textauszüge herstellen
fixiert	festgelegt
fundamental	grundsätzlich
Hierarchie	Reihenfolge
identifizieren	herausfinden
Illusion	Wunschbild
integrieren	einfügen
intensivieren	verstärken
Inventur	Zählung, Messung (hier: der verwendeten Zeit)
kategorisieren	einteilen
Know-how (engl.)	Wissen, Fähigkeiten
Kompetenz	Befugnis, Fähigkeit
Komplex	kompliziert, vielschichtig
konditionieren	einstellen
konkretisieren	genauer werden/sein
konstant	gleich bleibend
Korrespondenz	Briefverkehr
latent	unbewusst, unterschwellig vorhanden
markieren	hervorheben
Meeting (engl.)	Besprechung
mnemotechnisch	zum besseren Merken
mobilisieren	in Bewegung versetzen
Organizer (engl.)	elektronischer Terminkalender
Palette	Bandbreite, hier: Vielfalt
permanent	dauerhaft

Potenzial	Summe, Bündel der eigenen Fähigkeiten
prädestiniert	hervorragend geeignet
präzise	genau
Priorität	Vorrangigkeit
Prioritäten setzen	Reihenfolge bilden
psychisch	seelisch
rationalisieren	besser machen
Realisierung	Verwirklichung
reduzieren	verringern
Register	Verzeichnis
Ressourcen	zur Verfügung stehende Mittel
Resultat	Ergebnis
Rubrik	Spalte
selektieren	auswählen
sensibilisieren	das Gefühl für etwas vermitteln
summieren	zusammenzählen
synonym	gleichbedeutend
terminieren	einen Termin machen

## D. Literaturverzeichnis

- Bischof, K.; Bischof, A.; Müller, H. (2014).  
*Selbstmanagement*.  
Freiburg.
- Blanchard, K.; Oncken, W.; Burrows, H. (1995).  
*Der Minuten Manager und der Klammer-Affe*.  
Reinbek.
- Bossong, C. (2000).  
*Effektives Zeitmanagement*.  
München.
- Engelmeyer, E.; Meier, R. (2004).  
*Zeitmanagement*.  
Offenbach.
- Hatzelmann, E.; Held, M. (2010).  
*Vom Zeitmanagement zur Zeitkompetenz*.  
Weinheim, Basel.
- Hovestädt, W. (1997).  
*Sich selbst organisieren*.  
Weinheim, Basel.
- Knoblauch, J.; Wöltje, H.; Hausner, M. B.; Lachmann, S. (2012).  
*Zeitmanagement*.  
Freiburg.
- Meiwald, J. (2001).  
*Zeit gewinnen. Das Einmaleins der besseren Selbstorganisation*.  
München.
- Müller-Klement, K. G.; Seiwert, L. J. (1993).  
*Zielwirksam arbeiten*.  
(vergriffen), Renningen.
- Schulz von Thun, F. (1991).  
*Miteinander Reden 1 + 2*.  
Hamburg.
- Schulz von Thun, F. (1998).  
*Miteinander Reden 3*.  
Hamburg.
- Seiwert, Lothar J. (1999).  
*Best of Seiwert*.  
München.
- Seiwert, Lothar J. (1999–2003).  
*Coaching-Briefe 1999–2003*.  
München.

- Seiwert, Lothar J. (2009).  
*Noch mehr Zeit für das Wesentliche.*  
München.
- Seiwert, Lothar J. (2013).  
*Das neue 1x1 des Zeitmanagements. Zeit im Griff. Ziele in Balance.*  
München.
- Sprenger, Reinhard K. (1992).  
*Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse.*  
Frankfurt a.M..
- Weisweiler, S.; Dirscherl, B.; Braumandl, I. (2013).  
*Zeit- und Selbstmanagement.*  
Heidelberg.

## E. Sachwortverzeichnis

<b>Symbols</b>		Erfolgs- / Misserfolgsbilanz .....	32
(Zeit-)Planung .....	40	Ergebnis- und Selbstkontrolle .....	70
<b>Numerics</b>		Ergebniskontrollen .....	78, 79
5-Finger-Methode .....	80	Erledigungstermin .....	46
60-40-Regel .....	44		
<b>A</b>		<b>F</b>	
ABC-Analyse .....	58	Fähigkeitsprofil .....	35
Ablaufkontrolle .....	78	Fixtermine .....	68
Ablaufkontrolle .....	79	Flexibles Zeitmanagement .....	72
Aktivitätenplan .....	45	Fremdbestimmung .....	6, 23
ALPEN-Methode .....	49	Frühhrythmiker .....	73
Analyse .....	9		
Anlaufzeit .....	68	<b>G</b>	
Arbeitsbeginn .....	67	Gespräche .....	92
Arbeitsstil .....	75	Grenzen des Zeitmanagements .....	7
Arbeitstempo .....	69		
Arbeitsvorbereitung .....	68	<b>H</b>	
Ausgangspost .....	94	Handformel .....	80
		Höhepunkt .....	71
<b>B</b>			
Bedeutung .....	12	<b>I</b>	
beruflichen Situationsanalyse .....	31	Information .....	9, 84
Besprechung .....	88	Inseltechnik .....	87
Besuchermanagement .....	89		
Biorhythmus .....	73	<b>J</b>	
		Jahresplan .....	42
<b>D</b>			
Delegation .....	47, 56, 61, 63	<b>K</b>	
Delegationsauftrag .....	64	Klassisches Zeitmanagement .....	72
Diagonales Lesen .....	86	Kommunikation .....	9, 84
		Kontrolle .....	9, 78
<b>E</b>		Korrespondenz .....	93
Eingangspost .....	93		
Einmalaufgabe .....	62	<b>L</b>	
Eisenhower Prinzip .....	59	Lebensbereich .....	13
Eisenhower-Prinzip .....	59	Lebensdrehbuch .....	28
E-Mail .....	93	Lebensvision .....	26
Entlastungsfrage .....	75	Lebenswunschbild .....	25, 27
Entscheidung .....	9, 56	Lebensziele .....	28
		Leistungskurve .....	73, 74
		Lesen .....	84, 85

**M**

Mehrjahresplan .....	42
Mehrjahrespläne .....	42
Monatsplan .....	42

**O**

Organisation .....	9, 66
Organisationsprinzip .....	66
Organisationsprinzipien .....	66
Organisationstypen .....	71
Organizer .....	53

**P**

Pareto-Prinzip .....	57
Pausen .....	69
Persönliche Erfolgsbilanz .....	33
persönliche Lebensziele .....	25
Persönliche Misserfolgsbilanz .....	34
persönlichen Situationsanalyse .....	30
persönlichen Vision .....	25
persönlicher Arbeitsstil .....	75
Planung .....	9
Planungs- und Kreativitätszeiten .....	47
Planungsmittel .....	52
Planungszeiträume .....	41
Priorität .....	46
Prioritäten .....	51
Prioritätensetzung .....	56
Pufferzeit .....	50

**Q**

Qualitätskriterien .....	37
Quartalsplan .....	42

**R**

Realisation .....	9
Realisierung .....	66
Regeln der Zeitplanung .....	44
Reservezeiten .....	47
Resultate .....	46
Routineaufgabe .....	62
Routinetätigkeiten .....	47
Rückfall .....	81
Rückwirkung .....	69

**S**

Schwerpunktaufgabe .....	68
Selbstbestimmung .....	6, 23
Selbstcheck .....	15
Selbstentlastung .....	75
Selbstmanagement .....	6
Selbstorganisation .....	5
Serienproduktion .....	69
Situationsanalyse .....	29, 30
Slalomtechnik .....	86
Spätrhythmiker .....	73
Sperrstunden .....	47
Stille Stunde .....	70

**T**

Tagesplan .....	43, 67
Tagesrückschau .....	79
Tages-störblatt .....	45
Tätigkeitsanalyse .....	17, 45
Teilaufgabe .....	62
Telefonieren .....	91
Terminkalender .....	52
Tyrannie des Dringenden .....	46

**V**

Vision .....	28
--------------	----

**W**

Wochenplan .....	43
Work-Life-Balance .....	8, 13

**Z**

Zeit .....	12
Zeitanalyse .....	17, 45
Zeitblöcke .....	47
Zeitfresser .....	47
Zeitfresseranalyse .....	20
Zeitinventur .....	16
Zeitmanagement .....	5, 71
Zeitmanagement-Regelkreis .....	9
Zeitnutzungsanalyse .....	16
Zeitplanbuch .....	52
Zeitplanung .....	40, 44, 48
Zeitüberhänge .....	70

Zeitverlustanalyse .....	17
Zeitverlustquellen .....	20
Zeitvorgabe .....	46
Zielehierarchie .....	37
Zielfindung .....	24
Zielformulierung .....	36
Zielinventar .....	29
Ziel-Mittel-Analyse .....	35, 36
Zielsetzung .....	9, 23
Zielsetzungsprozess .....	23
Zukunftsträume .....	27
Zusatzaufgabe .....	62



## F. Einsendeaufgabe

### Zeitmanagement und Selbstorganisation

Code:

**GMA14-XX4-A12**

Name:	Vorname:
Postleitzahl und Ort:	Straße:
Studien- bzw. Vertrags-Nr.:	Lehrgangs-Nr.:

Fernlehrer/in:

Datum:

Note:

Unterschrift Fernlehrer/in:

Bitte reichen Sie Ihre Lösungen über die Online-Lernplattform ein, oder schicken Sie uns diese per Post. Geben Sie bitte immer den Code zum Studienheft an (siehe oben rechts).

1. Führen Sie einen Selbstcheck zur persönlichen Work-Life-Balance gemäß Abb. 2.3 durch. Betrachten Sie dazu eine Woche Ihrer Lebenszeit. Bewerten Sie die ermittelten Zahlen! Formulieren Sie zwei Ziele zur Verbesserung Ihrer Work-Life-Balance. Beachten Sie dabei die SMART-Kriterien.
2. Führen Sie eine persönliche Zeitinventur durch. Diese muss mindestens eine Tätigkeits- und Zeitanalyse (siehe Abb. 2.5), eine Auflistung der wichtigsten Zeitverlustquellen (mindestens 5, siehe Abb. 2.6), eine Zeitfresseranalyse (Vorschläge siehe Abb. 2.7) sowie Maßnahmen und Lösungen für mindestens 3 Zeitfresser enthalten.
3. Führen Sie eine Ziel-/Mittelanalyse (siehe Abb. 3.11) für mindestens drei mittelfristige Wunschziele (Reichweite 3–5 Jahre) durch!
4. Planen Sie Ihre Tage eine Woche lang nach der ALPEN-Methode. Dokumentieren Sie dies. Beschreiben Sie die drei für Sie wichtigsten Erkenntnisse daraus.
5. Wählen Sie aus der Liste der Organisationsprinzipien zur Tagesgestaltung fünf für Sie wichtige Organisationsprinzipien aus. Wenden Sie diese Prinzipien in Ihrem Tagesablauf eine Woche lang konsequent an. Beschreiben Sie die gemachten Erfahrungen und bewerten Sie sie im Hinblick auf Ihre Effizienz (Zeitgewinn?) und die Konsequenzen für Ihre zukünftige Tagesplanung.

