

## Zeitmanagement

**Schenke mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann; den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann und die Weisheit das eine von dem anderen zu unterscheiden.**

### Was ist Zeitmanagement?

Unter Zeitmanagement verstehen wir Arbeitstechniken, die sich auf die Verbesserung unserer individuellen Leistungsfähigkeit beziehen.

Trotz ausgefeilten Techniken und trickreichen Methoden hängt erfolgreiches Zeitmanagement aber mehr von der richtigen Einstellung und konsequentem Verhalten ab.

Ohne ein Mindestmaß an persönlicher Selbstdisziplin geht es nicht. Dies ist ein Anteil, den Sie selbst einbringen müssen - jeden Tag. Schon Erich Kästner reimte: "Es gibt nichts Gutes, außer: man tut es!"

Sie lernen Strategien kennen, durch die Sie Ihre eigene Zeit und Arbeit durch konsequente Planung beherrschen können, anstatt sich von ihr beherrschen zu lassen.

Zeitmanagement heißt im ersten Schritt zu überlegen, welche Ziele in der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit erreicht werden sollen (Effektivität) und in einem zweiten Schritt diese Arbeitszeit effizient zu gliedern.

Bei der Überlegung zur Verbesserung von Arbeitstechniken und Arbeitsabläufen muss einerseits geprüft werden, wie besser gearbeitet werden kann, andererseits aber auch, ob die ausgeführten Tätigkeiten das erwünschte Ziel wirkungsvoll unterstützen.

Mit Effektivität wird die Zielorientierung beschrieben:

- Die richtigen Dinge tun
- Kreative Alternativen schaffen
- Mittelnutzung optimieren
- Ergebnisse erzielen
- Gewinn erhöhen

Mit Effizienz wird die Tätigkeitsorientierung beschrieben:

- Dinge richtig tun
- Probleme lösen
- Mittel bewahren
- Ablaufregeln befolgen
- Kosten reduzieren

Bei der Überlegung zur Verbesserung von Arbeitstechniken und Arbeitsabläufen ist somit zuerst zu überprüfen, ob die Effektivität gewährleistet ist, bevor Überlegungen in die Verbesserung der Effizienz investiert werden.

### **Vorteile des Zeitmanagements**

Durch konsequentes Zeitmanagement werden die gleichen Aufgaben mit weniger Aufwand erledigt, indem die Organisation der eigenen Arbeit verbessert wird. Durch den verringerten Zeitaufwand sinkt die Gefahr von Hektik am Arbeitsplatz, und es erhöht sich die Arbeitszufriedenheit. Die gewonnene Zeit kann z.B. für die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder die Übernahme neuer Aufgaben genutzt werden. Insgesamt verbessert sich die Qualität der Arbeitsergebnisse. Durch die verbesserte Struktur des Arbeitsablaufes kann besser und zufriedener gearbeitet werden.

### **Durchführung des Zeitmanagements**

Bei aller Zielorientierung darf nicht vergessen werden, dass neben inhaltlichen Aspekten auch emotionale und motivationale Aspekte eine Rolle spielen. Zeitmanagement, das die Individualität des/der einzelnen Mitarbeiterin/s nicht berücksichtigt und auf ihre/seine Gefühle keine Rücksicht nimmt, wird nur schwer durchgehalten. Bei Schwierigkeiten mit dem Zeitmanagement ist somit immer zu überprüfen, ob neben sachlichen Problemen (z.B. zu wenig eingeplante Pufferzeit) nicht auch emotionale Aspekte (z.B. Abneigung gegen Planungstechniken mit Papier und Bleistift) als Ursachen in Frage kommen. Wenn emotionale Aspekte die Ursache sind, dann sind diese auch auf dieser Ebene und nicht mit dem Angebot von weiteren technischen Hilfsmitteln (sachlicher Aspekt) zu lösen.

### **Starten mit Zeitmanagement**

Um zu wissen, wo Änderungen im Zeitmanagement angebracht sind, ist ein Überblick über alle zu erledigenden Aufgaben die Voraussetzung. Nur eine detaillierte Ist-Analyse der Tätigkeiten bildet eine ausreichende Basis für effektive und effiziente Veränderungen.

Erstellen sie zu Hause eine Ist-Analyse von mehreren Arbeitstagen, um möglichst viele Ansatzpunkte für Verbesserungsmöglichkeiten zu erhalten.

## Prinzip der Schriftlichkeit

Da gute Vorsätze häufig wieder vergessen werden, schriftliches Material einen höheren Selbstverpflichtungsgrad besitzt, Notizzettel leichter wieder auffindbar sind und später auch noch die Möglichkeit zur Eigenkontrolle besteht, gilt für alle Elemente des Zeitmanagements (Und natürlich auch der Arbeitstechniken) das Prinzip der Schriftlichkeit. D. h., dass alle Pläne, Analysen, .... schriftlich abzufassen sind.

## Selbstbesinnung:

- Machen Sie sich den Wert der Zeit bewusst und bilanzieren Sie:

Wieviel ist Ihnen eine Stunde ZEIT Ihres Lebens wert?

.....

.....

.....

.....

.....

- Unser Zeitkapital ist begrenzt:

Gehen Sie mit Ihrer Zeit ebenso sorgfältig um wie mit Ihrem Geld?

.....

.....

.....

.....

.....

*Es ist nicht wenig Zeit, was wir haben, sondern es ist viel, was wir nicht nutzen.*

Lucius Annaeus Seneca

**Einstellung zum Phänomen Zeit:**

Welcher der folgenden Aussagen stimmen Sie zu (bitte ankreuzen)

Wie viele Berufstätige leide ich unter Zeitnot und Arbeitsüberlastung (Überstunden-Syndrom)

? stimmt nicht                      ? teils/teils                      ? stimmt

Ich fühle mich häufig gestresst. Oft müssen viele Dinge gleichzeitig erledigt werden. Die hohe Verantwortung, die enorme Arbeitsmenge, häufig kurzfristige Termine, die Vielfalt der Aufgaben und andere Leistungsanforderungen setzen mich unter Zeitdruck und Stress.

? stimmt nicht                      ? teils/teils                      ? stimmt

Oft arbeite ich nicht, sondern werde "gearbeitet". Ich kann dann nur noch reagieren, statt zu agieren. Rund um die Uhr nehmen mich Kinder, Kollegen, Telefonanrufe und vielfältige Arbeiten dauernd in Anspruch mit dem Ergebnis, dass ich "rotiere".

? stimmt nicht                      ? teils/teils                      ? stimmt

Ich verrichte meine eigentlichen Aufgaben häufig erst nach Dienstschluss. Tagsüber komme ich nicht dazu, weil es viele Störmomente gibt und ich durch Nebensächlichkeiten abgelenkt werde.

? stimmt nicht                      ? teils/teils                      ? stimmt

Zwischen Arbeit und Freizeit besteht bei mir ein ständiger Konflikt. Die Zeit, die für Beruf und Überstunden draufgeht, kann ich nicht mit der Familie und Freunden verbringen.

? stimmt nicht                      ? teils/teils                      ? stimmt

Bitte addieren Sie alle Kreuzchen in der Spalte "Stimmt" zu einer Punktzahl zusammen.

0-1 Punkte: Sie haben keine besonderen Zeitprobleme

2-3 Punkte: Sie befinden sich im Durchschnitt der Vielbeschäftigten

4-5 Punkte: Sie sind ein richtiges Arbeitstier ("Workaholic") und voraussichtlich ernsthaft gefährdet!

Die meiste Energie und Zeit verpuffen, weil klare Ziele, Planung, Prioritäten und Übersicht fehlen!

**Zeitplan:**

| <b>Uhrzeit</b> | <b>Aktivitäten</b> | <b>Kontaktpersonen</b> | <b>"Opfer"</b> |
|----------------|--------------------|------------------------|----------------|
| 7.00-7.30      |                    |                        |                |
| 7.30-8.00      |                    |                        |                |
| 8.00-8.30      |                    |                        |                |
| 8.30-9.00      |                    |                        |                |
| 9.00-9.30      |                    |                        |                |
| 9.30-10.00     |                    |                        |                |
| 10.00-10.30    |                    |                        |                |
| 10.30-11.00    |                    |                        |                |
| 11.00-11.30    |                    |                        |                |
| 11.30-12.00    |                    |                        |                |
| 12.00-12.30    |                    |                        |                |
| 12.30-13.00    |                    |                        |                |
| 13.00-13.30    |                    |                        |                |
| 13.30-14.00    |                    |                        |                |
| 14.00-14.30    |                    |                        |                |
| 14.30-15.00    |                    |                        |                |
| 15.00-15.30    |                    |                        |                |
| 15.30-16.00    |                    |                        |                |
| 16.00-16.30    |                    |                        |                |
| 16.30-17.00    |                    |                        |                |
| 17.00-17.30    |                    |                        |                |
| 17.30-18.00    |                    |                        |                |
| 18.00-18.30    |                    |                        |                |
| 18.30-19.00    |                    |                        |                |
| 19.00-19.30    |                    |                        |                |
| 19.30-20.00    |                    |                        |                |
| 20.00-20.30    |                    |                        |                |

**Zeitfresseranalyse:**

- ? Unklare Zielsetzung
- ? Keine Prioritäten
- ? Versuch, zuviel auf einmal zu machen
- ? Fehlende Übersicht über anstehende Aufgaben und Aktivitäten
- ? Schlechte Tagesplanung
- ? Persönliche Desorganisation/ überhäufte Schreibtisch
- ? Schlechtes Ablagesystem
- ? Suche nach Notizen, Merkzetteln, Adressen und Telefonnummern
- ? Mangelnde Koordination mit Kolleginnen und Kollegen
- ? Telefonische Unterbrechungen
- ? Unangemeldete Besucher
- ? Unfähigkeit, nein zu sagen
- ? Unvollständige oder verspätete Information
- ? Aufgaben nicht zu Ende führen
- ? Ablenkung/Lärm
- ? Langwierige Besprechungen
- ? Mangelnde Vorbereitung auf Besprechungen/Gespräche
- ? Privater Schwatz
- ? Zuviel Kommunikation
- ? Zu viele Aktennotizen
- ? Zu häufiges Aufschieben von Arbeiten
- ? Wartezeiten ( z.B. bei Verabredungen, Terminen)
- ? Hast, Ungeduld
- ? Zu wenig Delegation
- ? Mangelnde Kontrolle delegierter Aufgaben
- ? Überraschendes delegiert bekommen von Aufgaben

Meine individuellen "Zeitfresser"

.....

.....

.....

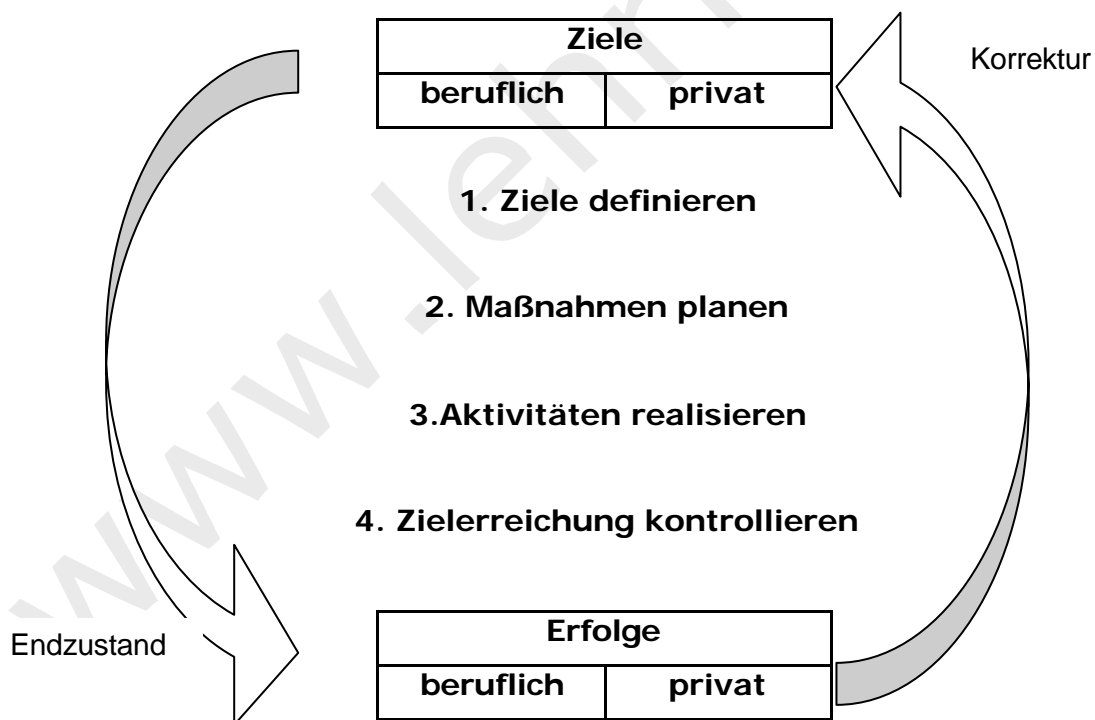
**Setzen Sie motivierende Ziele!**

Ziele sind der Maßstab, an dem jede Aktivität zu messen ist. Ziele machen Ihnen bewusst, warum Sie etwas tun und was es zu erreichen gilt. Ohne Ziele nutzt auch die beste Zeitplanung und Arbeitsmethodik nichts, denn der Endzustand jeder Handlung bleibt unklar, wenn Sie ihn nicht vorher festgelegt haben.

Nur wer seine Ziele auch definiert hat, behält in der Hektik des Tagesgeschehens den Überblick, setzt auch unter größter Arbeitsbelastung die richtigen Prioritäten und versteht es, seine Fähigkeiten optimal einzusetzen, um schnell und sicher das Gewünschte zu erreichen. Dies gilt im Beruf ebenso wie für Freizeit und Familie. Wer bewusst Ziele hat und verfolgt, richtet auch seine unbewussten Kräfte auf sein Tun aus (Selbstmotivation und Selbstdisziplin). Ziele dienen der Konzentration der Kräfte auf den eigentlichen Schwerpunkt. Es kommt nicht darauf an, was Sie tun, sondern wozu sie etwas tun.

Wenn das Leben als Ganzes erfolgreich sein soll, muss ein durchdachtes Lebenskonzept dahinter stehen, das heißt klare berufliche und private Ziele, die bewusst angestrebt werden. Nur so kann ein direkter Zusammenhang zwischen den vielfältigen Aktivitäten und Aufgaben von heute und dem Erfolg und der Zufriedenheit von morgen hergestellt werden.

Ein permanenter Zielsetzungsprozess vollzieht sich in vier Schritten.



**Ziel-Mittel-Analyse:**

Welche persönlichen Mittel und Ressourcen stehen Ihnen zur Zielerreichung zur Verfügung?

Finden Sie heraus, wo Ihre Stärken sind, die Sie ausbauen können, und wo Ihre Engpässe liegen, an denen Sie noch arbeiten müssten. Eine Hilfe dabei ist, wenn Sie sich an Ihre größten Erfolge bzw. positivsten Erlebnisse und an jene Situationen in Ihrem Leben erinnern, die Sie zunächst als Misserfolge oder Niederlagen empfanden.

- Welches sind meine wichtigsten Stärken, die mich bei der Erreichung meiner Ziele unterstützen (persönliche, denkerische, kommunikative Fähigkeiten, Fachkenntnisse, Führungsfähigkeiten, Kontakte, Arbeitstechniken etc.)?

Meine Stärken

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Welches sind meine größten Engpässe, die mich am meisten an der Zielerreichung hindern?

Meine Engpässe

.....

.....

.....

.....

.....



## Vorgehensplanung nach Descartes:

Das Geheimnis erfolgreicher Ziel- und Zeitplanung liegt in der bekannten "Salami-Taktik":

Alle größeren Ziele, Projekte und Vorhaben werden in kleine Scheibchen bzw. Aktivitäten zergliedert.

Schon der berühmte Universalwissenschaftler *René Descartes* (1596-1650) formulierte 1637 eine Arbeitsmethode, deren Grundprinzipien für die Planung der Zielerreichung bis heute noch ihre Gültigkeit behalten haben.

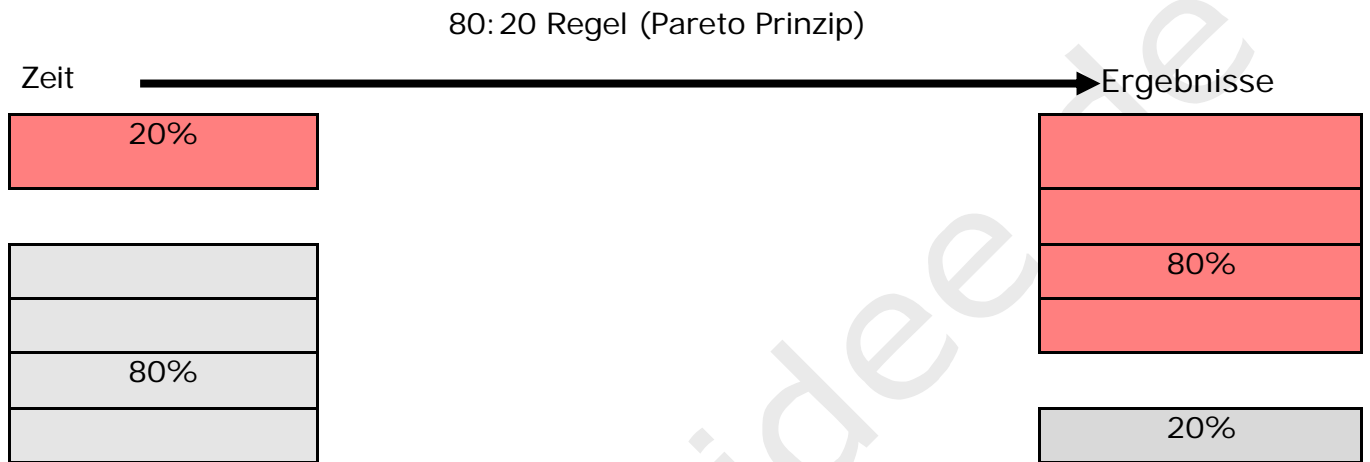
### **Rationelles Arbeiten nach Descartes (Zielplanung)**

- 1. Formuliere das Problem (Ziel, Projekt) schriftlich.**
- 2. Zerlege die Gesamtaufgabe in einzelne, kleine Teile.**
- 3. Ordne die Teilaufgaben nach Prioritäten und Terminen.**
- 4. Erledige alle Aktivitäten und kontrolliere das Ergebnis.**

*Bewußtsein des Lebens ist Bewußtheit der Zeit.*  
Hubert Brintrup

**Pareto Prinzip:**

Manche Menschen verbringen ihre meiste Zeit damit, sich um viele, relativ nebensächliche Probleme und Aufgaben zu kümmern, anstatt sich auf wenige, aber lebenswichtige Aktivitäten zu konzentrieren. Oft erbringen bereits 20% der strategisch richtig eingesetzten Zeit und Energie 80% des Ergebnisses!



- 20% der Kunden oder Waren bringen 80% des Umsatzes.
- 20% der Produktionsfehler verursachen 80% des Ausschusses.
- 20% der Zeitung enthalten 80% der Nachrichten.
- 20% der Besprechungszeit bewirkt 80% der Beschlüsse.
- 20% der Schreibtischarbeit ermöglicht 80% des Arbeitserfolges.

Das Wissen um diese Zusammenhänge, bekannt als Pareto-Prinzip, kann Ihnen bei der Definition von Zielen sowie dem Planen von Maßnahmen und Aktivitäten helfen. Finden Sie die 20:80% Erfolgsverursacher in Ihrem beruflichen und privaten Bereich heraus, und versehen Sie diese mit der höchsten Priorität.

- **Wo gilt bei Ihnen die 80 : 20 Regel?**
- **Welches sind Ihre strategischen Erfolgsverursacher?**

.....

.....

.....

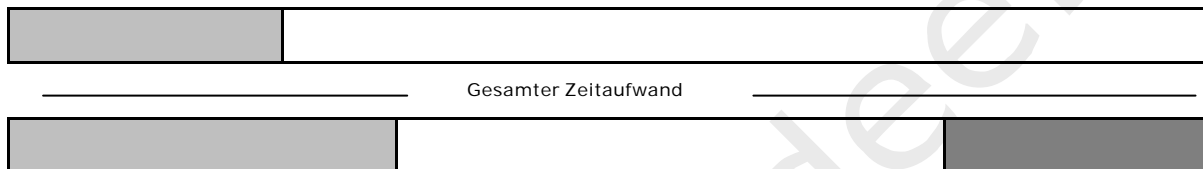
**Planen Sie schriftlich:**

Planung bedeutet Zeit-Gewinn.

Die allgemeine Erfahrung in der betrieblichen Praxis zeigt, dass man mit einem Mehraufwand an Planungszeit weniger Zeit für die Durchführung benötigt und insgesamt Zeit einspart:

Zeit für die Planung

Für die Durchführung benötigte Zeit  
(inkl. Zeitinvestition für die Behebung von Pannen)



Zeit für die Planung  
**Zeitgewinn**

Für die Durchführung benötigte Zeit  
(inkl. Zeitinvestition für die Behebung von Pannen)

Selbstbesinnung:

Was hindert Sie daran, die Dinge, die Sie tun und erledigen wollen, auch entsprechend aufzuschreiben?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Wer seinen Arbeitstag 8 Minuten vorbereitet und konsequent in Angriff nimmt, kann täglich eine Stunde Zeit für das Wesentliche gewinnen.

*Wer im Frühling nicht sät, wird im Herbst nicht ernten. Sprichwort*

## Die Alpenmethode:

Wenn man beginnt schriftlich mit Zeitplänen zu arbeiten, empfiehlt sich als erster und wichtigster Einstieg, die Planung eines einzelnen Tages.

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, um so mehr konzentrieren Sie auch Ihre Kräfte darauf und mobilisieren sich, die Tagesziele zu erreichen.

Die folgende A-L-P-E-N-Methode ist relativ einfach und erfordert nur durchschnittlich 8 Minuten tägliche Planungszeit, um "Mehr Zeit für das Wesentliche zu gewinnen":

### **A Aufgaben, Aktivitäten und Termine aufschreiben**

### **L Länge der Aktivität abschätzen**

- Geschätzter Zeitbedarf für jede Aufgabe erfassen (Orientierungsrahmen)
- Sie arbeiten erheblich konzentrierter und unterbinden Störungen wesentlich konsequenter, wenn Sie sich für eine bestimmte Aufgabe auch eine bestimmte Zeit vorgegeben haben.

### **P Pufferzeiten reservieren**

- ca. 60% der Arbeitszeit verplanen, den Rest der Zeit braucht es für unvorhergesehene Ereignisse, Einteilung in:
- geplante Aktivitäten 60%
- unerwartete Aktivitäten/Störungen 20%
- spontane/soziale Aktivitäten 20%

### **E Entscheidungen**

- über Prioritäten, Kürzungsmöglichkeiten und Delegation
- Ziel: Aktivitäten auf ein realistisches Maß zusammenstreichen. Was nicht mehr in den Tagesplan passt, muss verschoben oder gestrichen werden

### **N Nachkontrolle**

- Unerledigtes übertragen

*Sage nicht, wenn ich die Zeit dazu habe,  
vielleicht hast du nie Zeit dazu.  
Wenn nicht jetzt- wann dann ?  
Talmud*

| <b>Tagesplan</b> |         |          |   |   |                       |          |
|------------------|---------|----------|---|---|-----------------------|----------|
| Datum: . . . . . |         |          |   |   |                       |          |
| 🕒                | Termine | o.<br>k. | ✉ | ☎ | Kontakte              | o.<br>k. |
| 08               |         |          |   |   |                       |          |
| 09               |         |          |   |   |                       |          |
| 10               |         |          |   |   |                       |          |
| 11               |         |          |   |   |                       |          |
| 12               |         |          |   |   |                       |          |
| 13               |         |          |   |   |                       |          |
| 14               |         |          |   |   |                       |          |
| 15               |         |          |   |   |                       |          |
| 16               |         |          |   |   |                       |          |
| 17               |         |          |   |   |                       |          |
| 18               |         |          |   |   |                       |          |
| 19               |         |          |   |   |                       |          |
| 20               |         |          |   |   |                       |          |
| 21               |         |          |   |   |                       |          |
| 22               |         |          |   |   | Privat:<br>Tagesziel: |          |

www.lehridee.de

**Aufgaben, Aktivitäten und Termine aufschreiben:**

- Notwendige Arbeiten aus Ihrem Aufgabenkatalog für diese Woche bzw. diesen Monat.
- Unerledigtes vom Vortage
- Termine, die wahrzunehmen sind
- Telefonate und Korrespondenzen, die zu erledigen sind
- Periodisch wiederkehrende Aufgaben

**Länge (Dauer) der Aktivitäten schätzen:**

- Schätzen Sie grob den Zeitaufwand, den Ihre geplanten Aktivitäten in Anspruch nehmen.
- Setzen Sie sich ein Zeitlimit, bei einer konkreten Vorgabezeit zwingen Sie sich wie bei Ihrem Geldbudget dazu, das Limit auch einzuhalten.

**Die ABC-Analyse:**

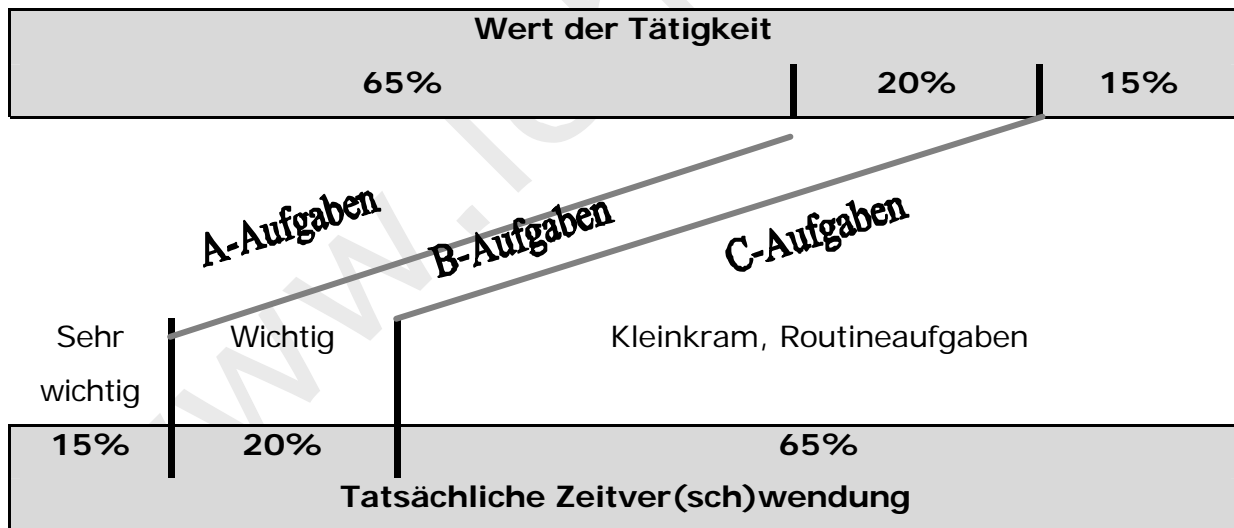
Um nicht in der Fülle von anstehenden Aufgaben zu versinken, sondern die wichtigen Aufgaben sorgfältig zu tun, hat sich die "ABC-Analyse" bewährt.

Voraussetzung für die Durchführung der "ABC-Analyse" ist das Wissen um die Hauptaufgaben, die jede/r einzelne Mitarbeiter/in zu erledigen hat. Bei der Formulierung von Hauptaufgaben haben sich folgende fünf Kriterien bewährt:

1. Positiv formulieren (Anwesenheit von etwas)
2. Konkret beschreiben ( sinnesspezifische Umschreibung)
3. Kontext berücksichtigen (Umgebungsbedingungen)
4. Vom/n der Mitarbeiter/in tatsächlich erreichbar
5. Keine Widersprüche innerhalb der Hauptaufgaben

Aus den Hauptaufgaben einer/s Mitarbeiter/in ergeben sich die Prioritäten für ihre/seine tägliche Arbeitsgestaltung. Mitarbeiterinnen werden vor allem für die Erledigung ihrer Hauptaufgaben bezahlt. Deshalb ist eine exakte Abstimmung der Hauptaufgaben aller Teammitglieder die Voraussetzung für hohe Produktivität und das Vermeiden von Doppelarbeiten oder Reibungsverlusten. Gut abgestimmte Hauptaufgaben konzentrieren die Kräfte der Mitarbeiter/innen auf ihre Arbeit und vermindern den Aufwand für die Organisation der Arbeit

Eine Wertanalyse der Zeitverwendung zeigt, daß die Anteile von sehr wichtigen (A), wichtigen (B), und weniger wichtigen (C) Aufgaben an der tatsächlichen Zeitverwendung nicht unbedingt ihren Anteil am Wert aller Aufgaben für die Erfüllung einer bestimmten Funktion entsprechen:



**Impulsfragen, um A-Aufgaben zu identifizieren:**

- Durch die Erfüllung welcher Aufgaben komme ich meinen Hauptzielen (Jahres-, Monats- Wochen- oder Tagesziel) am meisten näher?
- Kann ich durch die Erfüllung einzelner Aufgaben gleich mehrere andere erledigen?
- Durch die Erfüllung welcher Aufgaben kann ich einen maximalen Beitrag zur Erreichung der Gesamtziele der Organisation, Abteilung, Arbeitsgruppe etc. leisten?
- Durch die Erfüllung welcher Aufgaben habe ich lang, mittel- oder kurzfristig den größten Nutzen?
- Bei welcher Aufgabe habe ich im Falle der Nichterfüllung mit den negativsten Folgen zu rechnen?

**Impulsfragen um B-Aufgaben zu identifizieren:**

- Welche meiner wichtigen Aufgaben kann ich auch einem/r Mitarbeiter/in übertragen?
- Ist die Aufgabe wichtig, muss aber nicht unbedingt von mir selbst erledigt werden?
- Steht die Aufgabe nicht direkt mit einer meiner Hauptaufgabe in Verbindung?

**Impulsfragen um C-Aufgaben zu identifizieren:**

- Für welche Aufgabe bin ich eigentlich überbezahlt?
- Welche Aufgabe könnte von eine/m Mitarbeiter/in kostengünstig erledigt werden?
- Hilft mir die Erledigung der Aufgabe in irgendeiner Weise bei der Erfüllung einer Hauptaufgabe.

Ziel ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen A-, B- und C- Aufgaben in der Aufgabenvielfalt eines/r einzelnen Mitarbeiter/in.



### Prioritäten durch die ABC-Analyse:

- A-Aufgaben sind die wichtigsten Aufgaben. Sie können von der betreffenden Person nur allein oder im Team verantwortlich durchgeführt werden, sind nicht delegierbar und für die Erfüllung der ausgeübten Funktion von größtem Wert.
- B- Aufgaben sind durchschnittlich wichtige Aufgaben und auch (teilweise) delegierbar.
- C-Aufgaben sind die Aufgaben mit dem geringsten Wert für die Erfüllung einer Funktion, haben jedoch den größten Anteil an der Menge der Arbeit (Routearbeiten, Papierkram, Lesen, Telefonieren, Ablage, Korrespondenz und andere Verwaltungsarbeiten).

Selbstverständlich bedeutet die ABC-Analyse nicht, nur noch A-Aufgaben zu erledigen und auf C-Aufgaben gänzlich zu verzichten, sondern alle diese Aktivitäten durch Prioritätensetzung in eine ausgewogene Relation, richtige Rangordnung und Reihenfolge für die Tageserledigung zu bringen.

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

- nur 1-2 A-Aufgaben pro Tag (ca. 3Std. gesamt) einplanen
- weiter 2-3 B-Aufgaben (ca. 1 Std. gesamt) vorsehen,
- den Rest für C-Aufgaben (Ca. 3/4 Std.) reservieren.

*Die Zeit ist eine verspielte Katze.*

*Sie umschmeichelt einen und schlabbert den Tag auf wie eine Schale Milch.*

*Henry Ford*

**Hauptaufgaben (A-Aufgaben):**

Hauptaufgaben umfassen zwischen drei und sieben Tätigkeiten, die die Kernaufgaben des Arbeitsplatzes ausmachen. Sie sind in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und bei Bedarf zu überarbeiten.

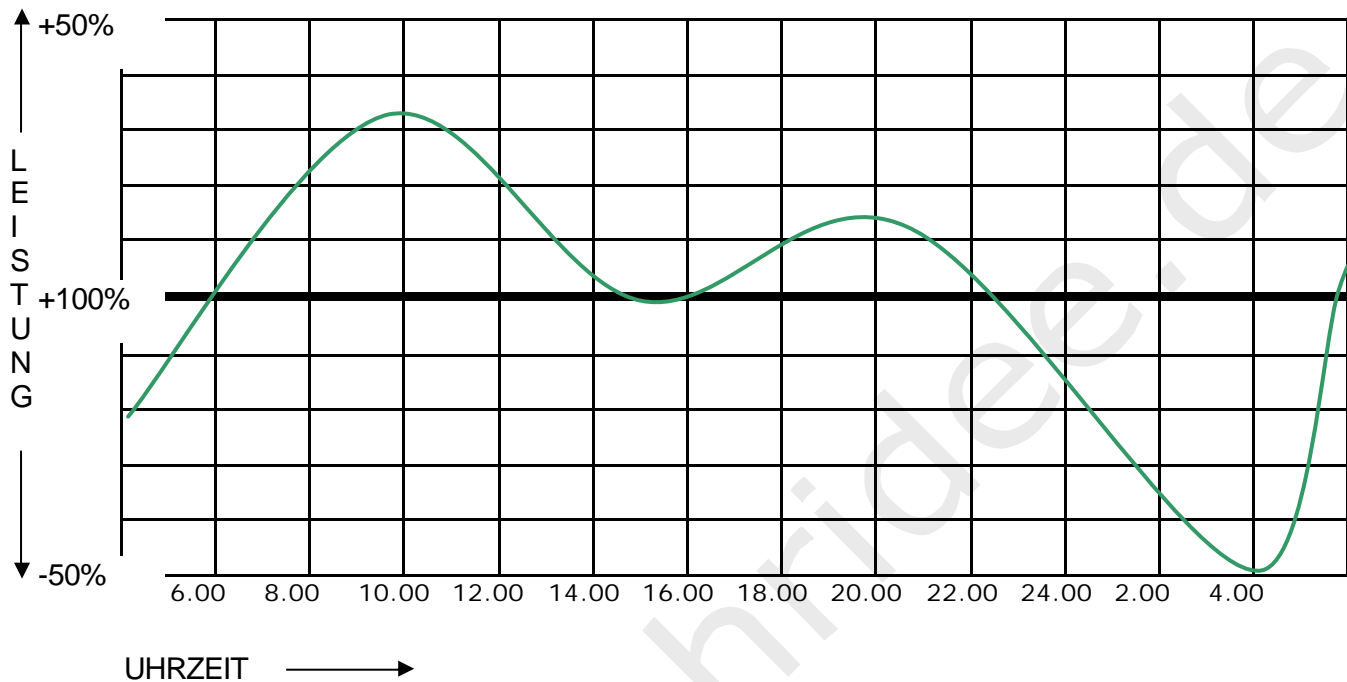
In den Aufgabenbereich von Herrn /Frau.....fallen folgende Hauptaufgaben:

- 1.....  
.....
- 2.....  
.....
- 3.....  
.....
- 4.....  
.....
- 5.....  
.....
- 6.....  
.....
- 7.....  
.....  
.....

Ausgestellt am: .....Überarbeitet am: .....

## Die Leistungskurve:

Jeder Mensch ist in seiner Leistungsfähigkeit während des ganzen Tages bestimmten Schwankungen unterworfen, die sich in einem natürlichen Rhythmus vollziehen und im voraus absehen lassen. Die statistische, durchschnittliche tägliche Leistungsbereitschaft und ihre Schwankungsbreite lassen sich durch folgende Grafik beschreiben (REFA-Normkurve).



Hier gibt es zwar eine Reihe individueller Unterschiede, die durch Ernährungsgewohnheiten und andere persönliche Merkmale beeinflusst werden. Grundsätzlich jedoch kann man folgendes feststellen:

Der Leistungshöhepunkt liegt am Vormittag. Dieses Niveau wird während des gesamten Tages nicht mehr erreicht.

Am Nachmittag schließt sich dann das allgemein bekannte Nach-Mittagsschlaftief an, das von manchen durch starken Kaffeegenuss bekämpft, jedoch dadurch verlängert wird.

Nach einem erneuten Zwischenloch am frühen Abend fällt die Leistungskurve kontinuierlich ab, um dann einige Stunden nach Mitternacht ihren absoluten Tiefpunkt zu erreichen.

Jeder von uns muss mit diesen Schwankungen der persönlichen Leistungsfähigkeit leben. Wichtig ist, dass Sie Ihren persönlichen Tagesrhythmus herausfinden, damit Sie die Erledigung der komplizierten und wichtigen Dinge (A-Aufgaben) während Ihres Leistungshochs am Vormittag einplanen können. Im berühmten Leistungstief sollten Sie nicht gegen Ihren biologischen Rhythmus arbeiten, sondern versuchen zu entspannen, um diese Phase für soziale Kontakte und Routinetätigkeiten (C-Aufgaben) nutzen. Nach dem Anstieg der Leistungskurve am späten Nachmittag können sie sich wieder wichtigeren Aktivitäten (B-Aufgaben) zuwenden.

**Meine individuelle Leistungskurve:**

Wie können Sie Ihre Tagesplanung an Ihren Biorhythmus anpassen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

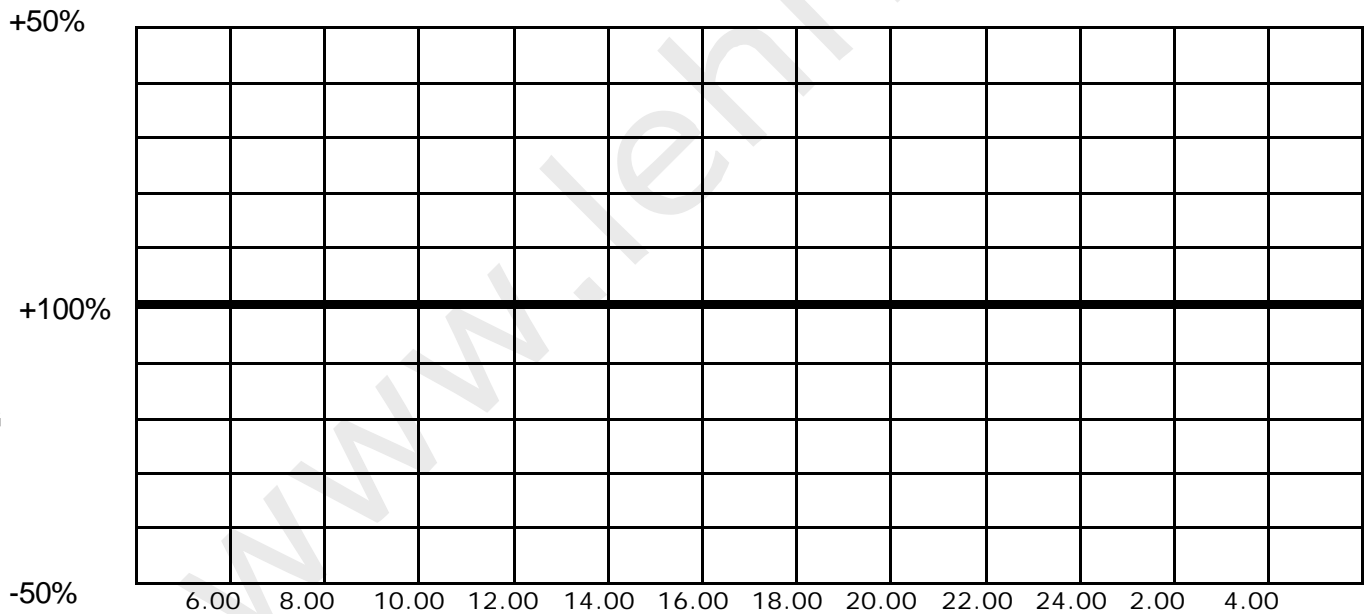
.....

.....

.....

.....

**Zeichnen Sie Ihre persönliche Leistungskurve:**



UHRZEIT →

**Pausen und hemmende Störungen:**

## **Pausen**

Wenn Sie durch eine Tagesorganisation nach Ihrer Leistungskurve die natürlichen Gesetzmäßigkeiten Ihres Organismus nutzen, werden Sie Ihre Produktivität erheblich steigern. Zu langes, intensives Arbeiten macht sich nicht bezahlt, da Konzentration und Leistungsfähigkeit nachlassen und sich Fehler einschleichen.

Betrachten sie Pausen nicht als Zeitverschwendung, sondern als erholsames Auftanken von Energie.

Medizinische Untersuchungen haben ergeben, dass der beste Erholungswert etwa nach einer Stunde Arbeitszeit erzielt wird. Die Pausen sollten nur bis zu zehn Minuten dauern, weil der optimale Effekt in den ersten zehn Minuten eintritt, danach jedoch eine sinkende Tendenz hat.

- Kurze Pausen im Tagesplan
- Regenerationseffekt der Pausen durch Entspannung, Bewegung und Sauerstoffzufuhr.

## **Störungen**

Viele Menschen erledigen die "eigentliche" Arbeit erst nach offiziellem Dienstschluss. Tagsüber finden sie keine Zeit, da es zu viele Störelemente gibt.

Mitarbeiter, unangemeldete Besucher, Konflikte, Telefonate, Sitzungen etc. verursachen den bekannten Sägeblatteffekt. Wird man von seiner Aufgabe auch nur für einen kurzen Moment abgelenkt, so bedarf es bis zur erneuten Weiterarbeit an der gleichen Stelle einer zusätzlichen Anlauf- und Einarbeitungszeit. Addiert man diese Leistungsverluste einmal auf, so kann bis zu 28% unserer Zeit dadurch verloren gehen.

In der Praxis hat es sich bewährt, täglich eine "Stille Stunde" oder "Sperrzeit" einzurichten, in der man von niemandem gestört werden will.

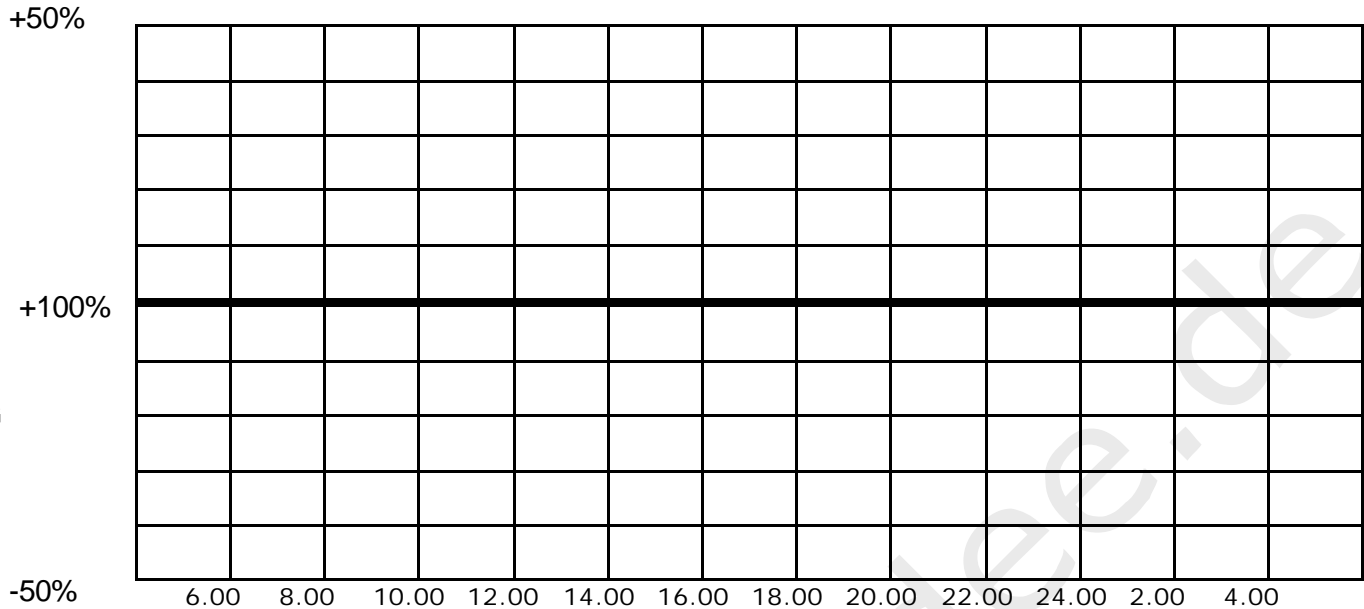
Wenn wir ehrlich sind, brauchen wir nicht rund um die Uhr telefonisch erreichbar und persönlich nicht immer sprechbereit zu sein. Das Geschäft läuft normal weiter, auch wenn Sie sich für eine Stunde in Ihrer Umwelt abschirmen. Wenn Sie mit einer anderen Person einen Termin haben oder an einer Besprechung teilnehmen, werden Sie in der Regel auch nicht gestört. Betrachten Sie diese persönlichen Sperrzeiten daher als einen sehr wichtigen Termin.

Organisatorisch brauchen Sie die "Stille Stunde" nur wie jeden anderen "wichtigen Termin" zu handhaben, bei dem Sie auch nicht da sind oder nicht kontaktbereit sind.

- Tragen Sie die "stille Stunde" wie eine Besprechung in ihren Tagesplan ein.
- Schirmen Sie sich für die "Stille Stunde" ab, schließen Sie die Tür zu Ihrem Büro zu und kündigen Sie vorher an, dass Sie "nicht da" sind.

**Ihre persönliche Tagesstörkurve:**

Zeichnen Sie Ihre persönliche Tagesstörkurve:



Uhrzeit

Wie können Sie die Störzeiten-Kurve am besten bei ihrer Tagesplanung berücksichtigen?

.....

.....

.....

.....

Versuchen Sie entsprechend der Störzeiten-Kurve zu arbeiten, indem Sie:

- während der störarmen Zeiten am Vormittag Ihre "Stille Stunde" einplanen und Ihre wichtigen Aufgaben (A-Aufgaben) erledigen,
- während der stör anfälligen Zeiten häufige Unterbrechungen einkalkulieren und weniger wichtige Aufgaben (C-Aufgaben) verrichten.

*Die größten Ereignisse, das sind nicht unsere lautesten, sondern unsere stillsten Stunden. Friedrich Nietzsche*

## 10 Zeitgewinn-Regeln für Ihren Erfolg: von Seiwert (1995)

### 1. Zielen

Die Zeit wie Pfeil und Bogen einsetzen: zuerst zielen!  
Sein tägliche Tun an eigenen Zielen ausrichten !

### 2. Vorbereiten

Am Abend den nächsten Tag schriftlich planen, aber Zeit für Unerwartetes und Routine einplanen!

### 3. Prioritäten setzen

Wichtiges zuerst tun- Unwichtiges lassen!  
Vorsicht vor der Tyrannei der Dringlichkeit!

### 4. Zusammenfassen

Gleichartige Aufgaben in je einen Zeitblock packen:  
Telefonate, Diktate, Post, Kurz -Besprechungen!

### 5. Vereinfachen

Schwierige Aufgaben in kleine Schritte aufteilen!  
Reihenfolge und Erledigungs-Termine festlegen!

### 6. Andere tun lassen

Delegieren: Was? Wer? Warum? Wie? Bis wann?  
Nein -Sagen: Zeitdiebe freundlich abwehren!

### 7. Abschirmen

Nicht immer für alle erreichbar sein wollen!  
Termine mit sich selbst vereinbaren und nutzen!

### 8. Rücksicht nehmen

Kein Verlegen, kein Verspäten, kein Überziehen!  
Vorher jeweils Zielsetzung und Ende vereinbaren!

### 9. Telefonieren

Statt zu stören, die passende Zeit erfragen!  
Telefon-Termine und Rückrufe vereinbaren!

### 10. Erfolge genießen

Erledigtes als Erfolg wahrnehmen!  
Sich selbst und andere belohnen!

## Zeitmanagement-Techniken im Überblick

### 1. Ziele setzen

- Zielvereinbarung
- Stellenbeschreibung
- Ausgewogenheit zwischen beruflichen und privaten Zielen

### 2. Aktivitäten sammeln

- Aufgabenliste
- Tätigkeitsliste

### 3. Prioritäten setzen

- ABC-Analyse
- Eisenhower-Prinzip
- Pareto-Prinzip

### 4. Monats- und Wochenplanung

- Aktivitätenlisten

### 5. Tagesplanung

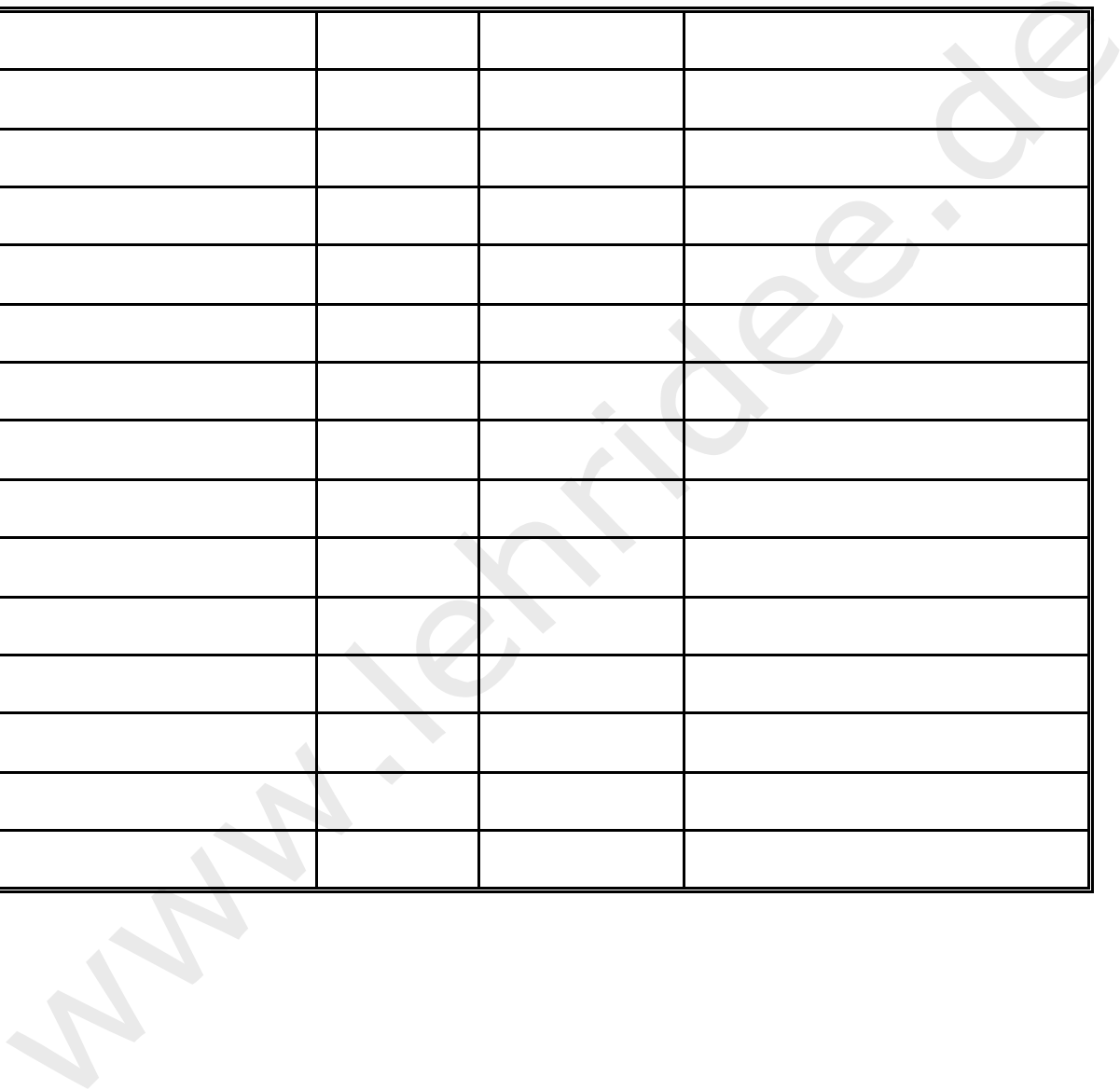
- schriftlich planen
- Zeitbedarf abschätzen
- Tagesstörkurve und Leistungskurve berücksichtigen
- Pufferzeiten reservieren
  - 60% geplante Aktivitäten
  - 20% unerwartete Aktivitäten
  - 20% spontane und soziale Aktivitäten
- Tagespensum begrenzen durch
  - Setzen von Prioritäten
  - Delegieren
  - Neinsagen
- geplante Aufgaben kontrollieren
- Erledigtes streichen, Nicht-Erledigtes übertragen
- Checklisten für Routineaufgaben erstellen
- Zeitplanbuch verwenden
- Pausen gestalten



### Tätigkeits- und Zeitanalyse

**Tätigkeit/Beschäftigung**      **Uhrzeit**      **Dauer**      **Störungen**  
(von - bis)                      (in Minuten)

| Tätigkeit/Beschäftigung | Uhrzeit<br>(von - bis) | Dauer<br>(in Minuten) | Störungen |
|-------------------------|------------------------|-----------------------|-----------|
|                         |                        |                       |           |
|                         |                        |                       |           |
|                         |                        |                       |           |
|                         |                        |                       |           |
|                         |                        |                       |           |
|                         |                        |                       |           |
|                         |                        |                       |           |
|                         |                        |                       |           |
|                         |                        |                       |           |
|                         |                        |                       |           |
|                         |                        |                       |           |
|                         |                        |                       |           |
|                         |                        |                       |           |
|                         |                        |                       |           |
|                         |                        |                       |           |
|                         |                        |                       |           |



## SMARTe Ziele

### Kriterien, um Ziele zu überprüfen und "smart" zu formulieren

**Spezifisch:**

Ein Ziel soll konkret, präzise und eindeutig formuliert sein, sonst bleibt es nur ein vager Wunsch.

**Messbar:**

Ein Ziel muss überprüft werden können.

**Aktionsorientiert:**

Ein Ziel soll Ansatzpunkte für positive Veränderung aufzeigen, statt Aspekte, die nicht getan werden sollen.

**Realistisch:**

Ein Ziel soll zwar hoch gesteckt, aber immer noch erreichbar sein - von der Person selbst!

**Terminiert:**

Ein Ziel soll einen ausreichenden zeitlichen Bezug mit einem festen End(zeit)punkt haben.

**Literatur:**

Belz, H. & Siegrist, M. (1997). Kursbuch Schlüsselqualifikationen. Freiburg: Lambertus.

Beyer, G. (1992). Zeitmanagement: Arbeitsmethodik, Zeitplanung und Selbststeuerung. Düsseldorf.

Bossong, C. (1992). Zeitmanagement. Köln.

Quast, Ch., von, (1994). Psychotest Streßmanagement. München: Humboldt.

Quast, v., Ch. (1994). Zeitmanagement. München.

Seiwert, L. (1999). Wenn Du es eilig hast, gehe langsam: das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt. Frankfurt a. M., New York.

Seiwert, L. (1998). Das neue 1x1 des Zeitmanagements. Landsberg/Lech. 12. Auflage

Seiwert, L. (1993). Mehr Zeit für das Wesentliche: Besseres Zeitmanagement mit der SEIWERT-Methode. Landsberg/Lech.

Wagner, H. (1991). Selbstmanagement: Erfolgreiche Arbeitstechniken für Führungskräfte. Speyer. 3. Auflage

Winston, S. (1992). Persönliche Arbeitstechniken: Grundlagen und Methoden erfolgreichen Selbstmanagements. Speyer. 4. Auflage

Aktuelle Literaturhinweise und Internetquellen finden Sie unter [www.lehridee.de](http://www.lehridee.de) - Tipps und Hinweise - Literatur bzw. Links