



Zeitmanagement



Sabine Pfarr
AG-Seminar, August 2008



Wenige haben genug Zeit,
und doch hat jeder fast alle Zeit,
die es gibt.

Zeit...

- ... ist ein knappes Gut
- ... ist nicht käuflich
- ... kann nicht gespart und gelagert werden
- ... kann nicht vermehrt werden
- ... verrinnt kontinuierlich und unwiderruflich



Übersicht

- Was ist Zeitmanagement?
- Zeitdiebe
- Ziele setzen
- Prioritäten setzen
- Planen
- Leistungskurven
- Delegation
- Paradigmenwechsel



Zeitmanagement ist ...

...die konsequente und zielorientierte Anwendung bewährter Arbeitstechniken in der täglichen Praxis zur Optimierung der Organisation eigener Lebensbereiche sowie sinnvoller Nutzung der zur Verfügung stehenden Zeit.



Vorteile des Zeitmanagements

- Zeitgewinn
- Weniger Arbeit
- Erkennung von Problemen im Vorfeld

Noch mehr Arbeit in noch weniger Zeit
ist **kein** Ziel von Zeitmanagement!



Zeitdiebe

Typische Zeitdiebe:

- Überall unbedingt dabei sein wollen
- Alle Fakten umfassend wissen wollen
- Alle Probleme sofort aufgreifen wollen
- Anderen alles recht machen wollen
- Alles spontan und sofort erledigen wollen
- Jederzeit sofort für alle sprechbar sein wollen
- Alle Unterlagen gleichzeitig parat haben wollen
- Alles Unwichtige selbst bearbeiten wollen
- Alle Ablenkungen dankbar aufgreifen wollen



Ziele setzen

- Überblick bleibt erhalten
- Prioritäten können richtig gesetzt werden
- Eigene Fähigkeiten können optimal eingesetzt werden



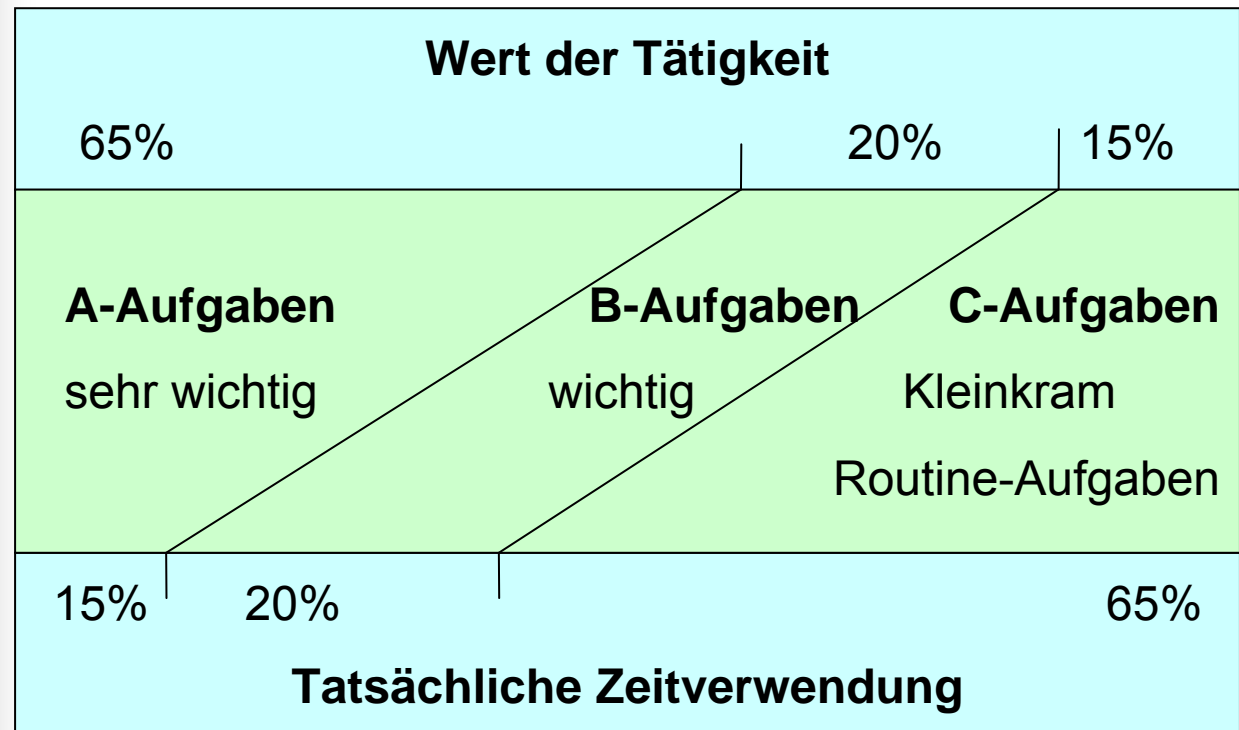
Prioritäten setzen

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



ABC-Analyse

Wertanalyse der Zeitverwendung



ABC-Analyse : Vorgehen

1. Auflistung aller für den betreffenden Zeitraum anstehenden Aufgaben
2. Ordnen der Aufgaben nach ihrer Wichtigkeit
3. Bewertung der Aufgaben nach dem ABC-Raster (A=15%, B=20%, C=65%)
4. Überprüfen, ob Zeitbudget der Bedeutung der Aufgaben entspricht
5. Korrekturen vornehmen; Konzentration auf A-Aufgaben
6. B- und C-Aufgaben auf Delegation überprüfen.

C-Aufgaben sind nicht entbehrlich!



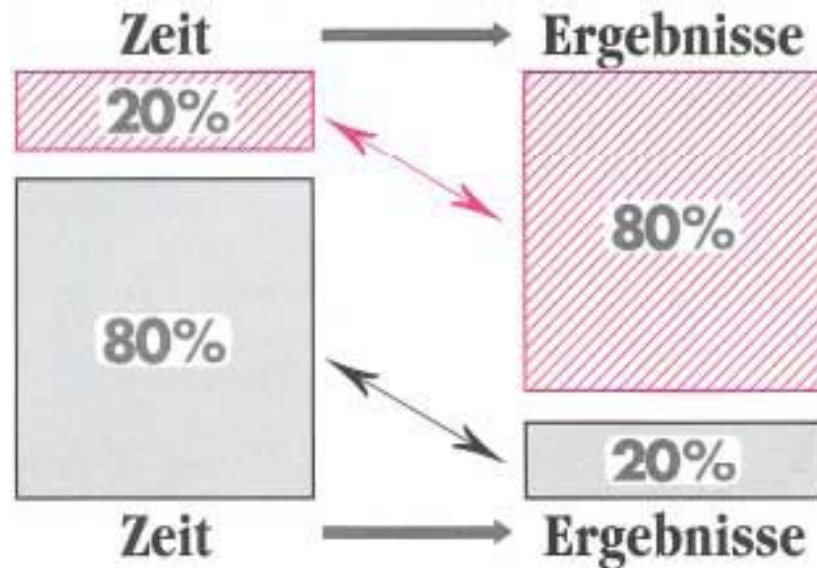
ABC-Analyse

Entscheidungskriterien für A-Aufgaben:
Erfüllung der Aufgabe...

- ... trägt zur Erreichung der Hauptziele bei
- ...führt zur leichteren Erledigung weiterer Aufgaben
- ...leistet maximalen Beitrag zur Erreichung der Gesamtziele
- ..., die lang- oder kurzfristig den größten Nutzen bringt
- Nichterfüllung der Aufgabe führt zu negativen Konsequenzen

Pareto-Prinzip (80:20-Regel)

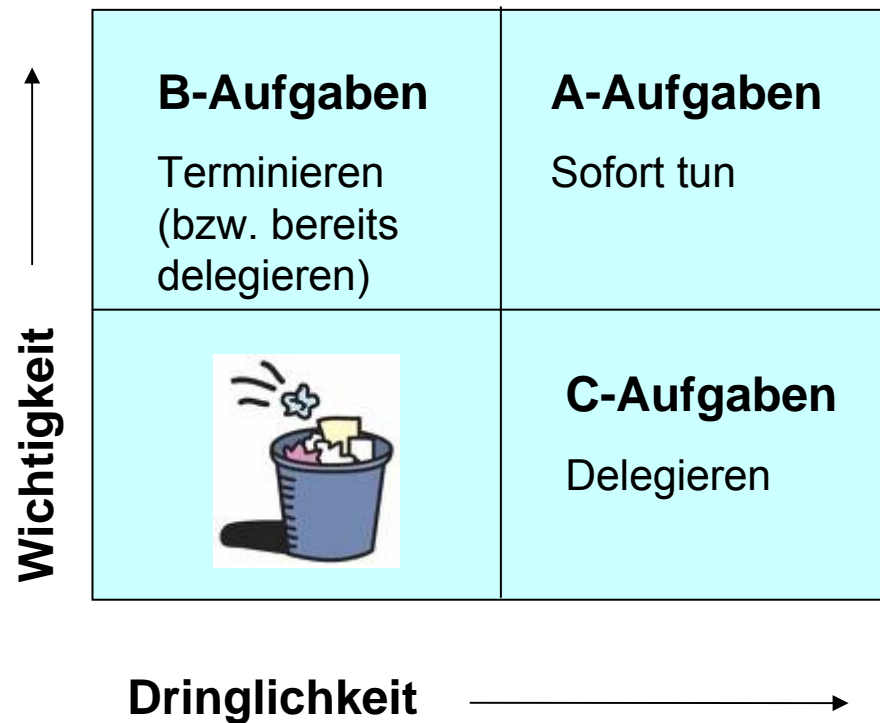
Mit 20% des Aufwandes werden 80% der Ergebnisse erzielt und umgekehrt.



Finde die 20:80-Erfolgsverursacher heraus: Höchste Priorität!

Eisenhower-Prinzip

Prinzip: Das Wichtige vor dem Dringenden tun!



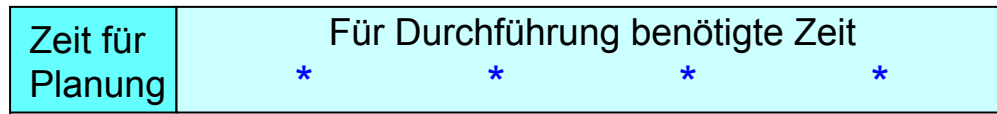
Grundregeln der Prioritätensetzung

1. Konzentration der Kräfte auf Ziele und Erfolge (sich nur einer einzigen Sache widmen)
2. Aufgaben in Prioritätenklassen A, B, C einteilen (auf das Wesentliche konzentrieren)
3. Wichtigkeit vor Dringlichkeit („Seinlassen“ und „Delegieren“)
4. Jeden Tag an einer langfristigen A-Aufgabe arbeiten

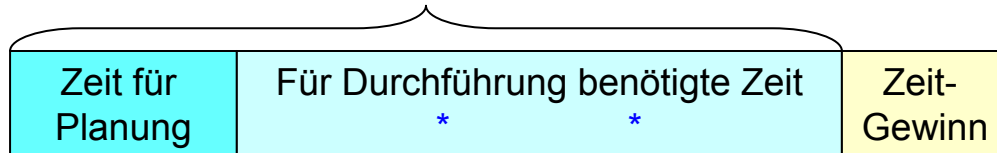


Schriftlich Planen

Planung bedeutet Zeit-Gewinn:



Gesamter Zeitaufwand



* = Zeitinvestition für Behebung von Pannen

8 Minuten Planung = 1 Stunde Zeit-Gewinn

Schriftlich Planen - Vorteile

- Überblick bleibt erhalten
- Arbeitsentlastung des Gedächtnisses
- Selbstmotivation
- Konzentration, weniger Ablenkung
- Kontrolle, Übertrag von Unerledigtem
- Erfolgssteigerung durch Berücksichtigung von Störzeiten und Pufferzeiten
- Dokumentation der Arbeit



Keine Zeit für Planung?

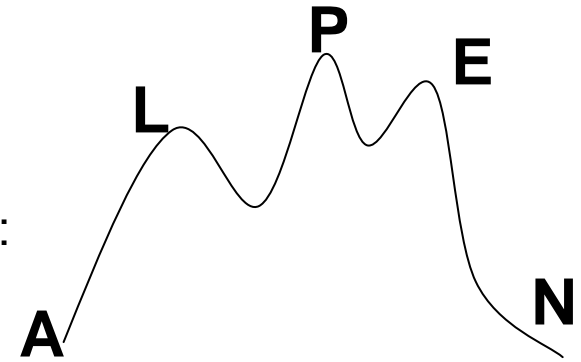
Ein Spaziergänger geht durch einen Wald und begegnet einem Waldarbeiter, der hastig und mühsam damit beschäftigt ist, einen bereits gefällten Baum in kleinere Teile zu zersägen.

Der Spaziergänger tritt näher heran, um zu sehen, warum der Holzfäller sich so abmüht, und sagt dann: „Entschuldigen Sie, aber mir ist da etwas aufgefallen: Ihre Säge ist ja total stumpf! Wollen Sie diese nicht einmal schärfen?“

Darauf stöhnt der Waldarbeiter erschöpft auf: „Dafür hab ich keine Zeit – ich muss sägen!“



ALPEN-Methode



- A** **Aufgaben zusammenstellen:**
- Termine
 - Aufgaben
 - Unerledigtes vom Vortag
 - Neu Hinzugekommenes
 - Periodische Tätigkeiten (Post, Telefonate)

L **Länge der Tätigkeiten schätzen**

P **Pufferzeiten für Unvorhergesehenes schaffen**

E **Entscheidung über Prioritäten**

N **Nachkontrolle, Notizen im Plan machen**



Regeln der Zeitplanung

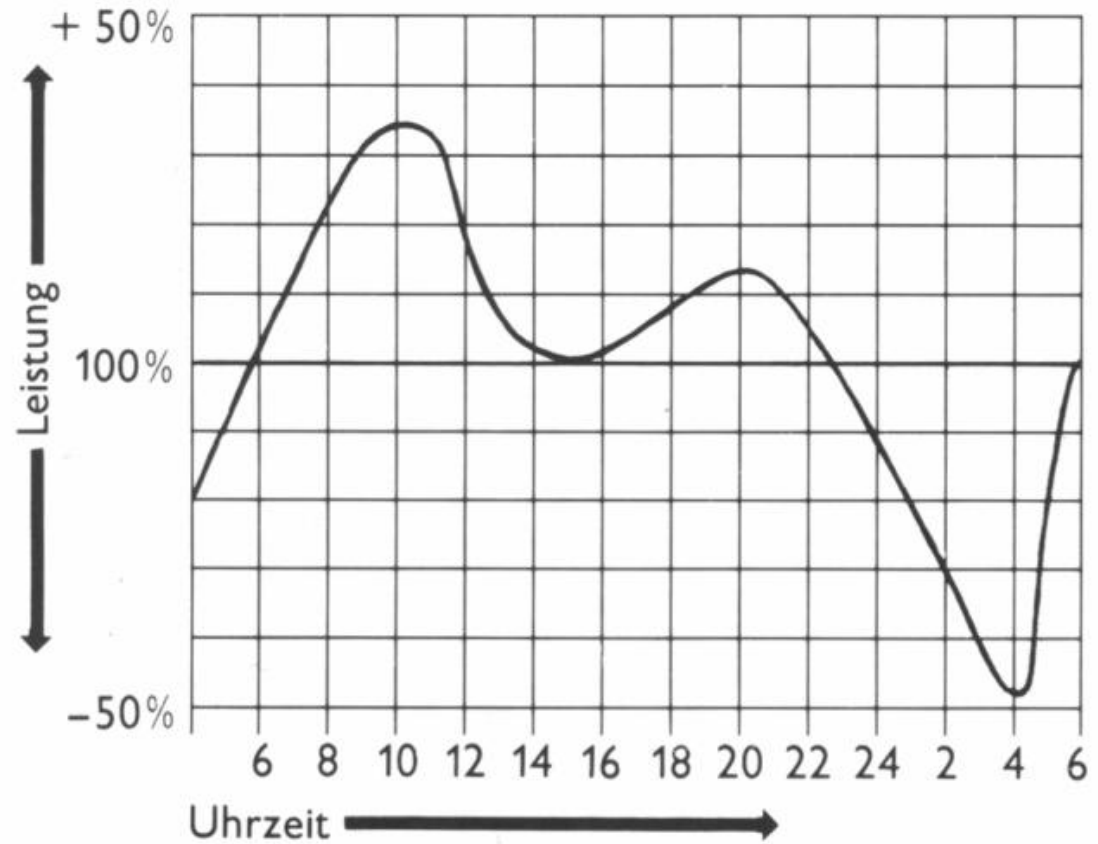
- 3 Blöcke der Zeiteinteilung:
 - Ca. 60% für geplante Aktivitäten
 - Ca. 20% für kreative Tätigkeiten / Weiterbildung
 - Ca. 20% Pufferzone
- Endtermine für alle Tätigkeiten festlegen
- Prioritäten bei der Aufgabenbearbeitung setzen
- Aufgaben delegieren



Leistungskurve



Leistungskurve





Leistungskurve



Tagesorganisation nach der Leistungskurve steigert die Produktivität:

- A-Aufgaben während des Leistungshochs am Vormittag einplanen
- Im Leistungstief C-Aufgaben bearbeiten
- B-Aufgaben nach Anstieg der Leistungskurve am späten Nachmittag angehen

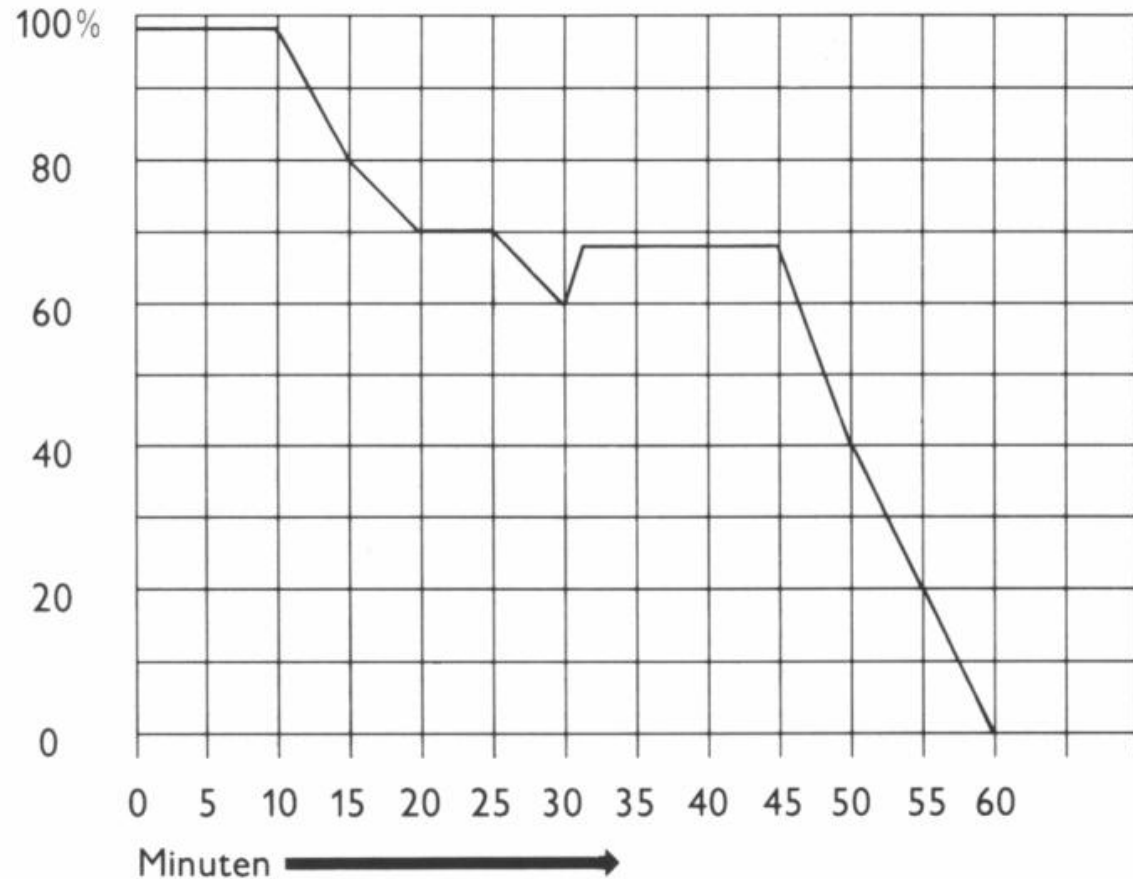


Regelmäßige kurze Pausen einlegen

Optimal: Nach 1 Stunde Arbeitszeit 10 Minuten Pause

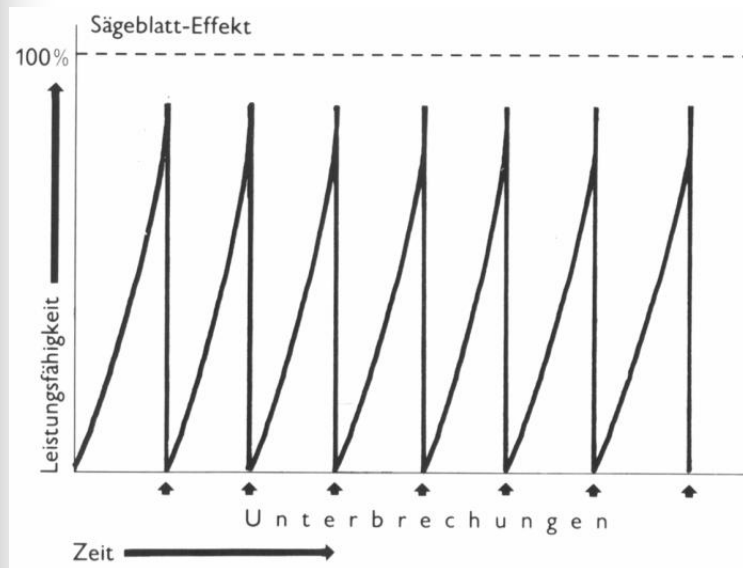


Leistungswerte der Konzentration im Verlauf von 60 Minuten



Die stille Stunde

Sägeblatt-Effekt



Störung:
ca. 1-3 Sekunden

Konzentrationsverlust:
ca. 20 Minuten

Zeitgewinn durch Stille Stunde

(im Tagesplan vorgesehene Abschirmung)



Führen durch Delegation

Delegierbar sind...

- Routinearbeiten
- Vorbereitende Arbeiten (Entwürfe...)
- Stellvertretende Teilnahme an Sitzungen
- ...

Nicht delegierbar sind...

- Echte Führungsfunktionen
- Führung und Motivation der Mitarbeiter
- Aufgaben von hoher Tragweite und hohem Risikoanteil
- Außergewöhnliche Sonderfälle
- Streng vertrauliche Angelegenheiten
- ...

Vorteile der Delegation

- Entlastung, Zeitgewinn für wichtige Aufgaben
- Nutzung der Fachkenntnisse und Erfahrung der betreffenden Mitarbeiter
- Entwicklung und Förderung der Fähigkeit, Initiative, Selbständigkeit und Kompetenz der Mitarbeiter
- Positive Auswirkung auf Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter



Eigene Widerstände gegen Delegation

- Keine Zeit für Erklärung und Kontrolle delegierbarer Aufgaben vorhanden (Ungeduld?)
- Unklar, was genau delegiert werden soll, da Aufgabe im Detail nicht bekannt (Information?)
- Glaube, dass man selbst besser und schneller die Aufgabe erledigt und somit kurzfristig Zeit spart (Überheblichkeit?)
- Angst vor Konflikten mit dem Vorgesetzten wegen Delegation einer übertragenen Aufgabe (Unklare Führungskompetenz?)
- Bestimmte Aufgabe wird ungern delegiert, da sie gerne selbst erledigt wird (Begeisterung?)



Eigene Widerstände gegen Delegation

- Angst vor Verlust von Kontrolle über die Arbeit (Machtverlust?)
- Mangelnde Risikobereitschaft (Ängstlichkeit?)
- Misstrauen gegenüber dem Können und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter (Ungenauere Kenntnis der Mitarbeiter?)
- Angst vor Image- oder Autoritätsverlust
- Unklar, wie bei Ablehnung von Delegationsaufgaben reagiert werden soll (Führungsschwäche?)





Delegationsregeln

- Nicht nur Aufgabe, sondern auch Rahmenbedingungen und Ziel erklären
- Sinn der Aufgabe vermitteln
- Eindeutige Verantwortung klären
- Interesse zeigen und nach Zwischenständen erkundigen
- Ansprechpartner für den Delegierten sein
- Erfolgskriterien festlegen (Menge, Qualität, Zwischen- und Endtermine vereinbaren)
- Beidseitiges Aufgabenverständnis sichern

Delegationsauftrag: Klärung der W-Fragen

Was? Wer? Warum? Wie? Wann erledigt?

Delegationsfehler

- Verteilen unzusammenhängender Einzelaufgaben
- Unklare Aufgabenstellung
- Zu genaue / zu oberflächliche Kontrolle
- Unklare Terminabsprachen
- Doppeldelegation
- Rückdelegation zulassen
- Selbst hineinregieren
- Eigenen Arbeitsstil mitdelegieren



Vier Generationen des Zeitmanagement (S. Covey)

1. Generation: Gedächtnishilfen
2. Generation: Planung und Vorbereitung
3. Generation: Planung, Prioritätensetzung & Kontrolle

Covey: Paradigmenwechsel nötig

4. Generation: Der Weg zum Wesentlichen



Erkenne das Wesentliche

Wer bedauert auf dem Sterbebett, nicht mehr Zeit im Büro verbracht zu haben?

10 Jahre weiter:

Stelle Dir vor, Du gehst auf eine Beerdigung – Deine eigene!

Was möchtest Du, das in der Rede über Dich gesagt wird?

