

Zeitmanagement: Wege aus dem Chaos

W. Neise, Cuxhaven

Die sinnvolle und zielgerichtete Nutzung der Arbeitszeit ist eine Grundlage des betrieblichen Erfolges. Daraus leitet sich ein planvoller Umgang mit der Ressource Zeit ab. Im Folgenden werden typische „Zeitdiebe“ benannt und Mittel und Wege aufgezeigt, wie man diese in den Griff bekommt.

1 Zeitnutzung

Typische Anzeichen für Probleme beim planvollen Umgang mit der Ressource Zeit sind:

- Stapel von unerledigter Post
- E-mails rufen nach Erledigung
- Zettelwirtschaft so weit das Auge reicht
- Anrufe genervter Kunden, weil ein Termin nicht eingehalten wurde.

Wenn diese Zustände in einem Handwerksbetrieb zum Alltag gehören, dann läuft in diesem Betrieb etwas falsch. Diese Firma ist „reif“ für ein Zeitmanagementsystem, das die Betriebsorganisation verbessert und den nötigen Freiraum dafür schafft, die wichtigsten Aufgaben in Angriff zu nehmen.

Zeitmanagement bedeutet systematisches und diszipliniertes Planen von Zeit. Dem Unternehmer und seinen Mitarbeitern bleiben so mehr Zeit für die wichtigen Dinge in Beruf und Freizeit. Das persönliche Zeitkonto sollte daher nicht nur die Arbeitswelt abbilden.

Der erste Schritt zu einer effektiven Nutzung von Zeit ist die Frage, ob man überhaupt über mehr Zeit verfügen will. Denn in der heutigen Zeit wirkt es ja „wichtig“, immer beschäftigt zu sein. Wenn man diese Frage jedoch mit „Ja“ beantwortet, ist es sinnvoll, sich als erstes einen Überblick über seinen bisherigen „Zeitverbrauch“ zu verschaffen. Sehr hilfreich ist dabei die Anfertigung eines Zeitprotokolls, welches über den Zeitraum einer alle Tätigkeiten aufzeichnet. Das Zeitprotokoll wird dann analysiert: Wofür wird die meiste Zeit verwendet und inwiefern entspricht dies den eigenen Bedürfnissen und Vorstellungen?

2 Zeitdiebe

Der entscheidende Engpass zu einem erfolgreichen Zeitmanagement liegt in der

persönlichen Einstellung. Verschiedene sogenannte Zeitdiebe stehlen uns wertvolle Zeit. Nur wer diese Zeitdiebe erkennt, kann sie bekämpfen. Typische „Zeitsünden“ sind beispielsweise:

- zu viel oder alles auf einmal tun zu wollen
- es werden keine Ziele, Prioritäten oder Tagespläne aufgestellt
- häufige telefonische Unterbrechungen und Ablenkungen
- Langwierige und überflüssige Besprechungen
- zu viel Papierkram und Lesestoff und ein voller Schreibtisch
- unangemeldete Besucher und externe Störungen
- das Aufschieben unangenehmer Aufgaben
- die Unfähigkeit, „Nein!“ zu sagen
- Überperfektionismus und der Zwang, alles wissen wollen
- mangelnde Konsequenz und Selbstdisziplin.

3 Zielsetzung

Die persönliche Zeitnutzung sollte Bestandteil eines eigenen Lebenskonzeptes sein. Hierfür muss eine eigene Zielsetzung bzw. Lebensvision entworfen werden. Was will man in seinem Leben erreichen? Für die Beantwortung der Frage sollte nicht nur der Anteil der beruflichen Tätigkeit Berücksichtigung finden. So erhält die persönliche Zeitplanung ein ganzheitliches Fundament. Ganzheitliches Zeitmanagement verfolgt das Ziel, für alle Lebensbereiche – Beruf, Familie, Gesundheit, und die Frage nach dem Sinn – nicht nur Zeit zu schaffen, sondern diese vier Bereiche auch in ein entsprechendes Gleichgewicht zu bringen und in diesem Zustand zu halten.

Die Summe der vier Bereiche ergibt zwar ein Ganzes. Es ist jedoch von entscheidender Bedeutung, für die richtige Balance untereinander zu sorgen. Wird etwa im Bereich Beruf/Arbeit zuviel Zeit verbraucht, führt das unweigerlich zu psychosomatischen Störungen im gesundheitlichem Bereich, Konflikten bei familiären oder privaten Beziehungen bis hin zur Frage nach dem Sinn des Ganzen.

4 Schriftliche Fixierung hilft

Zeitplanung sollte schriftlich erfolgen! Es nützt wenig, nur von einem erfüllten Leben zu träumen und keine Schritte zu unternehmen, seine Visionen zu realisieren. Als erster Schritt sollten zunächst Lebens- und Jahresziele definiert werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die gesteckten Ziele alle vier Lebensbereiche abdecken. Außerdem müssen die gesteckten Ziele **SMART** sein:

S – Spezifisch. Jedes Ziel sollte konkret, eindeutig und präzise formuliert sein, sonst bleibt es ein vager Wunsch.

M – Messbar. Der Erreichungsgrad jedes Ziels muss überprüft werden können.

A – Aktionsorientiert. Ein Ziel sollte Ansatzpunkte für eine positive Veränderung aufzeigen, statt Anweisungen, was nicht getan werden sollte.

R – Realistisch. Ein Ziel sollte zwar hoch gesteckt, aber immer noch erreichbar sein.

T – Terminierbar. Ein Ziel sollte bis zu einem konkreten Zeitpunkt umsetzbar sein.

Mit einem Zeitplanbuch oder einem Organizer werden dann die Jahresziele notiert. Daraus lassen sich Wochenziele ableiten, die sozusagen Zwischenschritte beim Umsetzen der Jahresziele darstellen. Aus den Wochenzielen werden detaillierte Tagespläne erstellt. Dies erfolgt nicht morgens, sondern am Vorabend, bevor man nach Hause geht. In entsprechenden Rubriken sollte alles notiert werden, was am jeweiligen Tag erledigt werden soll:

- Unerledigtes vom Vortag
- neu hinzukommende Tagesarbeiten
- Termine und Korrespondenzen
- Freizeitaktivitäten.

Bei der Erfüllung von Tagesplänen nicht zu vergessen sind Teilaufgaben, die erledigt werden müssen, um das Wochenziel und damit das Jahresziel erreichen zu können. So verliert man in der Alltagsarbeit nicht die langfristigen Ziele aus den Augen. Außerdem spart man durch eine entsprechend detaillierte Planung viel Zeit. Laut Zeitmanagement-Experten lässt sich so mit etwa acht Minuten Aufwand täglich eine Stunde Zeit sparen (Bild 1).

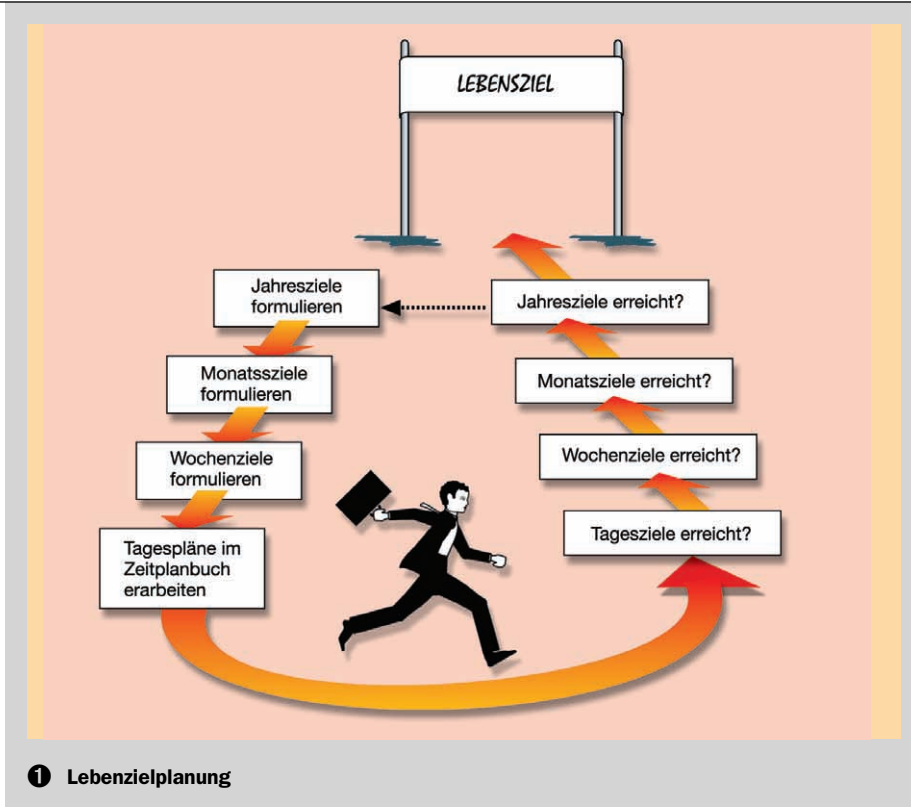
5 Tagespläne

Bei der Erstellung von Tagesplänen sollte nur etwa 60 Prozent der verfügbaren Zeit fest verplant werden. Denn 20 Prozent seiner Zeit verbraucht man für unerwartete Ereignisse.

Weitere 20 Prozent sollten für spontane und soziale Aktivitäten (Gespräche, Pausen, kreative Zeiten) verplant werden. Denn auch das Gespräch mit dem Mitarbeiter auf dem Flur ist ab und an wichtig. Prallvolle Tagespläne frustrieren nicht nur, weil man nie alles schafft, was man sich vor-

Autor

Werner Neise, Elektromeister und Betriebswirt des Handwerks, Cuxhaven.



genommen hat. Sie sind sogar kontra-produktiv. Denn sie führen letztlich dazu, dass wir die Zeit- und Lebensplanung ganz aufgeben, weil sie unser tägliches Scheitern vorprogrammieren.

6 Prioritäten setzen

Wer immer alles auf einmal erledigen möchte, verzettelt sich bei der Erfüllung der einzelnen Aufgaben. Die Konsequenz ist, dass am Ende des Tages die wirklich wichtigen Dinge nicht erledigt sind. Deshalb sollte man sich – sofern möglich – stets nur einer einzigen Aufgabe widmen und diese konsequent und zielbewusst erledigen.

Hierfür müssen vorab, und dies schriftlich, eindeutige Prioritäten beim Erledigen der Aufgaben festgelegt werden:

- Welches sind sehr wichtige und dringliche Aufgaben? (A-Aufgaben)
- Welche Aufgaben sind zwar wichtig, können aber im Zweifelsfall auch am nächsten Tag erledigt werden? (B-Aufgaben)
- Welche Aufgaben sind weniger wichtig und nicht dringlich (Routinearbeiten, Papierkram etc.)? (C-Aufgaben)

Alle Tätigkeiten sollten in eine entsprechende Rangordnung eingefügt werden. So kann man sicherstellen, dass die verplante Zeit nicht mit nebensächlichen Problemen verdrängt wird, während wirklich Wichtiges liegen bleibt.

Erleichtert wird das Erledigen von Aufgaben auch, wenn man gleichartige Aktivitäten zu Arbeits- und Zeitblöcken zusammenfasst.

7 Delegation von Aufgaben

Als Chef sollte man bei jeder Aufgabe überlegen, ob man diese Tätigkeit selbst ausführen muss, oder ob sie nicht ebenso gut (oder sogar noch besser) von einem Mitarbeiter erledigt werden kann. Meist kann man mehr delegieren, als man glaubt. Voraussetzung ist jedoch, dass man für eine gezielte Einarbeitung und Entwicklung seiner Mitarbeiter gesorgt hat. Diese wichtige Aufgabe verschieben viele Handwerksmeister immer wieder, weil sie scheinbar „dringlichere“ Dinge erledigen müssen. Die Folge: Die Aufgaben bleiben für immer und ewig am Meister hängen. Diesen Fehler sollte man vermeiden!

Man sollte versuchen keine Einzel-Aufgaben, sondern Aufgabenbereiche zu delegieren. Hierfür müssen die Mitarbeiter die nötigen Handlungs- und Entscheidungskompetenzen übertragen bekommen.

8 Werkzeuge für die Zeitplanung

Als sehr hilfreich bei der Einführung eines Zeitmanagementsystems hat sich die Verwendung von Zeitplanbüchern erwiesen. Vorteil solcher manuellen Zeitplanbücher ist, dass sie alle Bereiche eines optimalen Zeitmanagements abdecken – unabhängig von elektrischer Energie funktionieren und überall hin mitgenommen werden können. Auch EDV-Programme, wie MS-Outlook, MS-Project und weitere technische Hilfprogramme helfen bei der Einführung eines Zeitmanagements. Immer mehr Verbreitung finden auch virtuelle Organizer aus dem Internet.