

ZEITMANAGEMENT

Motto : Arbeite klüger, nicht härter! Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben!

Wie finden wir zeitliche Strukturen in einem System?

Systeme verändern sich über die Zeit hinweg. Wir müssen unser Handeln danach ausrichten. Welche zeitlichen Grundmuster gibt es und wie gehen wir damit um? Prinzipiell tendieren wir Menschen dazu, unsere Gegenwart linear fortzuschreiben („nur wenig ändert sich und das auch noch in die gleiche Richtung“). Es gibt aber auch „nichtlineare“, d.h. „beschleunigte“ Änderungen. Und sehr unangenehm für uns Menschen sind plötzliche Richtungswechsel.

Dörner (1999) benennt sehr treffend die Rahmenbedingungen menschlichen Tuns:

<< Die Langsamkeit des Denkens und die geringe Zahl gleichzeitig zu verarbeitender Informationen, die Tendenz zum Schutz des Kompetenzgefühls, die geringe „Zuflusskapazität“ zum Gedächtnis und die Fixierung der Aufmerksamkeit auf die gerade aktuellen Probleme: das sind sehr einfache Ursachen für die Fehler, die wir beim Umgang mit komplexen Systemen machen. Zugleich sind es aber sehr fassbare Ursachen, und man sollte Möglichkeiten finden können, diese Faktoren als Fehlerbedingungen weitestgehend auszuschalten. >>

Im Wesentlichen sind dazu folgende Rahmenbedingungen einzuhalten:

- Die Ziele klarstellen
- Die Strategie (= den Weg) bestimmen
- Operativ die Strategie umsetzen, d.h. den Weg verfeinern und eventuell auch die Ziele wechseln
- Dabei in Systemen denken
- Mit Nebenwirkungen umgehen lernen
- Akzeptieren, dass es nicht-lokale Effekte der Entscheidungen gibt
- Dies bedeutet für jeden Einzelnen aus einem Unternehmen, ein „Bündel“ von Fähigkeiten zu entwickeln und auf Änderungen vorbereitet zu sein.

Wie Dörner (1999) sagt:

„Lernen durch Spielen“ und „Spielen, um Ernst zu machen“.

TEST – fassen sie ihre Zeitdiebe

Persönliches Zeitmanagement

Zeitmanagement hat sich in den letzten Jahren zu einem eigenen Gebiet der Selbstmanagement-Fertigkeiten entwickelt. Führungskräfte sind starken zeitlichen Anforderungen sowie einem ständig wachsenden Arbeitsumfang ausgesetzt, und somit ist Zeitdruck bzw. das subjektive Erleben von Zeitmangel im Arbeitsablauf für Führungskräfte fast aller Ebenen, für Vorarbeiter wie für Bereichsleiter ein Hauptstressor.

Was soll mit Zeitmanagement erreicht werden?

Es geht beim Zeitmanagement sicherlich nicht darum, noch mehr in noch kürzerer Zeit zu erreichen, um anschließend diese "erwirtschaftete" Zeit schnell wieder mit zahlreichen Aktivitäten vollzustopfen. Vielmehr sollte derartiges Verhalten ausgeschaltet werden, indem Menschen zu einem bewussten Umgang mit der ihnen zur Verfügung stehenden Zeit befähigt werden. Dies bedeutet in erster Linie, eine Grundlage zur Übernahme der Verantwortung für die eigene Zeit zu schaffen.

Es geht nicht um das Einsparen von Zeit an sich, sondern um einen Bewusstwerdungsprozess der zeitlichen Dimensionen aller Tätigkeiten und um die Frage, welchen Nutzen diese Aktionen für den betreffenden Menschen haben.

Will man Fortschritte im Zeitmanagement machen, geht es darum, manifestiertes "Fehlverhalten" zu analysieren, das einen großen Teil des Zeitbudgets an sich bindet und beim Betroffenen nur zu Unzufriedenheit führt; es geht darum, aus lebenslangen, tiefverwurzelten Gewohnheiten herauszufinden und neue Wege zu beschreiten, den Willen aufzubringen, an Veränderungen auch hartnäckiger Gewohnheiten zu arbeiten. Beim Zeitmanagement ist der Einzelne gefordert, individuelle Arbeitstechniken und -methoden zur effizienteren Gestaltung des Arbeitstages einzusetzen, um vom reinen "Reagieren" auf von außen herangetragene Ansprüche zu einem zielbezogenen, geplanten Vorgehen zukommen (Selbstbestimmung statt Fremdbestimmung).

MACKENZIE stellt in seiner empirisch untermauerten These fest, dass persönliche Arbeitsorganisation in erster Linie von Faktoren abhängt, die in der Person des Einzelnen selber liegen. Probleme mit der Zeit werden also häufig von uns selber produziert und provoziert. Hierzu gehören u. a. mangelnde Informationstechnik, mangelnde Vorbereitung auf Besprechungen, mangelhafte Schreibtischorganisation, Konzeptlosigkeit und häufiger Prioritätenwechsel.

Bezogen auf die große Anzahl von Tätigkeiten, die Führungskräfte ausüben, ergänzt **WAGNER** noch einige Faktoren, die häufig zur "Verzettelung" beitragen. Gemeint sind persönliche Motive wie überzogenes Informationsbedürfnis, übertriebenes Perfektionsstreben, überspanntes Prestigedenken und oftmals auch ein übersteigertes Misstrauen gegenüber den Fähigkeiten der Mitarbeiter.

Zur Verbesserung persönlicher Arbeitstechnik ist es von daher nicht ausreichend, ausschließlich "Techniken und Regeln" für ein besseres Zeitmanagement anzuwenden, sondern es muss die Gesamtheit des Menschen betrachtet werden.

Mit anderen Worten, ein Individuum muss sich mit seiner Persönlichkeit, seinen Lebenszielen und seinem eigenen Verhalten auseinander setzen. Erst dann ist es ihm möglich, Rückschlüsse auf ineffektive Zeitnutzung zu ziehen und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten.

Zeitmanagement sollte generell dann einsetzen, wenn Arbeitsunzufriedenheit, Gefühle des "Ausbrennens", gesundheitliche Störungen und negative Effekte für die familiären Beziehungen entstehen.

TEST – welcher Zeittyp sind sie?

ZEITMANAGEMENT-REGELKREIS

SEIWERT beschreibt in seiner Arbeit einen Prozess des Zeitmanagements, der aus sechs, sich wechselseitig beeinflussenden Bausteinen besteht und anschaulich in einem Regelkreis dargestellt werden kann.

Die Bearbeitung von einzelnen Aufgaben und Problemen läuft demnach in folgender Reihenfolge ab:

- 1.) Zielsetzung** (Analyse und Formulierung der angestrebten Ziele)
- 2.) Planung** (Erstellen von Plänen zur Verwirklichung der Ziele)
- 3.) Entscheidung** (Treffen der Entscheidung über die zu erledigenden Aufgaben)
- 4.) Realisation** (Organisation und Durchführung von Maßnahmen)
- 5.) Kontrolle** (Kontrolle der Zielerreichung, ggf. Korrektur der Zielsetzung)
- 6.) Information und Kommunikation**

Dieser letzte Punkt hebt sich von den anderen insofern ab, als dass Kommunikation, als Austausch von Informationen, bei jedem Teilschritt des Zeitmanagement-Prozesses erforderlich ist und somit eine Sonderstellung im Regelkreis einnimmt. Im Folgenden soll jede Stufe beschrieben und ihre dazugehörigen Techniken und Methoden dargestellt werden.

Zielsetzung

Selbstmanagement-Konzepte, zu denen auch Zeitmanagement gehört, versuchen, Menschen zu selbstverantwortlichem Handeln anzuleiten. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass das Individuum weiß, wohin bzw. in welche Richtung es überhaupt "steuern" soll. Wenn man nicht weiß, wohin man will, was man erreichen will und wozu, fehlt die Voraussetzung zu effektiver Eigensteuerung. Was übrig bleibt, ist Improvisation auf jedem Gebiet.

Ziele sind einfache bis hochkomplexe (gedankliche) Antizipationen von zukünftigen Endzuständen. Oft ist es so, dass sich die meisten Menschen gar keine Gedanken über ihre Ziele machen. Sie orientieren sich dann entweder an eigenen Gewohnheiten oder an fremden Vorschriften und Normen, d. h. anstatt ihre Fähigkeiten gezielt im eigenen Sinne einzusetzen, handeln sie meist fremdbestimmt. Die Bewusstmachung, Entwicklung und Umsetzung persönlich relevanter Ziele stellt damit eine zentrale Selbstmanagement-Kompetenz dar und wird von daher im folgenden Abschnitt etwas ausführlicher behandelt.

Die Kontrolltheorie

Die Kontrolltheorie (**CARVER & SCHEIER**, 1981) betont die Prozesse der Steuerung und Kontrolle von Handlungen gemäß zu Grunde liegender kognitiver Strukturen (Ziele, Pläne etc.). Demnach entstehen motivationale Anstrengungen auf Grund erlebter Diskrepanz zwischen dem gesetzten Ziel und der wahrgenommenen Leistung.

Je schwieriger die Ziele zu erreichen sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass eine Diskrepanz wahrgenommen wird, und umso höher ist die Motivation, diese Diskrepanz zu verringern.

Besonders motiviert, ein Ziel zu erreichen, ist ein Individuum dann, wenn individuelle Faktoren, insbesondere eigene Oberziele und Pläne, beachtet werden. Besonders wichtig für das "Durchhaltevermögen", ein Ziel zu erreichen, ist, dass dem Individuum signalisiert wird, dass es Fortschritte in Richtung auf das Ziel macht. Ist dies nicht der Fall, wird die Zielverpflichtung in der Regel schwächer und führt oft zur Veränderung des persönlichen Zielniveaus.

Die sozial-kognitive Lerntheorie

Die sozial-kognitive Lerntheorie nach **BANDURA** behandelt in erster Linie langfristige Aspekte von zielorientiertem Verhalten. Als zentrales verhaltenssteuerndes Konstrukt wird hier die subjektive Selbstwirksamkeit betrachtet. Sie wird definiert als die Erwartung eigener Handlungswirksamkeit, d. h. die Erwartung, eine Aufgabe zu lösen. Dies ist abhängig von persönlichen Kompetenzen wie z. B. intellektuelle Fähigkeiten und Selbstkontrolle. Fällt die Selbsteinschätzung "eine Aufgabe lösen" hoch aus, steigt die Motivation, d. h. Anstrengungsaufwand und Ausdauer werden verstärkt.

Self-Efficacy spielt bei Zielsetzungsmaßnahmen eine entscheidende Rolle: Die wahrgenommene Selbstwirksamkeit ist nicht nur ein hoher Motivationsfaktor, sondern zielbezogener Fortschritt liefert auch Informationen zur eigenen Kompetenz, die ihrerseits intrinsisch motivierend wirkt.

Zusammengefasst bewirkt Zielsetzung bei der Bearbeitung einer Aufgabe eine verstärkte Selbstregulation, da einem die verbleibende Zieldiskrepanz bis zur Zielerreichung ständig verdeutlicht wird und zielorientierte Anstrengungen somit aufrechterhalten werden. Ziele haben eine optimal motivierende Wirkung, wenn sie selbstbestimmt, persönlich relevant und spezifisch sind und zudem eine solche Entfernung zum IST-Zustand aufweisen, dass die Person "optimal gefordert" wird (Ziele, die minimal über dem bisherigen Leistungsniveau liegen).

Wie aus diesen motivations- und handlungstheoretischen Konzepten hervorgeht, ist menschliches Verhalten immer zielgerichtet. Ziele sind demnach die treibende Kraft für unsere Handlungen. Setzt sich ein Individuum ein Ziel, so entsteht ein Spannungszustand, der erst aufgelöst werden kann, wenn das Ziel erreicht ist. Zielsetzung ist aber auch ein permanenter Prozess, d. h. menschliche Ziele und Motive sind nicht starr festgelegt, sondern können sich laufend ändern. Ein kognitives Ziel kann zwar eine grobe Richtung vorgeben, sich jedoch ständig im Verlauf der Zeit verändern, so dass das "Endprodukt" nur noch entfernte Ähnlichkeit mit den ursprünglichen Zielentwürfen haben kann.

Nach **SEIWERT** umfasst der Zersetzungsprozess drei Phasen. Er ist – ähnlich dem kybernetischen System – ein Vergleich zwischen dem, was ich will und dem, was ich kann.

- 1.) Zielfindung: Was will ich?
- 2.) Situationsanalyse: Was kann ich?
- 3.) Zielformulierung: Was werde ich konkret in Angriff nehmen?

Zielfindung

In dieser Phase soll versucht werden, persönliche Ziele zu finden und zu definieren. Das Formulieren und Erreichen der persönlichen Ziele wird dadurch erschwert, dass in verschiedenen Bereichen, in verschiedenen Rollen Ziele erlangt werden sollen.

Es ist daher sinnvoll, von Anfang an zu trennen zwischen:

- Privaten Zielen (Hobby, Familie, Gesundheit usw.)
- Anteil an Unternehmenszielen (Umsätze, Qualität, Projektziele, Kostensenkung usw.)
- Persönlichen Zielen im Beruf (Einkommen, soziale Kontakte, Sicherheit,

interessante Arbeit, Anerkennung, Karriere usw.)

Von "Zielen" abzugrenzen sind "Utopien" bzw. "Phantastereien". Dies sind erdachte oder erhoffte Idealzustände, die aber auf Grund fehlender

Elementarvoraussetzungen bzw. gravierender Hindernisse für das Individuum nicht erreichbar sind. Viele "Ideen" haben anfänglich den Anschein von Realismus, im Verlauf der Zeit stellen diese sich jedoch als utopisch heraus.

Bei diesem ersten Schritt der Zielsetzung geht es also um die Konzentration auf Ziele, die sowohl wünschenswert als auch erreichbar sind und damit handlungsrelevanten Charakter haben. Ziele können nach verschiedenen Dimensionen differenziert werden, die unterschiedliche Schwerpunkte haben (KANFER et al., 1991):

- Situative vs. persönliche Relevanz von Zielen
- Übergeordnete vs. untergeordnete Ziele
- Nahziele vs. Fernziele
- Einfache vs. komplexe Ziele
- Vage vs. konkrete Ziele
- Selbst gesetzte vs. fremdgesetzte Ziele

Bei der Zielfindung spielt die Zeitperspektive von Zielen eine große Rolle. So kann man bezüglich der Zeitperspektive unterscheiden zwischen:

- kurzfristigen Zielen, d. h. Ziele, die etwa innerhalb von zwei Wochen erreicht werden sollen
- mittelfristigen Zielen, d. h. Ziele, die innerhalb eines halben Jahres erreicht werden sollen
- langfristigen Zielen, d. h. Ziele, die innerhalb der nächsten fünf Jahre erreicht werden sollen
- Lebenszielen, d. h. Ziele, die nicht zeitlich fixiert sind, die aber "irgendwann" erreicht werden sollen

Zum Zwecke der (zeitlichen) Prioritätensetzung lohnt es sich, bei dem Zielfindungsprozess darüber nachzudenken, wie wichtig selbst gesetzte Ziele für einen selbst eigentlich sind. Hierbei lassen sich Ziele mit Priorität A, B und C unterscheiden.

- Kategorie "A" umfasst hier alle äußerst wichtigen und dringlichen Ziele,
- Kategorie "B" die weniger wichtigen, und
- Kategorie "C" umfasst Ziele von sehr geringer Wichtigkeit

Bei der Beschäftigung mit Zielen gibt es sicherlich noch eine Reihe weiterer Ansatzpunkte, die hier jedoch vernachlässigt werden sollen.

Es soll deutlich werden, dass die intensive Auseinandersetzung mit seinen eigenen Zielen und die anschließende Konkretisierung derselben einen zentralen Stellenwert im Zielfindungsprozess einnehmen.

TEST - ZIELFINDUNGSPROZESSBLATT

Situationsanalyse

Nachdem die Frage nach den beruflichen und persönlichen Zielen möglichst differenziert vorgenommen wurde, rückt der nächste Aspekt der Situationsanalyse in den Vordergrund. Hierbei geht es um die Beschäftigung mit den persönlichen Mitteln (persönliche, finanzielle, zeitliche Ressourcen), die einer Person für die Zielerreichung zur Verfügung stehen. D. h. der Zielfindung folgt eine Analyse der persönlichen Möglichkeiten. Relevant ist auch, dass sich die Person an dieser Stelle intensiv mit ihren eigenen Stärken und Schwächen auseinandersetzen muss. Dies erfordert in der Regel ein hohes Maß an Fähigkeit zur Selbstkritik und die Fähigkeit, Schwächen auch zuzugeben. Da dies oft für den Betroffenen ein schwieriger Prozess ist, passiert es häufig, dass es zu überzogenen Zielvorstellungen kommt und die Person nicht in der Lage ist, diese zu hoch gesteckten Ziele zu erreichen. Eine realistische Zielsetzung ist von daher überaus wichtig.

TEST - PERSÖNLICHE SITUATIONSANALYSE

Folgende Fragen könnten Ihnen bei der Situationsanalyse behilflich sein:

Fragen zur persönlichen Situationsanalyse (Beispiele)

- Was waren meine größten Erfolge bzw. Misserfolge?
- Welches sind meine persönlichen Stärken?
- Welches sind meine persönlichen Schwächen?
- Habe ich Konflikte mit meiner Umwelt? Wenn ja, woran könnte das liegen?
- Was habe ich bisher noch nicht erreichen können und warum?
- Was möchte ich dagegen tun? (Maßnahmen)
- Wer behindert mich in meiner Entfaltung? (Kollegen, Freunde etc.)
- Wer fördert mich? Wie kann ich das in Zukunft besser nutzen?

Fragen zur beruflichen Situationsanalyse (Beispiele)

- Bin ich mit meinem jetzigen Arbeitsplatz zufrieden? Was gefällt mir? Was stört mich?
- Was habe ich gegen meine eventuell vorhandene Unzufriedenheit unternommen?
- Plane ich meine Aufgaben?
- Verliere ich oft den Überblick über die zahlreichen anstehenden Aufgaben? Wenn ja, warum?
- Setze ich Prioritäten?
- Schiebe ich gewisse Aufgaben vor mir her? Vorzugsweise welche?
- Welche Erfolge kann ich in absehbarer Zeit erzielen?
- Welche Fähigkeiten fehlen mir bis jetzt dazu?

Zielformulierung

Diese letzte Stufe der Zielsetzungsphase beinhaltet die (am besten schriftliche) Formulierung konkreter Handlungsziele. Dies geschieht in Form einer verbindlichen Festsetzung von Terminen, die wiederum regelmäßig kontrolliert und ggf. aktualisiert werden sollten. Ziele sollten immer positiv formuliert sein, da sich dieses positiv auf unsere Motivation auswirkt.

Formulieren wir unsere Ziele so, als ob wir sie bereits erreicht hätten, verdoppeln sich unsere Energien, um das Ziel tatsächlich zu erreichen.

Bei komplexen Zielen ist es hilfreich, diese in Teilziele zu zerlegen. So erkennen wir die zentralen Teilziele besser und können sie deutlich von peripheren Teilzielen unterscheiden.

Bei Führungskräften ist sehr häufig zu beobachten, dass sie sehr viel Zeit mit aktuellen, kurzfristigen Organisationsarbeiten verbringen. Strategische Überlegungen sind jedoch weit übergeordnet und besitzen die höchste Priorität.

Beispiel:

Eine grundsätzlich neue Marketingstrategie kann bestimmte, umständliche Verkaufsbedingungen überflüssig machen.

Eine weitere Voraussetzung der Zielformulierung besteht darin, dass Ziele möglichst konkret formuliert werden sollten.

Beispiel:

Statt: Ich möchte in meiner Abteilung "offene Kommunikationspolitik" praktizieren!

Besser: Ich will jede Woche 2 Stunden für eine Mitarbeiterbesprechung reservieren!

Statt: Ich will mich mehr bewegen.

Besser: Ich will jeden Tag eine halbe Stunde spazieren gehen.

Das folgende Formular fasst die einzelnen Phasen des Zielsetzungsprozesses noch einmal zusammen. Ausgefüllt ist es eine sehr gute Grundlage, nicht nur für ein erfolgreiches Zeitmanagement, sondern insgesamt für Ihr persönliches Selbstmanagement.

Planung

Nachdem eingangs festgelegt wurde, was gemacht werden soll (Zielbildung), geht es nun bei der Planung darum, die Zielerreichung vorzubereiten.

Planung bedeutet die "kognitive Vorwegnahme" des zukünftigen Handelns.

Ziele werden hier nach den Kriterien Durchführbarkeit und Durchführungszeit zu Real-Plänen ausgearbeitet. Wenn deutlich wird, dass der Weg zum Ziel nicht nur aus einer Handlung besteht, sondern aus einer ganzen Kette von Tätigkeiten, so ist es sinnvoll, diesen Weg in mehrere kleine Schritte zu zerlegen (Teilzielbildung). Dieses Vorgehen sichert, dass nichts vergessen wird und ermöglicht auch "Zwischenkorrekturen", die z. B. bei Fehlern in der Zeitschätzung oftmals nötig sind. In der beruflichen Praxis ist eine gute Zeiteinteilung und eine richtige Terminierung besonders entscheidend, da alles innerhalb eines gewissen Zeitrahmens geschehen muss.

Nach **PREISER** ist es wichtig, von realistischen Vorgaben auszugehen, da unrealistische Planungen die Gefahr bergen,

- die Handlungsmotivation auf Grund von Frustration zu senken und
- unnötigen Stress auf Grund zu knapper Zeit zu erzeugen.

Eine in der Literatur sehr häufig zitierte praktische "Hilfestellung" zur Bewältigung der Planungsphase stellt die so genannte "**ALPEN**"-Methode dar. Sie umfasst im Einzelnen fünf Stufen:

- 1.) Aufgaben zusammenstellen
- 2.) Länge der Tätigkeiten schätzen
- 3.) Pufferzeit für Unvorhergesehenes reservieren
- 4.) Entscheidungen über Prioritäten, Kürzungen treffen
- 5.) Nachkontrolle - Unerledigtes übertragen

1.) Aufgaben zusammenstellen

Notieren Sie auf einem "Tagesplan", was Sie alles erledigen wollen bzw. müssen. Dazu zählen unerledigte Aufgaben vom Vortag, feststehende Termine und neu hinzukommende Tagesarbeiten. Versuchen Sie schon hier ein erstes Sortieren der Tätigkeiten, beispielsweise nach Bearbeitungsdauer.

2.) Länge der Tätigkeiten schätzen

Hinter jeder Aufgabe sollten Sie den von Ihnen geschätzten Zeitbedarf notieren und die Gesamtzeit ermitteln. Der große Vorteil besteht darin, dass Sie sich bei einer konkreten Zeitangabe selbst mehr dazu zwingen, diese Vorgabe auch einzuhalten. Eine schriftliche Fixierung hat immer stärkeren Verpflichtungscharakter.

3.) Pufferzeit für Unvorhergesehenes reservieren

Hier gilt die Faustregel: Nicht mehr als 60 % Ihrer Zeit sollten verplant werden. Der Rest muss für Unerwartetes reserviert bleiben.

Beispiel: Bei einem 8-Stunden-Tag sollten nicht mehr als fünf Stunden fest verplant sein.

4.) Entscheidungen über Prioritäten, Kürzungen treffen

Um die o.g. Regel einhalten zu können, müssen Sie eindeutige Prioritäten mit Hilfe der ABC-Analyse setzen

5.) Nachkontrolle - Unerledigtes übertragen

Notieren Sie am Ende jeden Tages auf Ihrer Liste, welche von den Tätigkeiten "übrig geblieben" sind. Diese müssen auf den nächsten Tag übertragen werden. Schieben Sie über einen längeren Zeitraum bestimmte Aufgaben von einem "Tagesblatt" zum nächsten, so können sich zwei Effekte einstellen:

- Es stört Sie langsam selbst, und Sie packen die Aufgabe endlich an oder
- die Aufgabe hat sich inzwischen von selbst erledigt.

TEST - TAGESPLAN

Oftmals hängt die Erreichung eines Zieles nicht nur von der eigenen Person ab, sondern die Zielerreichung ist auch abhängig von anderen Personen und Vorgängen. Bestimmte Handlungsschritte können hierbei nur ausgeführt werden, wenn zuvor Ergebnisse aus anderen Quellen eingetroffen sind. Es gilt von daher, nicht nur diese Vernetzungen beim Planungsprozess zu erkennen, sondern diese auch in der Zeitplanung mit zu berücksichtigen und die entsprechende Zeit dafür zu reservieren.

Abschließend soll noch einmal daran erinnert werden, dass Planung "eine gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns" ist (s.o.). Die Konsequenz daraus sollte immer sein, dass Planung kein starres Gebilde sein darf, sondern ständig korrigiert und modifiziert werden kann und auch muss. Ansonsten ist ein Verlust von Kreativität, Spontaneität und Flexibilität unvermeidbar.

Entscheidung (Prioritätensetzung)

Ein zentraler Aspekt der Arbeitstechniken ist die Prioritätensetzung. Prioritäten entscheiden, womit wir uns vorrangig beschäftigen. Im Sinne des Zeitmanagements bedeutet "Entscheidung", eine Auswahl zu treffen, welche Aufgaben vorrangig, zweitrangig oder nachrangig erledigt werden sollen. Viele Führungskräfte stehen zeitweise unter sehr starkem Entscheidungsdruck. Es fallen oft mehr Aufgaben an, als bewältigt werden können. So sind sie gewissermaßen gezwungen, Prioritäten zu setzen. Prioritäten setzen heißt, man überlegt sich, welche die wichtigsten Aufgaben sind und welche Aufgaben vorrangig behandelt werden müssen.

Zunächst wird so vorgegangen, dass sämtliche Aufgaben, beispielsweise für den zukünftigen Tag, aufgelistet werden. Als nächsten Schritt bringt man diese Aufgaben in ein Prioritäten-Raster. Hier hat sich ein in der Literatur immer wieder zitiertes Mittel zur Kennzeichnung der Priorität als hilfreich erwiesen: Die sogenannte "ABC-Analyse". Nach diesem Prinzip unterteilt man entsprechend in A-, B-, und C-Aufgaben, wobei

- A**-Aufgaben als Aufgaben von besonders großer Wichtigkeit bezeichnet werden, wozu insbesondere alle Führungsaufgaben sowie Aufgaben von strategischer Bedeutung gehören. Sie haben zwar meist die höchste Priorität, dafür aber meist die geringste Dringlichkeit.
- B**-Aufgaben als Aufgaben von mittlerer Wichtigkeit bezeichnet werden.
- C**-Aufgaben als Aufgaben von geringer Wichtigkeit bezeichnet werden. Hierunter fallen oft Alltags- und Routineaufgaben.

TEST - PRIORITÄTENLISTE

Das sog. "**Pareto-Prinzip**" unterstützt die ABC-Analyse. Das von dem italienischen Volkswirt und Soziologen **Vilfredo Pareto** entwickelte Prinzip besagt, dass innerhalb einer gegebenen Menge oder Gruppe einige wenige Teile einen weitaus größeren Wert aufweisen, als dies ihrem relativen, größenmäßigen Anteil an der Gesamtmenge in dieser Gruppe entspricht. Dieses Prinzip wird mittlerweile als Erfahrungsregel in den verschiedensten Bereichen benutzt; man spricht heute von der 80:20-Regel.

Einige Beispiele:

- 20 % der Kunden oder Waren bringen 80 % des Gewinnes oder Umsatzes;
- 20 % der Fehler verursachen 80 % des Ausschusses;
- 20 % der Produkte erzeugen 80 % der Fertigungskosten.

Die Übertragung dieser Regel auf Zeitmanagement würde bedeuten:

Bei der Leistungserstellung erzielt man bereits mit 20 % der aufgewendeten Zeit 80 % des angestrebten Ergebnisses; die restlichen 80 % der aufgewendeten Zeit erbringen dann lediglich 20 % der Gesamtleistung. Die Effektivität der Bearbeitung nimmt bei zunehmendem Zeitaufwand relativ ab. Eine allzu perfekte Bearbeitung bedeutet oft einen verhältnismäßig hohen Zeitaufwand. Eine Überlegung, die bei der Prioritätensetzung und insbesondere bei der

Festlegung der Bearbeitungsdauer/ Schätzung der Aufgabenlänge berücksichtigt werden muss.

Die Dringlichkeit einer Aufgabe hat nichts mit deren Bedeutsamkeit zu tun. General **Eisenhower** spricht hierbei die Problematik von

- Dringlichkeit und
- Wichtigkeit

einer Aufgabe an, die eine große, in der konkreten Situation oft sogar eine entscheidende Rolle spielt.

Das entscheidende Problem liegt darin, dass viele C-Aufgaben zwar gar nicht so wichtig, aber oft sehr dringend sind. Umgekehrt sind viele Aufgaben definitionsgemäß sehr wichtig, aber oft (noch) nicht dringend. Es liegt in der Natur des Menschen, diese wichtigen A- oder B-Aufgaben, die aber noch nicht so dringend sind, zu Gunsten der Dringlichkeit von C-Aufgaben ("Schein-Priorität") zurückzustellen. Zu schnell lassen wir uns dazu verleiten, uns mit Vorgängen zu beschäftigen, die nicht wichtig sind. Dies liegt u. a. daran, dass viele von uns zwar über einen enormen Zeitdruck klagen, häufig aber nicht in der Lage sind, bestimmte Vorgänge auch mal unerledigt zu lassen und von sich wegzuschieben. Sie verfangen sich in Nebensächlichkeiten, und die eigentlich wichtigen Aufgaben bleiben liegen.

EISENHOWER-PRINZIP

Das Eisenhower-Prinzip, das auch "Schnellanalyse nach dem Eisenhower-Prinzip" genannt wird, besagt, dass die Wichtigkeit gegenüber der Dringlichkeit immer Vorrang hat.

- Weniger dringliche/wichtige Aufgaben: Sie können warten bzw. kontrolliert delegiert werden.
- Dringliche/wichtige Aufgaben: Sie sollten sofort selbst erledigt werden.
- Dringliche/unwichtige Aufgaben: Sie sollten auf jeden Fall delegiert werden, da ihre Bewältigung keine besonders hohen Ansprüche stellt.
- Weniger dringliche/weniger wichtige Aufgaben: Von ihnen sollte Abstand genommen werden, und sie können entweder in der Ablage oder im Papierkorb verschwinden.

Das Ordnen Ihrer Aufgaben mit Hilfe der ABC-Analyse kann auf einem Formblatt vorgenommen werden.

Prioritätensetzung ist letztlich eine individuelle Angelegenheit, da die Kriterien einer Situation immer subjektiv bewertet werden. Es ist von daher schwierig zu beurteilen, ob die jeweilige Entscheidung nun die Richtige war. Fest steht jedoch, dass eine gute Entscheidung abhängig ist von einer sorgfältigen analytischen und planerischen Phase, von der realistischen Bewertung der Handlungsalternativen und von der Entschlusskraft der Realisierung. Die "Entschlussfreudigkeit" an sich ist wieder eine individuelle Angelegenheit, wobei auch hier der Anspruch auf Perfektion nicht förderlich sein kann.

Realisation und Organisation

Der Planungs- und Entscheidungsphase folgt unmittelbar die der Durchführung. Die Hauptaufgabe dieser Phase besteht darin, den praktischen Handlungsablauf zu gewährleisten, wobei die Gestaltung des äußeren Durchführungsrahmens bedeutsam ist. Hierzu gehören u. a. Bereiche wie "Schreibtischorganisation", "Persönliche Leistungskurve", "Persönlicher Arbeitsstil", usw. zeigt es sich, wie sorgfältig und detailliert bei der Planung vorgegangen wurde. Da aber nicht alles bis ins kleinste Detail vorausgeplant und bedacht werden kann, bedeutet Durchführung auch immer die Fähigkeit und Bereitschaft, flexibel zu handeln. Ein gewisses Maß an Improvisation ist in der Praxis nötig und mindestens genauso wichtig wie die Planung. Hierzu gehören Eigenschaften wie z. B. Spontaneität, Geschicklichkeit sowie gutes Wahrnehmungs- und Reaktionsvermögen.

Kontrolle

Ein wesentliches Merkmal, nicht nur des "Zeitmanagements", sondern generell des Selbstmanagements besteht darin, dass wir nicht automatisch mit positiven Ergebnissen rechnen können, sondern mittels Erfolgskontrolle kontinuierlich überprüfen müssen, inwieweit die durchgeführten Methoden auch tatsächlich zu dem gewünschten Effekt führen. Erfolgskontrolle dient also dazu:

- Die Zielerreichung zu überprüfen
- Misserfolge und Fehlerquellen frühzeitig zu erkennen
- Entscheidungen ggf. zu revidieren bzw. zu korrigieren
- Für zukünftige Planungen zu lernen

Grundsätzlich gilt bei diesem Schritt, dass nicht nur die Arbeiten kontrolliert werden, die an Mitarbeiter übertragen wurden (Fremdkontrolle), sondern auch die eigene Arbeit kontrolliert werden muss (Selbstkontrolle).

Die Fähigkeit zur Selbstkontrolle ist eine der grundlegendsten Selbstmanagementfertigkeiten, da nur ein abschließender Ist-Soll-Vergleich Möglichkeiten eröffnet, aus den eigenen Handlungen zu lernen. Andererseits kann übertriebene Selbstkontrolle dazu führen, dass sich der Betroffene permanent selbst überwacht und bewertet. Dieses kann zu Überängstlichkeit und Kreativitätsverlust führen. Ein gewisses Maß an Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten sollte von daher nicht durch Überdisziplinierung verdrängt werden. Ungünstige Verarbeitung von Misserfolgen kehrt hier die positiven Effekte von Selbstkontrolle ins Gegenteil um.

Nach **PREISER** können bei Misserfolgsreaktionen drei Aggressionsrichtungen unterschieden werden:

- Nach außen gerichtet (gegen andere Personen bzw. die Barriere)
- Nach innen gerichtet (gegen die eigene Person)
- Ohne erkennbare Aggression (die frustrierende Situation wird verharmlost).

Selbstmanagement bedeutet hier, sich seiner eigenen Reaktionen auf Misserfolge bewusst zu werden, da u. U. subjektiv gefärbte Verhaltensformen eine sachliche Analyse von Misserfolgen und deren Ursachen verhindern und dadurch angemessene zukünftige Handlungen von vornherein blockiert werden. Offen sein für Rückmeldungen von anderen Personen über das eigene Handeln kann hier von großem persönlichen Nutzen sein.

Die Möglichkeit der Selbstkontrolle sollte von einem Vorgesetzten auch in Bezug auf seine Mitarbeiter eingestanden werden. Selbstkontrolle kann bei den Mitarbeitern motivierende Effekte haben, während zu häufige und intensive Fremdkontrolle eher hemmt. Ein Vorgesetzter, der dauernd hinter seinen Mitarbeitern "hinterherschleicht" und auf Fehler lauert, produziert Konflikte und Arbeitsunzufriedenheit, anstatt durch sachliche Kontrollen diese zu vermeiden.

Aus einer systematischen Erfolgskontrolle ergeben sich nach **PREISER** abschließend auf vier Ebenen Konsequenzen:

1-Verhaltensänderungen

Verhaltensweisen können so verändert werden, dass "erfolgreiches" Verhalten in Zukunft häufiger und gezielter eingesetzt wird als Verhalten, das zu Misserfolgen führt.

2-Anpassung der Ziele

Die angestrebten Ziele werden hier auf ein realistisches Maß eingestellt. Wer beispielsweise ständig unter Zeitdruck steht, muss sich entweder weniger Ziele gleichzeitig vornehmen oder von vornherein bei der Zeitplanung realistischer vorgehen.

3-Veränderung der subjektiven Handlungsmodelle

Innere und äußere Bedingungsfaktoren werden durch systematische Auswertung besser eingeschätzt, und subjektive Annahmen über persönliche Kompetenzen und Kontrollmöglichkeiten werden realistischer. Durch Ergebniskontrolle kann das subjektive Gefühl der Hilflosigkeit gegenüber Handlungsfolgen gemildert werden.

4-Veränderung der Person

Veränderungen der subjektiven Handlungsmodelle können generell zu Persönlichkeitsveränderungen führen. Bestimmte Fertigkeiten und soziale Kompetenzen, Einstellungen und Motive verändern sich in Abhängigkeit von Situations- und Handlungserfahrungen, wodurch insgesamt die Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten des Einzelnen wachsen. Durch die Entwicklung langfristiger Strategien können eigene Handlungsfreiräume und Möglichkeiten der Selbst- und Umweltkontrolle verbessert werden.

Information und Kommunikation

Der Mittelpunkt des Zeitmanagement-Kreises ist der Bereich Information und Kommunikation. Beide sind Schlüsselfunktionen von Beziehungen, von sozialen Systemen und somit auch jedes Führungs- und Selbstmanagementprozesses.

Informationsüberflutung

Die Informationsaufnahme, d. h. die Auseinandersetzung mit ständig neuen Inhalten, beispielsweise in Form von Fachzeitschriften, Büchern, Berichten, ist eine wesentliche Aufgabe einer Führungskraft. Tatsache ist jedoch, dass sich unsere Behaltensleistung bei Informationsüberlastung erheblich vermindert.

Aus der Stress-Forschung ist uns bekannt, dass eine wesentliche Ursache zur Entstehung von Stress darin besteht, dass wir mit zu vielen, unterschiedlichen Informationen konfrontiert werden: wir werden mit Reizen überflutet, die wir nicht verarbeiten können. Was passiert?

Indem wir merken, dass wir keinen Überblick mehr behalten können, fühlen wir uns überfordert, was dauerhaft zu Frustration führen kann.

- Bei Informationsüberflutung neigen wir dazu, eine äußerst willkürliche Informationsauswahl vorzunehmen, indem wir uns die Informationen herausuchen, die unser Interesse geweckt haben. Dabei besteht die Gefahr, dass wirklich wichtige Informationen verloren gehen.
- Weiterhin kann es passieren, dass wir uns mit zu vielen Aspekten einer Situation beschäftigen, ohne Prioritäten zu erkennen bzw. einzuhalten.
- Eine weitere Gefahr besteht darin, dass die Unsicherheit über die richtige Entscheidungsfindung wächst, d. h. eine Entscheidung wird erheblich erschwert.
- Zu guter Letzt entsteht der Effekt, dass wir uns in einen uns wohl bekannten Wissensbereich zurückziehen. Hier sind wir sicher und verfügen über genügend Kompetenz, was wiederum dazu führt, dass wichtige Elemente einer Situation nicht einbezogen werden.

Pro Sekunde erreichen 10 Millionen Informationen das Auge, nur 12 Informationen kann das Auge bewältigen (KITZMANN). Somit ist das menschliche Wahrnehmungsvermögen eingeschränkt. Nur ein kleiner Teil der Informationen kann von uns aufgenommen und im Gedächtnis gespeichert werden. Von daher sind wir darauf angewiesen, Selektionskriterien zu entwickeln.

Um aus der Flut von Informationen, die täglich auf uns einströmen, die wirklich wichtigen Informationen herauszufiltern, sollte sich jeder fragen:

- Was muss ich wissen?
- Was will ich wissen?
- Wie kann ich mir diese Informationen beschaffen?
- Wie ordne und systematisiere ich sie?

Im Sinne von Zeitmanagement sind diese Fragen für eine Führungskraft von entscheidender Bedeutung. Einer Informationsflut kann nur durch klare Zielvorstellungen und eindeutige Prioritäten begegnet werden.

Der richtige Umgang mit Informationen

Folgende Fragen sollten Sie sich stellen:

- Über welche Bereiche muss ich laufend gut informiert sein? Was will ich damit erreichen?
- Welches sind meine wichtigsten Informationsquellen? Wie kann ich sie mir beschaffen?

Bei den Informationsquellen kann zwischen internen und externen Quellen unterschieden werden.

Beispiele für interne Quellen:

- Mitarbeiter
- Arbeitsberichte
- Vorgesetzte
- Buchhaltung
- Korrespondenz
- EDV-Daten

Beispiele für externe Quellen:

- Tageszeitungen
- Fachzeitschriften oder Fachbücher
- Messen
- Umfragen
- Institute, Ämter
- Firmen (evtl. Konkurrenz)

Prüfe ich auch, ob ich die wirklich wichtigen Informationen erhalte?
Auf welchen Gebieten bin ich nicht mehr auf dem Laufenden?

TEST - ARBEITSBOGEN

Grenzen des Zeitmanagements

Systematisches Zeitplanen ist für jede Führungskraft Voraussetzung für einen reibungslosen und effektiven Tagesablauf. Basierend auf dieser Erkenntnis wurden "Techniken" ermittelt, die dem Einzelnen helfen sollen, besser mit seiner (knappen) Zeit umzugehen. Bei der Vermittlung von Techniken müssen jedoch auch gewisse Grenzen gesetzt werden. Zeitmanagementprogramme beinhalten immer die Gefahr, dass Ziele und Pläne zu sehr in den Mittelpunkt gerückt werden. Ein "Festbeißen" an denselben führt dazu, dass Spontaneität und Flexibilität verloren gehen, was Erstarrung und Verzicht auf Lebendigkeit bedeutet. Wer versucht, totale Kontrolle über seine Zeit und in gewissem Sinne auch über sein Leben zu erreichen, also jeden Ereignisablauf sekundengenau im Voraus erfassen möchte, läuft Gefahr, sich zu einem "Lebensbürokraten" zu entwickeln, insbesondere dann, wenn sich die Zeit(ver)planung auch auf den privaten Bereich ausdehnt. "Überplanen" führt auf Dauer eher zu Zeitvergeudung und somit zum Gegenteil dessen, wofür es konzipiert wurde, da durch den persönlichen Anspruch auf Perfektionismus in der Zeitplanung wieder neuer Stress erzeugt wird. Unter Zeitmanagement sollte vielmehr die Chance verstanden werden, sein Leben nach eigenen Zielen und Wünschen zu gestalten und nicht fremdbestimmtes, "ausführendes Organ" zu sein. Hier die berühmte "goldene Mitte" zu finden, ist eine der wichtigsten Aufgaben bei der Beschäftigung mit dem "Managen" der Zeit und eine persönliche Herausforderung im Sinne des Selbstmanagements.

Zusammenfassend kann man sagen:

Führungskräfte sind starken zeitlichen Anforderungen sowie einem ständig wachsenden Arbeitsumfang ausgesetzt. Zeitdruck bzw. das subjektive Erleben von Zeitmangel im Arbeitsablauf ist für Führende ein Hauptstressor. Zeitmanagement bzw. der Einbezug der persönlichen Arbeitsmethodik hat sich somit in den letzten Jahren zu einem eigenen Gebiet der Selbstmanagement-Fertigkeiten entwickelt. Beim Zeitmanagement ist der Einzelne gefordert, individuelle Arbeitstechniken und -methoden zur effizienteren Gestaltung des Arbeitstages einzusetzen, um vom reinen "Reagieren" auf von außen herangetragene Ansprüche zu einem zielbezogenen, geplanten Vorgehen zu kommen (Selbstbestimmung statt Fremdbestimmung).

Unter Zuhilfenahme verschiedener Strategien und Techniken (beispielsweise deutliche Zielsetzung, Prioritätensetzung, Kontrolle) werden Möglichkeiten einer Verbesserung des Umgangs mit der knappen Ressource "Zeit" aufgezeigt. Hierbei wird deutlich, dass es im Zuge einer Verbesserung persönlicher Arbeitstechniken nicht ausreicht, ausschließlich "Kochrezepte" für ein besseres Zeitmanagement anzuwenden. Erst wenn ein Individuum sich mit seiner Persönlichkeit, seinen Lebenszielen und seinem eigenen Verhalten auseinandersetzt

setzt, ist es ihm möglich, Rückschlüsse auf ineffektive Zeitnutzung zu ziehen und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten.