



## Zeitmanagement

Wie Sie Ihre kostbare Zeit richtig einsetzen

Eine Publikation nicht nur für Manager.

Ich möchte Ihnen auf den folgenden Seiten aufzeigen wie wichtig ein strukturiertes Zeitmanagement ist, wie Sie mit Störfaktoren umgehen können und warum Zeitmanagement ein wichtiger Motivator ist.

---

Die Zeit lässt sich, rein mathematisch gesehen, verändern. Das hat uns Albert Einstein mittels seiner Relativitätstheorie bewiesen. Er hat errechnet, dass wenn wir uns mit annähernder Lichtgeschwindigkeit fortbewegen, die Zeit relativ zum Startpunkt, etwa halb so schnell vergeht.

*Aber was hat das mit unserem Zeitmanagement zu tun?*

Nun ja, findige Köpfe könnten nun auf den Gedanken kommen, dass wenn Sie Ihren Auftraggeber mit annähernder Lichtgeschwindigkeit auf eine Reise schicken, Sie doppelt so viel Zeit zur Verfügung haben um die zu erledigenden Aufgaben abzuarbeiten.

Nehmen wir nun an, dass der Reisende der Auftraggeber und Sie als Aufgabenempfänger der Betrachter sind. So ist es aber leider nur theoretisch möglich, dass Sie doppelt so viele Aufgaben erledigen in einer Zeit die für den Betrachter nur halb so schnell vergeht wie bei Ihnen.

Und eben nur aus der Sicht des Reisenden. Denn für Sie ist die Zeit ja nicht halb so schnell vergangen. Mal ganz abgesehen davon, dass die technischen Möglichkeiten des 21. Jahrhunderts dies noch nicht zulassen.

Wie wir es auch drehen und wenden, die Zeit die wir aufwenden um Aufgaben zu erfüllen, kann nicht manipuliert werden. Theoretisch schon. Aber leider leben wir in der Praxis wo alle theoretischen Modelle zwar schön anzuschauen sind, uns jedoch im Alltag unsere Aufgaben nicht erledigen können.

Was tun?

Der einzige Weg der uns bleibt ist unsere Zeit aufgabengerecht und optimiert einzuteilen. Ein Zeitmanagement muss also her.

Dwight D. Eisenhower, amerikanischer General und US-Präsident, hat ein Prinzip unterrichtet, welches heute als Eisenhower-Quadrant oder Eisenhower-Matrix bekannt ist.

Er war nicht der Erfinder dieses Instruments, hat es jedoch konsequent angewandt und auch gelehrt.

Das Prinzip beruht auf der Aussage, dass wir alle Aufgaben und Ressourcen in zwei Achsen unterteilen können.

Die erste Achse (Y) beschreibt die Wichtigkeit einer Aufgabe oder Ressource während die zweite Achse (X) die Dringlichkeit bewertet.

Was oft an dieser Matrix bemängelt wird ist die Tatsache, dass Störgrößen nicht oder nicht genügend Gewichtet werden.



Würden wir jedoch nach jeder Veränderung, also auch nach jeder Störung, die Matrix neu anwenden, so würden wir ein ziemlich genaues Resultat erhalten. Was jedoch im Arbeitsalltag nicht sehr praktikabel sein dürfte.

Es gibt jedoch einfache Methoden um genau dieses Problem in den Griff zu bekommen. Dazu komme ich allerdings später.

Schauen wir uns als erstes einmal die Matrix genauer an.

Dabei müssen wir verstehen, dass die Wichtigkeit und die Dringlichkeit immer aus der Sicht der Auftragsempfängenden, bemessen bzw. gewichtet werden. Also von uns aus gesehen.



Unsere Aufgaben können nun jeweils in eine der vier dargestellten Kategorien eingeteilt werden. Wobei die Gewichtung, welche Aufgabe, Ressource oder Information in welchem Quadranten platziert wird, meistens von der Entscheidung des Aufgabenempfängers bestimmt wird. Einzig die Erledigung der Ad-hoc- Aufgaben des Öfteren fremdbestimmt, da wir diese sofort erledigen müssen und somit keine Selbstbestimmung über deren Zeitpunkt haben oder besser gesagt, diese Aufgaben für uns nicht terminierbar sind. Zu dieser Gruppe werden dann auch die meisten Störgrößen zugewiesen, sofern es sich bei diesen Größen um Aufgaben und nicht um Ablenkungen handelt.



## Die Quadranten im Detail

nicht wichtig und nicht dringend (für uns selber)



Der erste Quadrant beinhaltet all jene Tätigkeiten und Informationen welche wir getrost vergessen und entsprechend in den virtuellen oder physischen **Papierkorb** verschieben können. Als Beispiel können wir all jene Tätigkeiten auflisten die nicht zu unserem Aufgabenbereich gehören oder Information deren Inhalt nicht für unsere Aufgaben benötigt werden.

nicht wichtig aber dringend und daher delegierbar



Der zweite Quadrant auf der X-Achse bezeichnet alle jene Tätigkeiten, die wir an andere Aufgabenempfänger **delegieren** können. Je nach Position und Fachbereich kann dieser Quadrant mehr oder weniger Aufgaben enthalten. Voraussetzung dafür ist, dass genügend, qualitative Ressourcen zur Erledigung dieser Aufgaben zur Verfügung stehen. Gemeint sind Mitarbeitende deren Fähigkeiten den Anforderungen entsprechen. Beispielhaft dazu sind Aufgaben die ein Team- oder Abteilungsleiter erhält, die er an seine Mitarbeitenden abgeben kann. Vergessen Sie dabei nicht, dass jede delegierte Aufgabe auch eine Kontrolle mit sich bringt. Denn die Verantwortung der zu erledigenden Aufgabe liegt immer noch bei Ihnen. Deshalb auch im nächsten Quadranten (planen und terminieren) sich selber eine entsprechende Kontrolle der delegierten Aufgabe zuweisen.

wichtig aber nicht so dringend und daher von uns plan- bzw. terminierbar



Wenn wir uns nun auf der Y-Achse nach oben verschieben und die nicht so dringenden Tätigkeiten betrachten, so kommen wir in den Bereich in dem wir unsere Aufgaben **planen** und **terminieren**. Wir sind nun auf der Ebene wo wir unsere Aufgaben **selbst erledigen** müssen, da sie weder im Papierkorb verschwinden, noch delegiert werden können. Zu diesen Aufgaben zählen all jene, die nicht sofort erledigt werden müssen, dennoch eine hohe Wichtigkeit besitzen. Zudem fallen in diesen Bereich auch diejenigen Aktivitäten, welche unserer Regeneration dienen, also den Privatbereich und unser soziales Umfeld betreffen.

Wichtig und dringend und muss daher von mir sofort erledigt werden



Von der Wichtigkeit und Dringlichkeit aus gesehen, ist der vierte Quadrant der einzige wo unsere Selbstbestimmung stark eingeschränkt ist. Die sogenannte TO DO NOW – Liste muss ohne externe Unterstützung **sofort erledigt** werden. Man kann durchaus von den Ad-hoc-Tätigkeiten des Alltags sprechen. Sie lassen weder einen Aufschub noch eine Delegation zu und dürfen schon gar nicht ignoriert werden.

Die Eisenhower-Matrix ist ein ganz simples Prinzip, wie wir unsere Aufgaben sortieren und entsprechend der Gewichtung einordnen können.



### *Und was ist jetzt mit den Störgrössen?*

Wie schon erwähnt, könnten Sie beim Eintreffen einer Störung die Matrix neu befüllen. Dies erfordert wiederum Zeit die Sie ja bekanntlich bei einer Störung sowieso nicht haben. In der Matrix würden wir Störgrössen in etwa so darstellen:



Störgrössen können nur in denjenigen Quadranten vorkommen, in denen auch wirkliche Aufgaben und Tätigkeiten angesiedelt sind. Somit ist unser Papierkorb nur dann in die Störgrössen involviert, als das wir zum Beispiel Ablenkungen irgendeiner Art direkt in diesen verschieben können.

Alle anderen Störungen sind in unserem Quadranten Modell zu integrieren. Oder besser gesagt, Störungen haben die unangenehme Eigenschaft, dass sie sich selbst integrieren.

### *Aber wie können wir nun den Störungen begegnen?*

Nun zuerst muss ich Ihnen sagen, dass das Eisenhower-Prinzip vor allem in Ihrem Kopf Verwendung findet und Sie vermutlich nicht jeden Tag einen Zettel mit dem Quadranten-Modell aufzeichnen und die anstehenden Aufgaben darin eintragen.

Eines der hilfreichsten Verfahren, welche ich selber seit Jahren erfolgreich anwende ist die Prioritätenliste. Zum Erstellen benötigt sie nur wenig Zeit und kann bei Bedarf auch ohne Probleme angepasst werden. Dies wiederum vereinfacht es Störungen bzw. die daraus resultierenden Tätigkeiten in Ihr System einfließen zu lassen.

### *Und wie erstelle ich so eine Prioritätenliste?*

#### Die Prioritätenliste

Eine Prioritätenliste wird nach der Gewichtung der zu erledigenden Aufgaben erstellt. Das heisst, dass diejenigen Tätigkeiten welche gemäss Eisenhower im „wichtig und dringenden“-Quadrant stehen, natürlich auch die höchste Priorität auf Ihrer Liste haben müssen.

Die 2. Priorität erhalten die Aufgaben die im Quadrant „wichtig aber nicht dringend“ stehen.



Und was ist mit den Aufgaben die wir delegiert oder gar gelöscht haben?

Nun ja, mit den gelöschten Aufgaben müssen Sie sich sowieso nicht mehr beschäftigen. Jeder Gedanke daran ist reine Zeitverschwendung.

Diejenigen Aufgaben jedoch die sie delegiert haben, verlangen eine Kontrolle, damit Sie deren Erledigung auch überprüfen können. Und genau diese Kontrollaufgabe sollte bei Ihnen ja bereits im Terminplan, also im Quadrant „planen und terminieren“ stehen.

Mit diesem einfachen Hilfsmittel sollten Sie in der Lage sein, alle anstehenden Aufgaben korrekt sortiert für deren Erledigung bereit zu haben.

Beispiel einer Pendenzenliste eines Abteilungsleiters:

### Pendenzenliste

Mittwoch den 21. August 2014

Nr	Aufgabe	Bemerkungen	Aufwand	Priorität	Status
1	Bereichsmeeting 8:00 - 9:00	Umsatzzahlen mitbringen	1 h	1	✓
2	Kundenreklamation beantworten	Auftr. Nr. 10059867	30'	1	✓
3	Projektmeeting "Time-PJ"	Termin festlegen und an Sekretärin melden	10'	1	
4	Stellenausschreibung mit HR besprechen	Sachbearbeiter Einkauf	30,	1	
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11	Projektmeeting "Time-PJ"	Sitzungszimmer reservieren Einladungen an PJ-Team > Sekretärin	5'	2	
12	Lieferantenvertrag vorbereiten	ABC-Normteile AG	2 h 30'	2	
13	Mittagessen mit Schulfreund	Rest. Engel 12:00 - 13:30		2	
14	Ferienplanung Abteilung	Herbstferien 2013	45'	2	
15	Antwort auf Anfrage	Mail von Heinz Huber	15'	2	
16	E-Mail-Konto aufräumen	Outlook	20'	2	
17					
18					
19					
20					

Was lesen wir aus dieser Pendenzenliste?

Grundlegend kann ich Ihnen sagen, weniger ist mehr. Setzen Sie sich die Aufgaben so, dass Sie nicht von Ihren Tätigkeiten überrollt werden und lassen Sie sich Freiräume.



*Theoretisch ist das ja ganz schön. Aber in der Praxis sieht mein Tag ganz anders aus!*

Da haben Sie wohl Recht und deshalb ist es ganz wichtig, dass Sie genau für diese Störungen, die unweigerlich auftreten und sich in Ihr System selbst integrieren, die nötige Pufferzeit einplanen.

Aber kehren wir erst einmal zu unserer Erklärung zurück.

Wie Sie sehen ist der erste Termin am Tag ein nicht selbstbestimmtes Ereignis, welches Sie aber auf keinen Fall versäumen dürfen. Denn es ist Ihre Aufgabe als Abteilungsleiter an diesem Bereichsmeeting teilzunehmen und Ihre Umsatzzahlen zu präsentieren.

Zum 2. Punkt ist zu sagen, dass Ihr Sachbearbeiter zwar die Kundenreklamation schon bearbeitet hat. Je nach Situation kann es aber bei schwerwiegenderen Problemen Vorkommen, dass auf der Chef-Ebene eine Sache geklärt werden muss, so wie in diesem Fall. Da Kundenreklamationen sehr ernst zu nehmen sind erhält diese Aufgabe ebenfalls die höchste Priorität.

Ihre dritte Aufgabe beruht auf der Tatsache, dass Sie Projektleiter dieses Projektes sind. Sie geben den Takt an und somit auch die Termine. Die Einladung zur Projektsitzung müssen Sie nicht selber verfassen und auch das entsprechende Sitzungszimmer kann von Ihrer Sekretärin reserviert werden. Diese zusätzlichen Aufgaben würden in der Eisenhower-Matrix im Quadranten „delegieren“ stehen. Da Sie aber kontrollieren müssen, dass diese Aufgabe auch entsprechend erledigt wird, setzen Sie sich zusätzlich die Aufgabe Nr. 11.

Punkt 4 ist ebenfalls als wichtig und dringend eingestuft. Aber wieso?

Ihre Einkaufssachbearbeiterin hat gestern mit einer Frist von 3 Monaten gekündigt. Dazu hat sie noch 2 Wochen Ferien und für 2 Tage Überzeit zu beziehen. Ihnen bleiben also weniger als 3 Monate um einen geeigneten Ersatz zu finden. Höchste Zeit also um mit Ihrer Personalabteilung eine Stellenausschreibung zu verfassen und zu veröffentlichen.

In Punkt 5-10 tragen Sie jeweils die eintretenden Störungen ein. Nutzen Sie diesen Bereich als Pufferzone.

Die Pendenzen 13-16 haben alle den Planungscharakter und können im Notfall auch auf den nächsten Tag verschoben werden.

*Und das Essen mit dem Schulfreund?*

Es ist wichtig und richtig, dass Sie Ihr soziales Umfeld pflegen und sich auch einmal Abstand von Ihrer Arbeit nehmen. Nur sollten Sie nicht vergessen, wenn eine auftretende Störung es zwingend verlangt, Sie auch auf das Verständnis Ihres Schulfreundes zählen dürfen und das Essen auf einen anderen Tag verschieben können.

So, haben Sie alles verstanden?

Es ist nicht schwer so eine Pendenzenliste anzufertigen und danach zu arbeiten.

Ich z.B. habe mir angewöhnt diese Liste immer als letzte Aufgabe am Arbeitstag für den darauffolgenden Tag zu erstellen. Zudem habe ich mir eine Rubrik „Aufwand“ eingefügt, in welcher ich eine Zeitschätzung eintrage. Das hilft den Tag nicht zu überladen und genügend Freiraum für die ungeliebten Störungen zu haben.



*Sagten Sie nicht zu Beginn, dass Zeitmanagement motiviert? Wie denn?*

## Motivation durch Zeitmanagement

Die Erstellung einer Prioritätenliste nimmt im Allgemeinen sehr wenig Zeit in Anspruch und hat einen enormen Nutzen.

Zum Beispiel vergessen Sie keine wichtigen Aufgaben, welche Ihnen zu Hause den Schlaf rauben und an die Sie am nächsten Morgen unbedingt denken müssen.

Dies würde unweigerlich zu negativem Stress führen und der kann, wie wir heute nur allzu gut wissen, gesundheitlich verheerende Folgen für Sie haben.

Ihre Aufgaben werden nicht weniger. Deshalb gehen wir aktiv daran die Arbeitsauslastung in positiven Stress zu verwandeln.

*Und wie bitte?*

Wenn Sie sich die Liste anschauen so sehen Sie immer und in Echt-Zeit, welche Aufgabe Sie bereits erledigt haben. So ein „tic-in-the-box“ ist sehr motivierend und nach einer erledigten Aufgabe brauchen Sie nicht mehr an diese zu denken. Sie haben Ihren Kopf für die nachfolgende Tätigkeit wieder frei.

Sie sind nicht frustriert wenn Störungen eintreten. Sie haben ja dafür Ihre Pufferzeit gesetzt. Dadurch kann Ihr Tagesplan nicht so schnell ins Wanken geraten.

Sollte es trotzdem einmal vorkommen, dass einzelne Aufgaben der 2. Priorität auf den nächsten Tag verschoben werden müssen ist das wiederum nicht weiter schlimm. Denn diese Aufgaben stehen ja dann am nächsten Tag auf Ihrer Liste. Und wenn ein Termin einer geplanten Aufgabe nicht mehr verschoben werden kann, bekommt er ohnehin die Priorität 1.

Sollte es Ihr Arbeitstag zulassen, dass all Ihre Aufgaben bereits vor Arbeitsende erledigt sind, so können Sie getrost später terminierte Aufgaben in Angriff nehmen oder für einmal früher nach Hause gehen.

Die Motivation ist umso grösser, wenn Sie erkennen, dass Sie Ihrer Zeit voraus sind.

Zudem werden Sie lernen auch einmal „Nein“ zu sagen, wenn Ihnen Tätigkeiten untergeschoben werden die nicht zu Ihren Aufgabenbereich gehören. Sie brauchen dann nicht nach einer Rechtfertigung zu suchen, da diese Rechtfertigung ja bereits in Form Ihrer Prioritätenliste besteht.

## Noch ein kleiner, persönlicher Tipp

Planen Sie bis zu 25% Ihrer Arbeitszeit als Freiraum ein.

Ein Mitarbeiter der kurz ein offenes Ohr vom Chef braucht, Ihr Lebenspartner oder Ihre Kinder die Sie pünktlich zum Nachtessen sehen oder Ihre Freunde, denen Sie nicht dauernd wegen Ihrer Arbeit den gemeinsamen Ausflug verschieben müssen, werden es Ihnen danken.

Wenn Sie Ihr Zeitmanagement gewissenhaft und konsequent anwenden werden Sie sehr schnell bemerken, dass Sie viel effizienter arbeiten, ausgeglichener sind und mit Störungen viel besser umgehen können.