

hr TEAM Aufsatz

**Zeitplanung und Selbstmanagement
als persönliche Arbeitstechniken**



Zeitplanung und Selbstmanagement als persönliche Arbeitstechniken

Autor: Hubert Mizelli
(hr TEAM)

Summary

Zeitmanagement zählt zu den persönlichen Arbeitstechniken. Fach- und Führungskräfte werden dadurch in die Lage versetzt, 10 % - 15 % effektiver zu arbeiten. Zeitmanagement heißt richtiger Erfolgsmanagement, denn die Zeit lässt sich nicht managen, wohl aber die eigene Arbeitsweise und Arbeitsabläufe. Innerhalb einer vorgegebenen Zeit zum Ergebnis zu kommen, wird durch die Systematik und Priorisierung (Planungstechniken, Büroorganisation etc.), Disziplin (Zielorientierung, Selbstmotivation etc.) und Kommunikation (Besprechungstechniken, Informationsmanagement) sichergestellt.

Als Insellösung für einzelne Mitarbeiter verliert sich die Wirkung sehr rasch. Wenn mit der Einhaltung positiver „Arbeitsroutinen“ auch die Auseinandersetzung mit weniger effizienten Arbeitsweisen anderer Personen, Abteilungen oder auch Teams verbunden ist. Erst wenn richtig verstandenes Zeitmanagement des Erfolgsfaktors Eingang in die Unternehmenskultur gefunden hat, stellen sich Ergebnisse ein, die sich in Entscheidungen, Planungsabläufen, Besprechungsdisziplin und Organisation am Arbeitsplatz als Erfolgsbilanz zeigen.

Definition

Zeitmanagement im Sinne von Planungstechnik, Erfolgsorientierung und effizienter Gesprächsführung ist in erster Linie eine Methodik zu Analyse und Optimierung der Arbeit von Fach- und Führungskräften am Arbeitsplatz und in der unmittelbaren Arbeitsumwelt. In zweiter Linie bietet Zeitmanagement Grundlagen zur Prozessoptimierung (Controlling) der indirekten Bereiche, wie Verwaltung und Führung.

Zielsetzung

Zeitmanagement verbessert die Arbeitsproduktivität (mit gleichem Aufwand mehr leisten, mit weniger Aufwand gleiche Leistung erbringen).

Es entlastet von unproduktiven Arbeiten. Es reduziert Stress und Demotivation.

In der Praxis

1. Wie vermeide ich Aktivismus?

Bekanntlich springen Manager (Fach- wie Führungskräfte) von Problem zu Problem. Statistisch ergab eine Untersuchung bei einem 8-Stunden-Tag 583 Aktivitäten, d. h. alle 48 Sekunden eine neue Aktivität (wie Postbearbeitung, Besucher, telefonische Anfragen, Diktate etc.)

Erst denken, dann handeln! Hier hilft der systematische Zielerreichungsprozess. Also, auf sich selber anwenden, was im Übrigen für unternehmerische Aktivitäten generell gilt: Ziele formulieren, Maßnahmen planen, Schritte entscheiden und durchführen, Erfolge kontrollieren und für den Informationsfluss sorgen.

Nicht die Mühe zählt, sondern der Erfolg.

2. Was tue ich, wenn ich mehr erreichen will?

Erst selbst gesetzte bzw. mitgestaltete Ziele wecken und bündeln Kräfte. Wenn über 60 % der Zeit fremdbestimmt sind, wie Analysen bei Managern ergeben haben, wird nur kurzfristig „erledigt“, statt zukunftsweisend „bewegt“. So ergeben sich folgende Fragen, um die Chancen der noch offenen Zukunft zu nutzen:

- Was sind meine Erhaltungsziele für das kommende Jahr?
- Was sind meine Entwicklungsziele in den nächsten 2 Jahren?
- Was sind meine Innovationsziele für die nächsten 5 Jahre?

Eine grundlegende Veränderung lässt sich in 5 Jahren erreichen, wenn ich heute anfangen. Das bündelt Kräfte.

3. Was tue ich, wenn ich mich verzettle?

Die Provokation der Pareto-Formel (20 % der Kunden bringen 80 % des Umsatzes, 20 % der Zeit einer Konferenz bringen 80 % der Entscheidung, 20 % der Fehlerquellen verursachen 80 % des Ausschusses etc.) gilt auch im persönlichen Arbeitsumfeld. In 20 % meiner Zeit schaffe ich 80 % von dem, wofür ich an dieser Stelle verantwortlich bin. Deswegen gilt, mit 2 Stunden insgesamt am Tag (Besprechung und Organisation) lassen sich 80 % für den Produktionsablauf sicherstellen.

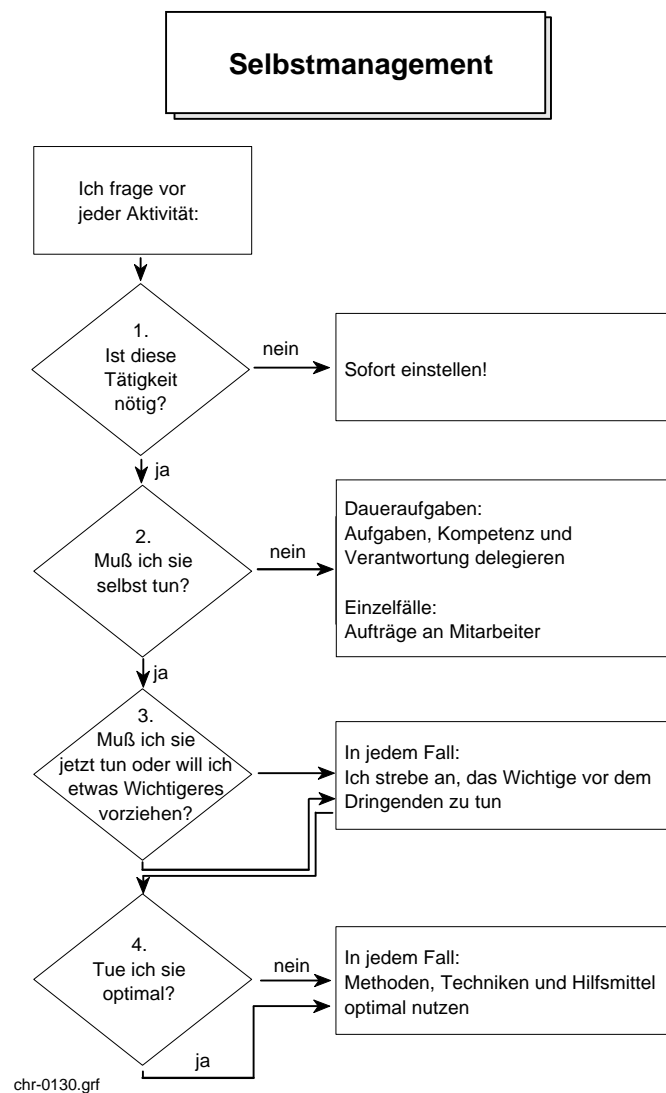
So lautet die Frage gegen Verzettelung: „Was ist meine Kerntätigkeit, für die ich bezahlt, anerkannt und gefördert werde?“ bzw. „Welche meiner Tätigkeiten hat die größte Hebelwirkung für meinen Erfolg?“

4. Was tue ich, wenn ich zu viel zu tun habe?

An erster Stelle gilt es, sich vom Diktat des Dringenden zu lösen. Das Wichtige zählt. Im Zentrum jedes guten Zeitmanagements steht das wirklich Wichtige. Es hilft zu unterscheiden zwischen dem, was ich selbst oder andere tun können (Delegation). Es hilft konsequent zu planen, weil Wichtiges jetzt noch nicht dringend ist. Und es gibt den Mut, Unnötiges sein zu lassen. Bei einem Flugzeugunfall z. B. soll die Mutter zuerst selbst die Sauerstoffmaske anlegen und erst danach ihrem Kind. Denn es ist wichtig, dass sie einen klaren Kopf für das Helfen behält.

Aus dem Prinzip des Wichtigen ergibt sich die Meilensteinplanung. Das heißt, alle Aktivitäten von besonderem Rang bekommen einen Platz auf der Zeitschiene. Nur so werden sie nicht von der Tagesaktivität verdrängt. Dazu zählen auch stille Stunden zur Vorbereitung. Wie sagte Martin Luther: „Heute habe ich viel zu tun, deswegen muss ich doppelt so lange meditieren!“

Denke vor dem Arbeiten



5. Was tue ich, wenn ich lustlos bin?

Es ist bekannt, dass die Produktivität von Mitarbeitern um 50 % schwankt; vergleiche das Phänomen „blauer Montag“, innere Kündigung, Mobbing etc.

Ein entscheidender Hebel zur Steigerung der persönlichen Produktivität ist die eigene Einstellung zu den einzelnen Aufgaben. Nach dem Prinzip der sich selbst erfüllenden Prophezeiung bestätigen sich optimistische wie auch pessimistische Vorannahmen. Spitzensportler bauen systematisch eine Erfolgszuversicht auf. Sie reden immer von dem, was sie erreicht haben. Und bei Rückschlägen suchen sie die Ursache bei sich, denn dort haben sie die Sache in der Hand. Bei Schuldzuweisungen an andere bleiben sie Verlierer.

Konkret heißt das: „Was macht mir Spaß und Mut bei der nächsten Konferenz, dem nächsten Kundenkontakt, Mitarbeitergespräch etc.?“ Der „Lustfaktor“ weckt verborgene Kräfte, deswegen lohnt sich eine konkrete Motivationsplanung.

6. Was tue ich, wenn ich permanent gestört werde?

Als erstes gilt es zu unterscheiden: „Ein Kunde stört nie. Er ist mein Job!“ oder anders formuliert, „Ist die Störung zur Erledigung meiner originären Aufgaben notwendig und wichtig?“.

Sodann möglichst gleich erledigen! Hier gilt die 5-Minuten-Regel: Was sich gleich erledigen lässt, nicht weiter aufschieben. Denn die Notiz, die Planung der Verschiebung und die Wiederaufnahme der Bearbeitung kosten mindestens 5 Minuten, wenn nicht mehr.

Schließlich, realistisch und statistisch gesehen lässt sich der Anteil an „Unvorhergesehenem“ nicht unter 40 % der Arbeitszeit drücken. Fest verplanen lassen sich nur 60 % meiner Zeit, dann aber mit Erfolgsgewissheit. Verplane ich mehr, muss ich länger arbeiten, denn die Statistik 40:60 wird sich bewahrheiten. So empfiehlt es sich, entweder Störungen zu bündeln (Sprechstunden etc.) oder störungsfreie Zeiten (Rufumschaltung etc.) einzurichten.

Zeitfresser

Situation: Ihre Zeit wird von vielen Zeitfressern zerstückelt und abgenagt.
Problem: Sie haben zu wenig Zeit für wichtige Dinge.
Ziel: Zeit optimal genutzt, Störfaktoren beseitigt.

Das will ich einführen:
Hier ankreuzen und in Ideenlisten eintragen



Zeitfresser Mögliche Lösungen

Perfektionismus	Nur so gut wie nötig, nicht so gut wie möglich arbeiten. Was fordert und honoriert der Abnehmer unserer Leistung?	
Alles selber unterschreiben	Delegieren. Aufträge bis Fr./DM ... von Mitarbeitern unterschreiben lassen. Eventuell Stichproben.	
Vieles gleichzeitig tun	Eins ums andere tun. Prioritäten setzen.	
Alles wissen wollen	Auf Mitarbeiter vertrauen. Kurzberichte fordern. Zielerreichung/Kennziffern kontrollieren. Details beim Mitarbeiter.	
Mitarbeiter + Kollegen halten Termine nicht ein	Termine vereinbaren und in den Terminkalender eintragen (beide Partner). Bringschuldprinzip einführen. Termine konsequent mahnen und selbst einhalten.	
Häufige Telefonstörungen	Gespräche analysieren. Mehr delegieren. Gesprächspartner an zuständige Mitarbeiter verweisen. Sperrstunden einführen. Vor Gesprächen/Sitzungen: Telefon „abmelden“.	
Unangenehmes aufschieben	Unangenehmes zuerst erledigen oder mindestens einen Schritt weiterbringen.	
Planloses Arbeiten	Tagesziele setzen. Das Wichtige vor dem Dringenden tun.	
Zu viele Störungen durch interne Besucher	Ein geplantes statt viele spontane Gespräche. Gespräche mit Mitarbeitern/Kollegen zusammenfassen. Unwichtiges durch Sekretariat abblocken. Klare Zielvereinbarungen/Aufträge.	
Fachzeitschriften lesen	„Konzentrate“ abonnieren. Verantwortung für Lektüre delegieren. Gegenseitige Information über das Wichtigste. Kartei anlegen. Zeitschriften ablegen lassen. Während Reisen lesen.	
Planlose Gespräche	Gesprächsziele festlegen. Unterlagen bereitstellen.	

Ausblick in die Zukunft

Managementinformationssysteme ersetzen das persönliche Zeitmanagement, das erfordert Selbstmotivation und Umgang mit Stress.

Die persönliche Kompetenz in der Selbstorganisation wird zunehmend durch EDV-gestützte Tools zur Terminverwaltung, Projektsteuerung, zum Vertriebscontrolling etc. ersetzt. Dadurch ergibt sich die Belastung, in einer permanent messbaren Arbeitsumgebung als „gläserner“ Mitarbeiter zu arbeiten. So wird Selbstorganisation zunehmend eine Technik der Selbstmotivation. Es ist alles vorprogrammiert (selbst die indirekten Bereiche, wie die Verwaltung, werden zunehmend prozessgesteuert - wie in der Produktion). Selbstmotivation heißt hier, messbare Ergebnisse mit sportlichem Ehrgeiz aufzugreifen, so wie Spitzensportler die Uhr und das Maßband tagtäglich brauchen. Wie sagte Ulrike Mayfahrt, die Weltrekordlerin und Olympiasiegerin: „Ohne Messlatte keinen Weltrekord!“ Der Wettbewerb belebt.

Literaturhinweise

Kitzmann, Dr. Arnold
Persönliche Arbeitstechniken und Zeitmanagement
2. Auflage, Renningen-Malmsheim: expert-Verlag, 1994

Seiwert, Prof. Dr. Lothar J.
Wenn Du es eilig hast, gehe langsam
2. Auflage, Frankfurt, Campus-Verlag, 1998

Stroebe, Dr. Rainer W. R.
Arbeitsmethodik I und II
6. bzw. 5. Auflage, Heidelberg, Sauer-Verlag, 1993