

Zeitmanagement - Die zehn Erfolgsfaktoren

Zeit als unser wertvollstes Gut kann nicht durch Geld ersetzt werden und vergeht unwiederbringlich. Eine effektive Zeitplanung ist unumgänglich, wenn nicht Arbeitsergebnisse und Lebensqualität leiden sollen.

Zeitplanung soll dabei nicht Selbstzweck sein, sondern helfen, mehr aus dem eigenen Leben zu machen. Größere Zufriedenheit, die erzielten Erfolge und eine bessere Balance zwischen Beruf und Freizeit wirken dabei motivierend: Zeitmanagement wird so zum Selbstläufer.

Am Anfang sollte immer eine Bestandsaufnahme stehen. Einen ersten Eindruck von der eigenen Arbeitseffektivität gibt der [Zeitmanagementtest](#) des Seiwert-Instituts. Wer allerdings detailliert wissen möchte, für was er wie lange braucht, sollte über eine Woche hinweg genau alle Aktivitäten aufschreiben, und zwar vom Aufstehen bis zum Schlafengehen. Nur das bringt realistische Werte und ermöglicht, die eigene Zeitplanung neu auszurichten. Die folgenden zehn Grundregeln helfen beim erfolgreichen Zeitmanagement:

1. Ziele setzen

Sich Ziele zu setzen, ist die Voraussetzung für ein selbstbestimmtes und erfolgreiches Leben. Die Ziele müssen konkret, positiv und handlungsorientiert formuliert sein, um umsetzbar zu sein. Also besser nicht: "Ich möchte mehr Sport machen", sondern "Ich will ab heute jeden Tag 15 Minuten joggen". Setzen Sie sich realistische Ziele und gehen Sie größere Pläne Schritt für Schritt an. Legen Sie Ihre Ziele schriftlich in Tages-, Wochen- und Monatsplänen fest. Dazu können Sie selbst erstellte Pläne, Zeitplanbücher aus dem Handel oder elektronische Kalender benutzen.

2. Prioritäten setzen

Bei den Aufgaben täglich wieder neu Prioritäten zu setzen, ist unerlässlich. Sonst verzetteln Sie Ihre Kräfte mit Unwichtigem. Prioritäten lassen sich nach dem ABC-Schema setzen:

- **A-Aufgaben** stellen die wichtigsten Aufgaben (Kernaufgaben Ihrer Position, Führungsaufgaben) dar. Sie machen nur einen relativ kleinen Anteil der Aufgabenmenge aus, sind aber für den Arbeitserfolg überaus bedeutsam und nicht delegierbar.
- **B-Aufgaben** sind Aufgaben mittlerer Wichtigkeit und delegierbar. Sie machen etwa 20 Prozent des Arbeitserfolges aus.
- **C-Aufgaben** sind weniger wichtig bis unwichtig und delegierbar, stellen aber erfahrungsgemäß einen Großteil der Aufgaben. Ihr Wert für den Arbeitserfolg ist jedoch gering.

Richten Sie deshalb Ihren Arbeitsplan konsequent aus: Beginnen Sie früh morgens, wenn Sie noch ausgeruht sind, mit einer A-Aufgabe. A-Aufgaben sollten den Hauptteil Ihrer Arbeitszeit einnehmen. Widmen Sie sich danach den B-Aufgaben. In den Hochbetriebszeiten im Büro oder bei Leistungstiefs können Sie C-Aufgaben dazwischen schalten. Prüfen Sie Möglichkeiten, einzelne Aufgaben, auch aus dem B-Bereich, zu delegieren.

Konzentrieren Sie sich immer nur auf eine Aufgabe zur Zeit und führen Sie diese nach Möglichkeit konsequent zu Ende. Beurteilen Sie, was wirklich wichtig und was "nur" dringlich ist und versuchen Sie, die wichtigen Aufgaben nicht wegen anderer, dringlich gewordener Aufgaben zu vernachlässigen.

3. Planung des nächsten Tages

Planen Sie am Vorabend den nächsten Arbeitstag. Nehmen Sie sich dafür ungefähr zehn Minuten Zeit. Was steht an? Schreiben Sie alle anstehenden Aufgaben in einer To-Do-Liste auf. Auch Unerledigtes vom Vortag wird mit übertragen. Was ist am wichtigsten? Setzen Sie Prioritäten mit Hilfe der ABC-Analyse. Wann müssen die Aufgaben erledigt sein? Platzieren Sie die Aufgaben im Tages- oder Wochenschema unter Berücksichtigung Ihrer Leistungskurve und der Hochbetriebszeiten im Büro. Eine "Deadline" bzw. ein Schlusstermin für jede Aufgabe wirkt disziplinierend. Wie viel Zeit brauche ich wofür? Setzen Sie sich ein möglichst realistisches Zeitlimit für die einzelnen Aufgaben. Oft wird empfohlen, nur 60 Prozent der Arbeitszeit zu verplanen und 40 Prozent als Pufferzeit für Unvorhergesehenes und Spontanes zu reservieren. Passen Sie dieses grobe Raster individuell an Ihre Bedürfnisse und Erfahrungen an: Wie oft werden Sie tatsächlich an jedem Tag mit Störungen und Arbeitsunterbrechungen konfrontiert? Optimieren Sie nach und nach Ihre Zeitplanung, indem Sie Ihre Erfahrungen einfließen lassen.

4. Arbeitsaufwand vorher festlegen

Legen Sie von vornherein fest, wie viel Zeit Sie für eine Aufgabe benötigen wollen. Üben Sie sich darin, den Zeitaufwand für Aufgaben nach und nach immer realistischer einzuschätzen. Das geht nur durch Versuch und Irrtum. Denn wer sich viel in kurzer Zeit aufbürdet, setzt sich selbst unnötig unter Druck, wer den Aufwand aber überschätzt, bremst das eigene Leistungspotenzial. Bei Besprechungen bündelt es die Kräfte, wenn man den Zeitaufwand im Voraus festlegt.

Trotz aller Planung heißt es aber, flexibel zu bleiben: Im Laufe des Tages kann eine plötzliche Anforderung eine Umstellung der Tagesplanung erfordern. Dann können Sie ruhigen Gewissens die eher unwichtigen Aufgaben verschieben. Schließlich soll der Tagesplan soll kein starres Schema sein, sondern lediglich eine Richtschnur.

5. Leistungskurve einbeziehen

Denken Sie bei Ihrer Planung daran, wann Sie Ihr Leistungshoch haben. Die Leistungskurve ist zwar bei jedem Menschen individuell anders ausgeprägt, aber die grundsätzlichen Tendenzen sind dieselben. Erfahrungsgemäß zeigt der Biorhythmus bei allen Menschen am Vormittag ein Hoch, am frühen Nachmittag ein Tief. Wann Sie am besten arbeiten können ("Morgenmensch" oder "Abendmensch"), müssen Sie selbst durch Beobachtung herausfinden. Die Hoch-Zeiten reservieren Sie für Ihre Hauptaufgaben, in den Tiefphasen lassen sich gut Routineaufgaben erledigen.

Wer versucht, einige der nachfolgend genannten Ratschläge zu beherzigen, wird schon bald erste Erfolge erzielen. Letztendlich bedeutet Zeitplanung, Freiraum zu schaffen für ein Mehr an Lebensqualität.

6. Regelmäßig bewegen und Pausen machen

Gerade die bewegungsarme Arbeit im Büro und am Computer strengt an und führt oft zu Kopfschmerzen oder Verspannungen. Darum nutzen Sie jede Gelegenheit zum Aufstehen und zur Bewegung. Nur die Mittagspause genügt nicht, um den ganzen Tag über leistungsfähig zu bleiben. Spätestens alle zwei Stunden sollte eine Pause von 20 Minuten gemacht werden, bei der man auch den Arbeitsplatz verlässt. Besser sind aber fünf bis zehn Minuten nach einer Arbeitsstunde. Wer öfters eine kleine Pause einlegt, kann neue Kraft tanken und seine Aufgaben danach wesentlich konzentrierter und dadurch effektiver erledigen. Der vermeintliche Zeitverlust ist also keiner, sondern zahlt sich sogar doppelt aus.

7. Einführen einer "stillen Stunde"

Reservieren Sie sich täglich eine "stille Stunde" für die Erledigung wichtiger Aufgaben, bei der Sie nicht gestört werden dürfen. Durch die ununterbrochene Konzentrationsphase entfällt der ständige Prozess des Wiedereinlesens nach einer Störung und lässt Sie erheblich effektiver arbeiten. Stellen Sie dazu das Telefon um. Auch für unangemeldete Besucher sind Sie dann nicht zu sprechen.

8. "Zeitdiebe" beseitigen

Über den Selbst-Check können Sie Ihre persönlichen Zeitdiebe erkennen, etwa ständiges Telefonklingeln, unangemeldete Besucher, mangelnde Prioritätensetzung oder das Aufschieben von Aufgaben. Listen Sie alle Zeitdiebe auf und überlegen Sie, welche davon am meisten Zeit kosten und wie Sie eine Änderung bewirken können.

9. Ergebnisse kontrollieren

Schauen Sie morgens Ihre Tagesplanung noch mal auf Aufgaben und Prioritäten hin durch und passen Sie sie eventuell an. Abends werden die Ergebnisse dann auf der To-Do-Liste abgehakt. Reflektieren Sie, was Ihnen der Arbeitstag gebracht hat und inwiefern Sie Ihren Zielen ein Stück näher gekommen sind. Was lässt sich noch verbessern? Dann ist wieder Zeit für die Vorplanung des nächsten Tages. Am Schluss sollte die Einstimmung auf den Feierabend stehen: Was kann ich heute noch für mich tun?

10. Den Tag positiv beginnen und abschließen

Beginnen und beenden Sie jeden Tag positiv! Nehmen Sie sich jeden Morgen genug Zeit für Frühstück, Körperpflege und Fahrt zur Arbeit. Wer schon abgehetzt und mit leerem Magen ins Büro kommt, hat einen entsprechend schlechten Start. Dagegen helfen einige einfache Dinge. Packen Sie Ihre Aktentasche doch bereits am Vorabend. Die Brotschnitte für Zwischendurch lässt sich ebenfalls am Abend vorher schmieren und bleibt im Kühlschrank frisch. Eine programmierbare Kaffeemaschine hält den Wachmacher rechtzeitig bereit. Und der passionierte Langschläfer kann sich mit Tricks behelfen - wie den Wecker eine Stunde früher stellen oder durch die Lieblingsmusik das Aufstehen erleichtern.