

▶▶ TUTORIAL

Zeit- und Selbstmanagement: das tägliche Terminchaos besiegen



Jeder Arbeitstag stellt eine neue Herausforderung dar, was Planung und Organisation angeht. Wie Sie die zur Verfügung stehende Arbeitszeit effizienter nutzen können, erfahren Sie im DoIT-Tutorial von Managementtrainer Bernd Raffler.

■ **KAFFEE HOLEN**, Rechner einschalten, und los geht es mit der Arbeit für acht oder mehr Stunden. Dass sie hiermit schon mehrere Dinge falsch gemacht haben, um einen Arbeitstag wirklich effizient zu gestalten, ist den meisten Erwerbstätigen nicht klar. „Mit einem vernünftigen Zeitmanagement kann jeder pro Tag ein bis zwei Stunden Zeit gewinnen“, sagt der in Lippstadt ansässige Organisationsberater Bernd Raffler.

Selbstorganisation verbessern

Der 62-Jährige arbeitet seit 1985 als selbstständiger Trainer und Berater, unter anderem auch beim ADM-Institut, Paderborn. Seine Beratungsschwerpunkte liegen auf allgemeiner Büroorganisation, Verbesserung der persönlichen Organisation und Optimierung von Führungsstrukturen. Bernd Raffler ist gelernter Großhandelskaufmann und legt seinen Fokus dabei gerade auf mittelständische Unternehmen. Für die DoIT stellte er seine fünf wichtigsten Tipps im Bereich Zeit- und Selbstmanagement zusammen.

1 Nicht jede Minute verplanen

Ich habe selbst 25 Jahre als Angestellter gearbeitet. Dabei fiel mir auf, dass viele Kollegen einfach falsch organisiert sind und deswegen zeitlich ins Schleudern geraten. Der Grundfehler besteht in der Regel darin, dass wir uns zu viel vornehmen. Wenn man einen Acht-Stunden-Tag zugrunde legt, dann darf ich eigentlich nur vier Stunden vorher verplanen. Die anderen vier Stunden brauche ich für Telefonate oder sonstige Überraschungen. Viele Leute haben aber jede Minute ihres Arbeitstags verplant. Wenn dann der Chef vorbeikommt und sagt „Kannste nicht mal eben ...“, gerät gleich alles durcheinander, oder der Tag zieht sich in die Länge. Insgesamt sollten Sie also genug Zeit einplanen für die Arbeiten, die Sie nicht vorhersehen können. Was sonst nämlich folgt, ist der Hamsterradeffekt: Sie rennen den ganzen Tag Ihren Zielen und Terminen hinterher und werden immer gehetzter. Oft verfallen Arbeitnehmer dann in eine „Mir ist jetzt alles egal“-Haltung, weil sie schon mittags sehen, dass sie ihr Tagespensum ohnehin nicht mehr bewältigen können. Nach meiner Beobachtung erliegen Leute an diesem Punkt oft der Versuchung, dann nur noch unwichtige Aufgaben zu erledigen, weil die sich meist recht schnell und ohne viel Energieaufwand bewältigen lassen. „Überplanen“ Sie Ihren Tag also nicht, und lassen Sie sich gleichzeitig auch nicht von allem und jedem aus der Ruhe bringen. Mein Leitspruch dafür lautet: „Für wichtige Dinge habe ich immer Zeit. Aber den Grad der Wichtigkeit bestimme ich.“

2 Ziele erkennen und setzen

Ein grundlegendes Problem bei vielen Berufstätigen ist die falsche

Priorisierung. Es gibt verschiedene Studien, nach denen die A-Aufgaben, also die wirklich wichtigen Aufgaben, nur 15 Prozent des täglichen Pensums ausmachen, die B-Aufgaben liegen bei etwa 20 Prozent und die C-Aufgaben, also die unwichtigsten, bei 65 Prozent. Ein sehr einfacher Tipp, um für Wesentliches mehr Zeit zu gewinnen, ist die Einschränkung der C-Aufgaben. Wer die unwichtigen Tätigkeiten reduzieren kann, verschafft sich leicht ein bis zwei Stunden mehr Zeit für A-Aufgaben – die Aufgaben also, für die er hauptsächlich bezahlt wird. Das Problem dabei: Die Menschen lieben C-Aufgaben. Denn sie sind ein gutes Mittel, um sich vor den A-Aufgaben zu drücken. Hier

zu arbeiten, ohne eine solche Priorisierung wirklich vorzunehmen. Wer aber dafür zehn Minuten jeden Morgen investiert, wird automatisch effektiver arbeiten, weil nichts Wichtiges unnötig lange liegen bleibt. Das spart wiederum Zeit und Stress.

3 Aufgaben abgeben

Eine Ursache für übermäßige zeitliche Beanspruchung liegt bei manchen Arbeitnehmern darin, dass sie Arbeit nicht delegieren können. Ich habe schon Teamleiter erlebt, die mehrere Mitarbeiter hatten, aber nie weniger als zwölf Stunden im Büro verbracht haben. Auf meine Frage, warum sie denn die Arbeit nicht besser verteilen würden, kam die Antwort: „Ach, die Kollegen können das ja doch nicht.“ Sie sollten sich vor der Hybris hüten, Sie allein könnten alles am besten. Überlegen Sie lieber, ob nicht jemand aus Ihrem Team oder ein anderer Kollege genauso gut oder sogar besser für eine bestimmte Aufgabe geeignet ist, bevor Sie wieder einen Abend im Büro verbringen und die anderen pünktlich nach Hause gehen. Natürlich gibt es immer mal Stressphasen, aber ein Übermaß an Arbeit sollte nicht an einigen wenigen Kollegen hängen bleiben. Auch sollten Sie Ihre Planung daran ausrichten, wann Sie am effizientesten arbeiten können und wie viel Energie jeweils nötig ist. Und Sie sollten sich auch eine Zeitreserve für Ideen und kreative Gedanken lassen.

4 Technik der Zeitplanung

„Zeiträuber abwehren“ heißt hierbei die Zauberformel. Wer sich Kollegen vom Leib halten kann, die zu viel quatschen, schont schon mal wertvolle Zeitressourcen. Versuchen Sie,

120

MINUTEN LASSEN SICH IM SCHNITT GEWINNEN DURCH OPTIMIERTES ZEITMANAGEMENT, UND ZWAR TAG FÜR TAG.

appelliere ich an das Verantwortungsbewusstsein meiner Kunden, denn egal, ob Führungskraft oder Sachbearbeiter – jeder wird in der Hauptsache für die Kernaufgaben bezahlt, und die muss er jeden Tag schwerpunktmäßig erledigen. Bedenken Sie: Wer Karriere machen will, darf keine Scheu vor A-Aufgaben haben. In meinen Seminaren mache ich mit den Teilnehmern immer eine Übung dazu. Sie sollen die zehn Tagesaufgaben notieren – und dann die allerwichtigsten von eins bis fünf benennen. Wenn das geschehen ist, rate ich ihnen, die anderen fünf Aufgaben einfach zu streichen und sich mit aller Energie den Top fünf zu widmen. Viele fangen morgens an,

IHRE ANSPRECHPARTNER

Zeit- und Selbstmanagement ■
17.10.2008, Paderborn
www.adm-institut.de/zeitmanagement

Kontakt ADM Institut ■
Bernd Raffler □ Phone: 05251 28897-597
braffler@adm-institut.de

Kontakt Fujitsu Siemens Computers ■
Martin Jansen □ Phone: 089 62060-1513
martin.jansen@fujitsu-siemens.com



Störenfriede höflich abzuwehren. Wer nur Privates zu vermelden hat, sollte sich ohnehin auf die Mittagspause verträsten lassen. Berufliche Spontantrreffen sollten Sie, wenn möglich, in einen Termin für den nächsten Tag umwandeln. Schauen Sie bei der Meetingflut, welche Besprechung wirklich für Sie infrage kommt beziehungsweise welche Tagesordnungspunkte Sie betreffen. Ist es nur ein Punkt von zehn, müssen Sie dann am kompletten Meeting teilnehmen? Fragen Sie Ihren Vorgesetzten doch mal. Was sich für eine verbesserte Vorausschau empfiehlt, sind Datumsmappen. Hier können Sie Monat für Monat exakt planen. Wenn Sie sich für den 19. Juli eine Aufgabe vornehmen, legen Sie die Unterlagen dazu in das entsprechende Fach für diesen Tag. Bei größeren Vorhaben können Sie eine zusätzliche Projektmappe anlegen. Dieses Vorgehen hat auch den Vorteil, dass Sie sich besser vertreten lassen können, wenn Sie einmal krank sein sollten. Über dieses Terminordnungssystem kann Ihr Kollege sofort sehen, was an dem

betreffenden Tag anliegt. So vermeiden Sie Chaos in der Firma. Auch elektronisch funktioniert ein solches System – zum Beispiel mit der Aufgabenverwaltung in Outlook.

5 **Eigenen Arbeitsstil verbessern**

Chaos lässt sich auch bei Meetings reduzieren. Hier gilt die Devise: Je besser die Teilnehmer vorbereitet sind, desto weniger Zeit nimmt eine Besprechung in Anspruch. Gehen Sie als Teilnehmer mit gutem Beispiel voran, oder schreiben Sie es als Einladender in die Rundmail. Wenn Sie das als Führungskraft vorleben, machen die anderen auch mit. Eine gute Besprechung ist sehr wichtig im Arbeitsalltag, aber sie muss effizient sein, und das geht nur mit bestmöglicher Vorbereitung. Allzu leicht schleicht sich bei manchen Kollegen die Gewohnheit ein, das Protokoll nicht zu lesen und die Unterlagen nicht mitzubringen – so ein Verhalten raubt allen anderen wertvolle Zeit. Eigentlich sollte es in Meetings nur noch darum gehen: Wer macht was bis wann?

Auch das Telefonieren will gelernt sein. Jedes wichtige Gespräch sollten Sie vorbereiten: Mit wem will ich sprechen? Welche Unterlagen benötige ich? Wie lange wird das Gespräch dauern, und was will ich erreichen? Wenn der Angerufene sich meldet, frage ich zuerst, ob er für mein Thema der Richtige ist und ob er beispielsweise drei Minuten Zeit hat. Erst dann lege ich los. So kann ich auch Zeit sparen. Zum Thema Selbstorganisation bin ich mal einem ganz schweren Fall begegnet. Es handelte sich um einen Architekten, der mich engagiert hat, um sein Bürochaos zu beseitigen. Als ich den Raum betrat, staunte ich nicht schlecht: Dort lagen drei Papierstapel von insgesamt zweieinhalb Meter Höhe. Die bin ich mit ihm durchgegangen, gemeinsam haben wir etwa zwei Meter weggeworfen. Das hat allerdings sechs Stunden gedauert. Solche Papierberge dürfen gar nicht erst entstehen. Auf meinem eigenen Schreibtisch stehen drei Ablagekörbe. In dem einen liegt alles, was ich heute erledigen muss. Der zweite Korb bein-

haltet Aktuelles, also Aufgaben, um die ich mich in naher Zukunft kümmern muss. In der dritten Ablage finden sich Projekte, darunter verstehe ich längerfristige Angelegenheiten, die noch nicht terminiert sind, oder Ideen, für die ich Infos sammle. Der Kniff besteht nun darin, diese drei Ablagen jeden Tag durchzugehen. Dann fällt ständig auf, ob etwas gar nicht mehr gebraucht wird oder ob Sie etwas vergraben haben, das vielleicht doch gerade wichtig ist. Das gilt sowohl für den Schreibtisch, an dem Sie arbeiten, als auch für Ihren Desktop auf dem Rechner. Übrigens: Zumindest unterbewusst bewerten Chefs Mitarbeiter mit Papierbergen auf dem Schreibtisch, übervollem E-Mail-Posteingang und unvollständig geführtem Kalender schlechter, frei nach dem Motto: Wenn jemand schon nicht Arbeitsplatz, Kalender und E-Mails in Ordnung halten kann, wie soll er dann wirklich verantwortungsvolle Aufgaben bewältigen? Ordnung ist also nicht nur das halbe Leben, sondern eventuell auch die halbe Karriere.