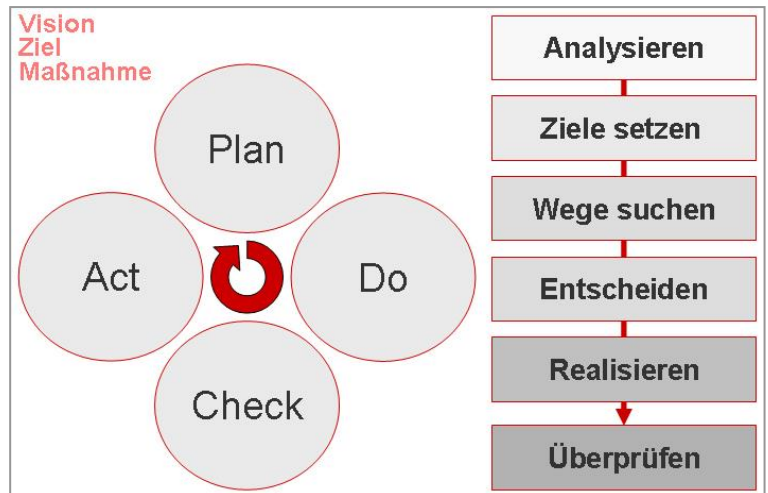


ACHTUNG: Jede Form des erfolgreichen Selbst- und Zeitmanagements setzt die Auseinandersetzung mit sich selbst und seinen eigenen Visionen und Zielen voraus!

Erfolgreiches *Unternehmensmanagement* beruht grundsätzlich auf der Ableitung von konkreten und überprüfbaren Zielen aus der Vision des Unternehmens und auf dem konsequenten Verfolgen der gesteckten Ziele durch geplante Maßnahmen.

Für das individuelle *Selbstmanagement* gilt die gleiche Abfolge: Die eigene Lebensvision muss die Basis für die persönlichen und beruflichen Ziele bilden, die eindeutig definiert sind und deren Erreichen planvoll angestrebt wird. Systematisches Selbstmanagement wiederum ist Voraussetzung für effektives *Zeitmanagement*.



DIE VISION: Wie stelle ich mir mein weiteres Leben im schönsten Idealfall vor? Im privaten Umfeld? Im Beruf? Welche Bilder sehe ich, welche Gefühle entstehen in mir?

Analysieren: Wo stehe ich? Wie nahe bin ich an meiner Vision? Was läuft bereits gut und wo sind Verbesserungen möglich?

Ziele setzen: Wo will ich hin? Was will ich erreichen, um meiner Vision näher zu kommen? Welche Ziele setze ich mir für die nächste Zeit und woran kann ich erkennen, dass ich sie erreicht habe?

Wege suchen: Was kann ich tun, um meine Ziele zu erreichen. Welche Schritte sind möglich, welche erforderlich? Wer oder was kann mir auf meinem Weg helfen und wer oder was wird mir eher im Wege stehen?

Entscheiden: Welche Wege zur Erreichung meiner Ziele werde ich gehen? In welcher Abfolge und in welchem Zeitrahmen?

Realisieren: Ich gehe jeden einzelnen Weg zu jedem einzelnen meiner Ziele.

Überprüfen: Bin ich noch auf dem richtigen Weg? Bin ich alle Schritte gegangen? Kann ich neue Wege oder Abkürzungen erkennen, die mich besser oder schneller zu meinem Ziel führen? Und schließlich: *Habe ich mein Ziel erreicht?* Bin ich zufrieden damit, ist eingetreten, was ich mir erhofft habe? Kann ich mich in dieser Angelegenheit ein wenig ausruhen, oder sollte ich mich erneut auf den Weg machen? Wie sieht das neu gesteckte Ziel aus?

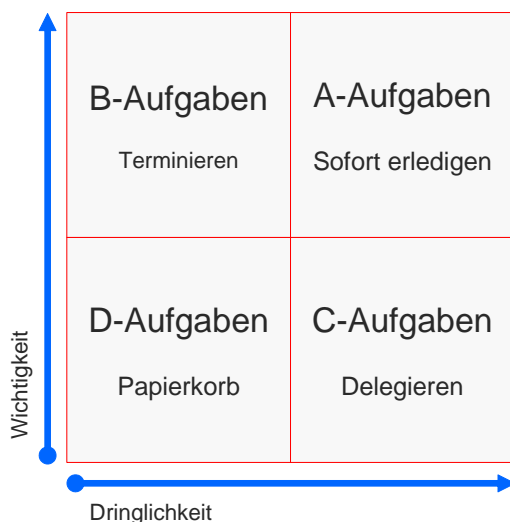
Das Eisenhower-Prinzip (ABC-Analyse)

Eine Methode des Selbst- und Zeitmanagements

ACHTUNG: Jede Form des erfolgreichen Selbst- und Zeitmanagements setzt die Auseinandersetzung mit sich selbst und seinen eigenen Visionen und Zielen voraus!

Menschen tendieren (zumindest im beruflichen Handeln) oft dazu, Aufgaben entsprechend ihrer persönlichen Vorlieben, dem Druck von außen oder anderer zufälligen Faktoren zu erledigen, anstatt sie nach ihrer Bedeutung zu gewichten. Erfolgreiches Handeln erfordert aber vor allem, das Wichtige zu erledigen.

Der amerikanische Präsident Dwight D. Eisenhower hat ein einfaches, aber wirkungsvolles Instrument geschaffen, mit dem die Prioritäten von Aufgaben nach den Schlüsselkriterien *Wichtigkeit* und *Dringlichkeit* bestimmt werden. Es ist als Eisenhower-Prinzip bekannt; weil die Gewichtung über Buchstaben ausgedrückt wird, heißt diese Methode oft auch ABC-Analyse.



Stellen Sie sich für jede Ihrer Aufgaben und Aktivitäten diese beiden Fragen:

■ Wie wichtig ist Erledigung dieser Tätigkeit für die Erreichung meiner Ziele und für meinen Erfolg? Ist es eine Tätigkeit, die nur ich selbst ausführen kann und will?

■ Wie dringend ist die Erledigung dieser Aufgabe? Muss sie sofort in Angriff genommen werden, oder bleiben zeitliche Spielräume?

Aus den beiden Antworten ergibt sich eine Position (A bis D) innerhalb des Koordinatenkreuzes aus Wichtigkeit und Dringlichkeit, die die Priorität dieser Tätigkeit ausdrückt.

A-Aufgaben sind *wichtig* und *dringend*. Ihre Erledigung ist für Sie von großer Bedeutung. Diese Aufgaben müssen Sie selbst und sofort erledigen. Oft handelt es sich um kritische Situationen, Probleme oder Krisen.

B-Aufgaben sind *wichtig*, aber *nicht dringend*. Die meisten Ihrer Aufgabe sollten B-Aufgaben sein, die Sie mit ausreichendem Zeitpotenzial erledigen. Terminieren (und bearbeiten oder delegieren) Sie B-Aufgaben so, dass daraus keine A-Aufgaben entstehen!

C-Aufgaben sind *nicht wichtig*, aber *dringend*. Oft handelt es sich um Routineaufgaben, die einen großen Zeitumfang beanspruchen. Wenn Sie die Möglichkeit dazu haben, delegieren Sie diese Aufgaben; andererseits versuchen Sie, die Erledigung in Zeitblöcken zusammenzufassen.

D-Aufgaben sind *weder wichtig, noch dringend*. Sie können (besser: müssen) sich fragen, ob sie überhaupt erforderlich sind. Entsorgen Sie D-Aufgaben ruhig im „Papierkorb“ – sollte eine von ihnen doch irgendwann wichtig oder dringend werden, melden sich diese Aufgabe „von selbst“ wieder.

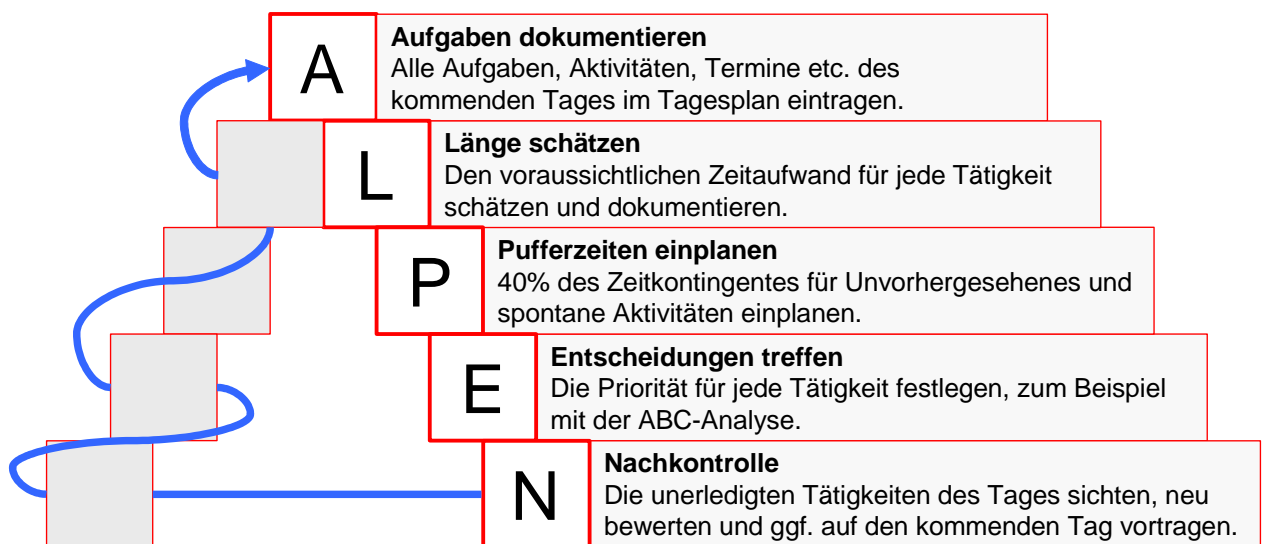
Die ALPEN - Methode

Eine Methode des Selbst- und Zeitmanagements

ACHTUNG: Jede Form des erfolgreichen Selbst- und Zeitmanagements setzt die Auseinandersetzung mit sich selbst und seinen eigenen Visionen und Zielen voraus!

Um die ALPEN-Methode gewinnbringend anwenden zu können, ist es hilfreich, dass Sie sich zuvor mit dem Eisenhower-Prinzip (bzw. der ABC-Analyse) vertraut gemacht haben und es anwenden (können).

Die ALPEN-Methode ist ein Planungsinstrument für den folgenden Arbeitstag. Mit ihr wird geplant, welche Aktivitäten wann und mit welcher Dauer am kommenden Tag durchgeführt werden sollen. Die konsequente Anwendung der Methode benötigt 10 Minuten des Vortages und hilft Ihnen, ein Vielfaches davon für wichtige Aufgaben zu gewinnen. Die Planung beinhaltet folgende fünf Schritte:



Bitte bedenken Sie:

- Ein guter Tagesplan beinhaltet das, was Sie an einem Tag auch erledigen können – und nicht mehr.
- Am Ende des Tages sollten keine dringenden Aufgaben übrig geblieben sein.
- Aufgaben, die regelmäßig nicht erledigt wurden, sollten auf ihre Wichtigkeit geprüft und wenn möglich delegiert oder ganz gestrichen werden.
- Planen Sie nie die gesamte Arbeitszeit ein. Lassen Sie 20% für unvorhersehbare Störungen und weitere 20% für soziale Aktivitäten offen.
- Planen Sie auch Zeit für sich selbst, für kreative Phasen, Konzeptarbeit und für Entspannung ein.
- Beachten Sie Ihre persönliche Leistungskurve (die Zeit zwischen 09 und 10 Uhr sowie zwischen 18 und 20 Uhr eignet sich bei den meisten Menschen besonders für geistige Hochleistungen) und die Störzeitenkurve.

Das Pareto-Prinzip (80-20-Regel)

Eine Methode des Selbst- und Zeitmanagements

ACHTUNG: Jede Form des erfolgreichen Selbst- und Zeitmanagements setzt die Auseinandersetzung mit sich selbst und seinen eigenen Visionen und Zielen voraus!

Im Zusammenhang mit dem Selbst- und Zeitmanagement macht uns das Pareto-Prinzip deutlich, dass der von uns betriebene Aufwand nicht in einem direkt proportionalen Verhältnis zum Ergebnis steht. Es besagt:

20% der (geplant) eingesetzten Zeit führt zu 80% der Ergebnisse.



	Besprechungszeit	↔	Beschlüsse	
	Schreibtischarbeit	↔	Arbeitserfolg	
20%	Kunden	↔	Umsatz	80%
	Kunden	↔	Beschwerden	
	Ursachen	↔	Fehler	

Für die alltägliche Arbeitspraxis ergeben sich daraus einige Tipps:

- Zeit, die Sie für systematische Arbeitsplanung einsetzen, zahlt sich um ein Vielfaches wieder aus.
- Legen Sie eindeutige Ziele fest und setzen Sie konsequent Prioritäten (zum Beispiel durch die ABC-Analyse).
- Sagen Sie nicht: „Ich erledige erst den Kleinkram, dann kann ich mich auf die Hauptsache konzentrieren.“ Kleinkram ist diesbezüglich unendlich!
- Nutzen Sie Ihre Arbeitszeit für das Wesentliche und erreichen Sie dadurch maximale Ergebnisse.
- Bearbeiten Sie die wichtigsten Aufgaben vordringlich, auch wenn es zugleich die schwierigsten Aufgaben sind. Erledigte wichtige Aufgaben entlasten ungemein und stärken zugleich das Selbstwertgefühl.

Hintergrundwissen

Vilfredo Federico Pareto (1848 bis 1923) war ein italienischer Wirtschaftswissenschaftler und Soziologe. Neben vielem Anderen hat er das statistische Phänomen beschrieben, dass eine kleine Anzahl von hohen Werten einer Wertemenge mehr zu deren Gesamtwert beiträgt, als die hohe Anzahl der kleinen Werte dieser Menge. Er fand heraus, dass 80% des Kapitals in den Händen von 20% der Kapitaleigner liegt. Banken sollten sich demnach vorrangig um diese 20% der Menschen kümmern, um ihren Bestand zu sichern und auszubauen.

Das danach benannte Pareto-Prinzip (auch 80-20-Regel genannt) lässt sich auf viele andere geschäftliche und private Inhaltsfelder übertragen. Selbst- und Zeitmanagement bezieht sich im oben dargestellten Sinn oft auf die Pareto-Verteilung. In der darstellenden Statistik findet sich das Pareto-Diagramm als gewichtetes Säulendiagramm.

ACHTUNG: Jede Form des erfolgreichen Selbst- und Zeitmanagements setzt die Auseinandersetzung mit sich selbst und seinen eigenen Visionen und Zielen voraus!

Unser Leben ist durch verschiedenste Facetten und Einflussfaktoren gekennzeichnet. *Nossrat Peseschkian*, Leiter der international wirkenden Wiesbadener Akademie für Psychotherapie, hat beschrieben, dass geistige und körperliche Gesundheit nur durch ein Gleichgewicht der vier folgenden Lebensbereiche zu erreichen ist:

Körper und Sinne: Gesundheit, Ernährung, Fitness, Erholung, Wellness ...

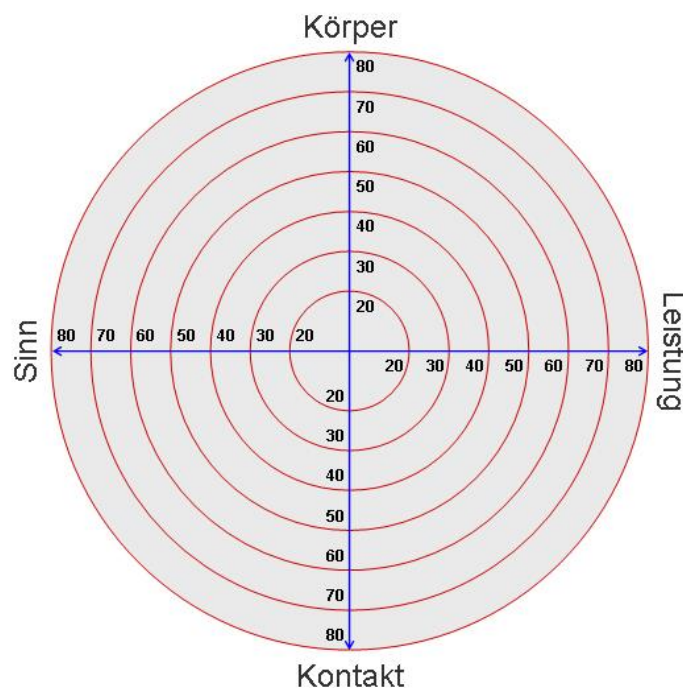
Kontakt und Partnerschaft: Familie, Freunde, Beziehungen, soziale Kontakte ...

Leistung und Beruf: Arbeit, Karriere, Erfolg, Finanzen, Wohlstand ...

Sinn und Zukunft: Visionen, Liebe, Selbstverwirklichung, Erfüllung ...

Sein Balance-Modell ist in der Diskussion zu Selbst- und Zeitmanagement häufig aufgegriffen worden, beispielsweise als Work-Life-Balance oder Lebens-Balance. Es macht bewusst, wie wichtig eine ausgewogene Balance zwischen Berufs- und Privatleben ist.

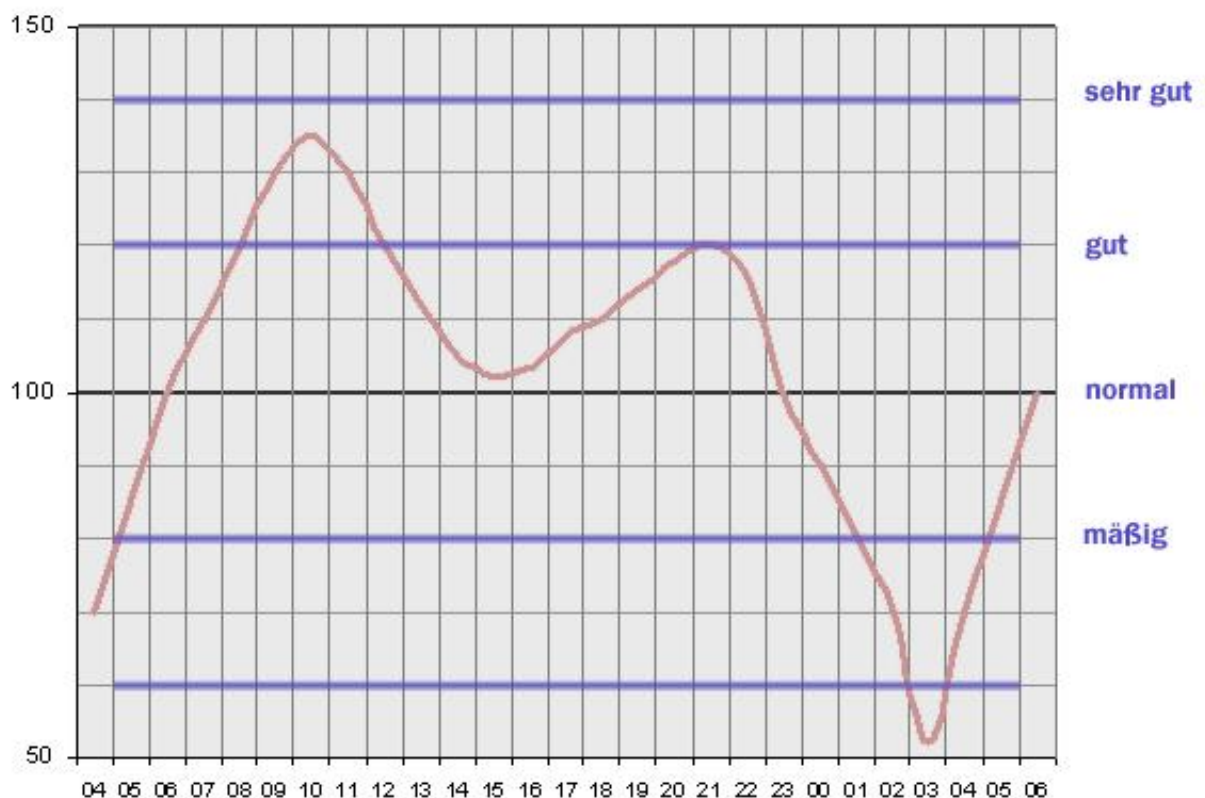
TEST: Bitte denken Sie kurz über Ihre gegenwärtige Lebenssituation nach. Wenn die vier o. b. Lebensbereiche 100% ihres Lebens ausmachen – wie verteilen sich diese 100% über die einzelnen Bereiche? Tragen Sie den entsprechenden Prozentanteil auf den vier Achsen der folgenden Grafik ein und verbinden Sie diese Punkte. Ist Ihr Ergebnis halbwegs quadratisch?



Wenn eine Seite deutlich übergewichtig ist, sollten Sie einmal darüber nachdenken, ob und wie Sie Ihr Leben ausgeglichener gestalten wollen.

ACHTUNG: Jede Form des erfolgreichen Selbst- und Zeitmanagements setzt die Auseinandersetzung mit sich selbst und seinen eigenen Visionen und Zielen voraus!

Jeder Mensch hat einen eigenen Tagesrhythmus, in dem seine Leistungsfähigkeit großen Schwankungen unterworfen ist. So liegt das absolute Leistungstief bei den meisten Menschen um 3:00 Uhr, das Leistungshoch um 10:00 Uhr morgens. Die rote Kurve unten bildet die durchschnittliche Leistungsfähigkeit ab.



Die Ermittlung Ihrer persönlichen Leistungskurve kann Ihnen bei der Arbeitsplanung helfen. Tragen Sie – am Besten über mehrere Tage hinweg – stündlich ein, wie Sie Ihre aktuelle Leistungsfähigkeit einschätzen. Sie können sich dabei an der groben Skalierung (mäßig bis sehr gut) oder an der Prozenteinteilung von 50% bis 150% orientieren. Sind Sie eher ein Morgentyp oder ein Nachtarbeiter? Dann richten Sie Ihre Tagesplanung an Ihrer Leistungskurve aus.

TIPP: Sie können diese Übersicht auch einsetzen, um zusätzlich eine Störzeitenkurve zu erstellen. Der Wert 100 steht dann für ungestörtes Arbeiten; je mehr Störungen entstehen (ungeplante Anrufe, Kundenbesuche, äußere Unruhe etc.), desto höher steigt der Wert. Versuchen Sie, Ihre persönliche Leistungskurve und die Störzeitenkurve aufeinander abzustimmen. Aufgaben, auf die Sie sich besonders konzentrieren müssen, sollten Sie in möglichst störungsfreien Zeiten mit hoher Leistungsfähigkeit erledigen.

ACHTUNG: Jede Form des erfolgreichen Selbst- und Zeitmanagements setzt die Auseinandersetzung mit sich selbst und seinen eigenen Visionen und Zielen voraus!

Zum Thema Selbst- und Zeitmanagement finden sich unzählige Tipps und Praxisanregungen - in Büchern, Aufsätzen, Werbeschriften und im Internet. Die zehn Aspekte, die mir persönlich am meisten geholfen haben, mich und meine Zeit zu managen, habe ich auf dieser Seite als Tipps zusammengestellt:

Prioritäten setzen. Überlegen Sie, welche Aufgaben wichtig und welche dringlich sind. Erledigen Sie Aufgaben entsprechend ihrer Prioritäten.

Schriftlich planen. Halten Sie Ihre beruflichen und privaten Ziele schriftlich fest. Erstellen Sie schriftliche Wochen- und Tagespläne. Planen Sie maximal zwei A-Aufgaben (zwei bis drei Stunden) täglich ein.

Vom Ziel aus denken. Definieren Sie bei komplexeren Aufgaben zunächst das Ziel und planen Sie dann die einzelnen Schritte zur Erreichung des Ziels. Meist sind mehrere Dinge zu tun, um zu einem Ziel zu gelangen. Erfassen Sie alle Schritte.

Wichtiges zuerst anpacken. Erledigen Sie immer zuerst das Wichtige und lassen Sie das Unwichtige liegen. Versuchen Sie nicht, erst alles Unwichtige zu erledigen – Sie werden dadurch nicht mehr Zeit und Ruhe für das Wichtige bekommen.

Zeit nehmen. Verplanen Sie nur 60% Ihres Zeitpotenzials. Halten Sie 20% für Unerwartetes wie Zeitdiebe oder Störungen frei. Und nutzen Sie 20% für sich selbst und für kreative und soziale Aktivitäten.

Dringliches nicht zulassen. Wenn Dinge dringlich werden, liegt das oft an unsauberer Planung. Bemühen Sie sich, die Erledigung wichtiger Aufgaben so zu terminieren, dass sie gar nicht erst dringlich werden können.

Routine bündeln. Fassen Sie gleichartige Aufgaben und Routinetätigkeiten zusammen. Reservieren Sie Zeit für diese Aufgaben vornehmlich in der Phase mit geringerer Leistungsfähigkeit.

Zeitverbindlich sein. Terminieren Sie mit ausreichendem Zeitpolster und halten Sie sich konsequent an Ihre Terminplanung. Verschieben Sie nichts, lassen Sie niemanden warten. Legen Sie die Dauer von Gesprächen und Meetings zu Beginn fest.

NEIN sagen lernen. Versuchen Sie nicht, es immer allen Recht zu machen und alle Aufgaben anzunehmen. Sagen Sie freundlich, aber bestimmt NEIN, wenn Sie etwas nicht oder nicht in der erwarteten Zeit erledigen können. Übrigens: eine Aufgabe ist nicht automatisch eine A-Aufgabe, nur weil sie von einer vorgesetzten Person gestellt wurde!

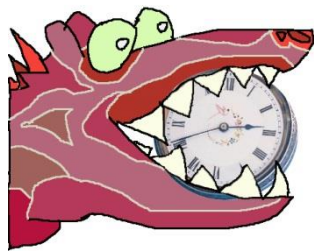
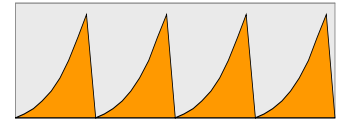
Selbstkritisch werden. Überprüfen Sie, ob Sie Ihre Ziele erreicht haben. Reflektieren Sie ihr Selbst- und Zeitmanagement. Finden Sie heraus, was gut läuft, und wo Sie besser werden können. Steigen Sie ein in den persönlichen KVP (kontinuierlichen Verbesserungsprozess). Es lohnt sich!

Zeitfresser bekämpfen

Eine Übung zum Selbst- und Zeitmanagement

Zeitdiebe beanspruchen unsere Zeit und unsere Aufmerksamkeit immer „nur mal kurz oder schnell“ für „einen Augenblick“, und doch gelingt es ihnen, unsere Arbeit und deren Ergebnisse nachhaltig zu behindern. Meist tun sie es nicht in böser Absicht.

Das Resultat daraus ist die „berüchtigte“ **Sägezahnkurve**: Wir beginnen eine Arbeit, werden unterbrochen, beginnen erneut, werden wieder unterbrochen, fangen von vorne an etc.



Zeitfresser arbeiten mindestens genau so erfolgreich wie Zeitdiebe. Aber sie sind hinterhältiger, denn sie kommen nicht von außen, sondern sie stecken in uns.

In der Aufstellung unten sind zwölf der häufigsten Zeitfresser aufgelistet. Bitte überlegen Sie, was Sie unternehmen können, um eine effektive Abwehr gegen den jeweiligen Zeitfresser aufzubauen.

	ZEITFRESSER	MEINE ABWEHRWAFFE
1	Keine Ziele und/oder Prioritäten.	
2	Nicht NEIN sagen können.	
3	Unangenehme Aufgaben aufschieben.	
4	Fehlende oder schlechte Tagesplanung.	
5	Störungen und Unterbrechungen.	
6	Berge von Papierkram und allgemeine Unordnung.	
7	Langatmige Besprechungen.	
8	Schlechte Kommunikation und fehlende Absprachen.	
9	Perfektionismus; Alles selber machen wollen.	
10	Termine werden nicht eingehalten.	
11	Liebblingsbeschäftigungen nachgehen statt Wichtiges bearbeiten.	
12	Mangelnde Konsequenz und Selbstdisziplin.	