



DIE ZEIT

Fotolia/khz

16



PÜNKTLICH



COACHING ZONE ► **WIE GEHT ES IHNEN**, wenn Sie an Ihr Pensum denken? Gerade am Anfang Ihrer Karriere und in der ersten Sandwich-Position haben Sie zwei Probleme bei Ihrem Zeitmanagement. Erstens: kaum Möglichkeiten zu delegieren. Sie müssen die Dinge wohl oder übel selbst erledigen. Zweitens: Sie bekommen die Aufgaben über viele Kanäle. Gespräche, Meetings, Telefon, Mail, Online-Tools – schnell und ohne Rücksicht auf Ihr Zeitbudget. Das muss gemanagt werden, so weit, so klar. Stopp! Geht es wirklich ums Verwalten? Abgesehen davon, dass „Verwalten“ schon per se nach wenig Spaß klingt: Hilft es Ihnen bei Ihrer Karriere schon, wenn Sie alles schön, sauber, ordentlich verwalten? Oder geht es eher darum, dass Sie Zeit gewinnen? Zeit, die Sie für Ihre persönlichen Ziele, berufliche wie private, besser nutzen können.

ALEXANDER GREISLE IST EXPERTE FÜR NEUE ARBEITSFORMEN UND VERBESSERT DIE PERFORMANCE DER INFORMATION WORKER. WWW.WORK-INNOVATION.DE



Wer sich und andere gut organisieren kann, spart Zeit.

Und Zeit ist nicht nur Geld, sondern auch ein Karriereturbo.

Denn Mitarbeiter, die zeigen, dass sie sich und ihr Team im Griff haben, genießen bei Vorgesetzten hohes Ansehen. Von Lena Rosenthal

Ein gutes Zeitmanagement ist eine wichtige Schlüsselqualifikation. Je komplexer die Aufgaben, je mehr Rücksprache mit Kollegen nötig ist und im Team gearbeitet wird, desto mehr Termine fallen an. Der Termindruck wächst. Die meisten großen Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern Seminare zum Thema Zeitmanagement an, und auch an Universitäten gehören solche Kurse mittlerweile zum festen Angebot für Studierende. Dabei sei Zeitmanagement, so Diplom-Psychologe und Trainer Roland Kopp-Wichmann, eigentlich der falsche Begriff. „Denn Zeit kann man natürlich weder managen noch sparen oder aufhalten. Es ist nur eine kulturell akzeptierte Vorstellung, dass die Zeit läuft, verrinnt und wir sie mit Uhren und Kalendern zwar messen, aber nicht fest-

BEHERRSCHEN

halten können“, sagt Kopp-Wichmann. Deshalb geht es bei einem vernünftigen Zeitmanagement auch darum, nicht die Zeit, sondern vielmehr sich selbst zu managen.

Marissa Horvatin hat genau das bereits in den ersten Jahren ihrer Berufstätigkeit gelernt. Die heute 30-Jährige hat nach dem BWL-Studium ihre Karriere bei einer großen internationalen Unternehmensberatung begonnen und war von Anfang an in Projekte eingebunden. „Sich selbst gut zu organisieren ist extrem wichtig, wenn man permanent unterwegs ist, beim Kunden arbeitet und termingerechte Ergebnisse abliefern muss“, sagt sie. Vor einem halben Jahr hat sie ihren Arbeitgeber gewechselt und arbeitet nun als Senior Consultant bei der Deutschen Bank Inhouse Consulting. Auch für die Planung aller Termine zuständig und muss deshalb nicht nur ihre eigene Zeit, sondern auch die ihrer Projektmitarbeiter gut einplanen können. „Wichtig ist dabei, mein Projekt von Anfang an zu strukturieren, ein Ziel zu definieren und dieses dann in Teilziele herunterzubrechen, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden sollen. Für meine eigenen Aufgaben mache ich mir einen wöchentlichen Plan, dazu kommt dann noch eine tägliche To-do-Liste.“

Eine solche **Ziel- und Prioritätensetzung** wird von so gut wie allen Ratgebern empfohlen. Wichtig ist es, so der Kanon des Zeitmanagements, über die eigene Arbeitszeit selbstständig verfügen zu können, um selbst planen zu können statt nur zu reagieren. Dann sollten Ziele gesetzt und nach ihrer Wichtigkeit geordnet werden. Ein Zeitplan mit lang-, mittel- und kurzfristigen Zielen und den daraus wachsenden Aufgaben hilft, strukturiert arbeiten zu können, ohne sich zu verzetteln. „Diese Techniken

Stellen Sie sich die Frage, ▲ **wofür Sie Zeit gewinnen möchten**. Diese Frage ist zentral. Sie hilft Ihnen, die richtigen Prioritäten zu setzen. Arbeiten Sie konsequent jeden Tag an diesen Prioritäten. Nützlich dabei ist die 25.000-Dollar-Methode. Sie geht zurück auf die Geschichte eines Unternehmensberaters, der dem Präsidenten eines Stahlkonzerns den entscheidenden Tipp gab – auf die gleiche Frage, die Sie dazu bringt, diesen Text zu lesen: Wie kann ich meine Zeit besser nutzen? Der Tipp funktionierte so gut, dass der Unternehmensberater einen Scheck über 25.000 Dollar dafür erhielt. Seine Frage: Was passiert, wenn Sie aufgrund unvorhergesehener, schwerwiegender Vorkommnisse morgen nur genau eine Aufgabe aus Ihrer Liste erledigen können? Welche würden Sie erledigen? Welche wäre an zweiter Stelle, welche an dritter und so weiter. Und dann erledigen Sie die wichtigste Aufgabe für diesen Tag mit höchster Priorität, gleich am Morgen. Egal was danach noch kommt, Sie machen jeden Tag einen wichtigen Schritt in Richtung Ihrer Ziele. Entscheidend für die Karriere ist, dass die übertragenen Aufgaben zuverlässig erledigt werden. Denn wer wird schon schusseligen Mitarbeitern mehr Verantwortung geben? Wichtig ist,



Schreiben Sie auf, **wie viel Zeit Sie für welche Aufgaben benötigen**. Hier zeigt sich schnell, wo unnötige Zeittresser stecken.

Nehmen Sie sich vor den Aufgaben ein paar Minuten **Zeit für eine gute Planung**. Diese Zeit ist gut investiert, denn danach erledigen Sie Aufgaben schneller und besser.

Halten Sie Ihre Planungen schriftlich fest und **formulieren Sie dabei ergebnisorientiert**: „Brief geschrieben“ statt „Brief schreiben“. Das lässt Ihnen die Möglichkeit offen, die Aufgabe auch zu delegieren.

Schreiben Sie auf, was Sie zur **Erledigung Ihrer Aufgaben benötigen**. Dann fehlt Ihnen nichts, wenn Sie damit beginnen.

Unterscheiden Sie zwischen **wichtigen und dringenden Aufgaben**. Dringende Aufgaben müssen zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt sein. Teilen Sie Ihre Aufgaben ein in die Klassen „wichtig und dringend“, „nur wichtig“, „nur dringend“, „weder wichtig noch dringend“ und arbeiten Sie sie in dieser Reihenfolge ab.

Legen Sie für jede Aufgabe **einen bestimmten Zeitraum fest**. Achtung: Nicht zu knapp kalkulieren! Bleiben Sie bei Ihren Planungen **flexibel**, aber gleichzeitig **diszipliniert**.

sind auf jeden Fall sehr nützlich“, sagt Kopp-Wichmann. „Zu verstehen, dass Zeitmanagement nicht dazu dienen soll, die Arbeitsgeschwindigkeit zu erhöhen, sondern die Effektivität, ist sicherlich am wichtigsten. Denn letztendlich muss das Ergebnis stimmen. Und eine dauerhaft gute Leistung benötigt auch Auszeiten und Freizeit.“

Auch Katja Mayer erstellt für ihre Arbeit Projektpläne. Oder besser gesagt: Projektpläne zu erstellen, das ist genau ihre Arbeit. Denn die 32-jährige Ingenieurin ist Projektmanagerin bei Lear Corporation Deutschland, einem Automobilzulieferer, der sich auf Fahrzeuginnenausstattung und -elektronik spezialisiert hat. Einen Autositz zu entwickeln, dauert in der Regel zwei bis drei Jahre. Die Arbeit unterteilt sich grob in eine Musterbauphase, in der die verschiedenen Bauteile des Sitzes entwickelt und entsprechende Werkzeuge gebaut werden, und in eine Serienphase, die schließlich in der Serienproduktion mündet. Um hier den Überblick zu behalten, arbeitet Mayer gleich mit verschiedenen Systemen. Eine eigens für Projektmanagement entwickelte Software hilft ihr, den Überblick über alle Termine zu wahren, außerdem erstellt sie Status- und Trackinglisten mit Excel und führt darüber hinaus eine tägliche Liste offener Punkte. „Die Kunden erwarten von uns absolute Pünktlichkeit, an diesen Terminen ist also nicht zu rütteln“, sagt Mayer. „Ansonsten handelt es sich aber um lebende Dokumente, der Terminplan ändert sich laufend.“ Denn natürlich treten bei Entwicklungen auch immer wieder unvorhersehbare Zeitverzögerungen ein. Katja Mayer weiß das, denn sie hat vor ihrer Zeit als Projektmanagerin selbst Bauteile bei Lear entwickelt. Puffer gehören deshalb natürlich auch in ihren Zeitplan. „Besonders wichtig ist es

aber, dass mir die Kollegen rechtzeitig Bescheid sagen, wenn es zu Änderungen kommt.“

Zu einem gelungenen Zeitmanagement im Beruf gehört deshalb auch Flexibilität. Denn nur selten entwickeln sich ein Projekt oder eine andere längerfristige Aufgabe so, wie es der ursprünglich ausgearbeitete Zeitplan vorsieht. Ohne Soft Skills wie beispielsweise Team- und Kommunikationsfähigkeit ist deshalb auch das beste Zeitmanagement nichts wert. Auch Horvatin stimmt deshalb immer wieder ihren Zeitplan mit ihrem Team ab: „Was funktioniert und was vielleicht zu ambitioniert angesetzt ist, können die Fachmitarbeiter häufig viel besser beurteilen“, sagt sie. Wer nicht rechtzeitig widerspricht, muss dann auch die Termine einhalten. Zeitmanagement-Trainer Kopp-Wichmann sieht genau hier das größte Problem, das Menschen mit einem schlechten Zeitmanagement haben: „Auch Menschen, die sich immer wieder verzetteln und Termine nicht einhalten, kennen häufig die Tipps. Sie schaffen es aber dennoch nicht, sich selbst zu organisieren. Das liegt oft daran, dass sie nicht Nein sagen können. Nur wer seine eigenen Grenzen kennt – die zeitlichen, aber auch die der eigenen Belastung und Energie – und diese kommuniziert, kann die Grundlagen eines guten Zeitmanagements umsetzen.“ Wer zu viel Arbeit hat, schafft es also kaum, Termine einzuhalten. Sich abgrenzen bedeutet auch, sich nicht immer wieder ablenken zu lassen, auch nicht von den vermeintlichen Organisationshelfern wie Blackberry und Co. Kopp-Wichmann glaubt, dass diese Geräte es immer schwieriger machen, **Herr über die eigene Zeit zu sein** ▽. „Die Informationsflut hat in den vergangenen Jahren rapide zugenommen. Wir werden fortwährend von E-Mails oder SMS abgelenkt und das

nicht nur im Büro, sondern auch, wenn wir unterwegs sind.“ Selbst besitzt er trotzdem einen solchen tragbaren Organisationshelfer: „Aber ich weiß eben auch: Das Ding hat einen Knopf zum Ausschalten.“ Auch Beraterin Marissa Horvatin will auf ihren Blackberry nicht verzichten: „Gerade wenn ich zu Terminen unterwegs bin, die an einem anderen Ort in der Stadt stattfinden, kann ich die Zeit nutzen, um E-Mails zu checken.“ Trotzdem lässt auch sie sich immer wieder von den Nachrichten ablenken: „Wahrscheinlich würde es vollkommen ausreichen, meine E-Mails viermal pro Tag zu checken. Aber dafür bin ich nicht diszipliniert genug“, sagt sie und fügt hinzu: „Und manchmal lässt man sich ja auch ganz gerne ablenken.“



BUCHTIPPS

Lothar Seiwert: **Das neue 1x1 des Zeitmanagement: Zeit im Griff, Ziele in Balance. Kompaktes Know-how für die Praxis.** Gräfe und Unzer Verlag 2007. ISBN 978-3774256705. 12,90 Euro

Cordula Nussbaum: **Organisieren Sie noch oder leben Sie schon? Zeitmanagement für kreative Chaoten.** Campus Verlag 2008. ISBN 978-3593384085. 17,90 Euro

Simone Janson: **Selbstorganisation und Zeitmanagement: Mit Praxistipps und Checklisten.** Redline Wirtschaftsverlag 2007. ISBN 978-3636014153. 17,90 Euro

Angela Sendlinger: **Selbstmanagement: gezielt organisieren und erfolgreich auftreten.** Compact 2007. ISBN 978-3817477180. 3,95 Euro

Lothar Seiwert, Holger Wöltje, Christian Obermayr: **Zeitmanagement mit Microsoft Office Outlook: Die Zeit im Griff mit der meist genutzten Bürosoftware – Strategien, Tipps und Techniken.** Microsoft Press Deutschland 2008. ISBN 978-3866454323. 19,90 Euro

18 PÜNKTLICH



dass Sie sich den **▲ Blick für das Wesentliche** schaffen. Nutzen Sie die Möglichkeiten der modernen Tools, um Ihr E-Mail-Postfach übersichtlich zu halten. Die wichtigen Mails sollten Sie auf einen Blick erfassen können. Überlegen Sie sich ein einfaches Ablageschema und wenden Sie automatische Regeln an. Lassen Sie das Programm alles verschieben, was automatisch generiert wird, vom Newsletter bis zu Pressemitteilungen. Stecken Sie sich das Ziel, dass Ihr Posteingang am Abend leer und aufgeräumt ist. Wenn Sie eine Mail innerhalb von zwei Minuten beantworten können, **tun** Sie das sofort und legen Sie sie dann ab. Ansonsten versehen Sie sie mit einer farbigen Markierung oder Flagge für die Wiedervorlage. Vielleicht bringt es Ihnen mehr Überblick, wenn Sie die Mails bestimmter Absender automatisch andersfarbig anzeigen lassen? Zeitmanagement ist eine Frage der Gewohnheiten. Wie beim Autofahren: Denken Sie jedes Mal darüber nach, wenn Sie kuppeln, schalten oder bremsen? Genauso ist es beim Zeitmanagement: Entwickeln Sie Automatismen und nutzen Sie Routinen Ihrer Werkzeuge. ◀