



# Zeitmanagement



## Zeitmanagement

Wenn jemand behauptet: „Ich habe keine Zeit“, dann stimmt das einfach nicht.

Jeder verfügt über das gleiche Zeitbudget.

Die Anzahl der Stunden eines Tages  
ist für jedermann gleich.

Zeit kann man nicht kaufen,  
man kann sie nur sinnvoll nutzen.

Einmal verschwendet,  
kann niemals Zeit zurückgewonnen werden.

Gerade weil Zeit nicht in unbegrenztem Maße zur Verfügung steht und nicht ersetzt werden kann, muß jeder lernen, damit effektiv umzugehen und sie als seine wertvollste Ressource zu verstehen.

Eine sinnvolle Zeitausnutzung hat mehrere Auswirkungen. Einmal ist diese Zeitausnutzung entscheidend dafür, wie gut eine Arbeit erledigt wird. Zum anderen hat die Art und Weise, wie Führungskräfte mit ihrer Zeit umgehen, sehr viel damit zu tun, wie Mitarbeiter mit ihrer Zeit auskommen.

Die Zeitverschwendung von Führungskräften oder Mitarbeitern ist ein Kostenfaktor. Nicht umsonst sagt man „Zeit ist Geld“. Wenn ein Mitarbeiter eines Unternehmens, der € 40.000,-- pro Jahr verdient, jeden Tag nur 2 Stunden nicht einteilt oder sinnvoll nutzt und damit verschwendet, so belaufen sich die Kosten für das Unternehmen auf € 6.000,-- pro Jahr.

Darüber hinaus hat jeder, der seine Zeit gut plant und auch effektiv einsetzt, Kontrolle über die Aufgabenbewältigung und auch seine Lebensbewältigung. Sinnvolle Zeiteinteilung gestaltet das Leben stressfreier. Führungskräfte, die mit ruhiger Verhaltensweise und mit organisierter Vorgehensweise arbeiten, nehmen ihre Vorbildfunktion aktiv wahr, Sie vermitteln ihren Mitarbeitern, daß Zeit- und Selbstmanagement machbar sind.



---

Zwei Zeitarten gestalten die Arbeitszeit, nämlich **unkontrollierbare Zeit** und **kontrollierte Zeit**. Unkontrollierbare Zeit sind die Teile des Tages, die bedingt durch äußere Einflüsse und Aufgabenstellungen nicht dem eigenen Einfluß und damit auch der eigenen Planung unterliegen.

Gibt beispielsweise ein Vorgesetzter einem Mitarbeiter die Anweisung, einen Bericht bis 10.00 Uhr zu erstellen, so hat dieser nur geringfügig Möglichkeiten, andere Aufgaben in der vorhandenen Zeit durchzuführen. Die Zeit wird im wesentlichen in Anspruch genommen durch das Erstellen des angeforderten Berichtes.

Kontrollierte Zeit ist der Teil des Tages, den man eigenständig und selbständig gestalten kann. Je nach ausgeübter Funktion unterliegt der größte Teil des Tages der Eigenverantwortung. Selbst bei der Reihe von als lästig empfundenen Routineaufgaben gibt es immer noch die Möglichkeit zu wählen, wie und wann die jeweilige Aufgabenstellung realisiert wird.

**Die beste Möglichkeit, Zeit effektiv zu nutzen, ist es, Kontrolle über die Zeit zu erlangen.**

## **Das Selbstmanagement**

Gewöhnlich denken Führungskräfte, daß es ihre vornehmlichste Aufgabe sei, Mitarbeiter zu managen. Weitaus wichtiger ist es jedoch, sich selbst zu managen. Denn da gibt es beispielsweise Terminalsachen oder Routinearbeiten, die zwar viel Zeit in Anspruch nehmen, jedoch sicherstellen, daß laufende Aktivitäten auch durchgeführt werden können. So gehört es beispielsweise zu diesen Routineaufgaben, die Arbeitsabläufe und Mitarbeiter bei ihren Arbeitsfortschritten zu kontrollieren oder Berichte zu schreiben.

Darüber hinaus gibt es auch Krisenaktivitäten. In Krisensituationen fallen Aufgaben an, die sofortiges Handeln erforderlich machen. Z.B., wenn es darum geht, Funktionsabläufe, die mangelhafte Ergebnisse zeigen, umgehend zu stoppen, Unfallfolgen zu mildern oder Auseinandersetzungen beizulegen.

Das Hauptaugenmerk einer Führungskraft sollte aber darauf liegen, den Hauptteil der zur Verfügung stehenden Zeit zu planen, um Ziele zu erreichen und Aktivitäten systematisch durchführen zu lassen. Dies sind die häufig zitierten professionellen Führungsaktivitäten. Entscheidend ist, in welchem Maße Routinearbeiten delegiert werden, damit Zeit zur Verfügung steht für die erwähnten Führungsaktivitäten.

Seien Sie sich immer darüber klar, daß Sie selbst es sind, der wirklich über Ihre Zeit verfügt. Es ist die eigene Zeit, die genutzt werden sollte. Das Motto muß heißen: „Aktiv die Zeit planen und nicht von der Zeit verplant werden“. Dies bedingt aber, daß Sie sich in



---

hohem Maße selbst kontrollieren. Wenn Sie dazu nicht in der Lage sind, sich nicht disziplinieren, keine Prioritäten setzen und Aufgaben nicht zielstrebig erledigen, wird auch das beste Fachwissen Sie nicht davor bewahren, eine Führungskraft zu sein, die ihre Zeit nicht effektiv nutzen kann.

## **Zeitdiebe**

Als Vorgesetzter oder auch als Mitarbeiter müssen Sie sich täglich mit vielen Dingen auseinandersetzen. Viele dieser Dinge sind Zeitdiebe. Sie stehlen die Zeit, ohne daß ein entsprechender Gegenwert erreicht wird. Wichtig ist, daß Sie sich darüber im klaren sind, wo und wie diese Zeitdiebe bekämpft werden können, die die Ressource stehlen, die nicht wieder ersetzbar ist, nämlich die eigene Zeit.

**Hüten Sie sich vor den Vorgehensweisen und Verhaltensweisen, die Ihnen die Zeit stehlen:**

- mangelnde Zielsetzung
- mangelnde Planung
- fehlende Prioritätensetzung
- Versuch, alles auf einmal tun zu wollen
- Wunsch, viele Aufgaben erledigen zu wollen,  
die auch andere erledigen können
- viele Telefonanrufe und viele Besucher
- unaufgeräumter Arbeitsplatz, keine Ordnung
- überflüssige Besprechungen und Meetings, denen Ziel und Zweck fehlt
- mangelnde Kommunikation eigener Vorstellungen und Erwartungen  
gegenüber den Mitarbeitern
- überformalisierte Kontrolle gegenüber Mitarbeitern
- unnötige Berichte
- Betreibung von Krisenmanagement,  
wenn der Anlaß der Krise vermeidbar gewesen wäre



## Zeitsparende Effekte

Es gibt viele Möglichkeiten, die Zeit sinnvoll zu strukturieren und zu handhaben. Die nachfolgende Checkliste ist eine Möglichkeit, die eigene Arbeit und eigene Zeit kritisch zu überdenken:

1. Welche Angelegenheiten müssen unbedingt getan werden?  
Welche müssen nicht unbedingt aktuell durchgeführt werden?
2. Welche Aufgaben können von anderen übernommen werden?
3. Verantwortung an fähige Mitarbeiter weitergeben,  
bevor diese selbst fragen, was an sie delegiert werden könnte.
4. Nehmen Sie sich Zeit, um zu planen und zu organisieren?
5. Führen Sie die wichtigsten Aufgaben zu Beginn einer Tätigkeit durch?
6. Ist Ihr Arbeitsplatz aufgeräumt?
7. Fertigen Sie Aufzeichnungen an, ohne jedoch Kopien von Berichten  
zu machen, die ohnedies anderweitig verfügbar sind?
8. Gliedern Sie umfangreiche Aufgaben in kleine Arbeitsschritte?
9. Setzen Sie Teamarbeit ein, um Probleme zu lösen?
10. Sammeln Sie alle verfügbaren Daten und  
untersuchen Sie verschiedene Problemlösungen?
11. Treffen Sie Entscheidungen, ohne sie lange hinauszuzögern?
12. Legen Sie realistische Terminziele fest und geben Sie diese Ziele  
den betroffenen Mitarbeitern bekannt?
13. Sind Sie bereit, auch „nein“ sagen zu können, insbesondere dann,  
wenn Zeitverschwendung droht?

Bestimmen Sie nun eigene Checkpunkte:

14. \_\_\_\_\_
15. \_\_\_\_\_
16. \_\_\_\_\_
17. \_\_\_\_\_
18. \_\_\_\_\_
19. \_\_\_\_\_



---

## So helfen Sie Ihren Mitarbeitern, Zeit zu sparen

Mitarbeiter benötigen Hilfestellung und Unterstützung durch ihre Vorgesetzten. Führen heißt, Aufgaben mit anderen gemeinsam und durch sie erledigen zu lassen. Die Effizienz eines Unternehmens hängt davon ab, in welchem Maße Mitarbeitern Hilfestellung gegeben wird, Zeit effektiv zu nutzen.

Seien Sie sich immer darüber im klaren, daß auch die Zeit des Kollegen oder des Mitarbeiters dessen wertvollste Ressource ist. Immer wieder kommt es vor, daß die Arbeit von Mitarbeitern unterbrochen wird, mit Angelegenheiten, die auch zu anderen Zeiten hätten erledigt werden können, daß Entscheidungen ausgesetzt werden, oder daß über solche Entscheidungen nur unzureichend informiert wird. Diese kleine Aufzählung verdeutlicht, in welchem Maße die Arbeitszeit von Mitarbeitern verschwendet werden kann. Besonders problematisch ist es, wenn Mitarbeiter darauf warten, daß ihnen der Chef Anweisungen erteilt. Eine multiplikative Zeitverschwendung ist es, wenn Kollegen oder Mitarbeiter bei gemeinsam anberaumten Meetings warten müssen.

Ein gutes Vorbild zu sein ist auch für Mitarbeiter Ansporn, diesem nachzustreben, d.h. mit ihrer eigenen Zeit sorgfältig und effizient umzugehen. Wenn Sie als Führungskraft aber selbst undiszipliniert sind und ohne erkennbares Konzept mit der eigenen Zeit umgehen, werden sich Mitarbeiter recht schnell ähnlich verhalten und gleiche Rechte für sich in Anspruch nehmen. Mitarbeiter lernen besonders durch die Beobachtung des Vorgesetztenverhaltens, z.B. wenn gut geplant wird, wichtige Aufgaben mit Priorität versetzt werden, oder Angelegenheiten zügig erledigt werden.

---

Wie bei Führungskräften, so gibt es auch bei Mitarbeitern Zeiteinheiten, die verschwendet werden. Auf folgende Zeitdiebe sollten Sie besonders achten:

- aufwendige Suche nach Materialien oder Ausrüstungsgegenständen
- zu viele Unterbrechungen
- warten auf erforderliche Anweisungen
- Wiederholung von Arbeiten, die fehlerhaft waren
- tratschen, klatschen und schwatzen
- unklare Verantwortlichkeiten
- Unklarheit darüber, wie eine Aufgabe durchzuführen ist
- keine Informationen über einzuhaltende Termine oder Prioritäten

Darüber hinaus ist es besonders effektiv, wenn Sie Mitarbeitern beibringen, wie sie auf Sie oder Kollegen einwirken können. So sollte es beispielsweise das Ziel einer Abteilung sein, daß klare Ziele gesetzt werden.

Es soll Mitarbeitern deutlich sein, daß Diskussionen willkommen sind. Es muß aber vor jeder Besprechung feststehen, worüber und mit welchem Ziel verhandelt werden soll. Informieren Sie Mitarbeiter darüber, welche Aufgaben auf der nächsthöheren Kompetenzebene angesiedelt sind, die deshalb auch von dort aus erledigt werden müssen.

## Das Zeitplankonzept

Die zur Verfügung stehende Zeit sollte optimal genutzt werden. Deshalb ist es ein guter Ansatz, sich einen Zeitplan zu machen. Es wird deshalb empfohlen, typische Arbeitstage systematisch auf die Zeiteinteilung zu untersuchen. Aus einer solchen Untersuchung folgert sehr schnell, wo Zeit eingespart werden kann, wo Prioritäten verändert werden können und was delegiert werden sollte.

Nachfolgend ist das Beispiel eines solchen Zeitplanes dargestellt.

Beginn	Aktivität	Ende	Gesamtzeit

Wenn Sie eine solche Zeitanalyse über einige Tage erstellen, erhalten Sie sehr schnell einen Überblick, wie die Zeit verwendet wurde und wo künftig Veränderungen sinnvoll sind.



## **Zusammenfassung**

Zeit kann man nur effektiver einsetzen, man kann sie nicht kaufen oder ersetzen.

Zeit gut zu nutzen ist von besonderer Bedeutung, da Zeit ein Faktor ist, der bestimmt, wie gut man selbst seine Arbeit erledigt und wie effizient die eigenen Mitarbeiter sind.

Da es Aktivitäten gibt, auf die man nicht unmittelbar Einfluß hat, bestimmt man nicht völlig unabhängig den eigenen Zeitplan.

Trotzdem bleibt der größte Teil eines Arbeitstages für die eigene Planung offen.

Dieser Teil des Arbeitstages sollte gut strukturiert sein, vor allen Dingen durch ein nach außen kenntliches Selbstmanagement.