

Zeitmanagement für Führungskräfte

Wer andere führt, muss zunächst sich selbst führen

Termin- und Konkurrenzdruck, umgestoßene Zeitpläne, endlose Besprechungen und damit verbunden das Gefühl, sich nur mehr im Hamsterrad zu befinden, bestimmen immer häufiger den Alltag. Ein realistisches Zeitmanagement, das auf einer regelmäßigen Bestandsaufnahme, der Weiterentwicklung des eigenen Arbeits- und Führungsverhaltens und dem richtigen Umgang mit Stress und Druck aufbaut, kann hier wirkungsvolle Abhilfe schaffen.

Zielplanung

Zeitmanagement beginnt bei der Entwicklung realistischer Ziele. Fragen Sie sich regelmäßig, wohin Ihr Unternehmen, Ihre Abteilung und Sie selbst sich entwickeln wollen oder auch müssen. Stimmen Sie Ihre Ziele intern ab und diskutieren die daraus erwachsende Workload mit Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Zerlegen Sie (Projekt-) Ziele in kleine Einheiten („Milestones“), um Erfolge zu erkennen, aber auch notwendige Korrekturen rechtzeitig einzuleiten.

Halten Sie sich an die SMART-Formel. Ihre Ziele sollten also spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminisiert definiert sowie regelmäßig evaluiert werden.

Den Überblick bewahren

Geben Sie Ereignissen, Zielen, Lieferdaten sofort einen Termin und tragen top-down die dafür notwendigen Schritte und Vorarbeiten in den Kalender ein. Haben Sie nicht nur einen Termin-, sondern auch einen Aufgabenkalender. Auf diese Weise erhalten Sie einen aktuellen Überblick über Ihre To-Dos, können nichts vergessen und bleiben handlungsfähig. Denn wenn Sie zeitliche Engpässe rechtzeitig erkennen, können Sie agieren: z.B. Meetings verkürzen oder einen Mitarbeiter entsenden, bei weniger wichtigen Aufgaben den Zeitaufwand reduzieren oder Aufgaben anders organisieren.

Flexibilität und Planung

Planen Sie mittelfristig und nicht zu detailliert. Analog zu Murphy's Gesetz können Sie davon ausgehen, dass „Was schief geht, geht schief“. Unvorhergesehenes wird trotz bester Planung immer wieder in den Alltag hineinspielen. In diesem Fall nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit und strukturieren sich neu: was kann bzw. muss heute noch getan werden? Was soll mit den Aufgaben, die an dem Tag nicht mehr erledigt werden können, geschehen? Und vermeiden Sie es, sich zu ärgern, dass Sie Ihren ursprünglichen Plan umstoßen müssen! Das kostet nur IHRE Zeit und Energie.

Die ALPEN – Regel

A ufgaben notieren (liegendebliebene, neue, tägliche)

L änge einschätzen

Pufferzeiten einplanen – je nach Arbeitsbereich zwischen 30 und 60 Prozent

Entscheidungen treffen – welche Prioritäten geben Sie den jeweiligen Agenden?

Nachkontrolle – evaluieren Sie regelmäßig Ihre Aufgaben, Arbeitsabläufe und Ihre Zeitplanung. Was hat sich geändert, was haben Sie aus Ihrer bisherigen Planung gelernt und müssen in Zukunft berücksichtigen, etc.?

Prioritäten setzen

Das Setzen und Einhalten klarer Prioritäten, gehört zu den Königsdisziplinen des Zeitmanagements. Ziele und Aufgaben sind nun einmal unterschiedlich wichtig oder auch dringend, verlangen dementsprechend andere Aufmerksamkeit, Qualitäten der Erledigung und somit unterschiedliche zeitliche Festlegungen. Eine der bekanntesten Prioritätenregeln ist die von Eisenhower. Er unterscheidet zwischen der Dringlichkeit und Wichtigkeit einer Aufgabe und empfiehlt, dem Wichtigsten Vorrang zu geben und es gut einzuplanen. Das Dringende wie Mails, Telefonate, etc. beherrscht meist ohnehin den Alltag. Wichtiges wie Entwicklung von Strategien, Mitarbeiterführung, Konfliktprophylaxe oder natürlich auch Zeit für Entspannung kommt hingegen oft zu kurz oder erst, „wenn es sich ausgeht“.

Abbildung Eisenhower Matrix

Umgang mit Zeitdieben

Analysieren Sie einmal kritisch Ihren Arbeitsalltag. Was tragen Sie selbst dazu bei, dass Sie zeitlich immer wieder ins Strudeln geraten? Was gehört einfach zum System und ist gar nicht oder nur marginal veränderbar? Wo können Sie ansetzen und etwas verändern? Hier ein paar Beispiele:

Unterbrechungen: neigen Sie selbst dazu, sich selbst zu unterbrechen, indem Sie von Aufgabe zu Aufgabe springen, ohne sie fertig zu erledigen oder sich von anderen, ohne dass es wirklich notwendig wäre, aus konzentrierter Arbeit reißen lassen? Müssen Sie für Ihre Mitarbeiter IMMER und SOFORT zur Verfügung stehen oder könnte dies auch fallweise ein bisschen warten?

- Versuchen Sie, sich jeden Tag eine „stille Stunde“ einzuräumen, wo Sie wirklich in Ruhe arbeiten können.
- Wenn Sie unterbrochen werden, dann notieren Sie die neue Aufgabe und kehren möglichst rasch zur alten Aufgabe zurück.
- Sind Unterbrechungen Teil Ihres Jobs, dann sorgen Sie für genügend kurze Pausen. Nur so können Sie auf Dauer Ihre Konzentration und Ihr Leistungsvermögen erhalten.

Aufschieberitis: Es gibt wohl kaum jemand, der nicht fallweise Aufgaben aufschiebt – sei es, weil Informationen fehlen, die Aufgabe lästig scheint oder zu komplex ist. Aufschieben kostet Energie.

- Gewöhnen Sie sich an, immer einen Schritt weiter in Richtung Erledigung zu denken.
- Bei Projekten empfiehlt sich die sogenannte „Salamitaktik“. Zerlegen Sie große Aufgaben in kleine, bewältigbare Schritte und tragen die Tätigkeiten gleich in den Kalender ein.
- Geht es um Dinge, die Sie ungern in Angriffe nehmen, so handeln Sie nach „Eat the frog“ – starten Sie also den Tag mit der kniffligsten Aufgabe. Sicher kennen Sie das Hochgefühl, wenn Sie sich überwunden und ein längst fälliges Kundentelefonat in Angriff genommen haben.

Perfektionismus: Verabschieden Sie sich vom Wunsch, alles und jedes selbst und perfekt erledigen zu wollen.

- Handeln Sie hier nach dem GSP-Prinzip, also einen Großteil der Aufgaben gut statt perfekt zu erledigen. Denn Perfektionismus ist oft ein Bremser, der zum Aufschieben führt und so zum Zeiträuber wird.
- Bestimmen Sie von Anfang an Qualitätskriterien, die Ihnen oder dem Kunden wichtig sind.

Falsch oder gar nicht delegieren: Müssen wirklich alles Sie selbst in die Hand nehmen oder können Sie sich mit der Tatsache anfreunden, dass ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin die Aufgabe vielleicht anders, aber doch genauso gut wie Sie erledigt?

- Um erfolgreich zu delegieren, sollten Sie zu Beginn die wesentlichen Kriterien gemeinsam mit dem Mitarbeiter besprechen und ihn/sie dann alleine werken lassen, z.B. was Ihnen an der Aufgabenerfüllung besonders wichtig ist, welche Qualitätskriterien und Prioritäten für Sie ein Muss und welche unbedeutender sind.

Unordnung:

- versuchen Sie, der Regel: alles hat seinen Platz und ist sofort auffindbar“ nachzukommen.
- Bestimmen Sie eine logische und chronologische Struktur für Ihre (Computer-) Ablage, die auch für andere nachvollziehbar ist.
- Gewöhnen Sie sich an, Dinge nach vollständiger oder auch Zwischenerledigung sofort abzulegen.
- Räumen Sie Ihren Schreibtisch jeden Abend auf, legen zurecht, womit Sie am nächsten Morgen beginnen wollen – so können Sie rasch und effizient in den Tag starten.
- Haben Sie während des Tages nur jene Ordner geöffnet bzw. Unterlagen bei sich am Tisch, die sie für die jeweilige Aufgabe benötigen. Alles andere lenkt nur ab und stört Ihre Konzentration.

Bearbeitung von Mails:

- Beginnen Sie den Tag nicht mit dem Beantworten von Mails. Verschaffen Sie sich nur einen kurzen Überblick, ob ein wichtiges Mail sofort zu beantworten ist und legen Sie den Rest auf Wiedervorlage.
- Richten Sie feste Zeiten oder Zwischendurchblöcke für die Beantwortung der Mails ein: entweder zwei Mal täglich oder in 15-Minuten-Blöcken zwischendurch.
- Deaktivieren Sie akustische oder optische Signale.
- Treffen Sie klare Entscheidungen für eine der fünf Möglichkeiten: (sofort) bearbeiten, aus der Mail eine Aufgabe machen und in den Kalender eintragen, ablegen, delegieren oder löschen.
- Sie können das E-Mail-Tempo selbst bestimmen. Wenn Sie stets sofort auf E-Mails antworten, bekommen Sie oft noch am gleichen Tag eine Antwort. Das kann sinnvoll sein. Oft reicht es aber, abends oder am nächsten Tag zu antworten. Dadurch reduzieren Sie das Tempo beim E-Mail-Pingpong.
- Überlegen Sie, wen Sie wirklich cc setzen wollen/müssen. Dies sollte auch organisationsintern besprochen werden.

- Empfängergruppen bilden. Wenn Sie häufiger identische Post an einen bestimmten Personenkreis senden, dann nützen Sie die Möglichkeit, im E-Mail-Adressbuch Empfängergruppen zu bilden.

Besprechungen

- Vorbereitung ist das Um und Auf. Legen Sie eine Agenda mit Besprechungszielen und -Zeiten für die einzelnen Punkte zurecht.
- Beginnen Sie pünktlich und enden auch so.
- Bestimmen Sie jemand, der die Besprechung moderiert, also auf (Rede-)Zeiten, Besprechungsziel, Themen, etc. achtet.
- Sorgen Sie dafür, dass alle vorbereitet in das Meeting kommen.
- Schalten Sie Unterbrechungen nach Möglichkeit aus.
- Definieren Sie immer wieder den Teilnehmerkreis – eventuell auch nach Themen die Zusammensetzung ändern.
- Protokolle sollten vor allem Ergebnisprotokolle sein. Im Idealfall schreibt jemand gleich am Laptop mit (am Beamer ersichtlich) und alle unterschreiben am Ende der Besprechung.

Wirkungsvoller Umgang mit Stress

Stress ist eine physiologische Reaktion des Körpers auf Situationen, die bedrohlich oder überfordernd erscheinen. In diesen Fällen wird der älteste Gehirnteil aktiv, indem er Stresshormone wie z.B. Adrenalin oder Cortisol ausschüttet, um den Körper in eine erhöhte Handlungsbereitschaft zu versetzen. Diese bewirken unter anderem die Steigerung der Herzfrequenz, den Anstieg des Blutdrucks sowie die schnelle Bereitstellung von Energiereserven (Blutfett und Blutzucker steigen). Die Muskeln sind angespannt und der Organismus ist zur Flucht oder zum Kampf bereit.

Ist die Gefahr vorbei, beginnt sich der Körper in der Erholungsphase wieder zu regenerieren. Körper und Seele entspannen sich, um wieder auf ihr normales Niveau von Aufmerksamkeit zu kommen.

Findet diese Erholungsphase jedoch nicht statt, so bleibt die Alarmbereitschaft bestehen. Hält der Stress sehr lange an, so verliert der Körper sogar seine Fähigkeit, seine Funktionen wieder auf sein früheres Ruheniveau zurückzufahren, was auf Dauer zur Erschöpfung oder zu körperlichen und seelischen Erkrankungen führt.

Stressbewältigungsstrategien

- *Stressverminderung durch förderliche Gedanken, Bewertungen und Einstellungen*
 - Gedanken, Einstellungen, Bewertungen und Vorstellungen über eine Situation spielen eine entscheidende Rolle, ob und wie stressreich diese erlebt wird. Bewertet man sich selbst und die Umwelt förderlich oder neutral statt beeinträchtigend und belastend, so ändern sich das Fühlen, das Verhalten und die Gesundheit. Eine Änderung der Einstellung oder Bewertung ist oft die einzige, aber auch sehr wirkungsvolle Methode, wenn äußere Gegebenheiten nicht oder nur wenig beeinflussbar sind.
 - Schaffen Sie Distanz zwischen sich und der problematischen/stressigen Situation. Diese Distanz kann zeitlich „was werde ich in zwei Jahren darüber denken?“, örtlich

„den Schauplatz des Geschehens kurz verlassen“ oder mental „von der Zimmerdecke sich selbst und die anderen beobachten“ sein.

- Auch das Relativieren von Geschehnissen kann sehr heilsam sein. Bedenken Sie, was Sie im Leben alles schon bewältigt haben – da kann doch dieser kleine Ärger für Sie keine Hürde darstellen.

- *Zielorientiertes Handeln*

Eine realistische und vorausschauende Zeitplanung mit genügend Pufferzeiten ist die wirkungsvollste Strategie in der Stressprophylaxe. Nehmen Sie sich gerade dann, wenn es besonders stressig ist oder Ihr Tagesplan durcheinandergeworfen wurde, Zeit für Planung und das Setzen von Prioritäten.

Körperlich – seelische Entspannung

- Körperliche Aktivität

Aktuelle Studien belegen, dass Menschen, die regelmäßig Sport betreiben, vor Stress besser geschützt sind und auch seltener krank werden. Sie halten Arbeitsbelastungen besser aus, leiden weniger an Schlafstörungen und Erkältungen. Bei sportlichen Menschen reagiert der gesamte biologische Organismus anders auf Stress als bei unsportlichen.

- *Entspannung*

Entspannungsverfahren lösen aktuelle und reduzieren chronische Spannungszustände. Neben autogenem Training und der Progressiven Muskelentspannung gibt es meditative Methoden wie Yoga, Meditation oder Qi-Gong, imaginative Verfahren und Biofeedback. Welche Methode für Sie die passende ist, ist vor allem eine Frage der persönlichen Vorlieben sowie des Lern- und Zeitaufwandes, der mit der Methode verbunden ist.

Nach drei bis vier Wochen regelmäßiger Übung wird der entspannende und beruhigende Effekt im Alltag spürbar.

Neue Verhaltensweisen einzuüben, die Arbeitsorganisation immer wieder kritisch unter die Lupe zu nehmen und für körperliche Aktivität und Entspannung zu sorgen, all dies kostet natürlich zunächst Zeit, macht sich aber sehr rasch für Sie selbst und Ihren beruflichen Erfolg tausendfach bezahlt.

Die Autorin

Dr. Andrea Tschirf, Betriebswirtin, Buchautorin, Trainerin und Coach mit den Schwerpunkten Zeitmanagement, Kommunikation, Präsentation und Führung. Langjährige Führungstätigkeit im universitären Non-Profit-Bereich. www.tschirf.at

