

# Zeit – jeder hat zu wenig

**RWT-Kolleg am 15.11.2005**

**Referentin: Johanna Brönnner, Diplom-Psychologin  
RWT Personalberatung GmbH**

Sind Sie ein „time catcher“?

Werden Sie ein „time manager“!

## ◆ Einführung

- Die Wahrnehmung der Zeit in unserem Jahrhundert
- Zeitmanagement ist Widerspruchsmanagement

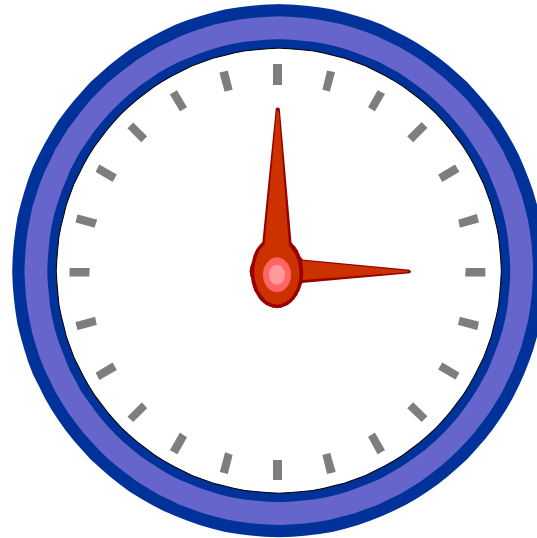
## ◆ Tun Sie, was Sie tun wollen

- Zeitdiebe und ihre Wirkung
- Unterbrechungen vorbeugen
- Schlechte Zuarbeit und mangelhafte Information verbessern
- Sind Sie selbst ein Zeitdieb?

- Beenden Sie Ihre Aufschieberitis
  - Füllen Sie Entscheidungen
  - Planung leicht gemacht
- 
- ◆ Entschleunigen Sie
    - „Schnell sein“ kann Zeit kosten
    - Gewinnen Sie Ihre Souveränität zurück
    - Lebenszeit gestalten – Setzen Sie sich Ziele
- 
- ◆ Fragen der Teilnehmer/Diskussion

# Zeitempfinden

Die Zeit ist extern.



~ 1300 n. Chr.: Der Chronometer verbreitet sich  
außerhalb der Klöster bei Händlern und  
Kaufleuten

# Zeitempfinden

Die Zeit ist extern.

Industriekapitalismus ↔ Bauern, Handwerker

Lebenszeit wird verkauft

„Zeit ist Geld“, Benjamin Franklin

# Zeitempfinden

Die Zeit ist knapp.

Die moderne, entwickelte Gesellschaft.

Fülle an Möglichkeiten zu handeln und zu erleben

→ Erwartungen an alle Lebensbereiche steigen

Nur eine begrenzte Zahl an Handlungen ist möglich

→ Eindruck von Zeitknappheit entsteht

# Zeitempfinden

Die Zeit ist extern.

Die moderne, entwickelte Gesellschaft

Die Erwartungen „anderer“ nehmen zu und begrenzen und takten die eigene Zeit

- ein weiteres Gefühl der Fremdbestimmtheit.

Widerspruch zwischen innen und außen

- ◆ inneres Zeitempfinden ist relativ
- ◆ gemessene Zeit ist überall für jeden gleich

# Ziel im Zeitmanagement

- ◆ quantitativ  
Mehr tun in der gleichen Zeit  
= beschleunigen
- ◆ qualitativ  
Das Richtige hochwertig tun  
= entschleunigen

Zeitmanagement ist  
Widerspruchsmanagement

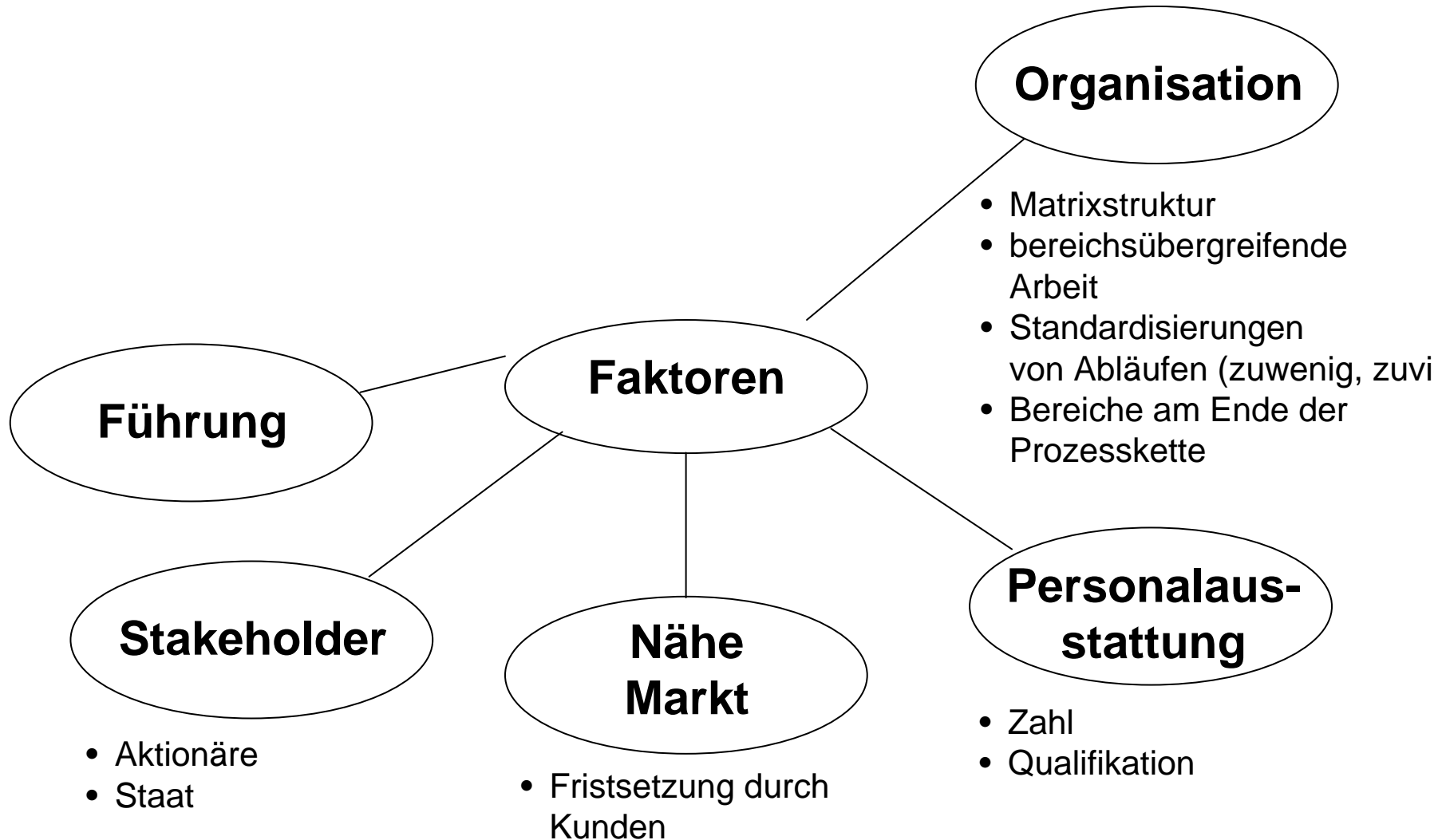
Die Zeit ist begrenzt und Nutzen stiftend

→ ein für ein Unternehmen kostbares Gut

Die Zeit ist nicht wiederholbar

→ ein für den Menschen kostbares Gut

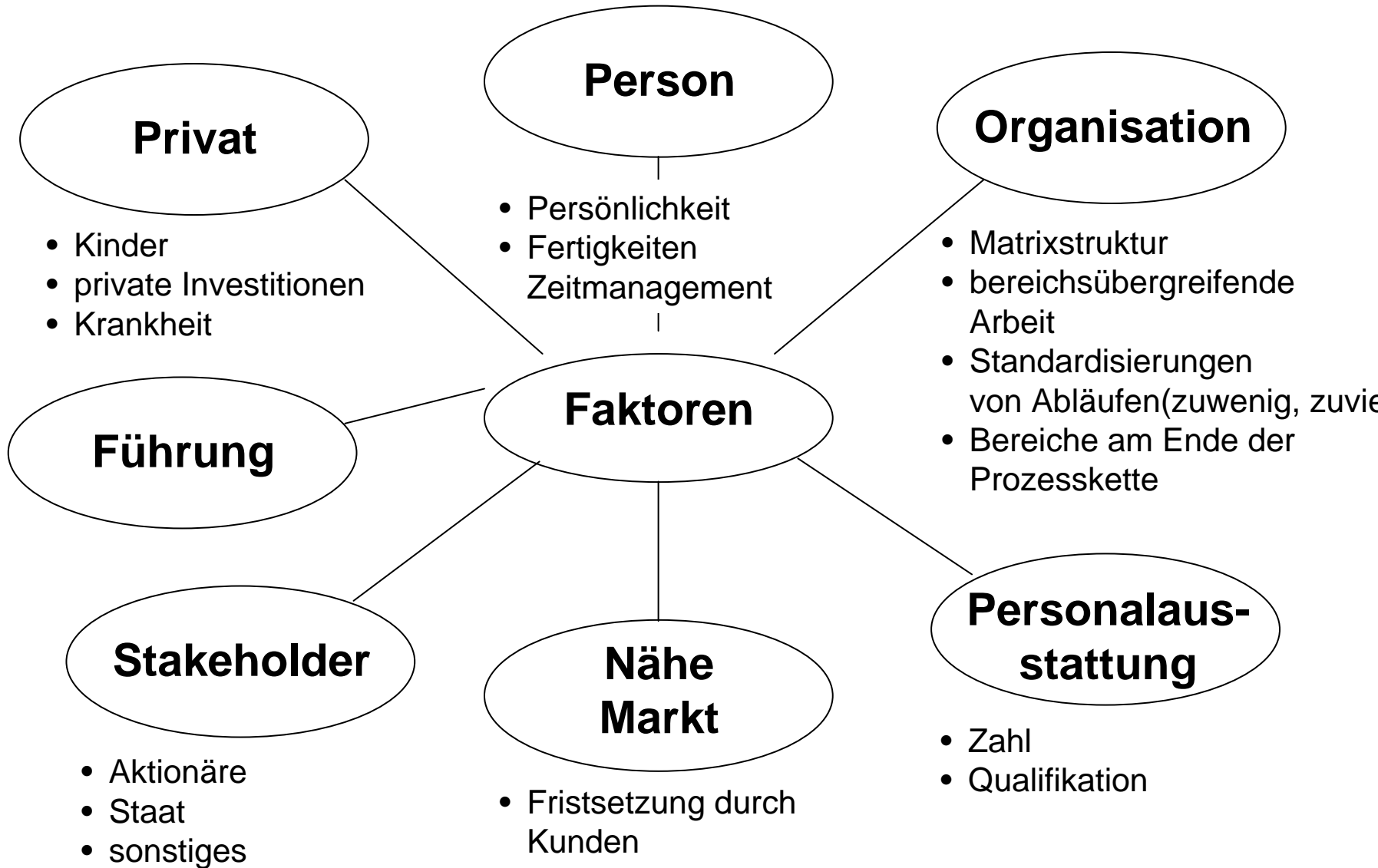
# Faktoren von Zeitknappheit bei der Arbeit



# Trends im Arbeitsverhalten von Führungskräften

- ◆ Arbeitstag ist äußerst gestückelt
- ◆ er enthält viele ungeplante Elemente (reaktiv, adhoc)
- ◆ er besteht aus **kurzen** Arbeitstakten
- ◆ Führungskräfte sind häufig **nicht** am Arbeitsplatz
- ◆ sie sind häufig **mit** anderen
- ◆ sie bevorzugen mündliche Kommunikation
- ◆ die Arbeit selbst weist kein eindeutiges Ende auf (permanentes Problemlösen)

# Faktoren von Zeitknappheit bei der Arbeit



**Tun Sie, was Sie tun wollen**

- ◆ Unterbrechungen  
nicht notwendige telefonische oder persönliche
- ◆ schlechte Zuarbeit  
unvollständig, falsch → erfordert Nacharbeit  
zu spät → man ist blockiert, Zeitverzug
- ◆ schlechte Information  
unvollständig, falsch → erfordert Nacharbeit  
zu spät → man ist blockiert, Zeitverzug
- ◆ Ungeplantes  
→ unvorbereitet, Geplantes wird unmöglich

# Zeitdieb: Unterbrechungen

Bitten Sie andere darum:

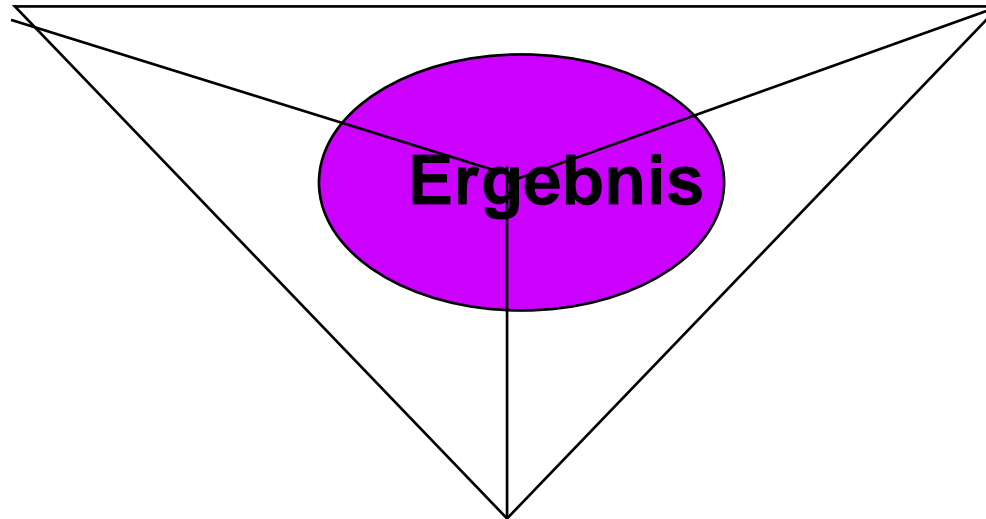
- ◆ Störungen zu bündeln
- ◆ Schriftlich zu kommunizieren, wenn ...
  - ... keine sofortige Reaktion nötig
  - ... ausschließlich zur Information
  - ... keine komplexen / missverständlichen Themen
- ◆ Gespräche, Telefonate vorzubereiten

# Zeitdieb: Schlechte Zuarbeit

## Die Ursache finden

**Führungskraft**

**Mitarbeiter**



**Strukturen / Abläufe**

# Zeitdieb: Schlechte Zuarbeit

## Der Mitarbeiter

### **Können**

Talent,  
Fertigkeiten,  
Wissen,  
Erfahrung

### **Dürfen**

### **Wollen**

Zutrauen,  
Flexibilität,  
Ehrgeiz,  
Stressschwelle

## Die Führungskraft

Überprüfen Sie die Delegation:

- ◆ Was?
- ◆ Wer verantwortlich? A-, B-, C- Delegation
- ◆ Wozu?
- ◆ Wie?
- ◆ Wann?

## Strukturen/Abläufe

- ◆ Schnittstellengespräch suchen
- ◆ Zeitabstimmungsgespräche führen und als ein Qualitätsziel der Zusammenarbeit definieren

- Führen Sie Feedbacksysteme ein:  
bei erledigt wird informiert
- Fehlermanagement zur Vorbeugung:  
Definieren von Hol- und Bringschuld  
Abgleichen von Erwartungen
- Delegation/Absprachen überprüfen

# Zeitdieb: Ungeplantes

- ◆ Planen Sie richtig

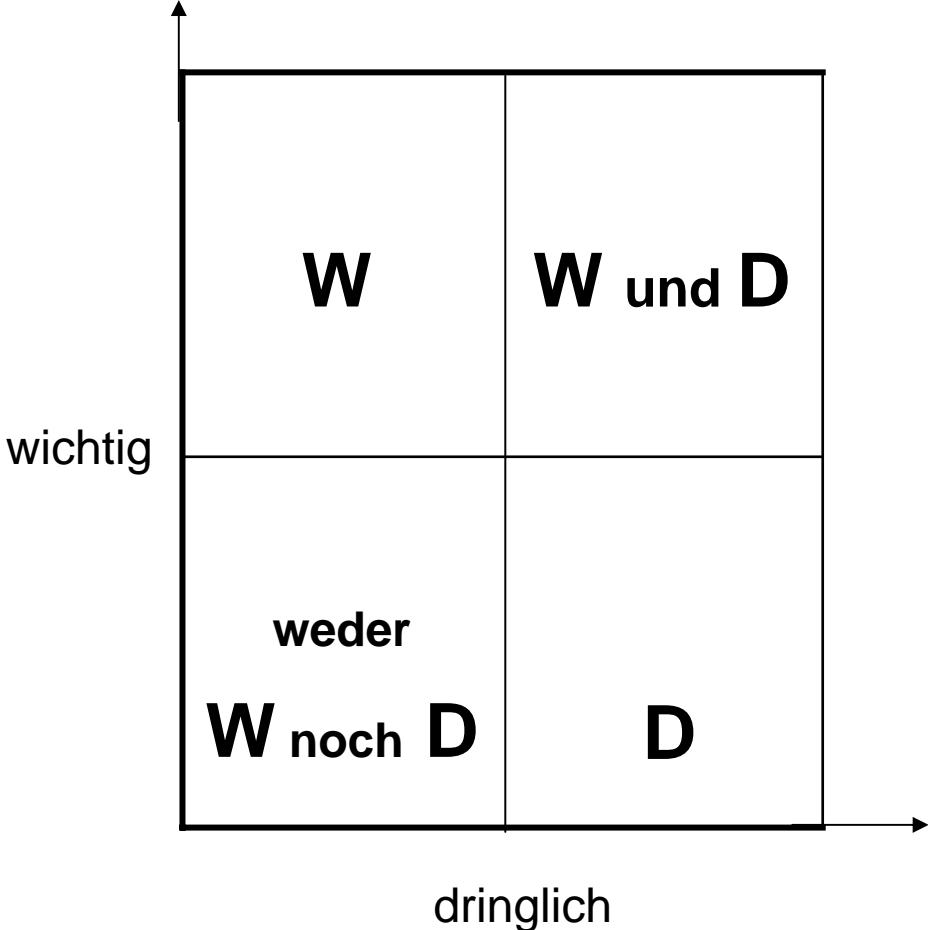
# Für wen sind SIE ein Zeitdieb?

- ◆ Bündeln Sie Störungen
- ◆ Kommunizieren Sie schriftlich
- ◆ Bereiten Sie Gespräche, Telefonate vor
- ◆ Stimmen Sie bei Delegationen die Erwartungen ab
- ◆ Füllen Sie Entscheidungen
- ◆ Geben Sie Informationen

# Zeitdieb: Ungeplantes

- ◆ Planen Sie richtig
- ◆ Voraussetzung ist klugerweise:
  - Sie wissen, was Sie tun wollen.
  - Sie wissen, was wichtig ist.

# Setzen Sie Prioritäten



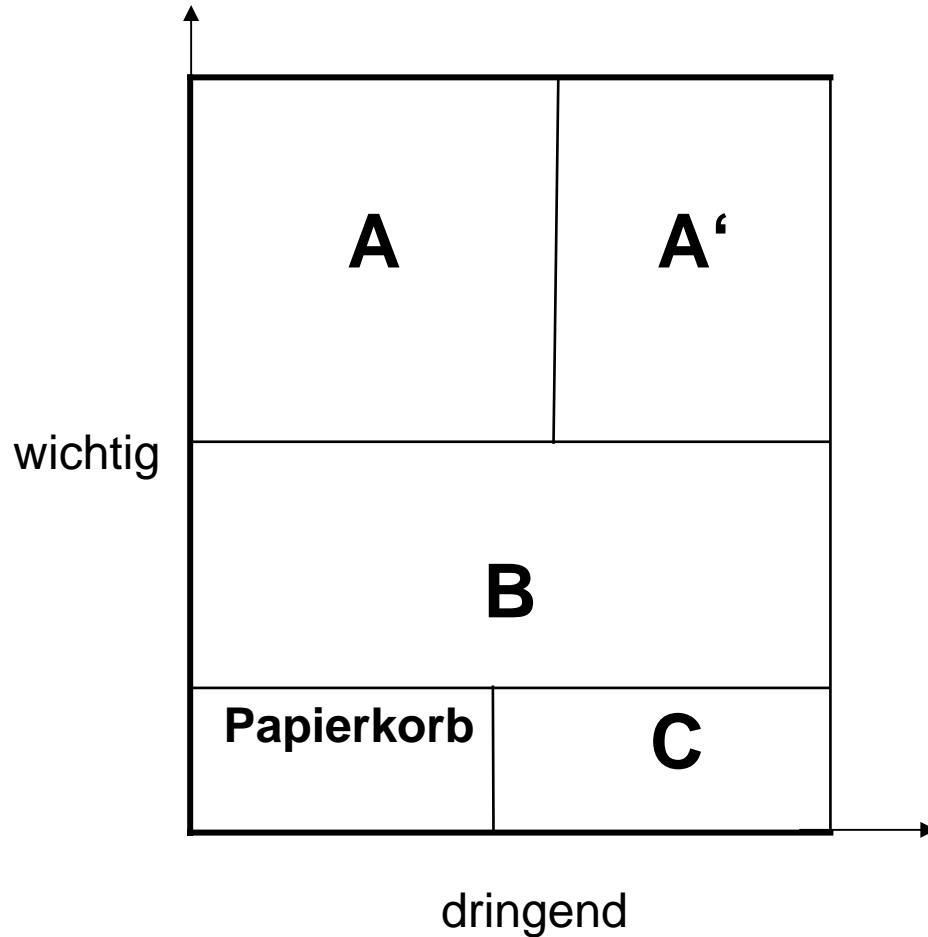
D = reaktiv

W = aktiv

# Setzen Sie Prioritäten/Arbeit

- A = Eine wichtige Aufgabe, die Ihre Tätigkeit bedeutungsvoll macht und die Sie tun müssen
  
- B = Eine Aufgabe von durchschnittlicher Bedeutung für Ihre Tätigkeit und/oder, die Sie delegieren könnten
  
- C = Routineaufgaben, geringste Bedeutung für die Erfüllung der Funktion

# Setzen Sie Prioritäten



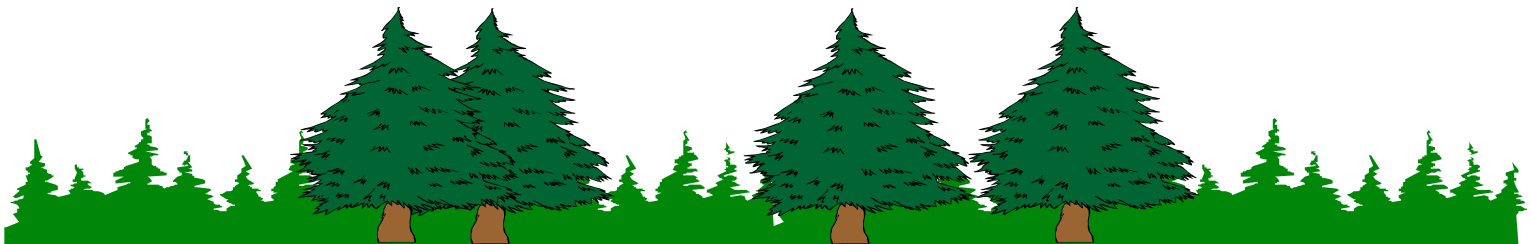
A' = sofort tun

A = terminieren  
in störarme Zeiten

B = delegierbar?  
mit geringem  
Aufwand erledigen

C = in störriche  
Zeiten/  
Leistungstiefs

# Setzen Sie Prioritäten



# Setzen Sie Prioritäten beruflich und privat

regelmäßig:

- ◆ zu Beginn der Woche
- ◆ zu Beginn des Tages
- ◆ zwischendurch
- ◆ monatlich

Priorisieren bedeutet Entscheiden

# Entscheiden Sie:

- ◆ Muss diese Arbeit überhaupt sein?  
NEIN → Streichen
- ◆ Muss ich diese Arbeit selber machen?  
NEIN → Abgeben
- ◆ Muss diese Arbeit jetzt sein?  
NEIN → Terminieren
- ◆ Muss diese Arbeit in dieser Form sein?  
NEIN → Optimieren

# Entscheiden Sie

- ◆ Kennen Sie Ihre Lieblingsprojekte!
- ◆ Berücksichtigen Sie diese Erkenntnis in der Planung.

Daumenregel



für Lieblingsprojekte:

Erst dann, wenn alles andere gemacht ist.  
Denn: Man braucht soviel Zeit, wie man hat.

# Aufschieberitis

Entscheiden Sie zwischen:

- ◆ der Entscheidung, etwas **n i c h t** zu tun!  
Werde ich diese Aufgabe jemals noch erledigen?
- ◆ der Entscheidung, es zu **t u n !** (jetzt)
- ◆ der Entscheidung, es in Ruhe **s p ä t e r** zu tun.  
Manche Dinge haben Zeit.

# Entscheiden Sie



- ◆ Nehmen Sie jedes Papier nur 1 x in die Hand
- ◆ Alles was weniger als 3 Minuten dauert, tun Sie sofort

# Planen Sie

Wirkung:

Planungszeit spart Durchführungszeit

Wie?

- ◆ schriftlich
  - nichts geht verloren
  - Kopf ist entlastet
  - Kontrolle und damit Verbesserung ist möglich

# Planen Sie

## Wochenplanung

- ◆ Wichtigkeit
- ◆ verbindet die Zielebene mit dem Alltäglichen

## Tagesplanung

- ◆ Dringlichkeit

# Planen Sie

- ◆ Am Ende der Woche den Wochenplan für die nächste Woche erstellen
- ◆ Am Ende des Tages den Tagesplan für den nächsten Tag erstellen

Beginnen Sie den Tag in Ruhe:  
Verschaffen Sie sich einen Überblick  
und setzen Sie Prioritäten

Planen Sie nicht zu viel in Ihren Tag hinein.

UND

Reservieren Sie Pufferzeiten:  
nicht mehr als 60 % verplanen

# Planen Sie

Fassen Sie Aufgaben zu inhaltlich sinnvollen Einheiten zusammen.

So müssen Sie sich nicht immer wieder neu eindenken.

# Planen Sie

Setzen Sie sich Zeitlimits und halten Sie sich daran.

„Man braucht so viel Zeit, wie man zur Verfügung hat.“

# Planen Sie

Reservieren Sie sich „stille“ Stunden  
ohne Störungen!

Tragen Sie diese als Besprechungen ein.

# Planen Sie

Arbeiten Sie antizyklisch

# Planen Sie

Machen Sie öfter kurze Pausen

# Planen Sie

Berücksichtigen Sie Ihre Leistungskurve  
- Wenn möglich!

Benutzen Sie **ein** Planungsinstrument  
für berufliche **und** private Termine.

# Planen Sie

Nehmen Sie keine Arbeit mit nach Hause.

**Entschleunigen Sie**

# Entschleunigen Sie

„Unter Zeitdruck arbeitet es sich besser.“

- ◆ Gewöhnen Sie sich um.
- ◆ Starten Sie rechtzeitig und arbeiten Sie so ohne Druck.

# Entschleunigen Sie

Zeit sparen führt zu Fehlern,  
die Zeit kosten

# Entschleunigen Sie

Entschleunigen bedeutet,  
wieder „der Souverän“ sein

# Souverän sein

1. Zwingen Sie sich zur Ruhe.
2. Atmen Sie tief durch.
3. Stehen Sie auf, schauen Sie aus dem Fenster.
4. Schließen Sie die Tür.
5. Bewegen Sie sich gezielt langsamer, lächeln Sie sich zu.
6. Verschaffen Sie sich einen Überblick.

# Zeittypen

---

**souverän**

**mittlerer  
Bereich**

**bedrängt**

## Souverän

- ◆ Ursache von Zeitproblemen?
  - ich selbst
  - unzuverlässige Dritte
- ◆ Eigene Einflussmöglichkeiten?
  - ja, Schlüssel selbst in der Hand
- ◆ Ausführlichkeit von Bearbeitung und Delegation?
  - 75 % reichen
  - habe gelernt zu delegieren, nehme Risiken in Kauf

## Bedrängt

- das System: Personal-  
ausstattung, Organisation
- nein, alle Versuche  
gescheitert
- große Bedenken bzgl.  
oberflächlicher Bearbeitung  
und zunehmender  
Delegation, habe schlechte  
Erfahrungen gemacht

# Souveränität gewinnen



# Was wäre, wenn . . .

. . . ich mein Leben nochmals leben könnte?

Ich würde mehr riskieren.

Ich würde mehr erleben.

Ich würde mehr Berge besteigen und mehr Flüsse durchschwimmen.

Ich hätte vielleicht mehr Schwierigkeiten – aber weniger eingebildete.

Frei nach Nadine Starr, 85 Jahre alt, Kentucky

Ist es notwendig, das ganze Leben  
nochmals zu leben, bloß um es zu  
ändern?

# Setzen Sie sich Ziele

## beruflich

- ◆ Karriere
- ◆ Stelle
- ◆ Fähigkeiten/Wissen

# Setzen Sie sich Ziele

**auch privat!**

- ◆ materielle und finanzielle Ziele
- ◆ im Bereich Gesundheit
- ◆ im Bereich Wohlbefinden
- ◆ im Bereich der persönlichen Beziehung
- ◆ im Bereich sozialer Werte

# Lebenszeit gestalten

Man kann dem Leben nicht mehr Tage geben

- man kann den Tagen mehr Leben geben