



## Vom Kleinkram und großen Brocken - Zeitmanagement aus Sicht einer Führungskraft

Wir alle kennen die Prinzipien des Zeitmanagements, doch trotz Eisenhower und Pareto Prinzip, trotz Delegation ist die Zeit stets knapp. Erfahren Sie, mit welchen Strukturen und Prinzipien eine Führungskraft die Komplexität im Griff behält.

**Sabine Machwüth**

Managing Director

**MACHWÜRTH TEAM  
INTERNATIONAL**



Einige Prinzipien helfen, mit der immer knappen Zeit umzugehen. Sie sorgen nicht für entspanntes Arbeiten im Flow, reduzieren jedoch bei einigem Selbsttraining den Stress und sichern, dass der Überblick erhalten bleibt.

- Schriftlichkeit
- Disziplin in der Bündelung von Tätigkeiten und Tagesroutinen
- Zeit für Aufgabenerledigung budgetieren
- Nicht in zu erledigenden Aufgaben denken, sondern in Dringlichkeiten und Deadlines
- Antistressroutine aufbauen

### Schriftlichkeit

#### Allein im Kopf reicht nicht!

Ziel allen Selbstmanagements ist es, den Überblick zu behalten und den Kopf für die wichtigen Dinge frei zu haben. Dies funktioniert nicht, wenn Sie versuchen, alle zu erledigenden Dinge im Kopf zu behalten und aus dem Gedächtnis heraus zu steuern. Es gilt: Schriftlichkeit hält den Kopf frei. Die Arbeitsliste gut und kontinuierlich geführt, verrät einem schon, was heute wichtig ist und was später erledigt werden kann (wenn ich mit Disziplin meine Liste führe). Aufschreiben („Eingeben“) hält den Kopf frei. Dies gilt ebenso für alle Systeme,

die zu pflegen sind, wie z.B. CRM Tools, Reporting Systeme oder kaufmännische Software. Die Effizienz entsteht nur durch „gute Pflege“ von vornherein im Prozess. Nur dann habe ich im Prozessverlauf, also später, die Effekte, die ich brauche, z.B. aussagefähige Reports, die schnell analysiert werden können, ohne stundenlanges nachträgliches Korrigieren oder Zusammentragen von Daten. Erfassen Sie Ihre Aufgaben schriftlich, führen Sie To-Do Listen und priorisieren Sie Ihre Aufgaben. Kennzeichnen Sie die besonders dringlichen Aufgaben so, dass Sie sie ohne Probleme überblicken können. Achten Sie darauf, dass sich alle Aufgaben auf einem DIN A4-Blatt überschauen lassen. Größere Aufgaben sollten auf einem extra Blatt in Teilschritten dargestellt werden. Ratsam ist es, alle To-Do's mit einem Datum zu versehen und die Deadlines chronologisch von oben nach unten zu ordnen. Warum nicht Tools wie Outlook nutzen? Es handelt sich um ein effizientes Tool, um Aufgaben zu terminieren, zu listen und den Überblick zu behalten.

### Disziplin in der Bündelung von Tätigkeiten und Tagesroutinen

Ohne Disziplin geht es nicht. Viele kommen erst mit dem Gedanken an

Disziplin zurecht, wenn Sie die Erfahrung gemacht haben, dass es sie fast „zerreißt“ und sich die psychosomatischen Symptome wie Migräne, Bandscheibenvorfälle etc. häufen. Dabei entlastet nichts mehr als Disziplin.

Eine wichtige entlastende Disziplin kann die Tagesroutine sein. Es funktioniert eigentlich ähnlich wie die morgendliche hygienische Prozedur oder die Prozedur, sich anzuziehen. In diesen Routinen haben wir festgelegte Abläufe. Ein Arbeitstag hat im Grunde eine ähnliche Struktur und der Leitsatz aus dem Zeitmanagement „ähnliche Tätigkeiten und Aufgaben bündeln“, macht durchaus Sinn.

### So kann eine Tagesroutine im Büro aussehen

**08:00 Uhr - Selbstorganisation:** Emailcheck, Arbeit, die sich aus den Emails ergibt terminieren und keine Emails bearbeiten, außer denen, wo es nur um eine kurze Antwort geht, wie „Danke, kümmere mich“ oder „Danke für die Info“.

**08:30 Uhr - Kommunikationszeit:** Walk the Talk, Klönen und kurze Abstimmungen mit Kollegen, Infoaustausch mit Kollegen.

**09:00 Uhr - Kleinkramzeit:** Administratives, Toolpflege/Datenpflege, Emailantwortzeit, kurzer Emailcheck, ob Neues und Wichtiges zum Terminieren dabei.

**10:00 Uhr - Telefoniezeit:** Erledigung der Telefonate, die geplant waren oder aufgelaufen sind.

**10:30 Uhr - „Große Brocken“ oder Bearbeitungszeit:** Hier große Brocken hinlegen, die Zeit beanspruchen oder hier Arbeitsabstimmungen und auch Meetings hinlegen, sofern dies in Ihrer Macht steht. Gern auch im Outlook diese Zeit blocken, da hier die eher wichtigen Dinge „wofür bin ich hier“ gemacht werden.

**12:00/12:30 Uhr - Mittagszeit:** Kurz vor dem Mittag ist Emailantwortzeit.

**13:00 Uhr - Kleinkramzeit:** Administratives, Toolpflege/Datenpflege, Emailantwortzeit, kurzer Emailcheck, ob Neues und Wichtiges zum Terminieren dabei ist.

**13:30/14:00 Uhr - „Große Brocken“ oder Meetingzeit oder Abstimmungsgesprächszeit:** Hier wieder große Brocken hinlegen, die Zeit beanspruchen.

**16:00 Uhr - Tagesabschlusszeit:** Letzter Emailcheck, Telefonate, kurze Abstimmungen mit Kollegen, letzte kleine Tätigkeiten.

**16:30 Uhr - Ende Arbeitsmodus.**

Wie könnte Ihre Tagesroutine aussehen? Und welcher Gewinn steckt in einer solchen Routine? Alle Tätigkeiten haben ihren Platz und Sie bleiben trotzdem flexibel. Dass alle Tätigkei-

ten ihren Platz haben, entlastet, weil sie nicht andauernd gleichzeitig an alles denken müssen, sondern z. B. die Urlaubsanträge, dann in der Regel in der Kleinkramzeit bearbeiten. Die Unterscheidung von „Kleinkram-“ und „große Brocken“-Zeit sichert Ihnen, dass Sie nicht plötzlich ganze Tage für große Brocken verwenden, die kleinen Dinge liegen bleiben und sich später türmen. Außerdem erzielen Sie bessere Ergebnisse, wenn Sie von vornherein die großen Brocken auf mehrere Tage verteilen. Die Umwelt gewöhnt sich an Ihre Routine und lernt sehr schnell, wann man Sie erfolgreich ansprechen kann und wann Sie leider sagen müssen: „Ich habe gerade wenig Zeit, können wir morgen um 09:00 Uhr darüber diskutieren?“. Sicher wird es viele Störungen geben, wenn Sie jedoch Ihre Routine gefunden haben, wird sich auch einstellen, dass Sie selbst soweit möglich, die Außenanforderung dahin legen, wann es in Ihre Tagesroutine passt.

Die Einteilung in mehrere „Kleinkram-“ und „große Brocken“-Zeiten sichert zudem Flexibilität. Falls eine geplante Zeit für wichtige Dinge wegen Trouble Shooting in anderer Sache ausfällt, steht nicht gleich alles Kopf, sondern Sie überlegen,

welche nächste „große Brocken“-Zeit sie verwenden werden und was sie dafür wiederum in eine andere „große Brocken“-Zeit schieben und ob doch ein längerer Tag anfallen wird als geplant, was sicher immer noch oft vorkommen wird. Nur werden Sie hoffentlich die längeren Tage entspannter bewältigen, weil durch Ihre Tagesroutine gesichert ist, dass die kleinen Dinge weiterhin ihren Raum haben und Sie nicht von „hinten überholt“ werden.

Als Führungskraft sollten Sie z.B. die Jahresgespräche mit den Mitarbeitern nicht tagelang oder gar wochenlang ganze Tage verplanen. Bauen Sie die Gespräche in Ihre Tagesroutine ein, in die „große Brocken“-Zeit. Verlängern Sie gern die „große Brocken“-Zeit, aber opfern Sie nicht die anderen Routinen, fahren Sie sie nur zurück, also reduzieren den Zeiteinsatz für eine Weile.

## Zeit für Aufgabenerledigung budgetieren

Eine häufige Meinung ist, dass Zeit zu haben bedeutet, eine Arbeit zu machen, ohne eine zeitliche Restriktion zu haben, quasi ein zeitvergessenes Arbeiten. Wenn die Arbeit



das Hobby ist, mag das auch beglückend sein, denn der Flow stellt sich ein. Hierbei hilft: Zeit für Aufgaben zu budgetieren.

Wenn ich eine Stunde für eine Aufgabe plane, werde ich in der Regel zügiger an der gestellten Aufgabe arbeiten, als wenn ich mir nur vornehme, etwas heute fertig zu machen. Wenn ich dann noch das Pareto-Prinzip ignoriere und der Antreiber „mach es perfekt“ zuschlägt, dann kann ich Stunden über einer Arbeit sitzen und mich danach ärgern, was ich jetzt alles nicht geschafft habe, vor allem, wenn ich keine Tagesroutine habe, die meine Aufgabenvielfalt strukturiert.

Zeit vergessen bedeutet oft auch, dass ich bei eventuell störenden Telefonaten oder Emails nicht signalisiere, dass ich nur begrenzt Zeit für das gerade auflaufende Telefonat oder Email habe. Dabei schadet es doch niemandem, wenn ich frage, „Schaffen wir das, es in 5 Minuten zu klären, da meine Zeit begrenzt ist?“ oder als Antwort zu mailen: „Melde morgen dazu, reicht das aus?“

## Nicht in zu erledigenden Aufgaben denken, sondern in Deadlines

Neben Tagesroutine und Zeitbudgetierung für Aufgaben hilft es auch, anders über seine Aufgaben zu denken. Es macht einen Unterschied, ob ich daran denke, was ich alles zu tun habe, oder daran, wann etwas fertig sein muss. Der Unterschied ist, vom Ende her zu denken. Eine Arbeit, die am Monatsende fertig sein muss und Sie in etwa 8-12 Stunden kosten wird, muss nicht schon am Monatsanfang in Gedanken hin- und her bewegt

werden. Das Verfahren: In der „große Brocken“-Zeit einplanen und zwar vom Ende her gedacht, also wann muss angefangen werden und wie oft muss es in der „große Brocken“-Zeit eingeplant sein, damit das Ergebnis am Monatsende steht.

## Antistressroutine aufbauen

Es gilt: Bewusst zwischen Zeitbudgetierung (wie lange will/kann ich mich dem widmen) und Workflow unterscheiden. Mit der Zeit lernt es sich auch, schnell zu switchen. Menschen, die eine Woche Ihres Urlaubs brauchen um „runterzukommen“, haben kein gutes Selbstmanagement und versuchen, zuviel im Kopf zu machen. Trainieren Sie in solchem Falle, in verschiedenen Modi zu leben: Der Arbeitsmodus, der Sportmodus, der Freizeitmodus, der Familienmodus, der Genussmodus und so weiter. Diese Form der Autosuggestion kann sehr hilfreich sein. Es lernt sich, die verschiedenen Modi in einem selbst gezielt zu aktivieren. Es ist durchaus möglich, an einem Freitag an wichtigen Dingen bis spät in den Abend zu arbeiten und trotzdem am Samstag um 10:00 Uhr entspannt beim Frühstück zu sitzen und sich zu fragen, was mache ich heute. Neben dem guten Selbstmanagement, sind es die verschiedenen Modi, die das bewirken und der Arbeitsmodus ist am Samstag um 10:00 Uhr offline.

Wie es Friedrich Engels schon treffend beschrieb: Freiheit ist die Einsicht der Notwendigkeit. Ähnliches gilt für das Selbstmanagement.

Es gilt also: Freiheit über die eigene zeitliche Ressource zu verfügen soweit es möglich ist, entsteht durch Disziplin im Umgang mit der Zeit.

## Sie wollen lernen wie Sie Ihre Zeit sinnvoll nutzen können?

Dann melden Sie sich an zum Online-Training „Zeitmanagement“

### 1. Termin: 16. September 2014

Das Training besteht aus 3 Online-Einheiten á 90 Minuten.

[\[mehr erfahren...\]](#)



MTI