

Sonderdruck

## Die richtigen Rahmenbedingungen für produktives Arbeiten schaffen

# So gelingt effektives Zeitmanagement

### Management Summary

- Erprobte Zeitmanagement-Tools gibt es viele. Doch nicht jedes lässt sich in der Praxis erfolgreich einsetzen – hierzu sind u.a. die richtigen Rahmenbedingungen notwendig.
- Die Rahmenbedingungen können in sechs Schritten geschaffen werden.
- Zentral ist zunächst, zu verstehen, was im gestressten Gehirn abläuft: Stresshormone riegeln den Zugang zum analytischen Denken ab, unser Gehirn funktioniert im Autopilot-Modus.
- Um diesen Modus zu verlassen, ist es notwendig, mit Pausen und Achtsamkeit die automatischen Denkmuster zu durchbrechen und bewusst in eine andere Richtung zu lenken.
- Mit SMART-formulierten Zielen, einer Priorisierung nach deren Wichtig- und Dringlichkeit mittels Eisenhower-Matrix sowie einer daraus abgeleiteten To-do-Liste erfolgt eine solide Aufgabenplanung.
- Ein persönlicher Rückzug für 1-2 Stunden täglich ermöglicht es, die wichtigsten und dringendsten Aufgaben zu schaffen.
- Eine gute Fehlerkultur mit frühzeitigem Feedback nach dem Vier-Augen-Prinzip hilft, Korrekturen schon frühzeitig vorzunehmen, bevor viel unnötiger Aufwand in die Ausarbeitung einer Aufgabe gesteckt wird.
- Eigene Lösungsvorschläge von Mitarbeitern einzufordern und neue Lösungswege zuzulassen, hilft beim Zeit sparen. So müssen sich die Mitarbeiter keine Gedanken machen, wie der Vorgesetzte eine Aufgabe gelöst haben möchte.

Pomodoro-Technik, SMART-Ziele, Eisenhower Matrix – das sind nur einige von vielen Zeitmanagement- und Selbstmanagement-Tools. Wenn Sie jetzt denken: Kenn ich, funktioniert bei mir aber nicht, dann bietet Ihnen dieser Artikel konkrete Unterstützung. Oft liegt es gar nicht an den Tools, sondern an den Rahmenbedingungen, warum die Tools nicht die erhoffte Wirkung erzielen. In meinem Beitrag stelle ich Ihnen anhand eines Beispiels ein Vorgehen in sechs Schritten vor, mit dem Sie die Zeitmanagement-Tools erfolgreich einsetzen und Ihr Stresslevel senken.

Zur Veranschaulichung begleiten Sie Sven, einen Abteilungsleiter mit mehreren Projektteams. Ich unterstützte ihn im Rahmen eines Coachings bei diesen sechs Schritten.

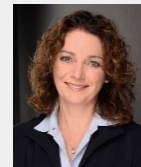
## Beispiel: Sven, ein Projektmanager in Zeitnot

Sven ist ein erfolgreicher Ingenieur für hochspezialisierten Anlagenbau. Er hat eine hohe Fachkompetenz, viel Erfahrung in der Projektgestaltung und der Umsetzung ungewöhnlicher Kundenwünsche. Als er noch Team- und Projektleiter war, konnte er sich intensiv mit den fachlichen Aspekten und der gezielten Umsetzung beschäftigen. Dann übernahm er die Abteilung Anlagenbau mit mehreren Projektteams. Die vielen technischen Rückfragen seiner Projektleiter waren und sind für ihn sehr wichtig.

Mit den Rückfragen beginnt die Steuerung und Korrektur der verschiedenen Projekte, auch wenn er selbst nicht mehr direkt in der fachlichen Umsetzung involviert ist. Durch die ständigen und nicht kalkulierbaren Unterbrechungen verschoben sich seine eigentlichen Aufgaben immer mehr auf den Abend und aufs Wochenende. Langsam verließen Sven seine Kraft und Souveränität. Er war unkonzentriert und vor allem: genervt. Jede Rückfrage empfand er als Störung und seine Reaktionen fielen zunehmend negativ für seine Mitarbeiter aus. Nachdem die ersten Feedbacks seiner Mitarbeiter und Vorgesetzten ihm aufzeigten, dass es so nicht weiterging, begann er, sich intensiver mit Zeitmanagement- und Selbstorganisationstools zu beschäftigen – jedoch ohne den erhofften Erfolg.

Im Coaching erzählte Sven: "Meine Aufgaben sind gut strukturiert, priorisiert und geplant. Doch schon morgens kommt meine Planung durch Unvorhergesehenes, Rückfragen meiner Mitarbeiter, Sonderanfragen von Kunden und Zwischenaufgaben vom Vorgesetzten ins Straucheln. Gegen Mittag wird mir bewusst, dass mir die Zeit davonläuft, meine dringend zu erledigenden Tätigkeiten sich immer mehr nach hinten verschieben und ich immer mehr unter Druck gerate. Jede weitere Unterbrechung erhöht mein Stresslevel. Dabei sind mir die ganzen Zeitmanagement und Selbstorganisationstools bekannt, ich habe viel Übung im effektiven Projektmanagement und kenne die Meilensteine und einzelnen Schritte. Meine Ziele sind SMART formuliert, die ToDo-Liste macht meinen Kopf frei und verhindert, dass ich wichtige Details vergesse. Dennoch lässt sich der Zeitdruck aus meinem Alltag nicht verdrängen! Ich schaffe es nicht, die bewährten und effektiven Zeitmanagementsysteme in meinem unplanbaren Arbeitsalltag wirkungsvoll umzusetzen. Was kann ich tun?"

### Autorin



#### **Petra Isabel Schlerit**

Zertifizierter Mastercoach (QRC), Mediatorin (Mitglied im BMEV) und Fachtrainerin für Führung,

soziale Kompetenzen und Gesundheitsmanagement

Kontakt: [info@schlerit.de](mailto:info@schlerit.de)



#### **Susanne Antonie Fischer**

(M.A./Dipl.VW) ist Seminarentwicklerin bei der Stadt München und freiberufliche Trainerin und Coach.

Kontakt:

[Susanne.fischer@sf-personalentwicklung.de](mailto:Susanne.fischer@sf-personalentwicklung.de)

Mehr Informationen unter:  
> [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

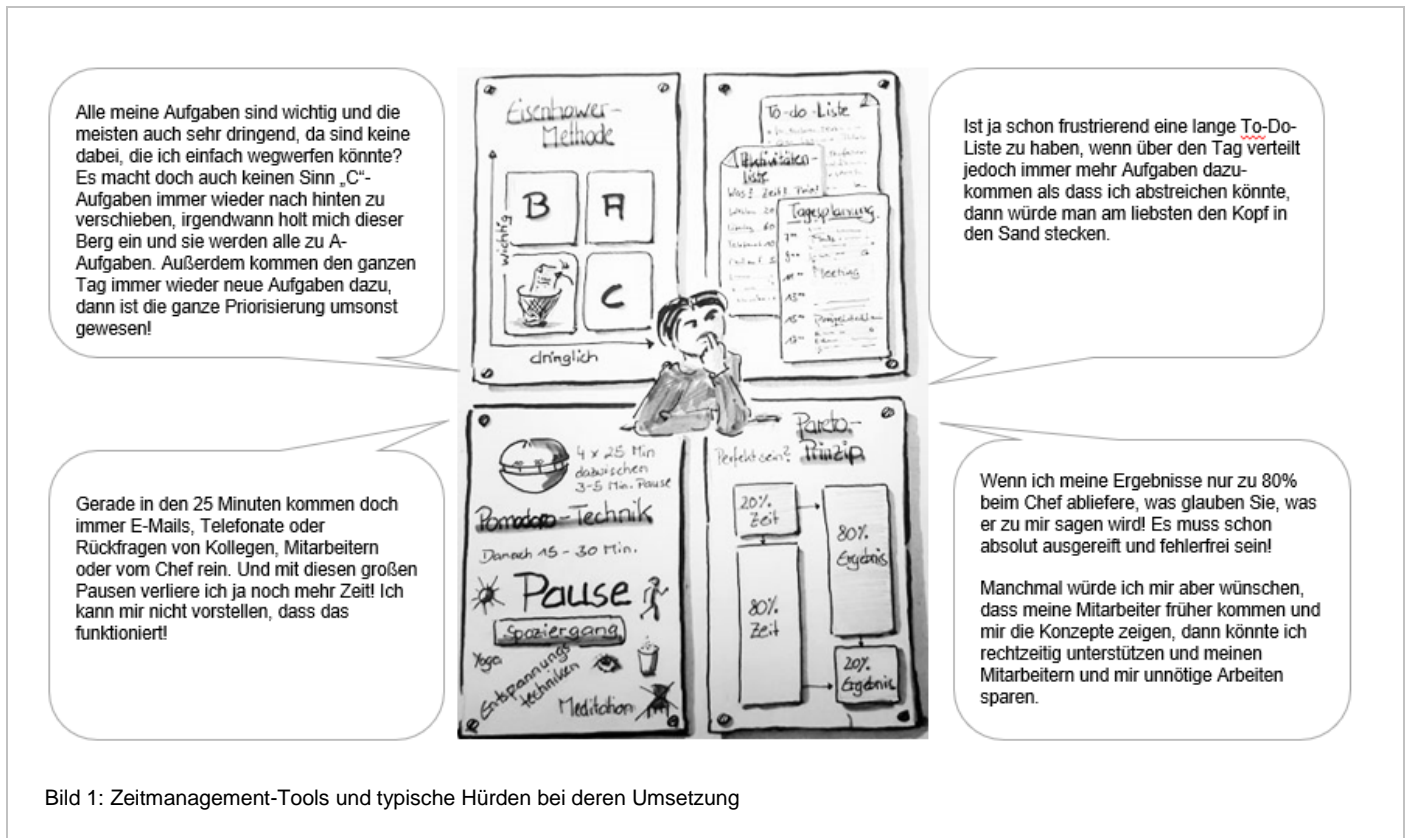


Bild 1: Zeitmanagement-Tools und typische Hürden bei deren Umsetzung

## Im Spannungsfeld zwischen Führungs- und Fachaufgaben

Sobald Führungsaufgaben in den beruflichen Alltag mit eingebunden werden, wird der Spagat zwischen fachlicher Aufgabenbewältigung und nicht mehr kalkulierbaren Führungsaufgaben immer größer. Der Umgang mit Flexibilität und ständigen Unterbrechungen wird immer wichtiger. Es gilt, sich schnell in die Schwierigkeiten der eigenen Mitarbeiter hineinzudenken. So auch bei Sven. Anfangs befriedigte ihn das Erfolgserlebnis, andere anzuleiten, ihnen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen, Unterstützung und Motivation zu geben. Doch mit der Zeit wurde die Diskrepanz zwischen diesem Erfolg und dem sichtbaren Erfolg der eigenen, erledigten Aufgaben und erreichten Ziele immer größer.

Viele erfolgreiche Führungskräfte tappen dann unbewusst in diese typische Falle: Ich erledige meine Aufgaben in Ruhe nach der Arbeit, am Feierabend oder Wochenende. Zunächst eine sehr erleichternde Strategie, langfristig kostet diese jedoch mehr Kraft und Energie, als der Einzelne auf Dauer aufbringen kann.

Erfolgreiche Zeitmanagement-Tools lassen sich nicht immer 1 zu 1 in den eigenen beruflichen Alltag einbinden. Sie sind viel mehr als Anhaltspunkte zu betrachten, aus denen man sich persönlich eine ganz individuelle Strategie entwickeln sollte.

Auch Sven hat sich im Coaching ein individuelles Zeitmanagement-Konzept mit verschiedenen Techniken erarbeitet, das er in seinem komplexen Arbeitsalltag gut anwenden kann. Die Integration in seinen Arbeitsalltag erforderte Selbstanalyse, Verständnis, Offenheit für neue Techniken und Konsequenz in der Umsetzung. Aber vor allem den Mut, über die große Hürde "das geht bei mir / uns nicht" zu steigen.

## Stress und Druck als Warnung verstehen und analysieren

Rückblickend sagt Sven über seine schwierige berufliche Zeit: "Ich glaube, ich musste diesen Druck erfahren, um festzustellen, woran es wirklich gehakt hat. Ich habe mir selbst ein klares 'Stopp' ausgesprochen und in Ruhe reflektiert. Ich habe für mich erkannt, dass ich mir mit meinen unbewussten Verhaltensmechanismen und zur Gewohnheit gewordenen Sätze 'Mir läuft die Zeit davon' und 'Das geht nicht bzw. das können wir so nicht machen' selbst die größten Hürden aufgebaut habe, dadurch in Aufschieberitis und Multitasking verfiel. Ich musste verstehen, was in meinem Gehirn passiert, wenn ich gestresst und unter Zeitdruck war, um fähig zu sein, die Wirkweisen der verschiedenen Zeitmanagementtechniken zu erkennen und trotz des Stresses erfolgreiche Entscheidungen treffen zu können (siehe dazu auch Beitrag [Erlaubnis zum Projekterfolg – falsche Motivatoren erkennen und ausbremsen](#) von Ralf-Rüdiger Faßbender im Projekt Magazin).



Bild 2: "Das geht bei uns nicht!" – ein großer Berg, den es auf dem Weg zum gelingenden Zeitmanagement zu überwinden gilt

## Denkprozesse verstehen und Autopilot steuern

Umso höher der Zeitdruck, umso stärker das Stresserleben und umso mehr versucht das Gehirn, sich zu entlasten. Dies tut es, indem es immer mehr auf Autopilot umschaltet. Das sind die Verhaltensmuster, die wir gewohnt sind, gut kennen und uns damit leicht von der Hand gehen. Wenn nun der Körper Gewohntes ausführt, werden Belohnungstoffe im limbischen System ausgeschüttet. Diese körpereigenen Opiode, die uns dann durchströmen, erzeugen ein gutes Gefühl und beruhigen.

Das ist auch nötig, denn sind wir gestresst, setzt das limbische System zunehmend auf "Selbstschutz": Emotionen wie Ärger, Wut, Unzufriedenheit, Unwohlsein, Beunruhigung bis hin zu Angst und Hilflosigkeit treten in den Vordergrund. Stresshormone werden ausgeschüttet, die langsam, oder auch sehr schnell, eine Gehirnbarriere zwischen dem präfrontalen Cortex – unserem Denkhirn – und dem restlichen Gehirn entstehen lassen. Evolutionär betrachtet ein sinnvoller Vorgang, denn für lebensbedrohliche Situationen benötigt der Mensch extrem schnelle und sichere (instinktive) Reaktionen, um sich zu schützen. So wäre z. B. in einer lebensbedrohlichen Verkehrssituation das Denkhirn selbst viel zu langsam und würde uns so nur in Gefahr bringen. Das Gehirn steuert in diesem Moment unser (instinktives) Verhalten ausschließlich aus den bekannten, abgespeicherten Automatismen. Umso gewohnter und sicherer wir Autofahren, umso besser reagieren wir in solch einem Moment.

Werden im Alltag nun laufend Stresshormone ausgeschüttet, erhöht sich dessen Konzentration nach und nach im Körper. Da wir in der modernen Welt jedoch kaum körperlichen Anstrengungen nachgehen, bauen diese Hormone sich nicht zeitgleich wieder ab, so dass sich die Gehirnbarriere stetig weiter aufbaut. Das spürt man, wenn die eigene Konzentration nachlässt, man immer mehr vergisst und es einem schwerfällt, Entscheidungen zu treffen.

Wenn man bedenkt, dass sich im Cortex das Arbeitsgedächtnis, Handlungsplanung die Fähigkeit zur Entscheidungsfindung liegt, hat diese stressbedingte Gehirnblockade fatale Auswirkungen. Dann lässt die kognitive Leistung nach, es verstärken sich zusätzlich unangenehme Emotionen wie Hilflosigkeit, Machtlosigkeit oder Gereiztheit und das Stresserleben erhöht sich. Ein Teufelskreis.

In diesem Zustand steuert sich unser Verhalten mehr und mehr aus gewohnten oder instinktiven (gespeicherten) Verhaltens- und Denkmustern und immer weniger aus bewussten Entscheidungen heraus.

Im Autopilot wird das gesamte, bekannte Programm aufgerufen. Dabei wird nicht unterschieden, ob die ausgeführten Routinen für diese Situation erfolgversprechend oder ganz im Gegenteil eher hemmend sind. So ist der gewohnte Gedanke „Mir läuft die Zeit davon“ zum festen Repertoire geworden.

**!** Ist es erstmal soweit gekommen, können Zeitmanagementtools, so effektiv sie auch sind, nicht mehr angewendet werden, da der Mensch auf die eigene kognitive Leistung und das Denkvermögen immer weniger Zugriff hat.

Für Sven wurde der Gedanke 'Mir läuft die Zeit davon' zur Routine in stressigen Zeiten. Dass dieser unbewusste Gedanke den wahrgenommenen Druck weiter erhöhte, erkannte er damals nicht.

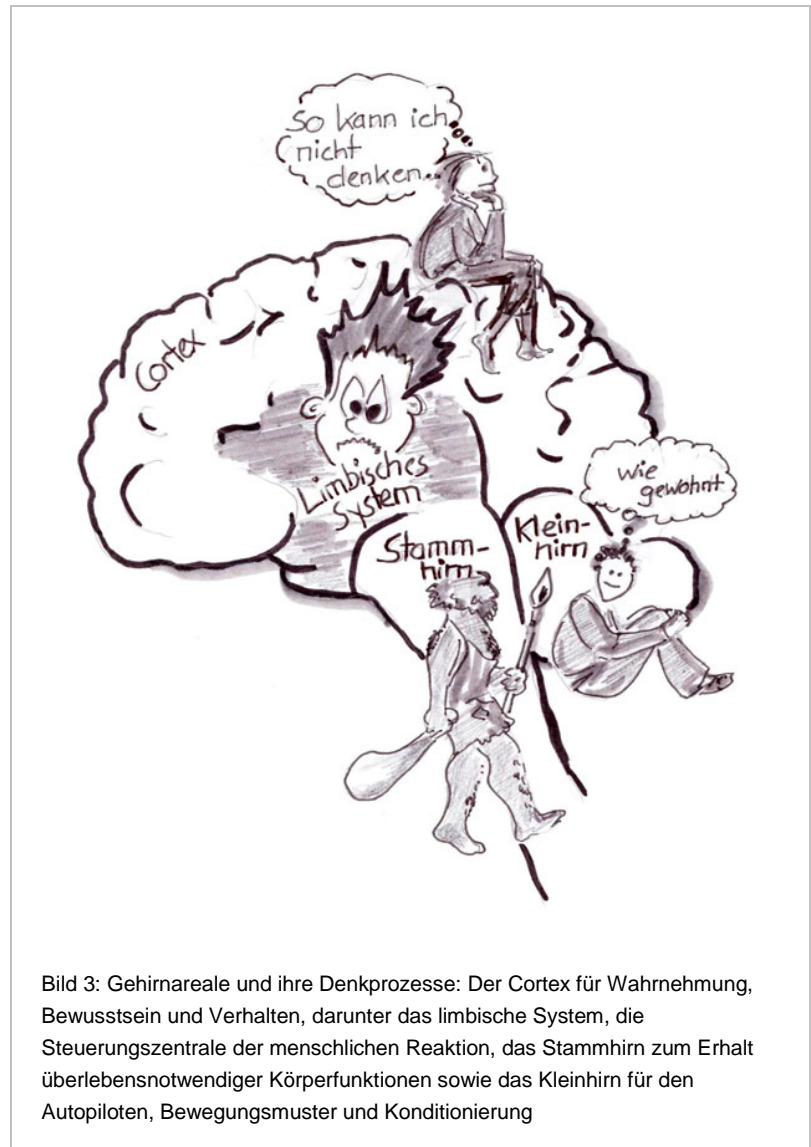


Bild 3: Gehirnareale und ihre Denkprozesse: Der Cortex für Wahrnehmung, Bewusstsein und Verhalten, darunter das limbische System, die Steuerungszentrale der menschlichen Reaktion, das Stammhirn zum Erhalt überlebensnotwendiger Körperfunktionen sowie das Kleinhirn für den Autopiloten, Bewegungsmuster und Konditionierung

Den Autopiloten überlistete Sven erst, als er sich dies bewusst machte: "Jetzt verstand ich, weshalb ich - gerade wenn ich besonders gestresst und unter Zeitdruck stand - immer wieder in meine bisherigen Verhaltensmuster zurückfiel. Bei mir waren das die Verhaltensstrukturen, die ich mir in meiner Fachkarriere, als ich mich besonders erfolgreich fühlte, zugelegt hatte: Alles kontrollieren, jede Frage beantworten, abends noch 'mal eben' über Probleme nachdenken und auf Pausen verzichten, weil ich gerade so schön im Flow war."

## 6 Schritte zum effektiven Zeitmanagement

Mit den folgenden sechs Schritten schaffte es Sven weg vom Autopiloten und hin zum effektiven Zeitmanagement.

### Achtsamkeitstraining: Stressauslösende Denk- und Verhaltensgewohnheiten analysieren

Sven hielt immer dann, wenn er sich besonders unter Druck fühlte oder genervt war, für einen Augenblick inne und konzentrierte sich auf die Wahrnehmung der vorherrschenden Gedanken. Er notierte sie, ohne sie in diesem Moment zu bewerten.

"Ich erkannte meine stressauslösenden Denk- und Verhaltensgewohnheiten. Als mir bewusst wurde, dass allein der Satz 'Die Zeit läuft mir davon' als Routine in meinem Kopf ablief und meinen Stresspegel erhöhte, hatte ich die Entscheidungsfreiheit, dies bewusst zu stoppen und konstruktiv umzuformulieren. Außerdem erkannte ich, dass ich diese kognitive Barriere in meinem Gehirn nur durch Abstand und Regeneration beheben konnte. Das innere Stresssystem musste gestoppt werden. Jetzt wurde mir klar, was mit den 'machen Sie Pausen' im Zeitmanagement gemeint war!"

Die moderne Gehirnforschung belegt, dass regelmäßige Pausen, selbst wenn sie nur wenige Minuten dauern, die Konzentration und Leistungsfähigkeit erhöhen. Mit jeder Pause wird die Stressachse im Gehirn unterbrochen und der 10. Gehirnnerv, der Nervus vagus oder auch "Ruhenerve" genannt, aktiviert. Er ist der größte Nerv des Parasympathikus, der zum vegetativen Nervensystem gehört und der Erholung und dem Aufbau körpereigener Reserven dient. Stresshormone bauen sich ab, die Gehirnblockade wird aufgelöst, der Körper regeneriert sich. Gleiche Wirkungen erzielen auch tiefes und bewusstes Atmen sowie das gezielte "Langsam werden" (siehe "Bewusst 'langsam werden'").



Bild 4: Die 6 Schritte zum effektiveren Zeitmanagement



Text Innehalten, Abstand gewinnen, kurze Pause: Tun Sie etwas, dass Sie regeneriert! Sehr effektiv sind dabei Bewegung, tiefer Atem, Stille und viel Sauerstoff! Die Pausen müssen dabei nicht besonders lang sein, laut moderner Hirnforschung reichen zwei Minuten, gefüllt mit einer Atem-meditation, vollkommen aus. Aus dem Hochleistungssport kennt man den Erfolg der kurzen Regeneration. Regelmäßig geübt beginnt die gewünschte Wirkung im Körper bereits nach 30 Sekunden.

## Rückzug für eigene Aufgaben

Sven plante sich täglich ein Zeitfenster von 10:00 bis 12:00 Uhr ein: "Ich schaffte mir ein Zeitfenster, in dem ich ungestört meine eigenen Aufgaben erledigen konnte. Zunächst war dies für mich unvorstellbar für meinen Arbeitsalltag. Doch genau dieser Gedankengang 'das kann ich unmöglich machen' war ebenfalls eine Denkroutine, die ich unbedingt durchbrechen wollte."

In diesen zwei Stunden war Sven weder für seine Mitarbeiter noch für Kunden erreichbar, weder persönlich, telefonisch oder per E-Mail. Er verbalisierte dieses Vorhaben deutlich und nach anfänglichen Hindernissen stellte er erstaunt fest, dass es tatsächlich funktionierte. Seine Begründung für sich und nach außen war, dass wenn er einen Besprechungstermin gehabt hätte, er in dieser Zeit auch für niemanden erreichbar gewesen wäre. Er plante sich eine bis zwei anstehende Aufgaben seiner To-do-Liste für diesen Zeitraum ein.

Während er sich die zwei Stunden zurückzog, wendete er gezielt und konsequent die Pomodoro-Technik an. 25-40 Minuten fokussiertes Arbeiten an einer Aufgabe, 10 Minuten gezielte Pause (siehe dazu Methode "**Fokus und Pause**" im Projekt Magazin). Zur Unterstützung setzte er einen Wecker ein, um die Zeit im Auge zu behalten. Anfangs war das wichtig, mit den Wochen wurde sein Zeitgefühl jedoch immer besser.

Die letzten 5 Minuten nutzte er gezielt zur Planung des nächsten Tages. Sven war überrascht, wie viel er mit dieser Technik in zwei Stunden erledigen konnte! Oftmals schaffte er sogar mehr als er geplant hatte.



Richten Sie sich ein tägliches Zeitfenster ein, in dem Sie ungestört arbeiten können. Ein bis zwei Stunden fest eingeplant, ohne Telefon, E-Mail oder anderen Unterbrechungen.

Schaffen Sie Klarheit in Ihrer Umgebung, indem Sie dieses Vorgehen klar kommunizieren, erklären und sichtbar machen, z.B. indem Sie die Bürotür schließen oder einen extra Büroraum aufsuchen. Sollten Sie in einem Großraumbüro sitzen, so sind deutliche Zeichen wie Kopfhörer oder eine gut sichtbare Figur auf Ihrem Schreibtisch für die Anderen ein deutlicher Hinweis.

Ziehen Sie sich zu regelmäßigen Zeiten zurück, so gewöhnen sich auch Ihre Mitarbeiter und Ihr Vorgesetzter daran. Erfahrungsgemäß kommt es dann auch vor, dass sich manche Fragen automatisch lösen. Anhand des sichtbaren Erfolgs einer so produktiven Zeit ziehen oft andere Kollegen nach.

## Lösungen von Mitarbeitern einfordern

Auch seinen Führungsstil durchdachte Sven: "Als mir bewusst wurde, dass ich bei zunehmendem Druck die Aufgaben lieber selbst erledigte und damit meinen Projektleitern das Vertrauen in ihre Fähigkeiten immer mehr entzog, wurde mir deutlich, wie demotivierend dies für meine Mitarbeiter war. Ich machte mir klar, dass keiner genau so arbeitet wie ich, aber dennoch sehr gut, wenn nicht sogar manchmal kreativer und besser."

Sven betrachtete es als Führungskompetenz, seinen Mitarbeitern in Zukunft nicht nur für kritische Situationen und Fragen zur Verfügung zu stehen, sondern Ihnen auch das Vertrauen entgegen zu bringen, dass sie in der Lage sind, Ideen zur Lösung zu konzipieren. Selbst wenn diese nicht korrekt waren, so beschäftigten sie sich doch zunächst selbst mit der Problemlösung. Langfristig förderte dieses Verhalten den Ausbau der Kompetenzen und Sicherheiten seiner Projektleiter und ihre Offenheit für neue Ideen.

Seine Anweisung an alle Mitarbeiter war deutlich: "Wenn Sie Fragen haben, stehe ich Ihnen außer zwischen 10 und 12 Uhr jederzeit zur Verfügung. Starten Sie jedoch immer mit einer möglichen Lösungsidee, bevor Sie mir das Problem skizzieren und mich dazu befragen, z.B. 'Ich schlage XY vor, da wir folgende Schwierigkeit haben!...'"



Leiten Sie Ihr Team an, zu jeder Fragestellung mit wenigstens einer Lösungsidee aufzuwarten. Die Idee muss dabei nicht unbedingt passend sein, dafür gibt es das gemeinsame Gespräch. Falsch wäre nur, keine Idee zu bringen.

Dies ist ein Gewöhnungsprozess. Anfangs wird es notwendig sein, konsequent nach den Lösungsideen zu fragen und falls keine vorhanden sind, den Mitarbeiter zunächst um die Erarbeitung dieser zu bitten, statt eine Antwort zu geben.

## Mit Zeitmanagement-Tools sorgfältig planen

Ohne eine durchdachte To-do-Liste lässt sich der Arbeitsalltag nicht bewältigen. Auch Sven merkte, wie wichtig es ist, die Komplexität der Aufgaben zu visualisieren, zu strukturieren und vor allem aus dem "Kopf" zu bekommen. Das verschaffte ihm Klarheit, Übersicht und entlastete das Unterbewusstsein. Sven definierte seine Ziele dafür zunächst SMART (**s**pezifisch: eindeutig, **m**essbar: wer-was-wann-wie oft, **a**ngemessen: erreichbar, **r**elevant: Mehrwert für den Erfolg, **t**erminiert: klare Terminvorgabe).

Sven formulierte z.B. die Abarbeitung einer Projektdokumentation SMART:

- **Spezifisch:** Die Dokumentation für die Entwicklung des einen Produktes muss die einzelnen Schritte vom vergangenen Montag bis zum kommenden Montag beinhalten.
- **Messbar:** Die Dokumentation betrifft Abteilung B, konkret Herrn Meyer. Er muss die Dokumentation einmalig bis Mittwoch erstellen.

- **Angemessen:** Es ist für ihn angemessen und erreichbar, diese Schritte im Zeitfenster von Montag bis Mittwoch zu dokumentieren.
- **Relevant:** Zum Meeting am Mittwoch liegen die konkreten Schritte auch den anderen Teammitgliedern vor
- **Terminiert:** Die Aufgabe erhält Herr Meyer am Montag, dann hat er bis Mittwoch 2 Tage Zeit

Auf Basis der SMART-definierten Ziele konnte er mit Eisenhower-Methode entscheiden, wie wichtig und dringend die einzelne Aufgabe war und schließlich mit einer Aktivitätenliste bzw. To-do-Liste terminieren: "Ich nehme mir jeden Sonntagnachmittag oder -abend eine Stunde Zeit, sichte meine To-do-Liste der letzten Woche und erstelle eine zukünftige Aktivitätenliste. Die Aufgaben werden nach

- A: Wichtig und dringend (in dieser Woche – Termine klären und notieren)
- B: Wichtig aber noch nicht dringend (Termine klären und notieren)
- C: Dringend, jedoch ohne hohe Wichtigkeit und
- D: alles andere, was nicht unter A-C fällt

eingeteilt und der voraussichtliche Zeitaufwand zur Erledigung geschätzt. Außerdem lege ich die Personen fest, die mich für B- und C-Aufgaben unterstützen können. Wenn möglich, trage ich mir zwei A-Aufgaben in mein Zeitfenster zwischen 10 und 12 Uhr. Montagmorgen werden die Aufgaben, die ich zu delegieren gedenke, entsprechend an die Mitarbeiter weitergegeben."

Für die Entscheidung, welche Aufgaben im Kalender eingetragen werden und welche offen auf der Aktivitätenliste stehen blieben, brauchte Sven anfangs viel Zeit. Konsequenterweise Aufgaben stehen zu lassen, war nicht einfach. Doch seine Erfahrungen zeigten ihm, dass die ständigen, zu seinen Führungsaufgaben gehörenden Unterbrechungen ohnehin dazu führten, dass anstehende Tätigkeiten liegen blieben. Das Gefühl, dass er jetzt selbst entscheiden konnte, welche Aufgaben stehen blieben, erleichterte ihn. Sven holte sich seine Selbstbestimmung zurück: "Kaum fühlte ich mich nicht mehr fremdbestimmt, konnte ich mich wesentlich besser konzentrieren. Erstaunlicherweise schaffte ich dann mehr, als ich ursprünglich geplant hatte."

Aufgaben	Präo	Zeit	bis wann?
C	A	0,5	25.10
B	B	1	11.11
A	C	0,5	..
D	A	2	..

Definieren Sie Ihre Ziele SMART.

Tun Sie dies auch für Ihre eigene Wochenplanung. Erstellen Sie sich eine To-do-Liste und bewerten Sie die Aufgaben nach dem Eisenhower-Prinzip, Zeitaufwand und möglicher Unterstützung durch Mitarbeiter. Tragen Sie sich täglich nur so viele A-Aufgaben ein, die Sie in Ihrem persönlichen und ungestörten Zeitfenster erledigen können. Der Rest bleibt stehen.

Den übrigen Arbeitstag lassen Sie für Unvorhergesehenes und Unterbrechungen frei. Halten Sie sich an Ihre Terminplanung.

## Bewusst "langsam werden"

Eine Maßnahme, die Sven widersprüchlich erschien. Doch nicht nur er, sondern auch seine Mitarbeiter erkannten schnell die positive Wirkung: "Gerade wenn ich mich besonders hektisch fühlte, nahm ich gezielt und mit aller Konzentration die Schnelligkeit aus meinem Reden, Denken und Handeln heraus, atmete kurz durch und bemühte mich um Ruhe. Das war am Anfang richtig schwer, aber es hat sich gelohnt und ich kann es jedem nur empfehlen. Außerdem habe ich an meinen Mitarbeitern wahrgenommen, dass diesen gar nicht auffiel, dass ich 'bewusst langsam wurde' sondern sie es als 'gelassen und souverän' beschrieben."



Wenn Sie hektisch werden, reduzieren Sie bewusst die hohe Geschwindigkeit. Stresshormone haben die Aufgabe, Kraft, Leistung, Konzentration und Durchhaltevermögen zu erhöhen. Sie fördern es, dass wir schnell und flexibel reagieren und handeln können – schneller bedeutet jedoch nicht besser.

## Pareto-Prinzip einsetzen

Das Prinzip nach Vilfredo Pareto unterstützt dabei, den größten Zeitfresser – den dysfunktionalen Perfektionismus – zu beseitigen. Nach seinen Untersuchungen kann man mit 20% konzentriertem Arbeitsaufwand 80% des gewünschten Ergebnisses schaffen. Um das Ergebnis perfekt zu machen und die restlichen 20% aufzufüllen, braucht man jedoch ein Mehrfaches an Zeit (80%).

Für dieses Zeitmanagement-Tool sind präzise Absprachen notwendig, um es effektiv einzusetzen. Zum einen bedarf es einer konkreten Klärung mit dem eigenen Vorgesetzten, inwieweit eine Aufgabe als fertiggestellt gilt. Nicht immer sind 100% notwendig und auch gewünscht. Zum anderen benötigt das eigene Team oftmals 80% seiner Zeit, um Aufgaben "perfekt" zu erledigen, z.B. wenn es einen bestimmten Abschnitt des Projektplans erarbeitet, während Ihnen 80% Ergebnis völlig ausreichen würden, um rechtzeitig korrektiv eingreifen zu können.

## Pareto-Prinzip mit positiver Fehlerkultur verbinden

Mit der Einführung einer positiven Fehlerkultur lässt sich das Pareto Prinzip gut umsetzen. Wenn Mitarbeiter ihre ersten Ergebnisse einem Kollegen oder dem Vorgesetzten vorlegen, finden diese vier Augen oftmals wesentlich schneller und effektiver mögliche Fehler, Differenzen oder Defizite bzw. wird das bisherige Ergebnis bereits als völlig ausreichend erkannt. So verwendet zwar ein anderer Mitarbeiter etwas Zeit, jedoch niemals so viel (80%) wie der jeweilige Mitarbeiter aufgewendet hätte, um die Aufgabe perfekt auszuarbeiten. Sich auf diese Art gegenseitig zu unterstützen, fördert die Zusammenarbeit, erhöht die Leistungsfähigkeit und das Zeitkontingent des gesamten Teams.

Sven war auch gegenüber dieser Maßnahme skeptisch, er wurde jedoch eines Besseren belehrt: "Zunächst vermutete ich, dass es mich und mein Team mehr Zeit kostet, das 'Vier-Augen-Prinzip' anzuwenden und es ggf. sogar zu Unstimmigkeiten wegen Fehlerkritik kommen könnte. Am Anfang wurde meine Anweisung auch nur vorsichtig und skeptisch angenommen."

Mit der Zeit trat jedoch eine Erleichterung und das Gefühl der gegenseitigen Unterstützung ein. Bald wurde für alle spürbar, dass insgesamt mehr Zeit zur Bewältigung des Alltags zur Verfügung stand, da Ergebnisse schneller und zum Teil mit weniger Fehlern erstellt werden konnten. Dadurch, dass mein Team nun mehr Luft hatte, konnte ich meine Aufgaben besser delegieren. Das brachte mir eine erhebliche Entlastung. Eine gute und offene Fehlerkultur hat mein Zeitmanagement erheblich verbessert!"



Lassen Sie sich die Ergebnisse Ihrer Mitarbeiter frühzeitig zur Durchsicht und Besprechung zeigen. Und lassen Sie bewusst Raum für Fehler, damit die Mitarbeiter sich trauen, die Ergebnisse vorzeitig abzugeben. Denn mit Ihrem unvoreingenommenen Blick sehen Sie notwendige Korrekturen erheblich schneller und effektiver.

Weisen Sie Ihre Mitarbeiter an, dass sie sich gegenseitig nach dem "Vier-Augen-Prinzip" unterstützen. Neben der Möglichkeit, frühzeitig Korrekturen vorzunehmen, fördern Sie mit dem Vorgehen auch den Informationsaustausch im Team. Betonen Sie den Aspekt der Unterstützung und Vermittlung von Sicherheit, nicht den der Fehlersuche oder Kritikmöglichkeit.

Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Freiheit für eigene Lösungswege!

Besprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten, inwieweit Ihre Arbeitsergebnisse ausgearbeitet sein müssen. Probieren Sie Variationen aus. Klären Sie die Erwartungen Ihres Vorgesetzten. Oft sind diese niedriger als Ihre eigenen. So schaffen Sie Zeitfenster für andere Aufgaben.

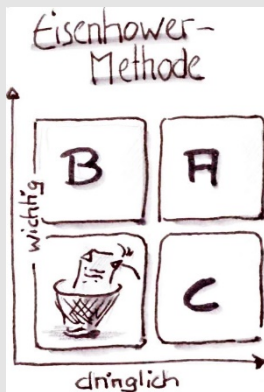
## Fazit:

Sven hat die Erfahrung gemacht, dass es ihm einen großen Vorteil verschafft, dass seine Mitarbeiter selbstbestimmt ihre Aufgaben abarbeiten können: „Am meisten Zeit kostete es meinen Mitarbeitern, dass sie versucht hatten, die Aufgaben so zu lösen, wie sie dachten, dass ich sie lösen würde oder wie ich eine Aufgabe gerne gelöst gehabt hätte. Dadurch, dass sie ihren eigenen Weg gehen konnten, waren sie wesentlich effektiver, brachten kreative neue Vorschläge und sparten sich viel Zeit zur Bewältigung des anstehenden Tages! Dadurch, dass mein Team nun 'mehr Luft hatte', konnte ich meine Aufgaben besser delegieren, was mir eine erhebliche Entlastung brachte.

## Anhang

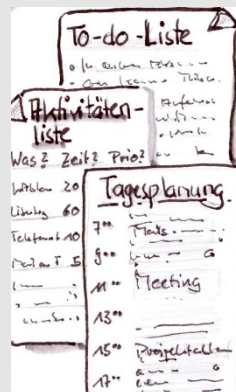
### Die 4 Zeitmanagement-Tools im Überblick

#### Eisenhower-Methode



Priorisierung der Aufgaben nach:  
**A:** Wichtig und dringend (in dieser Woche – Termine klären und notieren)  
**B:** Wichtig aber noch nicht dringend (Termine klären und notieren)  
**C:** Dringend, jedoch ohne hohe Wichtigkeit und  
**D:** alles andere, was nicht unter A-C fällt oder für den Papierkorb ist

#### To-do-Liste



Listen Sie Ihre To-dos auf und priorisieren Sie diese nach ihrer Wichtigkeit.

Überlegen Sie sich, wie viel Zeit Sie für die Aufgaben benötigen und gestalten Sie daraus eine Aktivitätenliste, die Sie in Ihrem Kalender terminieren können.

#### Pomodoro-Technik

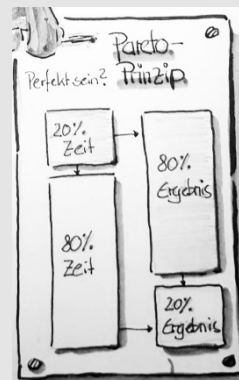


Die Pomodoro-Technik wird unterschiedlich beschrieben. Eine Variante ist:

Nehmen Sie sich einen Wecker und arbeiten Sie 25 Minuten konzentriert und ohne Ablenkung an einer Aufgabe. Danach 3-5 Minuten Pause und weitere 25 Minuten Konzentration.

Nach der vierten Arbeitseinheit machen Sie 15-30 Minuten eine regenerative Pause. Nutzen Sie diese bewusst mit regenerativen Maßnahmen und Techniken.

#### Pareto-Prinzip



Nach Vilfredo Pareto (1848-1923) erreicht man mit 20% Aufwand für eine Aufgabe bereits 80% des gewünschten Zieles, während es zur Perfektionierung dieses Ergebnisses die restlichen 80% Aufwand benötigt. Das Pareto-Prinzip gilt für fast alle Lebensbereiche (Besprechungen, Schreibtischarbeit, Projektarbeit, Hausarbeit etc.)

## Projekterfolg ist planbar!

**ProjektMagazin**

Das Fachportal für Projektmanagement

Das Projekt Magazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement.

Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

### Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.800 Artikeln und Tipps
- zahlreiche Werkzeuge, wie z.B. Checklisten oder Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 1.000 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Methoden mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen
- Blogbeiträge, Themenspecials, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter [www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)