



## Denkanstoß: Zeit ist Geld! Haben Sie davon zu viel?

Ehrgeiz treibt voran – Zeitgeiz ermöglicht dies. Die Antwort auf Vorschläge über mögliche Verbesserung von Arbeitsabläufen war oft: „Das weiß ich eh.“ Weniger zügig war die Reaktion auf die Frage: „Und handeln Sie auch danach?“.

Wenn Sie alles gut und richtig machen, verschwenden Sie keine weitere Zeit mit dem Lesen des nachfolgenden Beitrags. Ich gebe aber zu überlegen: Wenn ich einen Vortrag höre oder einen Artikel lese, werde ich in vielen Fällen mit Aussagen konfrontiert, die mir neue Erkenntnisse bieten – und ich habe dadurch einen Nutzen, weil ich Neues gelernt habe. Es werden aber auch Aussagen über Verhaltensformen kommen, die ich ohnedies schon anwende – hier lerne ich nichts Neues. Ich erhalte aber dadurch die Bestätigung, dass mein Verhalten richtig ist – und das ist auch ein Nutzen. Zu nahezu allen Themenbereichen unseres Arbeitslebens gibt es inzwischen im Internet gute Ratschläge. Wenn Sie diese alle kennen, beenden Sie die Lektüre an dieser Stelle. Andernfalls sollen die nachfolgenden Zeilen Anregung sein.

### Zeitmanagement

Eine Vielzahl von Studien zeigt, dass die überwiegende Zahl der Befragten angibt, mit der Zeit nicht auszukommen. Dies bedingt sinkende Motivation und steigenden Stress. Es gibt aber auch Befragte, bei denen das nicht der Fall ist. Daraus ergibt sich, dass es offensichtlich möglich ist, dieses Problem in den Griff zu bekommen. Ein Blick ins Internet zeigt für das Stichwort „Zeitmanagement“ über zwei Mio. Rückmeldungen und darin eine Vielzahl von Vorschlägen, wie das Problem bewältigt werden kann. Zeitmangel ist augenscheinlich ein umfassendes Thema – und stark individuell geprägt. Es empfiehlt sich daher, eine individuelle Zeitproblem-Aufstellung zu machen. Ist das Problem benannt, kann

man an die Lösung herangehen. Von Zeitmangel sind viele Menschen betroffen. Nicht selten liegt die Ursache dafür bei Kollegen oder der vorgesetzten Person. Zeitmanagement ist daher nicht nur die Aufgabe, seine eigene Zeit zu managen, sondern auch Gelegenheit der Rücksichtnahme anderen gegenüber.

### „In der gleichen Zeit mehr schaffen!“

Sie kennen das Problem, wenn man eine Weste zuknöpft und am Anfang – beim ersten Knopf – nicht aufpasst. Oben merkt man, dass für den letzten Knopf das Knopfloch fehlt. Daher:

#### 1. Investieren Sie viel Zeit in die Planung

Eine vorausschauende Planung verhindert Abweichungen und erspart Zeit, die für Krisensitzungen notwendig sind. Eine gründliche Planung spart Zeit für jene Fehler, die aus Arbeiten unter Zeitdruck entstehen. Spontaneität ist oft notwendig, soll aber nicht Arbeitsprinzip sein. Im medizinischen Bereich ist sie bedenklich. Beide Punkte gelten für alle Personen in einer Organisation. Durch das Zusammenwirken vieler entsteht auch eine gegenseitige Abhängigkeit. Wenn ein Glied im Workflow mit der Erledigung seiner Aufgaben nicht zeitgerecht fertig wird, belastet das die anderen. Die Folgen mangelhafter Planung müssen meistens von den Kollegen oder Mitarbeitern durch Zusatzarbeiten beseitigt werden.

#### 2. Entscheiden Sie, was wichtig und was dringend ist

Die Entscheidung, was ist wichtig, was ist dringend, ist Basis für die Einteilung und Zuteilung der Arbeit. Hilfestellung für diese Entscheidungen bieten die Eisenhower-Methode und das Pareto-Prinzip.

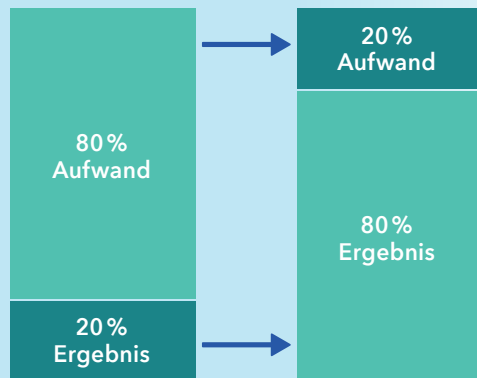
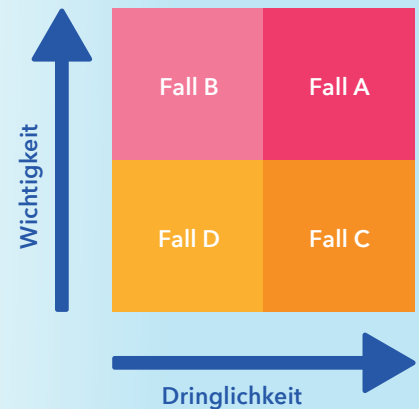
## Eisenhower-Methode

Eine gezielte Kategorisierung von Aufgaben ist die Grundidee. Die Einteilung in vier Kategorien vereinfacht die Entscheidung, womit man sich als nächstes beschäftigt. Die beiden diesbezüglichen Parameter sind Wichtigkeit und Dringlichkeit einer Aufgabe. Daraus ergeben sich vier Möglichkeiten

- Fall A: Wichtig und dringlich: Aufgabe sofort in Angriff nehmen und in Ruhe abarbeiten.
- Fall B: Wichtig, aber nicht dringlich: Diese Aufgaben sollen und können in Ruhe geplant werden.
- Fall C: Wenig wichtig, aber dringlich: Aufgabe sofort in Angriff nehmen, aber nicht zu viel Zeit aufwenden; delegieren.
- Fall D: Wenig wichtig und nicht dringlich: im Rundordner ablegen.

Es gibt Menschen, die anfallende Arbeiten nach Prioritäten ordnen. Für diese gilt:

- Fall A: Priorität A, das heißt größte Priorität, das sind Aufgaben, die der Chef selbst machen soll.
- Fall B: Priorität B, das sind Aufgaben, die in Ruhe geplant werden können, Teamarbeit.
- Fall C: Priorität C, das sind Aufgaben, die rechtzeitig delegiert werden sollten.
- Fall D: Priorität D, das sind die Fälle, die sich durch Nichtstun von allein lösen.



## Pareto-Prinzip

Das Pareto-Prinzip, auch Pareto-Effekt oder 80-zu-20-Regel genannt, besagt, dass 80 Prozent der Ergebnisse mit 20 Prozent des Gesamtaufwandes erreicht werden. Die verbleibenden 20 Prozent der Ergebnisse erfordern mit 80 Prozent des Gesamtaufwandes die quantitativ meiste Arbeit. Das Pareto-Prinzip ist der Feind des Perfektionisten, denn es ist notwendig, hinzunehmen, dass unter Umständen die letzten 20 Prozent an Tätigkeit zur Erreichung der Perfektion nicht gemacht werden.

Ein Beispiel: Wir haben einen großen Garten mit vielen hohen Bäumen, bei welchen der Sturm immer wieder Zweige und kleine Äste, die schon abgestorben sind, herunterreißt. Beim Aufsammeln habe ich an das Pareto-Prinzip gedacht und festgestellt, dass selbst, wenn ich mit 80 Prozent Ordnung im Garten zufrieden bin, ich mehr als 20 Prozent der vorgesehenen Zeit benötige. Dann habe ich mich selbst zurechtgewiesen: Es geht nicht um 80 zu 20 oder 70 zu 30 usw., sondern darum, zu erkennen, dass der Rest zur Perfektion einen überproportionalen Anteil an Zeit benötigt.

### 3. Wählen Sie den richtigen Mitarbeiter aus

In den meisten Betrieben werden Mitarbeiter benötigt, weil der Chef nicht alles allein machen kann - und soll! Chefs, die zu viele Aufgaben an sich ziehen, bilden einen „Flaschenhals“, bei dem sich alles staut. Mitarbeiter entlasten nicht nur, sie können auch als Spezialisten erfolgreicher tätig sein als der Universalist.

Überlegen Sie, wer die gestellte Aufgabe am besten lösen kann. Die richtige Auswahl sichert einen guten Erfolg und spart Zeit. Je besser Mitarbeiter für eine Aufgabe ausgebildet sind, umso leichter fällt es Ihnen, indem Sie delegieren, Ihre eigene Produktivität zu steigern. Es ist dann nicht oder weniger notwendig, dass Sie Hilfestellung geben müssen. Delegieren schafft für Sie freie Zeit, motiviert die Mitarbeiter, gibt den Mitarbeitern Raum zur Entwicklung.

### 4. Organisieren und Delegieren

Durch Organisation und Delegation von Arbeitsaufgaben vermehren Sie Ihre Produktivität. Dieses Instrument bewirkt eine Arbeitsentlastung und zeigt gleichzeitig auch Ihre Fähigkeit zur Mitarbeiterführung auf.

### Fazit

Zeit ist nicht vermehrbar und es steht daher nur eine festgelegte Menge zur Verfügung. Die Arbeitszeit der Führungskraft ist indirekt vermehrbar durch Delegation.

Der Chef, aber auch jeder Mitarbeiter ist verpflichtet, die zur Verfügung stehende Zeit so zu verplanen, dass alle Aufgaben erledigt werden können und daher keine negativen Auswirkungen auf die Arbeitsmöglichkeiten und Arbeitsleistungen der anderen Mitarbeiter gegeben sind.



**Dr. Gottfried Fuhrmann**  
Rechte Bahngasse 22/7  
1030 Wien, Österreich  
gottfried.fuhrmann@aon.at

Infos zum Autor

