

Zeitmanagement

Weshalb Sie Ihr wichtigstes Meeting auf 10 Uhr legen sollten

Ihre persönliche Leistungskurve lässt sich für die Ressourcenplanung einsetzen – so dass alle am Ende entspannter und produktiver sind. Hier die Tipps dazu.

von Flavio Di Giusto, Claudia Frei und Patrik Scherler



Abbildung 1: Menschen haben eine «innere Uhr», ihren Biorhythmus. Je nach Tageszeit sind Menschen entweder auf Aktivität, Entspannung oder Ruhe eingestellt.

Die Zeit ist ein knappes, aber fair verteiltes Gut. Jedem Menschen stehen pro Tag 24 Stunden zur Verfügung, wobei wir diesen Zeitraum unterschiedlich mit Arbeit, Freizeit und Schlaf verbringen.

Möglichst viel soll in dieser begrenzten Zeit geschaffen werden – denken sich viele. Doch unweigerlich führt diese Einstellung zu mehr Stress, Hektik und dem Gefühl, der Zeit hinterher zu laufen. Gerade die Arbeitszeit ist zu einem gewichtigen Teil fremdbestimmt, was ein sensibles Bewusstsein für die verfügbare und selbstbestimmte Freizeit erfordert. Um diese wertvolle Ressource während der Arbeit effektiv zu planen und zu nutzen und genügend Zeit für die Regeneration zu haben, sollte die Tagesplanung der eigenen Leistungskurve weitestgehend angepasst werden.

Die Leistungskurve orientiert sich an den biologischen Rhythmen im Körper, die so miteinander verbunden sind, dass alle Körperfunktionen störungsfrei ablaufen können. Der Mensch ist von Natur aus ein tagaktives Wesen, welches meist den nachfolgenden, generalisierten Leistungsphasen folgt:

- 08:00 – 10:00: Anlaufphase, auch als «Warmphase» bekannt
- 10:00 – 12:00: Höchstleistungsphase, verbunden mit hoher Konzentration
- 12:00 – 14:00: Nachlassende Leistungsbereitschaft – die Konzentration nimmt ab
- 14:00 – 16:00: Leistungsbereitschaft und Konzentration steigt erneut an, erreicht aber nicht mehr das Niveau vom Vormittag
- 16:00 – 18:00: Sinkende Leistungsbereitschaft, Konzentration nimmt erneut ab
- 21:00 – 08:00: Erholungsphase, eher geringe Konzentration

Die Uhrzeiten sind als Richtwerte zu verstehen und variieren von Person zu Person und selbstverständlich auch in Abhängigkeit der Berufstätigkeit, die man ausübt. Es gibt Menschen, die bereits früh morgens hochkonzentriert arbeiten

können, während andere dieselbe Phase erst am späteren Vormittag durchleben.

Was ist, wenn Morgen- neben Abendmenschen arbeiten?

Morgenmenschen stehen zeitig auf und sind, demzufolge, in den Morgenstunden produktiv – Abendmenschen eher nachmittags oder abends. Im beruflichen Alltag heisst das konkret, dass Morgenmenschen komplexe und aufwändige Aufgaben am Morgen einplanen und erledigen sollen, während Abendmenschen solche Aufgaben auf den Nachmittag schieben sollten.

Selten werden in einer Abteilung und einem Team nur Menschen desselben Typs arbeiten. Hier hilft ein flexibles Arbeitszeitmodell, die Neigungen der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Vorher sollte natürlich ermittelt werden, wer im Team zu den Morgen- und, wer zu den Abendmenschen zählt.

Meetings beispielsweise, welche eine hohe Konzentration verlangen, sollten am frühen Vormittag oder am frühen Nachmittag stattfinden, wenn die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden am höchsten ist.

Pufferzeiten nicht vergessen

Jeder Tages- und Wochenplan sollte nach dem eigenen Leistungsrhythmus erstellt werden, wobei Aufgaben mit hoher Priorität, die zumeist auch viel Konzentration erfordern, in die leistungsstarke Phase gelegt werden. Wichtig bei der Planung ist auch, dass die zeitliche Bewältigung der Arbeiten realistisch, was auch Pufferzeiten miteinschliesst, eingeschätzt wird, da auch immer mit Unvorhergesehenem gerechnet werden muss.

Um die eigene Leistungskurve zu bestimmen, empfiehlt es sich, diese Fragen für sich zu beantworten und in Form eines Tagebuches festzuhalten (Quelle: Steiner, Energie Kompetenz, 2005):

- Wann verspüre ich für gewöhnlich die grösste/kleinste Körperenergie?
- Wann bin ich am anfälligsten/resistentesten gegen Stress?
- Wann kann ich mich gut/schlecht überwinden, lästige Arbeiten zu erledigen?
- Wann ist meine Konzentration am höchsten/tiefsten?
- Wann ist meine rationale Denkfähigkeit besonders ausgeprägt/schwach?

- Wann traue ich meiner Intuition am besten/schlechtesten?

Um nicht aus dem persönlichen Rhythmus zu fallen, sollten folgende Belastungen vermieden werden (Quelle: Scherler et al, 2014):

- Schlafmangel/Schlafüberfluss
- Missverhältnis zwischen Arbeit- und Freizeit
- Durchführung geschäftlicher Anlässe in der Freizeit
- Verzicht auf entspannende Rituale und Gepflogenheiten

Ferner ist es wichtig, sich auf die entsprechenden Aufgaben zu fokussieren und sich während der Konzentrationsphase von anderen Reizen nicht ablenken zu lassen, ungeachtet dessen, woher die Störung herrührt.

Lob der Sprechstundenzeiten

Gerade bei informellen Gesprächen mit Kollegen empfiehlt es sich, sofern möglich, die Bürotür zwischenzeitlich zu schliessen und für die Kollegen feste Sprechstundenzeiten zu reservieren. Eine ausgewogene Work-Life-Balance sowie eine gesunde Ernährung und ausreichend Bewegung sorgen überdies für erhöhte Konzentration, wodurch Aufgaben effizient und erfolgreich gelöst werden können. Sollte von einem über einen gewissen Zeitraum zu viel verlangt werden, so gilt es zu prüfen, ob sich gewisse Aufgaben abtreten oder delegieren lassen, um sich nicht der Gefahr einer Überlastung oder gar eines Burnouts auszusetzen.

Mit der Erkenntnis zur eigenen Leistungskurve, einer geeigneten Tagesplanung und einem sorgfältigen Umgang mit dem Körper ist es zweifellos möglich, die Ressource Zeit optimaler einzusetzen. Natürlich verbleiben uns mithilfe dieser Mittel täglich 24 Stunden, aber die verschiedenen Aufgaben können innerhalb dieser Zeit effizienter erledigt werden. Die Konzentration bleibt in den leistungsstarken Zeiten konstant hoch und kann dank den dazwischen liegenden Regenerationsphasen auch über eine längere Zeit aufrecht-erhalten werden.

Quellen

Scherler, P.; Teta, A.; Frei, C.; Di Giusto, F. (2014): «Irrtum Zeitmanagement – Vom Versuch, in einem stark fremdbestimmten Umfeld nachhaltig mit der Ressource Zeit umzugehen». Zürich, Versus.

Steiner, V. (2005). «Energie Kompetenz. Produktiver denken. Wirkungsvoller arbeiten. Entspannter leben.» München und Zürich, Pendo.

Autoren

Flavio Di Giusto, dipl. Betriebsökonom FH und MSc in Business Administration ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am [Zentrum für innovative Didaktik \(ZiD\)](#) an der School of Management and Law (ZHAW) in Winterthur und Mitautor des Buches «Irrtum Zeitmanagement».



Claudia Frei, dipl. Betriebsökonomin FH ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am [Zentrum für innovative Didaktik \(ZiD\)](#) an der der School of Management and Law (ZHaW) in Winterthur und Mitautorin des Buches «Irrtum Zeitmanagement».



Patrik Scherler, Dr. oec. HSG, ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der [School of Management and Law \(ZHAW\)](#) in Winterthur und Inhaber der auf Coaching, Consulting und Connecting spezialisierten [BENROX AG](#) mit Sitz in Meilen/Zürich. Er ist Betreuer diverser Unternehmerforen, ERFA-Gruppen und Beiräte und organisiert Strategie- und Positionierungsworkshops.

Dieser Artikel ist im Oktober 2014 auf www.kmu-businessworld.ch erschienen. KMU Business World ist ein von der Swisscom AG initiiertes Fachmagazin für kleinere und mittlere Unternehmen in der Schweiz, die sich mit dem Thema «Arbeit in der digitalen Welt» beschäftigen. Die KMU Business World wurde im Jahr 2017 als «KMU Magazin – Praktische Tipps für KMU» neu lanciert (www.magazin.swisscom.ch).

© 2017. Alle Rechte vorbehalten.