

Fremdbestimmte Zeiten erfordern eine eigene Prioritätensetzung

Zeitmanagement Bücher sind oft voller konkreter Tipps, wie man seine Wochen- und Tagesplanung optimieren kann. Was dabei aber oft vergessen wird: Zeitmanagement ist eine Frage der Veranlagung und der Situation, in der man sich befindet. Je fremdbestimmter unsere Agenda ist, desto schwieriger wird es, die Prioritäten richtig und selbstbestimmt zu setzen.

von Patrik Scherler und Flavio Di Giusto



Abbildung 1: Bei selbstbestimmter Arbeit entscheiden Sie selbst, wann Sie was wie erledigen. Bei der fremdbestimmten Arbeit werde Sie von anderen durch Ihren Alltag getrieben.

Zeit ist – wie der Volksmund sagt – ein knappes Gut, das nicht käuflich ist, nicht gespart und gelagert werden kann, sich nicht vermehrt und kontinuierlich zerrinnt. Dennoch scheint es Menschen zu geben, die es schaffen, mehr aus Ihrer Zeit zu machen als andere. Dass das nicht nur von den Fähigkeiten eines einzelnen Menschen in Bezug auf sein eigenes Zeitmanagement abhängt, wird spätestens dann klar, wenn man sich Gedanken macht, was für Voraussetzungen jemand in diesem Bezug mitbringt.

Als Arbeitsdefinition wollen wir unter Zeitmanagement die «konsequente und zielorientierte Anwendung bewährter Arbeitstechniken der täglichen Praxis zur Verbesserung der

Organisation ausgewählter Lebens- und Arbeitsbereiche» verstehen (Pfarr, 2008). Herauszuheben sind in diesem Kontext folgende Merkmale:

- Konsequent und zielorientiert: Zeitmanagement kann nur dann die gewünschten Resultate erzielen, wenn man sich der Knappheit der Ressource Zeit bewusst ist und die Bereitschaft aufbringt, den Umgang damit selbstkritisch zu analysieren und zu verbessern. Das setzt eine gewisse Disziplin und eine entsprechende Fähigkeit zur Selbstreflexion voraus. Wichtig für Verbesserungen in diesem Bereich ist es, sich Rechenschaft über die eigenen Ziele abzulegen (wegen der Verbindlichkeit am

besten schriftlich) und diese dann auch konsequent zu verfolgen (mit Meilensteinen und regelmässiger Zielerreichungskontrolle, sowie allenfalls mit einem individuellen Belohnungssystem, wenn diese Ziele wie geplant erreicht wurden). Bei nur teilweiser Zielerreichung ist vor allem die ehrliche und selbstkritische Ursachenanalyse und die Ableitung der entsprechenden Erkenntnisse sehr gewinnbringend.

- Bewährte Arbeitstechniken in der täglichen Praxis: Viele ihrer täglichen Handlungen reflektieren erwachsene Menschen längst nicht mehr kritisch, weil sie diese vielleicht schon viel zu lange genau so machen, zu fest in einer Routine gefangen sind, früher einmal Erfolg damit hatten oder weil es so einfach am bequemsten ist. Anlass seine Gewohnheiten einmal kritisch selber zu hinterfragen erhält man ja oft nur dann, wenn man merkt, dass man mit bewährten Mustern nicht mehr weiterkommt. Um diese Routine einmal ohne äusseren Anlass zu durchbrechen, ist es oft hilfreich, sich hier bei der Standortbestimmung einmal sehr punktuelle Hilfe von einem Coach oder einem Trainer zu holen. Sehr oft stellt man dabei nämlich fest, dass man vieles intuitiv schon richtig macht, aber mit ein paar sehr gezielten Änderungen in ausgewählten Bereichen das Gesamtergebnis nachhaltig verbessern kann. Auch hier gilt oft, dass mit 20% des Aufwandes, 80% der Ergebnisse erzielt werden. Ein externer Coach kann helfen, diese 20:80 Regel situationsspezifisch anzuwenden, damit man diesen «Erfolgshebeln» eine höhere Priorität beimessen kann.

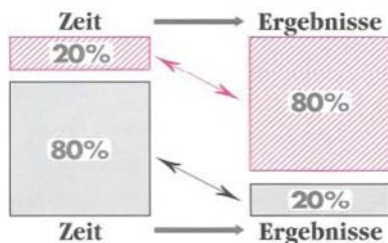


Abbildung 2: Pareto-Prinzip (nach Vilfredo Pareto, 1906)

- Verbesserung der Organisation in ausgewählten Bereichen: Selbstverständlich hängen die möglichen Verbesserungen im Zeitmanagement nicht nur mit der Erkenntnis von Schwachstellen bei der eigenen Person zusammen, sondern auch mit den Gegebenheiten, die das System aufweist, in dem wir uns befinden. Je höher der Anteil der Zeit ist, die wir pro Tag nicht selber bestimmen können, desto anspruchsvoller wird unser Zeitmanagement. Auf der anderen Seite darf ein hoher Anteil an fremdbestimmter Zeit aber auch keine Ausrede dafür sein, dass wir die Methoden des Zeitmanagements nicht anwenden wollen. Vor allem in Systemen, die von einer hohen Fremdbestimmung geprägt sind, kommt der eigenen Prioritätensetzung eine sehr grosse Bedeutung zu.

Vor allem Menschen, die in Berufen tätig sind, die stark von der Digitalisierung geprägt sind – und das werden ja zusehends immer mehr – bekunden Mühe, zwischen selbst- und fremdbestimmter Zeit zu unterscheiden und Ihre Prioritäten entsprechend richtig zu setzen. Das hängt sicher mit der permanenten Erreichbarkeit und der ständigen Verfügbarkeit von Informationen zusammen, die mitunter auch die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben immer fließender werden lassen.

Es gibt verschiedene Methoden, mit deren Hilfe anstehende Aufgaben eingeordnet und Prioritäten für deren Bearbeitung gesetzt werden können. Diese helfen dabei, aus einer Aufgabenliste eine Prioritätenliste zu erstellen, die uns auch konkrete Hilfestellungen zu deren Abarbeitung im Alltag gibt. Da im Zeitverlauf immer wieder neue Aufgaben hinzukommen, ist es wichtig, Prioritäten immer wieder neu – am besten täglich – zu überprüfen und allenfalls anzupassen. Dabei ist es hilfreich, wenn man die übergeordneten Ziele schriftlich festgehalten hat und diese dabei immer wieder als Gradmesser einsetzen kann.

Als eine der, nach wie vor, bewährtesten Methoden der Prioritätensetzung im Zeitmanagement ist die ABC-Analyse zu nennen. Damit können die anstehenden Aufgaben drei Prioritätsstufen zuordnet und danach von A nach C abgearbeitet werden. Die nachfolgende Tabelle beschreibt für jede Aufgabenart die betreffenden Prioritätskriterien und Eigenschaften. Sie gibt auch Hinweise bezüglich der Art der Bearbeitung.

Wert der Tätigkeit		
65%	20%	15%
A-Aufgaben sehr wichtig	B-Aufgaben wichtig	C-Aufgaben Kleinkram Routine-Aufgaben
15%	20%	65%
Tatsächliche Zeitverwendung		

Abbildung 3: ABC-Analyse: Priorisierung von anstehenden Aufgaben

Die beiden Autoren sind der Meinung, dass es gerade in einer Zeit der permanenten Erreichbarkeit und der nachhaltigen Zunahme fremdbestimmter Aktivitäten im Zeitmanagement eigene Prioritäten setzen darf und aus purem Selbstschutz auch muss, wenn man die Autorität über die eigene Agenda nicht vollständig aufgeben will.

Vorgehen bei der ABC – Analyse

- Auflistung aller für den betreffenden Zeitraum anstehenden Aufgaben
- Ordnen der Aufgaben nach deren Wichtigkeit
- Bewertung der Aufgaben nach dem ABC-Raster (A=15%, B=20%, C=65%)
- Überprüfen, ob das eingesetzte Zeitbudget der Bedeutung der Aufgaben entspricht
- Korrekturen vornehmen:
 - Konzentration auf A-Aufgaben
 - B- und C-Aufgaben auf Delegationsmöglichkeit überprüfen
 - C-Aufgaben sind nicht entbehrlich, sollten aber möglichst effizient erledigt werden

Entscheidungskriterien für A-Aufgaben: Die Erfüllung einer A-Aufgabe...

- trägt massgeblich zur Erreichung der Hauptziele bei
- führt zur leichteren Erledigung weiterer Aufgaben
- bringt kurz- oder langfristig insgesamt den grössten Nutzen
- kann bei Nichterfüllung zu negativen Konsequenzen führen

Quellen und weiterführende Literatur

Pfarr, Sabine: www.math.uni-bremen.de/zetem/cms/media.php/ 2008

Scherler, P., Di Giusto, F. u.a.: (2014). Irrtum Zeitmanagement? Vom Versuch, in einem stark fremdbestimmten Umfeld nachhaltig mit der Ressource Zeit umzugehen. Zürich: Versus Verlag.

Autoren



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.



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».

Dieser Artikel ist im Herbst 2017 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.