

Zeit ist begrenzt verfügbar und deswegen besonders wertvoll. Zum effektiven und effizienten Arbeiten gehört deshalb ein sinnvolles Zeitmanagement und eine wirksame Arbeitsmethodik. Welche Struktur sich für Unternehmer von kleinen und mittleren SHK-Betrieben als praxisgerecht erwiesen, zeigt der folgende Beitrag.

Es ist nicht zu wenig Zeit, die wir haben, sondern es ist zu viel Zeit, die wir nicht richtig nützen.“ Erstaunlicherweise scheint das Phänomen notorischen Zeitmangels bereits vor 2000 Jahren aktuell gewesen zu sein, denn aus dieser Zeit stammt das Zitat des römischen Philosophen Seneca. Wir empfinden Zeitmangel, und das, obwohl wir heute nur noch die Hälfte der Zeit arbeiten, wie es unsere Vorfahren vor einhundert Jahren taten. Unsere Verkehrsmittel bringen uns von einem Ort zum anderen in einem Bruchteil der Zeit früherer Fortbewegungsmöglichkeiten. Dennoch scheint die zur Verfügung stehende Zeit immer weniger zu werden.

Dreistufige Zeitplanung

Grundlage eines effektiven und effizienten Arbeitens ist der wirtschaftliche Umgang mit diesem kostbaren Gut Zeit. Hierzu gehören ein sinnvolles Zeitmanagement und eine wirksame Arbeitsmethodik. Deshalb ist es ratsam, Checklisten und Formulare einzusetzen. So werden Zeitplanungen mit festem Termin und standardisierten Formularen zu Ritualen.

Zeitplanung erfolgt mehrstufig und dabei idealerweise nach dem „top-down“-Prinzip:

- Die Jahres- bzw. Mehrjahresplanung als langfristige Planung
- Die Wochen-, Mehrwochen- und Monatsplanung als mittelfristige Planung
- Die Tagesplanung als kurzfristige Planung.

Diese Struktur hat sich besonders für Unternehmer von kleinen und middle-



Sinnvolles Zeitmanagement

Die Zeit richtig nutzen

ren Betrieben als praxisgerecht erwiesen. Planung ist jedoch eine sehr individuelle Angelegenheit. Deshalb muss jeder eine für seine persönlichen und für die betrieblichen Belangen angemessene Form finden. Das gleiche gilt für das „Hilfswerkzeug“, wie z.B. das Zeitplansystem, dessen man sich bedient. Erst wenn die eigene individuelle Systematik gefunden ist, werden Planung und Terminierung zur Routine.

Langfristplanung

Die Langfristplanung bezieht sich in der Regel auf das Jahr, wobei bisweilen auch Termine im Mehrjahresrhythmus eingeplant werden müssen. Die Planung mit konkreten Daten und Fakten sollte jährlich im November für das kommende Jahr erfolgen. Es empfiehlt sich, die Jahresplanung in Ruhe und abgeschieden vom unternehmerischen Alltag anzugehen (z.B. an ein bis zwei Tagen in einem ruhigen Hotel).

Im Vorfeld der Planung darf die Vorbereitungszeit nicht vergessen werden. Zur Vorbereitung gehören vor allem

- die Analyse des abgelaufenen Jahres
- die Checkliste der Fixtermine und
- die Einzelpläne.

Checkliste Aufgabenplanung

Bei jeder Aufgabenplanung müssen beachtet werden:

- Aufgabe benennen und beschreiben
- Termin festlegen

- Zeitaufwand definieren
- Mit-Wirkende festlegen
- Delegierbare Aufgaben bestimmen
- Vorbereitungsaufwand einplanen
- Nachbereitungsaufwand einplanen

Wiederkehrende Aufgaben

Wiederkehrende Aufgaben sind als Routinen festzulegen. Dazu gehören auch neben der Zeitplanung auch Gesprächstermine mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern. Nachfolgend ein Beispiel für die Tragweite: Wenn mit jedem Mitarbeiter jährlich ein Zielvereinbarungsgespräch geführt werden soll, dann bedeutet dies in einem 25 Mitarbeiter zählenden Unternehmen, dass alle zwei Wochen ein Gespräch zu führen ist. Dieses wiederum zieht eine Stunde Vorbereitung und eine angemessene Zeit für die Nachbereitung nach sich.

An diesem Beispiel wird schnell deutlich, dass eine Planung nur dann möglich ist, wenn eine übersichtliche Darstellung aller Termine und Aufgaben mit den erforderlichen Reserven für Vor- und Nachbereitung vorhanden ist.

Zu den wiederkehrenden Aufgaben gehören zudem alle privaten Termine mit Familie und Freunden sowie die Termine für Hobby, Sport und Gesundheit. Um zu einer ausgewogenen Lebensbalance zu gelangen, müssen auch diese Lebensbereiche „zu ihrem Recht kommen“. Alle wiederkehrenden Zeitbelegungen sind übersichtlich in einem Formularwesen aufzulisten.

Aber auch der Lebensbereich Sinn, Werte und Ziele sowie Ihre persönlichen und unternehmerischen Ziele bilden eine wichtige Basis für die Langfristplanung und müssen bei der Jahresplanung berücksichtigt werden. Dies gilt in jedem Fall für die Vorplanung des Termins im Dezember für die Jahresplanung des folgenden Jahres. Die Jahresplanung dient als Grundlage für die Planung der weiteren, kleineren Planungseinheiten wie Monat und Tag und ist deshalb besonders wichtig.

Mittelfristplanung

Bei der Planungseinheit Monat sind neben den anfallenden Einzelaufgaben auch bereits wiederkehrende Aufgaben, wie der Termin für die Umsatzsteueranmeldung, zu berücksichtigen. Die wiederkehrenden festen Termine, wie Geburtstage, werden aus der Jahresplanung in die Monatsplanung übernommen. Diese Planung erfordert etwa ein bis zwei Stunden und sollte gemeinsam mit dem Lebenspartner vorgenommen werden. Auch die Planungseinheit Monat erfordert die bereits beschriebene Nachbereitung. Eine Woche ist ein Abschnitt, der von den meisten Menschen im Kopf verwaltet werden kann. Viele Entscheidungen der Tagesplanung können nur vor dem Hintergrund der mentalen Beherrschbarkeit eines Zeitraumes von etwa einer Woche getroffen werden. Deshalb sind die Wochenplanung und auch die Mehr-Wochenplanung uner-

lässlich. Sie ersetzt meist die Monatsplanung.

Die kommende Woche wird am Donnerstag der vorherigen Woche geplant. Dies ermöglicht es, noch am Freitag Vorbereitungen zu treffen. Zudem sind die Termine aus der Mehrwochenplanung frühzeitig in die aktuelle Wochenplanung zu übernehmen.

Der Abschluss der zurück liegenden Woche erfolgt am Freitag. Dieser Abschluss dient insbesondere der Nachbereitung. Die Nachbereitung sichert das Lernen aus Erfahrung:

- Habe ich bestimmte Aufgaben mehrere Tage verschoben?
- Habe ich die Tagesarbeitszeit massiv überschritten?
- Habe ich mich in der Balance der vier Lebensbereiche bewegt?

Zu einer nutzbringenden Nachbereitung gehört auch immer die Bewertung „Habe ich meine Vorsätze eingehalten?“ aber auch die Frage: „Bin ich im Rückblick zufrieden?“

Kurzfristplanung

Man hat festgestellt, dass es den meisten Führungskräften im Büro nicht gelingt, länger als acht Minuten ununterbrochen ungestört zu arbeiten. Unter solchen Bedingungen kann über Entscheidendes nicht gründlich nachgedacht werden. Diese Tatsache unterstreicht die Notwendigkeit, den Tag gut zu planen. Die Tagesplanung erfordert einen Zeitaufwand von nicht mehr als etwa zehn bis 15 Minuten.

Konsequent Prioritäten setzen

Jede Aufgabe und jeder Termin wird der Dauer nach in einem Zeitfenster bewertet. So entsteht eine realistische Planung. Der kommende Tag wird am vorherigen Abend geplant. Dabei ist das Aufstehen der erste Termin. Die Visualisierung der belegten Zeiten macht deutlich, ob es Reserven gibt oder ob die bereits terminierten Aufgaben und Termine Konflikte nach sich ziehen werden.

Die Vergabe von Prioritäten verdeutlicht die Wichtigkeit von Aufgaben,

Achtung – Zeitdiebe!

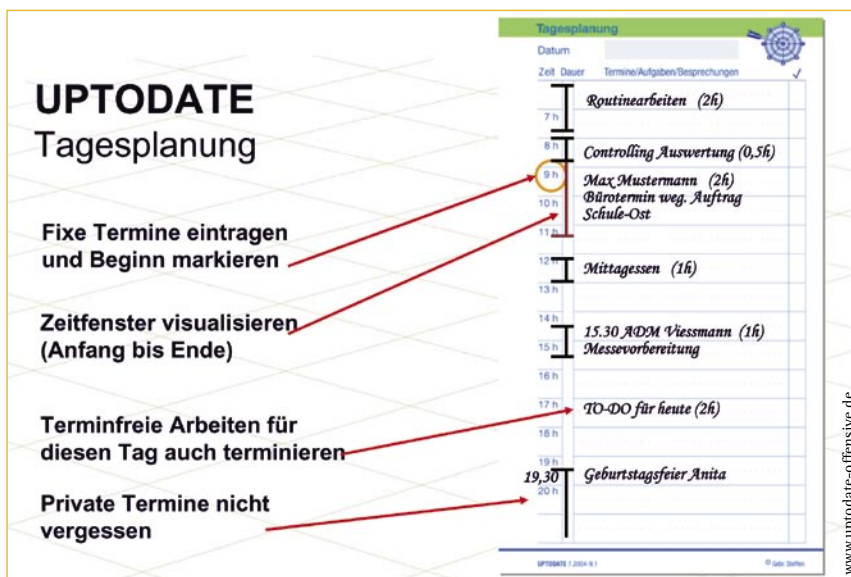
Kleine Zeitdiebe werden oft gar nicht als gefährlich erkannt. Es sind hier mal drei und dort mal fünf Minuten – im Ergebnis können sich Zeitdiebe zu Stunden addieren. Zeitdiebe lauern von innen und außen.

Zeitdiebe von innen:

- Orientierungslosigkeit oder Handeln mit wechselnden Zielen
- Emotionale, nicht an „dem“ Ziel orientierte Entscheidungen
- Mangelnde Ordnung und Disziplin
- Ungenaue Tagesplanung, fehlende Prioritätenplanung
- Aufschieben, bis wichtige Aufgaben dringend werden
- Mehrere Aufgaben gleichzeitig tun
- Nicht „nein“ sagen können
- Arbeiten immer selber tun, weil das Delegieren länger dauert
- Aufgaben nur provisorisch tun, statt einmal richtig
- Fehlerhafter oder lückenhafter Informationsaustausch

Zeitdiebe von außen:

- Fehlende oder falsche Informationen
- Mangelnde Kommunikation
- Fremdbestimmung durch Terminvorgaben/-druck
- Häufige (unnötige) Unterbrechungen
- Konfrontation mit Fragen in nicht terminlich und thematisch vorbereiteten Gesprächen
- Unangekündigte Besuche
- Zu lange, abschweifende Diskussionen
- Warten – auf Gesprächspartner, in Staus oder Verkehrsmittel
- Fehlende Rückmeldung („Vollzugsmeldung“) zu delegierten Aufgaben führen zur Notwendigkeit des Nachfassens von delegierten Aufgaben



Die Visualisierung der belegten Zeiten zeigt, ob es Reserven gibt oder ob die terminierten Aufgaben und Termine bereits zu Konflikten führen können



So gelingt Ihre Tagesplanung besser

Nachfolgend zehn Tipps, wie Ihre Tagesplanung besser gelingt:

1. Planen Sie den Tag am Vorabend. Verschaffen Sie sich einen Überblick über das, was Sie am kommenden Tag erledigen und erreichen wollen und was bereits eingeplant ist. Berücksichtigen Sie dabei Ihren Lebensrhythmus und Ihre Leistungskurve. Die Tiefpunkte in Ihrer Leistungskurve können Sie für Routineaufgaben nutzen. Lassen Sie den nächsten Tag in Ihren Gedanken schon einmal ablaufen. Freuen Sie sich auf den vor Ihnen liegenden Tag.
2. Notieren Sie alle Termine und Aufgaben schriftlich mit dem erforderlichen Zeitfenster für Vor- und Nachbereitung. Ein Tagesplan sollte nur so viel enthalten, wie Sie auch an einem Tag realistisch erledigen können. Eine vollständige Terminplanung beantwortet die Fragen Wann? Wo? Was? Wie lange?
3. Versehen Sie Ihre Tagesaufgaben mit Prioritäten und erledigen Sie konsequent zuerst die mit der höchsten Priorität. Eine Liste ohne Prioritäten ist wie ein unüberschaubarer Berg von Arbeit.
4. Richten Sie störungsfreie „Denkzeiten“ ein, in denen Sie konzentriert arbeiten können.
5. Lernen Sie „Nein“ zu sagen und gehen Sie konsequent mit Zeitdieben um.
6. Planen Sie sich auch Zeitreserven ein. Reservieren Sie sich Zeiträume für Unvorhergesehenes, für eine „stille Stunde“ (privat wie beruflich) und machen Sie regelmäßig Pausen. Nehmen Sie sich nicht zu viel vor, sonst kommt es zu Frust, Stress und Demotivation. Verplanen Sie deshalb möglichst nicht mehr als 60 % Ihrer Zeit für feste Aufgaben.
7. Nehmen Sie sich jeden Tag Zeit für Kommunikation mit Ihrer Umgebung. Insbesondere wenn einer Ihrer Mitarbeiter ein wichtiges Anliegen hat, sollten Sie ihm zumindest kurz zuhören. Wenn die „Sorge“ erst einmal „abgeladen“ werden konnte, kann ein ausführliches Gespräch zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen („Drei-Minuten-Regel“).
8. Freude ist eine Kraftquelle. Nehmen Sie sich daher jeden Tag etwas vor, auf das Sie sich freuen können und schreiben Sie dies auch in Ihr Zeitplanbuch.
9. Bewahren Sie Ruhe und Besonnenheit. Bleiben Sie Ihren Werten treu, auch wenn alles anders kommt und lernen Sie daraus.
10. Schließen Sie jeden Tag mit einer Nachbereitung ab. Nehmen Sie sich dazu am Abend – vor der Planung des folgenden Tages – fünf Minuten Zeit. Sie können so aus Schwächen und Fehlern lernen und werden mit dem, was Sie geleistet haben, zufrieden sein können. Dies motiviert.

wobei die Priorität für viele Aufgaben täglich neu zu bewerten ist. Denn eine Aufgabe, die heute noch die Priorität zwei hat, kann morgen schon die Priorität eins besitzen. Um den Mindestanforderungen zu genügen, müssen täglich mindestens die Termine und die Aufgaben mit der Priorität eins wahrgenommen werden.

Geeignete Aufgaben delegieren

Oft genug bleibt das Wichtige auf der Strecke, weil das Dringende zu erledigen war. Neben dem konsequenten Setzen von Prioritäten ist deshalb auch das Delegieren geeigneter (Einzel- oder Teil-)Aufgaben unerlässlich, um Freiräume zu schaffen. Auch dies muss geplant werden. Dabei müssen Prioritäten

und eine Reihenfolge festgelegt werden. Ohne die Unterstützung von Mitarbeitern, mitarbeitendem Lebenspartner oder externen Dienstleistern besteht die Gefahr, dass sich Führungskräfte von Aufgaben mit geringer Wichtigkeit aber hoher Dringlichkeit verschleifen lassen.

Störungsfreie Bürozeit

Das „Nein sagen können“ ist eine wichtige Schutzmaßnahme vor Überforderung und Verschleiß. Vor allem wenn ein „Ja“ zu Konflikten mit bereits bestehenden Terminierungen führt. Wirksamen Schutz bieten auch die Einhaltung einer „störungsfreien Bürozeit“ sowie die Abschirmung vor unerwünschten Lieferantenbesuchen. Dies kann und muss respektvoll geschehen. Selbst Kundenanrufe sollten nicht (au-

tomatisch) direkt zum Chef durchgestellt werden. Oft ist der Kunde besser bedient, wenn das Gespräch von einer kompetenten Mitarbeiterin angenommen wird, die die Kundenwünsche präzise hinterfragt und mit dem Versprechen notiert, dass sich der Chef dazu melden wird. Diese Vorgehensweise ermöglicht es dem Chef zudem, sich vor dem Rückruf mit den beteiligten Mitarbeitern zu besprechen.

Nicht erledigte Aufgaben

Die verfügbare Zeit sollte nicht nur „vorgeplant“, sondern muss immer auch „nachbetrachtet“ werden. Ist es gelungen, die Aufgaben in der veranschlagten Zeit zu erledigen? Wenn mehr Zeit benötigt wurde, sollte diese Erkenntnis in die zukünftige Zeitplanung ähnlicher Aufgaben einfließen. Nicht erledigte Aufgaben lassen sich nicht so einfach am nächsten Tag, der schon voll verplant ist, dazwischen schieben. Sie müssen neu eingeplant werden mit Vorbereitungs-, Ausführungs- und Nachbereitungszeit. Zeitmanagement ist mehr, als nur Termine zu verwalten. Zeitmanagement bedeutet Ziel- und Erfolgsmanagement und damit erfolgreiche Lebensgestaltung. Denn wer seine Zeit verschwendet, der verschwendet sein Leben. □

Ist Ihr Betrieb „Uptodate“?

Der Markenname „Uptodate“ steht nicht nur für Aktualität im Sinne von „auf dem neuesten Stand sein“, sondern er verdeutlicht auch die ganzheitliche Verknüpfung der vier erfolgsrelevanten Unternehmensbereiche: Unternehmensführung, Organisation, Marketing und Controlling.

Ziel der „Uptodate-Offensive“ ist ein ganzheitlicher Wandel hin zu mehr Qualität und Kundenorientierung und damit hin zu mehr Erfolg für Handwerksbetriebe. Entwickelt wurde das neuartige, 24-monatige Trainingsprogramm vom SHK-Handwerksunternehmen Steffen. Weitere Infos:

Rolf und Udo Steffen
Gebr. Steffen GmbH
52477 Alsdorf
Telefon (0 24 04) 55 15-0
Telefax (0 24 04) 55 15-11
E-Mail udo.steffen@steffen.de
www.uptodate-offensive.de