



**Leseprobe**

Manschwetus

# Selbstmanagement

MANAGEMENTKOMPETENZEN

Studienbrief 2-080-1211

2. Auflage 2008



HDL

HOCHSCHULVERBUND DISTANCE LEARNING

### Impressum

Der Berufsbezogene Weiterbildungsstudiengang Kulturmarketing in der Studienform Fernstudium wurde als Projekt entwickelt und durch die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung gefördert.

Verfasser: Prof. Dr. Uwe **Manschwetus**  
Professor für Marketingmanagement  
an der Hochschule Harz

Der Studienbrief wurde auf der Grundlage des Curriculums für das Modul „Managementkompetenzen“ verfasst. Die Bestätigung des Curriculums und des Studienbriefes erfolgte durch den

#### **Fachausschuss für Kulturmarketing,**

dem folgende Mitglieder angehören:

Prof. Dr. Wolfgang Berg (HS Merseburg), Prof. Dr. Eckehard Binas (HS Zittau/Görlitz), Prof. Dr. Rolf Budde (FU Berlin, Rolf Budde Musikverlag GmbH), Prof. Dr. Jens Cordes (HS Harz), Dr. Pascal Decker (dtb Rechtsanwälte Berlin), Prof. Dr. Hardy Geyer (HS Merseburg), Dipl.-Kfm. (FH) Marco Lipke (HS Harz), Prof. Dr. Uwe Manschwetus (HS Harz), Prof. Dr. Matthias Munkwitz (HS Zittau/Görlitz), RA Florian Timm (dtb Rechtsanwälte Berlin/Schondorf), Prof. Peter Vermeulen (ICG Consulting Group Deutschland AG – Culturplan Unternehmensberatung, Krefeld), Dr. Reinhard Wulfert (Service-Agentur des HDL).

2. aktualisierte Auflage 2008

Redaktionsschluss: Februar 2008

© 2008 by Service-Agentur des Hochschulverbundes Distance Learning.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung der Service-Agentur des HDL reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Service-Agentur des HDL  
(Hochschulverbund Distance Learning)

Leiter: Dr. Reinhard Wulfert

c/o Agentur für wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenstransfer e. V.  
Magdeburger Straße 50, 14770 Brandenburg

Tel.: 0 33 81 - 35 57 40

E-Mail: [kontakt-hdl@aww-brandenburg.de](mailto:kontakt-hdl@aww-brandenburg.de)

Fax: 0 33 81 - 35 57 49

Internet: <http://www.aww-brandenburg.de>

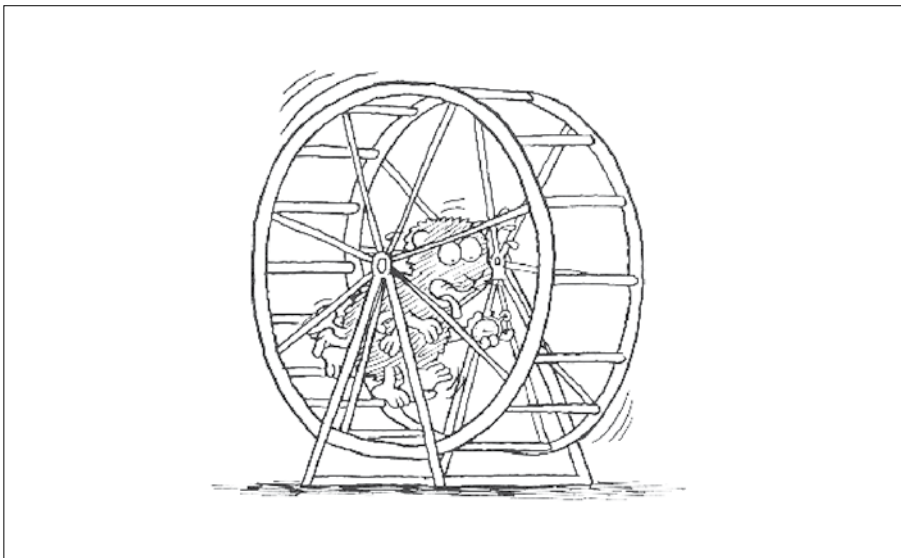
# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	5
Literaturempfehlung.....	7
1      Selbstanalyse.....	8
1.1    Ganzheitliches Zeit- und Lebensmanagement .....	8
1.2    Bedeutung von Lebensbereichen in der westlichen Industriegesellschaft .....	9
1.3    Bestimmung des Zeittyps.....	11
2      Ziele .....	15
2.1    Bedeutung von Zielen.....	15
2.2    Zehn Schritte zur Formulierung des eigenen Zielsystems.....	16
3      Planung .....	20
3.1    Warum Planung notwendig ist.....	20
3.2    System der Zeitplanung .....	21
3.3    Jahres-, Quartals-, Monats- und Wochenpläne.....	22
3.4    Tagesplanung nach der ALPEN-Methode.....	22
4      Entscheidung .....	25
4.1    Pareto-Prinzip.....	25
4.2    ABC-Analyse .....	25
4.3    Prioritätensetzung nach dem Eisenhower-Prinzip.....	27
5      Realisation und Tagesgestaltung.....	28
6      Kontrolle.....	30
Antworten zu den Kontrollfragen.....	32
Literaturverzeichnis.....	35
Sachwortverzeichnis.....	36

## Einleitung

Die Zeit ist ein wertvolles Gut. Sie ist begrenzt und verrinnt in unerbittlichem Takt. Vergangene Zeit kann nicht zurückgeholt werden. Zeit kann nicht gehortet, gekauft, gestohlen oder verändert werden. Sie ist eine überaus wichtige Ressource, mit der Sie effizient (die Dinge richtig tun) und effektiv (die richtigen Dinge tun) umgehen sollten. Der Studienbrief soll Ihnen dabei helfen.

Da Sie die Zeit an sich nicht beeinflussen können, sondern nur sich selber, wird als Titel „Selbstmanagement“ statt „Zeitmanagement“ gewählt. Darüber hinaus löst klassisches Zeitmanagement, verstanden als Anleitung, wie in einer gegebenen Zeit mehr geschafft werden kann, häufig die Probleme nicht. Denn die Folge einer Beschleunigung der eigenen Arbeit ist, dass man noch mehr Arbeit bekommt. Wie ein Hamster im Laufrad rennen Sie mit erhöhter Tourenzahl, ohne jedoch von der Stelle zu kommen (siehe Bild 01). Die Folge ist die Hetz-Krankheit (*hurry sickness*), die auch zu schweren gesundheitlichen Schäden führen kann. Das Fatale daran: Je schneller Sie werden, desto mehr geraten Sie in Verzug!



**Bild 0.1** Beschleunigungsfalle (SEIWERT, 2000, S. 18)

Die Lösung besteht in einer „Entschleunigung“. So paradox es klingen mag, aber hierdurch kann man schneller ans Ziel gelangen, wie folgende Parabel verdeutlicht:

*„Als Till Eulenspiegel mit seinem Bündel Habseligkeiten zu Fuß zur nächsten Stadt wanderte, überholte ihn eine recht schnell fahrende Kutsche. Der Kutscher, der es sehr eilig zu haben schien, rief ‚Wie weit ist es bis zur nächsten Stadt?’*

*‚Wenn Ihr langsam fahrt, eine halbe Stunde – wenn Ihr schnell fahrt, zwei Stunden, mein Herr!’ antwortete Till Eulenspiegel.*

*‚Du Narr!’ schimpfte der Kutscher, griff zur Peitsche und trieb die Pferde noch heftiger an, und die Kutsche fuhr mit erhöhtem Tempo weiter. Till Eulenspiegel ging seines Weges daher. Die Straße hatte viele Schlaglöcher. Eine Stunde später fand er eine Kutsche, die offenbar mit einem Schaden im Straßengraben lag. Die Vorderachse war gebrochen und der Kutscher fluchend damit beschäftigt, diese zu re-*

*parieren. Der Kutscher blickte Till Eulenspiegel vorwurfsvoll an, worauf dieser nur anmerkte: ‚Ich sagte Euch doch: Wenn Ihr langsam fahrt, eine halbe Stunde...‘“ (SEIWERT (2000), S. 21)*

Auch im Berufsleben ist es häufig sinnvoller, etwas langsamer zu fahren, um eher am Ziel zu sein. „Wenn Du es eilig hast, gehe langsam“ lautet die Devise.

Es soll in diesem Studienbrief also nicht vordringlich darum gehen, wie man seinen Arbeitseinsatz noch mehr beschleunigen kann, sondern vielmehr um den Gewinn von Zeitsouveränität. Ausgangspunkt aller Überlegungen ist die Selbstanalyse (Kapitel 1). Darauf aufbauend wird im zweiten Kapitel die Entwicklung eines persönlichen Zielsystems thematisiert. Das dritte Kapitel beschreibt, wie Sie konkret die Zeitplanung vornehmen können. Anschließend lernen Sie Prioritäten zu setzen (Kapitel 4). Das fünfte Kapitel vermittelt Ihnen praktische Zeitmanagement-Tipps zur Tagesgestaltung. Im letzten Kapitel (Kapitel 6) erfahren Sie etwas zur Kontrolle Ihres Zeitmanagements.

## Übungsaufgabe

**Ü 0.1** Aber vielleicht sind Sie ja auch schon „Zeitmanagementprofi“? Der folgende Test liefert Ihnen Auskunft (vgl. SEIWERT: [www.seiwert.de](http://www.seiwert.de)). Die nachfolgenden Fragen helfen Ihnen, Ihre persönliche Arbeitssituation zu überprüfen und Störfaktoren genau zu identifizieren. Nehmen Sie bitte eine Beurteilung nach folgendem Schema vor:

Punktwert 1 = stimmt fast immer,

Punktwert 2 = stimmt häufig,

Punktwert 3 = stimmt manchmal,

Punktwert 4 = stimmt fast nie.

Das **Telefon** stört mich laufend und die Gespräche sind meist unnötig lang.

Punktwert: \_\_\_\_\_

Durch die vielen **Besucher** von außen oder aus dem Haus komme ich nicht zu meiner eigentlichen Arbeit

Punktwert: \_\_\_\_\_

Die **Besprechungen** dauern häufig viel zu lange und ihre Ergebnisse sind für mich oft unbefriedigend.

Punktwert: \_\_\_\_\_

Große, zeitintensive und daher oft unangenehme Aufgaben schiebe ich meist vor mir her oder ich habe Schwierigkeiten, sie zu Ende zu führen, da ich nie zur Ruhe komme („**Aufschieberitis**“).

Punktwert: \_\_\_\_\_

Oft fehlen klare **Prioritäten**, und ich versuche, zu viele Aufgaben auf einmal zu erledigen. Ich befasse mich zuviel mit Kleinkram und kann mich zu wenig auf die wichtigen Aufgaben konzentrieren.

Punktwert: \_\_\_\_\_

Meine Zeitpläne und Fristen halte ich oft nur unter **Termindruck** ein, da immer etwas Unvorhergesehenes dazwischenkommt oder ich mir zuviel vorgenommen habe.

Punktwert: \_\_\_\_\_

Ich habe zuviel **Papierkram** auf meinem Schreibtisch; Korrespondenz und Lesen brauchen zuviel Zeit; Übersicht und Ordnung sind nicht gerade vorbildlich.

Punktwert: \_\_\_\_\_

Die **Kommunikation** mit anderen ist häufig mangelhaft. Der verspätete Austausch von Informationen, Missverständnisse oder gar Reibereien gehören bei uns zur Tagesordnung.

Punktwert: \_\_\_\_\_

Die **Delegation** von Aufgaben klappt nur selten richtig und oft muss ich Dinge erledigen, die auch andere hätten tun können.

Punktwert: \_\_\_\_\_

Das **Nein-Sagen** fällt mir schwer, wenn andere etwas von mir wollen und ich eigentlich meine eigene Arbeit erledigen müsste.

Punktwert: \_\_\_\_\_

Eine klare **Zielsetzung**, sowohl beruflich wie privat, fehlt mir; oft vermag ich in meinem Tun keinen Sinn zu sehen.

Punktwert: \_\_\_\_\_

Manchmal fehlt mir die notwendige **Selbstdisziplin**, um das, was ich mir vorgenommen habe, auch durchzuführen.

Punktwert: \_\_\_\_\_

Addieren Sie die Punktwerte!

Punktwert: \_\_\_\_\_

(Eine Auswertung finden Sie unter „Antworten zu den Kontrollfragen“.)

## Literaturempfehlung

Der Inhalt des Studienbriefes reicht aus, um die diesbezüglich formulierten Studienziele zu erreichen. Wer sich darüber hinaus tiefer mit der Materie beschäftigen möchte, dem seien folgende Bücher empfohlen:

KÜSTENMACHER, Werner / KÜSTENMACHER, Tiki / SEIWERT, Lothar J.: „Simplify your life“ (2008),

SEIWERT, Lothar J.: „Life-Leadership: Sinnvolles Selbstmanagement“ (2001) sowie

RYBORZ, Heinz: „Training zum Erfolg“ (2000).

### 1.3 Bestimmung des Zeittyps

Während die Übungsaufgabe Ü 1.1 dazu dienen sollte, grundsätzlich darüber zu reflektieren, was Ihnen wichtig ist, werden wir nun konkreter. Es geht um die Bestimmung, welcher Zeittyp Sie sind und welche Konsequenzen daraus abgeleitet werden können. In der Literatur gibt es eine Vielzahl solcher Tests. Hier wird die DISG<sup>1</sup>-Methode von SEIWERT vorgestellt.

**Ü 1.2** „Versetzen Sie sich in eine bestimmte, möglichst konkrete Situation, zum Beispiel in Ihrem Arbeitsumfeld. Wählen Sie dann aus den vier Wörtern in Zeile A dasjenige aus, das Ihrer Einschätzung nach am ehesten auf Sie zutrifft. Schreiben Sie eine ‚4‘ in das Kästchen vor diesem Wort. Die anderen Verhaltensweisen in Reihe A versehen Sie in absteigender Folge mit ‚3‘, ‚2‘ und ‚1‘. Genauso verfahren Sie mit den Zeilen B bis J. Wichtig: Jede Zahl darf pro Zeile nur einmal erscheinen! Anschließend zählen Sie jede der vier Spalten zusammen und tragen unten in das Kästchen die Summe ein (Kontrolle: Gesamtsumme = 100). Es gibt hier keine „falschen“ oder „richtigen“ Antworten, denn die Begriffe stehen für Ihren bevorzugten Verhaltensstil in einer bestimmten Situation“ (SEIWERT, 2007, S. 4).

#### Übungsaufgabe

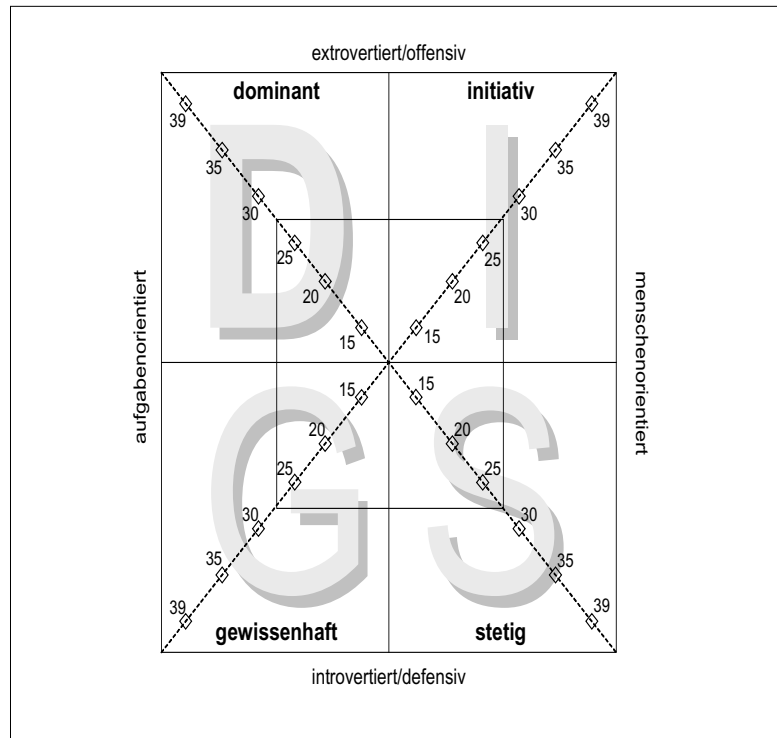
<b>A</b>	<input type="checkbox"/> egozentrisch	<input type="checkbox"/> enthusiastisch	<input type="checkbox"/> passiv	<input type="checkbox"/> perfektionistisch
<b>B</b>	<input type="checkbox"/> direkt	<input type="checkbox"/> gesellig	<input type="checkbox"/> geduldig	<input type="checkbox"/> genau
<b>C</b>	<input type="checkbox"/> kühn	<input type="checkbox"/> überzeugend	<input type="checkbox"/> loyal	<input type="checkbox"/> logisch
<b>D</b>	<input type="checkbox"/> herrisch	<input type="checkbox"/> impulsiv	<input type="checkbox"/> voraussagbar	<input type="checkbox"/> diplomatisch
<b>E</b>	<input type="checkbox"/> anspruchsvoll	<input type="checkbox"/> emotional	<input type="checkbox"/> teamfähig	<input type="checkbox"/> systematisch
<b>F</b>	<input type="checkbox"/> energisch	<input type="checkbox"/> selbstfordernd	<input type="checkbox"/> gelassen	<input type="checkbox"/> konventionell
<b>G</b>	<input type="checkbox"/> umtriebig	<input type="checkbox"/> beliebt	<input type="checkbox"/> verträglich	<input type="checkbox"/> sorgfältig
<b>H</b>	<input type="checkbox"/> abenteuerlustig	<input type="checkbox"/> einflussreich	<input type="checkbox"/> selbstgefällig	<input type="checkbox"/> gründlich
<b>I</b>	<input type="checkbox"/> entschlossen	<input type="checkbox"/> optimistisch	<input type="checkbox"/> gutmütig	<input type="checkbox"/> vorsichtig
<b>J</b>	<input type="checkbox"/> hartnäckig	<input type="checkbox"/> lebensfroh	<input type="checkbox"/> entspannt	<input type="checkbox"/> akkurat
	<input type="checkbox"/> Gesamtsumme <b>D</b>	<input type="checkbox"/> Gesamtsumme <b>I</b>	<input type="checkbox"/> Gesamtsumme <b>S</b>	<input type="checkbox"/> Gesamtsumme <b>G</b>

**Bild 1.2** DISG-Test (Quelle: SEIWERT, 2007, S. 4)

<sup>1</sup> Die Buchstaben DISG werden auf den folgenden Seiten erklärt – es empfiehlt sich aber erst nach der Bearbeitung der Übungsaufgabe Ü 1.2 dort nachzulesen, um eine Beeinflussung der eigenen Ergebnisse zu vermeiden.

### Auswertung von Ü 1.2 (DISG-Test)

„Um diesen Test auszuwerten, zeichnen Sie Ihr persönliches Testergebnis in das untere Flächendiagramm. Dabei präsentiert das Kästchen bzw. der Buchstabe mit der höchsten Punktzahl Ihr am stärksten ausgeprägtes Verhalten; die Summen der anderen Buchstaben zeigen Ihre Verhaltenstendenzen in den anderen drei DISG-Bereichen“ (SEIWERT, 2007, S. 4).



**Bild 1.3** DISG-Matrix (Quelle: SEIWERT, 2007, S. 4)

Tests können Ihnen immer nur grobe Anhaltspunkte für Ihr Persönlichkeitsprofil geben. Sie können aber helfen, dass eigene Tun besser einzuordnen. Weiterhin ist zu bedenken, dass es keine guten oder schlechten Persönlichkeitstypen gibt. Jeder Typus ist mit bestimmten Vor- und Nachteilen behaftet. Bei den meisten Menschen herrschen mindestens zwei der vier hier vorgestellten Verhaltenstendenzen vor. Beachten Sie also ggf. Verhaltenstipps für zwei Typen.

„**Dominante Zeitmanager**“ möchten sich der Zeit nicht unterwerfen. Sie wollen die Zeit ausnutzen und das Optimum aus jeder Minute herausholen. Zu Terminen erscheinen sie meist pünktlich, behalten sich jedoch immer das Recht vor zu spät zu kommen, wenn etwas für sie „Wichtigeres“ dazwischenkommen sollte. Dominante warten nicht gern; sie erwarten jedoch, dass die anderen auf jeden Fall pünktlich sind.

**Zehn Zeitmanagement-Tipps für „Dominante“** (vgl. SEIWERT, 2007, S. 3):

1. Setzen Sie Prioritäten! Nehmen Sie sich Zeit, Ihre Ziele und Erwartungen aufzuschreiben und sich über wichtige Prioritäten klar zu werden!

2. Durchdenken Sie ein Projekt in allen Einzelheiten, und schätzen Sie den Zeitbedarf ab, bevor Sie es übernehmen!
3. Seien Sie mit anderen geduldiger, geben Sie diesen einen gewissen zeitlichen Vorlauf!
4. Überschütten Sie andere nicht mit zu vielen Anliegen und Projekten auf einmal!
5. Unterbrechen Sie andere weniger, hören Sie mehr aktiv zu!
6. Bleiben Sie aufmerksam, wenn andere mit Ihnen sprechen; halten Sie Blickkontakt!
7. Wetteifern Sie weniger und arbeiten Sie mehr mit anderen zusammen!
8. Erst nachdenken, dann (weniger voreilig) handeln!
9. Schalten Sie einen Gang zurück, verlangen Sie von anderen nicht so viel wie von sich selbst!
10. Entspannen Sie sich! Nehmen Sie sich auch einmal bewusst Zeit für Muße, Ruhe, Nichtstun!

„Initiative Zeitmanager“ neigen zu spontanem Denken und Handeln. Sie achten nicht allzu sehr auf die Uhrzeit und Termine, weil diese sie einer Struktur unterwerfen. Daher kommen Initiative Zeitmanager oft zu spät. Sie haben aber im Gegensatz zu den Dominanten auch Verständnis für das Zuspätkommen anderer. Initiative Zeitmanager begeistern sich gern für neue Ideen und versuchen, zu viele Dinge auf einmal zu erledigen.

**Zehn Zeitmanagement-Tipps für „Initiative Zeitmanager“** (vgl. ebd.):

1. Beenden Sie angefangene Aufgaben, bevor Sie etwas Neues beginnen!
2. Lassen Sie sich nicht unterbrechen und nehmen Sie Unterbrechungen nicht zum Anlass, sich Tag-Träumereien hinzugeben!
3. Arbeiten Sie konsequent an begonnenen Projekten!
4. Arbeiten Sie konsequent daran, pünktlich zu sein!
5. Rennen Sie unwichtigen Dingen nicht hinterher, vergeuden Sie Ihre Energie nicht unnötig!
6. Aufgaben schriftlich fixieren! Erstellen Sie eine To-do-Liste mit Prioritäten und halten Sie sich daran!
7. Erstellen Sie einen Tagesplan und bringen Sie mehr Struktur in Ihren Arbeitstag!
8. Benutzen Sie ein Zeitplanbuch – auch als Mittel zur Motivation und Selbstdisziplin!
9. Räumen Sie Ihren Schreibtisch auf und misten Sie Ihre Ablagekörbe aus!
10. Keine „privaten“ Störungen: Begrenzen Sie die Zeit für Ihren privaten Schwatz, seien Sie weniger gesellig!

„**Stetige Zeitmanager**“ sehen die Zeit als Feind an, wenn sie unter starkem Termindruck arbeiten müssen. Im Allgemeinen sind Stetige aber pünktlich. Dies gilt besonders, wenn sie selber für das Gelingen der Aufgabe verantwortlich sind.

**Zehn Zeitmanagement-Tipps für „Stetige“** (vgl. SEIWERT, 2007, S. 5):

1. Suchen Sie nach neuen Wegen, um schneller zu gewünschten Ergebnissen zu kommen, statt an bewährten Abläufen festzuhalten!
2. Verbessern Sie die Effizienz Ihrer zeitlichen Arbeitsabläufe, beschleunigen Sie Prozesse!
3. Halten Sie öfter Rücksprachen mit anderen, um Prioritäten und Aktivitäten abzustimmen!
4. Probleme erkennen und lösen: Gehen Sie die Lösung zwischen-menschlicher Probleme an!
5. Beginnen Sie Ihren Arbeitstag früher, um Zeitdruck zu vermeiden!
6. Denken Sie weniger an den Arbeitsaufwand, sondern mehr an die Ergebnisse!
7. Achten Sie auf Endtermine, ohne sich dadurch zu blockieren!
8. Sehen Sie Veränderungen positiv, sie bereichern Ihr Leben!
9. Nehmen Sie Dinge einfach selber in die Hand; fangen Sie mit kleinen Sachen an!
10. Trauen Sie sich mehr zu! Sprechen Sie lauter. Sagen Sie öfter einmal Nein!

„**Gewissenhafte Zeitmanager**“ erledigen ihre Aufgaben sehr gründlich, weshalb ihnen oft die Zeit fehlt alles zu erledigen, was sie sich vorgenommen haben. Sie sind pünktlich und erwarten auch von anderen Pünktlichkeit.

**Zehn Zeitmanagement-Tipps für „Gewissenhafte“** (vgl. SEIWERT, 2007, S. 5):

1. Überdenken Sie Ihre Planungszeiten! Bei zu viel Planung bleibt zu wenig Zeit zur Umsetzung!
2. Konzentrieren Sie sich auf Ergebnisse, nicht auf Perfektion in der Erledigung!
3. Sie können nicht jedes Risiko vermeiden. Verinnerlichen Sie das!
4. Treffen Sie Entscheidungen, auch wenn Ihnen weniger Informationen zur Verfügung stehen, als Ihnen lieb ist!
5. Ver(sch)wenden Sie nicht so viel Zeit darauf, Dinge zu analysieren!
6. Setzen Sie sich ein striktes Zeitlimit für die Erledigung Ihrer Aufgaben!
7. Setzen Sie sich realistische Ziele! Erwarten Sie von sich nicht zu hohe Standards!
8. Erkennen Sie, dass Perfektion auch ihre Grenzen hat: Gut ist besser als perfekt!

9. Werden Sie lockerer in Ihren Erwartungen an sich und andere; lassen Sie auch mal „fünf gerade sein“!
10. Menschen sind wichtiger als Vorschriften und Richtlinien! Machen Sie sich das bewusst!

- K 1.1** Was verstehen Sie unter ganzheitlichem Zeit- und Lebensmanagement?
- K 1.2** Skizzieren Sie das Zeitproblem für Personen, die zur Gruppe der „Initiativen Zeitmanager“ im DISG-Modell gehören!

### Kontrollfragen

## 2 Ziele

*„Das Ziel muss man früher kennen als die Bahn.“*

(Jean PAUL)

- Sie erfahren, warum Ziele so wichtig sind.
- Sie werden Ziele exakt formulieren können.
- Nach Bearbeitung des Kapitels können Sie Ihr eigenes Zielsystem formulieren.
- Sie lernen, wie ein Aktionsplan aufgestellt wird.

### Studienziele

### 2.1 Bedeutung von Zielen

Sowohl im Management von Organisationen, als auch von Personen (Selbstmanagement) ist die Bedeutung von Zielen unbestritten. Unter Zielen kann in der Managementlehre Folgendes verstanden werden:

**Ziele** sind die von der Organisation bzw. ihren Teilnehmern selbst formulierten Vorstellungen über erwünschte organisatorische Zustände oder Verhaltensweisen. Es können Individualziele der Organisationsteilnehmer, Ziele der Organisationsteilnehmer für die Organisation und Organisationsziele unterschieden werden (vgl. STAEHLE, 1999, S. 406 f.).

### Definition

Im Mittelpunkt des vorliegenden Studienbriefes stehen die Individualziele. Warum sind Ziele so wichtig? Hätte man keine Ziele, wären Tagesablauf und -inhalt beliebig, denn es würde der Bewertungsmaßstab fehlen. Erst Ziele vermitteln Herausforderungen und lösen Handeln aus. Dies gilt nicht nur für den beruflichen Alltag, sondern für die gesamte Lebensplanung.

K 3.3 Wozu dient ein Quartalsplan?

K 3.4 Beschreiben Sie die ALPEN-Methode! Was ist ihr Ziel?

## 4 Entscheidung

„Entscheidungen: Ausführungen nicht erhaltener Befehle“

(Ambrose BIERCE)

- Sie bekommen das Pareto-Prinzip vermittelt.
- Sie lernen, wie die ABC-Analyse im Rahmen des Zeitmanagements eingesetzt werden kann.
- Sie erfahren, wie Sie wichtige von unwichtigen Aufgaben trennen können.
- Sie können nach Bearbeitung des Textes die Eisenhower-Methode anwenden.

### Studienziele

Zeit ist immer ein knappes Gut. Sie müssen sich also entscheiden, wofür Sie Ihre Zeit verwenden. Es gilt Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Sie müssen also Prioritäten setzen und dadurch festlegen, in welcher Reihenfolge Sie die Aufgaben behandeln. Im Folgenden werden einige Verfahren vorgestellt, die Ihnen dabei helfen können.

### 4.1 Pareto-Prinzip

Der italienische Nationalökonom Vilfredo PARETO stellte fest, dass 20 % der Landesbevölkerung im Besitz von 80 % des nationalen Reichtums sind. Die 80:20-Regel wird in der Ökonomie als **Pareto-Prinzip** bezeichnet und findet sich in vielen Bereichen wieder. So kommt es in Unternehmen häufig vor, dass etwa 20 % der Kunden 80 % des Umsatzes generieren.

Auf das Zeitmanagement übertragen, lautet die Regel: Etwa 20 % Ihrer Aufgaben sind für 80 % des Erfolges verantwortlich. Daher ist es sehr wichtig, dass Sie sich auf Schlüsselaufgaben konzentrieren und diese konsequent erledigen.

### 4.2 ABC-Analyse

Die ABC-Analyse basiert auf dem Pareto-Prinzip, nach dem ein geringer Teil der Aufgaben für einen Großteil des Erfolges (gemessen am Ertrag/Wert) verantwortlich ist. Die Aufgaben werden gemäß ihrer Wichtigkeit eingeteilt (vgl. Tab. 4.1). Aufgaben der Kategorie A sind am wichtigsten, nehmen aber nur einen geringen Anteil an der Menge aller Aufgaben ein. Bei C-Aufgaben verhält es sich umgekehrt (vgl. REGENSCHIEDT, 1997, S. 75 ff.).

Aufgabe	Anteil an der Gesamtzahl der Aufgaben	Anteil am Ertrag / Wert
A-Aufgaben	15 %	65 %
B-Aufgaben	20 %	20 %
C-Aufgaben	65 %	15 %

**Tabelle 4.1** ABC-Analyse

Zur **Erstellung einer persönlichen ABC-Analyse** können Sie wie folgt vorgehen (vgl. SEIWERT, 2007, S. 24):

1. Listen Sie alle für den betreffenden Zeitraum (Woche, Tag etc.) anstehenden Aufgaben auf!
2. Ordnen Sie die Aufgaben nach ihrer Wichtigkeit, z. B. ihrem Nutzen oder Wert für Ihre Leistungsziele, Lebensziele etc.!

Folgende Fragen können zur Bestimmung der Wichtigkeit hilfreich sein (vgl. REGENSCHEIDT, 1997, S. 79):

- Welche Konsequenzen hat es, wenn ich die Aufgabe nicht oder teilweise erfülle?
- Welche Bedeutung hat die Aufgabe für meine langfristigen Ziele?
- Wie viel Geld steht bei der Aufgabe auf dem Spiel?
- Welche Bedeutung hat die Aufgabe für das Unternehmen?

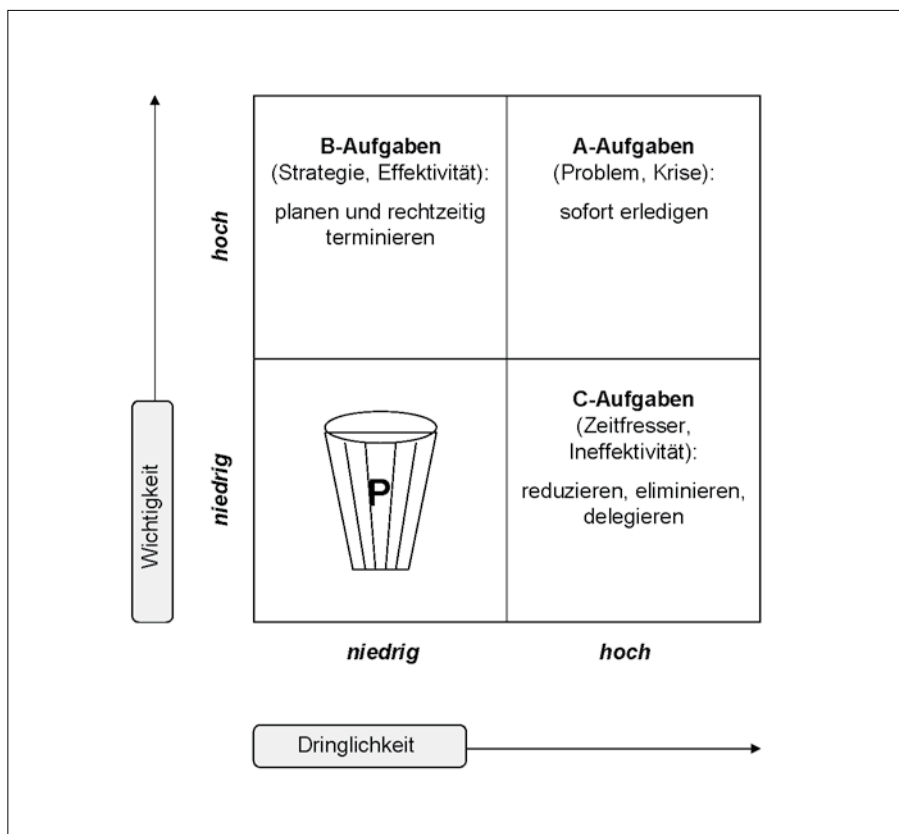
3. Nummerieren Sie alle Aufgaben!
4. Bewerten Sie Ihre Aufgaben nach ihrer Priorität (und dem ABC-Raster):
  - die ersten 15 % sind A-Aufgaben (sehr wichtig, nicht delegierbar);
  - die nächsten 20 % sind B-Aufgaben (wichtig, bedeutsam, delegierbar);
  - die restlichen 65 % sind C-Aufgaben (weniger wichtig, unbedeutend, auf jeden Fall delegierbar)!
5. Überprüfen Sie Ihren Zeitplan (geschätzter Zeitbedarf) danach, ob die angesetzten Zeitbudgets (auf Tagesbasis<sup>2</sup>) auch der Bedeutung der Aufgaben entsprechen:
  - 65 % der Zeit (= ca. 3 Std.) für A-Aufgaben,
  - 20 % der Zeit (= ca. 1 Std.) für B-Aufgaben,
  - 15 % der Zeit (= ca. 45 Min.) für C-Aufgaben!
6. Nehmen Sie ggf. Korrekturen vor!
7. Überprüfen Sie die B- und C-Aufgaben auf Delegationsmöglichkeiten!

<sup>2</sup> Beachten Sie dabei, dass nach der ALPEN-Methode (Abschnitt 3.4) nur ca. 50 bis 60 % der Arbeitszeit für geplante Aktivitäten vorzusehen sind!

### 4.3 Prioritätensetzung nach dem Eisenhower-Prinzip

Das Prinzip geht auf den US-amerikanischen General und 34. Präsidenten der Vereinigten Staaten, Dwight David EISENHOWER, zurück und unterscheidet zwischen wichtigen und dringenden Aufgaben (vgl. REGENSCHIEDT, 1997, S. 82 ff.). Was wichtige Aufgaben sind, wurde in Abschnitt 4.2, Schritt 2, erörtert. Bleibt zu klären, was unter dringenden Aufgaben verstanden werden kann. Dringende Angelegenheiten haben immer mit Prioritäten und Terminen anderer zu tun. Sicherlich kennen Sie das Problem, dass andere spontan etwas von Ihnen möchten und das sofort, am besten vorgestern. Durch diese dringenden Aufgaben kann es sein, dass die wichtigen Aufgaben nicht genügend Aufmerksamkeit erhalten.

Aus der Kombination „Wichtigkeit“ und „Dringlichkeit“ ergeben sich vier Aufgabentypen (vgl. Bild 4.1):



**Bild 4.1** Prioritäten-Matrix (SEIWERT, 2000, S. 168)

**A-Aufgaben** sind Aufgaben, die sowohl wichtig als auch dringend sind. Diese müssen Sie sofort erledigen. Häufig handelt es sich um Probleme oder Krisen, denn wichtige Aufgaben sollten erst gar nicht dringend werden.

Die **B-Aufgaben** sind wichtig, aber nicht dringend. Daher ist die Gefahr groß, dass sie „auf die lange Bank geschoben“ werden, bis sie irgendwann dringend werden und dann in einer „Hau-ruck“-Aktion erledigt werden müssen. Die bessere Alternative ist eine Terminierung und rechtzeitige Bearbeitung.

**C-Aufgaben** sind unwichtige, aber dringende Aktivitäten. Sie sind zeitplan-technische Problemkinder, denn sie binden Energie, Zeit und Ressourcen. Deshalb sollte hier rigoros eliminiert, reduziert oder delegiert werden.

Bleiben noch die **D-Aufgaben**, die weder dringend noch wichtig sind. Hier sollten Sie überprüfen, ob diese Aufgaben nicht besser im Papierkorb aufgehoben wären.

### Kontrollfragen

**K 4.1** Was verstehen Sie unter dem Pareto-Prinzip?

**K 4.2** Was beinhalten B- und C-Aufgaben nach dem Eisenhower-Prinzip?

## 5 Realisation und Tagesgestaltung

*„Jeder kann, so viel er tut.“*

(Deutsches Sprichwort)

### Studienziele

- Sie erhalten eine Reihe von Praxis-Tipps zur Gestaltung des Arbeitsalltags.

In den bisherigen Ausführungen haben Sie die Grundlagen des Selbstmanagements erfahren. Dazu gehören beispielsweise die Bestimmung von Zielen, das Festlegen von Prioritäten und das Prinzip der schriftlichen Planung.

In diesem Kapitel bekommen Sie aus der Praxis des Zeitmanagements einige Tipps und Ratschläge zur Tagesplanung und Realisation Ihrer Planung. Prüfen Sie diese Hinweise, inwieweit Sie sie vor dem Hintergrund Ihrer beruflichen und persönlichen Situation umsetzen können und wollen.

#### ► Vorbereiten

Der beste Zeitpunkt für die Tagesplanung ist das Ende des Vortages. Bei dieser Gelegenheit sollten Sie auch Ihren Schreibtisch aufräumen! Es arbeitet sich angenehmer, wenn Sie den Tag an einem ordentlichen Arbeitsplatz mit einer guten Planung beginnen.

#### ► Zusammenfassen

Fassen Sie gleichartige Aufgaben wie Telefonieren, E-Mails schreiben und beantworten, Post bearbeiten, Diktate, Kurz-Besprechungen usw. zu Blöcken zusammen!

#### ► Vereinfachen

Schwierige und komplexe Aufgaben verlieren Ihren Schrecken, wenn Sie die Aufgabe in kleinere Teilschritte zerlegen und gleichzeitig Erledigungstermine festlegen.

#### ► Delegieren

Delegieren bedeutet Selbstentlastung und mehr Zeit für wesentliche Aufgaben (A-Aufgaben). Gleichzeitig aber auch die Chance für Mitarbeiter sich zu entwickeln. Delegieren Sie soviel wie möglich – auch mittel- und langfristige Aufgaben!