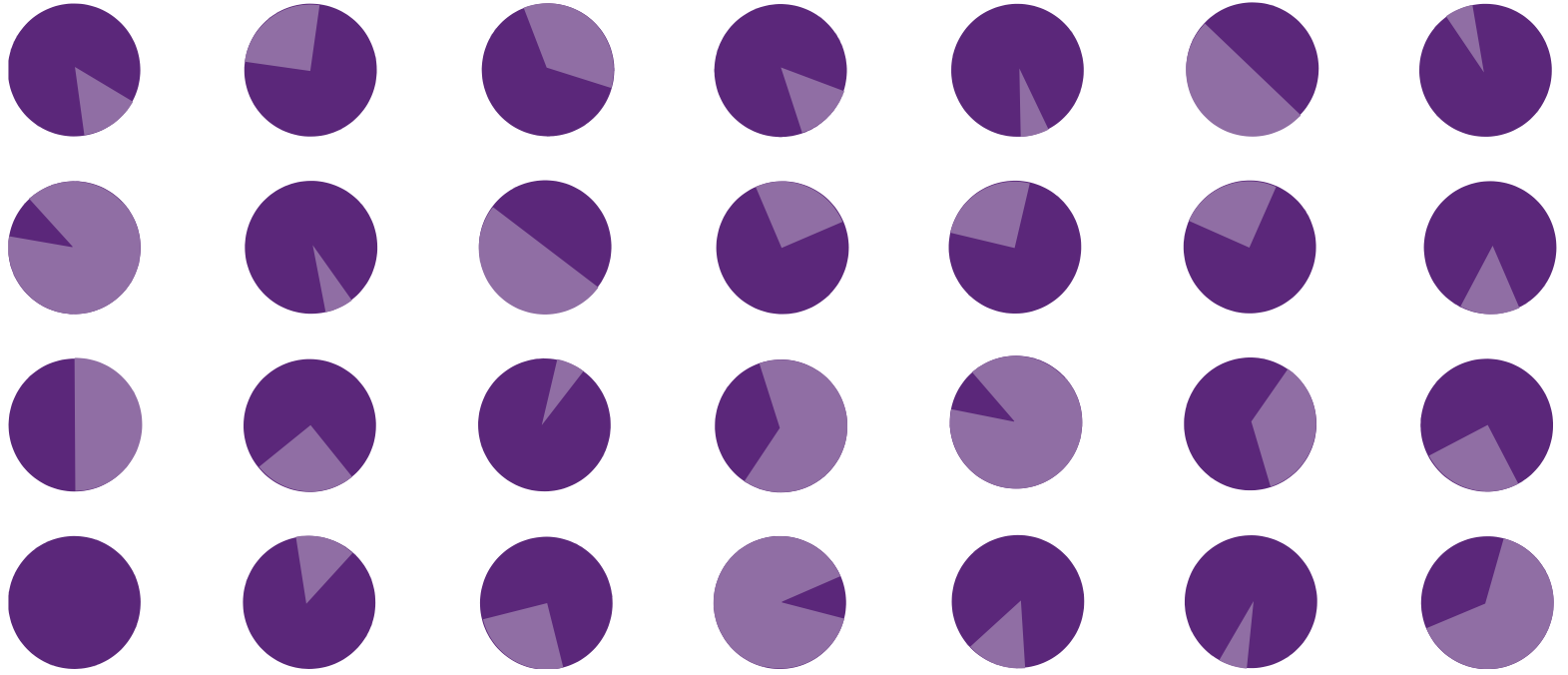


# Time Mastery Profile®

Persönlicher Bericht



Max Mustermann

23.07.2014

Dieser Bericht wurde für Sie angefertigt von:



GEDAM ManagementTools

Am Kohlbach 2

75056 Sulzfeld

Germany

Tel: 07269-919408

[g.dauth@gedam.de](mailto:g.dauth@gedam.de)

WILEY



## Einführung

### Time Mastery Profile®

Wir alle stehen jeden Tag vor dem gleichen Problem: Es gibt zu viel zu tun und zu wenig Zeit dafür. Zeitmanagement-Techniken helfen uns, damit besser zurechtzukommen. Der Engpass liegt nicht in unseren Aktivitäten, sondern in der Knappheit der Zeit. Wir müssen täglich klar entscheiden, was wir erledigen und was nicht.

#### **Zeitmanagement bedeutet Selbstmanagement.**

Die Zeit lässt sich nicht anpassen, aber Menschen sind anpassungsfähig. Wir können unseren Umgang mit der Zeit in den Griff bekommen, wenn wir uns auf zufriedenstellende Weise an den Ablauf der Zeit anpassen. Zeitmanagement bedeutet deshalb Selbstmanagement. Wenn wir die Kontrolle über die Zeit verlieren, heißt das, dass wir die Kontrolle über uns selbst verloren haben. Um diese Kontrolle wieder zu übernehmen, müssen wir uns neue und geeignetere Verhaltensweisen angewöhnen.

#### **Gewohnheiten sind der Schlüssel für erfolgreiches Zeitmanagement.**

Gute Ergebnisse sind auf gute Gewohnheiten zurückzuführen und schlechte Ergebnisse auf schlechte Gewohnheiten. Allerdings handelt es sich bei allen Gewohnheiten um erlerntes Verhalten, das man verändern kann. Ihre Gewohnheiten könnten Ihr Schicksal beeinflussen, aber Sie können Ihre Gewohnheiten lenken.

#### **Der erste Schritt besteht darin, Ihr Denken zu verändern.**

Henry Ford hat es so gesagt: "Ob Sie glauben, dass Sie es können, oder ob Sie glauben, dass Sie es nicht können – Sie haben Recht". Was zählt ist, was wir denken. Denn meistens handeln wir entsprechend unseren Überzeugungen. Um unsere Zeit in den Griff zu bekommen, müssen wir daran glauben, dass wir es können.

#### **Wenn Sie Ihre Gewohnheiten verändern wollen, müssen Sie sie außerdem erkennen.**

Genau darum geht es beim *Time Mastery Profile*®: Auf den folgenden Seiten werden Sie zunächst Ihr gewohntes Zeitmanagement-Verhalten untersuchen. Dabei wird Ihnen klar werden, welche Gewohnheiten Sie haben, und ob sie Ihnen helfen oder hinderlich sind.

Autoren: Dr. Larry Baker and Dr. Merrill Douglass



## Time Mastery-Auswertung: Ihre persönliche Einstufung

Gesamtauswertung: 158

Time Mastery-Auswertung: Ihre persönliche Einstufung		
Auswertung	Stufe	Bedeutung
60-79	I — Beginnender Time Master	Sie haben fast noch kein Verständnis für Zeitmanagement entwickelt. Sie besitzen jedoch viele Möglichkeiten, Ihre Fähigkeiten stärker zu entfalten.
80-115	II — Entwicklungsfähiger Time Master	Ein Verständnis von Zeitmanagement ist zwar vorhanden, aber noch stark ausbaufähig. Der Weiterentwicklung Ihrer Fähigkeiten sollten Sie eine hohe Priorität einräumen.
116-185	III — Fortgeschrittener Time Master	Sie haben die grundlegenden Kenntnisse und Fähigkeiten, um Ihre Zeit in den Griff zu bekommen. In manchen Bereichen müssen Sie aber noch besser werden.
186-221	IV — Kompetenter Time Master	Sie haben besondere Kenntnisse und Fähigkeiten im Umgang mit der Zeit. Sie sind auf dem besten Weg, Ihre Zeit meisterhaft in den Griff zu bekommen.
222-240	V — Hervorragend: Top Time Master	Sie sind ein wahrer Meister des Zeitmanagements. Sie können und sollten Ihre Erfahrungen auch an andere weitergeben.

## Ihr Time Mastery Profile

Ihr Time Mastery Profile																
Kategorie\Stufe	I		II			III					IV			V		
Einstellungen	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ziele	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Prioritäten	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ist-Analyse	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Aufgabenplanung	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Zeitplanung	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Unterbrechungen	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Meetings	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Schriftliche Kommunikation	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Delegation	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Aufschieberitis	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Zeitmanagement im Team	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20



## Analyse der Kompetenzlücken

### Time Mastery Profile®

Die Analyse der Kompetenzlücken, die auf der nächsten Seite dargestellt ist, ist ein Instrument, mit dem Sie schnell bestimmen können, auf welche Bereiche des Zeitmanagements Sie sich konzentrieren sollten. Es zeigt Ihnen wie Sie:

- Ihre **Fähigkeit** in den einzelnen Time Mastery Kategorien eingeschätzt haben, und wie Sie deren **Wichtigkeit für Ihre Arbeit** eingestuft haben.

**Die Kompetenzlücken-Analyse zeigt Ihre relative, nicht Ihre absolute Fähigkeit in jedem Bereich.** Ihre Selbstbewertung liegt zum Beispiel in einer Kategorie bei 12 (von 5 bis 20 möglichen) Punkten. Wenn dies im Vergleich zu Ihren Punktzahlen in den anderen Kategorien die niedrigste Punktzahl ist, wird diese Fähigkeit in der Spalte "weniger Kompetenz" auftauchen. Wenn jedoch 12 Ihre höchste Punktzahl im Vergleich zu den anderen Kategorien ist, wird die Kompetenz in der Spalte "mehr Kompetenz" erscheinen. Folglich dient Ihnen dieses Instrument dazu, die Bereiche auszuwählen, auf die Sie sich beim Ausbau Ihrer Zeitmanagement-Fähigkeiten besonders konzentrieren sollten. **Es ist nicht geeignet, um Ihre Fähigkeiten mit denen anderer zu vergleichen.**

Unten sind für jede Kategorie Seitenzahlen angeführt, damit Sie wissen, wo Sie spezielle Informationen, Tipps und Aktionspläne finden.

Kategorie	Seitenzahlen
Einstellungen	8-9
Ziele	10-11
Prioritäten	12-13
Ist-Analyse	14-15
Aufgabenplanung	16-17
Zeitplanung	18-19
Unterbrechungen	20-21
Meetings	22-23
Schriftliche Kommunikation	24-25
Delegation	26-27
Aufschieberitis	28-29
Zeitmanagement im Team	30-31

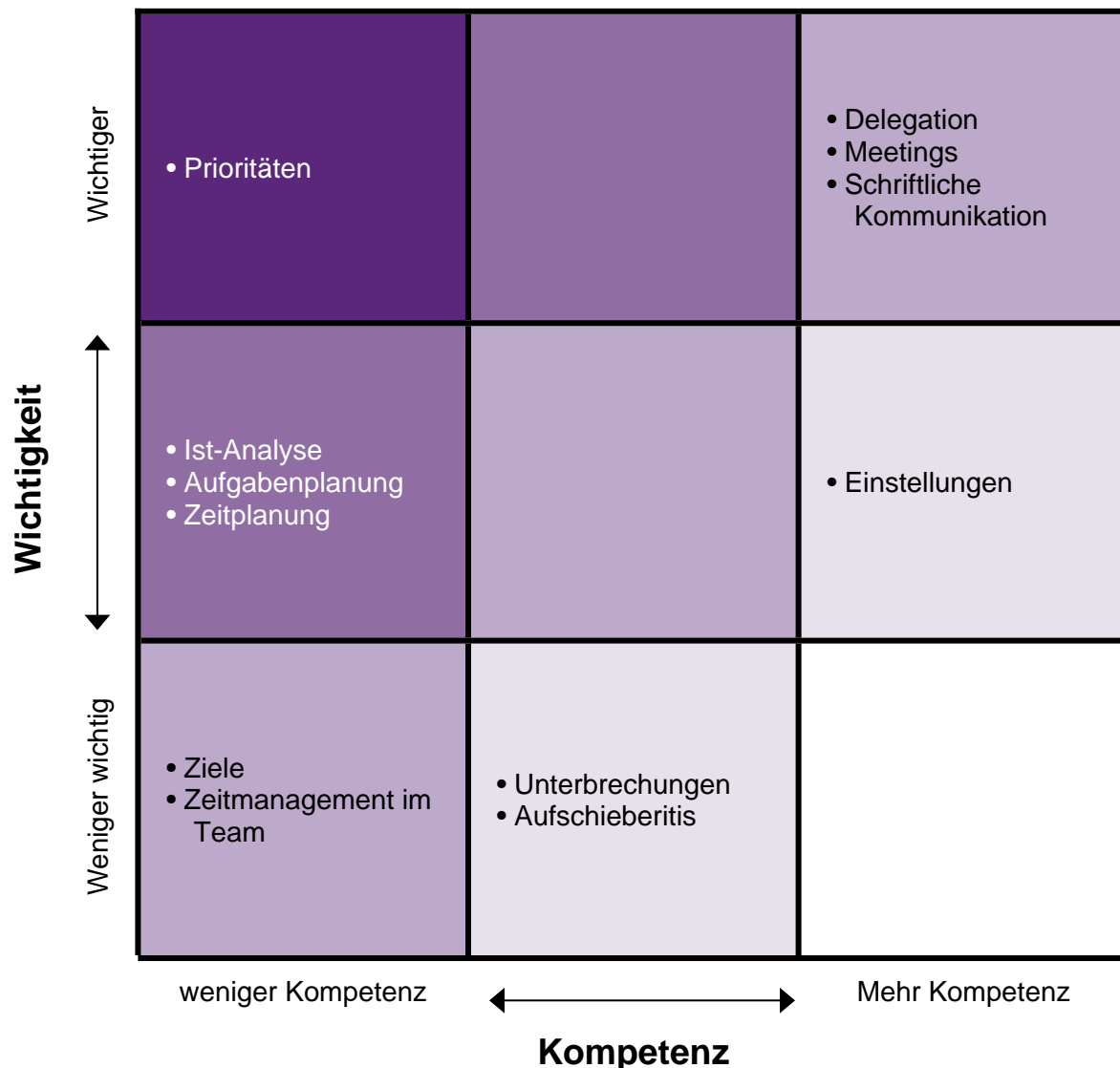


## Kompetenzlücken-Analyse

Time Mastery Profile®

Die Kompetenzlücken-Analyse zeigt die **relative Rangordnung** Ihrer selbstbewerteten Fähigkeiten für jede Time Mastery Kategorie, im Verhältnis dazu, wie Sie deren **Wichtigkeit für Ihre Arbeit** bewertet haben. Lesen Sie weiter, um zu erfahren, wie Sie diese Information verwenden können, um Ihren eigenen Time Mastery-Aktionsplan aufzustellen.

Die Kategorien sind unterschiedlich schattiert, je nach Ihrem Stellenwert in der Tabelle. Eine dunklere Schattierung bedeutet, dass Sie sich selbst in dieser Kompetenz niedriger bewerten **und** sie gleichzeitig für Ihre Arbeit als wichtiger einstufen. Sie sollten sich also auf diese Kategorien zu konzentrieren, wenn Sie Ihre Zeitmanagement-Fähigkeiten verbessern wollen.





## Gewohnheiten ändern und Aktionspläne erstellen

Time Mastery Profile®

Wollen Sie Ihren gewohnten Arbeitsstil wirklich verändern? Ob es Ihnen gelingt oder nicht, hängt im Wesentlichen davon ab, wie sehr Sie es wollen. Wenn alte Gewohnheiten sich ändern sollen, müssen Sie es wirklich wollen. Manche Gewohnheiten lassen sich relativ einfach verändern, andere sind extrem schwer zu überwinden. Ein bestimmtes Verhalten löst ein anderes Verhalten aus, das wiederum ein weiteres Verhalten beeinflusst. Es entwickeln sich leicht Gewohnheitsketten, die sehr hartnäckig und resistent gegen Veränderungen sein können.

Wie lange braucht man, um schlechte Angewohnheiten im Umgang mit der Zeit in bessere Verhaltensweisen zu ändern? Die meisten Verhaltensweisen im Arbeitsbereich lassen sich innerhalb von drei Tagen bis drei Wochen erfolgreich verändern. Wenn Sie negative Gewohnheiten ablegen und durch positive, aufbauende Gewohnheiten ersetzen möchten, empfehlen wir folgende Schritte:

1. Bestimmen Sie, welche Gewohnheit Sie ablegen möchten. Um genau festzulegen, welche Verhaltensweisen Sie ändern wollen, müssen Sie viele Ihrer Verhaltensweisen und die Situationen, in denen sie auftreten, unter die Lupe nehmen. Prüfen Sie auch Dinge, die nach Ihrer bisherigen Meinung selbstverständlich sind. Möglicherweise halten Sie Sie davon ab, die gewünschte Veränderung zu erreichen. Je mehr Sie darüber wissen, was Sie tun, wann und warum Sie es tun, desto leichter können Sie schädliche Gewohnheiten erkennen.
  2. Definieren Sie genau, welche neue Gewohnheit Sie entwickeln möchten. Verwenden Sie die Fragen zum Aktionsplan für jede Zeitmanagement-Kategorie, um schriftlich festzuhalten, was Sie verändern möchten. Beschreiben Sie die neue Gewohnheit, die Sie sich aneignen möchten. Seien Sie ehrlich zu sich selbst. Sammeln Sie alle notwendigen Informationen, um die Veränderung herbeizuführen und sehen Sie sich selbst vor Ihrem inneren Auge in der neuen Rolle. Entwickeln Sie einen realistischen Aktionsplan, und dann fangen Sie an.
  3. Beginnen Sie mit dem neuen Verhalten so konsequent wie möglich. Erzählen Sie jedem von der neuen Gewohnheit, die Sie entwickeln möchten. Kreieren Sie eine Routine oder ein Ritual, welche die neue Gewohnheit begleiten. Hängen Sie Zettel in Ihr Büro, die Sie an das neue Verhalten erinnern. Denken Sie daran, wie wichtig Auslöser sind und dass Gewohnheiten in Wechselbeziehung mit anderen Gewohnheiten stehen. Wenn möglich verändern Sie Ihr Umfeld, um Ihrer neuen Gewohnheit "frischen Wind" zu geben, damit sie sich entfalten kann.
  4. Weichen Sie nie von Ihrem neuen Verhalten ab, bevor die neue Gewohnheit nicht fest etabliert ist. Die meisten Menschen praktizieren neue Verhaltensweisen von Zeit zu Zeit; manche Menschen praktizieren neue Verhaltensweisen häufiger, aber nur wenige Menschen üben ihr neues Verhalten permanent. Eine nur teilweise gelebte Konsequenz kann keine neue Gewohnheit schaffen. Neue Gewohnheiten entstehen durch konsequente und ausdauernde Übung.
- Sie werden oft in Versuchung geraten, die Dinge doch noch in bisheriger Weise zu tun. Geben Sie der Versuchung nicht nach! Erlauben Sie sich keine Ausreden nach dem Motto: „Dieses eine Mal ist es egal.“ Jedes Mal, wenn Sie vom Kurs abkommen, müssen Sie wieder von vorne anfangen. Je öfter Sie von vorne anfangen müssen, desto schwerer fällt Ihnen die Veränderung.
5. Bitten Sie andere, Ihnen bei der Veränderung zu helfen. Nur wenigen gelingt eine bedeutende Veränderung ohne die Unterstützung anderer. Denken Sie darüber nach, wer Ihnen helfen könnte? Wie könnte er/sie Ihnen am besten helfen? Worum wollen Sie ihn/sie bitten? Wenn Sie ein starkes Unterstützungsteam um sich bilden, wird es viel leichter, die neue Gewohnheit dauerhaft zu festigen.

Bitte vergessen Sie nicht: Konzentrieren Sie sich zunächst auf einige Schlüsselbereiche. Wenn Sie diese beherrschen, wenden Sie sich einigen weiteren zu. Benutzen Sie die Kompetenzlücken-Analyse auf Seite 5 und die Fragen auf der nächsten Seite, um zu entscheiden, womit Sie beginnen möchten.



## Womit sollte ich beginnen?

### Time Mastery Profile®

**1. Wo liegen Ihre Stärken?** Wahrscheinlich waren Sie auf manchen Gebieten besser als auf anderen. Wir haben die Neigung, uns so sehr auf unsere Schwächen zu konzentrieren, dass wir darüber vergessen, unsere Stärken zu würdigen. Ihre stärksten Zeitmanagement-Fähigkeiten sind diejenigen Kategorien, die in der rechten Spalte Ihrer Kompetenzlücken-Analyse erscheinen. Schauen Sie sich die Seite 5 noch einmal an, und beglückwünschen Sie sich zu Ihren größten Stärken. Nehmen Sie sich Zeit, dieses gute Gefühl zu genießen. Notieren Sie hier Ihre besonderen Stärken:

**2. Wo sollten Sie sich verbessern?** Das Time Mastery Profile® ist eine hervorragende Orientierungshilfe, um Verhaltensweisen für ein gutes Zeitmanagement zu entwickeln. Wenn Sie sich die Kategorien ansehen, bei denen Sie die geringsten Werte hatten, sollten Sie sie als Chance zur Verbesserung betrachten. Diese Kategorien erscheinen in der linken Spalte Ihrer Kompetenzlücken-Analyse. Schreiben Sie diese Kategorien hier auf:

**3. Welche Kategorien sind für Ihre Arbeit am wichtigsten?** Diese erscheinen in der oberen Reihe der Kompetenzlücken-Analyse. Schreiben Sie diese Kategorien hier auf:

**4. Auf welche Kategorien, die Sie bei den Fragen 2 und 3 aufgelistet haben, haben Sie den größten Einfluss? Welche sind am leichtesten zu verändern?**

**5. Aktionsplanung.** Versuchen Sie nicht, alles auf einmal zu verändern. Sie sind nicht über Nacht zu dem geworden, der Sie jetzt sind, und ebenso wenig wird es Ihnen gelingen, über Nacht alles umzukrempeln. Konzentrieren Sie sich auf die Kategorien,

- die für Ihre Arbeit wichtig sind, in denen Sie weniger Kompetenz besitzen und die Sie am leichtesten beeinflussen oder verändern können.

Die Kategorien, die den ersten beiden Kriterien entsprechen, finden sich normalerweise in der oberen linken Ecke der Kompetenzlücken-Analyse. Achten Sie aber darauf, Bereiche auszuwählen, die Sie beeinflussen und verändern können. Notieren Sie hier die (zwei bis drei) Kategorien, auf deren Verbesserung Sie sich als erstes konzentrieren wollen:

Sie finden die Seitenzahlen für jede Kategorie Ihrer Kompetenzlücken-Analyse auf Seite 4. Blättern Sie zu den Seiten der Kategorien, die Sie in den nächsten Wochen verbessern wollen. Wenn Sie diese Fähigkeiten gut beherrschen, wenden Sie sich in den darauffolgenden Wochen weiteren Kategorien zu. Die Seiten, auf denen die Kategorien im Einzelnen behandelt werden, helfen Ihnen einen Aktionsplan aufzustellen.



## Einstellungen

### Time Mastery Profile®

Zeit ist etwas Paradoxes. Anscheinend haben wir nie genug davon, obwohl wir doch alle Zeit besitzen, die es gibt. Das Problem ist nicht ein Mangel an Zeit, sondern die Entscheidung, wie wir die verfügbare Zeit nutzen. Der Schlüssel zum Erfolg lautet, sich auf wichtige Dinge zu konzentrieren und Nebensächliches beiseite zu lassen.



#### Was Sie denken, ist entscheidend

Untersuchungen haben gezeigt, dass Menschen hauptsächlich auf zwei Arten auf ihre Umgebung reagieren: Auf der einen

Seite gibt es Menschen, die sich eher an den eigenen „inneren“ Faktoren orientieren und fest davon überzeugt sind, die Geschehnisse beeinflussen zu können. Obwohl sie nicht alles kontrollieren können, glauben sie daran, einen gewissen Einfluss auf die Dinge zu haben, die Ihnen widerfahren.

Auf der anderen Seite gibt es Menschen, die sich eher an „äußeren“ Faktoren orientieren und sich als Spielball ihrer Umgebung verstehen. Sie glauben, dass sie die Ereignisse in ihrem Leben nicht kontrollieren oder beeinflussen können. Sie fühlen sich herumgeschubst. Sie reagieren nur auf ihre Umgebung und beklagen sich über das, was ihnen zustößt.

Je stärker Sie davon überzeugt sind, dass Sie Ihr Leben meistern können, desto mehr werden Sie sich darum bemühen und desto besser werden Sie es schaffen. Natürlich gibt es Umstände, die niemand vorhersehen kann. Wenn wir diesen Umständen aber Macht über unser tägliches Verhalten geben, stehen wir uns selbst im Weg. Wir alle können unser Leben weit mehr beeinflussen, als wir glauben.



#### Keine Schuldgefühle

Die meisten Menschen bereuen Dinge, die sie in der Vergangenheit getan oder unterlassen haben. Schuldgefühle gehören zum Leben dazu. Wenn wir etwas bereuen, ist das nicht unbedingt negativ, solange es uns nicht die Zukunft verstellt. In gewisser Weise sind Schuldgefühle unvermeidbar, egal was wir tun. Das liegt auch daran, dass unsere Werte sich im Laufe des Lebens verändern.

Zwei Dinge sollten wir in Bezug auf Schuldgefühle verinnerlichen. Erstens lassen sich bestimmte Dinge nicht mehr rückgängig machen. Wir müssen wissen, was uns wirklich wichtig ist. Zweitens gibt es Dinge, die sich bedingt verändern lassen. Wenn Sie zum

Beispiel bereuen, bestimmte Ausbildungsabschlüsse nicht erreicht zu haben, können Sie das vielleicht nachholen. Sie können aber nicht in eine frühere Zeit zurückgehen und dort Dinge verändern.

Unabhängig davon, ob sich Vergangenes wiedergutmachen lässt, dürfen uns Schuldgefühle nicht daran hindern, voranzukommen. Wir sollten zurückschauen und daraus lernen, aber uns immer bewusst sein, dass wir es in der Hand haben, die Zukunft zu beeinflussen.

Sie können Ihre Zeit und Ihr Leben meistern. Wenn es Ihnen gelingt, werden Sie mehr erreichen und mehr Befriedigung aus dem ziehen, was Sie tun. Sie werden mehr Erfüllung finden und Ihre Lebensqualität steigern. Zeit ist Leben, und wenn Sie Ihre Zeit im Griff haben, ermöglichen Sie sich ein besseres Leben.



#### Selbstdisziplin zahlt sich aus

Die meisten Menschen haben erkannt, dass es einen großen Unterschied macht, ob man nur weiß, was zu tun ist, oder ob man es tatsächlich tut. Die Brücke dazwischen heißt Selbstdisziplin. Aber wir schaffen es oft nicht, über diese Brücke zu gehen. Selbstdisziplin trennt jene, die erfolgreich sind, von denen, die nur davon träumen, es zu sein.

Selbstdisziplin ist der Schlüssel zur persönlichen Freiheit. Sie entlässt uns aus dem Gefängnis unserer Gewohnheiten und ermöglicht uns, unsere Träume zu erfüllen. In einer Welt, in der wir oft den Eindruck haben, als Einzelter nichts verändern zu können, hilft uns Selbstdisziplin, den Teil der Welt abzustecken, in dem wir etwas bewirken können.

Wo finden wir nun diesen goldenen Schlüssel zur Selbstdisziplin? Philosophen, Dichter, Erfinder und Führungskräfte haben ihn Jahrhunderte lang gesucht. Sie können uns nur sagen, dass er von innen kommt. Jeder trägt diesen Schlüssel in sich und muss ihn selbst dazu verwenden, sich sein Potential zu „erschließen“ und z.B. zu seinem eigenen Nutzen Zeitmanagement-Techniken zu erlernen.

Denken Sie darüber nach, was Sie hier über Einstellungen erfahren haben. Lesen Sie nun die Hinweise auf der nächsten Seite. Notieren Sie, welche Ideen und konkreten Schritte Ihnen helfen, Ihre persönlichen Einstellungen positiv zu verändern.





## Einstellungen: einige Kernaussagen

### Time Mastery Profile®

- Wir scheinen nie genug Zeit zu haben, obwohl wir alle Zeit haben, die es gibt. Das Problem ist nicht Zeitmangel, sondern zu entscheiden, wie wir die Zeit nutzen.
- Zeitmanagement ist im Kern Selbstmanagement.
- Chinesisches Sprichwort: „Neben der edlen Kunst, Dinge zu tun, gibt es auch die edle Kunst, Dinge nicht zu tun. Die Weisheit des Lebens besteht darin, Unwichtiges auszusortieren.“
- Earl Nightingale: „Gewohnheiten sind der Schlüssel zum Erfolg. Erfolgreiche Menschen machen es sich zur Gewohnheit, Dinge zu tun, die andere ungern tun.“
- Zig Ziglar: „Wenn Sie sich für eine bestimmte Gewohnheit entscheiden, entscheiden Sie sich auch für deren Folgen.“
- Es genügt nicht, etwas zu wissen, man muss auch handeln. Wissen ohne Handeln ist nutzlos.
- Die meisten Menschen verändern sich nur unter Zwang. Dieser Druck kann von außen oder von innen kommen.
- Der Schlüssel zur Disziplin ist Willenskraft. Wenn Sie etwas stark genug wollen, werden Sie auch genug Selbstdisziplin aufbringen, es zu tun.
- Selbstdisziplin bedeutet ganz einfach, dass Sie das tun, was Sie als richtig erkannt haben, unabhängig davon, ob Sie sich gerade danach fühlen.
- Selbstdisziplin fällt Ihnen leichter, wenn Sie aufhören, darüber nachzudenken und einfach handeln.
- Halten Sie durch. Nichts auf dieser Welt kann Ausdauer ersetzen.
- Henry Ford: „Ob Sie glauben, dass Sie es können, oder ob Sie glauben, dass Sie es nicht können – Sie haben Recht!“

#### Mein Aktionsplan, um

#### meine Einstellungen zu verbessern

Alte Gewohnheit(en), die ich ändern oder abstellen will:

Neue Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

Schritte, die ich ergreifen werde, um sicherzustellen, dass dieser Anfang gute Erfolgsaussichten hat:

Konsequenz und Ausdauer sind die einzigen Möglichkeiten, neue Gewohnheiten zu entwickeln. Damit ich nicht von meiner/n neuen Gewohnheit(en) abschweife, werde ich:

Welche Menschen bitte ich, mir zu helfen, und worum bitte ich sie genau?



# Ziele

## Time Mastery Profile®

Nicht wie viel wir arbeiten, sondern was wir erreichen, ist entscheidend. Deshalb entwickeln Menschen, die ihre Zeit im Griff haben („Top Time Master“), klare Ziele und konzentrieren sich dann auf die Aktivitäten, die sie ihren Zielen näher bringen.

Klare Ziele müssen konkret, messbar, erreichbar, realistisch, zeitlich terminiert und schriftlich formuliert sein.



### Zwei Ansätze

Es gibt nur zwei Wege, wie Sie Ihre Zeit in den Griff bekommen. Entweder Sie konzentrieren sich auf die Ergebnisse, die Sie erreichen wollen, oder Sie konzentrieren sich auf die Tätigkeiten, die Sie ausführen. Selbstverständlich gibt es einen Zusammenhang zwischen Zielen und Tätigkeiten. Sie können ein Ziel nicht „ausführen“, sondern Sie erreichen es. Sie führen Aktivitäten aus. Wenn es die richtigen Aktivitäten sind, werden Sie auch Ihr Ziel erreichen.

Meistens konzentrieren wir uns auf Aktivitäten. Dies liegt zum einen daran, dass das Ziel nicht immer klar ist, und zum anderen, dass dies unser erlerntes Verhalten ist. Es gibt jedoch einen großen Unterschied zwischen diesen beiden Ansätzen. Menschen, die sich vorwiegend auf ihre Ziele konzentrieren, haben ihre Zeit meistens besser im Griff und erreichen auch mehr.



### Ziele miteinander verknüpfen

Ziele sollten miteinander vernetzt sein. Wenn Sie Ihre Tagesziele erreichen, sollte dies zur Erfüllung Ihrer Wochenziele beitragen, die Erreichung der Wochenziele sollte die Monatsziele begünstigen etc. – bis hin zu Ihren langfristigen Zielen.

Unser Verhalten im Alltag wird eher von Routineaufgaben und Projekten bestimmt. Diese Projekte sind unsere kurzfristigen Ziele. Die meisten von uns behalten die kurzfristigen Dinge im Blick, indem sie alle Aufgaben und Aufträge auflisten, die in den kommenden Wochen erledigt werden müssen. Stellen Sie jedoch sicher, dass Ihre kurzfristigen Projekte auf Ihre längerfristigen Ziele ausgerichtet sind.



### Machen Sie sich ergebnisorientiertes Handeln zur Gewohnheit

Machen Sie es sich zur Gewohnheit, sich auf Ergebnisse zu konzentrieren. Sich Ziele zu setzen und sich dafür einzusetzen, sie zu

erreichen, muss Teil Ihrer Lebensphilosophie werden. Senden Sie nie eine E-Mail, führen Sie nie ein Telefongespräch, halten Sie nie eine Besprechung oder ein Meeting ab, ohne vorher darüber nachzudenken, was Sie damit erreichen möchten. Wenn Sie die angestrebten Ergebnisse aus den Augen verlieren, laufen Sie Gefahr, sich in Aktivitäten zu verzetteln, die Sie den gewünschten Resultaten nicht näher bringen. Man nennt das auch blinden Aktionismus.

Um sich ergebnisorientiertes Handeln zur Gewohnheit zu machen, sollten Sie darüber nachdenken, was Sie dieses Jahr, diesen Monat, diese Woche, heute, in diesem Moment erreichen möchten. Gehen Sie jeden Tag die Liste Ihrer langfristigen Ziele durch, und sortieren Sie vor diesem Hintergrund die vielen Nebensächlichkeiten aus, mit denen Sie ständig konfrontiert werden.



### Zeit ist Leben

„Sage mir, wie du deine Zeit verbringst, und ich sage dir, wer du bist.“ Wenn Sie Ihr Leben meistern möchten, sollten Sie sich fragen, welches Leben Sie führen und wer Sie sein wollen. Wenn Sie Ihre Zeit auf eine neue Weise nutzen wollen, müssen Sie sich einige Ziele setzen – Ziele zu der Frage, wer Sie sein und was Sie tun wollen.

Ziele sind der Schlüssel zu einem erfolgreichen Leben. Viele Menschen bleiben erfolglos, weil sie keine bestimmten Ziele verfolgen. Sie wechseln ziel- und planlos von einer Aktivität zur nächsten und hoffen, dass sich die Dinge von selbst regeln oder dass andere sich darum kümmern.

Was Menschen in ihrem Leben wichtig finden, lässt sich grob in acht Bereiche einteilen: Familie, Beruf, Spiritualität, soziale Beziehungen, finanzielle Sicherheit, Gesundheit, persönliche Entwicklung und Freizeit. Sind Sie damit zufrieden, wie Sie Ihre Zeit auf diese Lebensbereiche verteilen?

Die Bedeutung von Zielen kann nicht genug betont werden. Ziele bewirken, dass Sie Ihre Zeit optimal meistern („Time Mastery“). Das Geheimnis liegt darin, dass es tatsächlich funktioniert.

Denken Sie darüber nach, was Sie gerade über Ziele erfahren haben. Lesen Sie nun die Hinweise auf der nächsten Seite. Notieren Sie, welche konkreten Schritte nötig sind, um Klarheit über Ihre eigenen Ziele zu erlangen.



## Ziele: einige Kernaussagen

### Time Mastery Profile®

- Definieren Sie Ihre langfristigen Ziele. Stellen Sie sicher, dass Sie nur Dinge anstreben, die Sie wirklich wollen.
- Setzen Sie sich klare Ziele. Sie müssen konkret, messbar, erreichbar, realistisch und zeitlich terminiert sein.
- Versuchen Sie nicht, Ihre Ziele im Kopf zu behalten, sondern halten Sie sie handschriftlich oder im Computer fest.
- Lesen Sie Ihre langfristigen Ziele mindestens einmal täglich durch. So fällt es Ihnen leichter, all die Nebensächlichkeiten auszusortieren, mit denen Sie konfrontiert werden.
- Sie brauchen kurzfristige Ziele, um zu wissen, was Sie heute tun. Sie brauchen langfristige Ziele, um Ihren kurzfristigen Zielen Kontinuität und Bedeutung zu geben.
- Prüfen Sie neue Projekte kritisch. Achten Sie darauf, dass diese Sie Ihren Zielen näher bringen. Erkennen Sie, welche Schritte notwendig sind, und bestimmen Sie, wer sie wann ausführen soll.
- Legen Sie Abschlusstermine für alle Projekte fest. Schätzen Sie die benötigte Zeit realistisch ein und bestimmen Sie, wann Sie anfangen müssen, damit Sie nicht in letzter Minute in Hetze kommen.
- Benützen Sie Projekt-Management-Software für schwierige Aufgaben, damit Sie die Einzelheiten besser organisieren und im Blick behalten können.
- Konzentrieren Sie sich zu jeder Zeit auf Ihre Ziele. Fragen Sie sich fortwährend: „Hilft mir das, was ich gerade tue, um meine Ziele zu erreichen?“ Wenn nicht, wechseln Sie zu einer anderen Aktivität, die Sie wirklich weiterbringt.
- Achten Sie darauf, jeden Tag zumindest ein wichtiges Ziel zu haben. Hören Sie nicht auf, bevor dieses Tagesziel erreicht ist. So entwickeln Sie in kurzer Zeit die Gewohnheit, Ziele nicht nur zu setzen, sondern auch zu erreichen.
- Entwickeln Sie langfristige persönliche Ziele und halten Sie sie schriftlich fest. Versuchen Sie, Ihre Zeit ausgewogen auf alle Lebensbereiche zu verteilen.
- Wenn sich Ihre Lebensumstände ändern, werden Sie Ihre Ziele vielleicht anpassen müssen. Und wenn Sie Ihre Ziele schließlich erreicht haben, denken Sie daran, sich neue zu setzen.

#### Mein Aktionsplan, um

#### mir Ziele zusetzen und sie zu erreichen

Alte Gewohnheit(en), die ich ändern oder abstellen will:

Neue Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

Schritte, die ich ergreifen werde, um sicherzustellen, dass dieser Anfang gute Erfolgsaussichten hat:

Konsequenz und Ausdauer sind die einzigen Möglichkeiten, neue Gewohnheiten zu entwickeln. Damit ich nicht von meiner/n neuen Gewohnheit(en) abschweife, werde ich:

Welche Menschen bitte ich, mir zu helfen, und worum bitte ich sie genau?

Meine täglichen, wöchentlichen, monatlichen und jährlichen Ziele beinhalten nun:



## Prioritäten

### Time Mastery Profile®

Eigentlich ist es ganz einfach, Prioritäten zu setzen. Sie legen Ihr Ziel fest und bestimmen dann, was Sie tun müssen, um dieses Ziel zu erreichen. Diese Aktivitäten haben höchste Priorität. Kümmern Sie sich als erstes darum, bevor Sie irgendetwas anderes tun. Das gilt für alle Lebensbereiche, nicht nur für Ihren Arbeitsplatz. Die Herausforderung besteht darin, Ihre Zeit so aufzuteilen, dass Sie ein Gleichgewicht erreichen.

Sie wissen, dass Sie die Dinge tun sollten, die am wichtigsten sind – jene wertvollen Tätigkeiten, die zur Erreichung Ihrer Ziele beitragen. Aber so machen Sie es nicht immer. Häufig arbeiten Sie lieber an Aufgaben, die Sie gern erledigen oder interessanter finden. Sie tun das, obwohl diese Tätigkeiten viel weniger zu Ihren Zielen beitragen als die schwierigeren und komplexeren Aufgaben. Wenn Sie Ihre Aktivitäten genauer betrachten, können Sie vermutlich verschiedene Situationen erkennen, in denen Sie Ihre Zeit ineffektiv verwenden.



#### Wichtig oder dringend?

Prioritäten beziehen sich auf wichtige Dinge. Um bessere Ergebnisse zu erreichen, müssen Sie mehr Zeit mit den wichtigen Aufgaben zubringen. Leider halten die meisten von uns an der alten Gewohnheit fest, auf die Dringlichkeit, statt auf die Wichtigkeit einer Aufgabe zu reagieren.

Wichtige Aktivitäten leisten einen bedeutenden Beitrag zu unseren Zielen. Sie haben einen hohen Stellenwert. Je direkter ihr Bezug zur Zielerreichung, desto wichtiger die Aktivität. Wichtige Dinge haben außerdem meist langfristige Auswirkungen und Konsequenzen.

Dringende Angelegenheiten verlangen unsere sofortige Aufmerksamkeit. Sie können auf unsere Ziele bezogen sein oder einen wichtigen Beitrag dazu leisten, aber das ist nicht immer so. Dringende Aufgaben üben jedoch einen stärkeren Zeitdruck aus als wichtige Dinge. Wir leben in einer ständigen Spannung zwischen Wichtigkeit und Dringlichkeit. Unser Problem besteht darin, dass die wichtigen Dinge nur selten heute oder diese Woche erledigt werden müssen, weil sie selten dringend sind. Dagegen beanspruchen dringende Aufgaben unsere volle Aufmerksamkeit und üben jeden Tag erneut Druck auf uns aus.

Viele von uns halten praktisch alles, was sie tun, für wichtig. Selbst wenn das zuträfe, wäre nicht alles gleich wichtig. Einiges ist weitaus wichtiger als anderes. Selbst wenn es schwerfällt, das zuzugeben, verbringen wir jeden Tag viel Zeit mit relativ unwichtigen Tätigkeiten.

Jede Tätigkeit besitzt in einem gewissen Maß sowohl Wichtigkeit als auch Dringlichkeit. Im Allgemeinen fallen Tätigkeiten unter eine der folgenden vier Kategorien: Krise – wichtig und dringend; Arbeit, die erledigt werden muss – wichtig, aber nicht dringend; alltägliche Arbeit – dringend, aber nicht wichtig; oder Zeitverschwendung – weder wichtig noch dringend.

Eines der Schlüsselprinzipien für erfolgreiches Zeitmanagement liegt darin zu begreifen, dass Sie fast immer Zeit für die wichtigsten Dinge haben, wenn Sie nicht von vornherein den Tag mit Unwichtigem füllen. Die Herausforderung für Sie liegt darin zu entscheiden, welches die wichtigsten Dinge sind, sich dann darauf zu konzentrieren und alles andere zu ignorieren oder zunächst liegenzulassen.



#### Das Pareto-Prinzip

Wenn Sie anfangen, Ihre Aktivitäten neu zu gewichten, um Ihre Zeit gewinnbringender zu nutzen, hilft das Pareto-Prinzip. Vilfredo Pareto, ein Gelehrter aus dem 19. Jahrhundert, entdeckte, dass in einem System die kritischen Elemente meistens in der Minderheit sind. Im Laufe der Jahre wurde dieser Ansatz zur sogenannten 80:20-Regel weiterentwickelt: 80% des Nutzens ergeben sich aus 20% des Einsatzes, während für die verbleibenden 20% des Nutzens die restlichen 80% des Einsatzes erforderlich sind.

Die 80:20-Regel lässt sich mit den Begriffen wichtig und dringend in Verbindung bringen: Wichtige Aufgaben, die aber nicht dringend sind, gehören zu den 20% aller Aktivitäten, die 80% Ihrer Erfolge bewirken.

Denken Sie darüber nach, was Sie gerade über Prioritäten erfahren haben. Lesen Sie nun die Hinweise auf der nächsten Seite. Notieren Sie, welche konkreten Schritte nötig sind, um mehr Klarheit über Ihre eigenen Prioritäten zu erlangen und sie noch besser in den Griff zu bekommen.



## Prioritäten: einige Kernaussagen

### Time Mastery Profile®

- Denken Sie sorgfältig über Ihre Prioritäten nach und wie Sie entscheiden wollen, was wirklich wichtig ist. Machen Sie sich bewusst, dass Sie nie Zeit genug für alles, aber fast immer Zeit für die allerwichtigsten Dinge haben werden.
- 80:20-Regel: 80% Ihrer Erfolge resultieren aus 20% Ihrer Aktivitäten, während nur 20% der Erfolge aus den übrigen 80% stammen. Lernen Sie, sich auf die hochwertigen 20% zu konzentrieren und diese Aktivitäten wirklich zu beherrschen.
- Die meisten Menschen beginnen mit den schnell zu erledigenden, leichten oder angenehmen Aufgaben. Fangen Sie stattdessen mit den wichtigsten Aufgaben an.
- Nur weil eine Aufgabe dringend ist, ist sie nicht unbedingt wichtig. Wichtig sind diejenigen Aktivitäten, die Ihnen helfen, Ihre Ziele zu erreichen.
- Lernen Sie, zwischen wichtig und dringend zu unterscheiden.
- Lassen Sie es nicht zu, dass Wichtiges von Nebensächlichem verdrängt wird.
- Stellen Sie nicht immer Ihre eigenen, wichtigen Aufgaben hinten an, um die Bitten anderer zu erfüllen. Lernen Sie, „Nein!“ zu sagen. Tun Sie dies nachvollziehbar, bestimmt und taktvoll.
- Wenn Sie Ihre Prioritäten ständig ändern, kann es sein, dass Sie Ihre Prioritäten zu Beginn nicht gut definiert haben. Am besten setzen Sie Prioritäten auf der Grundlage der Wichtigkeit.
- Ändern Sie Ihre Prioritäten nicht deshalb, weil andere das lautstark fordern, und treten Sie vermeintlicher Dringlichkeit mit Skepsis entgegen.

#### Mein Aktionsplan, um klare Prioritäten zu setzen

Alte Gewohnheit(en), die ich ändern oder abstellen will:

Neue Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

Schritte, die ich ergreifen werde, um sicherzustellen, dass dieser Anfang gute Erfolgsaussichten hat:

Konsequenz und Ausdauer sind die einzigen Möglichkeiten, neue Gewohnheiten zu entwickeln. Damit ich nicht von meiner/n neuen Gewohnheit(en) abschweife, werde ich:

Welche Menschen bitte ich, mir zu helfen, und worum bitte ich sie genau?

Meine Prioritäten für diese Woche, diesen Monat und dieses Jahr beinhalten:



## Ist-Analyse

### Time Mastery Profile®

Eine Redewendung lautet: "Wenn Sie weiterhin das tun, was Sie immer getan haben, werden Sie weiterhin das bekommen, was Sie immer bekommen haben." Wenn Sie bessere Ergebnisse erzielen wollen, müssen Sie Ihre Zeit anders nutzen. Das Problem ist, dass die meisten von uns nicht genau wissen, womit sie ihre Zeit überhaupt verbringen.

Wenn es Ihnen so geht, wie den meisten Menschen, dann wissen Sie weniger darüber, wie Sie Ihre Zeit verbringen, als Sie glauben. Wir glauben tatsächlich, unser Gedächtnis sei gut genug, um über die Stunden und Minuten, die wir auf eine bestimmte Aufgabe verwenden, genau Rechenschaft abzulegen. Aber wenn wir auf die Probe gestellt werden, schneiden die meisten von uns schlecht ab. In der Tat kann keiner seine Zeit besser einteilen, bevor er weiß, wie er sie verbringt. Von einem Arzt würden Sie ja auch nicht erwarten, dass er ein Heilmittel verschreibt, bevor er die Krankheit diagnostiziert hat. Wie soll man „Zeitkrankheiten“ heilen, ohne die zugrundeliegenden Probleme erkannt zu haben?



#### Kontrolle über unsere Gewohnheiten

Unsere Gewohnheiten bestimmen einen Großteil unserer täglichen Handlungen. Gewohnheiten können uns helfen oder behindern – das hängt davon ab, um welche Gewohnheit es sich handelt.

Gewohntes Verhalten verschlingt einen Großteil unserer Zeit. Dieses Verhalten ist oft unbewusst. Obwohl wir vielleicht behaupten zu wissen, wo unsere Zeit hingeht, haben zahllose Studien gezeigt, dass wir nicht genügend Klarheit darüber besitzen, was tatsächlich geschieht. Weil wir unsere persönliche Zeitnutzung nicht präzise wahrnehmen, denken viele, dass dies gar nicht in unserer Macht steht. Zweifellos lassen sich manche Aspekte nicht kontrollieren, aber vieles können wir auf jeden Fall beeinflussen.

Bevor wir unsere Zeitnutzung kontrollieren können, müssen wir zuerst herausfinden, womit wir unsere Zeit tatsächlich verbringen. Wir müssen anerkennen, dass die Ursache für die meisten Zeitprobleme bei uns selbst liegt, auch wenn wir diese Schuld viel lieber auf andere schieben. Wir müssen einsehen, dass die Lösung für viele unserer Zeitprobleme aus uns selber kommen muss und nicht von außen an uns herangetragen wird.

Entscheidend ist, dass alles, was wir tun, uns entweder unseren Zielen näher bringt, oder eben nicht. Alles, was uns unseren Zielen nicht näher bringt, behindert uns. Soweit es in Ihrer Macht steht, sollten Sie alles unterlassen, was Ihre Entwicklung behindert.



#### Führen Sie ein Zeitprotokoll

Ein schriftliches Zeitprotokoll über all Ihre Tätigkeiten und die jeweils dafür aufgewendete Zeit ist eine hervorragende Methode, um eingefahrene Muster zu erkennen. Wenn Sie Ihre eigenen Verhaltensmuster im Umgang mit der Zeit verstehen, können Sie neue Gewohnheiten schaffen, die Sie zu einer besseren Nutzung Ihrer Zeit führen.

Sie können Ihr Zeitprotokoll auch danach auswerten, wer Ihre Zeit eigentlich kontrolliert. Fragen Sie sich bei jeder Aktivität, ob es sich dabei um selbstbestimmte oder um fremdbestimmte Zeit handelt. Aber Vorsicht: Es ist oft leicht zu behaupten, jemand anders würde Ihre Zeit kontrollieren, obwohl Sie selbst hinreichende Freiräume bei der Gestaltung Ihrer Aktivitäten haben.



#### Ihr persönlicher Nutzen aus der investierten Zeit

Das japanische Wort „Kaizen“ fasst den Nutzen einer persönlichen Zeitanalyse treffend zusammen: Kaizen bedeutet ständige, schrittweise Verbesserung. Unsere Gewohnheiten im Umgang mit der Zeit sind nicht über Nacht entstanden. Wir werden auch nicht alles über Nacht verändern. Das Wichtigste ist jedoch zu wissen, dass wir uns wirklich verändern können.

Jedes Jahr gibt es neue Technologien, die das Zeitmanagement vereinfachen. Zu den Möglichkeiten für Verbesserungen zählt auch die Nutzung dieser Technologien, z. B. elektronische Terminplaner, PDAs, Handys, GPS, Internet und andere zeitsparende Entwicklungen.

„Time-Master“ erkennen, warum es sinnvoll ist, jede Möglichkeit und Gelegenheit wahrzunehmen, um alte Zeit-Gewohnheiten zu analysieren und zu verbessern. Wenn Sie fortwährend danach suchen, werden Sie immer weitere Möglichkeiten finden, Ihr Zeitverhalten zu verbessern.

Denken Sie darüber nach, was Sie gerade über die Ist-Analyse erfahren haben. Lesen Sie nun die Hinweise auf der nächsten Seite. Notieren Sie, welche konkreten Schritte nötig sind, um Ihre Zeit besser zu analysieren.





## Ist-Analyse: einige Kernaussagen

### Time Mastery Profile®

- Alles, was Sie tun, ist entweder hilfreich oder hinderlich. Zeit, einmal verbraucht, ist unwiederbringlich.
- Wichtig ist sicherzustellen, dass Ihre Aktivitäten mit Ihren Zielen im Einklang stehen.
- Führen Sie jedes Jahr mindestens eine Woche lang genau Protokoll, wie Sie Ihre Zeit tatsächlich verbringen. Finden Sie heraus, was Sie tun, wann Sie es tun und warum Sie es tun.
- Bitten Sie andere um Rückmeldung, wie Sie Ihre Zeit verschwenden oder besser nutzen könnten. Häufig sieht Ihr Umfeld Dinge, die Sie selbst nicht erkennen.
- Streben Sie im Sinne von „Kaizen“ danach, Ihren Umgang mit Zeit kontinuierlich zu verbessern.
- Suchen Sie nach Möglichkeiten, neue Technologien anzuwenden, um Prozesse zu rationalisieren und Zeit zu sparen.
- Überprüfen Sie regelmäßig Ihre Arbeitsabläufe: Welche Arbeitsschritte müssen erledigt werden? Wer macht was und wann? Können irgendwelche Schritte gestrichen, verkürzt oder vereinfacht werden?
- Bitten Sie Kollegen, Angestellte oder Teammitglieder zu einem Brainstorming. Lassen Sie sie neue Ideen zusammentragen: Wie können Arbeitsschritte gestrichen, Arbeitsgänge kombiniert, Verfahren abgekürzt, Arbeitsabläufe rationalisiert und Hürden beseitigt werden?
- Investieren Sie nicht mehr Zeit und Energie in eine Situation als nötig. Nutzen Sie die Informationen zu Wichtigkeit und Dringlichkeit auf Seite 12 als Orientierungshilfe.
- Führen Sie Protokoll über kritische Situationen. Analysieren Sie diese und suchen Sie nach Mustern: Sind sie einmalig, oder kehren sie häufig wieder? Sind darunter kritische Situationen, die abzusehen waren?
- Wenn bestimmte kritische Situationen immer wieder auftreten, analysieren Sie die Ursachen und stellen Sie diese ab. Oft liegen die Gründe für wiederkehrende Krisen in schlechter Planung, unzureichender Koordination und mangelhaftem Nachfassen.

#### Mein Aktionsplan, um

#### meine Ist-Analyse zu verbessern

Alte Gewohnheit(en), die ich ändern oder abstellen will:

Neue Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

Schritte, die ich ergreifen werde, um sicherzustellen, dass dieser Anfang gute Erfolgsaussichten hat:

Konsequenz und Ausdauer sind die einzigen Möglichkeiten, neue Gewohnheiten zu entwickeln. Damit ich nicht von meiner/n neuen Gewohnheit(en) abschweife, werde ich:

Welche Menschen bitte ich, mir zu helfen, und worum bitte ich sie genau?



# Aufgabenplanung

Time Mastery Profile®

Jeder würde zustimmen, dass planen wichtig ist, aber nur wenige widmen der Planung so viel Zeit wie nötig wäre. Viele behaupten, sie hätten nicht genug Zeit zum Planen. Aber Planen ist auch nur eine Gewohnheit. Für Menschen, die regelmäßig planen, wird dies einfach zur Routine.

Viele von uns planen deshalb nicht, weil sie zu handlungsorientiert sind. Es ist uns lieber, mitten im Geschehen zu stehen und zu handeln, als nachzudenken. Folglich reagieren wir auf alles, was um uns herum passiert. Planung ist jedoch der einzige Weg, um aus dem Verhaltensmuster des bloßen Reagierens auszubrechen.



## Planen Sie Ihre Arbeit und Ihre Zeit

Wer erfolgreich planen will, muss sowohl die Arbeit als auch die Zeit planen. Stellen Sie sich die folgenden sechs Fragen:

1. Ergebnisse – Was sind meine Ziele; was gedenke ich zu erreichen?
2. Aktivitäten – Was muss ich tun, um diese Ergebnisse zu erzielen?
3. Prioritäten – Wo liegen die Prioritäten?
4. Zeitschätzung – Wie viel Zeit wird für jede Aktivität benötigt?
5. Terminplanung – Wann werde ich welche Aktivität verrichten?
6. Flexibilität – Wie viel Zeit muss ich für unvorhergesehene Dinge einplanen, die ich nicht beeinflussen kann?

Die ersten drei Fragen ergeben einen Arbeitsplan, die letzten drei Fragen einen Zeitplan. Sie brauchen beides.



## Übernehmen Sie die Kontrolle

Planung soll Ihnen helfen, so viel von Ihrer Zeit wie möglich in den Griff zu bekommen. Denken Sie aber daran, dass Sie nicht alles kontrollieren können; vieles bleibt außerhalb Ihres Einflussbereiches.

Wenn es Ihnen jedoch nicht gelingt, die Zeit, die Sie kontrollieren können, in den Griff zu bekommen, wird Ihre Effektivität dadurch negativ beeinflusst. Ob Sie nur über eine Stunde oder über acht Stunden täglich verfügen können, ist ganz egal. Hauptsache ist, Sie können so viel Zeit wie möglich für wichtige Aufgaben aufbringen.



## Wochenpläne und Tagespläne

Eine tägliche Aufgabenliste ist die heute am häufigsten verwendete Planungsform.

Tagespläne sind auf jeden Fall sinnvoll, aber Wochenpläne sind noch besser. Sie ermöglichen eine längerfristige Sicht und lassen mehr Raum für Wahlmöglichkeiten. Gleich, ob Sie Tages- oder Wochenpläne benutzen, Sie können immer dieselben sechs Arbeitsfragen verwenden.

Wenn Sie einen Wochenplan erstellen, sollten Sie sich die sechs grundlegenden Planungsfragen stellen. Am besten machen Sie dies am Ende der Vorwoche, z.B. am Freitagnachmittag oder am Wochenende. Die Planung dauert vielleicht eine halbe Stunde, aber Sie gewinnen dadurch in der kommenden Woche jeden Tag mindestens eine Stunde Zeit. Jeden Tag eine zusätzliche Stunde oder mehr für wichtige Aufgaben – das führt bei fast jeder Arbeitsstelle zu beachtlichen Ergebnissen.

Denken Sie darüber nach, was Sie gerade über Aufgabenplanung erfahren haben. Lesen Sie nun die Hinweise auf der nächsten Seite. Notieren Sie, welche konkreten Schritte nötig sind, um Ihre Aufgabenplanung zu verbessern.





## Aufgabenplanung: einige Kernaussagen

### Time Mastery Profile®

- Um Ihre Planung zu verbessern, stellen Sie sich sechs Fragen:
  - (1) Welche Ergebnisse will ich erreichen?
  - (2) Was muss ich tun, um diese Ergebnisse zu erreichen?
  - (3) Was sind die richtigen Prioritäten?
  - (4) Wie viel Zeit wird für jede Aktivität benötigt?
  - (5) Wann werde ich die jeweilige Aktivität verrichten?
  - (6) Wie viel Flexibilität und Zeit muss ich für Unerwartetes einplanen?
- Flexibilität ist der Schlüssel zu erfolgreicher Planung. Planen Sie Zeitpuffer für unerwartete Dinge wie Unterbrechungen, Probleme und Krisen ein.
- Ändern Sie Ihren Plan nicht zu schnell, wenn Unerwartetes eintritt. Eine wohlüberlegte Reaktion ist meistens besser, als schnell und spontan auf Ereignisse zu reagieren.
- Planen Sie jede Woche schriftlich, am besten am Freitagnachmittag, bevor Sie ins Wochenende gehen. Motivieren Sie andere, das auch zu tun. Besprechen Sie Ihre Wochenpläne mit den zuständigen Kollegen, um Ihre Prioritäten und Aktivitäten aufeinander abzustimmen. Diese Besprechungen können in Form von persönlichen Treffen, telefonisch, per E-Mail oder per Instant Messaging stattfinden.
- Stellen Sie sicher, dass Ihre tägliche Aufgabenliste auch Prioritäten und realistische Zeitschätzungen enthält. Ihnen geht eher die Zeit als die Arbeit aus.
- Achten Sie darauf, dass Termine und Zeitpläne realistisch sind und halten Sie sich daran.
- Lernen Sie, impulsive Handlungen im Zaum zu halten.
- Bereiten Sie sich auf einen produktiven Start am nächsten Morgen vor. Legen Sie sich am Vorabend alles Nötige zurecht, bevor Sie gehen, so dass Sie am nächsten Morgen alles vorbereitet vorfinden.

Mein Aktionsplan, um meine Aufgabenplanung zu verbessern
Alte Gewohnheit(en), die ich ändern oder abstellen will:
Neue Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:
Schritte, die ich ergreifen werde, um sicherzustellen, dass dieser Anfang gute Erfolgsaussichten hat:
Konsequenz und Ausdauer sind die einzigen Möglichkeiten, neue Gewohnheiten zu entwickeln. Damit ich nicht von meiner/n neuen Gewohnheit(en) abschweife, werde ich:
Welche Menschen bitte ich, mir zu helfen, und worum bitte ich sie genau?



## Zeitplanung

### Time Mastery Profile®

Viele Menschen verwenden die Begriffe „Aufgabenplanung“ und „Zeitplanung (Terminierung)“ synonym, obwohl es einen gravierenden Unterschied gibt: Bei der Aufgabenplanung geht es um die Entscheidung, was getan werden soll. Bei der Terminierung geht es um die Entscheidung, wann etwas erledigt werden soll. Terminierung bedeutet, eine Zeit auszuwählen, zu der geplante Tätigkeiten stattfinden sollen.

Viele meinen, dass Terminierung einfach nicht möglich ist. „Erstens läuft es anders, zweitens als man denkt.“ Man kann nicht vorhersehen, was an einem Tag alles anfällt. Tatsache ist jedoch, dass mindestens die Hälfte der Dinge, die Sie terminieren, auch so eintreten, wie Sie es geplant haben. Übung macht den „Time Master“! Je mehr Sie die Zeit planen, desto mehr lernen Sie, wie Sie es mit Erfolg tun.

Gute Terminplanung ist der Schlüssel dazu, dass Ideen Wirklichkeit werden. Während Aufgabenplanung zunächst nur eine Absicht zum Ausdruck bringt, ist die zeitliche Festlegung so etwas wie eine Verpflichtung. Dinge, die terminiert sind, werden meistens auch verwirklicht, und zwar rechtzeitig. Dinge, die nicht terminiert sind, finden möglicherweise niemals statt. Wenn Sie möchten, dass etwas tatsächlich geschieht, dann müssen Sie einen Zeitpunkt dafür festsetzen.



#### Flexibel bleiben

Der größte Fehler bei der Zeitplanung ist, jede Minute des Tages zu verplanen. Sie können selten den gesamten Arbeitstag kontrollieren, weil zu viele unerwartete Dinge Ihre Zeit beanspruchen. Bei der Planung Ihres Arbeitstages müssen Sie also Zeiträume oder Puffer für Unerwartetes einbauen. Die meisten von uns wissen, dass sie im Laufe des Tages unterbrochen werden, aber nur wenige planen dies ein. Denken Sie daran, dass Unterbrechungen Teil Ihrer Arbeit sind. Unterbrechungen einzuplanen heißt, in Ihrer Terminierung Raum dafür zu lassen.



#### „Stille Stunden“ terminieren

In jedem Büro gibt es eine endlose Flut von E-Mails, telefonischen Nachrichten und anderen Unterbrechungen, die es uns schwermachen, die Arbeit fertigzubekommen. Wenn Sie ständig unterbrochen werden und wieder von vorn anfangen müssen, brauchen Sie für eine Aufgabe viel länger als nötig. Häufig schmälert es die Qualität Ihrer

Arbeit. Sie erledigen nur halb so viel wie Sie an einem Arbeitstag schaffen sollten. „Stille Stunden“ können hier Abhilfe schaffen.

Das Prinzip ist ganz einfach: planen Sie für sich einen Zeitblock ein, in dem Sie nicht gestört werden, damit Sie konzentriert und in Ruhe arbeiten können. Das bedeutet, das Telefon für eine Weile abzustellen, E-Mails zu ignorieren und für niemanden ansprechbar zu sein. Suchen Sie sich z.B. einen leeren Besprechungsraum, schalten Sie das Telefon oder E-Mail-Benachrichtigungen aus, schließen Sie die Tür, gehen Sie in die Bibliothek oder bitten Sie Kollegen um Unterstützung. In einer „Stillen Stunde“, die Sie für sich zeitlich einplanen, können Sie fast so viel bewältigen wie in drei oder vier Stunden normaler Arbeitszeit – das ist der entscheidende Vorteil.



#### Früh anfangen

Wir wissen alle, dass ein früher Arbeitsbeginn für ein gutes Zeitmanagement sehr hilfreich ist, aber wir halten uns nicht alle daran. Wenn ein Tag produktiv anfängt, wird er meistens erfolgreich. Fängt der Tag schlecht an, ist man oft den ganzen Tag damit beschäftigt, die verlorene Zeit aufzuholen.

Früh anzufangen kann dreierlei bedeuten: Erstens kann es heißen, den Tag zu früher Stunde zu beginnen; für viele Menschen ist das eine große Hilfe. Zweitens kann es bedeuten, sofort mit der Arbeit anzufangen, wenn man am Arbeitsplatz eintrifft (und nicht die erste Stunde mit Kaffeetrinken, Gesprächen oder Zeitunglesen zu verschwenden). Drittens kann es heißen, Projekte früher als sonst zu starten, damit man eine längere Vorlaufzeit hat.

Der Schlüssel zur Terminierung liegt in der Überzeugung, dass es für alles eine richtige Zeit und einen richtigen Ort gibt. Wenn Sie einen Zeitplan aufstellen, können Sie beides schon frühzeitig überlegen, solange Sie noch Einfluss darauf haben. Durch Terminierung ist es Ihnen möglich, zielbewusst statt zufällig zu handeln. So werden Sie wahrscheinlich in weniger Zeit mehr erreichen und Zeit für andere Dinge übrig haben, die ebenfalls wichtig sind. Denken Sie über das nach, was Sie gerade gelesen haben und schauen Sie sich die Hinweise auf der nächsten Seite an. Notieren Sie, welche konkreten Schritte nötig sind, um Ihre Terminplanung zu verbessern.



## Zeitplanung: einige Kernaussagen

### Time Mastery Profile®

- Es nützt nichts, Dinge zu planen, wenn Sie nicht den Raum dafür schaffen, dass sie wirklich geschehen können. Deshalb ist Terminierung wichtig.
- Terminieren Sie unbedingt die wichtigsten Aktivitäten für jeden Tag. Das heißt, einfach eine bestimmte Zeit dafür festzulegen. Dinge, die terminiert sind, werden mit viel größerer Wahrscheinlichkeit wirklich in die Tat umgesetzt.
- Zögern Sie nicht, sich große Zeitblöcke für wichtige Aufgaben einzuplanen. Reservieren Sie dafür „Stille Stunden“, damit Sie nicht gestört werden.
- Planen Sie Ihren morgigen Arbeitstag, bevor Sie heute nach Hause gehen. So vermeiden Sie das Risiko, am nächsten Tag von Anfang an zu reagieren, bevor Sie darüber nachgedacht haben, was wirklich wichtig ist.
- Machen Sie eine Liste der kleinen Aufgaben, die nur einige Minuten benötigen. Wenn Sie zwischendurch einen kurzen Leerlauf haben, erledigen Sie eine dieser Aufgaben, anstatt ein paar Minuten zu verschwenden.
- Fassen Sie ähnliche Aufgaben zu Arbeitsblöcken zusammen.
- Achten Sie darauf, für jede Tätigkeit genug Zeit einzuplanen. Die meisten Menschen planen zu optimistisch. Sie berücksichtigen nicht genügend Pufferzeit und beginnen häufig erst „auf den letzten Drücker“. Folglich geraten sie in Hektik, Zeitdruck und Stress –, was bei besserer Planung vermeidbar gewesen wäre.
- Setzen Sie für alle Aktivitäten ein Zeitlimit. Versuchen Sie, innerhalb der vorgegebenen Zeit fertig zu werden.
- Wenn Sie sich mit jemandem treffen, machen Sie nach Möglichkeit einen Termin. Rufen Sie vorher an oder lassen Sie sich per E-Mail bestätigen, dass der andere anwesend sein wird.
- Planen Sie regelmäßig Zeit ein, um sich mit wichtigen Personen zu besprechen.
- Ermitteln Sie Ihr Leistungshoch – die Tageszeit, zu der Sie am besten in Form sind und am besten arbeiten. Versuchen Sie, diese Zeit für wichtige Aufgaben, wichtige Entscheidungen oder kreative Arbeit zu reservieren.
- Räumen Sie sich genug Zeit ein, gleich beim ersten Mal alles richtig zu machen. Dann brauchen Sie keine Zeit auf Nachbesserungen zu verschwenden.

#### Mein Aktionsplan, um

#### meine Zeitplanung zu verbessern

Alte Gewohnheit(en), die ich ändern oder abstellen will:

Neue Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

Schritte, die ich ergreifen werde, um sicherzustellen, dass dieser Anfang gute Erfolgsaussichten hat:

Konsequenz und Ausdauer sind die einzigen Möglichkeiten, neue Gewohnheiten zu entwickeln. Damit ich nicht von meiner/n neuen Gewohnheit(en) abschweife, werde ich:

Welche Menschen bitte ich, mir zu helfen, und worum bitte ich sie genau?



# Unterbrechungen

Time Mastery Profile®

Machen Sie sich bewusst, dass Störungen zu Ihrer Arbeit gehören und dass Sie gegebenenfalls Ihre Einstellung dazu ändern müssen. Die meisten von uns sind verärgert, wenn sie aus ihrer Konzentration herausgerissen werden. Wir mögen es nicht, unterbrochen zu werden und uns auf etwas Neues zu konzentrieren. Betrachten Sie Störungen einmal aus anderer Sicht, und sagen Sie sich, dass sie einen Teil Ihrer Arbeit darstellen. Dann sind Sie weniger frustriert und können eher die Kontrolle über die Situation behalten.

Erkennen Sie, dass Sie Unterbrechungen niemals völlig in den Griff bekommen werden. Wenn Sie mit anderen zusammenarbeiten, müssen Sie sich damit abfinden, dass einige ihrer Handlungen unvorhersehbar sind. Akzeptieren Sie das Unvorhersehbare, und arbeiten Sie daran, das Kontrollierbare zu beherrschen.

Die Lösung liegt darin, genügend Pufferzeit für unerwartete, unkontrollierbare Ereignisse vorzusehen. Wenn Sie Unterbrechungen einplanen, ärgern Sie sich nicht so sehr darüber. Wenn Sie nicht genug Flexibilität einplanen, werden die Unterbrechungen trotzdem auftreten, aber Ihr Frust wird größer sein.



## Analysieren Sie Unterbrechungen

Die wirksamste Methode, um Störungen zu reduzieren, liegt darin, genau Buch zu führen. Notieren Sie, wer Sie unterbricht, wann Sie gestört werden, wie lange die Unterbrechung dauert und worum es im Einzelnen geht. Suchen Sie nach einem Muster bei diesen Unterbrechungen. Schon die Erkenntnis, welches Grundmuster dahintersteckt, bringt Sie weiter. Sie können kein Problem lösen, bevor Sie die Ursachen nicht genau erkannt haben.

Jeder hat mit Unterbrechungen zu kämpfen. Die meisten Menschen klagen darüber, unternehmen aber sonst nichts. Es wäre besser, die Störungen zu analysieren und systematisch daran zu arbeiten, sie zu kontrollieren. Schon die griechischen Philosophen in der Antike wussten: „Es ist besser, eine Kerze anzuzünden, als über die Dunkelheit zu schimpfen.“



## Arbeitsblöcke bilden

Einige Ihrer Unterbrechungen sind wichtig, aber die meisten sind nur Routinetätigkeiten. Sie müssen zwar erledigt werden, aber es muss nicht sofort sein. Damit alle effizienter arbeiten können, bitten Sie Ihre Kollegen

oder Teammitglieder, die Routineangelegenheiten zu sammeln, damit sie in einem Arbeitsblock erledigt werden können.

Terminieren Sie regelmäßige Besprechungen mit wichtigen Personen. Motivieren Sie andere, Termine zu vereinbaren, anstatt spontan „vorbeizuschauen“. Eine regelmäßige Zweier-Besprechung, die Sie einmal pro Tag oder pro Woche einplanen, kann in Ihrem Zeitplan Wunder bewirken.



## Disziplinieren Sie Ihr Telefon- und E-Mail-Verhalten

Telefonate und E-Mails sind wichtig, das weiß jeder. Untersuchungen haben aber gezeigt, dass sich viele berufliche Anrufe und E-Mails gar nicht mit geschäftlichen Themen befassen. Auch Telefonate, die zunächst mit einer Besprechung wichtiger Themen beginnen, schweifen häufig in Nebensächlichkeiten ab. Auch E-Mails sind oft unnötig, oder sie sind ungenau und machen weiteren Klärungsbedarf erforderlich. Lassen Sie sich von Ihren Aufgaben nicht durch unwichtige Gespräche und E-Mails ablenken.



## Schränken Sie soziale Kontakte ein

Kommunikation und soziale Kontakte sind wie Medizin: wohl dosiert eine große Hilfe, aber im Übermaß schädlich. Wir müssen miteinander reden. Kommunikation ist das "Schmiermittel", das für den reibungslosen Ablauf im Betrieb sorgt. Es geht vor allem um das richtige Maß. Notwendige Sozialkontakte sollten fortgesetzt werden, aber unwichtige sollte man einstellen. Lernen Sie, Ihre sozialen Kontakte bei der Arbeit einzuschränken, ohne dabei gleich kontaktscheu oder ungesellig zu werden.



## Unterbrechungen sind menschlich

Unterbrechungen wird es immer geben, solange wir mit Menschen zusammenarbeiten. Sie gehören zu unserer Arbeit, aber das bedeutet nicht, dass wir jeder Unterbrechung hilflos ausgeliefert sind. Setzen Sie die genannten Techniken zur Vermeidung und Verringerung von Störungen konsequent ein, wo immer es machbar ist.

Denken Sie darüber nach, was Sie gerade über Störungen erfahren haben. Lesen Sie nun die Hinweise auf der nächsten Seite. Notieren Sie, welche konkreten Schritte nötig sind, um Unterbrechungen besser in den Griff zu bekommen.



## Unterbrechungen: einige Kernaussagen

### Time Mastery Profile®

- Unterbrechungen lassen sich leichter bewältigen, wenn Sie sie als Teil Ihrer Arbeit akzeptieren.
- Führen Sie genau Buch über Störungen. Finden Sie heraus, wer Sie unterbricht, wann, wie lange und warum: Wird dabei ein bestimmtes Muster deutlich?
- Planen Sie Pufferzeiten für Unterbrechungen in Ihrem täglichen Zeitplan ein.
- Halten Sie Unterbrechungen kurz, dann löst sich die Hälfte Ihrer Probleme von selbst.
- Schlagen Sie Alternativen vor, wie E-Mail, Anrufbeantworter oder Fax.
- Bilden Sie Arbeitsblöcke, und erledigen Sie mehrere Dinge mit einem einzigen Besuch, Anruf oder mit einer E-Mail.
- Stehen Sie auf, wenn jemand in Ihr Büro kommt oder wenn Sie einen Telefonanruf entgegennehmen. Im Stehen können Sie besser kontrollieren, wie lange eine Unterbrechung dauert. Sie können in Ihrem Büro auf- und abgehen (oder dem Anrufer sagen, dass Sie gehen müssen); so lässt sich ein Gespräch schneller beenden.
- Stellen Sie Ihre Möbel so, dass Sie nicht mit dem Gesicht zur Tür oder zu einem Durchgang sitzen.
- Bringen Sie den „Small Talk“ schnell hinter sich. Kommen Sie gleich zum Thema, und bleiben Sie konsequent dabei.
- Richten Sie „Stille Stunden“ ein, in denen Sie nicht gestört werden.
- Wenn Sie in einem Großraumbüro arbeiten, sollten Telefone leise gestellt werden oder – noch besser – mit Blinklichtsignalen ausgestattet sein.
- Soziale Kontakte sind wie Medizin: wohldosiert eine große Hilfe, aber im Übermaß schädlich. Argumentieren Sie nicht, dass alle Gespräche sich auszahlen.
- Gewöhnen Sie sich an, nach einer Unterbrechung sofort zu Ihrer begonnenen Aufgabe zurückzukehren. Benutzen Sie die Störung nicht als Ausflucht, um sich ziellos treiben zu lassen.

Mein Aktionsplan, um Unterbrechungen besser in den Griff zu bekommen
Alte Gewohnheit(en), die ich ändern oder abstellen will:
Neue Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:
Schritte, die ich ergreifen werde, um sicherzustellen, dass dieser Anfang gute Erfolgsaussichten hat:
Konsequenz und Ausdauer sind die einzigen Möglichkeiten, neue Gewohnheiten zu entwickeln. Damit ich nicht von meiner/n neuen Gewohnheit(en) abschweife, werde ich:
Welche Menschen bitte ich, mir zu helfen, und worum bitte ich sie genau?



## Meetings Time Mastery Profile®

Die meisten Menschen beklagen, dass in Besprechungen sehr viel Zeit verschwendet wird. Wenn Besprechungen aber effektiv sind, hört man keine Klagen, weil wir dann Gefallen daran finden. Nur unproduktive Treffen rufen Unzufriedenheit hervor.

Das folgende Plakat hing in einer Firma:

„Intelligenz ist kein Ersatz für Information;  
Begeisterung ist kein Ersatz für Fähigkeit;  
Bereitschaft ist kein Ersatz für Erfahrung.“

Dann setzte jemand noch eine Zeile hinzu:

„Und ein Meeting ist kein Ersatz für Fortschritt.“

Die häufigsten Gründe, warum viel Zeit in Meetings vergeudet wird, sind:

- Sinn oder Zweck der Besprechung sind unklar
- Zielvorgaben sind nicht eindeutig
- die falschen Teilnehmer wurden eingeladen
- keine Tagesordnung vorhanden
- Teilnehmer sind nicht vorbereitet
- Tagesordnung wird nicht eingehalten
- zu viele Teilnehmer
- es wird nicht pünktlich begonnen
- es dauert zu lange
- keine Ergebnisse oder Entscheidungen
- unzureichendes Follow-up



### Wer hat die Verantwortung?

Wenn Besprechungen Zeitverschwendung sind, sind in der Regel alle Teilnehmer zu einem gewissen Teil dafür verantwortlich.

Die Einladenden machen ihre Arbeit nicht gut, die Anwesenden machen ihre Arbeit nicht gut. Jeder muss durch effektives Verhalten dazu beitragen, dass ein Meeting funktioniert. Der größte Anteil der Verantwortung liegt jedoch beim Besprechungsleiter oder Moderator.

Unterschiedliche Menschen leiten eine Besprechung auf verschiedene Art und Weise. Einige betrachten es als Gelegenheit, die Gruppe zu dominieren. Andere konzentrieren sich vor allem auf den sozialen Prozess oder die Interaktion der Gruppe und legen wenig Wert darauf, etwas Konkretes zu erreichen. Und wieder andere benutzen es als Vorwand für ihre eigene Untätigkeit.

Die meisten jedoch möchten in einer Konferenz etwas Produktives erreichen, wissen aber nicht genau, wie sie vorgehen sollen. Alle Organisationen brauchen produktive Meetings, aber nur wenige unternehmen etwas, um ihren Mitarbeitern die Fähigkeit zu vermitteln, Besprechungen effektiv vorzubereiten und durchzuführen.



### Alle profitieren

Von allen großen Zeitfressern sind Besprechungen am leichtesten zu verändern. Diese Zeitverschwendung zu beheben, bringt einen größeren Vorteil für mehr Menschen als die meisten anderen Zeitmanagement-Maßnahmen in einem Unternehmen. Mit wenig Aufwand kann viel erreicht werden: bessere Moral, höhere Produktivität und Zeitersparnis.

Mit Hilfe moderner Technologie ist es heute einfach, Besprechungen zu planen und schon im Vorfeld eines Meetings Zeit zu sparen. Manche Menschen telefonieren oder mailen immer noch hin und her, um einen Termin zu finden, an dem alle Zeit haben. Terminplanungs-Software macht es leicht, offene Zeiten der Teilnehmer auszumachen und einen gemeinsamen Termin zu finden. Derartige Programme können die Teilnehmer auch im Vorfeld an die Besprechung erinnern, damit sie pünktlich erscheinen, oder gegebenenfalls über eine Absage unterrichten.

Denken Sie darüber nach, was Sie gerade über Meetings erfahren haben. Lesen Sie nun die Hinweise auf der nächsten Seite. Notieren Sie Ideen, um Ihre Besprechungen besser in den Griff zu bekommen.





## Meetings: einige Kernaussagen

### Time Mastery Profile®

- Legen Sie ein klares Besprechungsziel fest. Prüfen Sie, ob das Meeting wirklich nötig ist. Für einseitige Kommunikation brauchen Sie keine Besprechung anzusetzen.
- Prüfen Sie Alternativen zu Besprechungen, wie E-Mails oder Telefonkonferenzen.
- Benützen Sie entsprechende Software, um den Planungsprozess zu vereinfachen.
- Wenn eine Besprechung unvermeidbar ist, erstellen Sie eine Tagesordnung und halten Sie sich daran.
- Laden Sie nur diejenigen ein, deren Anwesenheit notwendig ist, und teilen Sie ihnen vorher mit, was sie wie zum Ergebnis beitragen können.
- Setzen Sie gewünschte Ergebnisse für jeden Punkt der Tagesordnung fest.
- Setzen Sie ein Zeitlimit für jeden Tagesordnungspunkt. Achten Sie darauf, dass die wichtigsten Punkte den größten Zeitanteil erhalten.
- Bereiten Sie sich auf die Besprechung vor.
- Achten Sie strikt auf die Zeitdisziplin. Beginnen Sie pünktlich, halten Sie sich an Ihren Zeitplan, und enden Sie pünktlich.
- Lassen Sie Teilnehmer auch gezielt nur zu bestimmten Tagesordnungspunkten kommen und nicht während der gesamten Dauer des Meetings anwesend sein.
- Begrenzen Sie Weitschweifigkeiten und Abschweifungen, und behalten Sie vor allem Ihr Besprechungsziel im Auge.
- Begrenzen Sie die Teilnehmerzahl. Bei mehr als fünf bis acht Leuten wird nicht viel erreicht.
- Halten Sie ein Meeting mal im Stehen ab. Sie werden in weniger Zeit mehr erreichen.
- Fassen Sie am Schluss die Ergebnisse des Meetings zusammen. Stellen Sie Aufgaben und Anweisungen noch einmal klar.
- Erstellen Sie einen Aktionsplan mit Follow-up-Maßnahmen: Wer macht was bis wann? Geben Sie jedem Teilnehmer am Ende der Besprechung sofort ein Exemplar des Aktionsplans mit.

<b>Mein Aktionsplan, um Meetings besser in den Griff zu bekommen</b>
Alte Gewohnheit(en), die ich ändern oder abstellen will:
Neue Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:
Schritte, die ich ergreifen werde, um sicherzustellen, dass dieser Anfang gute Erfolgsaussichten hat:
Konsequenz und Ausdauer sind die einzigen Möglichkeiten, neue Gewohnheiten zu entwickeln. Damit ich nicht von meiner/n neuen Gewohnheit(en) abschweife, werde ich:
Welche Menschen bitte ich, mir zu helfen, und worum bitte ich sie genau?



## Schriftliche Kommunikation

### Time Mastery Profile®

All die schriftliche Kommunikation, mit der wir jeden Tag konfrontiert werden, ist und bleibt ein Problem! Es wird ständig mehr: Briefe lesen und schreiben, Faxe schicken und empfangen, E-Mails schreiben und beantworten, Berichte verfassen, lesen und archivieren. Die Flut elektronischer und konventioneller Post nimmt kein Ende.

Bei vielem schwappen die Papierflut und die elektronische Kommunikation sogar in die Privatsphäre hinüber. Der technologische Fortschritt bringt unsere Arbeit auch in andere Lebensbereiche. E-Mail und Handys können uns Tag und Nacht zu Hause erreichen. Die Grenzen zwischen Privatleben und Arbeit werden immer undeutlicher.



#### Kommunikationsflut

Elektronische und ausgedruckte Informationen sind das Lebenselixier einer Organisation. Wir könnten ohne sie kein Geschäft betreiben, aber sie wachsen sich zu so gigantischen Ausmaßen aus, dass sie zur Belastung werden.

Die Informationen häufen sich an und nehmen jeden freien Platz ein, ob im Büro oder im Computer. Sie bringen uns durcheinander und fördern schlechte Arbeitsgewohnheiten.



#### Psychologische Faktoren

Obwohl sich alle darüber beklagen, tut nur selten jemand etwas, um die Papier- und Dateienflut zu verringern. Diese Unwilligkeit ist teilweise darauf zurückzuführen, dass wir die psychologische Wirkung von schriftlicher Kommunikation nicht richtig durchschauen.

Schriftliche Kommunikation kann ein Gefühl der Sicherheit vermitteln. Wir fühlen uns sicher und wichtig, wenn wir von vielen schriftlichen oder elektronischen Dokumenten umgeben sind, und ohne sie fühlen wir uns verloren. Wir messen unsere Bedeutung anhand der Menge an Dokumenten, die wir produzieren. In manchen Fällen wird sogar unsere Verbundenheit mit der Firma aufgrund der Menge der Dokumente bewertet, die wir bearbeiten.

Schriftliche Kommunikation stellt häufig den Kern unserer Arbeit dar. Wir können ihr einfach nicht ausweichen. Weil das überall so ist, akzeptieren wir es als normal. Wir sind sogar seit unserer Kindheit darauf konditioniert zu glauben, dass jegliche Kommunikation "gut" sei.



#### Bessere Gewohnheiten

Schriftliche Kommunikation wird benötigt, damit Dinge geschehen. Aber es ist wichtig, immer das richtige Maß zu bewahren und zu erkennen, dass schriftliche Kommunikation nur ein Mittel zum Zweck, nicht Zweck an sich, ist.

Wie bei so vielem, ist auch unser Umgang mit schriftlicher Kommunikation vor allem eine Frage der Gewohnheit. Uns ist wahrscheinlich nicht bewusst, wie viel Schriftliches durch unsere Hände geht oder welche Mengen wir anderen aufzwingen. Aber genauso wie wir uns die Überbewertung des Schriftlichen angewöhnt haben, können wir uns auch daran gewöhnen, uns dagegen zur Wehr zu setzen.

Wir brauchen durchaus schriftliche Kommunikation, aber es ist nicht nötig, darin zu ertrinken. Wir können lernen, das Unnötige beiseite zu legen und uns auf diejenigen Dokumente zu konzentrieren, die zu unserem Erfolg beitragen.

Denken Sie darüber nach, was Sie gerade über schriftliche Kommunikation erfahren haben. Lesen Sie nun die Hinweise auf der nächsten Seite. Notieren Sie Ideen, um Ihre Fähigkeiten im Umgang mit schriftlicher und elektronischer Kommunikation zu verbessern.





## Schriftliche Kommunikation: einige Kernaussagen

### Time Mastery Profile®

- Es gibt nur vier Möglichkeiten, wie Sie mit schriftlichen und elektronischen Dokumenten umgehen können: wegwerfen, delegieren, erledigen oder aufschieben.
- Analysieren Sie Ihren Papierkram und Ihre elektronischen Dokumente und entscheiden Sie, welche vernichtet, verkürzt, verändert, zusammengefasst oder anderweitig verbessert werden können.
- Sichten und sortieren Sie jede eingehende Nachricht: Bearbeiten, Lesen, Archivieren oder Ablage P (Papierkorb).
- Entwickeln Sie Kriterien, nach denen Sie etwas beantworten oder aber wegwerfen oder an andere delegieren.
- Um Ihren Schreibtisch zu entlasten, stellen Sie sich drei Fragen zu jedem Dokument, das Ihnen in die Hände fällt: 1. Werde ich wirklich etwas damit tun? Lautet Ihre Antwort "Nein", dann nehmen Sie das Dokument nicht an. 2. Wann werde ich es tun? 3. Wo werde ich es aufheben?
- Verwenden Sie ein Wiedervorlage-System, um Einzelheiten im Auge zu behalten und Follow-ups rechtzeitig zu erledigen.
- Gewöhnen Sie sich eine bestimmte Routine an, rationalisieren Sie Ihre Papierarbeit, z.B. durch Standardantworten. Vereinfachen Sie alle Berichte.
- Planen Sie regelmäßige Arbeitszeiten ein, in denen Sie Ihren Schreibkram abarbeiten.
- Bearbeiten Sie jedes Papier oder Dokument möglichst nur einmal. Legen Sie es nicht zur Seite, ohne etwas damit getan zu haben.
- Benutzen Sie Diktat, E-Mail, Anrufbeantworter und Fax, um Kommunikationsprozesse zu beschleunigen.
- Planen Sie regelmäßig Zeit zum Lesen ein. Wählen Sie Ihr Lesematerial aber kritisch aus.
- Lernen Sie, schneller und besser zu lesen.
- Misten Sie Ihre Ablagen und Ordner im Computer mindestens einmal im Jahr aus. Machen Sie ein Fest daraus!

<b>Mein Aktionsplan, um meinen Schreibkram besser in den Griff zu bekommen</b>
Alte Gewohnheit(en), die ich ändern oder abstellen will:
Neue Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:
Schritte, die ich ergreifen werde, um sicherzustellen, dass dieser Anfang gute Erfolgsaussichten hat:
Konsequenz und Ausdauer sind die einzigen Möglichkeiten, neue Gewohnheiten zu entwickeln. Damit ich nicht von meiner/n neuen Gewohnheit(en) abschweife, werde ich:
Welche Menschen bitte ich, mir zu helfen, und worum bitte ich sie genau?



## Delegation

Time Mastery Profile®

Delegieren wird heute anders gehandhabt als früher. Historisch gesehen war Delegieren immer ein hierarchischer Prozess, der über die Befehlskette vom Vorgesetzten zum Untergebenen weitergegeben wurde. Die vertikale Delegation lief parallel zur formalen Autorität innerhalb der Organisation.

Mit zunehmender Bedeutung von autonomen, sich selbst steuernden Arbeitsgruppen und Qualitätsteams ist horizontales Delegieren heutzutage genauso wichtig wie hierarchisches Delegieren. Horizontales Delegieren bedeutet, dass Sie an gleichgestellte Kollegen oder an andere delegieren, über die Sie keine formale Autorität haben. Manche Leute meinen, dass sie wegen fehlender Autorität nicht effektiv delegieren können. Das ist aber nicht wahr!

Früher dachte man, dass formale Autorität das Recht verlieh, anderen Befehle zu geben – "Machen Sie das, oder sonst...!" Das hat aber nicht unbedingt gut funktioniert. Mit Zwang erreichte man zwar eine Leistung, aber nicht immer eine Qualitäts-Leistung.



### Autorität durch Anerkennung

Man kann Autorität aber auch anders betrachten. Sie können nie mehr Autorität besitzen als Ihnen von anderen zugebilligt wird. Ihre Autorität hängt also davon ab, ob die andere Person Sie anerkennt. Das bedeutet, dass die einzige Grundlage für Delegation in der Bereitschaft anderer besteht, das zu tun, was von Ihnen delegiert wird. Autorität durch Anerkennung ist also nicht auf Hierarchie angewiesen, sondern beruht auf Ihrer Überzeugungskraft.



### Was heißt delegieren?

Delegieren bedeutet heutzutage Arbeitsteilung, ob auf vertikaler Ebene oder auf horizontaler Ebene. Delegieren heißt, Verantwortung und Autorität mit anderen zu teilen und sie für das Erreichen eines Leistungsziels verantwortlich zu machen.

Verantwortung bezieht sich auf die Aufgabe, auf die angestrebten Ergebnisse. Dies beinhaltet die

Verpflichtung, das zu leisten, was zum Erreichen der angestrebten Ziele notwendig ist.

Autorität beinhaltet das Recht zu handeln und Entscheidungen zu treffen. Wer erfolgreich delegieren will, muss ebenso viel Verantwortungsgefühl wie Autorität besitzen. Verantwortlichkeit bedeutet, für seine Handlungen und Entscheidungen zur Rechenschaft gezogen werden zu können. Es bedeutet auch Belohnung oder Bestrafung.



### Effektive Delegation

Für die meisten stellt Delegieren ein Problem dar. Wir behalten, was wir lieber abgeben würden, nämlich die Verantwortung, und wir müssen aufgeben, was wir gern behalten würden, die Autorität. Unser Delegationserfolg hängt davon ab, wie wir diese Herausforderung bewältigen.

Richtiges Delegieren ist ein wirkungsvolles Führungsmittel, um andere zur Leistung zu befähigen. Aber es benötigt ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den beteiligten Parteien. Vertrauen braucht Zeit, um sich zu entwickeln. Delegation funktioniert dann am erfolgreichsten, wenn die Unternehmenskultur solche Werte wie Mitarbeiterentwicklung und persönliches Wachstum, Innovationsfähigkeit, Kreativität und Menschenwürde fördert.

Denken Sie darüber nach, was Sie gerade über Delegation erfahren haben. Lesen Sie nun die Hinweise auf der nächsten Seite. Notieren Sie, welche konkreten Schritte Sie unternehmen können, um besser zu delegieren.

### Schritte zum effektiven Delegieren:

1. Zunächst nachdenken und planen
2. Die Verantwortlichkeit und die gewünschten Resultate klären
3. Die richtigen Personen auswählen
4. Ein bestimmtes Maß an Autorität gewähren
5. Kontrollen und Prüfstellen festlegen
6. Ein motivierendes Arbeitsumfeld schaffen
7. Rechenschaft verlangen



## Delegation: einige Kernaussagen

### Time Mastery Profile®

- Allgemeine Autoritätsstufen

Stufe 1: Nennen Sie mir die Tatsachen, ich entscheide

Stufe 2: Unterbreiten Sie mir Vorschläge, ich entscheide

Stufe 3: Was empfehlen Sie? Ich entscheide

Stufe 4: Entscheiden Sie, aber warten Sie auf meine Zustimmung

Stufe 5: Entscheiden und handeln Sie, solange ich nichts dagegen habe

Stufe 6: Handeln Sie und informieren Sie mich über die Ergebnisse

Stufe 7: Handeln Sie und lassen Sie mich wissen, wenn etwas schief geht

Stufe 8: Handeln Sie, keine Berichterstattung nötig

- Achten Sie darauf, dass Sie genug Autorität delegieren, damit der andere die gewünschten Ergebnisse wirklich erreichen kann. Beachten Sie die acht Autoritätsstufen
- Überlegen Sie, bevor Sie eine Aufgabe delegieren, wie und wann Sie den Fortschritt kontrollieren werden. Wenn Sie die Kontrolle nicht beibehalten können, sollten Sie die Aufgabe besser nicht delegieren.
- Ziehen Sie den Verhaltensstil der anderen Person in Betracht und passen Sie Ihr Delegieren entsprechend an.
- Vermeiden Sie, sich in die Entscheidungen anderer einzumischen, sie zu untergraben, umzuwerfen oder sie auf sonstige Art und Weise ungültig zu machen.
- Delegieren Sie auch das Recht, Fehler zu machen. Nutzen Sie Fehler als Teil des Lernprozesses.
- Halten Sie die wichtigsten Details schriftlich fest. Geben Sie der anderen Person eine Kopie.
- Zwischenkontrolle bedeutet nicht, der Person ständig im Nacken zu sitzen. Lassen Sie den anderen die Aufgabe selbständig erledigen, aber führen Sie regelmäßige Kontrollen an wichtigen Meilensteinen oder kritischen Punkten durch.
- Unterbinden Sie Rück-Delegation. Besprechen Sie nicht nur Probleme, sondern bitten Sie um Lösungsvorschläge. Helfen Sie anderen, ihre eigenen richtigen Entscheidungen zu treffen.
- Bestehen Sie auf Ergebnissen, aber nicht auf Perfektion. Es gibt meist mehrere Wege, das gleiche Ergebnis zu erreichen. Bestehen Sie nicht darauf, dass jeder alles so macht, wie Sie es getan hätten. Lernen Sie, mit Unterschieden zu leben.

#### Mein Aktionsplan, um

#### meine Delegation zu verbessern

Alte Gewohnheit(en), die ich ändern oder abstellen will:

Neue Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

Schritte, die ich ergreifen werde, um sicherzustellen, dass dieser Anfang gute Erfolgsaussichten hat:

Konsequenz und Ausdauer sind die einzigen Möglichkeiten, neue Gewohnheiten zu entwickeln. Damit ich nicht von meiner/n neuen Gewohnheit(en) abschweife, werde ich:

Welche Menschen bitte ich, mir zu helfen, und worum bitte ich sie genau?



## „Aufschieberitis“

### Time Mastery Profile®

Wir alle müssen gegen die Versuchung ankämpfen, Aufgaben bis auf den letzten Drücker vor uns herzuschieben. „Aufschieberitis“ vereitelt mehr Pläne, boykottiert mehr Träume und verschwendet mehr Zeit als jeder andere Faktor. Für viele Menschen ist das Verschleppen von Aufgaben zu einer schlechten Gewohnheit geworden, die ihre persönliche und berufliche Entwicklung blockieren kann.



#### Aufschieberitis verhindert den Erfolg

Um erfolgreich zu sein, muss man die wirklich wichtigen Dinge tun, also die, die notwendig sind, um Ergebnisse zu erzielen.

Aber gerade die wichtigen Dinge werden häufig hinausgezögert, Nebensächliches wird selten verschleppt. Wenn wir nur lernen könnten, dies umzukehren, wäre das Problem auf einen Schlag gelöst!



#### Ursachen für das Aufschieben

Von Aufschieberitis bleibt niemand verschont. Jedem passiert es von Zeit zu Zeit, dass er unwichtige Dinge an Stelle von

wichtigen Aufgaben erledigt. Sie leiden z. B. unter Aufschieberitis wenn Sie Ihren Schreibtisch aufräumen, obwohl Sie an einem Bericht arbeiten sollten; wenn Sie fernsehen, anstatt Sport zu treiben; wenn Sie noch eine Tasse Kaffee trinken, anstatt ins Büro zurückzugehen; wenn Sie den netten Kunden anrufen, der nicht viel kauft, obwohl Sie eine Produktpräsentation für den viel schwierigeren Kunden vorbereiten sollten, der sicher mehr kaufen würde; wenn Sie einem Kollegen aus dem Weg gehen, anstatt mit ihm etwas Unangenehmes zu besprechen; wenn Sie Ihr Büro meiden, um die Leistungskritik an einem Mitarbeiter hinauszuschieben oder wenn Sie zeitaufwendige Aktivitäten mit Ihren Kindern immer wieder hinauszögern, weil es ständig etwas „Dringenderes“ gibt.

Aufschieberitis hat drei Hauptursachen:

- Handlungen/Dinge sind unangenehm;
- Handlungen/Dinge sind schwierig;
- Handlungen/Dinge verlangen eine harte Entscheidung.

Und dennoch sind es gerade diese Dinge, die am meisten zu unserem Erfolg beitragen.

Wenn wir irgendetwas nicht tun wollen, vertrödeln wir unsere Zeit mit Kleinigkeiten. Wir versuchen, immer beschäftigt zu sein, um eine Ausrede zu haben, die unser Gewissen beruhigt.

Haben Sie auch schon die Erfahrung gemacht, dass eine aufgeschobene Aufgabe selten von selbst verschwindet? Das Aufschieben macht die Sache nur schlimmer. Sie werden nervös und gereizt.

Niemand kann schwierigen oder unangenehmen Dingen völlig aus dem Weg gehen. Am Ende müssen wir alle die Ärmel hochkrempeln und die Sache anpacken. In der Zwischenzeit machen wir es uns aber unnötig schwer.



#### Vorbeugende Maßnahmen

Um Ihre alte „Ich-tue-es-später“-Einstellung in eine neue Gewohnheit nach dem Motto „Ich mach's sofort!“ zu verändern, müssen Sie entschlossen handeln. Hören Sie auf, Ihr Aufschiebe-Verhalten länger zu rechtfertigen, verändern Sie es. Wenn Sie immer eine Entschuldigung oder Erklärung haben, gibt es keine Hoffnung auf eine Verbesserung.

Es ist sehr hilfreich, wenn Sie Ihre Aufschieberitis zugeben. Solange Sie versuchen, sie zu erklären oder zu leugnen, haben Sie keine Grundlage, um Sie zu überwinden. Sobald Sie aber zugeben, dass Sie Dinge oft aufschieben, können Sie die Situation und die Ursachen ergründen und so eine Methode finden, diese Verschleppungen zu überwinden. Schließlich kann Aufschieberitis – wie jedes andere Problem – nur mit der richtigen Einstellung bewältigt werden.

Denken Sie darüber nach, was Sie gerade über das Aufschieben von Aufgaben erfahren haben. Lesen Sie nun die Hinweise auf der nächsten Seite. Notieren Sie Ideen dazu, was Sie lernen sollten, um die Aufschieberitis zu überwinden.



## Aufschieberitis: einige Kernaussagen

### Time Mastery Profile®

- Wenn Sie zu den Menschen gehören, die gerne Dinge aufschieben, ist es das Beste, es einfach zuzugeben. Wenn Sie aufhören, sich zu rechtfertigen, steigen die Chancen, dass Sie etwas dagegen unternehmen.
- Analysieren Sie, aus welchem Grund Sie etwas aufschieben. Die meisten versuchen, unangenehme, schwierige oder erdrückende Dinge zu vermeiden.
- Packen Sie die schwierigsten Aufgaben zuerst an.
- Nehmen Sie unangenehme Aufgaben in kleinen Schritten und in kurzen Zeitabschnitten in Angriff.
- Delegieren Sie ungeliebte Aufgaben an andere, die vielleicht Freude daran haben. Andere machen oft gerade das lieber, was wir selbst nicht gerne tun.
- Zerlegen Sie komplexe Aufgaben in kleinere Teilschritte. Konzentrieren Sie sich jeweils nur auf einen Schritt.
- Fangen Sie zum Einstieg mit einer einfachen Aufgabe an, die Sie motiviert weiterzumachen.
- Muntern Sie sich auf. Schieben Sie Dinge nicht aus Selbstmitleid auf.
- Seien Sie nicht perfektionistisch. Ein geringes Risiko ist immer vorhanden. Erinnern Sie sich daran, dass Sie bezahlt werden, um Ergebnisse zu erzielen, nicht um perfekt zu sein.
- Warten Sie nicht auf die richtige Stimmung. Fangen Sie an, ganz egal in welcher Stimmung Sie sind. Thomas Edison sagte: „Kreativität besteht zu 99% aus Transpiration und nur zu 1% aus Inspiration.“
- Um etwas zu erreichen, gibt es zwei Grundregeln: Regel 1: Fangen Sie an. Regel 2: Machen Sie weiter.
- Zwingen Sie sich selbst zum Handeln, indem Sie anderen zu bestimmten Terminen Resultate versprechen. Die Angst, das Gesicht zu verlieren, ist ein wirkungsvoller Motivator.
- Versprechen Sie sich eine Belohnung für den erfolgreichen Abschluss einer Aufgabe. Wenn Sie die Belohnung verdienen, achten Sie darauf, Sie sich wirklich zu gönnen.
- Ja, das können Sie! Fangen Sie an!

#### Mein Aktionsplan, um meine Aufschieberitis besser in den Griff zu bekommen

Alte Gewohnheit(en), die ich ändern oder abstellen will:

Neue Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

Schritte, die ich ergreifen werde, um sicherzustellen, dass dieser Anfang gute Erfolgsaussichten hat:

Konsequenz und Ausdauer sind die einzigen Möglichkeiten, neue Gewohnheiten zu entwickeln. Damit ich nicht von meiner/n neuen Gewohnheit(en) abschweife, werde ich:

Welche Menschen bitte ich, mir zu helfen, und worum bitte ich sie genau?



## Zeitmanagement im Team

### Time Mastery Profile®

Die Frage: „Wie kann ich meine Zeit am besten nutzen?“ ist selbstverständlich sinnvoll. Sie lässt sich allerdings noch erweitern, auf die Frage: „Wie können wir unsere Zeit gemeinsam am sinnvollsten einsetzen?“ Keiner arbeitet im Vakuum, und keiner schafft allein so viel wie im Team. Für eine Spitzenleistung müssen viele Menschen zusammen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.

Am wichtigsten ist nicht das persönliche Zeitmanagement, sondern das „Teamzeit-Management“. Wenn der Einzelne mit anderen zusammenarbeitet, wächst die Leistungsfähigkeit, da so für jeden Beteiligten eine größere Produktivität geschaffen wird. Zusammen können wir mehr erreichen als durch die gesammelten Anstrengungen jedes Einzelnen, der allein arbeitet.

Zeitmanagement im Team erfordert einen völlig neuen Ansatz im Umgang mit der Zeit. Die Geschwindigkeit der Organisation ist dann nicht auf einzelne Personen abgestimmt, sondern auf Gruppen, die an einem Projekt, in einem Ausschuss, in einem Spezialteam oder sogar informell zusammenarbeiten. Das erfordert, dass wir unsere Zeit so planen und verwenden, dass sie sich in den Gesamtzusammenhang einfügt. Das heißt nicht, dass das Individuum weniger wichtig ist, sondern dass der Einzelne seine Perspektive erweitern muss.



#### Support Teams

Menschen, die ihre Zeit gut im Griff haben, bemühen sich ständig, ein gutes Team zur Unterstützung um sich zu bilden. Sie erkennen, wie wichtig Partner sind, und dass Partner nicht nur „Berichterstatter“, sondern Verbündete sind. Egal, wo Sie arbeiten, der Erfolg Ihrer Organisation hängt von positiven Arbeitsbeziehungen ab.

Menschen, die gute Zeit-Manager sind, schaffen einen kontinuierlichen Dialog über den Umgang mit Zeit. Wenn Sie Zeitverschwendung ansprechen, gelingt Ihnen das, ohne anderen Vorwürfe zu machen.

Auch wenn wir die besten Absichten haben, stehen wir anderen manchmal die Zeit und bereiten ihnen Probleme. Dies lässt sich in einem Team nie vermeiden. Wir verwenden viel Zeit darauf, uns zu beschweren, verbringen aber wenig Zeit damit, eine Lösung zu finden.



#### An andere Denken

Der Schlüssel, um ein gutes Zeitmanagement im Team zu entwickeln, liegt in der Grundeinstellung, andere zu respektieren und ihnen zu helfen. Es nützt nichts, wenn Sie nur an Ihre eigenen Interessen denken, Sie sitzen mit den anderen in einem Boot. Sie können Ihre Zeitprobleme nicht auf Kosten anderer lösen, indem Sie keine Rücksicht auf sie nehmen. Im besten Fall erzielen Sie einen vorübergehenden Gewinn mit verheerenden Nebenwirkungen.

Wir müssen unsere Leistungen verbessern, aber wir müssen auch anderen dabei helfen. Wir müssen sowohl unsere Zeit, als auch die Zeit Anderer respektieren. Wir müssen gutes Team-Zeitmanagement entwickeln.



#### Gegenseitiger Einfluss

Die Zeit in den Griff zu bekommen, ist nicht nur ein persönliches Problem, sondern eine Frage der gegenseitigen Beeinflussung. Entweder wir helfen uns gegenseitig, oder wir behindern uns gegenseitig. Alle Teammitglieder sind ein Teil des Problems und auch der Lösung. Nehmen Sie sich genug Zeit, auf andere einen positiven Einfluss auszuüben. Behandeln Sie andere so, wie Sie selbst gern behandelt werden möchten. Die Ergebnisse sind verblüffend.

Denken Sie darüber nach, was Sie gerade über Zeitmanagement im Team erfahren haben. Lesen Sie nun die Hinweise auf der nächsten Seite. Notieren Sie, welche konkreten Schritte nötig sind, um Ihren Umgang mit Zeit im Team zu verbessern.



## Zeitmanagement im Team: einige Kernaussagen

### Time Mastery Profile®

- Ganz egal, wie effektiv Sie sind, Sie können nicht alles selbst tun. Sie müssen ein gutes Unterstützungsteam bilden, damit alle mehr leisten können. Keiner kann alleine so viel erreichen wie alle miteinander.
- Warten Sie nicht darauf, dass jemand anders den ersten Schritt macht; verlassen Sie sich nur auf sich selbst.
- Leben Sie gutes Zeitmanagement vor, damit andere es nachahmen können.
- Zeigen Sie anderen, dass Sie sie und ihre Zeit respektieren. Suchen Sie nach Möglichkeiten, anderen Zeit zu ersparen, eventuell durch neue Technologien.
- Fragen Sie andere, wie Sie deren Zeit verschwenden. Ändern Sie Ihr eigenes Verhalten. Lenken Sie die Mitglieder Ihres Arbeitsteams nicht durch unnötige Telefongespräche oder ungeplante Besuche ab. Stellen Sie sicher, dass Ihre E-Mails klar und vollständig sind.
- Vermeiden Sie, E-Mails an eine Gruppe zu schicken, wenn sie nur einige Kollegen betreffen.
- Pflegen Sie Ihre Beziehungen zu Kollegen. Lernen Sie die anderen besser kennen. Reden und lachen Sie mit ihnen, teilen Sie ihre Sorgen und Probleme.
- Entwickeln Sie die Gewohnheit, pünktlich zu sein. Liefern Sie rechtzeitig ab, was Sie versprechen.
- Diskutieren Sie Ziele, Prioritäten und Pläne mit Vorgesetzten, Untergebenen und Teammitgliedern. Tun Sie dies regelmäßig.
- Bereiten Sie Ihre Gespräche stichpunktartig vor, bevor Sie jemanden treffen oder anrufen.
- Haben Sie es nicht zu eilig, wenn Sie anderen Anweisungen oder Aufträge geben. Investieren Sie Zeit, um es richtig zu tun.
- Nehmen Sie sich Zeit, ein guter Zuhörer zu sein.
- Fangen Sie früher an. Verlangen Sie Dinge frühzeitiger. Geben Sie anderen genug Vorbereitungszeit.

#### Mein Aktionsplan, um mein Zeitmanagement im Team zu verbessern

Alte Gewohnheit(en), die ich ändern oder abstellen will:

Neue Gewohnheit(en), die ich entwickeln möchte:

Schritte, die ich ergreifen werde, um sicherzustellen, dass dieser Anfang gute Erfolgsaussichten hat:

Konsequenz und Ausdauer sind die einzigen Möglichkeiten, neue Gewohnheiten zu entwickeln. Damit ich nicht von meiner/n neuen Gewohnheit(en) abschweife, werde ich:

Welche Menschen bitte ich, mir zu helfen, und worum bitte ich sie genau?





## Schlussbemerkungen

Time Mastery Profile®



Inzwischen haben Sie Ihre Gewohnheiten im Umgang mit der Zeit analysiert, Ihr Time Mastery Profile erstellt und Aktionspläne für besseres Zeitmanagement im Team entwickelt. Herzlichen Glückwunsch!

Der Schlüssel, um Ihre persönliche Zeit und die Teamzeit besser zu beherrschen, liegt darin, die fünf Schritte einzuhalten, die Sie von der Entwicklung Ihrer Aktionspläne kennen:

1. Definieren Sie die alten Gewohnheiten, Methoden, Verfahren oder Verhaltensweisen, die Sie verändern oder ablegen möchten.
2. Definieren Sie neue Gewohnheiten, Methoden, Verfahren oder Verhaltensweisen, die Sie entwickeln möchten.
3. Listen Sie die Schritte auf, die Sie unternehmen werden, um einen vielversprechenden Anfang zu machen.
4. Erstellen Sie eine Liste der Dinge, die Sie tun werden, um zu vermeiden, dass Sie in die alten Muster zurückfallen.
5. Überlegen Sie, welche Personen Sie um Unterstützung bitten wollen, um Ihre neuen Ansätze in den Griff zu bekommen. Sagen Sie genau, was diese Menschen konkret tun sollen, um Ihnen zu helfen.

Zunächst erscheinen diese Schritte vielleicht mechanisch oder unnatürlich. Aber wenn Sie mit ihrer Hilfe die ersten zwei oder drei neuen Gewohnheiten erfolgreich in den Griff bekommen haben, werden Sie feststellen, wie Ihnen dieser Prozess jedesmal leichter fällt und immer besser und schneller funktioniert.



Nachdem wir nun 12 Wege angesprochen haben, wie Sie mehr erreichen können, sind Sie vorbereitet, Ihre Zeit noch besser in den Griff zu bekommen. Womit wollen Sie anfangen?

- Die Einstellung „Ich kann's“ entwickeln
- Eindeutige Zielvorstellungen entwickeln
- Wissen, was zu tun ist, indem ich Prioritäten setze
- Meine Zeitnutzung analysieren
- Planungsfähigkeiten entwickeln, damit ich effektiver handeln kann
- Wissen, wann etwas zu tun ist mit Hilfe von Zeitplanung
- Unterbrechungen unter Kontrolle bringen
- Meetings effektiver gestalten
- Mit schriftlicher Kommunikation gut umgehen
- Mehr strategisch delegieren
- Aufschieberitis bekämpfen
- Team Zeitmanagement entwickeln