

# Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen

## Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung



## Block 1: Zeit- und Selbstmanagement

*Dozent:*  
*Elisabeth Mehrmann*

**Management**  
**consult**

Unternehmensberatung GmbH  
**Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn**  
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11 **ult GmbH Bonn**  
E-Mail: [info@Managementconsult.de](mailto:info@Managementconsult.de)

<http://www.Managementconsult.de>

## Literatur

- Seiwert, L. J.: Das 1 x 1 des Zeitmanagements, Gabal, Speyer, 1990
- Seiwert, L. J.: Das neue 1 x 1 des Zeitmanagements, Gräfe und Unzer Verlag GmbH, 2002
- Seiwert, L. J.: 30 Minuten – Zeitmanagement für Chaoten, Gabal, 2000
- Hansen, K.: Zeit- und Selbstmanagement, Cornelsen Lehrbuch, 2001
- Beutler, P.: Mit Power durch den Tag. Mehr Zeit durch Selbstmanagement, Haag, Frankfurt, 1999
- Ochsner, Martin: Persönliche Arbeitstechnik, Verlag Dr. Götz Schmidt, 1990

# Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen Vertiefungsbereich Personal/Organisation/Führung



## 1.1 Umgang mit der Zeit

### Block 1: Zeit- und Selbstmanagement

*Dozent:*  
*Elisabeth Mehrmann*

**Management  
consult**

Unternehmensberatung GmbH  
**Königswinterer Straße 154 D-53227 Bonn**  
Tel.: +49-(0)228 43381-0 Fax: +49-(0)228 43381-11 **ult GmbH Bonn**  
E-Mail: [info@Managementconsult.de](mailto:info@Managementconsult.de)  
<http://www.Managementconsult.de>

# Zeit

Zeit ist das wertvollste Gut, das wir besitzen.

Es ist das meist benutzte Hauptwort der deutschen Sprache.

Zeit ist mehr wert als Geld.

Unser Zeit-Kapital muss sorgfältig angelegt werden.

Wir können uns Leben als die Zeit beschreiben, die uns hier auf Erden zugeteilt ist.

Unsere wichtigste Aufgabe im Leben ist es, so viel wie möglich aus der Zeit zu machen.

**Wie viel ist Ihnen eine Stunde Zeit Ihres Lebens wert?**

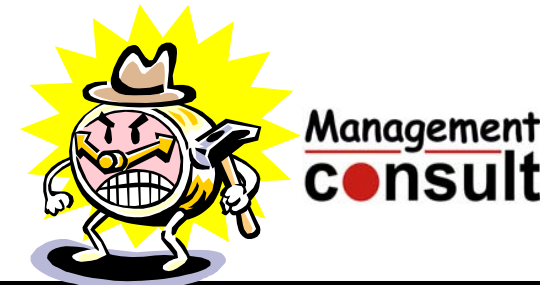


# Der Zeit-Check (1)

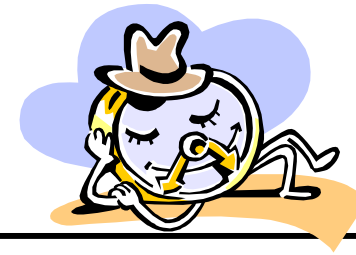


Selbsteinschätzung: Meine Zeitdiebe	stimmt			
	fast immer	häufig	manchmal	fast nie
Das Telefon stört mich laufend, die Gespräche sind meist unnötig lang.				
Durch die vielen Besucher von außen oder aus dem Hause komme ich oft nicht zu meiner eigentlichen Arbeit.				
Die Besprechungen dauern häufig viel zu lange, und oft ist das Ergebnis von Sitzungen für mich unbefriedigend.				
Große, d. h. zeitintensive und daher oft unangenehme Aufgaben schiebe ich meistens vor mir her, oder ich habe Schwierigkeiten, sie zu Ende zu führen, da ich nie zur Ruhe komme.				
Oft fehlen klare Prioritäten, und ich versuche, zu viele Aufgaben auf einmal zu erledigen. Ich mache zu viel Kleinkram und kann mich zu wenig auf die wichtigsten Aufgaben konzentrieren.				
Meine Zeitpläne und Fristen halte ich oft nur unter Termindruck ein, da immer etwas Unvorhergesehenes dazwischen kommt oder weil ich mir zu viel vorgenommen habe.				

## Der Zeit-Check (2)



Selbsteinschätzung: Meine Zeitdiebe	stimmt			
	fast immer	häufig	manch-mal	fast nie
Ich habe zu viel Papierkram auf meinem Schreibtisch; Korrespondenz und Lesen brauchen zu viel Zeit. Die Übersicht und Ordnung auf meinem Schreibtisch ist nicht gerade vorbildlich.				
Die Kommunikation mit anderen ist häufig mangelhaft. Der verspätete Austausch von Informationen, Missverständnisse oder gar Reibereien gehören bei uns zur Tagesordnung.				
Die Delegation von Aufgaben klappt nur selten richtig, und oft muss ich Dinge erledigen, die auch andere hätten tun können.				
Das Nein-Sagen fällt mir schwer, wenn andere etwas von mir wollen und ich eigentlich meine eigenen Arbeiten erledigen müsste.				
Eine klare Zielsetzung, sowohl beruflich wie privat, fehlt in meinem Lebenskonzept, d. h. oft vermag ich keinen Sinn in dem zu sehen, was ich so den ganzen Tag tue.				
Manchmal fehlt mir die notwendige Selbstdisziplin, um das was ich mir vorgenommen habe, auch durchzuführen.				



## Der Zeit-Check (3) Auswertung

Selbsteinschätzung: Meine Zeitdiebe	stimmt			
	fast immer	häufig	manch-mal	fast nie
Zählen Sie die Kreuzchen spaltenweise zusammen und ermitteln Sie die Gesamtpunktzahl				
	x 0	x 1	x 2	x 3
	= 0	+	+	+
Gesamtpunktzahl				

0 – 17 Punkte

Sie haben keine Zeitplanung und lassen sich von anderen treiben. Sie können weder sich noch andere richtig führen. Mit Zeitmanagement beginnt für Sie ein neues und erfolgreiches Leben.

18 – 24 Punkte

Sie versuchen, Ihre Zeit in den Griff zu bekommen, sind aber nicht konsequent genug, um damit auch Erfolg zu haben.

25 – 30 Punkte

Ihr Zeitmanagement ist gut – und kann noch besser werden.

31 – 36 Punkte

Gratulation (wenn Sie ehrlich – gegenüber sich selbst – geantwortet haben)! Sie sind ein Vorbild für jeden, der den Umgang mit der Zeit lernen will. Lassen Sie andere von Ihren Erfahrungen profitieren.

Seiwert, Lothar J., Das 1 x 1 des Zeitmanagement, Gabal, Speyer, 1990, S. 11 ff.

**Was werden Sie ab heute tun, um 3 Ihrer Zeitdiebe zu fassen?**

## Definieren Sie Ziele

- Erfolgreiche Persönlichkeiten haben konkrete Zielvorstellungen.



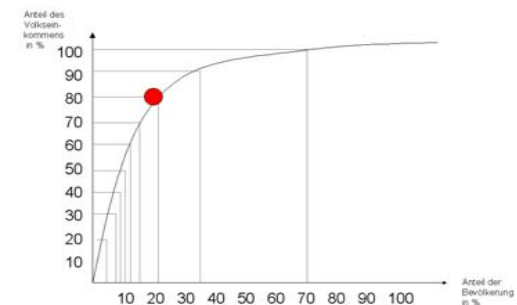
- Wenn das Leben als Ganzes erfolgreich sein soll, muss ein Lebenskonzept dahinterstehen:
  - berufliche Ziele und
  - private Ziele
- So kann ein direkter Zusammenhang zwischen den Aktivitäten und Aufgaben von heute und dem Erfolg und der Zufriedenheit von morgen hergestellt werden.
- Nur wer Ziele formuliert, kann den Überblick behalten
- Ziele sind Ihr Motor etwas zu machen



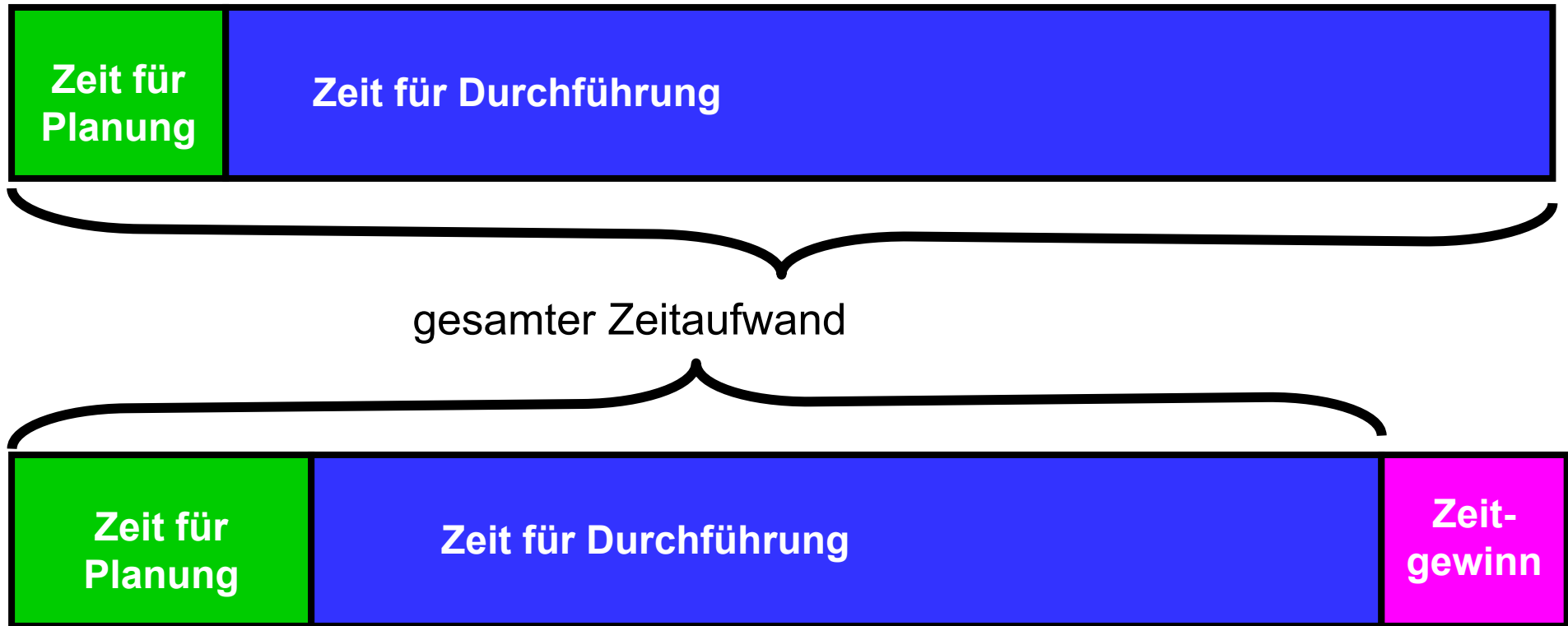
Es kommt nicht darauf an, **was** Sie tun,  
sondern **wozu** Sie etwas tun!

- Viele verbringen ihre Zeit damit, sich um viele, relativ nebensächliche Probleme und Aufgaben zu kümmern, statt sich auf wenige, aber lebenswichtige Aktivitäten zu konzentrieren.
- Oft erbringen bereits 20% der strategisch richtig angesetzten Zeit und Energie 80% des Ergebnisses:
  - 20% der Zeitung enthalten 80% der Nachrichten
  - 20% der Besprechungszeit bewirkt 80% der Beschlüsse
  - 20% der Schreibtischarbeit ermöglicht 80% des Arbeitserfolgs

Die 80:20-Regel wurde erstmals von dem italienischen Ökonomen Vilfredo Pareto im 19. Jhd. beschrieben. Pareto fand durch statistische Untersuchungen heraus, 20% der Bevölkerung 80% des Volksvermögens besaßen.

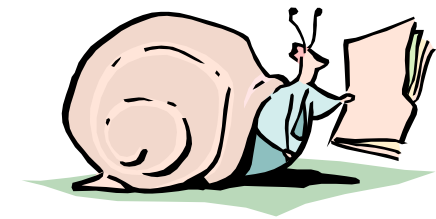


# Planung bedeutet Zeit-Gewinn



Wer seinen Arbeitstag 8 Min. vorbereitet und konsequent in Angriff nimmt, kann täglich 1 Std. Zeit für das Wesentliche gewinnen!

# Planungstipps



- Zeitpläne, die man nur im Kopf hat, verlieren an Überblick und werden leichter umgeworfen.
- Schriftliche Zeitpläne bedeuten Arbeitsentlastung des Gedächtnisses.
- Ein schriftlich fixierter Plan hat den psychologischen Effekt einer Selbstmotivation zur Arbeit.
- Dadurch lassen Sie sich weniger ablenken.
- Durch Kontrolle des Tagesergebnisses geht Ihnen das Unerledigte nicht verloren.
- Sie können Ihren Erfolg steigern, in dem Sie durch Tagespläne Ihren Zeitbedarf und die Störzeiten besser einschätzen und real. Pufferzeiten für Unvorhergesehenes einplanen.

Ein Wanderer geht durch einen Wald und begegnet einem Waldarbeiter, der hastig und mühselig damit beschäftigt ist, einen bereits gefällten Baumstamm in kleinere Teile zu zersägen.

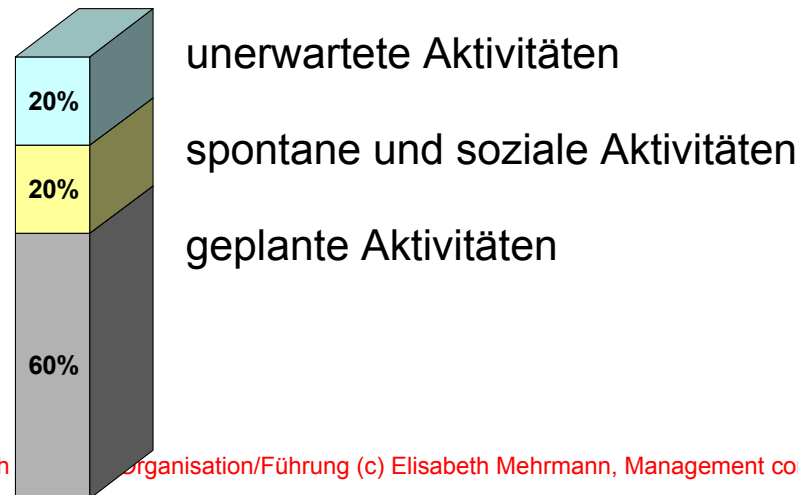
Der Spaziergänger tritt näher heran, um zu sehen, warum der Holzfäller sich so abmüht, und sagt dann: „Entschuldigen Sie, aber mir ist da etwas aufgefallen: Ihre Säge ist ja total stumpf! Wollen Sie diese nicht einmal schärfen?“

Darauf stöhnt der Waldarbeiter erschöpft:  
„Dafür habe ich keine Zeit - ich muss sägen.“



## Mit der Planung von Tagen anfangen

- Notwendige Arbeiten aufschreiben
- Unerledigtes vom Vortrag
- Neu hinzugekommene Tagesarbeiten
- Termine, die wahrzunehmen sind
- Telefonate u. Korrespondenzen, die zu erledigen sind
- Periodisch wiederkehrende Aufgaben
- Notieren Sie hinter jeder Aktivität den Zeitbedarf den Sie schätzen
- Beachten Sie: 8 Stunden bleiben 8 Stunden!
- Verplanen Sie nur einen bestimmten Teil Ihrer Arbeitszeit (60%), weil Unvorhergesehenes, Störgrößen und persönliche Bedürfnisse eine 100%ige Verplanung nicht zulassen.



# Prioritäten setzen

- Hauptproblem von Führungskräften:  
Ständiger Versuch, zuviel auf einmal zu tun, und die Gefahr, sich in einzelnen Aufgaben zu verzetteln.
- Erfolgreiche Manager widmen sich stets nur einer einzigen Aufgabe auf einmal. Konsequenz und zielbewusst.
- Voraussetzung: Prioritäten festsetzen ... und sich daran halten.



## **A-Aufgaben**

Wichtigste Aufgaben. Sie können nur von Ihnen oder im Team verantwortlich durchgeführt werden (nicht delegierbar)

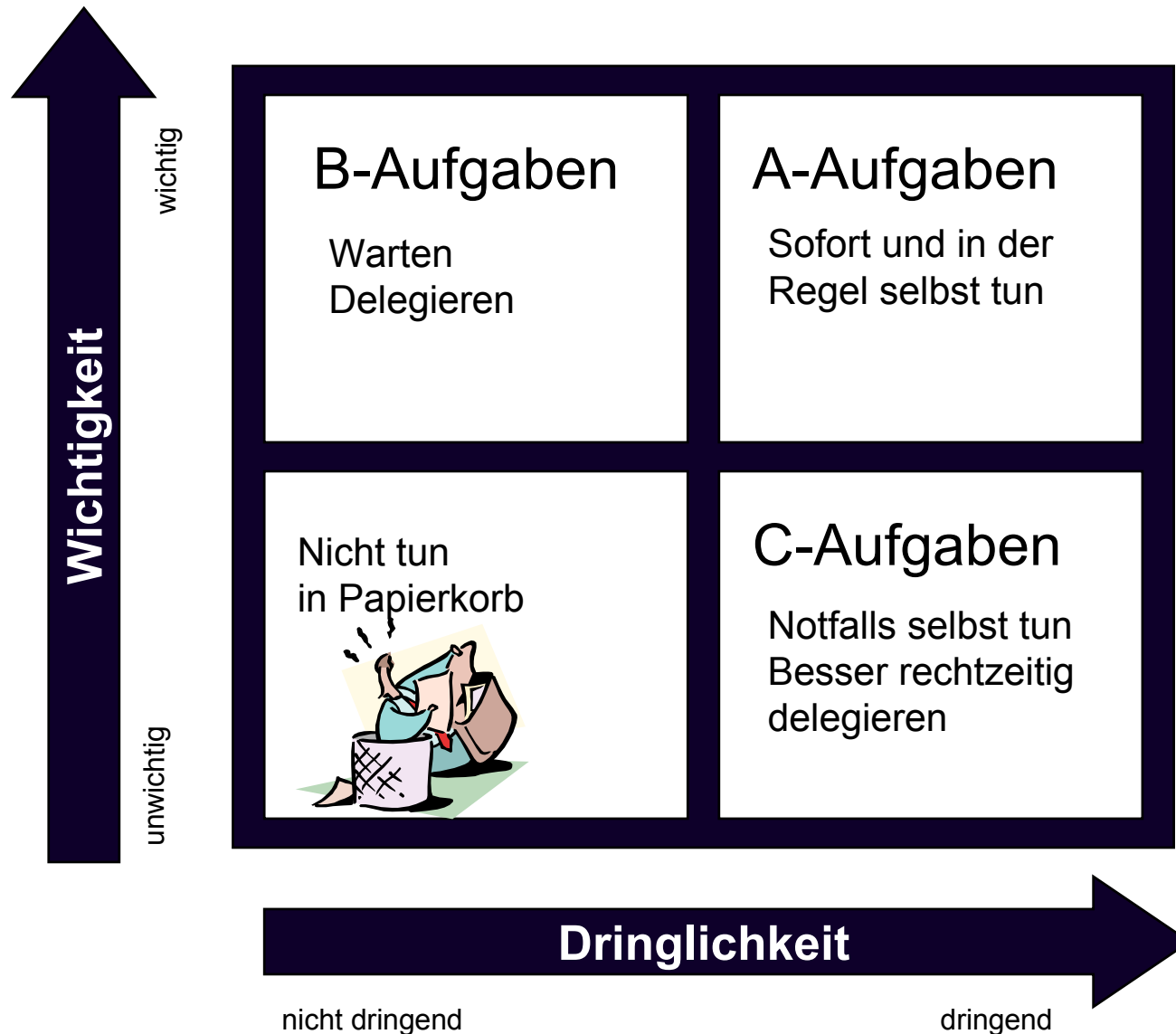
## **B-Aufgaben**

durchschnittlich wichtige Aufgaben und auch delegierbar

## **C-Aufgaben**

Aufgaben mit geringstem Wert für die Erfüllung. Sie haben jedoch den größten Anteil an der Menge der Arbeit (Routine, Papierkram, Lesen, Telefon, Akten, Korrespondenz u.ä.)

# Das Eisenhower-Prinzip



## Beginnen Sie positiv

- ein gemütliches Aufwachen
- ein schönes Frühstück mit der Familie
- eine wohltuende persönliche Hygiene und Pflege
- eine gelassene Fahrt zur Arbeit ohne Hast

## 3 Regeln

1. jeden Tag etwas tun, was Ihnen sehr viel Freude bereitet
2. jeden Tag etwas tun, was Sie spürbar Ihren persönlichen Zielen näher bringt
3. jeden Tag etwas tun, das Ihnen einen Ausgleich zur Arbeit schafft



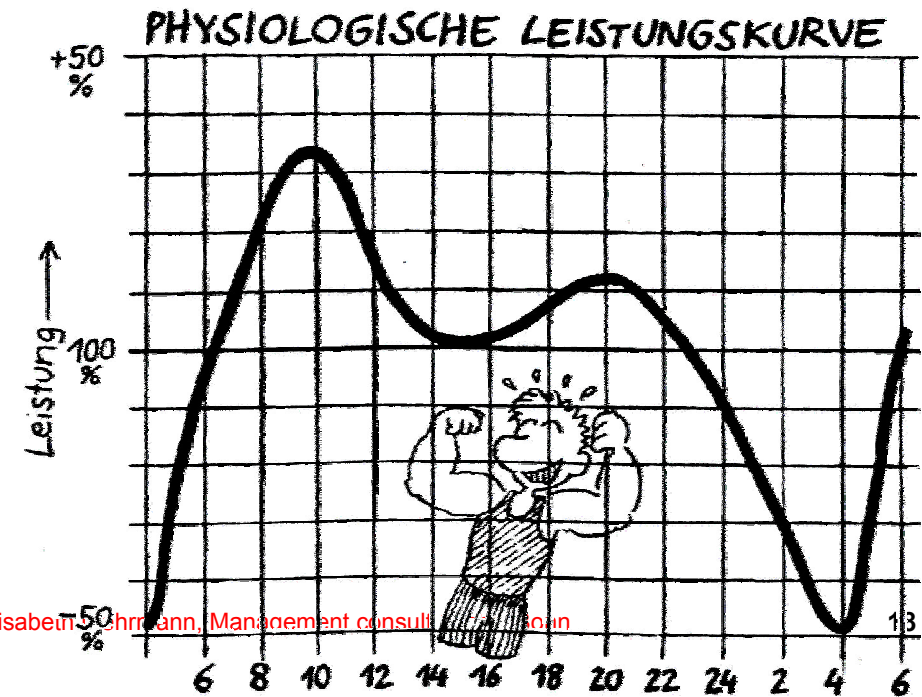
## Schließen Sie den Tag ab

- Bevor Sie aus Ihrem Büro stürzen, sollten Sie in aller Ruhe den Tag abschließen, in dem Sie:
  - Soll-Ist-Vergleich des Tagesplanes in Hinblick auf die Zielerreichung durchführen.
  - prüfen, welche Aufgaben nicht erledigt werden konnten und auf den nächsten Tag übertragen werden müssen.
  - den Tagesplan für den nächsten Tag aufstellen.
  - sich überlegen, wie Sie den Abend verbringen möchten.



## Beachten Sie die Leistungskurve

- Jeder Mensch ist anders
- Jeder hat seinen eigenen Rhythmus
- ... aber so unterschiedlich sind wir auch nicht:
- Schlaf innerhalb einer Periode von 24-Stunden ist in aller Regel notwendig
- Es gibt
  - Morgenmenschen,
  - Nachtmenschen und
  - „Mischformen“



# Standardtagesablauf des „Standardmenschen“

06:00 Uhr

Die Organe werden wach. Der Blutdruck steigt an, das Herz beginnt schneller zu schlagen. Traubenzucker und Aminosäuren gelangen vermehrt in das Blut. Die Zellen gewinnen Energie für ihre Arbeit. Adrenalin und Nordadrenalin, die Stresshormone aus dem Nebennierenrindenmark, werden ausgestoßen.

07:00 Uhr.

Das Verdauungssystem arbeitet. Günstig für ein Frühstück. Auch Zeit für die Toilette. Das männliche Sexualhormon Testosteron ist morgens um 7:00 Uhr zu 40% mehr im Blut enthalten als um Mitternacht.

10:00 Uhr.

Nachdem der Körper fit ist, fängt der Geist an, zu funktionieren.

11:00 Uhr – 12:00 Uhr.

Die meisten Körperfunktionen erreichen Spitzenwerte. produktivste Phase des Tages.

12:00 Uhr.

Langsam lässt die Leistungsfähigkeit nach.

13:00 Uhr – 15:00 Uhr.

Mittagstief. Die Leistungsfähigkeit, geistig und körperlich, geht rapide zurück.

15:00 Uhr.

Langsam steigt die Leistungsfähigkeit wieder. Das Schmerzempfinden hat ein Tief: Ideale Zeit also, um sich auf den Zahnarztstuhl zu begeben und Polieren, Schleifen und Bohren mit Gelassenheit entgegenzusehen. Ein Trost für Angsthasen: Auch die Betäubungsspritze wirkt jetzt besonders lange.

17:00 Uhr.

Das zweite Leistungshoch. Das zeigt sich z. B. daran, dass jetzt Alkohol sehr viel besser vertragen wird als zu früheren Zeiten des Tages.

18:00 Uhr.

Langsam setzt ein Trend in Richtung Ruhe und Erholung ein.

19:00 Uhr.

Die Körperreaktionen flauen ab. Erholende und unterhaltsame geistige Tätigkeit ist jetzt noch möglich.

21:00 Uhr.

Die Verdauungsorgane gehen schlafen. Schwerverdauliches Essen wird jetzt nicht mehr so rapide wie tagsüber abgebaut und belastet den Nachtschlaf.

23:00 Uhr.

Späteste Bettzeit.

# Leistung und Uhrzeit – Schauen Sie selbst

Erkennen Sie im Vergleich zum „Standardmenschen“, wann Ihre Phasen größter Leistung sind.

Uhrzeit	„Standardmensch“	ich selbst
06:00 – 08:00	gering	
08:00 – 10:00	mäßig	
10:00 – 12:00	hoch	
12:00 – 13:00	mittel	
13:00 – 15:00	sehr gering	
15:00 – 17:00	ansteigend	
17:00 – 18:00	hoch	
18:00 – 20:00	mäßig	
ab 20:00	gering	

# Was sagt die Chronobiologie?

Chronobiologie nennt sich die Wissenschaft, die biologische Rhythmen und zeitliche Gesetzmäßigkeiten von Lebensvorgängen untersucht.

„Der ganze Mensch ist äußerst rhythmisch organisiert“, sagt Professor Björn Lemmer, Direktor des Instituts für Pharmakologie und Toxikologie der Universität Heidelberg. „Jede einzelne Körperfunktion hat ihren eigenen Rhythmus.“ Nervenimpulse und Herzschlag beispielsweise finden in einem Bereich von Millisekunden und Sekunden statt. Andere Vorgänge im Körper dauern mehrere Wochen, etwa die Erneuerung der Haut oder der Menstruationszyklus der Frau.

## **Der Wechsel von Tag-Nacht dominiert den Körper**

Verantwortlich für die Rhythmen des Körpers sind „innere Uhren“. Ein winziger Zellhaufen im Gehirn, der SCN (suprachiasmatischer Nucleus), stellt das übergeordnete Uhrwerk dar.

„Wir Menschen 'gehen' eigentlich falsch“, sagt Prof. Lemmer: „Unsere innere Uhr folgt hat einen angeborenen Rhythmus von 25 Stunden, wie Versuche in Bunkern ohne natürliches Licht zeigten.“ Erst durch so genannte Zeitgeber wird die innere Uhr auf die Tageslänge von 24 Stunden geeicht. Der wichtigste Zeitgeber ist der Wechsel von Tageslicht und nächtlichem Dunkel.

Dieser 24-Stunden-Rhythmus (circadianer Rhythmus) dominiert den menschlichen Körper: Der Wechsel zwischen Wachsein und Schlaf beispielsweise orientiert sich an der Tageslänge. Der Blutdruck unterliegt einem typischen 24-Stunden-Rhythmus: In der Nacht fällt er ab, in den frühen Morgenstunden steigt er deutlich an. Aber auch jedes Organ durchläuft im Laufe von 24 Stunden ein ganz spezifisches Muster von Aktivität und Ruhe.

## **Es gibt nicht nur eine innere Uhr**

Der SCN ist nicht die einzige innere Uhr in unserem Körper: In jeder einzelnen Körperzelle „ticken“ winzige Uhrwerke. Sie sorgen für die organotypischen Aktivitäts- und Ruhezeiten. „Die Rolle des SCN ist die eines Dirigenten“, weiß Professor Till Roenneberg vom Institut für Medizinische Psychologie der LMU München. „Er hat die höchste Stellung in der Hierarchie der inneren Uhren in unserem Körper und steht über den Sehnerv mit der Außenwelt in Verbindung.“

## **Die moderne Welt belastet unseren Rhythmus**

In unserer von Technik und Automatisierung geprägten Welt gerät die innere Uhr oft aus dem Takt: Elektrisches Licht rund um die Uhr und ungewöhnliche Arbeitszeiten bis hin zur Nachtarbeit belasten Psyche und Gesundheit vieler Menschen. Erkenntnisse aus dem relativ neuen Feld der Chronobiologie können helfen, Belastungen durch einen unnatürlichen Lebensrhythmus zu vermeiden. Weitere Felder von Interesse sind die Auswirkungen des Jetlags bei Flügen durch mehrere Zeitzonen, die Rolle der inneren Uhr bei Unfällen, sowie bei der Einnahme von Medikamenten.

## Leistungskurve und Tagesplanung zusammenführen

- Legen Sie A-Aufgaben in Ihre leistungsstarken Zeiten
- Machen Sie ausreichend Pausen:
- Der beste Erholungswert liegt nach etwa 1 Std. Arbeit. Dann sollte die Pause nur bis zu 10 Min. dauern, weil der optimale Effekt in den ersten 10 Minuten eintritt, danach jedoch eine sinkende Tendenz hat.
- Steigern Sie den Regenerationseffekt durch Bewegung und Sauerstoffzufuhr.



## Reservieren Sie eine „Stille Stunde“

- Viele Manager erledigen ihre „eentlichen“ Aufgaben erst nach offiziellem Dienstschluss, da sie sonst keine Zeit dazu finden.
- Wenn jemand dauernd gestört oder in seiner Arbeit unterbrochen wird, tritt der **„Sägeblatt“-Effekt** in Erscheinung:  
Wird er von seiner Aufgabe auch nur für einen kurzen Moment abgelenkt, so bedarf es bis zur erneuten Weiterarbeit an der gleichen Stelle einen zusätzlichen Anlaufs- und Einarbeitungszeit.  
Addiert man diesen Leistungsverlust einmal auf, so kann bis zu **28%** unserer Zeit dadurch verloren gehen.
- Für die Erledigung von A-Aufgaben sollten Sie störungsfrei arbeiten.  
Treffen Sie entsprechende Vorkehrungen:
  - Türe schließen
  - Sekretariat informieren



## Zeitmanagement hat viele Vorteile

- ▶ BessereEinstimmung auf den nächsten Arbeitstag
- ▶ Planung des bevorstehenden Tages
- ▶ Überblick und Klarheit über die Tagesanforderungen
- ▶ Ordnung des Tagesablaufes
- ▶ Ausschaltung von Vergesslichkeit
- ▶ Konzentration auf das Wesentliche
- ▶ Reduzierung von Verzettlung
- ▶ Erreichung der Tagesziele
- ▶ Unterscheiden von wichtigen und weniger wichtigen Vorgängen
- ▶ Entscheidung über Prioritäten und Delegation
- ▶ Abbau und Handhabung von Störungen und Unterbrechungen
- ▶ Abbau von Stress und Nervenverschleiß
- ▶ Verbesserung der Selbstkontrolle
- ▶ Erhöhung von Zufriedenheit und Motivation
- ▶ Zeitgewinn durch methodisches Arbeiten