

## Führungstraining

### Modul 3:

## Zeitmanagement und

## persönliche Arbeitstechniken



*Musterunternehmen  
Deutschland AG*

*(Logo Ihres Auftraggebers)*

**Musterunternehmen Deutschland AG**

*(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)*

Datum

*(Datum der Seminarveranstaltung)*

LESERPROBEN

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden dürfen. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter [redaktion@trainplan.de](mailto:redaktion@trainplan.de) entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und Verlagsprodukte

TRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung .....</b>	<b>5</b>
Was ist „Zeit“?.....	6
<b>Eingangsübung: Zeitengpass .....</b>	<b>7</b>
<b>Erfolgsfaktor Zeit .....</b>	<b>8</b>
<b>Einführung in die Grundbegriffe der Organisation.....</b>	<b>10</b>
Exkurs: Improvisation und Disposition.....	11
Die Improvisation.....	11
Die Disposition.....	11
<b>Die persönliche Aufbauorganisation .....</b>	<b>12</b>
Die Büroorganisation .....	12
Der Schreibtisch.....	12
Das Ablagesystem.....	13
Der Aktenschrank.....	15
Das Memo-Board.....	15
Der Computer.....	16
Informations- und Kommunikationsverwaltungssystem Microsoft® Outlook®.....	17
Der Aktenkoffer.....	18
Am Ende eines Arbeitstages.....	19
Arbeiten Sie daran, Ihre persönliche Aufbauorganisation stetig zu verbessern.....	19
<b>Die persönliche Ablauforganisation .....</b>	<b>20</b>
Aufnahme des Ist-Zustandes.....	21
Beispiel: Wochen-Zeitprotokoll.....	22
Beispiel Arbeitszeitprotokoll mit Produktivitätsanalyse.....	23
Zeitfallen .....	25
Nichts tun (Aufschieberitis).....	25
Überanpassung.....	25
Agitation.....	25
Abgeben bzw. Aufgabe der eigenen Verantwortung.....	25
Welche sind Ihre häufigsten Zeitdiebe bzw. Störfaktoren?.....	26
Übungsblatt: Erkennen von Zeitfallen und Zeitdieben.....	27
Arbeitsblatt: Wie werden Sie ab heute Ihre Zeit besser nutzen?.....	29
Tipps und Tricks, um Zeitfallen zu vermeiden.....	30
Das Pareto-Prinzip.....	33
Leistungsmaximierung .....	34
Positives Denken und Handeln .....	35
Persönliche Erfolgsanalyse.....	36
Test: Situationsanalyse .....	36
Auswertung Situationsanalyse.....	38
Zielsetzung/Zielerreichung.....	39
Wie Sie Ziele erfolgreich realisieren.....	40
Zieldefinition.....	40
Formale Anforderung eines Zieles .....	40
Gesteckte Ziele.....	41
Übungsblatt 1: Zielsetzung/Zielerreichung .....	42
Übungsblatt 2: Zielsetzung/Zielerreichung .....	43
Zeitplanung .....	44
Checkliste: Planungsarbeit.....	45
Die „To-do-Liste“.....	46
Der Tagesplaner .....	48
Arbeitsblatt: Tagesplaner.....	49
Tagesleistung .....	50
Die durchschnittliche Leistungskurve.....	50
Ihr persönlicher Tagesrhythmus .....	51
Der Sägeblatt-Effekt.....	52

ABC – Analyse .....	53
Zeitmanagement und Delegation .....	55
Übungsblatt: Delegieren .....	56
Delegations-Checkliste .....	57
Richtig delegieren mit dem Eisenhower-Prinzip .....	58
Zeitgewinn durch Delegation .....	59
Tagesabschluss .....	60
Kontrollieren Sie Ihre Erfolge täglich! .....	60
Führen Sie eine Liste Ihrer Erfolge! .....	60
Zeitspar-Tipps .....	61
... für Besprechungen und Meetings .....	61
... bei der Terminwahrnehmung .....	62
... zur rationellen Postbearbeitung .....	63
... zur effektiven und richtigen E-Mail-Bearbeitung .....	64
... für effektives Telefonieren .....	66
... für die persönliche Informationsbearbeitung .....	67
Tipps zur Umsetzung eines erfolgreichen Zeitmanagements .....	69
Zeitmanagement-Regeln realisieren .....	69
Bei der Arbeit beachten .....	70
Persönlichkeitsanalyse – Leitmotive „Antreiber“ und „Erlauber“ .....	71
Analyse: Persönliche Leitmotive .....	72
Auswertung der Analyse .....	74
Die fünf Antreiber und ihre möglichen Erlauber .....	75
Konsequenz führt Sie zum Ziel! .....	77
<b>Tages-Clearing .....</b>	<b>78</b>
<b>Mein Vertrag .....</b>	<b>79</b>

## EINLEITUNG

*„Das Wichtigste haben wir  
im Laufe der Zeit verloren,  
wir haben heute keine Zeit mehr.“*

**Schneider**



*„Es genügt nicht,  
dem Leben mehr Jahre zu geben.  
Man muss den Jahren mehr Leben geben.“*

**Höffner**

## Was ist „Zeit“?

Zeit ist nicht nur ein oft gebrauchter Begriff, sondern für Menschen das wertvollste Gut überhaupt.

Oftmals wird Zeit materiell betrachtet: „Zeit ist Geld“ – was zwar in unserer heutigen Gesellschaft in vielen Fällen zutrifft, jedoch seine Gültigkeit verliert, wenn man sich intensive Gedanken zum Thema Zeit macht.

Zeit ist weit wertvoller als Geld, da die jedem Einzelnen zur Verfügung stehende Zeit begrenzt ist. Zeit ist ein absolut knappes Gut, Zeit kann nicht angelegt, vermehrt oder gespart werden. Zeit verrinnt permanent und unaufhaltsam und kann auch für keinen Betrag der Welt gekauft werden.

### Wie definieren Sie „Zeit“ für sich persönlich?

Z e i t = \_\_\_\_\_

### Welche Einstellung haben Sie zur „Zeit“?

Zeitmanagement ist ein Teil Ihres gesamten Selbstmanagements und ist zu den Schlüsselkompetenzen eines jeden Menschen gehören. Tatsächlich beherrschen nur wenige Ihre eigene Zeit wirklich. Oft dominiert ein unkoordinierter Arbeitsstil den beruflichen Alltag, viele haben das Gefühl, „gearbeitet zu werden“. Sogar in der Freizeit klagen die meisten über Stress.

Dies ist nicht verwunderlich, da in keinem Schul- oder Lehrsystem vermittelt wird, wie Ziele richtig definiert und verfolgt werden, wie Menschen sich selbst gut organisieren oder ihre Zeit bestmöglich nutzen, um mit anderen effektiv zusammenzuarbeiten.

Prüfen Sie zuerst, welche Einstellung Sie zurzeit zur „Zeit“ haben. Die Checkliste auf der nachfolgenden Seite hilft Ihnen dabei.

Definition Zeit

Persönliche  
Einstellung zur Zeit

## EINGANGSÜBUNG: ZEITENGPASS

Fehlende Zielsetzungen, Planung, Aufgabenorganisation und Prioritäten kosten Ihnen den größten Teil Ihrer nutzbaren Zeit. Nur bis zu 40 % des wirtschaftlichen Leistungspotentials wird richtig genutzt.

Welche Aussagen treffen zu? Bitte zutreffendes mit „x“ markieren



Faktoren	Beschreibung	Trifft zu	Trifft nicht zu
Überlastung	Meine tägliche Arbeit umfasst mehrere unterschiedliche und gleichzeitig zu betreuende Aufgaben/Aufgabenbereiche, die keinen Aufschub dulden.		
Mehrarbeit	Ich arbeite erfolgs-/karriereorientiert, komme deswegen oft in Zeitnot und baue Überstunden auf.		
Störende Einflüsse	Meine eigentlichen Aufgaben kann ich erst nach den üblichen Geschäftszeiten verrichten. Durch ständige Anrufe, Besprechungen und Termine werde ich davon abgehalten.		
Reagieren statt Agieren	Meine Kunden, mein Vorgesetzter, meine Mitarbeiter und Anrufe nehmen mich ständig in Anspruch, so dass ich nur reagieren kann.		
Freizeitkonflikt	Ich kann meine Freizeit auf Grund von Überstunden und Arbeiten, die ich mit nach Hause nehme nicht für mich oder mit meiner Familie nutzen. Das ärgert mich!		
Summe			

Auswertung: Addieren Sie alle „x“ in der Spalte „Trifft zu“ und vergleichen Sie den erreichten Wert mit der folgenden Auswertung.

**0 bis 1:** Sie kommen nur sehr selten in Zeitnot.

**2 bis 3:** Sie erreichen die Durchschnittswerte einer viel beschäftigten Person.

**4 bis 5:** Sie leiden unter Ihrer akuten Zeitnot.

## ERFOLGSFAKTOR ZEIT

Beruflicher Erfolg und persönliche Zufriedenheit basieren zu einem wesentlichen Teil auf einer optimalen **Zeitplanung** und einer sinnvollen **Zeiteinteilung**.

Die Schwierigkeit der zeitlichen Überlastung sowohl im Berufsleben, als auch im Privatbereich ist vielen bekannt. Stress und Chaos, die nicht selten zu psychischen oder physischen Krankheiten führen, werden oft als Ursache genannt.

Doch ist das nur ein halber Schritt in die richtige Richtung: Stellen Sie sich die Frage, was die Ursachen und Gründe für den Stress und das Chaos selbst sind. Bei der Erforschung der Gründe von Stress und Chaos wird sehr schnell eine **falsche** oder **unbefriedigende Zeitplanung** als Ursache erkannt.

Dieses Ursache-Wirkungs-Prinzip lässt sich an einigen Berufsgruppen besonders gut darstellen, z. B. bei Managern. Halten Sie sich als Positivbeispiel einen erfolgreichen Manager vor Augen. Es gibt Merkmale von erfolgreichen Managern, die für jeden leicht erkennbar sind:

- Sie besitzen die Fähigkeit, Wesentliche vom Unwesentlichen zu unterscheiden.
- Sie gehen einfach, klar strukturiert und zielgerichtet vor.
- Sie sind schneller als andere.

Dieses alles sind **organisatorische** Fähigkeiten, die nicht unbedingt angeboren sein müssen, sondern die sich jeder Einzelne im Laufe seines Lebens aneignet oder gelernt hat und immer wieder trainiert.

Beginnen Sie mit dem Training auf jeden Fall bereits heute. Heute ist der erste Tag vom Rest Ihres neuen Lebens!

Zeitbewusste Menschen sind überwiegend auffallend positive, zufriedene und lebensbejahende Menschen.

Machen Sie sich klar: Wollen Sie wirklich mehr Zeit?

Menschen, die ständig zu wenig Zeit haben, wirken wichtig und werden in der Gesellschaft entsprechend gewürdigt. Vielleicht wehren sich aus diesem Grund viele Menschen - auch unbewusst - gegen das Zeitmanagement: Plötzlich hätten sie mehr Zeit und wären in ihren eigenen Augen nicht mehr so wichtig!

Zeitplanung

Erfolgreiche  
Menschen



Anderen Menschen bereitet die Aussicht Unbehagen, tatsächlich mehr Zeit für sich selbst zu haben. Sie sind es oft schon gar nicht mehr gewohnt, Zeit für sich selbst zu haben.

Bevor Sie sich ernsthaft mit Zeitmanagement beschäftigen, treffen Sie die bewusste Entscheidung, ob Sie wirklich mehr Zeit haben wollen. Ansonsten boykottieren Sie sich selbst und dann helfen alle Zeitspartetechniken nichts.

### **Zeitmanagement gibt Ihnen mehr Zeit für Ihre persönlichen Ziele.**

Durch ein gezieltes Zeitmanagement gewinnen Sie mehr Zeit, die Sie frei nutzen können. Es geht beim Zeitmanagement nicht darum, dass Sie noch mehr Zeit für Arbeit freimachen, so dass Sie bei 8 Stunden, die Sie täglich arbeiten, die Arbeit von 12 Stunden erledigen können. Vielmehr schaffen Sie sich mit Ihrem Zeitmanagement mehr Freiraum z. B. für Erholung, für Möglichkeiten, neue Energie zu tanken, Hobbys oder andere Vorhaben, die Ihnen wichtig sind. So können Sie insgesamt ein ausgeglicheneres und auch glücklicheres Leben führen.

### **Vorteil des Zeitmanagements: Sie erledigen die wesentlichen Dinge mit geringerem Zeitaufwand.**

Zeitmanagement hilft Ihnen nicht nur dabei, Zeit zu gewinnen, sondern unterstützt Sie auch dabei, die **wirklich wesentlichen** Dinge zu erledigen. Dadurch werden Sie erfolgreicher und zufriedener. Sie haben durch ein systematisches Zeitmanagement letztlich weniger Arbeit mit diesen Aufgaben als vorher, weil Sie durch die konsequente Ausrichtung auf das Wesentliche immer die wichtigen Dinge im Blick behalten. Schwierigkeiten und mögliche Krisenherde können Sie schon im Vorfeld erkennen. Im Anfangsstadium lassen sich solche Situationen mit sehr viel weniger Aufwand lösen, als wenn Sie bereits mittendrin sind.



Mehr Zeit für  
Wesentliches

# EINFÜHRUNG IN DIE GRUNDBEGRIFFE DER ORGANISATION

Bei der Bedeutung der Organisation für einen Menschen hilft der Vergleich eines gut organisierten mit einem gar nicht, schlecht oder weniger gut organisierten Menschen.

**Meist wird der persönlich gut organisierte Mensch erfolgreicher sein.** Hier zeigt sich, dass das Bemühen, den Tagesablauf zu ordnen, gegenüber einem weniger geregelten Tagesablauf erhebliche Vorteile bringt.

Erkennbar wird der Erfolg an der Erreichung der persönlichen Ziele. Die Voraussetzung ist die persönliche Organisation.

Organisation ist ein System von dauerhaften Regelungen, das die Aufgabenbereiche eines Aufgabenträgers zur optimalen Aufgabenerfüllung festlegt.

Die wesentlichen Merkmale dieser Definition sind ...

- die Dauerhaftigkeit.
- das Festlegen der Aufgabenbereiche für den Aufgabenträger.
- die optimale Aufgabenerfüllung.
- die Tätigkeit des Organisierens.
- das Ergebnis des Organisierens.

Schwerpunktmäßiger Inhalt dieses Seminars ist die **optimale Aufgabenerfüllung**. Sie als Aufgabenträger müssen nicht nur wissen, **was** Sie zu erfüllen haben, sondern **wann, wo** und **wie** Sie Ihre Aufgaben bestmöglich erfüllen können.

Obwohl die Organisation (persönliche Organisation) als „Ganzes“ betrachtet werden muss, wird zum besseren Verständnis der komplexen Zusammenhänge in **Aufbau- und Ablauforganisation** unterschieden.

Gute Organisation erhöht den Erfolg.

Merkmale