

So planen Sie Ihre Aufgaben und Ihre Zeit

Planen ist nicht jedermanns Sache. Und man kann es mit der Planerei auch übertreiben. Doch schon mit ein paar einfachen Planungstechniken können Sie sich viel Zeit und Ärger ersparen.

In diesem Kapitel lernen Sie, wie Sie:

- durch Planen Zeit gewinnen (S. 50),
- Ihren Zeitbedarf und Ihr Zeitbudget ermitteln (S. 53),
- Ihre Tages- und Wochenplanung realisieren (S. 57/63),
- mit Checklisten arbeiten (S. 66) und
- Zeitplanbücher und Smartphones einsetzen (S. 69).

Durch Planung Zeit gewinnen

„Wer viel plant, kommt unter die Tyrannei des Terminkalenders.“ – „Manchmal ist es mir zu viel, alles aufzuschreiben. Warum es nicht lieber gleich tun? Außerdem will ich mich nicht immer festlegen. Schriftliche Planung tötet jede Spontaneität.“

Diese Vorwürfe werden häufig erhoben. Aber sie stimmen nicht. Wer richtig plant, gewinnt Zeit für Ungeplantes, Kreativität und andere Aufgaben. Wer plant, kann letztlich auch spontaner agieren.

Viele von uns planen allerdings nicht, weil sie zu tätigkeitsorientiert sind. Am Ende geraten sie immer wieder unter Druck und bewegen sich im Bereich vieler A-Aufgaben, die sie durch rechtzeitiges Erledigen der B-Aufgaben hätten vermeiden können. Vielleicht brauchen manche Menschen den Adrenalinkick, den das „Feuerlöschen“ einer Krise mit sich bringt. Oder es erscheint ihnen wesentlich spannender und macht mehr Spaß als vorheriges Planen und rechtzeitige Erledigung. Doch Sie sollten sich darüber im Klaren sein: Beim Feuerlöschen reagieren Sie bloß und können nichts mehr steuern. Zudem kosten solche Aktionen in der Regel nicht nur viel Energie, sondern auch mehr Geld als ein geregeltes und geplantes Routine-Vorgehen.

Planung ist der beste Weg, um aus dem Verhaltensmuster des bloßen Reagierens herauszukommen und die Dinge rechtzeitig zu erledigen, damit es erst gar nicht zur Krise kommt.



Wer genügend Zeit in die Planung steckt, braucht weniger Zeit zur Durchführung und gewinnt insgesamt mehr Zeit.

Je komplexer und je umfassender übrigens eine Aufgabe oder ein Projekt ist, umso mehr Zeit sollten Sie für die Planung investieren. Denn je besser die Planung ist, desto mehr Zeit sparen Sie hinterher bei der Durchführung. Auch sinkt durch gute Planung die Fehlerrate oft beträchtlich.

Warum schriftlich planen?

Durch schriftliches Planen wird Ihr Kopf frei für das, was aktuell ansteht:

- Sie vergessen nichts mehr.
- Sie schließen einen Vertrag mit sich selbst und tun die Dinge dann auch eher.

- Planung macht Sie berechenbarer für Partner, mit denen Sie im Team zusammenarbeiten.
- Nur eine schriftliche Planung ermöglicht Ihnen Rückblick und Kontrolle. Und das ist die Grundlage für die Optimierung der eigenen Arbeitsweise.

Gewöhnen Sie sich an, mit Hilfe schriftlicher Planung Prioritäten abzuwägen. Berücksichtigen Sie dabei aber Stärken und Schwächen Ihrer Persönlichkeit.

Passen Sie die Methoden an

Dem einen fällt das überlegte Planen leichter als dem anderen. Wichtig ist: Vergewaltigen Sie sich nicht durch eine Methode, die Ihnen nicht liegt. Probieren Sie die von uns vorgeschlagenen, bewährten Methoden aus. Passen Sie sie dann an Ihre individuellen Bedürfnisse an, nachdem Sie sie beherrschen und einige Erfahrungen damit gemacht haben. Dies gilt sowohl für die Technik als auch die Hilfsmittel.

Beispiel



Vielleicht können Sie mit einer großen Pinnwand und bunten Zetteln oder einem Mind-Mapping-Programm für Ihren PC besser planen als auf einem normalen Blatt Papier. Vielleicht hilft es Ihnen, bereits morgens auch die kleinste Aufgabe genau zu planen. Oder kommen Sie weiter, wenn Sie morgens nur Ihre fünf wichtigsten sowie die strategischen Aufgaben planen? Sind Sie morgens schon voll leistungsfähig für die Tagesplanung und erhalten Sie dadurch gleich einen Motivationsschub für die Aufgaben? Oder bevorzugen Sie eine abendliche Rückschau, an die Sie wohl überlegt die Planung des Folgetages anschließen?

Grundregeln des Planens

Auf folgende Grundregeln sollten Sie bei jeder Planungstätigkeit achten:

- Keine Planung ohne Termin.
- Oberstes Planungsprinzip ist die Schriftlichkeit.
- Notieren Sie alle Aktivitäten, Aufgaben und Termine sofort in Ihrem Zeitplanbuch oder auf Listen. Nur so behalten Sie in jeder Situation den Überblick und können sich auf das Wesentliche konzentrieren.

Näheres dazu erfahren Sie in den folgenden Kapiteln.

Sie sollten Ihre geistigen Kapazitäten nicht mit Aufgaben belegen, die auch ein Zeitplanbuch oder ein elektronischer Planer übernehmen können. Planen Sie schriftlich und halten Sie so Ihren Kopf für die wichtigen Dinge frei!

Zeitbedarf und Zeitbudget ermitteln

Wie viel Zeit verplanen?

Verplanen Sie nur einen bestimmten Teil Ihrer Arbeitszeit, erfahrungsgemäß ca. 60 %. Die anderen 40 % sollten Sie für Unerwartetes, vor allem Störungen und Zeitfresser, freihalten, damit nicht der Rest Ihrer Planung aus dem Lot gerät. Außerdem kommen Sie so auch nicht in Schwierigkeiten, wenn eine Aktivität mal etwas länger dauert als geplant.

Die 60:40-Regel

Arbeitszeit	
verplant für Aufgaben:	unverplant für Unerwartetes:
60 %	40 %

Bei einem Zehnstudentag bedeutet 60:40, dass Sie am Morgen etwa sechs Stunden des Tages realistisch verplant haben. Die weiteren vier Stunden halten Sie für unerwartete Ereignisse und Verzögerungen frei, um flexibel reagieren zu können. Wenn keine unerwarteten Dinge passieren, arbeiten Sie einfach die nächste Aufgabe Ihrer To-do-Liste ab, die nun erste Priorität hat. (Wie eine solche To-do-Liste aussieht, lesen Sie ab Seite 62.)

Vorbereitende Fragen zu Ihrer Planung

- 1 Wie viel Zeit der 60 % können Sie noch selbst verplanen? Wie viel ist bereits durch feste Termine und Anordnungen des Chefs vorgegeben? Schätzen Sie Ihre Prozentverteilung!
- 2 Identifizieren Sie wichtige Zeitfresser: Welche Art von Menschen, Aufgaben oder Situationen „wollen“ oft unerwartet etwas von Ihnen? Gibt es eine Gesetzmäßigkeit dahinter? Welche?
- 3 Führungskräfte können in der Regel ihre Zeit freier und selbstständiger verplanen als z.B. Hotline-Mitarbeiter; dafür haben sie auch mehr unerwartete Ereignisse. Legen Sie

gegebenenfalls einen eigenen Schlüssel für sich fest, der zu Ihrem Arbeitsumfeld und Aufgabenbereich passt. Sie müssen nicht sofort die „goldene Verteilung“ benennen können. Experimentieren Sie jeweils zwei bis drei Wochen mit einem Wert, der Ihnen nach kurzer Überlegung sinnvoll erscheint. Sobald Sie das Gefühl haben, dass dieser Wert in der Praxis für Sie passt, bleiben Sie dabei.

Gleichartige Arbeiten bündeln

Anstatt Arbeiten so zu erledigen, wie sie gerade anfallen, macht es Sinn, gleichartige Arbeiten in der Planung zu bündeln. Besonders hilfreich ist die Blockbildung in den folgenden Bereichen:

- Telefonate
- Briefe oder E-Mails schreiben
- Fachzeitschriften durcharbeiten
- Spesenabrechnungen durchführen
- Strategisches Arbeiten, Ziele planen usw.

Überlegen Sie: Welche Art Blockbildung können Sie praktizieren? Wann und mit welchen Einschränkungen?

Planen Sie störfreie Zeiten

Eine „stille Stunde“, eine Art „Sperrzeit für den Personenverkehr“ bringt Ihnen einen enormen Produktivitätsgewinn. Auch, wenn Sie zu den Menschen gehören, die gerne immer ansprechbar sind, sollten Sie sich wenigstens eine Stunde am Tag gönnen, in der Sie ungestört arbeiten können. In dieser

Zeit können Sie zum Beispiel konzentriert an einer wichtigen B-Aufgabe arbeiten, ohne dauernd den Faden zu verlieren.

Tragen Sie sich also eine „stille Stunde“ genauso wie eine Besprechung oder einen Kundenbesuch – wie einen Termin mit sich selbst – in Ihren Tagesplan ein, und zwar am besten täglich.

Wenn Sie flexible Arbeitszeiten haben, könnten Sie dafür eine Stunde eher kommen, bevor die meisten Kollegen zu arbeiten beginnen, oder eine Stunde später gehen. Ebenso könnten Sie Ihre Mittagspause etwas verlegen. So werden bereits weit weniger Telefonanrufe oder Kollegen Sie unterbrechen. Am besten aber, Sie stellen das Telefon für diese Zeit auf den Anrufbeantworter um oder vereinbaren mit einem Kollegen, dass er die Gespräche in dieser Zeit für Sie annimmt. Umgekehrt können Sie zu einer anderen Zeit das Gleiche für ihn tun.

Überlegen Sie dann, wie Sie Ihrem Umfeld kommunizieren, dass Sie in der betreffenden Zeit nicht gestört werden wollen, z. B. durch ein Schild „Bitte nicht stören“, eine geschlossene Tür usw. Wenn Sie jemand sprechen möchte, bieten Sie einen Alternativtermin an. In vielen Arbeitsumfeldern funktioniert es sogar recht gut, bestimmte Sprechzeiten einzurichten, beispielsweise von 13.00 bis 16.00 Uhr. Nach einer kurzen Eingewöhnungsphase, in der Sie hart, aber freundlich auf diese Zeiten hinweisen müssen (solange kein Notfall vorliegt), werden Sie überrascht sein, wie gut das klappt.

Reservieren Sie wann immer möglich täglich eine stille Stunde, in der Sie ungestört arbeiten können.

Wie vorgehen bei der Tagesplanung?

Berücksichtigen Sie Ihre Leistungskurve

Jeder Mensch unterliegt in seiner Leistungsfähigkeit während des ganzen Tages bestimmten charakteristischen Schwankungen. Man spricht gemeinhin von „Morgenmenschen“ oder „Abendmenschen“. Keiner dieser beiden Grundtypen arbeitet besser oder schlechter als der andere – beide arbeiten nur unterschiedlich.

Wie die Leistung am Tag schwankt

Grundsätzlich gilt: Die absolute Leistungshöhe und -tiefe ist individuell verschieden, allen Menschen gemeinsam sind jedoch die relativen, rhythmischen Schwankungen.

Nach dem Mittagessen schließt sich jedoch bei allen das allgemein bekannte Mittagstief an. Wer versucht, dieses Tief durch starken Kaffeegenuss zu bekämpfen, muss wissen, dass er es dadurch nur verlängert. Ein Nickerchen nach dem Mittagessen (optimal 15 Minuten), ein Spaziergang oder eine halbe Stunde progressive Muskelentspannung verändern die Leistungskurve dramatisch und zahlen sich durch die gewonnene Energie am Nachmittag auch zeitlich aus.

Wer es sich leisten kann, sollte übrigens eine ähnliche Ruhepause nach dem Abendessen machen. Schon im Mittelalter haben sich die Mönche durch solche kurze Nickerchen fit gehalten für ihre nächtelange Arbeit an den Handschriften.

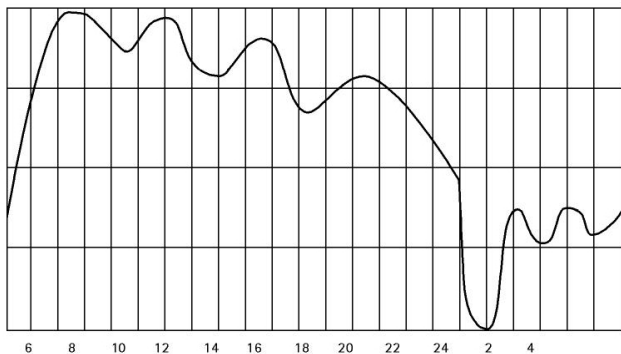
Welcher Leistungstyp sind Sie?

Seine persönliche Leistungskurve zu kennen, hilft die Arbeit besser einzuteilen und effizienter zu arbeiten.

Vielleicht gehören Sie zu den Frühaufstehern – die immer weniger werden, da das Fernsehen unsere Gewohnheiten verändert. Wenn Sie morgens gut aus dem Bett kommen und sofort wach und konzentriert an Ihre Arbeit gehen können, Ihre Leistungshochs also etwa der Kurve in der folgenden Grafik entsprechen, dann sollten Sie den frühen Morgen und den Vormittag möglichst nutzen, um Ihre schwierigsten und wichtigsten Aufgaben, die Ihre ganze Konzentration und Leistungsfähigkeit verlangen, anzugehen.

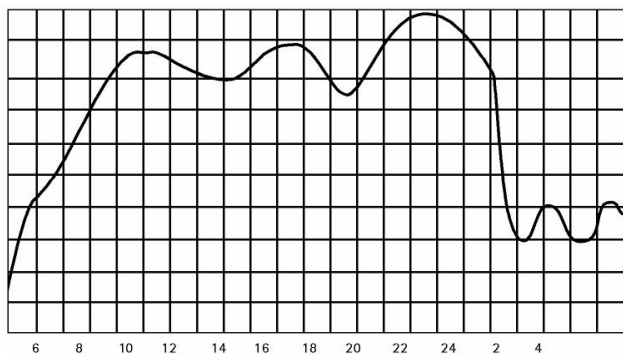
Wenn Sie hingegen abends fit sind (siehe „Leistungskurve des Abendmenschen“), dann nutzen Sie diese Zeit, um konzentriert einige Stunden ohne Unterbrechung zu arbeiten.

Die Leistungskurve des Morgenmenschen



Der Morgenmensch erreicht sein Tageshoch früh am Morgen.

Die Leistungskurve des Abendmenschen

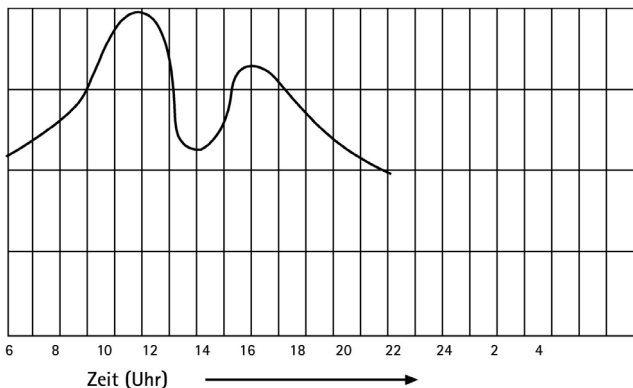


Der Abendmensch ist zwischen 20 und 23 Uhr am produktivsten.

Achten Sie auch auf die Tagesstörkurve

Telefonanrufe, unangemeldete Besucher, überraschende Besprechungen, Kollegen, die Rücksprache halten wollen – zu bestimmten Zeiten häufen sich diese Störungen, wie die folgende für den normalen Büroalltag typische Kurve veranschaulicht. Auch diese Kurve sollten Sie bei Ihrer Tagesplanung berücksichtigen.

Tagesstörkurve



Zu bestimmten Zeiten nehmen Unterbrechungen zu.

Aufgaben planen nach Stör- und Leistungskurve

Richten Sie Ihre Planungen nach Ihrer persönlichen Leistungs- und Ihrer Störkurve aus. Wenn Sie z.B. einen wichtigen Vertragstext ausarbeiten müssen, sollten Sie dies zu einem Zeitpunkt tun, an dem sich Ihre Störkurve im unteren sowie die Leistungskurve im oberen Bereich befindet.

Dazu zeichnen Sie sich am besten Ihre Leistungskurve und die Störkurve eines mehr oder weniger typischen Tages auf. Finden Sie Nischen, die Ihnen die Nutzung Ihrer starken Tagesform zu einer Zeit mit wenigen Unterbrechungen für wichtige Aufgaben ermöglichen. Wann ist Ihre optimale Stunde?

So erstellen Sie einen Tagesplan

Nun geht es daran, Ihren Tag konkret zu planen. Erstellen Sie täglich abends Ihren Tagesplan für den nächsten Tag und zu Beginn der Woche oder bereits am Ende Ihrer Woche den Wochenplan.

Der Tag ist die kleinste und überschaubare Einheit Ihrer persönlichen Zeitplanung. Wer sein Tagesgeschäft nicht im Griff hat, wird auch langfristige Ziele kaum erreichen.

Wir haben Tausende Menschen befragt, wie lange es dauert, einen Arbeitstag gut zu planen. Die übereinstimmende Antwort lautet: acht bis zehn Minuten. Nehmen Sie sich diese Zeit, um Ihren Tag zu planen.

Ein weiterer Rat zu Beginn: Fangen Sie früh an. Das heißt einerseits, den Tag zu früher Stunde zu beginnen, um einen guten, produktiven Start zu erwischen. Dies gilt insbesondere für Morgenmenschen (siehe Hinweise zur Leistungskurve). Und andererseits – und für alle Typen – heißt das: Fangen Sie sofort mit der wichtigen Arbeit an – und nicht mit Kaffee-trinken, Small Talk oder Zeitunglesen.

Arbeiten mit der To-do-Liste

Für den Tagesplan empfehlen wir die Arbeit mit einer To-do-Liste (auch Aktivitätenliste oder Aufgabenliste):

- 1 Planen Sie am besten am Vorabend den neuen Tag. Schreiben Sie in einer To-do-Liste oder im To-do-Teil Ihres Kalendariums alle Aktivitäten auf, die am nächsten Tag zu erledigen sind.
- 2 Überprüfen Sie Ihre To-do-Liste, indem Sie Prioritäten vergeben. Was aus der Liste muss heute erledigt werden?
- 3 Machen Sie sich eine zusätzliche Liste von kleinen Aufgaben, die nur einige Minuten benötigen. Wenn Sie zwischendurch kurze Leerläufe haben, erledigen Sie eine dieser Aufgaben.
- 4 Alle Aufgaben, die abends noch offen oder im Laufe des Tages hinzugekommen sind, tragen Sie in eine separate To-do-Liste ein.

To-do-Liste für den Tag

To do	Priorität	erledigt?
Herrn Neumann wg. PC anrufen	B	✓
Verpackungsdesign prüfen	C	
Monatsreporting für Vorstand	A	
Entwurf Produktbeschreibung	B	
Versch. Teesorten für Meeting	C	
Werbeprospekte überfliegen	D	
...		

Die Wochenplanung meistern

Um Balance zu erzielen, regelmäßig Zeit in jede Lebensrolle zu investieren sowie die B-Aufgaben besser in den Alltag zu integrieren, sollten Sie eine Grobplanung auf Wochenebene durchführen. Mit Hilfe des Kieselprinzips (nach Stephen R. Covey u. a.: „Der Weg zum Wesentlichen. Zeitmanagement der vierten Generation“, Frankfurt 1997) legen Sie auf Wochenebene quasi ein Fundament, auf das Sie dann später die Tagesplanung aufbauen.

Eine Planung auf Wochenebene bietet genug Freiraum zur Verteilung und mehr Platz für Pufferzeiten sowie Flexibilität, um kurzfristige unerwartete Ereignisse und A-Krisen aufzufangen, ohne komplett durcheinander zu geraten. Gleichzeitig ist eine Woche noch gut überschaubar.

Planen nach dem Kieselprinzip

Stellen Sie sich das Kieselprinzip als folgendes Bild vor: Sie nehmen einen großen Glaskrug und füllen ihn zu etwa 40 % mit Wasser. Dann schütten Sie eine große Portion Sand hinzu und kippen anschließend Kieselsteine darauf. Nun ist der Krug bereits recht voll. Doch Sie müssen noch weitere große Steine unterbringen. Aber schon beim zweiten droht der Krug überzulaufen.

Dieses Bild symbolisiert einen hektischen, ungeplanten Tag, an dem sich alles nach dringlichem Kleinkram – Wasser, Sand und Kieselsteinchen – richtet und für große Aufgaben kaum mehr Platz ist. Eine große Aufgabe mit der Priorität A bekommen Sie vielleicht noch unter, weil sie nun mal besonders

wichtig und dringend ist. Vielleicht muss auch noch eine zweite A-Aufgabe unterkommen, weil es Sie sonst den Kopf kostet (wichtiges Vorstandsmeeting, Projektabschluss mit Großkunden). Also zwingen Sie beide in Ihre Tagesplanung hinein. Doch schon mit den anderen Aufgaben kommen Sie ins Schleudern. Und die großen B-Aufgaben, die Sie weit nach vorne bringen und künftige A-Krisen vermeiden würden, lassen Sie ganz liegen.

Beginnen Sie mit wichtigen Aufgaben

Wenn Sie besonders viel zu tun haben, sollten Sie nicht einfach drauflosarbeiten. Überlegen Sie sich, was die größten und schwierigsten Brocken sind, die anliegen, z.B. ein Vertragsentwurf, Ihre Einkommensteuererklärung oder wichtige Entscheidungen wie ein Autokauf. Diese „Brocken“ müssen Sie über den Tag hinaus planen.

Eine gute Planung auf Wochenebene sieht also so aus:

- 1 Im ersten Schritt bringen Sie die großen Steine im Krug unter. Das heißt: Sie verplanen Ihre wichtigsten Prioritäten (A und B, siehe Seite 29). Ihre Wochenplanung sollte aber nur so voll gemacht werden, dass noch Platz bleibt für die weniger wichtigen Dinge – und für Pufferzeiten (denken Sie an die 60:40-Regel, siehe Seite 54).
- 2 Danach füllen Sie um die großen Brocken herum „den Kleinkram“ ein (Kiesel, Sand und Wasser). Hierbei handelt es sich um die C- und D-Aufgaben. Viele von ihnen finden auch in kleineren Lücken Platz: ein Telefonat, eine E-Mail, das Überfliegen eines minder wichtigen Angebots usw.

- 3 Auch so passt vielleicht noch nicht alles in Ihre Woche – aber was draußen bleibt, sind die unwichtigeren Dinge im Vergleich zu den wichtigsten, für die Sie sich nun die nötige Zeit genommen haben.

Wesentlich ist: Wenn Sie die großen Brocken zuerst einplanen, können Sie mehr davon erfolgreich unterbringen.

Beispiel: Wochenplanung mit erfolgreicher Umsetzung



Herr Neumann lässt die Woche am Samstag mit einer halben Stunde Planung der Folgewoche ausklingen. Er hält kurz Rückschau und fertigt eine neue To-do-Liste mit allen unerledigten sowie neuen Aufgaben an, wobei er die unwichtigeren unerledigten streicht, anstatt sie zu übertragen. Danach schaut er auf seine Liste mit seinen Lebensrollen und jeweiligen Zielen. Er sucht sich jetzt für jede Lebensrolle eine B-Aufgabe heraus, für die er an einem Tag der Woche 90 Minuten einplant. Am Ende der Woche wird er so allen sieben Lebensrollen einmal Zeit gewidmet haben. Wenn in der Woche bisher wenig feste Termine (Besprechungen, Reisen) anliegen, fügt er an einigen Tagen eine weitere B-Aufgabe ein. Anschließend erstellt er einen Tagesplan für Montag: Ausgehend von seinem Zehnstundentag verplant er insgesamt sechs Stunden für weitere Aufgaben, wobei er die Zeit entsprechend ihrer Priorität reserviert.

Am Montag geht er nach seinem so erstellten Tagesplan vor. Ein Kollege wendet sich mit einem kleinen Problem an ihn, für das er der Spezialist ist und das er in einer halben Stunde gelöst hat. Er hat Glück – ansonsten passiert nichts Unvorhergesehenes und er hatte sich nur um eine Stunde bei der Planung verschätzt. Die restlichen zweieinhalb Stunden der unverplanten Zeit kann er also frei einteilen. Herr Neumann arbeitet jetzt noch für eineinhalb Stunden weitere Punkte seiner To-do-Liste ab, plant am Ende den Dienstag um das vorhandene Gerüst (B-Aufgaben vom Kieselprinzip sowie Termine mit anderen) herum und beschließt, die letzte Stunde zum Gleitzeitabbau zu nutzen.

Für die Planung auf Wochenebene hat sich das Kieselprinzip am besten bewährt. Sie können es jedoch auch in der Tages- oder individuellen Projektplanung anwenden.

Eine nach diesem Kieselprinzip ausgerichtete Wochenplanung, die zuerst Zeit für das wirklich Wichtige reserviert, um das sich dann alles andere herum einfügen muss, stellt den Schlüssel für eine ausgewogene Zeit- und Lebensbalance dar.

Arbeiten mit Checklisten

Für regelmäßige Termine und Aufgaben empfiehlt es sich, Checklisten (wöchentlich, monatlich und jährlich) anzulegen. Auf ihnen vermerken Sie alles, woran Sie routinemäßig denken müssen.

Checklisten beantworten grundsätzliche Fragen wie:

- Was gehört dazu?
- Was kommt zuerst?
- Sind die Voraussetzungen erfüllt?
- Habe ich an alles gedacht?
- Ist alles erledigt?

Wer konsequent mit diesen Instrumenten arbeitet, kann bestätigen, dass Checklisten in bestimmten Arbeitsbereichen enorme Zeiteinsparungen ermöglichen. Solche Checklisten lassen sich übrigens nicht nur in der beruflichen, sondern auch in der privaten Planung hervorragend einsetzen.