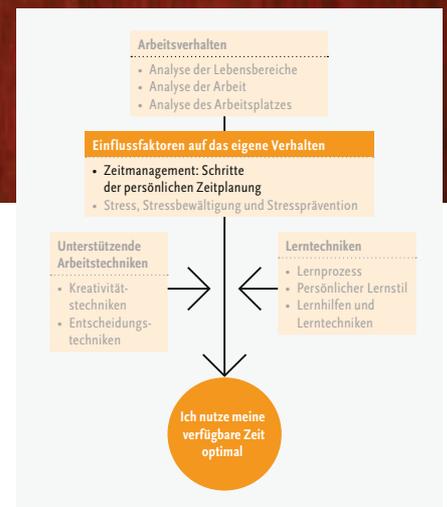




4 Zeitmanagement: Schritte der persönlichen Zeitplanung



Um was geht es?

Im Rahmen dieses Kapitels geht es darum, sich mit den Anforderungen einer strukturierten Zeitplanung auseinanderzusetzen. Die zur Verfügung stehende Zeit soll optimal für die anstehenden Aufgaben genutzt werden. Eine gute persönliche Zeitplanung kann bewirken, dass Ausgewogenheit in den Lebensbereichen erreicht wird. Wie gehen Sie persönlich mit Ihrer Zeit um? Dazu finden Sie auf dem LMS einen Fragebogen, um Ihr Zeitmanagement-Profil zu analysieren.

Zeitplanung bedeutet,

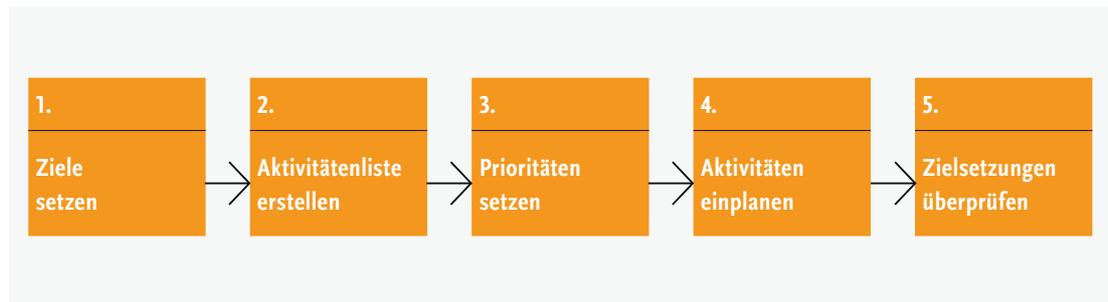
- Zeit, die zur Verfügung steht, optimal für die anfallenden Tätigkeiten zu nutzen.
- Aufträge und Vorhaben zur richtigen Zeit und vollständig zu erledigen.
- Überlegungen über den Arbeitsanfang und die Arbeitszeit anzustellen.

Warum ist Zeitplanung wichtig?

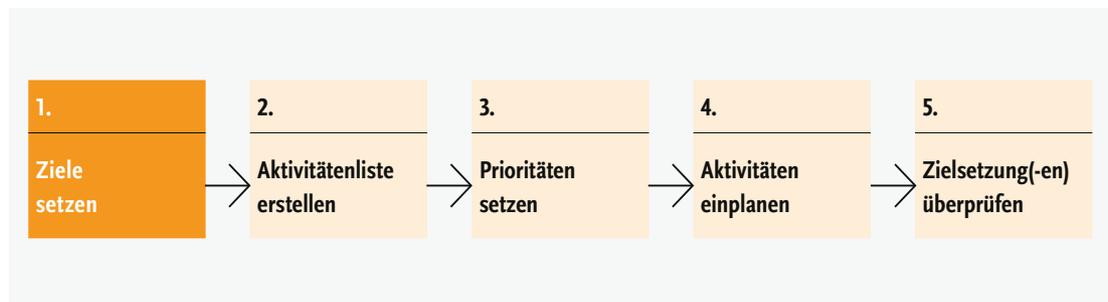
- Sie regelt und steuert die Arbeitsschritte für einen Auftrag
- Sie regelt die persönlichen Bedürfnisse
- Sie regelt, was zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt sein muss
- Sie soll helfen, Stress und Druck zu vermindern
- Sie hilft, den Überblick zu behalten
- Sie hilft, die Motivation zu erhalten

Abbildung Nr. 8:
Die fünf Schritte zur er-
folgreichen Zeitplanung

Siehe Reglement 51.018,
Ausbildungsmethodik,
Kapitel 2.2



4.1 Schritt 1: Ziele setzen



Die persönliche Zeitplanung beginnt damit, dass Ziele gesetzt werden. Ziele haben die Funktion, die Aufmerksamkeit und das Handeln zu lenken, Energie zu mobilisieren und die Ausdauer und Effektivität zu erhöhen.

Im militärischen und beruflichen Alltag erfolgt die Zielsetzung meist nach Vorgaben. Dann sollen Zwischenziele in Eigenverantwortung gesetzt werden. In der Freizeit hingegen kann man sich eigene Ziele setzen. In jedem Fall ist es wichtig, sich das Endergebnis vor Augen zu halten.

4.1.1 Bedeutung der Zielformulierung

| <i>Erwartungen</i> | <i>Ziele</i> |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Lt Roc möchte mit dem eigenen Zug die Inspektion gut abschliessen | <ul style="list-style-type: none">• Er will an der Inspektion mit dem Zug die Vorgaben im KD Schiessen erfüllen |
| <ul style="list-style-type: none">• Olivia möchte mehr Sport treiben | <ul style="list-style-type: none">• Sie will ihre Ausdauer und Leistung so verbessern, dass sie den Stadtlauf im August im ersten Drittel der Rangliste beendet |

Beispiele

Siehe Reglement 51.018, Ausbildungsmethodik, Kapitel 2.1

Zielsetzung bedeutet,

- Erwartungen in messbare Ziele zu setzen.
 - das Handeln auf die wirklich wichtigen Aktivitäten auszurichten.
 - das Endergebnis im Auge zu behalten.
-

4.1.2 Präzise Zielformulierung (SMART-Formel)

Damit Ziele präzise formuliert werden können, kann man die «SMART-Formel» verwenden.

| | | |
|----------|---------------------|---|
| S | • Spezifisch | <ul style="list-style-type: none"> Die Ziele müssen eindeutig auf eine Tätigkeit/Sache ausgerichtet sein Was genau will ich erreichen? |
| M | • Messbar | <ul style="list-style-type: none"> Die Ziele müssen messbar sein und überprüft werden können Woran kann ich erkennen, ob ich das Ziel erreicht habe? |
| A | • Ausführbar | <ul style="list-style-type: none"> Die Ziele müssen machbar sein Kann ich das Ziel unter den gegebenen Umständen, in der vorgegebenen Zeit und aus eigener Kraft erreichen? |
| R | • Relevant | <ul style="list-style-type: none"> Ziele müssen wichtig sein und einen Mehrwert erzeugen Habe ich die wirklich wichtigen Aspekte der Tätigkeit einbezogen? |
| T | • Terminiert | <ul style="list-style-type: none"> Ziele müssen mit klaren Terminvorgaben verbunden sein Bis wann will/muss ich das Ziel erreichen? |

Das folgende Beispiel erstreckt sich über das ganze Kapitel «Zeitmanagement» und veranschaulicht die hier behandelten Schritte der Zeitplanung. Es beginnt mit dem Schritt «Ziele setzen», findet seine Fortsetzung in den folgenden Kapiteln und endet mit dem Schritt «Zielsetzung überprüfen».

Beispiel

Ausgangslage

Heute ist Sonntag, der 1. Juli. Yves entschliesst sich spontan, vom 7.–21. Juli in die Ferien zu fahren. Auf seinem Sparkonto liegen Fr. 2500.–.

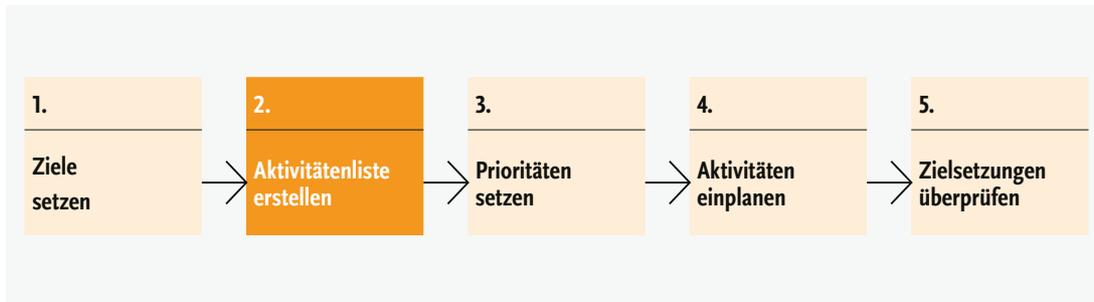
Zielsetzung

Die Reise soll Surf-, Bademöglichkeiten und ein aktives Nachtleben bieten. Yves will eine Unterkunft in Strandnähe, Vollpension und ein vielfältiges Sportangebot. Die Reise erfolgt mit dem Bus oder der Bahn, da er nicht mehr als Fr. 1500.– ausgeben will. Yves beginnt sofort mit seiner Recherche. Bis zum 3. Juli ist die Reise gebucht!

Auflagen

Während der Arbeitszeit darf Yves keine Planungs- oder Vorbereitungsarbeiten für die Ferien erledigen. Er führt bereits eine Pendenzenliste.

4.2 Schritt 2: Aktivitätenliste erstellen



In der Aktivitätenliste werden alle notwendigen Tätigkeiten aufgelistet, die für die Zielerreichung eingeplant werden müssen. Das hilft, sich einen Überblick zu verschaffen und Ordnung in die Planung zu bringen.

Bei der Erstellung der Aktivitätenliste soll berücksichtigt werden, wie viel Zeit die einzelnen Aufgaben in Anspruch nehmen. Häufig wird die Zeit, die zur Erledigung der einzelnen Aufgaben benötigt wird, unterschätzt. Dadurch geraten Zeitpläne durcheinander, was zu langen Arbeitstagen und/oder Zeitdruck führen kann.

Die Erstellung einer Aktivitätenliste bedeutet,

- sich einen Überblick über alle Aktivitäten zu verschaffen, die zur Zielerreichung beitragen.
 - sich bewusst zu machen, wie viel Zeitbedarf die einzelnen Aktivitäten ungefähr benötigen.
 - allfällige Endtermine zu notieren.
-

Beispiel

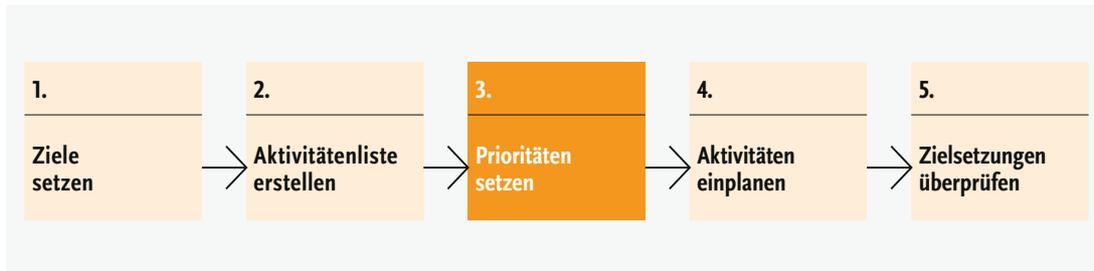
Aktivitätenliste für die Ferienplanung von Yves

| Aktivität/Auftrag | Zeitbedarf | Vorgaben (Termine) |
|--|-------------------|---------------------------|
| Reiseangebote vergleichen | 2–3 Tage | 3. Juli |
| Reise buchen | – | 3. Juli |
| Pass verlängern bei Gemeindeverwaltung | ½ Tag | 6. Juli |
| Surfbrett zur Reparatur bringen | 1 Woche | 6. Juli |
| Neoprenanzug kontrollieren/reparieren | 2 Tage | 6. Juli |
| Folgende Artikel einkaufen: Reisetasche, Badehosen und Flipflops, Reiseapotheke Sonnencreme und Sonnenbrille, Lesestoff, Reiseführer | ½ Tag | 6. Juli |
| Geld wechseln | ca. 15 Min. | laufend |
| Musik herunterladen | 2 Std. | 6. Juli |
| Packen | 2 Std. | 6. Juli |
| Platzreservation in der Tierpension | ½ Std. | 2. Juli |
| Hund in die Tierpension bringen | 2 Std. | 6. Juli |
| Reiseproviant besorgen | 1 Std. | 6. Juli |

Die zentralen Überlegungen bei der Erstellung der Aktivitätenliste lauten:

- Welche Aufträge müssen erledigt sein, um das Ziel zu erreichen?
- Welchen Zeitbedarf erfordern die einzelnen Aufgaben?
- Welche der Aufgaben sind an Vorgaben gebunden (Termine, Örtlichkeiten, Formulare usw.)?

4.3 Schritt 3: Prioritäten setzen



Die Ziele sind gesetzt, die Aktivitätenliste mit dem Zeitbedarf und den bereits bekannten Terminen ist erstellt. Wer nun allerdings alles auf einmal tun möchte, verzettelt sich mit den einzelnen Aufgaben. Zum Schluss muss man möglicherweise feststellen, dass zwar viel gearbeitet wurde, aber wichtige Aufgaben trotzdem nicht erledigt sind.

Wenn erkannt wird, dass die zur Verfügung stehende Zeit nicht ausreicht, um alle Aufgaben zu erledigen, müssen Prioritäten gesetzt werden. Dazu gehören auch Überlegungen, ob einzelne Aufgaben an andere Personen delegiert (verteilt) werden können.

Prioritätensetzung bedeutet,

- dass man beurteilen muss, welche Aufgaben für die Zielerreichung besonders wichtig und welche weniger wichtig sind.
- dass man entscheiden muss, in welcher Reihenfolge die Aufgaben erledigt werden sollen.
- dass man die wichtigsten Aufgaben erledigen muss, anstatt viel Kraft für nebensächliche oder nicht wichtige Aufgaben einzusetzen.
- dass man überlegen muss, welche Aufgaben delegiert werden können.

Die nachfolgenden Methoden und Hilfsmittel unterstützen die Prioritätensetzung für die einzelnen Aktivitäten.

4.3.1 Das Eisenhower-Prinzip

Das Prinzip ist nach dem US-General und späteren Präsidenten Dwight D. Eisenhower (1890–1969) benannt. Dieser stellte während seines aktiven Dienstes im Zweiten Weltkrieg Erstaunliches fest: Wenn Soldaten einen einzigen Befehl bekamen, dann konnten sie ihn korrekt befolgen. Erhielten sie aber mehrere Befehle, so war es ihnen oftmals, insbesondere unter Zeitdruck, nicht möglich, die Befehle in einer sinnvollen Reihenfolge auszuführen. Um seinen Soldaten die Entscheidung zu erleichtern, welche Aufgabe wann, wie und von wem zu erledigen ist, entwickelte Eisenhower das nach ihm benannte Prinzip.

Dieses wird eingesetzt, um die Aufgaben aus der Aktivitätenliste nach ihrer **Wichtigkeit** und **Dringlichkeit** zu ordnen. Es ist wichtig, dass man die Aufgaben immer wieder hinsichtlich dieser beiden Kriterien überprüft. Wenn sich die Situation verändert, muss man auch die Bewertung anpassen.

Abbildung Nr. 9:
Eisenhower-Prinzip –
Aufgaben nach
Wichtigkeit und
Dringlichkeit ordnen

Siehe Unterkapitel
«Delegieren»,
Seite 53



Die zentralen Fragen beim Ordnen der Aufgaben nach dem Eisenhower-Prinzip sind nachstehend aufgeführt.

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Welche Aufgaben sind wichtig und müssen sofort erledigt werden, weil sie terminiert sind? | <p>Dringend und wichtig</p> <p>Diese Aufgaben werden sofort selbst erledigt.</p> |
| <p>Ein Qualifikationsgespräch, das am folgenden Tag stattfindet, muss vorbereitet werden.</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Welche Aufgaben sind zwar wichtig, können aber auf einen etwas späteren Zeitpunkt terminiert und/oder delegiert werden? | <p>Nicht dringend, aber wichtig</p> <p>Diese Aufgaben werden geplant, terminiert und evtl. delegiert.</p> |
| <p>Die Planung der Folgewoche muss erstellt und in zwei Tagen abgeliefert werden.</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Welche Aufgaben sind nicht wichtig, müssen aber sofort erledigt werden, weil sie terminiert sind? Können diese Aufgaben delegiert werden? | <p>Dringend, aber nicht wichtig</p> <p>Diese Aufgaben werden so bald als möglich erledigt oder delegiert.</p> |
| <p>Eine Statistik zum Munitionsverbrauch muss erstellt und heute abgeliefert werden.</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Welche Aufgaben sind nicht wichtig und können entweder ganz weggelassen werden oder aber auf einen späteren Zeitpunkt terminiert werden? | <p>Nicht dringend und nicht wichtig</p> <p>Diese Aufgaben werden nicht erledigt und man kann sie vergessen.</p> |
| <p>Die Informationswand für die Sdt soll zur Abwechslung wieder einmal neu gestaltet werden.</p> | |

4.3.2 Die ABC-Aufgabenanalyse

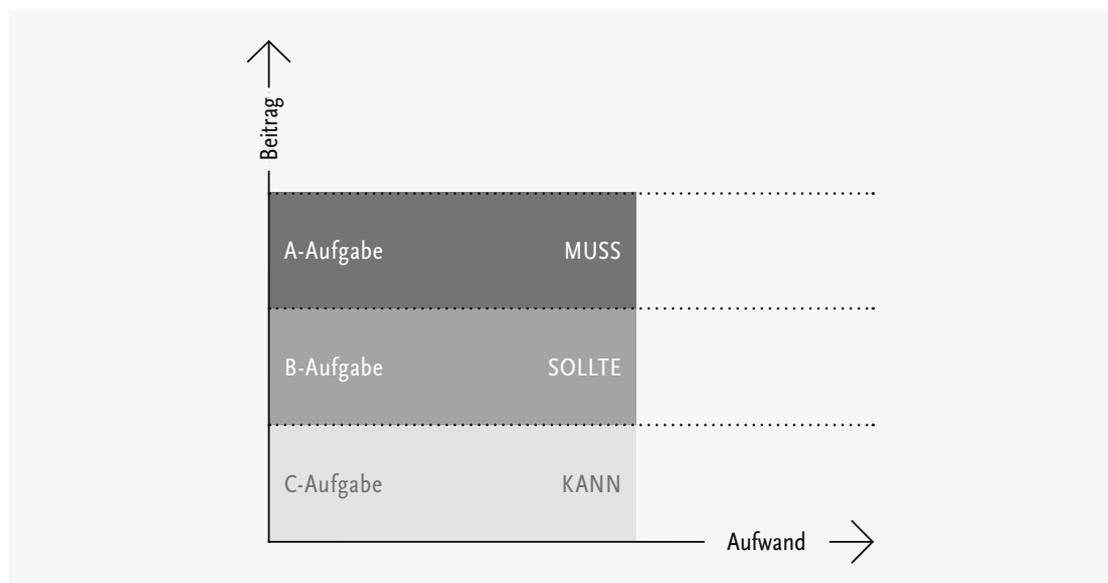
Die ABC-Analyse wird eingesetzt, um die Aufgaben aus der Aktivitätenliste nach ihrer **Wichtigkeit** zu ordnen.

Dabei werden drei Stufen unterschieden:

- A-Aufgaben sind sehr wichtige Aufgaben (MUSS)
- B-Aufgaben sind durchschnittlich wichtige Aufgaben (SOLLTE)
- C-Aufgaben sind eher unwichtige Aufgaben (KANN)

Im Volksmund sagt man oft «Kleiner Aufwand – grosse Wirkung!». Welche Aufgaben leisten mit verhältnismässig wenig Aufwand den grössten Beitrag zur Zielerreichung? Die Erfahrung zeigt, dass immer wieder viel Aufwand für unwichtige Aufgaben betrieben wird. Diese Art der Aufgaben leistet im Endeffekt jedoch nur einen geringen Beitrag zur Zielerreichung. Bezogen auf die Priorisierung gilt auch hier: Wichtigkeit geht vor. Eine A-Aufgabe kann mit relativ geringem Aufwand einen sehr hohen Beitrag zur Zielerreichung leisten, wenn dieser nicht unterschätzt wird.

Abbildung Nr. 10:
ABC-Aufgabenanalyse –
Aufgaben nach Arbeits-
aufwand und Beitrag zur
Zielerreichung ordnen



Beispiele

- Das Kader hat der Befehlsausgabe wenig Wichtigkeit beigemessen und diese Aufgabe nachlässig vorbereitet. Nach der Befehlsausgabe sind Mat, Munition und San Mat auf dem Arbeitsplatz nicht vollständig vorhanden. Das Kader muss viel Zeit investieren, bis der Arbeitsplatz den Anforderungen entspricht. Mit verhältnismässig wenig Aufwand hätte eine gut vorbereitete Befehlsausgabe einen grossen Beitrag zur Zielerreichung geleistet (A-Aufgabe).
- Sie haben eine Stunde Zeit, ein Dok zu verfassen und abzugeben. Sie merken, dass die von Ihnen benutzten Unterlagen im Ordner falsch sortiert sind. Sie machen sich also gleich daran, diese richtig einzuordnen, verlieren viel Zeit und können das Dok nicht rechtzeitig abgeben (C-Aufgabe).

Zentrale Überlegungen, um Aufgaben nach der ABC-Analyse zu ordnen, sind nachstehend aufgeführt.

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Die Aufgabe ist wichtig, weil der Beitrag zur Zielerreichung hoch ist • Eine Verschiebung ist nicht möglich | <p>A-Aufgaben</p> <p>Diese Aufgaben werden vorrangig und selbst in Angriff genommen.</p> |
| <p>A-Aufgaben sind möglichst während des Leistungshochs anzupacken und in Zeiten, die wenig störungsanfällig sind.</p> | |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Diese Aufgabe ist durchschnittlich wichtig • Der Termin für diese Aufgabe kann auf später verlegt werden • Andere können diese Aufgabe auch erledigen | <p>B-Aufgaben</p> <p>Diese Aufgaben werden später terminiert und/oder delegiert.</p> |
| <p>B-Aufgaben werden, wenn möglich, delegiert. Es ist regelmässig zu überprüfen, ob sich B-Aufgaben zu A-Aufgaben verändert haben.</p> | |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Routinetätigkeiten wie Administration, Ablegen, Ordnen, Detail- und Kontrollarbeiten usw. müssen möglichst effizient erledigt werden • Dringlichkeit richtig einschätzen! Der Termin für diese Aufgabe kann evtl. auf später verlegt werden | <p>C-Aufgaben</p> <p>Diese Aufgaben werden zuletzt erledigt und/oder delegiert.</p> |
| <p>Für C–Aufgaben lohnt es sich, nach Systemen zu suchen, mit denen Routine- und Administrationsaufgaben schnell erledigt werden können.</p> | |

Beispiel

Yves priorisiert seine Aktivitätenliste mithilfe der **ABC-Analyse**.

| Aktivität/Auftrag | Zeitbedarf | Termin | Priorität |
|---|-------------------|---------------|------------------|
| Reiseangebote vergleichen | 2–3 Tage | 3. Juli | A |
| Reise buchen | – | 3. Juli | A |
| Pass bei Gemeindeverwaltung verlängern | ½ Tag | 6. Juli | A |
| Surfbrett zur Reparatur bringen | 1 Woche | 6. Juli | B |
| Neoprenanzug kontrollieren/reparieren | 2 Tage | 6. Juli | B |
| Folgende Artikel einkaufen: Reisetasche, Badehosen und Flipflops, Reiseapotheke, Sonnencreme und Sonnenbrille, Lesestoff, Reiseführer | ½ Tag | 6. Juli | B |
| Geld wechseln | – | – | C |
| Musik herunterladen | 2 Std. | 6. Juli | C |
| Packen | 2 Std. | 6. Juli | B |
| Platzreservation in der Tierpension | – | 2. Juli | B |
| Hund in die Tierpension bringen | 2 Std. | 6. Juli | A |
| Reiseproviant besorgen | 1 Std. | 6. Juli | C |

Die Zuordnung der Priorität und der Entscheidung, ob eine Delegation erfolgt, werden auch durch die persönliche Haltung beeinflusst.

4.3.3 Delegieren

Wenn man sich Prioritäten setzt, wird einem möglicherweise bewusst, dass die Zeit nicht reicht, um die Aufgaben selbstständig zu erledigen.

Viele Personen tun sich schwer damit, Aufgaben anderen Menschen zu übertragen. Sie fühlen sich unersetzlich oder denken, dass nur sie selbst die Aufgaben gut, schnell oder richtig ausführen können. Zudem ist neben der Frage, welche Aufgabe man delegiert, auch wichtig, an wen sie delegiert wird. Die Person sollte die Fähigkeit und die Kenntnisse haben, die Aufgabe auch erledigen zu können, sowie die nötige Handlungs- und Entscheidungskompetenz erhalten. Wer delegiert, gibt ein Stück Verantwortung in Form von Handlungskompetenz weiter. Die Gesamtverantwortung darf man aber auf keinen Fall abgeben. Bei komplexen oder schwierigen Aufgaben lohnt es sich, den Auftrag schriftlich festzuhalten. Es ist wichtig, darauf zu achten, dass alle Fragen geklärt sind, sobald die Aufgabe delegiert wird. Durch Kontrollfragen ist sicherzustellen, dass der Auftrag verstanden worden ist.

Siehe Modul 5,
Kapitel «Das Führungsfeld»,
Seite 17

Siehe Modul 5,
Kapitel «Verantwortung»,
Seite 91

Delegieren bedeutet,

- Aufgaben an andere verständlich und konkret zu übertragen.
- Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Mittel zur Verfügung zu stellen, damit die delegierte Aufgabe vollständig und selbstständig erledigt werden kann.
- die Gesamt- und Führungsverantwortung beim Vorgesetzten zu belassen.



Abbildung Nr. 11:
Delegieren

Beispiel

Yves priorisiert seine Aktivitätenliste mithilfe der **ABC-Analyse** und überlegt sich, ob Aufgaben delegiert werden könnten.

| Aktivität/Auftrag | Zeitbedarf | Termin | Delegieren |
|---|-------------------|---------------|-------------------|
| Reiseangebote vergleichen | 2–3 Tage | 3. Juli | NEIN |
| Reise buchen | – | 3. Juli | NEIN |
| Pass bei Gemeindeverwaltung verlängern | ½ Tag | 6. Juli | NEIN |
| Surfbrett zur Reparatur bringen | 1 Woche | 6. Juli | JA |
| Neoprenanzug kontrollieren/reparieren | 2 Tage | 6. Juli | JA |
| Folgende Artikel einkaufen: Reisetasche, Badehosen und Flipflops, Reiseapotheke, Sonnencreme und Sonnenbrille, Lesestoff, Reiseführer | ½ Tag | 6. Juli | NEIN |
| Geld wechseln | ca. 15 Min | – | JA |
| Musik herunterladen | 2 Std. | 6. Juli | JA |
| Packen | 2 Std. | 6. Juli | NEIN |
| Platzreservation in der Tierpension | ½ Std. | 2. Juli | JA |
| Hund in die Tierpension bringen | 2 Std. | 6. Juli | NEIN |
| Reiseproviant besorgen | 1 Std. | 6. Juli | JA |

Was ist der Nutzen des Delegierens?

- Zeit für das Wesentliche, weil die Arbeitsbelastung abnimmt
- Bessere Arbeitsergebnisse, da die Stärken aller genutzt werden
- Förderung von Kompetenzen bei den Mitarbeitenden, Steigerung des Selbstbewusstseins, der Motivation und der Eigeninitiative
- Vertrauen in die Zusammenarbeit kann entstehen

Welche Aufgaben können delegiert werden?

- Aufgaben, die nach Anleitung erledigt werden können und bei denen kein grosser Abstimmungsprozess erforderlich ist (Absicht, Sinn und Bedeutung müssen verstanden worden sein)
- Tätigkeiten, die besser durch einen Spezialisten erledigt werden
- Routine- und Vorbereitungsaufgaben
- Detailkontrollen

Welche Aufgaben dürfen nicht delegiert werden?

- Führungsaufgaben der eigenen Funktion
- Angelegenheiten mit personalvertraulichen Inhalten
- Angelegenheiten, bei denen Verantwortung und Kompetenz direkt beim Vorgesetzten liegen

Die zentralen Überlegungen beim Delegieren lauten:

- Was kann delegiert werden und was kann nicht delegiert werden?
- Ist die Person gem. ihrer Funktion berechtigt, diese Aufgabe auszuführen?
- Hat die Person die nötigen Kompetenzen?
- Kann man die Konsequenzen für eine allenfalls nicht erfüllte Aufgabe tragen?
- Wie soll der Auftrag gestaltet/formuliert werden?
- Sind Möglichkeiten für Rückmeldungen, Steuerung und Kontrolle während der Ausführung und/oder nach Abschluss der Aufgabe vorhanden?

4.3.4 Das Pareto-Prinzip

Kleine Ursache – grosse Wirkung!

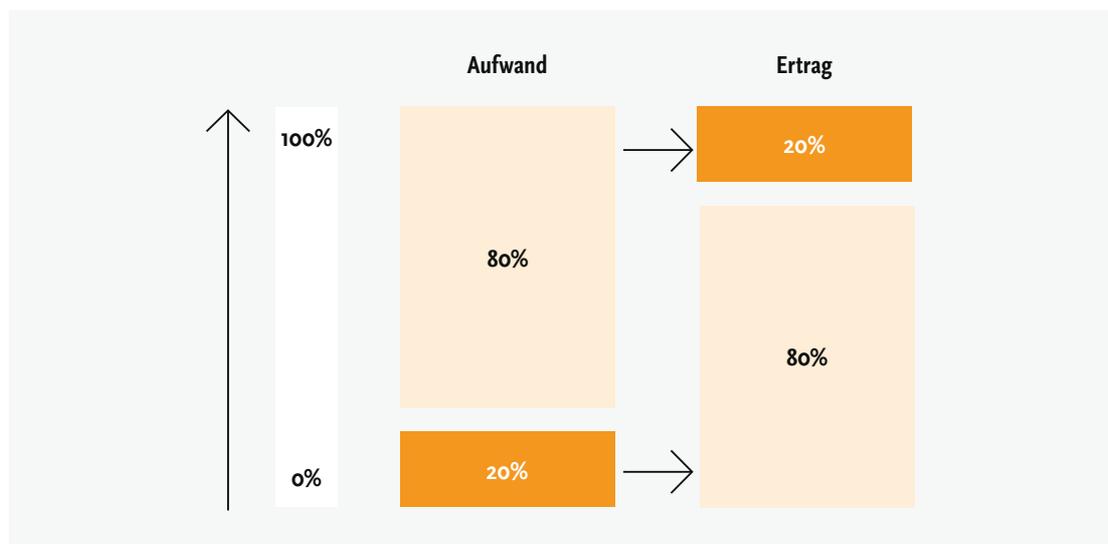
Oftmals ist es so, dass bereits mit einem kleinen zeitlichen Aufwand ein grosser Teil des Ziels (der Aufgabe) erreicht wird. Für die vollständige Zielerreichung muss jedoch oft noch sehr viel Zeit investiert werden.

Bekannt ist diese Theorie unter dem Begriff *Pareto-Prinzip* oder auch *80:20-Prinzip*. Vilfredo Pareto (1848–1923) war Professor für politische Ökonomie an der Universität Lausanne und stiess während seiner Tätigkeit auf dieses Prinzip. Er entdeckte es anhand der Vermögensverteilung in Italien um die Wende des 19. Jahrhunderts: 20 Prozent der Familien besaßen 80 Prozent des Vermögens.

Dieses Prinzip lässt sich nun in verschiedenen Bereichen durchspielen:

- Mit 20 Prozent Putzen lässt es die Wohnung zu 80 Prozent strahlen
- 20 Prozent der Speisekarte erbringen Restaurants 80 Prozent des Umsatzes
- 20 Prozent der Aufgaben werden in 80 Prozent der Arbeitszeit erledigt

Abbildung Nr. 12:
Das Pareto-Prinzip

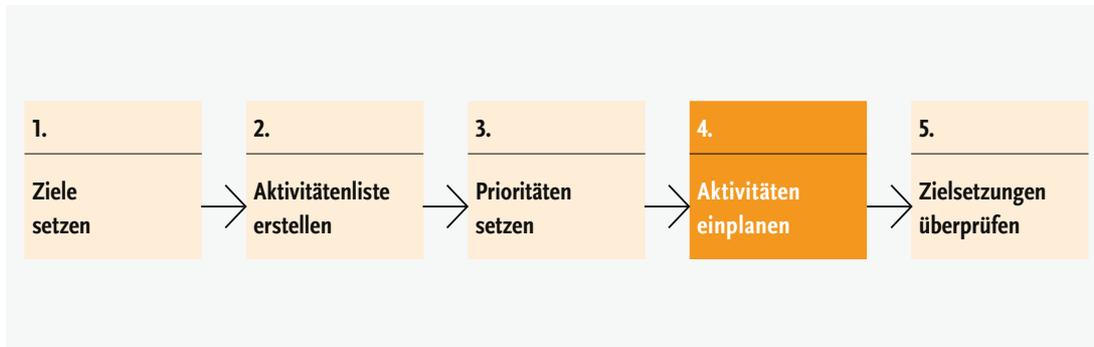


Das Prinzip beansprucht aber keine mathematische oder statistische Genauigkeit, sondern gilt eher als Daumenregel. Die Aussage besteht lediglich darin, dass 80 Prozent der eingesetzten Ressourcen nur 20 Prozent des Wertes schaffen. Es soll aufzeigen, dass viele Tätigkeiten eine Verschwendung von Zeit, Geld und Ressourcen sind. Dann sollte man sich Antworten auf die folgenden Fragen überlegen:

- Was bringt mich wirklich weiter im Leben?
- Welche Arbeit / Tätigkeit liegt mir?
- Wie kann man die eigene Tätigkeit nach diesem Prinzip («Weniger ist mehr!») optimieren?
- Wie kann ich Unnötiges streichen oder zusammenlegen? Wie kann ich das Pareto-Prinzip im Berufs- wie auch im Privatleben umsetzen?

Wenn man sich Prioritäten setzt, kann man die Zeit, über die man verfügt, besser nutzen.

4.4 Schritt 4: Aktivitäten einplanen



Siehe Reglement 51.018,
Ausbildungsmethodik,
Kapitel 2.2

Siehe Reglement 51.019,
Grundschulung,
Kapitel 6.3

Nachdem die Prioritäten festgelegt sind, folgen Überlegungen zur konkreten Zeiteinteilung. Wann genau sollen die verschiedenen Aktivitäten und Aufgaben erledigt werden? Es geht um die Festlegung einer verbindlichen Vorgehensweise bei der Erledigung der Aufgaben aus der Aktivitätenliste. Pausen tragen dazu bei, die Konzentration aufrechtzuerhalten. Sie sind in der Planung, wenn möglich, zu berücksichtigen. Dabei sind mehrere Kurzpausen à ca. 10 Minuten wertvoller als eine lange Pause von zwei Stunden.

Planen bedeutet,

- die Aktivitäten optimal auf die zur Verfügung stehende Zeit zu verteilen.
 - einen realistischen Umsetzungsplan in einem Planungsinstrument festzuhalten.
-

Oftmals wird die Planung als Zeitverschwendung erachtet, aber erst bei der Planung werden Aufgaben und Aufträge detailliert durchdacht. Hindernisse, die auf dem Weg zum Ziel überwunden werden müssen, können schon bei der Planungsarbeit erkannt werden. Dadurch wird wertvolle Zeit eingespart, werden Terminüberschneidungen verhindert und Hindernisse frühzeitig erkannt. Bei der Planung geht man immer folgendermassen vor: vom Gesamten ins Detail.

Nachstehend sind mögliche Ursachen für einen Misserfolg bei der Durchführung eines Ausbildungstages in der allgemeinen Sturmgewehrausbildung notiert.

Hinweis

Bei der Planung beachten: **vom Grossen ins Kleine, vom Generellen ins Spezielle oder auch von wichtigen zu unwichtigen Gesichtspunkten.**

Zfhr Flanner hat den Ausbildungstag in der allgemeinen Sturmgewehrausbildung perfekt geplant. Am Abend davor fällt ihm ein, dass er noch kontrollieren muss, ob der Schiessstand auch frei ist. Bevor die Details geplant werden, sollten die wichtigen Eckpunkte geplant und abgeklärt sein.

Beispiele**Allgemeine Sturmgewehrausbildung**

- Die Munition wurde nicht bestellt.
- Die Verschiebungszeiten sind nicht realistisch oder vergessen worden.
- Die Transportmittel sind nicht verfügbar oder zu spät eingetroffen.
- Der Ausbildungsplatz ist schon besetzt.
- Die Verpflegung steht nicht rechtzeitig auf dem Platz zur Verfügung.

4.4.1 Reservezeiten einplanen

Eine Grundregel der Zeitplanung besteht darin, nicht die gesamte verfügbare Zeit zu verplanen. Unvorhergesehene Störungen, Zeitdiebe und persönliche Leistungsfähigkeit erfordern Reservezeiten. In stark strukturierten Arbeitsprozessen, d. h., bei wenig Handlungsspielraum verringern sich diese Reserven.

- Der Grfhr hat einen stark strukturierten Tagesablauf, der wenig Reservezeit erfordert.
- Der Zfhr muss sich etwas mehr Reservezeit verschaffen, um administrative Arbeiten und Arbeitsvorbereitungen zu erledigen.
- Die höh Uof müssen täglich Reservezeiten einplanen, damit genügend Zeit zur Verfügung steht, um unvorhergesehene Bedürfnisse abzudecken, z. B. von Aussenstellen, Lieferanten, Unterstellten, Behörden usw.

Beispiele

4.4.2 Planungsinstrumente

Planung orientiert sich an verschiedenen Zielebenen.

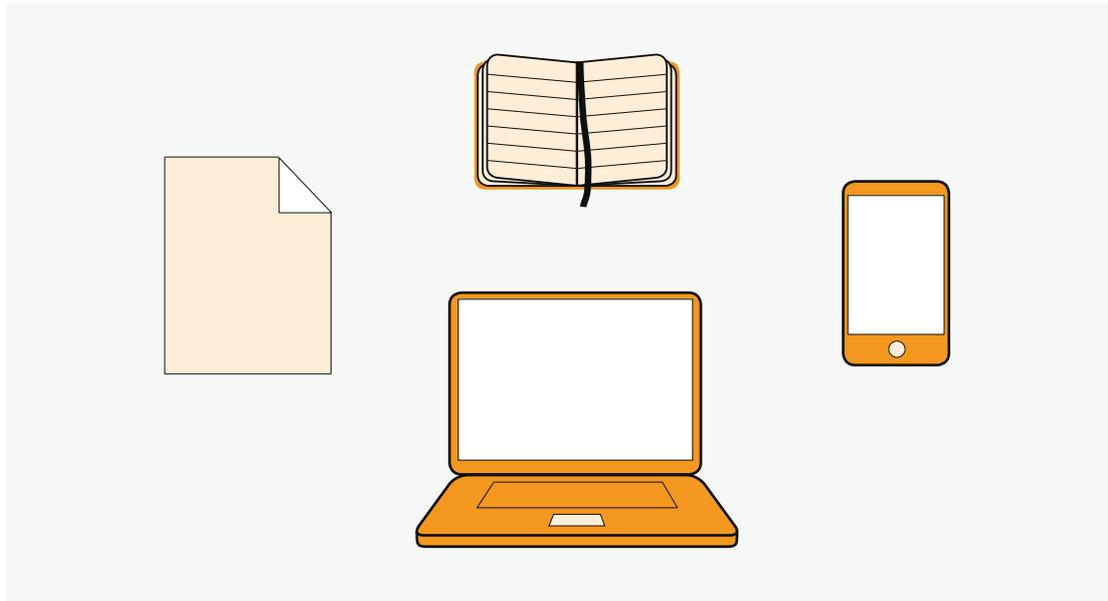


Abbildung Nr. 13:
Die Zielebenen

Dabei gilt: Je näher das Ereignis zeitlich heranrückt, desto detaillierter müssen die Aktivitäten geplant werden. Für eine langfristige Planung reicht möglicherweise eine Liste mit Terminen aus. Für die mittel- bis kurzfristige Planung empfiehlt sich hingegen der Einsatz manueller oder elektronischer Planungsinstrumente.

Oft ist es nicht möglich, alle Aktivitäten einzuplanen. Damit diese nicht vergessen werden, empfiehlt sich das Führen einer Pendenzenliste.

Abbildung Nr. 14:
Planungsmittel



Warum eine schriftliche Planung?

Eine schriftliche Planung hilft dabei,

- den Überblick zu behalten, da notierte Aufgaben und Termine nicht im Kopf behalten werden müssen.
- die Erledigung zu kontrollieren, da durch die Kontrolle Sicherheit erlangt wird, dass nichts vergessen worden ist.
- mögliche Terminüberschneidungen im Voraus zu erkennen, damit frühzeitige Massnahmen eingeleitet werden können, sodass keine Engpässe entstehen.

Nachdem Yves seine Aktivitäten priorisiert und Überlegungen zu einer allfälligen Delegation von Aufgaben angestellt hat, erfolgt als nächster Schritt die Wochenplanung.

Auflage: Die Arbeitszeit darf nicht verplant werden.

| Schweizerische Armee | | | | | | | Ferienplanung | | | | | | | Woche vom 02.07. bis 09.07. | | | | | | |
|----------------------|---|---|----------|--|----------|------------------------|---------------------|-----------------------------|------------|--|---------|--------------------------|---|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Zeit | Montag | | Dienstag | | Mittwoch | | Donnerstag | | Freitag | | Samstag | | Bemerkungen | | | | | | | |
| 04.00 | | | | | | | | | | | | | Delegieren von C-Aufgaben Bruder bringt Surfbrett zur Reparatur und wechselt Geld. | | | | | | | |
| 06.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 08.00 | Auflagen: Arbeitszeit darf nicht verplant werden. | | | | | | | | Ferien tag | | | | | | | | | | | |
| 10.00 | | | | | | | | | | | | Reiseproviant besorgen | | | | | | | | |
| 12.00 | | | | | | | | | | | | Pufferzeit (Reservezeit) | | | | | | | | |
| 14.00 | | | | | | | | | | | | packen | | | | | | | | |
| 16.00 | Gemeindeverw.: Passverlängerung | Reise buchen | | | | Kontrolle Neoprenanzug | Pendenz überprüfen | Gemeindeverw.: Pass abholen | | | | Abreise in die Ferien | | | | | | | | |
| 18.00 | Platzreservation in der Tierpension | Abklären, ob allenfalls Miete Surfbrett möglich | | | | Musik herunterladen | Abendverkauf | Hund in Tierpension bringen | | | | | | | | | | | | |
| 20.00 | Reiseangebote | | | | | | siehe Einkaufsliste | packen | | | | | | | | | | | | |
| 22.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | Pufferzeit (Reservezeit) | | | | | | | | |

Abbildung Nr. 15:
Yves' Arbeitsplan

Zwei C-Aufgaben konnte Yves delegieren:

- Surfbrett zur Reparatur bringen
- Geld wechseln

Gem. der Information seines Bruders kann das Surfbrett in der kurzen Zeit nicht mehr repariert werden. Yves setzt diese Aktivität deshalb auf seine bestehende Pendenzenliste.

4.4.3 Die Pendenzenliste

Eine Pendenzenliste muss ständig kontrolliert werden, damit alle noch unerledigten Aufgaben wieder in der Planung berücksichtigt werden. Möglicherweise muss man Aufgaben neu zu priorisieren.

Zu beachten:

- Neue Aufträge werden in einzelne Aufgaben/Arbeitsschritte aufgeteilt und auf der Aktivitätenliste eingetragen. Nachdem man die Prioritäten gesetzt hat, kann es vorkommen, dass nicht alle Aufgaben aus der Aktivitätenliste im Wochen- oder Tagesplan berücksichtigt werden können. Die Pendenzenliste kann in diesem Fall als Gedankenstütze für die noch unerledigten Aufgaben eingesetzt werden.
- Es kommt vor, dass die Planung durch unvorhergesehene Zwischenfälle durcheinander gerät und nicht alle Pendenzen abgeschlossen werden können. Aufgaben, die bereits im Wochen- oder Tagesplan aufgenommen worden sind, aber doch nicht erledigt werden konnten, werden auf die Pendenzenliste aufgenommen.
- Laufend neu hinzukommende Aufgaben, Termine, zu erledigende Telefonanrufe usw. werden ebenfalls auf der Pendenzenliste notiert.

Auf der bereits bestehenden Pendenzenliste von Yves wird nun neu die Pendezenz «Surfbrett» aufgenommen.

Beispiel

| Was | Bis wann | Wer |
|--|-----------------|------------|
| Einzahlungen Juli erledigen | 27. Juni | |
| Termin für Nachtessen mit Eltern reservieren | | |
| Ferienplanung einreichen | 2. August | |
| Geburtstag Eliane organisieren | 16. September | |
| Coiffeur anmelden | | |
| Hund impfen | Ende September | |
| Surfbrett reparieren | | |

Das Zusammenwirken von Aktivitätenliste, Planung und Pendenzenliste

Eine Aktivitätenliste wird in der Regel eingesetzt, wenn grössere Aufträge in einzelne Aufgaben aufgeteilt werden müssen. Der Einsatz mehrerer Aktivitätenlisten ist sinnvoll, wenn jemand mehrere Aufgaben gleichzeitig führt.

Je nach Aufgabengebiet kann es reichen, lediglich eine Pendenzenliste zu führen und daraus die Planung zu erstellen. Ob sowohl eine Aktivitätenliste als auch eine Pendenzenliste eingesetzt werden, ist somit abhängig von der jeweiligen Funktion und den entsprechenden Aufträgen.

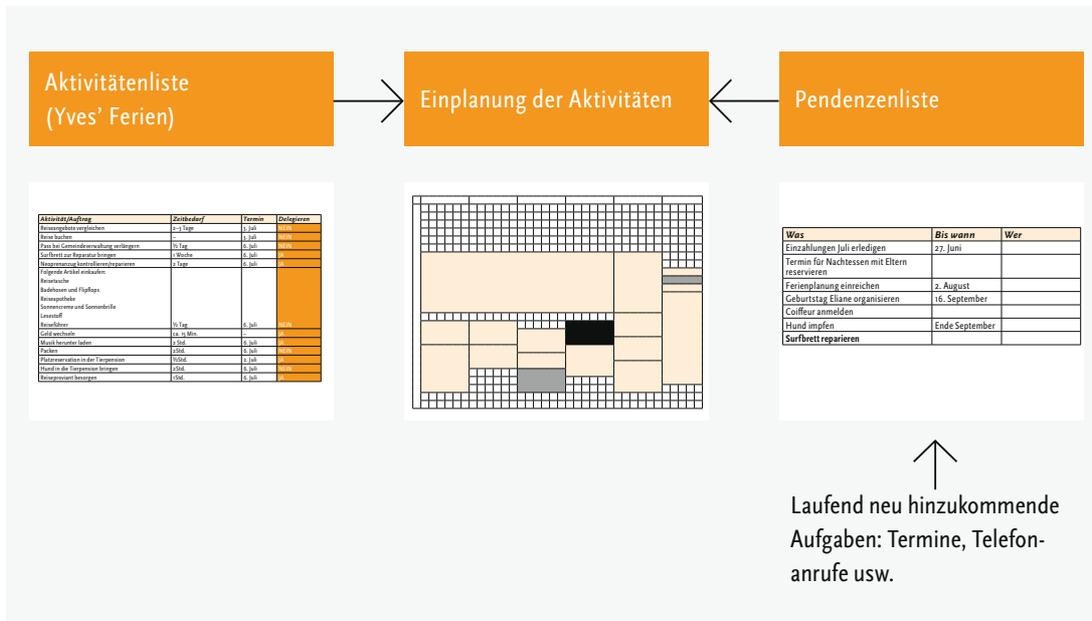


Abbildung Nr. 16:
Zusammenwirkung von
Aktivitätenliste, Planung
und Pendenzenliste

Neue Pendenzen können neue Aktivitäten auslösen, die wiederum neu eingefügt werden müssen.

Die zentralen Überlegungen für die Einplanung von Aktivitäten lauten:

- Stehen die priorisierten Aktivitäten in der Zeitplanung an erster Stelle?
- Gibt es terminliche Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Aktivitäten?
- Gibt es Terminüberschneidungen?
- Ist die Abfolge der Aufgabenerledigung sinnvoll?
- Sind Mittel, Ressourcen und Material zur Erledigung der Aufgabe vorhanden?
- Was muss noch organisiert/koordiniert werden?
- Ist die Pendenzenliste aktualisiert?

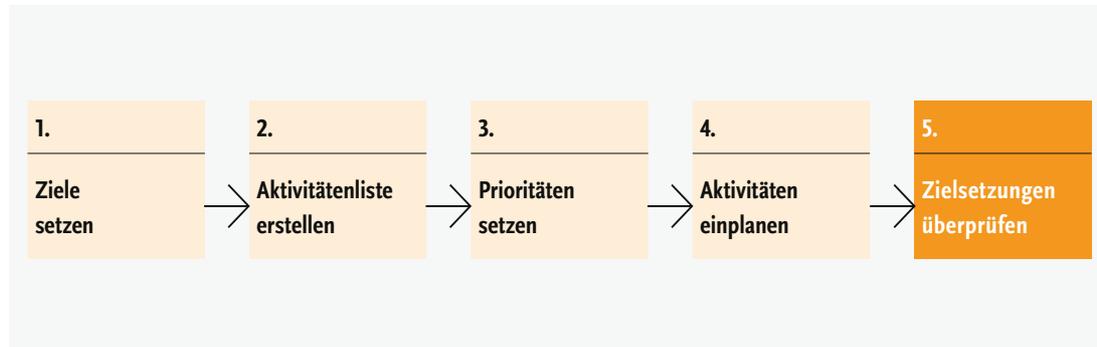
4.4.4 Die ALPEN-Methode

Die ALPEN-Methode ist ein mögliches Hilfsmittel, um die persönliche Zeitplanung einfach und strukturiert anzugehen. Die Methode umfasst insgesamt fünf Arbeitsschritte:

| | |
|---|---|
| <p>Siehe Unterkapitel «Die ABC-Aufgabenanalyse», Seite 50</p> | <p>A Aufgaben, Aktivitäten und Termine notieren</p> <p>Sämtliche Aktivitäten und Aufgaben, die erledigt werden müssen, werden ohne Rücksicht auf die Reihenfolge aufgelistet. Im Optimalfall geschieht dies möglichst frühzeitig. Je nach Funktion und Aufgabe muss man mehrere Wochen im Voraus überblicken.</p> |
| <p>Siehe Unterkapitel «Die ABC-Aufgabenanalyse», Seite 50</p> | <p>L Länge respektive die Dauer der einzelnen Aktivitäten abschätzen (Zeitbedarf)</p> <p>Die voraussichtliche Zeitdauer für jede Aufgabe/jeden Arbeitsschritt ist abzuschätzen. Die zur Erledigung benötigte Zeit wird häufig unterschätzt. Es ist deshalb wichtig, ein Zeitlimit zu setzen.</p> |
| <p>Siehe Unterkapitel «Schritt 4: Aktivitäten einplanen», Seite 57</p> | <p>P Planung von Reservezeiten</p> <p>Unvorhergesehene Ereignisse verändern den Zeitplan, z. B. Anrufe, kurzfristig hinzukommende dringende Aufgaben usw. Es müssen deshalb Reservezeiten eingeplant werden.</p> |
| <p>Siehe Unterkapitel «Schritt 3: Prioritäten setzen», Seite 47</p> | <p>E Entscheidungen über Prioritäten und/oder Delegationsmöglichkeiten treffen</p> <p>Je nachdem, wie viel Zeit zur Erledigung der Aktivitäten/Aufgaben zur Verfügung steht, kommt man um das Priorisieren, Delegieren, Kürzen oder Verschieben nicht herum.</p> |
| <p>Siehe Unterkapitel «Schritt 5: Zielsetzung überprüfen», Seite 65</p> | <p>N Nachkontrolle durchführen (Pendenzen überprüfen/Massnahmen treffen)</p> <p>Am Ende einer Woche oder eines Tages muss man überprüfen, was erledigt ist und was noch einmal einzuplanen respektive auf die Pendenzenliste zu setzen ist.</p> <p>Auch die Planungskontrolle soll hier erfolgen. Wurde der Zeitbedarf für die einzelnen Aktivitäten/Aufgaben über- oder unterschätzt?</p> |

4.5 Schritt 5: Zielsetzung überprüfen

Ein Teil der verfügbaren Zeit soll dazu verwendet werden, regelmässig zu überprüfen, ob es gelungen ist, die geplanten Aufgaben und Aktivitäten in die Tat umzusetzen.



Siehe Reglement 51.018, Ausbildungsmethodik, Kapitel 2.2, 3.4 und 4.3

Siehe Reglement 51.019, Grundschulung, Kapitel 6.3

Die Überprüfung der Zielsetzung bedeutet,

- erreichte Ergebnisse mit den geplanten Zielen zu vergleichen, allenfalls Korrekturmassnahmen zu treffen und das Handeln erneut auf die wichtigen Aktivitäten auszurichten.
- Arbeitsfortschritte zu überwachen und Endergebnisse zu kontrollieren.

Im Rahmen des persönlichen Zeitmanagements wird anhand der Pendenzenliste die Tätigkeit kontrolliert. Mithilfe des SMART-Modells hingegen können die Zielsetzungen kontrolliert werden.

Die zentralen Überlegungen bei der Überprüfung von Zielsetzungen lauten:

- Sind die wichtigsten Aufgaben erledigt?
- Was ist noch nicht abgedeckt?
- Welche Ergebnisse liegen vor?
- Stimmt der Weg zum Ziel?
- Müssen gewisse Ziele angepasst werden?
- Welche Ursachen erklären die Abweichungen von den Zielsetzungen?

4.6 Effektiver Umgang mit der Zeit: Wo stehen Sie?

Auf dem LMS finden Sie den Online-Fragebogen zur Standortanalyse Ihres **Zeitmanagement-Profiles** (persolog® Zeitmanagement-Profil).

Zeitmanagement bedeutet, dass man die eigene Zeit optimal nutzt. Somit können Sie die Zeit in den verschiedenen Lebensbereichen geniessen. Wie eine Person mit ihrer Zeit umgeht, hängt von ihrem persolog® Verhaltens-Profil ab. Auf Zeitdruck reagiert jeder D, I, S & G-Stil ganz anders. Finden Sie es nicht auch interessant, wenn Sie sehen, wie Ihre Kameraden und Kameradinnen einen Befehl umsetzen? Wie sich jeder Mensch die Aufgaben unterschiedlich einteilt? Wie sehr sich die individuelle Zeitplanung verschiedener Menschen unterscheidet?

Der D-Stil holt das Maximum aus der Zeit heraus und er setzt seine Prioritäten sehr deutlich. Dagegen achtet der I-Stil nicht so stark auf die Zeit und versucht, mehrere Sachen gleichzeitig zu erledigen. Ein ambivalentes (mehrdeutiges) Verhältnis hat der S-Stil zu seiner Zeit – sie ist so lange sein Freund, wie er nicht unter Zeitdruck steht. Und der G-Stil braucht immer länger als andere. Solche Menschen wollen ihre Aufgabe mit einem bestmöglichen Ergebnis abschliessen, verzetteln sich dabei aber oft.

Siehe Modul 1,
Unterkapitel «Persön-
lichkeitseigenschaften»,
Seite 26

Wie gehen Sie nun mit den einzelnen Stilen um?

| | Dominant | Initiativ | Stetig | Gewissenhaft |
|----------------------------------|--|---|---|--|
| Ziele setzen | Setzen Sie Grobziele und fordern Sie diese genau ein. | Vereinbaren Sie gemeinsame Ziele und überprüfen Sie die Zielerreichung regelmässig. | Erläutern Sie schrittweise die Ziele. Entwickeln Sie anschliessend gemeinsam einen Plan zur Umsetzung. | Im Vorfeld sollten Sie über die Ziele informieren, sie begründen und danach einen gemeinsamen Umsetzungsplan erstellen. |
| Prioritäten setzen | Pochen Sie auf eine realistische «To-do»-Liste und geben Sie nicht nach. | Helfen Sie, Prioritäten aufzulisten, und gewichten Sie diese anschliessend zusammen. | Nehmen Sie sich Zeit für die Erarbeitung und kontrollieren Sie regelmässig. | Vereinbaren Sie die maximale Anzahl der Prioritäten und geben Sie ein Enddatum an, da sich der «G»-Stil sonst verzettelt. |
| Tages- und Wochenplanung | Erwarten Sie keine zu ausführliche Planung. Sie werden zwei Grobziele erhalten, verteidigen Sie aber Ihre Planung. | Geben Sie konkrete Hilfestellung, wie die Ziele erreicht werden können und wieviel Zeit für die Umsetzung benötigt wird. | Überfordern Sie den «S»-Stil nicht mit neuen Zielen. Auch wenn es anfangs nicht den Anschein macht, wird der «S»-Stil die Aufgaben erledigen. | Kontrollieren Sie regelmässig. Bestehen Sie darauf, dass der Endtermin eingehalten wird, und verschieben Sie ihn nicht. |
| Besprechung von Sitzungen | Seien Sie gut vorbereitet, denn der «D»-Stil will nur das Wesentliche hören. Vertreten Sie Ihre Meinung und scheuen Sie die Konfrontation nicht. | Für zu spätes Erscheinen gibt es eine Strafe. Loben Sie die Inputs und stellen Sie die Regel auf, dass die Sprechzeit begrenzt ist. | Spannungen können beim «S»-Stil zur Leistungsminderung führen – darum meiden Sie Spannungen in der Gruppe. | Sie müssen die Meinung vom «G»-Stil aktiv einholen. Passen Sie aber auf, dass er nur das Wesentliche mitteilt, verhindern Sie, dass jedes Detail erläutert wird. |

In Ihrem persönlichen Bericht sehen Sie Ihre eigenen Ausprägungen. Haben Sie in einem Bereich eine tiefere Ausprägung, dann versuchen Sie, die Tipps im Bericht umzusetzen. Er bietet Ihnen Unterstützung mit praktischen Empfehlungen.

Das Wichtigste in Kürze

Im Rahmen der persönlichen Planung geht es darum, sich mit den Anforderungen an ein strukturiertes und umsichtiges Zeitmanagement auseinanderzusetzen. Zeitplanung heisst, Aufträge und Vorhaben zur richtigen Zeit und vollständig zu erledigen. Die persönliche Zeitplanung umfasst fünf Schritte.

1. Ziele setzen

Absichten zu klaren Zielen formulieren, evtl. mit dem Hilfsmittel von der «**SMART-Formel**»

2. Aktivitätenliste erstellen

Einen Überblick über alle anfallenden Aufgaben erstellen und den entsprechenden Zeitbedarf abschätzen

3. Prioritäten setzen

Aufgaben nach Wichtigkeit und/oder Dringlichkeit einordnen, evtl. mit den Hilfsmitteln **Eisenhower-Prinzip** und/oder **ABC-Analyse**

Delegieren bedeutet, Aufgaben und Verantwortlichkeiten an andere mittels klarer Auflagen zu übertragen, während die Gesamtverantwortung/Führung beim Vorgesetzten bleibt

4. Aktivitäten einplanen

- Aufgaben optimal auf die zur Verfügung stehende Zeit verteilen und in einem Planungsinstrument festhalten
- Beachten, dass auch Zeit für Unerwartetes eingeplant wird (Pufferzeiten/Reservezeiten), evtl. mit dem Hilfsmittel **Pendenzliste**
- Die **ALPEN-Methode** stellt ein Hilfsmittel für eine strukturierte Planung dar

5. Zielsetzung überprüfen

Die **Arbeitsschritte** werden laufend mit der Frage: «Bin ich auf dem Weg zum Ziel?» überwacht