

# Zeit managen in Führungsteams

*Da gibt es speziell in Führungsteams enorme Reibungsverluste, weil Termine und Vereinbarungen nicht eingehalten werden oder "Wichtiges" von "Dringendem" nicht unterschieden wird.*

*Die Folge: Viele fühlen sich „gearbeitet“ oder fremdbestimmt und haben das Gefühl, in den wesentlichen Themen nicht vorangekommen zu sein.*

*Was Ihnen bei der Lösung dieses Problems helfen kann, erfahren Sie hier.*

Seminare und Trainings zum Zeitmanagement oder zur Arbeitsorganisation gibt es viele - einige davon sind sehr professionell und schaffen gute Voraussetzungen für ein funktionierendes, persönliches Zeitmanagement. Immer dann aber, wenn ein Teilnehmer von einem Zeitmanagement-Seminar voller Tatendrang und mit einem Bündel neuer Ideen in sein Unternehmen zurückkehrt, muss er neue Grenzen kennenlernen: Er hängt nämlich nach wie vor von den "Zeitmanagement-Fähigkeiten" seines Chefs oder seiner Kollegen ab.

Es macht deshalb sehr viel Sinn, das Zeitmanagement von Arbeitsgruppen in einem geschlossenen Gruppenseminar zu optimieren und neben klassischen Inhalten auch auf (gruppen-) typische Zeitfallen, zeitbezogene "Spielregeln" etc. abzielen.

Hat Ihr Unternehmen generell Optimierungsbedarf im Umgang mit der (Arbeits-) Zeit, können Sie ja mal ein Leitungskreis-Workshop zum Thema "Zeitmanagement" vorschlagen. Die Vorteile:

- Der Umgang mit Ressourcen wird meistens von der Leitung direkt beeinflusst (durch vormachen, "durchgehen-lassen", aber auch durch Anweisungen und Regeln). Beeinflussen Sie also die Beeinflusser und helfen Sie, Optimierungspotenziale freizulegen.
- In vielen Fällen sind schon allgemeine oder generelle Zeitmanagementwissen und -fähigkeiten vorhanden. Diese schleifen sich aber immer wieder durch individuelle Verhaltensweisen im Team ab.
- Decken Sie die teaminternen Störquellen und Zeitfallen auf und erarbeiten Sie gemeinsam Lösungen.
- Jedes Team hat in seiner Zusammenarbeit ganz individuelle Bedürfnisse, die ganz klar auch die gemeinsame Zeit beeinflussen. Diese Individualität ver-

langt natürlich auch nach einer entsprechenden Berücksichtigung durch Sie.

- Sie können maßgeschneiderte Maßnahmen und Verabredungen für das Team erarbeiten, die wirklichen Einfluss auf die Kern(-zeit)-probleme haben.

*Es macht sehr viel Sinn, das Zeitmanagement von Arbeitsgruppen in einem geschlossenen Gruppenseminar zu optimieren.*

Diese Vorgehensweise hat mit Sicherheit auch Einfluss auf die nachgeordneten Stellen und ist damit

übergreifend. Jeder hat seine individuelle "innere Landkarte" und damit auch seine besonderen Blickwinkel.

Wir empfehlen Ihnen (z.B. als Trainer oder Moderator eines Zeitmanagement-Workshops) deshalb folgende Vorgehensweise:

**Auftragsklärung** (Für Sie als Profi nur eine knappe Auflistung)

- Worin besteht der Mangel?
- Warum jetzt? Gibt es einen aktuellen Bezug?
- Was, wenn nichts optimiert würde?
- Welche Widerstände gibt es?
- ...

**Schriftliches Interview**

Je mehr Sie in der Vorbereitung der Veranstaltung wissen, desto individueller können Sie sich präparieren. Typische Inhalte eines solchen Fragebogens:

- Handlungsbedarfe/ Motivation zur Veränderung (Was sind die Auswirkungen unseres derzeitigen Zeitmanagements? Wozu führt das in unserem Unternehmen, bei unseren Kunden, bei mir persönlich?)
- (Wunsch-) Zielsetzungen des zukünftigen Zeitmanagements (Was wollen wir durch ein neues Zeitmanagement erreichen? Was habe ich davon, was unser Kunde und unser Unternehmen?)

Das Team von Stutz+Partner:

**Darauf können Sie sich verlassen!**

Wir sind seit vielen Jahren mit nachweisbaren Erfolgen als Analytiker, Berater, Personal- und Organisationsentwickler tätig und haben vor unserer Selbständigkeit in verschiedenen Unternehmen und Organisationen im Entwicklungskontext gearbeitet.

Zu unseren Kompetenzen gehört die strategische und operative OE, die Begleitung von Veränderungsprozessen, Training und Coaching von Führungskräften, (Weiter-) Entwicklung von Teams sowie die Konzeption und Implementierung von Personalinstrumenten.

[kontakt@stutzundpartner.de](mailto:kontakt@stutzundpartner.de)

[www.stutzundpartner.de](http://www.stutzundpartner.de)

Analyse der Ausgangslage (Was sind die unternehmensinternen Zeitfresser? Welche Zeitfallen stelle ich durch mein eigenes Verhalten auf? Was oder wer sind die Störquellen von außen?)

- Mögliche "Stolpersteine" bei der Umsetzung (Welche Widerstände können sich bei der Umsetzung ergeben? Zum Beispiel durch eine eingeschränkte telefonische Ansprechbarkeit zugunsten von Mitarbeitergesprächen oder ungestörter konzeptueller Arbeit)
- Erfahrungen aus Zeitmanagementseminaren.

Wenn Sie die Ergebnisse der Befragung auswerten und verdichten, erhalten Sie die Schlüsselthemen oder Handlungsfelder, die in Ihrem Workshop die entscheidende Rolle spielen werden.

### Bearbeiten der Schlüsselthemen/ Handlungsfelder

An dieser Stelle eine Auflistung "typischer" Themen:

1. **Prioritätensetzung** (Wie und wodurch unterscheiden wir zwischen "Wichtig" und "Dringend"? Und halten wir uns auch daran?)
2. **Die Zuständigkeiten** (Wie schaffen wir bei uns im Unternehmen noch mehr Transparenz und Klarheit über Zuständigkeiten? Und ggf. auch bei unseren Kunden?)
3. **Besprechungen und Meetings** (Welche Inhalte, Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen würden den Nutzen unserer ... optimieren?)
4. **Persönliche Verhaltensweisen** (Was sollte jeder Einzelne tun und was lieber vermeiden?)
5. **Disziplin und Verbindlichkeit** (damit alle Beteiligten ihren Beitrag leisten?)
6. **Außenwirkung** (Wie setzen wir unsere Vorhaben um und bereiten unsere internen und externen "Kunden" auf die Veränderungen vor?)

Je nach Erfahrungen der Teilnehmer im Zusammenhang mit Zeitmanagement-Techniken sollten Sie kurze Wiederholungen, aber auch

neue Ideen einsetzen bzw. neue Impulse setzen. Vereinbaren Sie am Ende Ihres Workshops eine weitere Maßnahme und verabreden Sie einen konkreten Termin für eine erste Bilanz.

Durch folgende Methoden und Vorgehensweisen können Sie (als Trainer) die "Schlüsselthemen" erfolgreich bearbeiten:

#### Zu 1. **Prioritätensetzung**

Machen Sie Ihren Teilnehmern deutlich, dass bei Prioritätensetzungen grundsätzlich zwischen kurzfristigen und langfristigen Bedeutung unterschieden werden sollte.

Dringend sind alle Tätigkeiten, die keinen

Aufschub dulden, z.B. Kunden-reklamation, „Notfälle“ oder manche Vorstandsanfragen.

Wichtig sind alle Aufgaben, die den Zielen und der Erledigung der Hauptaufgaben dienen.

Bleiben Sie bei der Unterscheidung zwischen "Wichtig" und "Dringend": Nutzen Sie als gutes Beispiel das "Eisenhower-Prinzip", der seine Aufgaben in ABC-Prioritäten eingeteilt hat. Übertragen Sie anschließend das Eisenhower-Prinzip auf konkrete Aufgabenbeispiele

Wenn das Grundprinzip der ABC-Methodik von Ihren Teilnehmern nachvollzogen wurde, führen Sie eine Gruppenarbeit durch: Jetzt geht es in Kleingruppen darum, konkrete Aufgabenbeispiele aus deren eigenen Berufswelt in die Matrix übertragen und anschließend im Plenum vorgestellt und diskutiert wird.

Vorteil dieser Vorgehensweise: Ihren Teilnehmern wird anhand konkreter Beispiele deutlich, was die Prioritätensetzungen auslösen und finden im Führungskreis gute Argumente für zukünftige andere Verfahrensweisen.

Resümee: Verdeutlichen Sie Ihren Teilnehmern, dass möglichst den wichtigen Dingen die meiste (Arbeits-) Zeit eingeräumt wird.

*Für den langfristigen Erfolg des Führungskreises ist relevant, sich möglichst auf die Tätigkeiten zu konzentrieren, die den meisten Erfolg bringen.*

*Durch welche Methoden und Vorgehensweisen Sie (als Trainer) die "Schlüsselthemen" erfolgreich bearbeiten.*

Für den langfristigen Erfolg des Führungskreises ist relevant, sich möglichst auf die Tätigkeiten zu konzentrieren, die den meisten Erfolg bringen.

#### Zu 2. **Zuständigkeiten**

In kleineren Führungsteams können Sie die folgenden Fragestellungen im Plenum bearbeiten - bei größeren Gruppen sollten Sie besser die Gruppenarbeit wählen:

- Über welche Zuständigkeiten bestehen bei uns im Unternehmen/ in unserem Bereich noch Unklarheiten? Wozu führen diese Unklarheiten? (Relevanzfrage/ Handlungsorientierung)
- Was müssen wir konkret tun, um unseren Mitarbeitern kurzfristig mehr Klarheit/ Orientierung zu geben?
- Inwieweit gilt das auch für Gesprächspartner anderer Niederlassungen bzw. für unsere Kunden?
- Welche konkrete Schritte bieten sich an?

#### Zu 3. **Besprechungen/ Meetings**

Auch hier empfiehlt sich je nach Gruppengröße die Gruppenarbeit oder die Erarbeitung mit simultaner Visualisierung im Plenum. Folgende Fragestellungen helfen Ihnen, die Besprechungen und Meetings Ihrer Teilnehmer zu optimieren:

- Bei welchen konkreten Besprechungen bzw. Meetings besteht aus Ihrer Sicht ein Optimierungsbedarf
- Welche Vorschläge haben Sie hinsichtlich Inhalte, Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen?
- Inwieweit brauchen wir für unsere Besprechungen klare Verabredungen über Vorbereitungen, Rollen, "Spielregeln" etc.? Welche sind das?
- Welche "Stolpersteine" können die erfolgreiche Umsetzung unserer Vorhaben gefährden? Wie wollen wir damit umgehen?

Wichtig für Ihre Arbeit als Moderator/ Trainer ist die Entwicklung eines konkreten Maßnahmenplans

bzw. das Sicherstellen verbindlicher Vereinbarungen zwischen den Teilnehmern.

#### Zu 4. **Persönliche Verhaltensweisen**

Jeder Einzelne trägt möglicherweise auch mit seinem persönlichen Verhalten dazu bei, dass zeitliche Engpässe entstehen oder der Umgang mit der Zeit zum Problem wird. Stellen Sie Ihren Teilnehmern folgende "typische" Zeitfresser vor, die durch das eigene Verhalten entstehen:

- Verschieben unangenehmer Aufgaben
- Sich sofort auf eine Arbeit stürzen, ohne zu planen
- Teilnahme an vielen langen Besprechungen und Meetings
- Immer eine offene Tür für Besucher und/ oder Mitarbeiter
- Häufiges Unterbrechen einer Arbeit, um Dringenderes anzupacken
- Alles perfekt machen wollen
- Zu erledigende Aufgaben kurz vor Abgabetermin beginnen
- Den Tag immer zu 100% zu verplanen
- Nicht "Nein" sagen können
- Unvorbereitet in Besprechungen und Meetings zu gehen
- Die gesamte Eingangspost lesen
- Als Führungskraft alles selbst erledigen.

Leiten Sie anschließend in eine Einzelarbeit ein, in der jeder seine persönlichen Verhaltensweisen, deren Ursachen/ Gründe und mögliche Lösungswege aufschreibt, die anschließend beispielhaft im Plenum vorgestellt werden.

#### Zu 5. **Disziplin und Verbindlichkeit**

Dieser Punkt ist ein Schlüsselthema. Alle vorherigen Erkenntnisse und Vereinbarungen haben nur dann einen Sinn, wenn sich alle Beteiligten daran halten. Unser Vorschlag: Machen Sie Ihren Teilnehmern in der Anmoderation des Themas deutlich, dass "Disziplin und Verbindlichkeit" für die Optimierungsabsichten erfolgsentscheidend sind.

Diskutieren Sie im Plenum folgende Fragestellungen:

- Was genau macht "Disziplin" so schwierig?
- Wie kann sich jeder selbst "überlisten"?
- Inwieweit macht es einen Unterschied, ob eine Vereinbarung (in Form, Umfang, Terminsetzung) eingehalten wird oder nicht?
- Gibt es auch so etwas wie "Konsequenzen"? Welche sind das, welche machen Sinn?

#### Zu 6. **Außenwirkung**

Für dieses Schlüsselthema ist wichtig zu ermitteln, welche Umsetzungshindernisse vorhanden sein könnten und wie die Teilnehmer damit umgehen wollen.

Ein großes Hindernis könnte dabei die bisher geübte Service- oder Kundenorientierung sein. *Können wir unseren (internen oder externen) Kunden zumuten, auch mal auf eine Antwort oder die spontane Erledigung einer Abfrage warten zu müssen?* Wie werden unsere

"Kunden" reagieren, wenn sie mitbekommen, dass wir mehr auf Zuständigkeiten reagieren und nicht mehr jeder "Alles" macht?

Es macht also Sinn gemeinsam darüber nachzu-

denken, wie die Umwelt (Kunden und auch Mitarbeiter) auf die beabsichtigten Veränderungen vorbereitet oder sogar beteiligt werden.

Wie also können Störungen minimiert oder einem Mitarbeiter, Anrufer oder Besucher auch einmal "Nein" gesagt werden, ohne diesem vor den Kopf zu schlagen?

Bevor Sie andere in Methoden üben, mit Störungen gekonnt umzugehen, empfehlen wir noch ein paar grundsätzliche Punkte :

- Lassen Sie Ihre Teilnehmer aufschreiben, wann am Tage die häufigsten Störungen auftreten und wann die wenigsten. Die störungsarmen Zeiten sollten zu "Sperrstunden" ausgebaut werden,

in denen nicht gestört werden darf.

- Zukünftig vereinbart jeder mit sich selbst Termine und trägt diese ins eigene Zeitplanbuch (oder Outlook, Lotus Notes etc.) ein.
- Mitarbeiter müssen über die störungsfreien Zeiten informiert werden.

- Lassen Sie Ihre Teilnehmer telefonfreie Zeiten einplanen. Nützlich: Organisieren einer Telefonvertretung (z.B. aus dem

Mitarbeiterkreis).

- Mit den Mitarbeitern konzentrierte Gespräche führen lassen: Lieber ein Mitarbeitergespräch mit fünf Themen als fünf mal ein Thema.
- Wichtige Aufgaben sollten möglichst in störungsarmen Zeiten bearbeitet werden.
- Sofern vorhanden: Den "Zwang" der "offenen Tür" vergessen. Lieber die Kommunikation durch konzentrierte Gespräche verbessern.

Manchmal liegt es an fehlenden Begründungen oder Unsicherheiten in der Vorgehensweise, wenn ein Mitarbeiter, Kollege oder Vorgesetzter erfolgreich "stört": Niemand will schließlich unhöflich oder unfreundlich sein oder seinen Gesprächspartner gar vor den Kopf stoßen.

Dennoch: Jede Störung führt auch dazu, dass der eigene Arbeitsprozess wieder neu aufgenommen werden muss, was Zeit und Nerven kostet. Deshalb an dieser Stelle ein paar Tipps an Ihre Teilnehmer, die in den meisten Fällen helfen sollten:

- Grundsätzlich sollte der "Störer" zu Beginn des Gesprächs gefragt werden, worum es konkret geht und wie viel Zeit aus dessen Sicht dafür benötigt wird. Mit diesen Informationen lässt sich z.B. ein Termin für die Zukunft vereinbaren.

So lässt sich dem Gesprächspartner sagen, dass ein ernsthaftes zeitliches Problem entsteht, wenn der Angesprochene den Besuchsanlass *jetzt sofort*

berücksichtigt.

- Wenn der eigene Vorgesetzte mit einem neuen Auftrag kommt, der zeitlich nicht mehr in die Planung des Mitarbeiters passt, empfiehlt sich folgende Vorgehensweise: Dem Chef sollte verdeutlicht werden, dass dieser zusätzliche Auftrag nicht in der erwarteten Qualität und zum gewünschten Zeitpunkt erledigt werden kann. Jetzt kann der Chef um Unterstützung bzw. um Rat gebeten werden, welche Aufgabe der Mitarbeiter stattdessen zurückstellen soll.

*Viele Gespräche dauern länger als geplant. Umso ärgerlicher ist es, wenn für dieses ungeplante Gespräch eigentlich gar keine Zeit vorhanden ist.*

- Für häufige Besucher kann möglicherweise ein fester wiederkehrender Termin vereinbart werden, um so „Herr der eigenen Zeit“ zu bleiben.
- Generell sollten im Sinne von Qualität und Energien nur Aufgaben angenommen werden, wenn dafür Zeit ist. Und auch wenn es provokativ klingt: Am Besten keine „Probleme“ annehmen, für deren Lösung Kollegen oder Mitarbeiter bezahlt werden. Um dennoch kundenorientiert zu bleiben, lässt sich der "Störer" an den zuständigen Fachmann weiterleiten.

Viele Gespräche dauern länger als geplant. Umso ärgerlicher ist dies, wenn für dieses ungeplante Gespräch eigentlich gar keine Zeit vorhanden ist. Unsere Empfehlungen an Ihre Teilnehmer:

- Bleiben Sie bei "Langrednern" stehen - anderenfalls laufen Sie im wahrsten Sinne Gefahr, Ihren Besucher mit in Ihr Büro zu nehmen und ihm vielleicht aus Höflichkeit einen Sitzplatz anzubieten. Wenn Sie bereits in Ihrem Büro sind, bleiben Sie in jedem Fall stehen.
- Nennen Sie unbedingt eine Zeitbegrenzung für das Gespräch: "Ich habe jetzt maximal 5 Minuten Zeit..."
- Sagen Sie langatmigen Besuchern, dass Sie um ... Uhr einen anderen Termin haben.
- Lassen Sie sich auf keine neuen Themen ein und schneiden Sie selbst keine an.

- Fassen Sie zwischendurch zusammen: "Habe ich Sie richtig verstanden, ..."
- Verwenden Sie Körpersprache: Sofern Sie sitzen, bleiben Sie in einer "Aufstehhaltung", lehnen Sie sich also nicht zurück. Ordnen Sie Ihre Unterlagen oder schauen Sie auf die Uhr, wenn

auch dieses probate Mittel nicht zum Erfolg führt. Und bei extremen Vielrednern:

Unterbrechen Sie höflich aber bestimmt und verweisen Sie auf die Zeit. Bitten Sie

Ihren Besucher, sich kurz zu fassen.

Allerdings: Alle Empfehlungen, Methoden, Tipps haben keine Chance, wenn sich der Geplagte von den Anfragen, Besuchern oder Zusatzaufgaben insgeheim geschmeichelt fühlt: Schließlich vermitteln Störungen auch das positive Gefühl, hier und jetzt besonders gebraucht zu sein.

Es macht deshalb besonderen Sinn, sich selbst zu hinterfragen, welche Störungen eigentlich ganz recht sind oder vielleicht sogar von einer unangenehmen Arbeit ablenken.

Und natürlich verfolgen "Störer" keine destruktive Pläne. Wichtig ist deshalb, angemessen mit Besuchern oder Telefonpartnern umzugehen.