



ZEITMANAGEMENT.

PRIORITÄTEN SETZEN – aber richtig.

Vorbemerkung

Kommt Ihnen das bekannt vor?

Häufig können wir wichtige Dinge nicht erledigen, weil Dringendes Vorrang hat. Wir reiben uns im Tagesgeschäft auf, kommen nicht zur Ruhe und verlieren womöglich den Blick für das Wesentliche. Und oft genug stellen wir uns dann die Frage, ob die dringenden Dinge eigentlich auch die richtigen sind.

Wir alle befinden uns ständig in einem Spannungsfeld von wichtig vs. dringend! Doch: Womit sollen wir uns vorrangig beschäftigen? Welche Entscheidung sollen wir bei der Auswahl der zu erledigenden Aufgaben treffen? Wie sollen wir unsere Prioritäten setzen?

Prioritäten setzen heißt, sich zu überlegen und festzulegen, welches die wichtigsten Aufgaben sind, die daher vorrangig behandelt werden müssen.

Ein erster Versuch, unsere Prioritäten zu setzen, ist die ABC-Analyse.

ABC-Analyse und Pareto-Prinzip

Um eine Klassifizierung der Aufgaben gemäß ihrer Priorität zu erreichen, werden zunächst sämtliche Aufgaben für einen bestimmten Zeitraum aufgelistet. Im nächsten Schritt werden diese Aufgaben in ein Prioritäten-Raster gebracht, wobei sich hier zur Kennzeichnung der Prioritäten die **ABC-Analyse** als sehr hilfreich erwiesen hat. Diese Analyse wird auch Programmstruktur-Analyse genannt und ist ein betriebswirtschaftliches Analyseverfahren, welches eine Menge von Objekten (hier: Aufgaben) in die drei Klassen A, B und C aufteilt, die nach absteigender Bedeutung geordnet sind.

Nach diesem Prinzip werden also nun die Aufgaben entsprechend ihrer Priorität in A-, B-, und C-Aufgaben unterteilt:



- A-Aufgaben: Dies sind Aufgaben großer Wichtigkeit, wozu insbesondere alle Führungsaufgaben sowie Aufgaben von strategischer Bedeutung gehören; sie haben zwar meist die höchste Priorität, dafür aber meist auch die geringste Dringlichkeit.
- B-Aufgaben: Dabei handelt es sich um Aufgaben mittlerer Wichtigkeit.
- C-Aufgaben: So werden Aufgaben von geringer Wichtigkeit bezeichnet; hierunter fallen oft Alltags- und Routineaufgaben; diese Aufgaben sind aber oft dringend.

Nach Durchführung dieser Unterteilung liegt nun eine Auflistung unserer Aufgaben eingeteilt gemäß ihrer Wichtigkeit vor. Es wird eine Fülle von Aufgaben sein – und daher stellt sich die Frage: Mit welcher dieser Aufgaben bei der Abarbeitung beginnen?

Vielleicht kann uns bei der Beantwortung dieser Frage das sog. Pareto-Prinzip helfen.

Das **Pareto-Prinzip** unterstützt und ergänzt die ABC-Analyse. Dieses nach dem italienischen Ingenieur, Soziologen und Ökonomen Vilfredo Pareto benannte Prinzip besagt, dass innerhalb einer gegebenen Menge oder Gruppe eine kleine Anzahl einen weitaus größeren Wert aufweist, als dies ihrem relativen, größenmäßigen Anteil an der Gesamtmenge in der Gruppe entspricht. Dieses Prinzip (das auch als Pareto-Verteilung bezeichnet wird) wird als **Erfahrungsregel** in den verschiedensten Bereichen benutzt; es wird heute meist von der **80:20-Regel** gesprochen.

Einige Beispiele:

20% der Waren bringen 80 % des Umsatzes

20% der Kunden bringen 80 % des Gewinnes

20% der Waren verursachen 80 % des Lagerbestandes

20% der Fehler verursachen 80 % des Ausschusses

20% der Produktion erzeugen 80 % der Fertigungskosten

20% der Besprechungszeit erzeugen 80 % der Besprechungsergebnisse

20% der Programmierzeit erzeugen 80 % der Software

etc

Die Übertragung dieser Regel auf das Zeitmanagement würde bedeuten:

Bei vielen Aufgaben lassen sich mit 20% des Mitteleinsatzes (= Input, also aufgewendeten Zeit) 80% des angestrebten Ergebnisses (= Output, zum Beispiel „Problemlösung“) erzielen; die



restlichen 80% der aufgewendeten Zeit erbringen dann lediglich 20% der Gesamtleistung. Das heißt: Die Effektivität der Bearbeitung nimmt bei zunehmendem Zeitaufwand relativ ab. Eine allzu perfekte Bearbeitung bedeutet oft einen unverhältnismäßig hohen Zeit-(und damit Kosten-)Aufwand. (Nicht umsonst wird in solchen Fällen des Anspruchs auf Perfektion häufig vom „Vergolden der Arbeit“ gesprochen.)

Ableitung daraus:

In 20% der zur Verfügung stehenden Zeit können 80% der Aufgaben erledigt werden (die restlichen 20% der Aufgaben benötigen 80% der zur Verfügung stehenden Zeit). Anstatt sich also mit der 100%igen Erfüllung von Aufgaben aufzuhalten, die keinen angemessenen Mehrwert schaffen, sollte der eigene Perfektionismus gezügelt werden und eine zielorientierte Ausrichtung auf die Erfüllung weiterer „80%-Aufgaben“ erfolgen, welche ebenfalls mit nur 20% des Zeit- und Energieaufwandes erreicht werden können.

Eine Überlegung, die bei der Prioritätensetzung und insbesondere bei der Festlegung der Bearbeitungsdauer bzw. Schätzung der Arbeitslänge berücksichtigt werden muss.

Das Dilemma

Aus obigen Überlegungen zeichnet sich bereits ab, dass wir uns in einer großen Verlegenheit befinden. Wir haben nun zwar mithilfe der ABC-Analyse die Aufgaben nach ihrer Wichtigkeit klassifiziert und können womöglich nach dem Pareto-Prinzip sogar die 80% der Aufgaben selektieren, die nur 20% unseres Zeitaufwandes benötigen. Aber eines haben wir dabei noch nicht berücksichtigt: Die Wichtigkeit einer Aufgabe hat nichts mit deren Dringlichkeit zu tun!

Warum dies problematisch ist? Nun, das entscheidende Problem liegt darin, dass viele C-Aufgaben zwar gar nicht so wichtig, aber oft sehr dringend sind. Umgekehrt sind viele Aufgaben definitionsgemäß sehr wichtig, aber oft (noch) nicht dringend.

Es liegt in unserer Natur, diese wichtigen A- oder B-Aufgaben, die aber noch nicht so dringend sind, zugunsten der Dringlichkeit von C-Aufgaben (die eben durch ihre Dringlichkeit eine „Schein-Priorität“ zugewiesen bekommen) zurückzustellen. So lassen wir uns meist zu schnell dazu verleiten, uns mit Vorgängen zu beschäftigen, die nicht wichtig sind. Dies liegt u.a. auch daran, dass viele von uns zwar über einen enormen Zeitdruck klagen, häufig aber nicht in der Lage sind, bestimmte Vorgänge auch mal unerledigt zu lassen und von sich wegzuschieben (ein Beispiel: versuchen Sie doch einmal, das Telefon läuten zu lassen und



nicht abzuheben – es wird Ihnen kaum gelingen, denn es könnte ja etwas „Wichtiges“ sein). Wir verfangen uns in Nebensächlichkeiten, und die eigentlichen Aufgaben – die richtigen Dinge – bleiben liegen.

Das Spannungsfeld von wichtig vs. dringend ist demnach mit der ABC-Analyse nicht zufrieden stellend lösbar.

Starten wir also einen neuen Versuch. Wir nehmen dazu die „Zeitmanagement-Matrix zur Prioritäten-Setzung“ von Dwight D. Eisenhower (Alliierten-General und 34. US-Präsident) zu Hilfe.

Eisenhower-Methode und die daraus folgenden Ableitungen von Stephen R. Covey

Die **Eisenhower-Methode** besagt, dass die Wichtigkeit gegenüber der Dringlichkeit immer den Vorrang hat.

Dringlichkeit heißt, etwas bedarf sofortiger Aufmerksamkeit: jetzt! Dringende Dinge wirken auf uns ein (zum Beispiel ein klingelndes Telefon ist dringend). Dringende Angelegenheiten sind gewöhnlich sichtbar. Sie bedrängen uns. Sie fordern uns auf, zu handeln. Sie stehen womöglich genau vor uns. Oftmals machen sie uns bei anderen beliebt. Und häufig sind sie angenehm, leicht, machen Spaß. Aber sie sind oft auch unwichtig!

Wir sind es gewohnt, auf **dringende** Angelegenheiten zu **reagieren**.

Wichtigkeit hat dagegen etwas mit Ergebnissen zu tun. Wenn etwas wichtig ist, trägt es zu unserem Leitbild, unseren Werten, unseren Zielen, unseren obersten Prioritäten bei.

Wichtige Dinge, die nicht dringend sind, erfordern mehr Initiative von uns, mehr „Proaktivität“. Wir müssen **agieren**, um die Chancen zu ergreifen, um etwas in Gang zu setzen.

Die Eisenhower-Matrix hat demgemäß zwei Dimensionen:

- ☑ einerseits auf der X-Achse die Dringlichkeit (dringend : nicht dringend),
- ☑ andererseits auf der Y-Achse die Wichtigkeit (wichtig : nicht wichtig).



Daraus ergeben sich somit (2 x 2 =) 4 Quadranten

Wie aus der Abbildung zu ersehen ist, können den 4 Feldern in dieser Matrix unterschiedliche Aufgabentypen zugeordnet werden, wobei zu beachten ist, dass es sich hierbei um eine andere Zuordnung und Klassifizierung als jener bei der oben dargestellten ABC-Analyse handelt.

nicht wichtig	<p>Quadrant III C-Aufgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unterbrechungen - manche Anrufe - manche Post - manche Berichte - manche Konferenzen - manch drängende Angelegenheiten - viele beliebte Tätigkeiten 	<p>Quadrant IV P-Aufgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Triviales - Geschäftigkeiten - manche Anrufe - manche Post - Zeitverschwender - Fluchtaktivitäten - angenehme Tätigkeiten
wichtig	<p>Quadrant I A-Aufgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Krisen - drängende Probleme - Projekte mit anstehendem Termin - Besprechungen - Vorbereitungen mit Zeitlimit 	<p>Quadrant II B-Aufgaben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vorbeugung - Werte-Klärung - Neue Möglichkeiten erkennen - Planung - Strategie - Proaktivität - Beziehungsarbeit - Förderung der Selbstverantwortung - echte Erholung
	dringend	nicht dringend

*frei nach: Stephen R. Covey, Die 7 Wege zur Effektivität / Der Weg zum Wesentlichen
 ähnlich bei: L. J. Seiwert, Selbstmanagement*



Beschreibung der einzelnen Quadranten und den daraus folgenden Implikationen für unser Tun:

Quadrant I (= wichtig + dringend) ist der Quadrant der **Notwendigkeit**.

→ **Aufgabentyp: A-Aufgaben**

→ **Implikation: Sofort selber tun und erledigen**

Denn hier müssen wir sofort aktiv werden, ansonsten wir unangenehme Konsequenzen tragen müssen (verpasste Termine, ungelöste Probleme, Abgabetermin vorbei usw.).

Gleichzeitig können wir hier auch steuern und produzieren, denn diese Aufgaben sind nicht nur dringend, sondern gehören auch zu den wichtigen.

Hier fallen jedoch auch Krisen hinein.

Quadrant I frisst viele Menschen völlig auf. Diese Menschen sind Krisenmanager, Trouble-Shooter, problemorientierte Menschen, termingehetzte Schaffer. Solange wir uns am Quadrant I ausrichten, wird er immer größer, bis er uns schließlich beherrscht; manche Menschen werden Tag für Tag buchstäblich von Problemen aufgezehrt. Vielleicht kennen Sie das ja von sich selber auch.

Quadrant II (= wichtig + nicht dringend) ist der Quadrant der **Qualität**.

→ **Aufgabentyp: B-Aufgaben**

→ **Implikation: Strategisch planen, terminieren**

Hier befinden sie die wichtigen Dinge, die aber nicht dringend sind.

Damit können wir hier langfristig und vorbeugend denken.

Quadrant III (= nicht wichtig + dringend) ist der Quadrant der **Täuschung**.

→ **Aufgabentyp: C-Aufgaben**

→ **Implikation: Reduzieren – durch delegieren**

Weil die Aufgaben hier dringend sind, unterstellen wir ihnen häufig, dass sie auch wichtig sind – und wähen uns somit womöglich in Quadrant I.

In Wirklichkeit beruht die Dringlichkeit dieser Angelegenheiten oft auf den Prioritäten und Erwartungen anderer; wir erfüllen somit die Erwartungen anderer – und nicht unsere eigenen. Wir handeln hier sozusagen ausschließlich fremdgesteuert.

Der Ausweg ist die Delegation (am besten nicht bloße Aufgaben- sondern die auf Ergebnisse ausgerichteten Verantwortungs-Delegation), denn diese ist effektiv.



Quadrant IV (= nicht wichtig + nicht dringend) ist der Quadrant der **Verschwendung**.

→ **Aufgabentyp: P-Aufgaben**

→ **Implikation: In die Ablage bzw. in den Papierkorb**

Hier gibt es eigentlich nichts zu sagen, außer dass wir diesen Quadranten so schnell wie möglich wieder verlassen sollten, denn er raubt nur unsere Zeit und Energie. Nicht wichtige und nicht dringende Dinge sollten maximal für die Freizeit aufgespart werden (zum Beispiel stundenlanges Fernsehen oder Internet-Surfen), haben jedoch im Rahmen der Erledigung unserer Arbeit nichts zu suchen.

Wichtige Feststellungen dazu sowie Ableitungen daraus:

Im Arbeitsalltag denken wir sehr oft nur der X-Achse entlang, also an die **Dringlichkeit**, eben weil uns diese Dinge bedrängen. Wir versuchen herauszufinden, was dringend ist, verleihen ihm Priorität und behandeln es bevorzugt. So bewegen wir uns meist nur zwischen den dringenden Quadranten I und III – zwischen A- und C-Aufgaben – hin und her. Leider vergessen wir dabei aber die Y-Achse, nämlich die **Wichtigkeit**. Die Zeit für den wichtigen Quadrant II (B-Aufgaben) nehmen wir uns nicht. Und das ist ein Fehler.

Effektive Menschen verwenden kaum Energie für C- und P-Aufgaben, da diese, ob nun dringend oder nicht, nicht wichtig sind. Sie lassen außerdem die A-Aufgaben im Laufe der Zeit dadurch schrumpfen, dass sie mehr Zeit in Quadrant II (also mit den wichtigen B-Aufgaben) verbringen.

Unser Ziel muss es daher sein, so viel Zeit wie möglich mit B-Aufgaben zu verbringen.

Die Zeit dafür lässt sich in den beiden "Abfallquadranten" III und IV finden; vor allem im Quadrant IV haben wir schlichtweg nichts verloren.

Der entscheidende Schritt ist also, unseren Fokus von der Dringlichkeit zur Wichtigkeit zu verschieben und uns dann auf Quadrant II und damit die wichtigen B-Aufgaben zu konzentrieren.

Denn sich in Quadrant II mit B-Aufgaben aufzuhalten, hat Konsequenzen:

- 🌐 Wenn die Wichtigkeit im Zentrum steht und das gepaart mit einem langfristigen Blick, dann müssen wir überhaupt zuerst wissen, was wir wollen. Was ist denn das Wichtigste in unserem Leben – und bei unserer Arbeit? Das ist die Frage nach der Effektivität – und



somit eine strategische Frage: Die richtigen Dinge tun! Die Beantwortung dieser Frage ist von immenser Wichtigkeit!

- Je größer Quadrant II wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Quadrant I schrumpft. Wenn wir uns gut vorbereiten, wenn wir vorbeugend tätig werden – wenn wir also **proaktiv** sind, wenn wir planen und wissen, was wir wollen, was unsere Ziele und was unsere Werte sind, dann werden viele Aufgaben und Probleme gar nicht mehr zu dringenden Aufgaben und Problemen. Quadrant I wird natürlich nie ganz verschwinden, aber wir können anstreben, ihn so klein wie möglich zu halten. Der Fokus wechselt vom effizienten (operativen) Managen zum effektiven (strategischen) Führen.

Wenn wir uns so oft wie möglich im Quadrant II bewegen, denken wir langfristig. Wir versuchen, Krisen gar nicht entstehen zu lassen. Quadrant II ist kein Quadrant der schnellen Ergebnisse (den sog. „Quick Wins“). Aber Quadrant II setzt den richtigen Schwerpunkt, nämlich auf die wirklich wichtigen Dinge, und sorgt dafür, dass wir diese möglichst stressfrei, in Übereinstimmung mit unseren langfristigen Zielen, produktiv und fokussiert erreichen. Und das ist ein Mehr an Ergebnissen und Qualität und ein Weniger an kurzfristigem Krisenmanagement und Stress. Dies ist im Ergebnis ein „Mehr durch weniger“!

Quadrant II ist das Herz von effektiver Führung. Beziehungen aufbauen und pflegen, persönliche Lebensgrundsätze formulieren, langfristige und strategische Planung, Trainieren, Vorbeugen, Vorbereiten, proaktiv sein – all diese Dinge, von denen wir wissen, dass wir sie tun müssen, die wir aber meist liegen lassen, weil sie halt nicht so dringend sind. Und falls wir diese wichtigen Dinge aber tatsächlich liegen lassen, dann haben wir unsere Prioritäten falsch gesetzt, dann sind wir nicht effektiv.

Frei nach Peter F. Drucker sind effektive Menschen nicht problemorientiert, sondern möglichkeitsorientiert. Sie denken präventiv – sie handeln proaktiv, aus einem Zentrum fester Prinzipien und Werte heraus, aus dem Wissen um ihr Leitbild, mit einem Blick für das Wesentliche: das Wichtige wie das Dringliche. Sie halten ihre gegenwärtigen Ergebnisse und die Grundlagen für ihre zukünftigen Ergebnisse (Kernkompetenzen, Wettbewerbsvorteile) dadurch im Gleichgewicht, dass sie sich den wichtigen, einflussreichen, strategisch-orientierten Aufgaben und Tätigkeiten widmen – und diese befinden sich in Quadrant II.

Ziel des Quadrant II-Managements ist es, unser Leben effektiv zu gestalten.

Indem wir uns im Quadrant II aufhalten, machen wir uns Gedanken über die wichtigen, die richtigen Dinge. Wir steuern in Richtung Effektivität (= langfristige Sichtweise) – und stellen



sicher, dass unsere Effizienz (= kurzfristige Sichtweise) tatsächlich (ober-)zielgerichtet ist. Wir stehen uns somit sozusagen nicht selber im Weg.

Schlussfolgerung.

Oder: Vom Managen zum Führen.

Mit der Eisenhower-Methode kann es uns tatsächlich gelingen, den Konflikt von dringend vs. wichtig zu lösen. Diese Methode und die Berücksichtigung der daraus zu treffenden Ableitungen können uns helfen, unsere Prioritäten richtig zu setzen – uns an der Wichtigkeit unserer Aufgaben zu orientieren, anstatt uns dem täglichen Diktat der Dringlichkeit zu unterwerfen.

Prioritäten setzen ist letztlich eine individuelle Angelegenheit, da die Kriterien einer Situation natürlich immer subjektiv bewertet werden. Es ist von daher schwierig zu beurteilen, ob unsere jeweilige Entscheidung für die eine und damit gegen die andere Aufgabe nun tatsächlich auch die richtige Entscheidung war. Wobei eine solche Beurteilung im Nachhinein freilich leichter fällt.

Fest steht jedoch, dass eine gute Entscheidung – auch was das Setzen von Prioritäten in Bezug auf unsere Aufgaben betrifft – abhängig ist von

- einer sorgfältigen analytischen und planerischen Phase,
- der realistischen Bewertung der Handlungsalternativen (samt der Bewertung möglicher Konsequenzen des Tuns oder Nichttuns) und
- der Entschlusskraft der Realisierung.

Und fest steht auch, dass unsere täglichen Entscheidungen im Kontext mit unseren langfristigen Zielen getroffen werden sollten.

Wichtig ist somit, dass wir uns immer vor Augen führen, welches die Werte sind, für die wir (ein)stehen, welches das Leitbild ist, das wir uns zu leben vorgenommen haben, und welches die Strategien sind, um unsere angestrebten Ziele zu erreichen.



Führung und Management sind zwei unterschiedliche Schaffensphasen:

- 🔗 **Management** ist ausgerichtet auf Ergebnissen unter dem Strich (sog. Bottom-Line-Fokus):
„Wie kann ich bestimmte Dinge am besten bewerkstelligen?“
- 🔗 **Führung** hingegen beschäftigt sich mit der großen Linie (sog. Top-Line-Fokus): „Welches sind die Dinge, die ich bewerkstelligen will?“

Mit den Worten von Peter F. Drucker: „Management ist, wenn man die Dinge richtig macht; Führung ist, wenn man die richtigen Dinge macht.“

Oder anders ausgedrückt: „Management ist die Effizienz beim Erklimmen der (Erfolgs-)Leiter; Führung bestimmt, ob die Leiter an der richtigen Wand steht – Führung bestimmt damit die Effektivität.“

Heute wird bei dieser Unterscheidung häufig von **operativem** Management einerseits (→ Effizienz) sowie **strategischem** Management andererseits (→ Effektivität) gesprochen.

Und noch eine Weisheit zum Schluss:

„Wenn wir nicht wissen, wohin wir wollen, dürfen wir uns nicht wundern, wenn wir ganz woanders ankommen.“ – Wenn wir unsere Effektivität nicht sicherstellen, wird uns unsere Effizienz nicht immer zum Erfolg gereichen.

Räumen Sie Ihrer Zukunft und der Zukunft Ihres Unternehmens Priorität ein!

Persönliche Anmerkung zum Buch „Die 7 Wege zur Effektivität“ von Stephen Covey
Dieses Buch möchte ich jedem Menschen ans Herz legen – für Menschen mit Führungsverantwortung sollte es meiner Meinung nach „Pflichtlektüre“ sein.