

Analyse des Zeitverhaltens

Bei der Arbeit mit den Büchern ist es hilfreich, Ihren persönlichen Kalender und (soweit vorhanden) eine Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibung Ihres Arbeitsplatzes griffbereit zu haben. Darüber hinaus sollten Sie bei nächster Gelegenheit eine Auflistung, welche Vorgänge zurzeit in Ihrem Bearbeitungskorbchen liegen, anfertigen.

Warum das Ganze?

Wenn es um die Organisation von Arbeitszeit, den Abbau von Stressoren und um Arbeitstechniken geht, hat jeder von uns ganz individuelle Schwierigkeiten und Probleme. Jeder Fall ist anders gelagert. Daher kann es bei der Erarbeitung nicht um „theoretische“ Optimallösungen, sondern nur darum gehen, wo ich als Leser in der einen oder anderen Sache vorwärts kommen kann. Hierzu ist es notwendig, die eigene Situation sorgfältig zu analysieren. Dabei sollen Sie die in dieser Unterlage beschriebenen Vorgehensweisen und die Analysebögen unterstützen.

Erste Schritte

Der erste Schritt ist eine reine Fleißarbeit und mühsam aber lohnend. Sehr häufig haben wir vollkommen falsche Vorstellungen darüber, wofür wir im täglichen Arbeitseinsatz unsere Zeit verwenden und welche Tätigkeiten wie viel Zeit benötigen. Die Zeitaufschreibung und die sich daran anschließende Analyse der Zeitverwendung geben Ihnen erste Hinweise, welchen Kapiteln Sie besondere Aufmerksamkeit widmen können. Sie zeigt Ihnen aber auch, welche Methoden des Zeitmanagements Ihnen schon ganz gut von der Hand gehen. Bitte nehmen Sie an mindestens drei Tagen eine Aufschreibung aller Ihrer Tätigkeiten vor.

1. Kopieren Sie das Arbeitsblatt am Ende dieser Unterlage in der von Ihnen benötigten Anzahl (je Tag mindestens 1 Blatt) oder legen Sie auf einem separaten Blatt eine Tabelle entsprechend der Abb. 6 an.
2. Ebenso wichtig wie die Zeitinventur selbst ist die Auswahl repräsentativer Arbeitstage. Wählen Sie ggf. eine ganze Arbeitswoche als Beobachtungsperiode.
3. Bemühen Sie sich um eine sofortige Registrierung, und vermeiden Sie spätere Notizen aus dem Gedächtnis.
4. Beschränken Sie sich auf das Wesentliche und halten Sie alle Tätigkeiten in Form von Ergebnissen in Viertelstunden-Abschnitten fest.
5. Lassen Sie die mit 1-4 bezeichneten Spalten zunächst unausgefüllt. Sie werden an dieser Stelle Einträge bei der Analyse Ihres Zeitverhaltens machen.

Analyse Zeitverhalten								
lfd. Nr.	Tätigkeit Beschäftigung	ABC	Uhrzeit		Minuten	1	2	3
			von	bis		noch nicht ausfüllen		
1	<i>Hochfahren PC + Programme</i>		8.15	8.25	10			
2	<i>Kurzbesprechung AL</i>		8.20	8.45	25			
3	<i>Posteingang/Mail</i>		8.45	9.00	15			
5	<i>Beratungsgespräch Gesser</i>		9.00	9.30	30			
6	<i>Frühstückspause</i>		9.30	10.00	30			
7	<i>Vorbereitung Baufi Watermann</i>		10.00	10.30	30			
8	<i>Rückrufe CallCenter-Mails</i>		10.30	10.45	15			
9	<i>Telefonat Plegge</i>		10.45	11.15	30			

Was sind meine Aufgaben?

Die Frage wird erst einmal verwirren. Auf der anderen Seite werden Sie beim Erstellen der Liste sehr bald feststellen, dass eine schriftliche Auflistung der Aufgaben Ihrer Stelle, verbunden mit dem Vergabe einer Rangfolge nach Wichtigkeit, Ihnen mehr Sicherheit beim Setzen Ihrer Prioritäten geben wird.

Definieren Sie in einem ersten Schritt, welche Aufgaben Ihre Stelle, Ihre Funktion im Unternehmen mit sich bringt. Eine Hilfestellung kann dabei Ihr Aufgabenkörbchen, bzw. eine Aufgabenliste, Ihre Stellenbeschreibung oder aber auch das Gespräch mit Ihrer Führungskraft sein.

Aufgabenanalyse		
Rang Nr.	Aufgabe, Kurzbeschreibung	Wichtigkeit ABC

1. Versuchen Sie dabei diese Aufgaben in eine Rangreihe nach ihrer Wichtigkeit für das Unternehmen und ihren Stellenzielen zu bringen. Diese Rangreihe ist unabhängig davon, wie viel Zeit die Aufgabe im täglichen Arbeitsablauf benötigt. Entscheidend ist einzig und allein, welche Priorität die Aufgabe hat. Bei der Beurteilung ist natürlich nicht nur Ihre eigene Sichtweise ausschlaggebend. Versuchen Sie bei der Festlegung des Rangs auch die Sichtweise Ihrer Führungskraft bzw. des Unternehmens einzubeziehen.
2. Wenn Sie die Aufgaben in eine Rangreihe gebracht haben, vergeben Sie in der Spalte „Wichtigkeit - ABC“ die Prioritäten der Aufgaben nach dem ABC-Raster. Nur die ersten 15% Ihrer Aufgaben kennzeichnen Sie mit dem Schlüssel A. Die nächsten 20% Ihrer Aufgaben erhalten den Schlüssel B. Die restlichen 65% versehen Sie mit dem Schlüssel C.

Tip: Halten Sie sich nicht zu strikt an diese prozentuale Verteilung! Diese ist nur ein methodisches Hilfsmittel, um die nötige Klarheit für mein Handeln zu erhalten. Eine Einordnung als C-Aufgabe heißt nicht, dass Sie diese Aufgabe nicht ausführen sollen, oder dass sie unter den Tisch fallen soll. C-Priorität bedeutet nur, dass diese Aufgabe weniger wichtig als eine B- oder A-Aufgabe ist.

Wofür nutze ich meine Zeit? Wo bleibt meine Zeit?

Mit der Zeitaufschreibung haben Sie als Erstes für sich festgehalten, wohin die knappe Zeit geht, was Sie im Einzelnen tun und auch wie Sie es tun. Oft bestehen nämlich völlig falsche Vorstellungen darüber, wie und wofür man im täglichen Arbeitsablauf seine Zeit verwendet.

Ermitteln Sie in einem nächsten Schritt die Gesamtsumme der von Ihnen dokumentierten Tätigkeiten für jeden von Ihnen erfassten Tag. In der Regel werden Sie auf Tagessummen zwischen 500 und 700 Minuten kommen. Verschaffen Sie sich einen Überblick und bewerten Sie diesen an Hand der folgenden Auswertungsfragen:

Erste Auswertungsfragen zur Analyse des Zeitverhaltens

Bei welchen Aufgaben hätte ich einen eher geringeren Zeitbedarf vermutet?

Welche möglichen Ursachen könnte der erhöhte Zeitaufwand haben?

Wie hoch sind die Zeitanteile für Ihre wichtigen Aufgaben?

Der nächste Analyseschritt beschäftigt sich mit der Frage, ob Ihr Tagesablauf und Ihre persönliche Zeitverwendung für Aufgaben sich weitestgehend an Ihren Prioritäten und Ihren Stellenzielen orientieren. Bitte legen Sie die beiden ausgefüllten Formblätter „Analyse Zeitverhalten“ und die „Aufgabenanalyse“ nebeneinander. Entscheiden Sie nunmehr bei jeder Tätigkeit in den Formblättern „Analyse Zeitverhalten“, welche Priorität auf Grund der „Aufgabenanalyse“ diese Tätigkeit hat. Tragen Sie das Kürzel A, B oder C in der Spalte „ABC“ hinter der jeweiligen Tätigkeit ein.

Vielleicht wird es Tätigkeiten geben, die nicht in der Aufgabenliste aufgeführt sind. Entscheiden Sie in diesem Fall, zu welcher Tätigkeit hier eine engere „Beziehung“ bzw. „Anbindung“ vorhanden ist. Sollten Sie zu der Auffassung gelangen, dass sich diese Aufgabe nicht einordnen lässt, weil Sie für das Erreichen Ihrer Stellenziele und zur Erledigung der Ihnen übertragenen Aufgaben nicht notwendig ist, kennzeichnen Sie diese Tätigkeit mit einem „S“ für Störung.

Analyse Zeitverhalten								
Ifd. Nr.	Tätigkeit Beschäftigung	ABC	Uhrzeit		Minuten	1	2	3
			von	bis		noch nicht ausfüllen		
1	<i>Hochfahren PC + Programme</i>	<i>C</i>	<i>8.15</i>	<i>8.25</i>	<i>10</i>			
2	<i>Kurzbesprechung AL</i>	<i>B</i>	<i>8.20</i>	<i>8.45</i>	<i>25</i>			
3	<i>Posteingang/ Mail</i>	<i>C</i>	<i>8.45</i>	<i>9.00</i>	<i>15</i>			
5	<i>Beratungsgespräch Gesser</i>	<i>A</i>	<i>9.00</i>	<i>9.30</i>	<i>30</i>			
6	<i>Frühstückspause</i>	<i>C</i>	<i>9.30</i>	<i>10.00</i>	<i>30</i>			
7	<i>Vorbereitung BauPi Watermann</i>	<i>B</i>	<i>10.00</i>	<i>10.30</i>	<i>30</i>			
8	<i>Rückrufe CallCenter-Mails</i>	<i>C</i>	<i>10.30</i>	<i>10.45</i>	<i>15</i>			
9	<i>Telefonat Plegge</i>	<i>S</i>	<i>10.45</i>	<i>11.15</i>	<i>30</i>			

Analysieren Sie nun die Zeitanteile.

Erste Auswertungsfragen zur Analyse der Zeitanteile

Wie hoch ist der prozentuale Anteil der Aufgaben in den Kategorien A, B und C und für Störungen im Verhältnis zur gesamten täglichen Arbeitszeit?

Addieren Sie hierzu die Minuten für die A, B und C-Aufgaben und Störungen und bilden Sie Relationen (ungefähre Werte sind hier vollkommen ausreichend - berechnen Sie nicht die letzte Kommastelle).

Beispiel: Sie haben an dem ersten Tag Ihrer Aufzeichnungen ca. 30 Minuten Ihrer Zeit an A-Aufgaben gearbeitet. Die gesamte Arbeitszeit an diesem Tag betrug ca. 500 Minuten. Der prozentuale Anteil der A-Aufgaben an der insgesamt für den Arbeitstag zur Verfügung stehenden Zeit beträgt somit rund 5 % (exakt 6 %).

	A-Aufgaben	B-Aufgaben	C-Aufgaben	Störungen
Summe Minuten Tag 1				
Prozentwert Tag 1				
Summe Minuten Tag 2				
Prozentwert Tag 2				
Summe Minuten Tag 3				
Prozentwert Tag 3				

A-Aufgaben sollte ich die zeitlichen Budgets zukommen lassen, die ihrer Wichtigkeit entsprechen. Meistens sind es die Kleinigkeiten, die eher unwichtigen und nachgeordneten Aufgaben, denen ich den Hauptteil meiner Arbeitszeit widme. Die ABC-Analyse wird im Zusammenhang mit dem Pareto-Zeitprinzip in dem Modul 2 des ersten Bandes eingehender behandelt. Für die Analyse an dieser Stelle reichen folgende Kernaussagen:

- ▶ A-Aufgaben sollten auch der zeitliche Umfang zur Erledigung zugebilligt werden, der ihrem Wert entspricht. Liegt dieser weit unter 15%, dann haben Sie den Aufgaben wahrscheinlich zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet.
- ▶ Der Anteil der B-Aufgaben sollte bei ca. 20% Ihrer täglichen Arbeitszeit liegen.
- ▶ C-Aufgaben sollten nicht über 65% Ihrer Arbeitszeit in Anspruch nehmen.
- ▶ Der Anteil der mit „S“ für Störung gekennzeichneten Tätigkeiten sollte 5% Ihrer täglichen Arbeitszeit nicht überschreiten.

Sie haben weitere Ansätze zur Verbesserung Ihres Zeitmanagementverhaltens erkannt? In welchen Bereichen über- oder unterschreiten Sie die Werte? Notieren Sie bitte auch diese Ansätze in Ihrem Transferplan!

Wie strukturiert und effektiv ist mein Tag?

In einem letzten Schritt bearbeiten Sie die Spalten, die mit der Überschrift 1, 2, oder 3 versehen sind. Jede Spalte steht dabei für eine Fragestellung, die Sie mit Ja oder Nein beantworten können.

Hinweis: Wenn Sie eine Tätigkeit als Störung identifiziert haben (Kennzeichnung „S“ in der Spalte ABC), dann können Sie die Fragen in den Spalten 1 und 2 ebenfalls sofort mit einem „N“ für „Nein“ kennzeichnen.

Spalte 1 steht für die Fragestellung „Zeitaufwand“:

War die Dauer/der Zeitaufwand für diese Tätigkeit angemessen? Wenn Sie der Meinung sind, dass Sie diese Tätigkeit auch schneller hätten ausführen können, kennzeichnen Sie die Tätigkeit in der Spalte 1 mit einem „N“.

Spalte 2 steht für die Fragestellung „Effektivität“:

War die Ausführung, also die Art und Weise, wie ich es getan habe, zweckmäßig? Wenn Sie der Meinung sind, dass die Tätigkeit mit anderen Hilfsmitteln oder Methoden effektiver hätte ausgeführt werden können, kennzeichnen Sie die Tätigkeit in der Spalte 2 mit einem „N“.

Spalte 3 steht für die Fragestellung „Zeitpunkt“:

War der Zeitpunkt der Ausführung sinnvoll? Wenn Sie der Meinung sind, dass die Tätigkeit besser und effektiver zu einem anderen Zeitpunkt hätte erledigt werden können, dann kennzeichnen Sie diese Tätigkeit in der Spalte 3 mit einem „N“.

Analyse Zeitverhalten								
lfd. Nr.	Tätigkeit Beschäftigung	ABC	Uhrzeit		Minuten	1	2	3
			von	bis		noch nicht ausfüllen		
1	<i>Hochfahren PC + Programme</i>	<i>C</i>	<i>8.15</i>	<i>8.25</i>	<i>10</i>			
2	<i>Kurzbesprechung AL</i>	<i>B</i>	<i>8.20</i>	<i>8.45</i>	<i>25</i>	<i>N</i>		<i>N</i>
3	<i>Posteingang/Mail</i>	<i>C</i>	<i>8.45</i>	<i>9.00</i>	<i>15</i>		<i>N</i>	
5	<i>Beratungsgespräch Gesser</i>	<i>A</i>	<i>9.00</i>	<i>9.30</i>	<i>30</i>			
6	<i>Frühstückspause</i>	<i>C</i>	<i>9.30</i>	<i>10.00</i>	<i>30</i>			
7	<i>Vorbereitung Baufi Watermann</i>	<i>B</i>	<i>10.00</i>	<i>10.30</i>	<i>30</i>			
8	<i>Rückrufe CallCenter-Mails</i>	<i>C</i>	<i>10.30</i>	<i>10.45</i>	<i>15</i>			<i>N</i>
9	<i>Telefonat Plege</i>	<i>S</i>	<i>10.45</i>	<i>11.15</i>	<i>30</i>	<i>N</i>	<i>N</i>	

Gehen Sie jetzt so vor, wie Sie es bereits mit dem letzten Arbeitsschritt getan haben. Ermitteln Sie den prozentualen Anteil der Aufgaben, die Sie mit „N“ gekennzeichnet haben im Verhältnis zur gesamten täglichen Arbeitszeit.

Letzte Auswertungsfragen zur Analyse des Zeitverhaltens

Wenn bei mehr als 10% der Tätigkeiten meines Tages der Zeitaufwand nicht gerechtfertigt war:

Welche Ursachen können diese Zeitverluste haben? Liegt es an der Konzentration, der Selbstdisziplin oder aber auch an der Arbeitstechnik?

Wenn bei mehr als 10% der Tätigkeiten meines Tages die Ausführung nicht zweckmäßig war:

Welche Ursachen könnte das haben? Welche Tätigkeiten könnten mit anderen Methoden, mit anderen Hilfsmitteln effektiver ausgeführt werden?

Wenn bei mehr als 10% der Tätigkeiten meines Tages der Zeitpunkt nicht sinnvoll war:

Woran kann das liegen? Liegt es an meinem Biorhythmus/an meiner Leistungskurve, an den „normalen“ Störungen im Tagesverlauf, an der Planung meines Tagesablaufs?

Sie haben weitere Ansätze zur Verbesserung Ihres Zeitmanagementverhaltens erkannt? Notieren Sie bitte auch diese Punkte in Ihrem Transferplan!

Zum Formblatt „Tätigkeits- und Zeitanalyse“

- ▶ Kopieren Sie dieses Arbeitsblatt in der von Ihnen benötigten Anzahl (je Tag mindestens 1 Blatt).
- ▶ Ebenso wichtig wie die Zeitinventur selbst ist die Auswahl von repräsentativen Arbeitstagen. Wählen Sie ggf. eine ganze Arbeitswoche als Beobachtungsperiode.
- ▶ Bemühen Sie sich um eine sofortige Registrierung, und vermeiden Sie spätere Notizen aus dem Gedächtnis (der größte Nutzen Ihrer Zeitinventur geht sonst verloren).
- ▶ Beschränken Sie sich auf das Wesentliche, und halten Sie alle Tätigkeiten in Form von Ergebnissen in Viertelstunden-Abschnitten fest.
- ▶ Lassen Sie die mit „1,2,3“ und mit „ABC“ bezeichneten Spalten zunächst unausgefüllt. Sie werden bei der anschließenden Analyse der Tätigkeitserfassung im weiteren Verlauf der Analyse benötigt.

