

Priorisieren von Aufgaben

Das ist für manch einen von Ihnen leichter gesagt als getan. Die schlechte Nachricht zuerst: Wer zu viele Aufgaben auf seiner Agenda hat für die zur Verfügung stehende Zeit, der wird auch durch eine veränderte Organisation nicht alles erledigen können.

Es lohnt sich jedoch, die eigene Arbeitsorganisation und den Umgang mit der Zeit zu reflektieren, um persönliche Stellschrauben für die eigene Zufriedenheit mit der Aufgabenerledigung zu finden. Dabei unterstützt Sie die Kombination der klassischen Instrumente:

- ALPEN-Methode
- Eisenhower-Methode
- SMARTe Ziele setzen und das
- Pareto-Prinzip.

In der Lernlandschaft auf dem Bild sind die wesentlichen Ansatzpunkte bereits sichtbar, die ich im weiteren Text näher erläutere.



ALPEN-Methode

Die ALPEN-Methode geht zurück auf Lothar Seiwert. Hiermit lässt sich strukturiert und effektiv eine Planung erstellen, für ein Jahr, einen Monat, eine Woche oder einen Tag. Während eine Jahresplanung eher grob erfolgt, ist die Tagesplanung sehr konkret. Die Planung findet sinnvollerweise immer in der Vorperiode statt: zum Jahresende für das neue Jahr, am Monatsende für den neuen Monat, am Freitag für die nächste Arbeitswoche und vor dem Feierabend für den nächsten Tag. Vier Planungsebenen sind allerdings zu viele. Es empfiehlt sich 2 bis maximal 3 Kalender zu führen: einen Jahreskalender, der die Eckdaten der beruflichen Jahresplanung aufnimmt. Dazu gehören auch der eigene Urlaub (diese Zeit steht zur beruflichen Aufgabenerfüllung nicht zur Verfügung) und Vertretungen im Team (es kommen mehr oder weniger Aufgaben der vertretenen Person dazu). Als zweites empfiehlt sich ein Tageskalender, in dem alle festen Termine notiert sind und eine To-Do-Liste für Aufgaben ohne feste Uhrzeit. Mit elektronischen Kalendern lässt sich leicht aus den Tageseinträgen eine Wochen- oder Monatsübersicht erstellen. Es ist also kein zusätzlicher Aufwand nötig.

Wie arbeiten Sie nun mit der ALPEN-Methode?

- A steht für das Prinzip der Schriftlichkeit. Schreiben Sie alle Aufgaben auf. Das kann in Form einer Liste oder als Mindmap sein. Bei einer Liste auf Papier stoßen Sie eher an Grenzen, da zusammengehörende Themen nicht unbedingt nach einander in der Liste auftauchen. Ein Mindmap ermöglicht es an jeder Stelle zusätzliche Unterthemen oder neue Überschriften einzufügen. Bei elektronischen Notizen relativiert sich dieser Unterschied allerdings.
- L bedeutet, die Länge zu schätzen. Wie lange wird die Erledigung einer Aufgabe dauern. Hier empfiehlt es sich, umfangreiche Aufgaben zu unterteilen (Salami-Taktik) oder gleichartige Aufgaben zu bündeln, um Synergieeffekte zu erzielen. In diesem Zusammenhang ist eine Beobachtung von Cyril Northcote Parkinson (1909 – 1993, britischer Historiker und Soziologe) interessant: „Arbeit dehnt sich in genau dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht - und nicht in dem Maß, wie komplex sie tatsächlich ist.“¹ Diese Erkenntnis werden Sie sicherlich auch schon bei einem bevorstehenden Urlaub bemerkt haben: plötzlich erledigen sich Aufgaben ganz schnell, für die Sie sonst viel mehr Zeit vorgesehen hatten.

¹ Wikipedia, Parkinsonsche Gesetze

- P heißt Puffer einzuplanen. In der Literatur werden 40 % Zeitpuffer im Durchschnitt empfohlen. Diese Zeit benötigen Sie z.B. für eingehende Telefonate, Störungen am Arbeitsplatz, Fragen von Kollegen und Spontanes. Ist Ihre Arbeit stärker fremdbestimmt, z.B. durch Kundenverkehr, haben Sie weniger Möglichkeiten Ihre Zeit zu managen. Sie arbeiten dann mit einem höheren Zeitpuffer.
- E = Entscheidungen treffen. Jetzt geht es darum, alle Aufgaben auf Ihre freie Zeit im Kalender zu verteilen. Dies geschieht entweder durch eine konkrete Terminsetzung (Montag, 07.09.2015, von 9.00 – 10.00 Uhr, Vorbereitung des neuen Blog-Beitrags) oder durch die Aufnahme in die To-Do-Liste für Montag (z.B. Aufgabenliste in Outlook). Sie entscheiden jetzt über die Reihenfolge der Aufgabenerledigung (Priorisieren), über ein Kürzen der geplanten Umsetzungsdauer oder auch über Delegation. Eine Hilfestellung bei diesen Entscheidungen bietet die Eisenhower-Methode (s. unten).
- N ist schließlich die (Nach-)Kontrolle der erledigten Aufgaben und des Planungsprozesses insgesamt. Damit stellen Sie einerseits sicher, dass Sie Ihre Aufgaben termingerecht erledigen. Andererseits ermöglicht dieser Blick zurück Erkenntnisse darüber, ob Ihre Längenschätzung realistisch war oder ob Sie sich zu viel vorgenommen hatten, sodass Sie in Stress gerieten oder Ihre Aufgaben teilweise nicht erledigen konnten. Auch die geplante Pufferzeit sollten Sie kritisch überprüfen. War sie zu knapp oder zu großzügig bemessen? Sind ungeplant neue Aufgaben dazu gekommen, die Sie hätten ablehnen sollen, um ihre Ziele zu erreichen? Alle Erkenntnisse verändern Ihre Vorgehensweise in der neuen Planungsperiode.

Eisenhower-Methode

Den Namen erhielt diese Methode von dem amerikanischen General und Präsidenten Dwight D. Eisenhower (1890 – 1969). Er gilt als Urheber dieser Vorgehensweise des Arbeits- und Zeitmanagements. Mit ihrer Hilfe können Sie sinnvolle Prioritäten setzen und anstehende Aufgaben nach ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit ordnen. Damit schaffen Sie die Voraussetzung dafür zu entscheiden, ob Sie eine bestimmte Aufgabe sofort, später oder gar nicht bearbeiten.

hoch	B-Aufgaben Wichtig, noch nicht dringend Terminieren, in der Zeitplanung fest aufnehmen (z.B. Weiterbildung)	A-Aufgaben Sehr wichtig + Sehr dringend Anpacken, sofort selbst erledigen (z.B. Notfall beim Kunden)
Wichtigkeit	Papierkorb Nicht wichtig, Nicht dringend Mut zur Lücke Aufgabe überhaupt sinnvoll? (z.B. Gefälligkeit)	C-Aufgaben dringlich Aufgabe möglichst delegieren oder schnell selbst erledigen (z.B. Materialbestellung)
tief	tief	hoch
	Dringlichkeit	

Die Beurteilung der Dringlichkeit ergibt sich aus Terminsetzungen oder Prozessabläufen. Die Wichtigkeit einer Aufgabe ist dagegen oft schwer einzuschätzen. Steht der Chef mit einem neuen

Auftrag am Schreibtisch, wird dieser vielleicht als wichtig eingestuft, insbesondere, wenn er auch mit dem Hinweis, „ist total wichtig“ übergeben wird. Da es mir auch oft schwerfiel zwischen dringlichen und wichtigen Aufgaben zu unterscheiden, hat mir Eisenhower anfangs nichts genutzt. Dann wurde mir klar, dass wichtig von Gewicht kommt (daher der Stein in der Lernlandschaft). Für mich haben die Aufgaben das meiste Gewicht, die zu meiner Zielerreichung am meisten beitragen. Damit klärt sich dann auch der Unterschied zwischen B- und C-Aufgaben. Die Vorbereitung eines Trainings, das in 4 Wochen stattfindet ist eine B-Aufgabe für einen Trainer, sie trägt zur Zielerreichung bei, es ist aber noch Zeit bis zur Durchführung. Erledige ich eine B-Aufgabe zum geplanten Zeitpunkt nicht, wird sie zur A-Aufgabe. Soll ich mal schnell neues Kopierpapier bestellen, weil nur noch ein kleiner Rest vorhanden ist und die Assistentin heute schon im Feierabend ist, so ist dies für mich eine C-Aufgabe. Ich sollte sie entweder delegieren, z.B. am nächsten Tag an die zuständige Assistentin oder schnell selbst erledigen, damit kein weiterer Zeitverlust entsteht und das Risiko fehlenden Kopierpapiers vermieden wird. C-Aufgaben sind typische Aufgaben für die Pufferzeiten. Alles was weder dringend noch wichtig ist gehört in den Papierkorb, das muss ich nicht tun. Hier finden sich Aufgaben, die immer wieder geschoben werden, deren Erledigung allerdings auch nie eingefordert wird.

Smarte Ziele setzen

Voraussetzung für die Beurteilung wichtiger Aufgaben nach der Eisenhower-Methode ist die Formulierung der persönlichen Ziele. Eine Möglichkeit wohlgeformte Ziele zu formulieren ist die SMART-Formel:

S ituation	Wie sieht das Ziel aus? In welcher Situation will ich mich wem gegenüber, wie genau verhalten, und wie fühle ich mich dabei?
M essbar	Welche messbaren Erfolgskriterien gibt es? Ist der Feedbackbogen (Zeitraum bis zur Ergebnismessung) kurz genug?
A traktiv	Ist das Ziel positiv formuliert? Ohne Verneinung und ohne Vergleich.
R ealistisch	Ist mein Ziel selbst initiierbar, kann ich es aufrechterhalten und ist es realistisch? Stimmt es mit meinen inneren Stimmen des Unterbewusstseins überein? Will ich das Ziel erreichen? Wäre es realistischer das Ziel in Teilziele zu zerlegen?
T erminiert	Bis zu welchem konkreten Zeitpunkt soll das Ziel erreicht sein?

Überprüfen Sie Ihre Formulierung anhand folgender Fragen:

- Gibt es irgendetwas, das meinem Ziel widersprechen könnte?
- Was passiert, wenn ich das Ziel erreicht habe?
- Woher weiß ich, dass es sich lohnt?
- Welchen Einfluss hat das auf mein Leben?
- Welchen Einfluss hat es auf andere Menschen?

Wenn es keine äußeren oder inneren Widerstände gibt, werden Sie erfolgreich sein.

Richten Sie also Ihre Tagesaktivitäten an **Ihren** Zielen aus.

Hier wird noch einmal deutlich, weshalb Sie nicht unkritisch eine neue Aufgabe mit dem Hinweis „ist total wichtig“ annehmen sollten. Die Wichtigkeit wird nicht aus Ihrer Sicht betont, sondern aus Sicht des anderen. Es lohnt sich zu hinterfragen, „bis wann brauchen Sie das Ergebnis und in welcher Form?“ Auch die konkrete Frage, „reicht es ihnen, wenn ich die Aufgabe morgen/nächste Woche erledige?“ Gegenüber Ihrer Führungskraft ist es auch legitim nachzufragen, „welche Aufgabe, die ich für heute eingeplant habe, soll ich statt dessen nicht erledigen?“

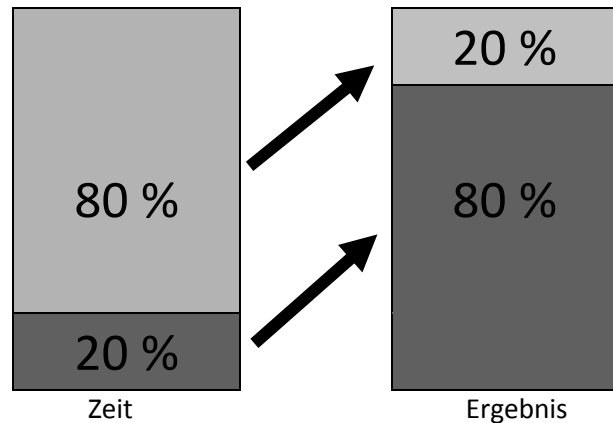
Pareto-Prinzip

Vilfredo Pareto (1848 – 1923, ital. Ingenieur, Ökonom und Soziologe) beschäftigte sich mit Fragen von Reichtum und Einkommen, von Grundstücken und deren Besitzern. Er entdeckte ein wiederkehrendes mathematisches Verhältnis zwischen dem Anteil von Personen und der Höhe des Reichtums dieser Gruppe. Dabei kommt es weniger auf die genaue Prozentverteilung an als auf die Tatsache, dass die Reichtumsverteilung in der Bevölkerung *berechenbar unausgewogen* war. Das 80/20-Verhältnis bietet eine gute Richtschnur für diese Unausgewogenheit.

Diese Gesetzmäßigkeit ist in der Folge auch auf andere Lebensbereiche übertragen worden und hat auf diesem Weg auch Eingang in das Zeitmanagement gefunden. Hier besagt sie, dass 20% der aufgewendeten Energie und Zeit 80% des Ergebnisses hervorbringen und umgekehrt.

Im Alltagsleben lässt sich folgendes beobachten:

Am Schreibtisch lassen sich mit 20% der Zeit ungefähr 80% der Aufgaben bewältigen. In Besprechungen kommt es in 20% der Zeit gewöhnlich zu 80% der Beschlüsse. Wer ein Referat am PC erstellt, braucht nicht selten 80% seiner Zeit dafür, das Ganze mit Formatierungen etc. in "Form" zu bringen.



Wer seine Zeit optimal planen will, muss wissen, dass im Allgemeinen 20 Prozent der Aufgaben und Aktivitäten so wichtig sind, dass sich damit 80 Prozent des Arbeitserfolges erzielen lassen. Die restlichen 80% der Zeit dagegen bringen nur noch 20% des Ergebnisses zustande.

Wer demnach bei allem nach Perfektion strebt und dabei immer 100% erreichen will, wird sich nicht nur Stress bereiten, sondern auch unterm Strich viel Zeit und Energie verlieren. Hier gilt es abzuwägen, in welchen Fällen allein die 100 % zur Zielerreichung führen.

Zusammenfassung

Wenn es also um das Priorisieren von Aufgaben geht, bietet die ALPEN-Methode eine strukturierte Grundlage, die einem Regelkreis entspricht. Durch die (Nach-) Kontrolle haben Sie die Chance, sich ständig zu verbessern im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Für den Schritt „Entscheidungen treffen“ hilft die Eisenhower-Methode bei der Beurteilung der Prioritäten. Voraussetzung ist, dass Sie Ihre Ziele klar im Blick haben. Dazu nutzen Sie die SMART-Formel, damit es Ihnen nicht so ergeht, wie von Mark Twain (1835-1919, amerik. Schriftsteller) formuliert:

„Und als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen.“

Das meiste oder wichtigste schaffen Sie sowieso in kurzer Zeit, wie von Pareto beschrieben.

Achtung: Wer sich bei zehn Aufgaben, die bewältigt werden sollen, mit acht Aufgaben befasst, unter denen sich nicht die beiden wichtigsten befinden, hat eben nur 20% dessen geschafft, was eigentlich nötig gewesen wäre. Ein klassischer Fall für das, was man gemeinhin auch einfach "Verzetteln" nennt.

Und nun wünsche ich Ihnen viel Erfolg beim Priorisieren Ihrer Aufgaben.

Ihre Elisabeth Steffens