

Praxishinweis

## Zeitmanagement

---

### Zur rechten Zeit das Richtige tun

Viele Architekturbüros stehen unter wachsendem wirtschaftlichen Druck. In dieser Situation liefe es auf einen Teufelskreis hinaus, ausgerechnet beim planmäßigen und überlegten Umgang mit Zeit weitere Zeit sparen zu wollen. Management-Experten sind sicher, dass jede Minute, die in planmäßiges Zeitmanagement investiert wird, sich mit hohem „Zeit-Gewinn“ amortisiert.

Ziele eines „betrieblichen Zeitmanagements“ in diesem umfassenderen Sinne sollten sein:

- allen im Unternehmen einen souveräneren Umgang mit Zeit und ein höheres Maß an „konzentrierter Gelassenheit“ möglich zu machen;
- belastende und störende Zeitverluste („Zeitdiebe“) in den Arbeitsabläufen zu erkennen und zu verringern;
- unrealistische und unzumutbare Zeitvorgaben und Arbeitsplanungen möglichst schon im Ansatz zu vermeiden;

Ein gelungenes Zeitmanagement bringt zumindest folgende Vorteile:

- Man erledigt mehr in derselben oder sogar in weniger Zeit;
- Man fühlt sich weniger gehetzt und unter Druck, bleibt gelassener, behält den Überblick über seine Arbeitsaufgaben;
- Die Qualität der Arbeit und der Arbeitsergebnisse wird besser, es werden weniger Fehler gemacht;

### Checkliste: Wo kann ich meinen persönlichen Arbeitsstil verbessern?

Diese Checkliste soll Ihnen helfen, Ihr persönliches Zeitmanagement zu überprüfen und erste Hinweise auf mögliche Schwachstellen zu erhalten. Je mehr Fragen Sie bejahen, desto größer ist Ihr Handlungsbedarf

- Ich schiebe unangenehme Arbeiten häufig auf (z. B. komplizierte Arbeitsaufgaben, unangenehme Telefongespräche oder Briefe).
- Ich kann schwer „Nein“ sagen, wenn andere mich um Mitarbeit oder Zuarbeit bitten.
- Ich lasse mich leicht von meiner augenblicklichen Arbeit ablenken.
- Ich habe meistens keinen klaren Tagesplan für meine Arbeit.
- Es kommt häufig vor, dass ich mehrere Arbeiten parallel anfangen.
- Ich habe oft den Eindruck, dass ich mich zu lange mit weniger Wichtigem aufhalte.

- Es fällt mir schwer, mich zum konzentrierten Arbeiten an einen ruhigen Ort zurück zu ziehen
- Ich habe den Hang, alles selber tun zu wollen.
- Ich zweifle oft daran, dass meine Mitarbeiter/innen verantwortungsvollere Aufgaben so erledigen, wie ich es mir vorstelle.
- Wenn ich mir einen Zeitplan für meine Arbeit mache, gerät dieser fast immer durch Unvorhergesehenes aus dem Ruder.
- Besprechungen mit meinen Mitarbeiter/innen dauern meist zu lange und ihre Ergebnisse sind häufig nicht zufrieden stellend.
- Ich lege Wert darauf, ständig telefonisch erreichbar zu sein.
- Es fällt mir schwer, an meinem Arbeitsplatz Übersicht und Ordnung zu halten (z.B. Papierdokumente systematisch abzulegen, Werkzeuge nach Gebrauch wieder zu verwahren, meine PC-Festplatte sinnvoll zu organisieren usw.)
- In meinem Unternehmen geht zu viel Zeit durch Mängel im Informationsfluss verloren.

### **Besseres Zeitmanagement bei der Arbeit**

#### *Schriftlich planen, konsequent nach Prioritäten arbeiten!*

Schreiben Sie sich alle Aktivitäten und Angelegenheiten auf, die Sie zu erledigen haben. Vergessen Sie dabei nicht, wichtige Termine zu notieren.

Ordnen Sie diesen Aufgaben und allen neu hinzu kommenden, Prioritäten zu. Bewährt haben sich dabei folgende 3 Kategorien:

- A-Aufgaben: wichtig und dringend
- B-Aufgaben: wichtig, aber im Moment nicht dringend
- C-Aufgaben: notwendig, aber weniger wichtig

Alles andere ist Routine und Kleinkram, es entsteht kein akuter Schaden, wenn diese Aufgaben zunächst nicht erledigt werden.

Machen Sie sich Tagespläne! Das dauert nur 5 bis 10 Minuten! Jeder Arbeitstag sollte aus einer Mischung von A-B-C-Aufgaben bestehen.

Planen Sie realistisch. Schätzen Sie den Zeitbedarf ein. Verplanen Sie nur 70% des Tages - es kommt immer etwas Unerwartetes dazwischen.

Planen Sie schriftlich und vergessen Sie nicht die Erfolgskontrolle am Ende des Tages. Notieren Sie alles Unerledigte, damit Sie den Überblick behalten.

Überprüfen Sie von Zeit zu Zeit Ihre Prioritätenliste. Aus B-Aufgaben können schnell A-Aufgaben werden, wenn sie zu lange aufgeschoben werden.

Schieben Sie unangenehme, aber wichtige Aufgaben nicht auf die lange Bank! Erledigen Sie diese nach ihrer jeweiligen Priorität, sonst gerät Ihre gesamte Planung durcheinander.

*Schaffen Sie sich störungsarme, die Konzentration fördernde Arbeitssituationen!*

Dauernde Störungen machen ein effektives Arbeiten kaum möglich. Nach jeder Ablenkung ist eine zusätzliche Anlauf- und Einarbeitungszeit erforderlich. Zeit, die sinnvoller genutzt werden kann. Organisieren Sie sich Zeitblöcke, in denen Sie ungestört arbeiten können. Machen Sie einen „Termin mit sich selbst“ und tragen Sie diesen auch in den Kalender ein. Nutzen Sie dafür Tageszeiten, in denen gewöhnlich wenig Störungen auftreten.

Sorgen Sie für in sich abgeschlossene Arbeitsprozesse. Schließen Sie eine Arbeitsaufgabe ab, bevor sie eine neue beginnen. Machen Sie nicht mehrere Dinge parallel.

Um langes Suchen zu vermeiden, ordnen Sie häufig benutzte Gegenstände und Informationen an einem festen Platz. Organisieren Sie rechtzeitig alle erforderlichen Arbeits- und Hilfsmittel. Legen Sie immer nur die Arbeits- und Hilfsmittel für eine Aufgabe am Arbeitsplatz bereit. Sorgen Sie für einen aufgeräumten Arbeitsplatz.

*Berücksichtigen Sie Ihren natürlichen und individuellen Tagesrhythmus!*

Alle Menschen haben einen biologischen Tagesrhythmus. Leistungshöhepunkte liegen in den Vormittagsstunden und gegen Abend. Am frühen Nachmittag ist bei den meisten ein Leistungstief zu erwarten. Finden Sie Ihren persönlichen Tagesrhythmus heraus, und legen Sie anstrengende Aufgaben möglichst in Ihr Leistungshoch und weniger Belastendes in die übrigen Phasen.

Legen Sie regelmäßige Pausen ein! Zu langes intensives Arbeiten macht müde, Konzentration und Leistungsfähigkeit lassen nach und Fehler schleichen sich ein. Am besten ist es, Pausen einzulegen bevor die Müdigkeit einsetzt. Regelmäßige Kurzpausen (nicht länger als 10 Minuten) sind dabei wesentlich effektiver, als eine einzelne lange Arbeitsunterbrechung. Den Erfrischungseffekt können Sie erheblich steigern, indem Sie sich bewusst entspannen, für Bewegung sorgen und Ihren Arbeitsraum gut durchlüften

*Delegieren Sie Arbeit!*

Wenn Ihnen persönlich die Arbeit - selbst bei guter Organisation - über den Kopf wächst, müssen Sie innerhalb des Büros delegieren. In der Regel gibt es dafür mehr Spielraum als Sie auf den ersten Blick erkennen. Vertrauen Sie in die Kompetenz Ihrer Mitarbeiter/innen!

Eine weitere Möglichkeit bietet die Fremdvergabe bestimmter Leistungen. Für eine Fremdvergabe eignen sich z.B. die Buchhaltung, Reinigungsarbeiten aber auch Unteraufträge für ein Projekt, welches Sie im Moment bearbeiten.

### **Checkliste: Zeitdiebe und Reibungsverluste in den betrieblichen Arbeitsabläufen**

Überprüfen Sie mit dieser Checkliste, welche organisatorischen Faktoren in Ihrem Büro ein gutes Zeitmanagement beeinträchtigen.

- Wir haben keine klaren Zeitvorgaben für die zu erledigenden Arbeitsaufgaben
- Die Beschäftigten haben in der Regel keinen Einfluss auf die Zeitvorgaben für ihre Arbeitsaufträge
- Über Probleme mit der Einhaltung von Zeitvorgaben wird nicht rechtzeitig geredet
- Meine Mitarbeiter/innen haben in der Mehrzahl keine systematischen Kenntnisse über Techniken des Zeitmanagements bzw. der Selbstorganisation
- Es gibt bei Arbeitsabläufen oft Leerlauf durch unnötige Wartezeiten oder schlechte Koordination
- Es fehlen häufig die nötigen Arbeits- und Hilfsmittel
- Besprechungen dauern länger als geplant

- Besprechungen sind häufig nicht gut vorbereitet
- Die Mitarbeiter/innen haben nur geringe Entscheidungsspielräume, zu viele Entscheidungen laufen bei der Unternehmensleitung zusammen
- Der Informationsfluss in unserem Unternehmen funktioniert nicht richtig
- Es geht zu viel Zeit und Energie durch schlecht gestaltete Arbeitsplatzbedingungen verloren (z.B. Büroausrüstung, Beleuchtung, Klima, Lärm)
- Es gibt häufig Störungen und Ausfälle durch schlecht gewartete Arbeitsmittel oder Informationstechnik (PCs, Software)
- Über Zeitmanagement wird in unserem Unternehmen nicht gesprochen

Überall dort, wo Sie "Aussage trifft zu" angekreuzt haben, sollten Sie ansetzen. Sollten sich sehr viele Schwachstellen zeigen, überlegen Sie, welche Punkte ursächlich zusammenhängen und bearbeiten Sie sie im Block.

Setzen Sie Prioritäten, beginnen sie mit den Maßnahmenbereichen, die die größten Probleme lösen können.

### **Ablauforganisation verbessern und Zeitsouveränität im Team erhöhen**

Mit betrieblichem Zeitmanagement erreichen Sie eine gut gestaltete Ablauforganisation. Ziel ist dabei, dass alle zur richtigen Zeit das Richtige tun. Damit ist nicht nur ein Optimum an wirtschaftlicher Produktivität möglich. Es wird zugleich das Erleben von Zeitsouveränität, konzentrierter Gelassenheit und eines harmonischen Handlungsflusses gefördert. Dies wiederum sind wichtige Schutzfaktoren gegen schädlichen Stress und Grundlage befriedigender und motivierender Arbeitssituationen. Einige Leitgedanken sollen Ihnen helfen, die betrieblichen Rahmenbedingungen für gesundes und effizientes Zeitmanagement zu verbessern:

Allen Mitarbeiter/innen muss klar sein, welche Arbeit von Ihnen in welcher Zeit erwartet wird. Unschärfe, aber zugleich „unbestimmt hohe“ Leistungserwartungen können Unsicherheit, Selbstzweifel und eine überzogene Verausgabebereitschaft erzeugen. Davon haben auf Dauer weder die Mitarbeiter/innen noch das Unternehmen einen Nutzen.

Diese Leistungserwartungen müssen sich im Rahmen der persönlichen und organisatorischen Leistungsbedingungen der Beschäftigten bewegen. Sie müssen Qualifikationen und Kompetenzen ebenso berücksichtigen, wie Stärken und Schwächen der bestehenden Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzausstattung. Diese Balance von Leistungserwartungen und Leistungsbedingungen sollte im Gespräch mit den Beschäftigten gemeinsam gesucht und festgelegt werden. Gibt es bspw. wiederkehrende Leerläufe wegen fehlender Hilfs- und Arbeitsmittel? Setzt die Zeitplanung zu enge Fristen? Sind die Mitarbeiter ausreichend qualifiziert?

Die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche müssen so ausgelegt sein, dass im Routineablauf kein ständiger Abstimmungsbedarf entsteht. Sie dürfen aber auch nicht so rigide festgelegt werden, dass dem Unternehmen lebenswichtige Flexibilität verloren geht.

Alle Beschäftigten benötigen alle wesentlichen Informationen für ihre Arbeit. Effektive Informations- und Kommunikationswege ermöglichen einen reibungslosen und zügigen Arbeitsablauf.

Es sollten keine Zeit und Energie durch schlechte Arbeitsplatzgestaltung verloren gehen. Arbeitsplatz- und Arbeitsumweltbedingungen, die dem Stand der Technik und den individuellen Wünschen

der Beschäftigten entsprechen, sind eine notwendige Voraussetzung guter Zeitwirtschaft im Unternehmen.

## **Arbeits- und Betriebszeiten gut gestalten**

### *Flexibilität hat Grenzen*

Gerade qualifizierte Dienstleister wie Architekten sind mit wachsenden Kundenansprüchen an schnelle Verfügbarkeit ihrer Leistungen – möglichst rund um die Uhr - konfrontiert. Flexibilität wird – oft noch vor Qualität und Preis - zum herausragenden Konkurrenzvorteil. Umso größer ist die Versuchung, Betriebs- und Arbeitszeiten direkt an der Nachfrage auszurichten und „Marktwänge“ bzw. Kundenanforderungen ungepuffert an die Mitarbeiter/innen weiter zu reichen. Die Gestaltung von Betriebs- und Arbeitszeiten entscheidet darüber, wie dieser „Flexibilisierungsdruck“ im Unternehmen bewältigt wird, und wie seine Lasten auf die Belegschaft verteilt werden.

### *Einhaltung rechtlicher Mindestbedingungen*

Die wichtigsten Grundregeln des Arbeitszeitgesetzes lauten:

- Die tägliche Regelarbeitszeit beträgt 8 Stunden werktäglich. Bis zu 10 Stunden sind im Einzelfall möglich, wenn im Durchschnitt von 6 Kalendermonaten (24 Wochen) 8 Stunden nicht überschritten werden.
- Bei Arbeitszeiten zwischen 6 und 9 Stunden ist eine 30-minütige Pause zu gewähren, bei über 9 Stunden 45 Minuten.
- Zwischen zwei Arbeitsschichten muss eine Ruhezeit von mindestens 11 Stunden liegen.
- Pro Jahr müssen mindestens 15 Sonntage arbeitsfrei sein.

### *Förderung der Arbeit-Leben-Balance der Beschäftigten*

Machen Sie nicht ihre vermutlich anspruchsvolleren persönlichen Maßstäbe von Flexibilität und Arbeitszeit zum betrieblichen Standard. Respektieren Sie die Ansprüche Ihrer Mitarbeiter/innen auf geregelte, voraussehbare und im Rahmen gesetzlicher, tariflicher und arbeitsvertraglicher Bestimmungen begrenzte Arbeitszeiten. Hinter diesen Ansprüchen stehen elementare Bedürfnisse nach Erholung und Regeneration, der Pflege von Familie und Partnerschaft sowie der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben (Freizeit, Sport, Kultur). Ohne die Stabilität dieser Lebens- und Gesundheitsquellen ist auch die berufliche Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter/innen auf Dauer stark gefährdet. Jede weitere Grenzverschiebung zu Gunsten der Arbeit bedroht die Arbeit-Leben-Balance, deren Störung Gesundheit und Leistung stark beeinträchtigen kann.

> Weitere Hinweise zum wirtschaftlichen und zugleich Mitarbeiter orientierten Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle finden Sie auf der Plattform des „Arbeitszeitbüros NRW“

### *Mitarbeiter/innen zu besserem Zeitmanagement befähigen*

Sobald Sie sich für Ihre unternehmerische Arbeitssituation intensiver mit Zeitmanagement beschäftigt haben, dürfte auch Ihr Blick dafür geschult sein, welche Probleme Ihre Mitarbeiter/innen mit persönlichem Zeitmanagement haben. Hinweise darauf können Klagen über Überforderung, Stress oder die Häufung von Fehlern bei der Arbeit sein. Besondere Aufmerksamkeit verdienen dabei Mitarbeiter/innen, die hohe Anforderungen flexibel bewältigen müssen und relativ große Handlungs- und Entscheidungsspielräume bei ihrer Arbeit haben. Oft wird versucht, Probleme mit dem Zeitmanagement zu verbergen und durch übermäßigen Einsatz von Energie und Zeit auszugleichen. Je kompetenter und souveräner Ihre Mitarbeiter/innen die Möglichkeiten des persönlichen Zeitmanagements nutzen, desto weiter werden Sie sich dem Ziel „jeder tut das Richtige zur rechten Zeit“ annähern können.

Zugleich erweitern sich Ihre Möglichkeiten, komplexere und verantwortungsvollere Aufgaben guten Gewissens an Mitarbeiter/innen zu delegieren – vorausgesetzt sie sorgen auch für die nötigen zeitlichen Spielräume.

## Empfehlungen

Wenn Sie Ihre persönliche Kompetenz auf dem Gebiet des Zeitmanagements für ausreichend halten, versuchen Sie, möglichst viel davon im Rahmen von Arbeitsbesprechungen, Mitarbeitergesprächen oder Unterweisungen an Ihre Mitarbeiter/innen weiter zu geben. Weisen Sie Mitarbeiter/innen, die nach Ihrer Meinung besonderen Qualifizierungsbedarf im Zeitmanagement haben, auf entsprechende externe Weiterbildungsmöglichkeiten bei Bildungsträgern wie Kammern und Volkshochschulen hin. Motivieren Sie zur verbindlichen Teilnahme und fördern Sie diese durch Anreize, z.B. die Übernahme von Teilnahmegebühren oder die Anrechnung von Qualifizierungszeit auf die Arbeitszeit. Unter Umständen kann es sich auch lohnen, eine/n erfahrenen Berater/in für ein innerbetriebliches Coaching zum Zeitmanagement zu beauftragen.

## Weiterführende Informationen und praktische Hilfen

### Online-Informationen

[www.zeitzuleben.de](http://www.zeitzuleben.de)  
[www.guss-net.de](http://www.guss-net.de)

### Bücher und Broschüren

Zum Thema „Zeitmanagement“ gibt es zahlreiche Ratgeber-Bücher. Literaturhinweise finden Sie unter anderem in den Online-Ratgebern.

### Seminare, Weiterbildung

Zu den Themenfeldern Zeitmanagement und Büroorganisation bietet die Akademie der Architektenkammer NRW gezielte Fortbildung an  
> [www.akademie-aknw.de](http://www.akademie-aknw.de)

---

Bei der Entwicklung dieses Praxis-Hinweises wurde die Architektenkammer Nordrhein-Westfalen von der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund im Rahmen Projektes PräTrans unterstützt. PräTrans wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Förderschwerpunkt „Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz“ finanziert.