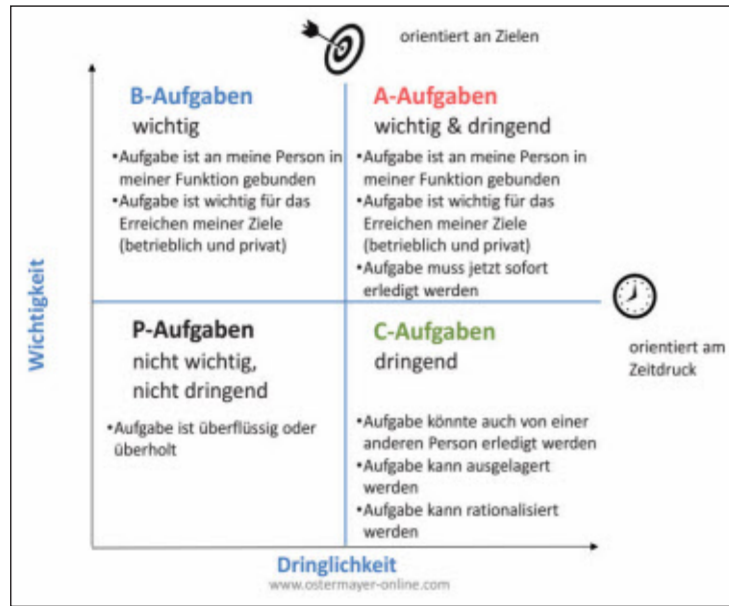


Das Eisenhower-Prinzip: Vier Aufgaben



Damit B-Aufgaben nicht auf der Strecke bleiben

Mehr Zeit für die wirklich wichtigen Aufgaben – wer hätte das nicht gerne? Mit der Eisenhower-Methode kann man diesem Ziel näher kommen, weil man seine Zeitplanung besser in den Griff bekommt. Helma Ostermayer erläutert, worauf es bei der Anwendung genau ankommt.

Zeit wird immer knapper. Mit den Betrieben wachsen die Anforderungen. Am Ende des Tages bleibt vieles unerledigt und nicht selten Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeitsleistung.

Ein aus den Fugen geratenes Zeitmanagement wird früher oder später nicht nur zum Risiko für Gesundheit und Familie, sondern auch für die Zukunft des Betriebes. Wer immer tief ins Tagesgeschäft verstrickt ist, kann nicht die nötige „Adlerperspektive“ einnehmen, die er für strategische Zielplanung, wichtige Entscheidungen und eine sinnvolle Zeiteinteilung braucht.

Höchste Zeit, einmal die Gangart zu wechseln. Aber wie? „Wenn Du es eilig hast, gehe rückwärts.“ Wie ist das gemeint? Wer rückwärts geht, gewinnt Abstand zu den Dingen und weitet seinen Blick. Er verlangsamt sein Tempo und geht bewusster. Aus dieser Perspektive heraus auf die eigene Situation zu schauen, macht es oft erst möglich, Knackpunkte zu erkennen und Veränderungen einzuleiten. Was mache ich? Warum mache ich es so? Was ist mir wirklich wichtig? Was muss zuerst getan werden? Wie kann ich das in den Griff kriegen?

Die meisten stellen sich bei zunehmender Belastung nur die letzte Frage. Das ist gefährlich. Wer nur die Effizienz steigert, steuert über kurz oder lang in den Burnout. Denn es kommen ja ständig neue Aufgaben dazu.

Wer nachhaltig etwas für sich ändern möchte, muss aus der Effizienzfalle aussteigen, Prioritäten anders setzen, seine Ziele überprüfen und danach handeln.

Effizienz bedeutet: die Dinge richtig tun. Effektivität bedeutet: die richtigen Dinge tun. Als Betriebsleiter können Sie überlegen, wie Sie noch effizienter den Hof kehren können, wann die beste Zeit dafür, welcher Besen und welche Technik die beste ist. Vielleicht schaffen Sie sich auch eine Kehrmaschine an, erstellen einen Kehrplan usw. Aber wie wichtig ist diese Aufgabe überhaupt und müssen Sie sie selbst erledigen? Stellen Sie sich immer zuerst die Frage nach der Effektivität und arbeiten Sie erst im zweiten Schritt an einer effizienten Lösung.

Vier Kategorien

Es geht also darum, Prioritäten klar zu setzen. Da im Betriebsalltag meist das Gesetz der Dringlichkeit regiert, braucht es zusätzlich eine zeitliche Komponente bei der Bildung von Prioritäten. Die „Eisenhower-Methode“ – benannt nach dem ehemaligen US-amerikanischen Präsidenten Dwight Eisenhower – hat sich hier als praktisches Instrument erwiesen, mit dem anstehende Aufgaben priorisiert werden können. Die Einteilung in vier Kategorien

A = wichtig + dringend,
B = wichtig + nicht so dringend,
C = dringend + nicht so wichtig,
P = weder dringend noch wichtig (wobei „P“ für Papierkorb steht)

hilft dabei, mehr Klarheit über die Bedeutung einzelner Aufgaben zu gewinnen (siehe auch die Abbildungen). Dadurch können Sie leichter entscheiden, welche Aufgaben Sie gleich erledigen, selbst ausführen, delegieren oder eliminieren können.

Wichtige Aufgaben sind diejenigen, die unmittelbar mit den eigenen Zielen und Aufgaben zusammenhängen. Dabei sollen sowohl betriebliche als auch per-

sönliche Ziele berücksichtigt werden. Dringend sind alle Aufgaben, die sofort erledigt werden müssen, weil Terminfristen existieren oder die Gegebenheiten im Betrieb sofortiges Handeln erfordern. Dringende Aufgaben müssen aber nicht zwangsläufig an die eigene Person gebunden sein, wichtige sind es immer.

Wer seine Prioritäten generell neu überdenken will, schreibt über einen bestimmten Zeitraum täglich alle angefallenen Aufgaben auf und ordnet sie den vier Kategorien zu. So wird sich schnell zeigen, in welcher Kategorie man sich hauptsächlich aufhält und wo Optimierungsbedarf besteht.

In der täglichen Arbeitsfülle hilft „Eisenhower“ dabei, den Überblick zu behalten und in der Situation zu entscheiden, was muss jetzt getan werden, was kann liegen bleiben. Die Methode ist auch eine gute Grundlage, wenn es darum geht, Aufgaben zu delegieren. Dazu notiert man alle im Betrieb anfallenden Tätigkeiten und ordnet sie den Kategorien zu. Dann wird jede Tätigkeit überprüft mit den Fragen „Welche Aufgaben müssen überhaupt gemacht werden, welche sind an mich als Person gebunden aufgrund meiner Fähigkeiten und meiner Verantwortung, welche können auch von jemand anderem erledigt werden?“. So erhält man einen guten Überblick über die Bereiche, in denen man Entlastung schaffen kann.

Fatale Folgen

Erfahrungsgemäß verwenden wir den Großteil unserer Zeit auf A- und C-Aufgaben. Zukunftsweisende B-Aufgaben bleiben oft auf der Strecke. Das kann fatale Folgen haben. Da hat das Finanzamt eine Frist gesetzt oder witterungsbedingte Maßnahmen sind dringend erforderlich. Das sind A-Aufgaben, die sich in der Landwirtschaft nie ganz ausschließen lassen werden. Dennoch bietet die dringliche Seite der Matrix das meiste Potenzial zur Verbesserung des Zeitmanagements durch frühzeitige Planung oder sinnvolle Organisation der Ar-

beit. Ziel sollte es sein, den B-Aufgaben mehr Zeit zu widmen. Um Prioritäten richtig im Alltag setzen zu können, braucht es zunächst Klarheit über die persönlichen und betrieblichen Ziele. Erst wer die Ziele definiert und schriftlich fixiert hat, kann die richtigen Entscheidungen treffen. „Wo will ich in fünf Jahren mit meinem Betrieb stehen? Was will ich in diesem Jahr im Betriebszweig X erreichen? Wie will ich mich persönlich weiterentwickeln? Was ist mir für meine Familie wichtig? Was will ich für meine Gesundheit tun, für meine Freundschaften? Wie will ich im Alter leben?“

Von Zeit zu Zeit mit sich in Klausur gehen

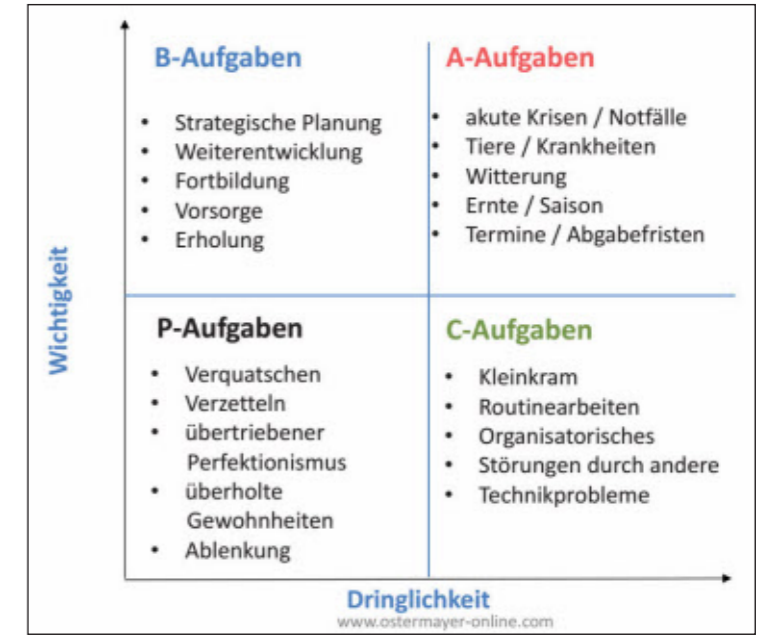
Es geht also auch um übergeordnete Ziele, um eine Vision vom Betrieb und vom eigenen Leben über Tages- und Jahresplanung hinaus. Mit solchen Fragen setzt man sich nicht jeden Tag auseinander. Doch es ist lohnenswert, von Zeit zu Zeit mit sich in Klausur zu gehen und eine Bestandsaufnahme durchzuführen, um nicht wieder in die Effizienzfalle zu rutschen. Übrigens: Auch die sollte als wichtige B-Aufgabe fest eingeplant werden.

Wer seine B-Aufgaben fest im Blick hat, kann sich dann der effizienten Erledigung der C-Aufgaben widmen. Da ist eine Maschine, die häufig kaputt ist, ein Computervirus, der das ganze Büro lahmlegt, das ständig klingelnde Telefon während einer konzentrierten Arbeit, häufige Nachfragen von schlecht informierten Mitarbeitern, unangemeldete Vertreter etc.

Jede Störung reißt aus der gerade ausgeübten Tätigkeit heraus und kostet wertvolle Zeit. Nicht alle lassen sich ausschließen, viele jedoch können durch bessere Planung und Organisation deutlich reduziert werden. Manche dieser Aufgaben lassen sich delegieren. Andere können rationalisiert werden. Vertreterbesuche, aber auch reguläre Tierarztbesuche und Zeitfenster für Büroarbeit gilt es zu kanalisieren.

Öfter mal „Nein“ sagen zu können trägt dazu bei, Störungen zu

Das Eisenhower-Prinzip: Beispiele



reduzieren. Das ist nicht immer angenehm, wird jedoch meistens besser akzeptiert, als man befürchtet. Häufige Nachfragen von Mitarbeitern lassen sich verringern durch eine gute Einweisung. Auch Checklisten und Standardanweisungen für wiederkehrende Aufgaben entlasten und bieten eine gute Grundlage für das Delegieren von Aufgaben. Elektronische Planungshilfen können zusätzlich zu besserer Koordination und Absprache untereinander beitragen.

Damit neu gesetzte Prioritäten auf Dauer umgesetzt werden können, ist es oft auch erforderlich, seine Gewohnheiten und Überzeugungen zu überprüfen. Verinnerlichte Glaubenssätze wie „Der Chef kommt als erster in den Betrieb und geht als letzter“, „Ein Betriebsleiter muss rund um die Uhr erreichbar sein“ oder

„Nur die Arbeit, die man sieht, ist richtige Arbeit“ können noch so wohlgemeinte neue Ziele blockieren und dafür sorgen, dass wir dann doch „ja“ sagen, obwohl wir „nein“ meinen. Machen Sie sich diese Saboteure einmal bewusst und fragen Sie sich selbst kritisch: Muss das wirklich so sein?

Prioritäten, Ziele und Glaubenssätze zu überprüfen, das macht man nicht mal so nebenbei. Dazu braucht es einen stressfreien Rahmen. Ein fester Termin in der ruhigeren Jahreszeit, eine bewusst geplante Auszeit oder ein Urlaub mit Abstand von den Dingen bieten gute Gelegenheiten hierfür. Auch ein Seminarbesuch oder ein Coaching können dabei unterstützen. Nehmen Sie sich Zeit für Ihre wichtigen B-Aufgaben! Die Investition in diese Währung lohnt sich!

Das Eisenhower-Prinzip: Wie optimieren?



Unsere Autorin

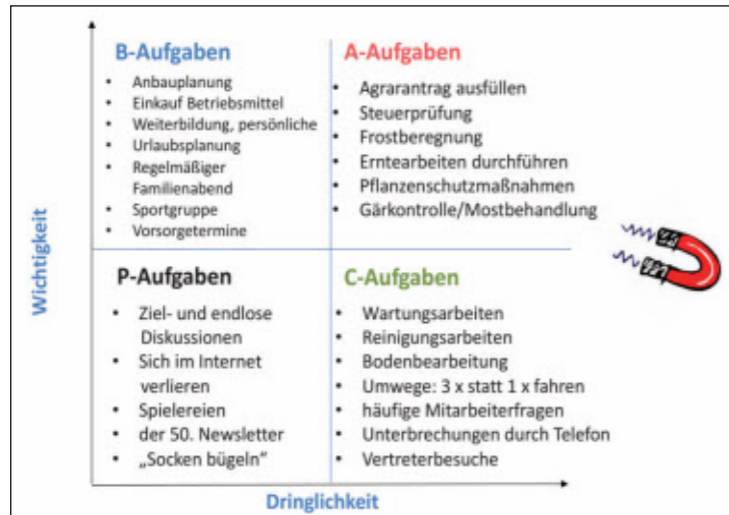
Helma Ostermayer ist Diplom-Sozialpädagogin, Trainerin und Coach aus Grünstadt in der Pfalz. Sie stammt aus einem Weinbaubetrieb und unterstützt seit vielen Jahren Betriebsleiter, Führungskräfte und Teams in der Agrarwirtschaft und auch in anderen Branchen in Fragen der Führung, der Zusammenarbeit und des Zeit- und Selbstmanagements. Dazu bietet sie Coachings, Seminare und betriebliche Beratung an.

www.oestermayer-online.com



Die Eisenhower-Methode hilft dabei, Prioritäten klar zu setzen.

Das Eisenhower-Prinzip: Praxis



Die meiste Zeit entfällt oft auf A- und C-Aufgaben, wichtige B-Aufgaben bleiben auf der Strecke. B-Aufgaben werden zu A-Aufgaben, wenn sie nicht rechtzeitig erledigt werden.