

Zeitmanagement

Damit eine Führungskraft den heutigen Anforderungen gewachsen ist, kommt es in immer stärkerem Maße auf ein gutes Zeitmanagement an, das ihr die Bewältigung der gestellten Aufgaben ermöglicht. Das bedeutet im ersten Schritt die Definition des eigenen Aufgabenprofils und im zweiten die Definition der Art der Erledigung. Zu einer guten Selbstorganisation gehören: die richtige Einstellung, ein sinnvoller Umgang mit Gewohnheiten und wirksame Methoden. Mit allen drei Bereichen werden wir uns im Folgenden beschäftigen.

Zeitmanagement ist für jede Führungskraft von außerordentlicher Bedeutung. Dies hängt mit dem enormen Druck zusammen, den heute viele Leitende erleben und der zu Aussagen wie den Folgenden führt:

- Ich habe zur Zeit nur Stress
- Dafür habe ich keine Zeit
- Das ist doch nicht meine Aufgabe
- Dazu bin ich noch nicht gekommen
- Das hätte längst erledigt werden müssen

Als Probleme werden immer wieder genannt:

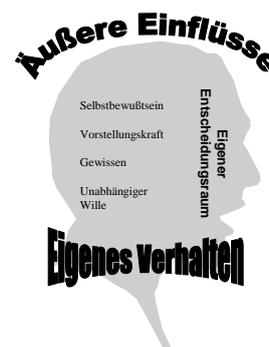
- Zu viele Überstunden
- Stress
- Reaktion statt Aktion
- Zu viele Störfaktoren

Dabei wünscht sich jede Führungskraft:

- Mehr Übersicht über anstehende Aktivitäten
- Mehr Freiraum für Kreativität
- Stressabbau
- Mehr Freizeit
- Gelegenheit zur konsequenten und systematischen Zielerreichung

Es gibt wenig Gebiete, die so voller Methoden sind wie das Zeitmanagement und die Selbstorganisation. Unter den Schlagworten „Selbstmanagement“, „Arbeitstechniken“ oder „Zeitmanagement“ finden sich Berge von Literatur. Funktionieren tun diese Methoden aber nur, wenn sie sehr dosiert und passend ausgewählt sind. Schon manche Führungskraft hat durch Beachtung aller Empfehlungen und Formblätter des Zeitmanagements noch weniger Zeit zum Arbeiten bekommen.

Deshalb haben wir uns hier auf die Dinge beschränkt, die sich in der Praxis bewährt haben und sehr einfach durchzuführen sind.



Einstellung zur Selbstorganisation

Der Umgang mit dem Außen

Die Reize, die auf uns Menschen wirken, sind für die unterschiedlichen Menschen in identischen Situationen die gleichen. Lediglich die Art und Weise, wie der Einzelne mit diesen Außeneinflüssen umgeht, sind in uns selbst begründet. Jeder kann in jeder Situation selbst entscheiden, wie sich diese auf ihn auswirkt.

Damit wird zuerst einmal die persönliche Einstellung zum wesentlichen Faktor für meine Selbstorganisation.

Aktiv oder reaktiv

Als Menschen sind wir nicht immer für die Rahmenbedingungen unseres Daseins verantwortlich, für unser Leben jedoch sehr wohl. Das heißt, ich kann als Individuum **aktiv** meine Bedingungen gestalten oder ich kann diesen Bedingungen **reaktiv** begegnen.

Reaktive Menschen neigen dazu, sich schon in ihrer Sprache von jeder Verantwortung freizusprechen:

- So bin ich eben.
- Daran kann ich nichts ändern.
- Dafür habe ich einfach keine Zeit.

Aktive Menschen reagieren nicht, sondern nehmen offensiv Einfluss.

Um festzustellen, wie aktiv ich als Individuum bin, ist es hilfreich, nachzuvollziehen, wo und wie ich meine Zeit und Energie investiere und wie ich sie investieren möchte. Nur Menschen, die sich als Täter definieren, werden auch Verantwortung für ihre Selbstorganisation übernehmen. Diejenigen aber, die sich als Opfer begreifen, werden in ihrem Leben „gelebt werden“.

Kontrollumfang

Jede Herausforderung und Problemlage ist daraufhin klassifizierbar, ob Sie

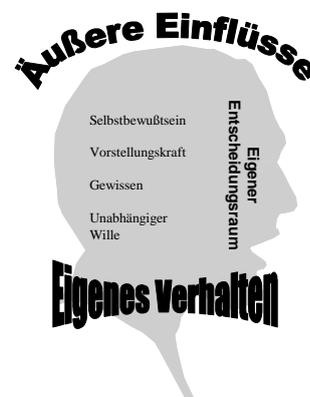
- direkte Kontrolle haben (durch eigenes Verhalten beeinflussbar)
- indirekte Kontrolle (durch das Verhalten anderer Menschen beeinflussbar)
- oder ob Sie gar keine Kontrolle haben (die Vergangenheit oder bestimmte Realitäten)

Daraus resultiert die Art des Umgangs mit dem Problem.

Probleme im Bereich **direkter Kontrolle** löse ich durch Arbeit an meinen Gewohnheiten. Sie haben zumeist mit mir und meiner Art der Selbstorganisation zu tun.

Probleme im Bereich **indirekter Kontrolle** löse ich durch Veränderung der Art meiner Einflussnahme. Hier fragt man: Wen muss ich wie hinzuziehen, um etwas zu verändern?

Probleme, über die **ich keine Kontrolle** habe, erfordern Kontrolle für meinen Umgang damit. Die Art des Umgangs mit diesen Problemen hat viel mit unserer Lebenseinstellung zu tun. Denn das, was wir nicht ändern können, müssen wir konstruktiv in unser Leben integrieren.



Zeitmanagement

Häufig wird ein Mangel an Zeit dafür verantwortlich gemacht, dass die Qualität der Arbeit leidet und die gesetzten Ziele nicht erreicht werden.

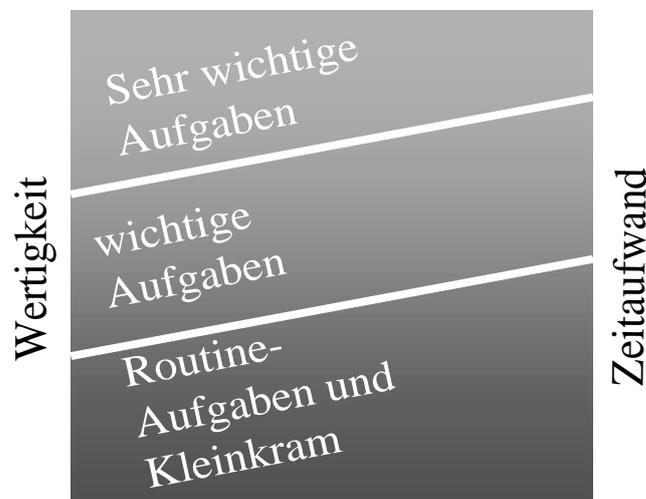
An der zur Verfügung stehenden Zeit kann ich wenig ändern, sehr wohl aber an der Art, wie ich damit umgehe.

Art der Zeitverwendung

Bei der Analyse der Zeitverwendung des Einzelnen zeigt sich zumeist, dass die Aufteilung zwischen sehr wichtigen, wichtigen und nicht so wichtigen Tätigkeiten oftmals nicht dem Anteil am Wert aller Aufgaben einer Funktion entspricht. Analysieren Sie Ihre Tätigkeiten im Rahmen einer Wertigkeitsanalyse.

Zumeist verbringen wir unsere Zeit mit den vielen nebensächlichen Dingen, so dass die lebenswichtigen Aufgaben zu kurz kommen. Ein Schlüssel zu erfolgreicher Selbstorganisation liegt in einer folgerichtigen Priorisierung von Aufgaben.

Wertigkeitsanalyse



Zeitanalyse

Die meisten Führungskräfte haben zwar ein Gefühl darüber, wo ihre Zeit bleibt, aber dieses Gefühl täuscht oft erheblich. Erst durch eine sehr genaue Zeitanalyse kann man herausbekommen, wofür wie viel Zeit aufgewendet wird.

Das Ausfüllen eines Wochenplans ist eine der besten Möglichkeiten, die eigene Zeitverwendung zu analysieren. (S. Formblatt „Wochenplan“, in dem alle 15 Minuten ein Eintrag für die zurückliegenden 15 Minuten erfolgt. Dazu sollten nach Möglichkeit Wochen gewählt werden, die typisch sind und die eine Menge von kürzeren Tätigkeiten enthalten. (Eine Konferenzwoche oder Tage gefüllt mit Kundenbesuchen sind meist auch ohne Aufzeichnungen zu rekonstruieren.)

Die Aufzeichnungen müssen sofort erfolgen und nicht am Ende des Tages, da eine Rekonstruktion kaum genau genug durchgeführt werden kann. Um die Aufzeichnungen zeitnah machen zu können, sollte die Führungskraft den Wochenplan stets bei sich haben.

Viele Führungskräfte empfinden die Aufzeichnungspflicht zu erst als lästig, sind dann später aber überrascht, das sie bereits durch das Ausfüllen des Plans wesentlich zeitbewusster werden.

Zeiträuber

Unter Zeiträubern versteht man im Allgemeinen jene Verursacher von Zeitaufwand, die einen vom Wesentlichen abhalten.

Zeiträuber können interner oder externer Art sein. Interne Zeiträuber liegen in der Person der Führungskraft. Dieses können sein:

- Berufliche Hobbies
- Ablenkungen
- Häufiges Aufräumen

Externe Zeiträuber sind Einwirkungen von Außen: Mitarbeiter, die besonderen Betreuungsaufwand erfordern

- Mitarbeiter, die wiederholende Fehler machen
- Mitarbeiter, die unselbständig arbeiten
- Dinge, die von anderen erledigt werden sollten.

Das erkennen von Zeiträubern schärft das Bewusstsein für ihre Abwendung. Eine Reihe der möglichen Maßnahmen wird im folgenden vorgestellt.

Zeitplanung

Zeitmanagement besteht zu einem großen Teil aus: sinnvoller Planung und angemessener Disziplin in der Durchführung. Zeitplanung und Disziplin stehen dabei in einem interessanten Wechselverhältnis. Jede Führungskraft muss für sich herausfinden, wie viel Disziplin für sie möglich und förderlich ist. Und dieses muss sie dann in ihrer Planung berücksichtigen.

Mit zu viel Festlegung kann man die eigene Disziplin überfordern, mit zu wenig kann man sich aber auch unterfordern.

Gebot der Planung

Wenn ich mir über die Verwirklichung meiner Ziele keine Gedanken mache, werde ich sie nicht realisieren können. Planung bedeutet Vorbereitung zur Verwirklichung von Zielen.

Gute Planung bedeutet weniger Zeit für die Durchführung und damit schnellere und effektivere Zielerreichung.

Wichtigstes Gebot: Planen Sie schriftlich! Warum?

- Sie behalten den Überblick
- Sie entlasten Ihr Gedächtnis
- Sie leisten einen Beitrag zu Ihrer Selbstmotivation
- Sie bleiben eher beim Wesentlichen
- Sie haben die Möglichkeit der Kontrolle
- Sie können aus den gemachten Erfahrungen heraus ihre Zeit immer besser planen
- Sie besitzen automatisch eine Dokumentation

Planungshorizonte

Eine gute Planung besteht aus einer Mischung von lang-, mittel- und kurzfristigen Überlegungen. Wer sich langfristig zu sehr verplant, hat kurzfristig wenig Spielraum. Wer sich langfristig nicht festlegen mag, wird oft vom Tagesgeschäft gesteuert.

Jede Führungskraft muss die eigenen mittel- und langfristigen Planungshorizonte selber definieren. In der Regel wird ein mittelfristiger Horizont zwischen einer Woche und einem Monat liegen, ein langfristiger Horizont zwischen einem Quartal und einem Jahr.

Die kurzfristige Planung ist meist eine Tagesplanung.

Bei der Aktivitätenplanung (s. Formblatt „Rangfolge“) werden häufig Termine für alle drei Planungshorizonte festgelegt. Im Unterschied zur

Tagesplanung sind die langfristigeren Planungen oft Ergebnis verschiedener Aktivitäten-Planungen, so dass diese langfristigeren Planungen nicht als ein systematischer Planungsakt erfolgen. Um nun aber Fehlplanungen zu vermeiden, sollten mittel- und Langfristplanungen eine Art Review sein.

Wer sich bei der Terminplanung auf ein Sekretariat abstützt, muss mit diesem einen engen Schulterschluss hinsichtlich der Planungsprinzipien haben. Schon oft haben Führungskräfte die Kontrolle ihre Arbeit verloren, da sie sich von ihrem Sekretariat verplanen ließen.

Tagesplanung

Erstellen Sie sich einen Tagesplan, der es Ihnen ermöglicht, Ihre Ziele in gestaltbare Aktivitäten zu untergliedern. Wenn Sie Ihren Tag nicht planen, können Sie auch Ihre Wochen und Monate nicht planen.

- Machen Sie zu jeder Aktivität **Zeitangaben**, die Sie auch einhalten
- Planen Sie **Puffer** ein
- Planen Sie **feste Zeiten** für feste Aktivitäten (**Zeitblöcke**).
- Bleiben Sie **realistisch**
- Verplanen Sie nicht mehr als **60%** Ihrer Zeit.
- Sie benötigen mindestens 20 % für **unerwartete Ereignisse**
- Sie benötigen mindestens 20% für **spontane Aktionen** ihrerseits.
- **Priorisieren Sie**: Machen Sie wirklich nur **eine Sache zur Zeit**, entscheiden Sie, was Sie selbst machen müssen und **was andere** machen können. Beachten Sie die **Wertigkeit Ihrer Aufgaben** im Sinne der Wertigkeitsanalyse.
- Überlegen Sie sich **Delegationsmöglichkeiten** (Mehr dazu im Modul „Delegieren“)

Auf einige dieser Prinzipien soll im folgenden noch gründlicher eingegangen werden.

Planungszeiten

Die Einrichtung von Planungszeiten ist ein Schlüssel für das Zeitmanagement, Planungszeiten müssen nicht lange sein, meist reichen 3 bis 5 Minuten pro Tag, aber sie sollten so selbstverständlich wie Zähneputzen werden.

Die tägliche Planungszeit findet am besten als erste oder als letzte Tageshandlung statt, auf alle Fälle braucht sie einen festen Platz im Tagesablauf, um nicht vergessen zu werden.

Einmal die Woche kann man die tägliche Planungszeit zu einem Review der Mittel- und Langfristplanung nutzen.

Zeitblöcke

Viele Führungskräfte mischen ihre Tätigkeiten: Anrufe unterbrechen die konzeptionelle Arbeit oder Gespräche mit Besuchern, Dringendes unterbricht Wichtiges u.ä.. Durch diesen Wechsel muss eine begonnene Tätigkeit wieder neu aufgenommen werden, was Zeit kostet. Außerdem leiden Konzentration und Motivation. Am Ende eines Tages mit einem Durcheinander von Aktivitäten steht meist eine große Erschöpfung.

Das Prinzip der Zeitblöcke sieht folgendermaßen aus: Gleichartige Tätigkeiten werden in Zeitblöcken zusammen gefasst. So kommt es zu Zeitblöcken wie: Email-Beantwortung, Telefonate, Konzeptionszeit, Gespräche usw.

Diese Zeitblöcke sollten nun nach Möglichkeit so in den Tagesablauf eingefügt werden, dass sie mit der eigenen **Leistungskurve** harmonisieren. Konzeptionszeit sollte nicht in der hektischsten Zeit oder nach dem Mittag liegen, Telefonate nicht dann, wenn die Partner schwer erreichbar sind, usw.. Hier muss jeder Mensch für sich den passenden Rhythmus finde, der natürlich auch mit anderen abgestimmt sein muss.

Puffer

Zeitdruck und Stress entstehen häufig durch Terminüberschreitungen. Ein früher Termin wird überzogen, spätere Termine müssen geschoben werden und der ganze Tagesplan gerät aus den Fugen. Da dieses eine schwer abwendbare Realität ist, sollte eine Führungskraft ein paar Puffer einplanen, die solche Verspätungen wieder auffangen.

Falls die Puffer nicht benötigt werden, so kann man eines solche „freie“ Zeit sicher gut anders nutzen.

Hilfsmittel

Es gibt eine Fülle professioneller Hilfsmittel für das Zeitmanagement, die hier nicht im einzelnen beschrieben werden sollen. Zur Einführung sollte man sich der umfangreichen Anleitungen der jeweiligen Hilfsmittel bedienen. Die bekanntesten Hilfsmittel sind:

- Kalender (Timer)
- PDA
- Outlook oder Lotus Notes (für PC etc.)
- Wiedervorlagemappe

Im folgenden sollen nur ein paar Prinzipien für den Umgang mit diesen Hilfsmitteln genannt werden:

- Nicht jedes Hilfsmittel passt für jede Anforderung.
- Jede Führungskraft muss sich sein Hilfsmittel erarbeiten und es auf die eigenen Bedürfnisse anpassen.
- Hilfsmittel haben oft eine immanente Tendenz zur Bürokratisierung des Lebens.
- Wer mehr als einen Terminplaner verwendet, muss enorm aufpassen bei der Übertragung von Terminen.
- Hilfsmittel sollten eine gute Übersichtlichkeit hinsichtlich der langfristigeren Planungen haben.

Die Arbeit an meinen Gewohnheiten

Wenn eine Führungskraft mit Störungen im Bereich ihrer direkten Kontrolle konfrontiert ist, hat dieses oft weniger mit ihren Mitarbeitern zu tun, als vielmehr mit der Art der Bewältigung ihrer Führungsaufgabe.

Eine der spannendsten Fragen für Führungskräfte in unseren Seminaren ist immer die Frage: **Welche Ihrer persönlichen Eigenheiten trägt eigentlich dazu bei, dass Ihre Selbstorganisation nicht so klappt?**

Die Antworten besitzen zu Beginn eine gewisse Peinlichkeit:

- „Ich meine alles besser zu können.“
- „Ich liebe Statistiken.“
- „Ich verplaudere mich gerne, auch am Telefon.“
- „Ich bereite mich nicht gerne vor.“
- „Es gibt ein paar Lieblingsspielwiesen, die eigentlich nicht wichtig sind, aber die mir einfach Freude machen.“
- „Ich kann nicht nein sagen.“
- „Es ist mir wichtig, beliebt zu sein.“
- „Ich bin einfach ein inkonsequenter und unordentlicher Mensch.“
- „Mein Perfektionismus ist an allem schuld.“

Es ist dann aber für die meisten Führungskräfte sehr erheiternd und entlastend, wenn sie mitbekommen, wie sehr auch andere Manager von diesen persönlichen Gewohnheiten geprägt werden. Um seine persönlichen Gewohnheiten zu verändern, benötigt man:

- Motivation dazu
- Selbstdisziplin
- Kontrolle von Außen und
- Brauchbare Methoden

Das klingt einfach, ist aber schwer. Aber erfolgreiche Führungskräfte sind gerade oft deshalb erfolgreich, weil sie etwas können, was anderen schwergefallen. Und das haben auch sie sich hart erarbeitet.

Persönliche Zielsetzung

Wenn Führungskräfte ihre Selbstorganisation verbessern wollen, dann müssen sie sich erst einmal fragen: In welcher Hinsicht will ich mich besser organisieren?

Priorisierung, Planung und Organisation setzen eine Klarheit über die eigenen Ziele voraus.

Entwickeln Sie Ihre persönliche Vision.

Jede Führungskraft benötigt eine persönliche Vision, um sich bei der Fülle der möglichen Beschäftigungen immer wieder auf das Wesentliche fokussieren zu können. Auf ihr aufbauend müssen Ziele formuliert werden. Nur derjenige, der seine Ziele definiert, behält beim Managen des Alltags den Überblick, setzt die richtigen Prioritäten und kann seine eigenen Fähigkeiten optimal einsetzen. Es kommt nicht auf das „Was“ an, sondern auf das „Wozu“ (Mehr dazu im Modul „Persönliche Zielsetzung“).

Überblick über eigene Ziele

Zeitprobleme entstehen oft aus der Konkurrenz von Zielen. Von daher ist es sinnvoll, auch einen detaillierteren Überblick über die eigenen Ziele zu haben, als dieses eine Vision leisten kann.

Diese Ziele sollten einmal schriftlich formuliert werden, damit sie einem klarer vor Augen stehen.

Priorisierung

Viele Führungskräfte verbringen die meiste Zeit damit, sich um viele, relativ nebensächliche Probleme und Aufgaben zu kümmern, statt sich auf die wenigen, aber lebenswichtigen Aktivitäten zu konzentrieren.

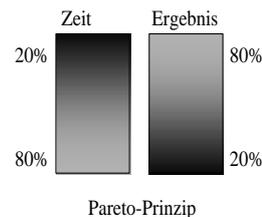
Priorisierung bedeutet die Konzentration auf das Wesentliche.

Durch Aufstellung einer Rangfolge erreichen Sie:

- Vorrangige Abarbeitung der wichtigen Aufgaben
- Abarbeitung nach Dringlichkeit
- Konzentration auf eine Aufgabe
- Effektivere Erledigung
- Gesetzte Ziele unter den gegebenen Umständen am besten zu erledigen
- Delegieren und Ausschalten von Aufgaben, die andere erledigen können
- Erledigung der wichtigsten Dinge am Ende der Planungsperiode
- Erledigung der Dinge, an denen Ihre persönliche Leistung gemessen wird

Pareto-Prinzip

Das Pareto-Prinzip verdeutlicht die Bedeutung der Priorisierung. Es besagt, dass wir mit zwanzig Prozent des Zeitaufwandes bereits achtzig Prozent der Ergebnisse erreichen, und mit achtzig Prozent der Zeit nur zwanzig Prozent der Ergebnisse.



Das Ziel muss demzufolge sein, diese entscheidenden Erfolgsverursacher herauszukristallisieren und entsprechend zu priorisieren. Und Prioritäten könne immer nur mit Blick auf die Ziele festgelegt werden, das bedeutet:

- Kristallisieren Sie Ihre Erfolgsverursacher heraus
- Definieren Sie Ihre Karriereziele
- Definieren Sie Ihre Berufsziele
- Definieren Sie Ihre Stellenziele
- Definieren Sie Ihre privaten Ziele

Achten Sie, wie im Modul Zielvereinbarungen ausführlich erläutert, darauf, dass ihre Ziele:

- Konkret formuliert sind.
- Erreichbar sind.
- Motivierend sind.
- Messbar sind.
- Zeitlich bestimmt sind.
- Widerspruchsfrei zu anderen Zielen sind.

Wie man von diesen Zielen zu Prioritäten kommt, wird im nächsten Abschnitt unter dem Thema „Matrix des Zeitmanagements“ näher erläutert.

Zeitmanagement-Matrix

Mit Hilfe der ursprünglich von Eisenhower entwickelten Zeitmanagement-Matrix lassen sich Aufgaben sehr anschaulich priorisieren.

So wird danach unterschieden, ob Aufgaben dringend oder nicht dringend und wichtig oder nicht wichtig sind.

	Dringend	Nicht dringend
Wichtig		
Nicht wichtig		

Aufgabenzuordnung

Die vier Quadranten der Matrix qualifizieren Aufgaben danach, ob sie

- I. Notwendig sind und eilen
- II. Qualitativ hochwertig und perspektivischer sowie planerischer Natur sind
- III. Sich dadurch auszeichnen, dass sie keine wirkliche Bedeutung haben, sich aber aus der Alltagshektik ergeben.
- IV. Ohne jede Bedeutung für die Aufgaben des Stelleninhabers sind

Durch die Qualifizierung nach Wichtigkeit und Dringlichkeit kann jede Führungskraft die für sie anliegenden Aufgaben auf die Bedeutsamkeit für das eigene Stellenergebnis hin einordnen und ist in der Lage, sie hinsichtlich des Zeitaufwandes zu differenzieren.

Ergebnis kann auch sein, dass bestimmte Aufgaben zwar wichtig und dringend sind, nicht aber für die Führungskraft selbst, sondern für einen Anderen.

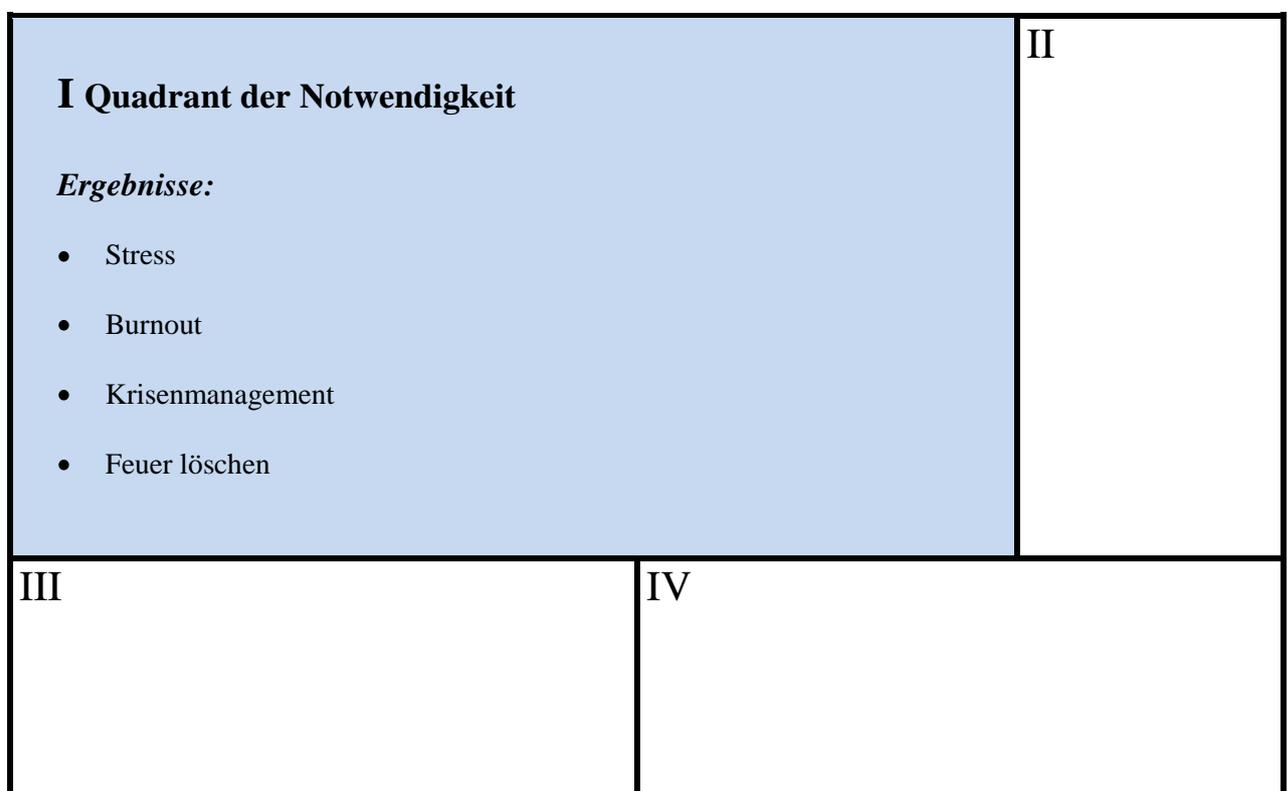
Darüber hinaus lassen sich aus dem Schwerpunkt, in dem Sie Aktivitäten haben, Aussagen über Ihre Situation machen. Je nachdem in welchem Quadranten Sie die meisten Aktivitäten einordnen, lässt sich eine konkrete Aussage ableiten zu Ihrer Befindlichkeit und zu Ihren Ergebnissen. Die jeweilige Größe der Felder veranschaulicht dabei Ihre Zeitverteilung.

	Dringend	Nicht dringend
Wichtig	<p>I Quadrant der Notwendigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drückende Probleme • Endtermine von Projekten • Krisen • Anrufe des Vorstandes • Anrufe des wichtigsten Kunden 	<p>II Quadrant der Qualität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeit am System der Leistungserbringung • Planungen • Vorbeugemaßnahmen • Beziehungspflege • Entdecken neuer Chancen • IT Infrastruktur schaffen • Wichtige Mitarbeitergespräche
Nicht wichtig	<p>III Quadrant der Täuschung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterbrechungen • Anrufe, Post, Berichte • Viele Meetings • Populäre Maßnahmen • Alles was für andere dringend ist 	<p>IV Quadrant der Verschwendung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anrufe, Post, Berichte • Zeitverschwender • Unnötige Ablage- und Ordnungsarbeiten • Akzeptierte, unsinnige Anfragen • Vergnügungen

**Schwerpunkt der Tätigkeiten in Quadrant I
(wichtig und dringend)**

Wer sich viel in Quadrant I bewegt, ist für das Unternehmen oft ein unentbehrlicher Experte. In Hinblick auf das eigene Wohlbefinden ist dieses aber fast eine Garantie, kaputt zu gehen.

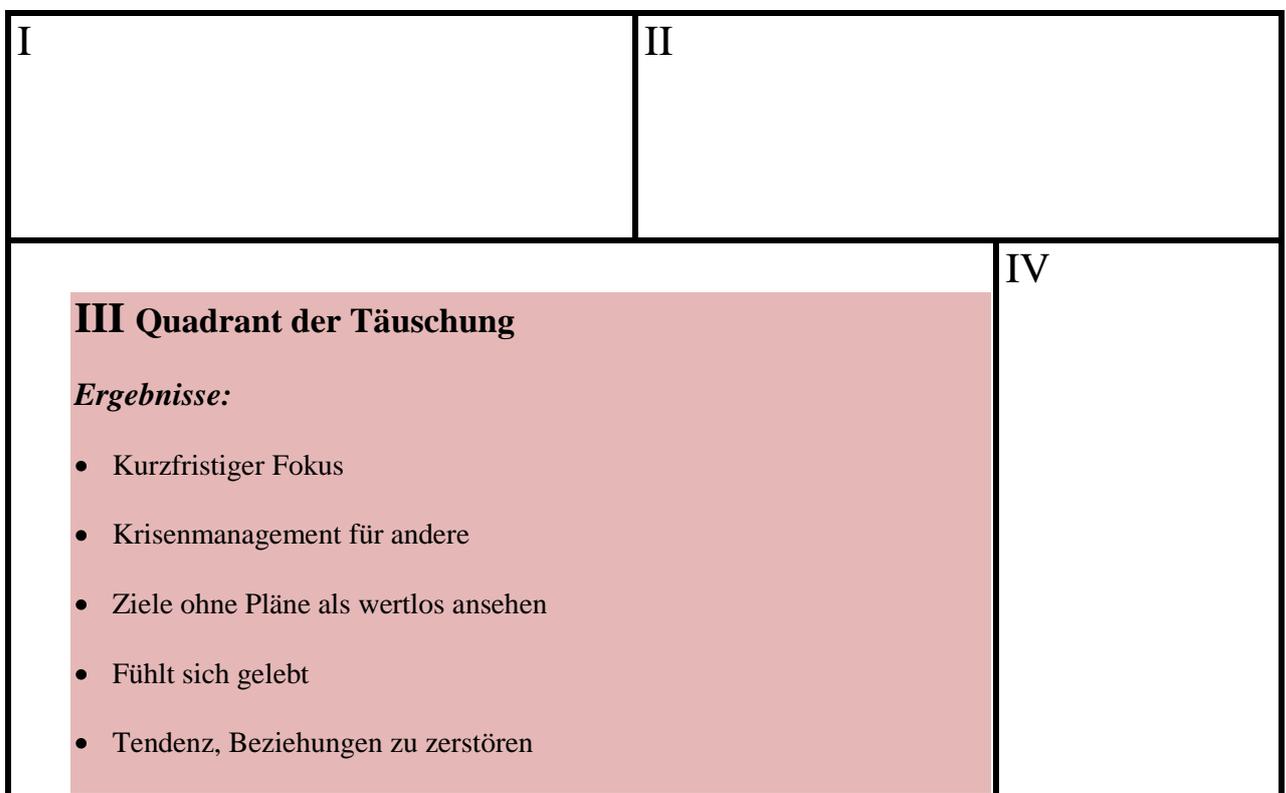
Zudem steigt aller Wahrscheinlichkeit nach jemand nicht auf, weil er auf seiner jetzigen Position unentbehrlich ist.



**Schwerpunkt der Tätigkeiten in Quadrant III
(nicht wichtig aber dringend)**

Menschen, die hauptsächlich im Quadranten III leben, leiden oft unter ähnlichen Symptomen wie diejenigen, die hauptsächlich im Quadranten I leben.

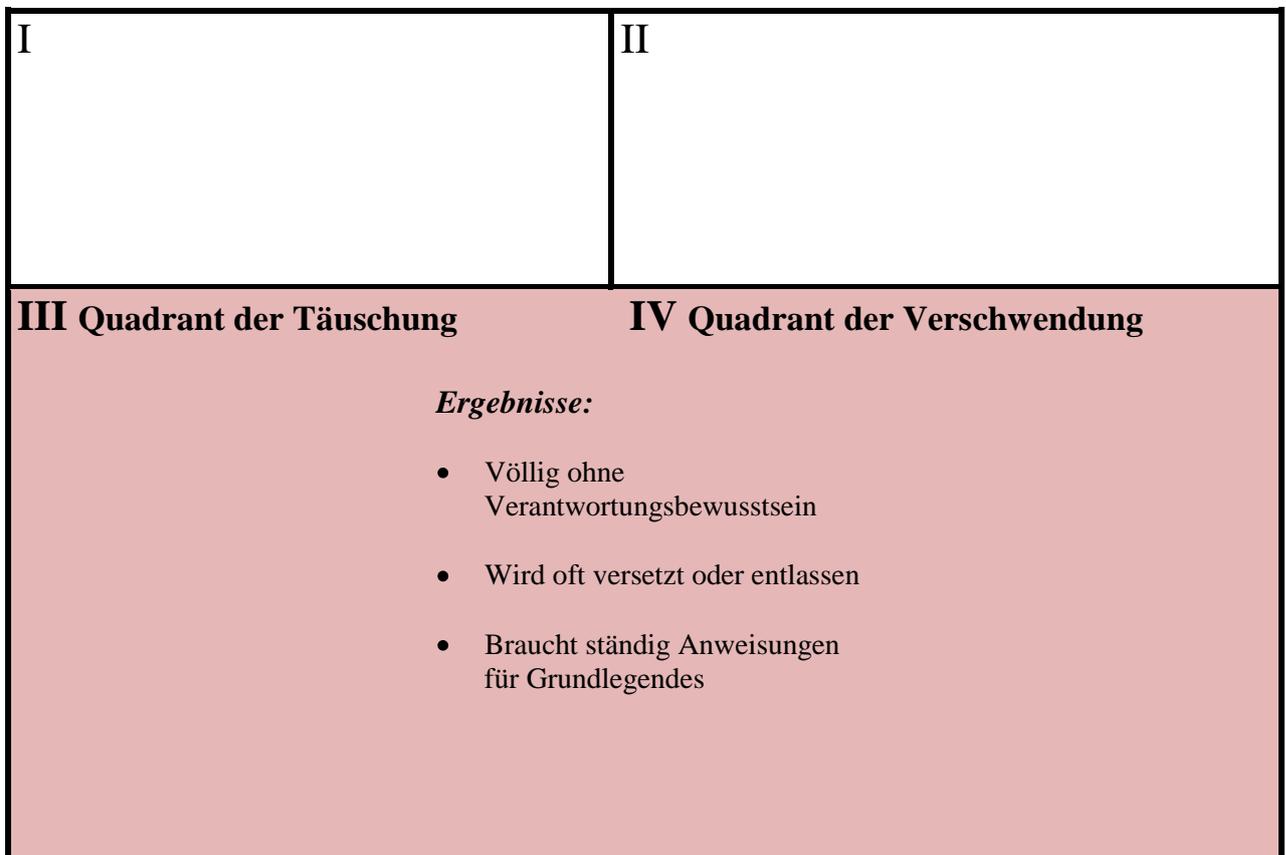
Darüber hinaus unterliegen sie aber der Täuschung, dass die erledigten Tätigkeiten für sie selbst wichtig seien, obwohl sie im besten Falle für andere wichtig sind.



**Schwerpunkt der Tätigkeiten in den Quadrant III
und IV
(unwichtige dringende und weniger dringende
Tätigkeiten)**

Wer in den Quadranten III und IV seine hauptsächlichen Tätigkeiten hat, lebt ein sehr unbefriedigendes Leben.

Unabhängig davon, ob es sich um dringende oder weniger dringende Tätigkeiten handelt, wird diese Person niemals den Fokus auf die entscheidenden Dinge richten und kaum Erfolge verbuchen können.



**Schwerpunkt der Tätigkeiten im Quadranten II
(Erfolgreiches Management)
(wichtig und weniger dringend)**

Quadrant II ist das Herz erfolgreichen

Managements. In ihm werden die wesentlichen Arbeiten eines leistungsorientierten Führens erbracht. Wer überwiegend in Quadrant II lebt, kann vorausschauend planen, Perspektiven entwickeln, die gewichtigen von den nebensächlichen Problemen unterscheiden und wird viele Tätigkeiten aus Quadrant I (wichtig und dringend) durch vorausschauendes Management in Quadrant II vermeiden können.

Nur in Quadrant II ist es möglich, die eigenen Ziele zu verwirklichen und Führung über das Managen des Alltags hinaus zu praktizieren.

