

Zeitmanagement

von
Herrmann Rühle

Gliederung

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| 0. Einführung | 2 |
| 1. Sich behaupten | 4 |
| 2. Sich organisieren | 7 |
| 3. Den Tag planen | 8 |
| 4. Prioritäten setzen | 10 |
| 5. Sich motivieren | 14 |
| 6. Stimmung steuern | 16 |
| 7. Die Säge schärfen | 17 |
| 8. Rollen ausbalancieren | 18 |
| 9. Persönlichkeit entwickeln | 19 |
| 10. Ziele setzen und umsetzen | 21 |
| 11. Literaturliste | 24 |

| <u>Kernfragen</u> | <u>Problembereiche</u> | <u>Lösungsebenen</u> |
|--------------------------|--|-------------------------------|
| Wer will meine Zeit? | Übermäßige Fremdsteuerung: Störungen und Zeitdiebstahl | 1. Sich behaupten |
| Was habe ich drauf? | Chaotische Eigenorganisation: Termin-/Merksystem und Schreibtisch unterorganisiert | 2. Sich organisieren |
| | Fehlende Tagesplanung: Zeit verschwenden | 3. Den Tag planen |
| | Fehlende Prioritäten: Sich verzetteln | 4. Prioritäten setzen |
| Wie bin ich drauf? | Mangelnde Tatkraft: Demotivation, Aufschieberitis | 5. Sich motivieren |
| | Befindlichkeitsstörung: Ärger, Frust, Stimmungstief | 6. Stimmung steuern |
| | Eigene Verfassung: Gestresst, Ausgebrannt | 7. Die Säge schärfen |
| Wer bin ich? | Rollenerwartungen: Etwas kommt immer zu kurz | 8. Rollen ausbalancieren |
| | Persönliches Wertesystem: Sich selbst im Wege stehen | 9. Persönlichkeit entwickeln |
| Was will ich? | Die eigenen Ziele: Unklar oder unrealistisch | 10. Ziele setzen und umsetzen |

| <i>Zeitfresser</i> | | stimmt | stimmt nicht |
|--------------------|---|--------|--------------|
| 1 | Ich werde vom Telefon "gearbeitet"! | | |
| 2 | Unangemeldete Besucher bringen mir meinen ganzen Tag durcheinander. | | |
| 3 | Gespräche (am Telefon, mit Kollegen, Mitarbeitern, Besuchern) dauern immer länger als man denkt. | | |
| 4 | Das von mir gepflegte "Prinzip der offenen Tür" wird leider oft missbraucht. | | |
| 5 | Meine Kollegen (meine Mitarbeiter) sind unselbständig und brauchen mich permanent. | | |
| 6 | Mein Chef reißt mich oft aus meiner Arbeit und will kurzfristig etwas von mir. | | |
| 7 | Nach Arbeitsschluss, wenn die meisten gegangen sind und das Telefon nicht mehr läutet, kann ich endlich ungestört arbeiten. | | |
| 8 | Ich nehme oft Arbeit mit nach Hause, weil ich im Büro nicht die nötige Ruhe finde. | | |
| 9 | Ich sitze oft in Besprechungen und frage mich, warum man mich überhaupt eingeladen hat. | | |
| 10 | Viele Besprechungen sind ineffektiv, sie dauern zu lang und es kommt wenig dabei heraus. | | |

Fremdsteuerung und Zeitdiebstahl

Fünf Hauptstörfaktoren führen zu einem zerstückelten Arbeitstag, drängen eine reaktive Arbeitsweise auf und lassen die zusammenhängende, konzentrierte Beschäftigung mit selbstgewählten Problemstellungen während des normalen Arbeitstages kaum zu:

Das **Telefon** ist Störfaktor Nummer eins. Es platzt in die laufende Arbeit oder in ein Gespräch. Nach dem Auflegen muss der rote Faden wieder gesucht werden. Viele Anrufe bringen Folgewirkungen, erfordern ein unmittelbares Tätigwerden in einer neuen Sache. Für die unterbrochenen Aufgaben kostet dies neue Rüstzeiten. Auch die selbstinitiierten Anrufe sind gestört, wenn der Gesprächspartner nicht erreicht wird.

Zu den Aufgaben gehören Gespräche mit **Kollegen** und **Besuchern**. Beide stören, wenn sie unangemeldet hereinplatzen oder wenn Gespräche zu lang dauern, weil der Gesprächspartner nicht vorbereitet ist oder zu viel Zeit hat.

Die **Mitarbeiter** können für den Chef zur Belastung werden, wenn sie unselbständig arbeiten, wegen jeder Kleinigkeit rückfragen, sich bei ihm rückversichern oder an ihn rückdelegieren wollen.

Auch der Kontakt mit dem eigenen Vorgesetzten enthält Störpotenzial. Der **Chef** hat dringende Rückfragen, bringt neue Aufgabenstellungen, ändert Prioritäten, setzt kurzfristig Besprechungen an.

Besprechungen müssen sein. Sie werden problematisch, wenn sie überhandnehmen, schlecht organisiert und vorbereitet sind, ineffizient ablaufen und zu lange dauern. Oder wenn Ergebnisse nicht umgesetzt werden und zum gleichen Thema neue Besprechungen stattfinden.

Sich gegen Fremdsteuerung und Zeitdiebstahl behaupten

Man kann sich nicht allen Fremdeinflüssen entziehen. In Störungen liegen Chancen: ein störender Anruf, der uns aus der Arbeit herausreißt, kann einen neuen Kunden bringen; ein Mitarbeiter, der den Chef zum unpassenden Zeitpunkt mit einer Rückfrage nervt, macht ihn auf einen Missstand aufmerksam, er kann korrigierend eingreifen und Probleme im Vorfeld vermeiden. Manche Störungen und Unterbrechungen dienen einem höheren Zweck: sie erlauben eine willkommene Arbeitspause, fördern zwischenmenschliche Kontakte und dienen dem Informationsaustausch.

Wir dürfen deshalb Störungen nicht nur als Probleme sehen, die wir durch ein konsequenteres Störungsmanagement beseitigen sollen, sondern als Gelegenheiten, die es zu nutzen gilt, um an „weiche“ Informationen heranzukommen, um Beziehungen zu klären und zu festigen. Wir müssen aber auch Strategien für den sinnvollen Umgang mit Fremdeinflüssen entwickeln und sinnlose Zeitverluste minimieren.

Abschirmen

Sie sollten sich für die konzentrierte Beschäftigung mit wichtigen Aufgaben, die permanente Störungen nur schwer vertragen, sowie für Gespräche und Besprechungen durch Einsatz eines Sekretariats oder per Kommunikationstechnik (Sprachspeicher) ungestörte Zeitblöcke schaffen. In einer ungestörten Stunde erledigen Sie das Doppelte von dem, was Sie in einer gestörten Stunde zuwege bringen. Ungestörte Stunden sollten Sie in günstige Zeiträume (z.B. Randzeiten) der normalen Arbeitszeit einbauen und nicht in der routinemäßigen Überstunde oder in der vollen Aktentasche, die Sie am Wochenende mit nach Hause nehmen, realisieren. Lassen Sie sich nicht durch jede ankommende E-Mail aus der aktuellen Arbeit herausreißen. Deaktivieren Sie die Benachrichtigungsfunktion und bearbeiten Sie ihre Mails gebündelt dreimal täglich.

Bündeln

Manche Kontaktwünsche können Sie ohne negative Auswirkungen aufschieben und gebündelt erledigen. Manchmal ist es sogar besser, wenn Sie zurückrufen (als wenn Sie direkt erreicht worden wären und unüberlegte Auskünfte gegeben hätten). Ein vereinbartes Gespräch mit vorbereiteten Teilnehmern bringt meist mehr als eine ad-hoc-Besprechung. Der Vorwurf „Sie kann man ja nie erreichen“ trifft Sie nicht, wenn Sie bei Abwesenheit Zeiten hinterlassen, zu denen Sie wieder erreichbar sind. Solche Telefon-Fenster stellen das notwendige Gegenstück zum ungestörten Zeitblock dar.

Gesprächsverhalten

Störungen durch Telefon und Besucher lassen sich durch das eigene Gesprächsverhalten steuern und abkürzen: Wer fragt führt! Durch Varianten der Gesprächseröffnung (muss es immer „Wie geht’s“ sein?) und des Gesprächsabschlusses („Darf ich zusammenfassen“) können Sie die Dauer mancher Unterbrechung beeinflussen. Vielleicht sollten Sie sich manchmal in der Kunst des Neinsagens üben, eine übertriebene Hilfsbereitschaft abbauen und einsehen, dass Sie es nicht allen Leuten recht machen können.

Führungsverhalten

Einige Ursachen übermäßiger Störungen durch Mitarbeiter können beim Vorgesetzten selbst liegen. Vielleicht haben Mitarbeiter zu wenig Entscheidungsfreiraum und Verantwortung übertragen bekommen oder Kompetenzen sind nicht klar abgesteckt. Möglicherweise ist die

Delegationsfähigkeit verbesserungswürdig. Wenn Sie unklare Aufgaben stellen und mit den Mitarbeitern keine Ziele, Rahmenbedingungen und Erledigungs-Endtermine absprechen, sind Rückfragen, Probleme und nicht eingehaltene Termine vorprogrammiert. Mit der Aufforderung „Bringen Sie mir bitte keine Fragen, sondern Antworten; bringen Sie mir keine Probleme, sondern Lösungen!“ lassen sich Rückdelegations-Versuche abblocken. Auch das „Prinzip der offenen Tür“ kann problematisch werden. Für die Mitarbeiter ist es positiv, wenn der Chef jederzeit ansprechbar ist. Nur er selbst wird dabei zu kurz kommen. Es sollte Ausnahmen vom löblichen Prinzip geben: Die Tür eines Vorgesetzten sollte zu sein, wenn er ein Gespräch führen oder konzentriert arbeiten will.

Führung nach oben

Einem überspontanen Chef müssen Sie Ihren eigenen Arbeitsplan, Ihre eigene Konzeption entgegenhalten, ihm Auswahlfragen stellen und Konsequenzen geänderter Prioritäten aufzeigen.

Besprechungen

Sie können sich über die weitverbreitete Zeitverschwendung in Besprechungen aufregen oder zumindest die von Ihnen angesetzten und moderierten Besprechungen sinnvoll vorbereiten und durchführen und die vereinbarten Ergebnisse konsequent umsetzen. Bei Besprechungen, an denen Sie teilnehmen müssen (müssen Sie überhaupt?), können Sie zu Beginn auch einmal die Zeitfrage stellen (wenn in der Einladung nur der Beginn, nicht aber das geplante Besprechungsende angegeben war). Oder Sie können darum bitten, den Sie betreffenden Tagesordnungspunkt vorzuziehen, damit Sie nicht die gesamte Zeit teilnehmen müssen. Oder warten in „Rufbereitschaft“ den Sie betreffenden Besprechungspunkt ab und erledigen in der Zwischenzeit andere Arbeiten, falls Besprechungsort und Ihr Arbeitsplatz nicht zu weit auseinander liegen. Auch Zweiergespräche lassen sich abkürzen, wenn Sie mit dem Gesprächspartner bei Gesprächsbeginn eine Vereinbarung über die zu besprechenden Punkte und die dafür erforderliche Zeit treffen.

Zeitkultur

| Monochroner Arbeitsstil | Polychroner Arbeitsstil |
|---|---|
| Aufgabenorientiert | Beziehungsorientiert |
| Eins-nach-dem-Anderen | Vieles gleichzeitig |
| Pläne werden ernst genommen | Pläne werden umgestoßen |
| Man geht in der Arbeit auf | Zwischenmenschliche Beziehungen (Familie, Freunde, Geschäftsfreunde) haben hohe Priorität |
| Man legt großen Wert auf Pünktlichkeit, zeitliche Verpflichtungen sind heilig | Die spontane Kontaktpflege ist wichtiger als die Einhaltung von Zeitplänen |
| Man will ungestört arbeiten und ist bemüht, andere nicht zu stören | Man lässt sich leicht und gerne ablenken, Aufgaben werden häufig unterbrochen |
| Die Abkapselung von der Umwelt bedeutet Informationsverlust | Man ist gut informiert und weiß über alles und über jeden das Neueste |
| Man arbeitet methodisch und effektiv | Die Arbeit macht oft nur kleine Fortschritte |

Bürokrat oder Chaot

| | | stimmt | stimmt nicht |
|----|---|--------|--------------|
| 1 | Ich merke mir viele Termine und Zusagen im Kopf, damit mein Gehirn nicht einrostet. | | |
| 2 | Damit ich nichts vergesse, will ich alles sehen, was noch nicht erledigt ist: Die unerledigten Vorgänge liegen offen auf meinem Schreibtisch. | | |
| 3 | Aber man darf auch mal etwas vergessen, sonst könnte jemand meinen, ich sei zwanghaft. | | |
| 4 | Mit meinem derzeit eingesetzten Termin- und Merksystem (Outlook, Lotus, PDA, Blackberry, Ringbuch usw.) bin ich nicht zufrieden. | | |
| 5 | Meine Listen unerledigter Aufgaben werden immer länger, manchmal verliere ich den Überblick. | | |
| 6 | Mit Zetteln lässt sich ein flexibles Merksystem organisieren. Ich bin Anhänger der "Zettelwirtschaft". | | |
| 7 | Die tägliche Informationsflut, in Form von Papier und E-Mails, überschwemmt mich. | | |
| 8 | Anrufe provozieren oft lästige Folgewirkungen: Ich muss die Unterlagen suchen und zurückrufen. | | |
| 9 | Ich muss oft Unterlagen suchen, weil die Zeit für die Ablage fehlt, oder jemand abgelegt hat und die anderen nichts mehr finden. | | |
| 10 | Ich kann mich manchmal schlecht konzentrieren, weil ich so viel im Kopf habe und so viel auf meinem Schreibtisch liegt. | | |

Das Problem

Im Eingangskorb warten 200 unbearbeitete E-Mails. Auf dem Schreibtisch liegen Papierstapel, Vorgänge, Ausdrucke, Zettel. Um den Monitor und am Telefon kleben gelbe post-its. Auf To-do-Listen warten wichtige Aufgaben auf ihre Erledigung. Im Kopf ist gespeichert, was noch alles zu tun ist, wer angerufen, angesprochen, angemahnt werden muss. Auf der Fensterbank liegen ungelesene Fachartikel, alte und neue Kataloge und Prospekte. Im Büro und im Kopf herrscht Chaos!

Die Ursache liegt im fehlenden System für die

- Bewältigung der elektronischen und papiermäßigen Informationsflut
- Organisation des Arbeitsplatzes
- Aufgabenerledigung
- Terminsteuerung
- Erinnerung.

Das System

David Allen beschreibt auf 309 Seiten sein etwas übertriebenes System zur besseren Selbstorganisation. Sie können diesen funktionierenden Vorschlag in abgespeckter Form für sich nutzen. (David Allen 2007 Wie ich die Dinge geregelt kriege Piper-TB € 9,95)

So ein Tag...

| | | stimmt | stimmt nicht |
|----|---|--------|--------------|
| 1 | Ich habe es aufgegeben, den Tag zu planen. Es kommt ja doch immer anders, als man denkt. | | |
| 2 | Eine tägliche Aufgabenliste aufzustellen halte ich für übertriebene Bürokratie. | | |
| 3 | Ich bin sehr flexibel und spontan und kann mich mit mehreren Dingen gleichzeitig beschäftigen. | | |
| 4 | Mein Tag ist sehr ausgefüllt: Ein Termin jagt den anderen. | | |
| 5 | Zu einem auswärtigen Termin komme ich oft zu spät weg und muss mich dann abhetzen. | | |
| 6 | Das Tagespensum ist oft nicht zu schaffen, ich muss vieles auf den nächsten Tag weiterschieben. | | |
| 7 | Man macht mir öfter den Vorwurf: "Sie kann man ja nie erreichen!" | | |
| 8 | Wenn ich bereits am Vortag den nächsten Tag plane, schlafe ich schlecht. | | |
| 9 | Ich bin immer voll da. Leistungsschwankungen kenne ich nicht. | | |
| 10 | Obwohl ich den ganzen Tag heftig gearbeitet habe, frage ich mich am Ende des Arbeitstages: Was habe ich heute eigentlich geschafft? | | |

Tagesplanung

"Mal sehen, was der Tag Schönes für mich bringt" kann eine Version sein, wie wir den Tag angehen. Dann wird aber die Fremdsteuerung gewinnen und die eigenen Vorhaben werden auf der Strecke bleiben. Besser wir gestalten aktiv den nächsten Arbeitstag, in den letzten zehn Minuten vor Feierabend.

Aufgaben, Aktivitäten, Termine sammeln und auflisten

- Was ist alles zu erledigen?
- An welchen Besprechungen muss ich teilnehmen?
- Welche internen oder externen Termine wahrnehmen?
- Mit wem was absprechen?
- Wen anrufen, wem ein Mail senden?
- Was entwerfen, schreiben?
- Was vorbereiten?
- Was kontrollieren?

Nach Wichtigkeit und Dringlichkeit bewerten

Wichtigkeit: A = Sehr wichtig
 B = Mittlere Wichtigkeit
 C = Eher unwichtig

Dringlichkeit: I = Sehr dringend
 II = Mittlere Dringlichkeit
 III = Hat Zeit

Zeitbedarf für die einzelnen Aktivitäten schätzen

Die voraussichtliche Dauer jeder Aktivität schätzen (Stunden/Minuten). Dann die Einzelzeiten zur Gesamtdauer summieren. Übersteigt die Gesamtdauer die für den Tag verfügbare Arbeitszeit, ist zu überlegen:

- Was kann ich streichen?
- Was auf wann verschieben?
- Was ganz oder teilweise an wen delegieren?
- Was in kürzerer Zeit erledigen?

- Was kann ich vorbereiten?
- Was kann ich einleiten?
- Wo kann ich vorarbeiten?
- Was kann ich vorziehen?

Zusätzliche Überlegungen bei der Tagesplanung

- Welche Aufgaben kann ich zusammenfassen und gebündelt erledigen?
- Welche Reihenfolge ist sinnvoll?
- Welche Aufgaben mache ich wann? Wie berücksichtige ich meine Leistungskurve?
- Für welche Aufgaben brauche ich einen ungestörten Zeitblock?

Weniger ist mehr!

- Nur den halben Tag verplanen!
- Den Rest freihalten für Unvorhergesehenes.
- Zwischen den Terminen Zeitpuffer einbauen.

Ich und die anderen

Bei der Tagesplanung dürfen Sie ihre Mitmenschen (Kunden, Kollegen, Mitarbeiter) nicht vergessen. Der Vorwurf: "Sie kann man ja nie erreichen!" ist nicht sehr kundenfreundlich. Ihr Tagesplan muss Kommunikations-Fenster enthalten: Definieren Sie regelmäßige Zeiten der "Offenen Tür" für Mitarbeiterkontakte. Vereinbaren Sie Rücksprachetermine mit wichtigen Mitarbeitern. Installieren Sie "jour-fix-Termine". Hinterlassen Sie bei Abwesenheit Zeiten, zu denen Sie telefonisch wieder erreichbar sind.

Eine kluge Sekretärin hat ihrem Chef folgendes **Schild** an seine Tür-Innenseite gehängt:

Haben Sie mir gesagt...

- ...dass Sie gehen?
- ...wohin Sie gehen?
- ...wann Sie wieder da sind?
- ...wann Sie das nächste Mal am Telefon erreichbar sind?

| <i>Arbeiten oder gearbeitet werden</i> | | stimmt | stimmt nicht |
|--|---|--------|--------------|
| 1 | Das Tagesgeschäft frisst mich auf. | | |
| 2 | Ich habe keine Zeit mehr, ich habe nur noch Termine! | | |
| 3 | Ich könnte von mir sagen: Von Beruf bin ich Besprechungsteilnehmer! | | |
| 4 | Bevor ich an wichtige Aufgaben herangehen kann, muss ich erst den ganzen dringenden Kleinkram weggearbeitet haben. | | |
| 5 | Für strategische, konzeptionelle, langfristige, kreative Aufgaben lässt das Tagesgeschäft viel zu wenig Zeit. | | |
| 6 | Ich muss oft Krisen managen und überraschend auftauchende Probleme bewältigen. | | |
| 7 | Ich sollte mich intensiver mit Fachliteratur und mit meiner eigenen Weiterbildung befassen. | | |
| 8 | Alles was ich besser oder schneller als meine Mitarbeiter erledigen kann, mache ich besser selbst. | | |
| 9 | Meine Mitarbeiter kommen mit delegierten Aufgaben oft nicht zurecht, sie delegieren an mich zurück oder ich muss nachbessern. | | |
| 10 | Bei delegierten Aufgaben ist es oft schwierig, den Arbeitsfortschritt und die Termineinhaltung zu kontrollieren. | | |

Die richtigen Prioritäten setzen

Die Zeit ist vorgegeben. Mehr Zeit gibt es nicht. Wenn wir mit unserer Zeit nicht zurecht kommen, müssen wir bei den Prioritäten ansetzen. Die bestehen aus einem Mix von Wichtigkeit und Dringlichkeit. Wichtigkeit hat etwas mit Zielen zu tun, die wir erreichen wollen. Dringlichkeit bezieht sich auf die Zeit, auf jetzt oder später. Setzen wir Wichtigkeit (etwas ist wichtig oder nicht wichtig) und Dringlichkeit (etwas ist dringend oder nicht dringend) in Beziehung zueinander, ergeben sich vier Quadranten. Diesen Quadranten können wir Tätigkeiten zuordnen (siehe Matrix auf Seite 11).

Quadrant 1

umfasst alle zukunftsgerichteten, konzeptionellen Aufgaben und den Bereich der eigentlichen Führungsaufgaben, zusätzlich Aktivitäten zur Erhaltung der persönlichen Leistungsfähigkeit, der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung und der eigenen Lebens- und Karriereplanung. Die Perspektive ist langfristig-strategisch, Q1-Aktivitäten haben keine Tagesaktualität und unterliegen keiner Fremdsteuerung. Und hier liegt das Problem: Weil Q1-Aktivitäten wichtig, aber nicht dringend sind, und ihre Inangriffnahme eines eigenen Anstoßes bedarf, kommen sie oft zu kurz, werden sie häufig vernachlässigt.

Quadrant 2

fordert den Krisenmanager. Plötzliche wichtige Ereignisse und unvorhergesehene Notfälle zwingen zum sofortigen Reagieren. Alles andere wird zweitrangig und bleibt liegen. Nicht alle Q2-Ereignisse sind schicksalhaft-unvorhersehbar. Manches wichtige Problem wird, weil wichtig aber noch nicht dringend, auf Sparflamme oder überhaupt nicht bearbeitet. Bis das Wichtige dringend wird, von Q1 nach Q2 „rutscht“ und in einer selbstverschuldeten End-Termin-Hektik gerettet werden muss. Der selbsternannte Krisenmanager kann zur persönlichen Hochform auflaufen. Allerdings wäre das krisenhafte Reagieren durch rechtzeitiges Agieren vermeidbar gewesen.

Abbildung: Die Wichtigkeits-Dringlichkeits-Matrix

| | | | |
|--------------------|-------------------------|---|---|
| Wichtigkeit | Wichtig! | <p>Tätigkeiten Strategie, Konzeption, Innovation, Organisation. Langfristige Aufgaben Analyse potenzieller Probleme Mitarbeiterentwicklung Networking Fachliteratur, Weiterbildung Die Säge schärfen Plan A / Plan B</p> <p>Wie handhaben? Das Wichtige dringend machen</p> | <p>Tätigkeiten Manche Störungen, wie z.B. Kunde, Produktion, EDV. End-Termin-Hektik Notfall, Krise, Katastrophe</p> <p>Wie handhaben? Sofort tun!</p> |
| | Nicht so wichtig | <p>Tätigkeiten Sich ablenken lassen Fluchtziele ansteuern Lieblingstätigkeiten tun Gefälligkeiten leisten Teile der Informationsflut</p> <p>Wie handhaben? Es sich gönnen Zu sich nein sagen Zu anderen nein sagen Papierkorb</p> | <p>Tätigkeiten Viele Störungen, wie z.B. Telefon, Besucher, MA. Manche Besprechungen Tagesgeschäft Kalender-Komplex</p> <p>Wie handhaben? Sich behaupten Nein sagen Delegieren Gut ist gut genug</p> |
| | | Q1 | Q2 |
| | | Q4 | Q3 |
| | | Nicht so dringend | Dringend! |
| | | Dringlichkeit | |

Quadrant 3

Hier findet der „Spezialist für das Dringende“ sein Betätigungsfeld. Er wird vom Tagesgeschäft vereinnahmt, empfängt gleichzeitig dringende Anrufe und unangemeldete Besucher, beantwortet nebenbei Fragen von Mitarbeitern, reagiert auf Wünsche des Chefs und hetzt zu spontan einberufenen Besprechungen.

Der Q3-Manager lässt sich von der Dringlichkeit überrollen und realisiert nicht, dass Störungen und Unterbrechungen immer dringend, aber nicht immer wichtig sind. Ab und zu verlässt er notgedrungen seine Q3-Arena und bewältigt Q2-Krisen, von denen er einige selbst verursacht, andere nicht verhindert oder durch Vorbeuge- und Alternativmaßnahmen abgemildert hat. Dazu wären rechtzeitige Q1-Aktivitäten erforderlich gewesen, für die der Q3-Manager keine Zeit gehabt hat.

Quadrant 4

ist unproblematisch, wenn die dafür eingesetzten Zeitanteile im Rahmen bleiben. Manchmal ist der Quadrant 4 das Fluchtziel für den gestressten Krisenmanager (Q2) bzw. Pseudo-Krisenmanager (Q3), man gönnt sich zur Regeneration angenehme Q4-Aktivitäten.

Konsequenzen

Aus der Wichtigkeits-Dringlichkeits-Matrix leiten sich zwingende Konsequenzen für ein verbessertes Zeitmanagement ab:

1. Ihr Zeitbudget muss hohe Q1-Anteile enthalten, wenn Sie auf Dauer erfolgreich sein wollen.
2. Die dafür benötigte Zeit kann zunächst nur aus dem Quadranten 3 kommen, da die Bewältigung von Q2-Problemen mit zu den Aufgaben eines Managers gehört und nicht ignoriert werden kann.
3. Längerfristig werden bei intensiverer Wahrnehmung von Q1-Aufgaben auch die Zeitanteile für Q2 geringer, zumindest um den Anteil selbstverschuldeter Krisen: Verhütete Brände muss man nicht löschen.

Leiden Sie unter einem „Kalenderkomplex“?

Managen heißt: Ziele definieren und realisieren. In der Praxis sieht das oft anders aus. Mancher Manager ist nicht ziel- sondern termingesteuert. Er nimmt Termine wahr. Bezieht seine Selbstbestätigung aus dem vollen Terminkalender. Er leidet sozusagen unter einem „Kalenderkomplex“! Hetzt von einer Besprechung zur nächsten, geht auf Dienstreise, empfängt Besucher, arbeitet den Kalender ab und verliert darüber das Ziel aus den Augen. Neben dem vollen Kalender gibt es eine Liste wichtiger Aufgaben. Diese Liste wird immer länger, weil der volle Terminkalender keine Zeit zum Abarbeiten lässt. „Ich habe keine Zeit mehr, ich habe nur noch Termine!“ ist eine typische Aussage des unter dem Termin-Diktat leidenden Managers. Was ist zu tun?

1. Das Wahrnehmen von Terminen gehört zu unseren Aufgaben, aber nicht jeden Terminwunsch müssen wir unreflektiert akzeptieren und manche Termine lassen sich an Mitarbeiter delegieren.
2. Damit die wichtigen Q1-Aufgaben nicht „untergehen“, müssen wir sie dringend machen, als Eigentermine im Kalender notieren und sie genauso ernst nehmen wie Fremdtermine.

Sind Sie ein „End-Termin-Hektiker“?

Neben dem „Kalenderkomplex“ lassen sich manche Manager durch die zweite Pseudo-Priorität „End-Termin-Hektik“ steuern: Eine langfristige, wichtige Aufgabe bleibt liegen, weil sie „nur“ wichtig, aber noch nicht dringend ist. Irgendwann wird sie dringend, lassen drohende negative Rückstellwirkungen ein weiteres Schieben nicht mehr zu. Die End-Termin-Hektik ist da. Die Aufgabe ist von Q1 nach Q2 „gerutscht“ und muss unter Druck erledigt werden. Wie damit umgehen?

1. Liegenlassen muss nicht zwangsläufig zur End-Termin-Hektik führen. Manches erledigt sich von selbst, wenn man nur lange genug wartet. Manchmal ändern sich Rahmenbedingungen. Wichtiges wird gegenstandslos und wir haben Arbeit gespart, weil wir noch gar nicht angefangen hatten.
2. Manche laufen in der End-Termin-Hektik zur persönlichen Hochform auf und bringen in kurzer Zeit Ergebnisse zustande, die sich sehen lassen können. Beim "Deadline-Worker" ersetzt der "heiße" Termin die mangelnde Selbstmotivation. Der Termindruck schafft eindeutige Verhältnisse:
 - Eindeutige Motivation:** Der Terminzwang übersteuert das Lustprinzip.
 - Eindeutige Priorisierung:** Wir wechseln in einen streng monochronen Arbeitsstil und konzentrieren uns total auf das zu lösende Problem. Lasse alles andere bleiben. Schotten uns gegen Störungen ab. Sagen zu allem anderen Nein.
 - Eindeutiges Arbeitstempo:** Höchste Eisenbahn. Schnellstmöglich. Par-force-mäßig. Wir vergeuden keine Minute.
 - Eindeutige Vorgehensweise:** Normalerweise steht hinter der Planung die Idee, dass man zuerst seine Gedanken und danach seine Handlung ordnet. Jetzt müssen wir improvisieren und während des Handelns denken.
 - Eindeutiges Anspruchsniveau:** Der Überperfektionist wird ausgebremst. Jetzt heißt es: "Gut ist gut genug" und "Brauchbar ist besser als perfekt".
 - Eindeutiges Beurteilungskriterium für das Endergebnis:** Das Ergebnis steht, wenn die Restzeit um ist. Es besteht aus dem, was wir bis dahin geschafft haben. Wir zeigen Mut zur Lücke weil die Zeit fehlt, sie zu schließen.
 - Eindeutiger Aufhör-Zeitpunkt:** Wir hören auf, wenn wir aufhören müssen.
3. All diesen Vorteilen stehen gravierende Nachteile gegenüber. Nur selten erledigt sich Wichtiges von selbst, oft wird Liegenlassen durch negative Rückstellwirkungen bestraft. Manchmal führt massiver Termindruck zur persönlichen Denkblockade. Delegieren ist nicht mehr möglich. Fehlende Informationen lassen sich nicht mehr beschaffen. Nach "Murphy's Gesetz" ist die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines unvorhergesehenen Ereignisses gerade dann sehr hoch, wenn es eng wird: "Wenn irgend etwas schiefgehen kann, dann geht es schief." Benötigen wir zur Aufgabenlösung kreative Ideen, müssen wir darauf hoffen, dass uns die Zeitnot erfinderisch macht. Um Probleme zu lösen, muss man sich aber manchmal vom Problem lösen. Kreativität braucht Zeit! Und Zeit fehlt in einer End-Termin-Situation.
4. Nach Abwägung der Vor- und Nachteile muss bei den meisten langfristigen Aufgaben die Strategie lauten: Das Wichtige rechtzeitig dringend machen. Frühzeitig Ideen, Material und Informationen sammeln. Sofort überlegen, wer helfen kann, welche Delegationsmöglichkeiten bestehen. Die große Aufgabe in Teilschritte herunterbrechen und Zwischentermine definieren und abarbeiten.

| <i>Aufschieberitis</i> | | stimmt | stimmt nicht |
|------------------------|--|--------|--------------|
| 1 | Es ist eine gute Strategie, Aufgaben erst einmal aufzuschieben: Wer zu früh anfängt, den bestraft die gecancelte Aufgabe! | | |
| 2 | Ich drücke mich gerne vor unangenehmen Entscheidungen. | | |
| 3 | Langfristige Aufgaben packe ich erst kurz vor dem Fälligkeitstermin an, weil ich dann auf meine leistungsmäßige Hochform auflaufe. | | |
| 4 | Manchmal ärgere ich mich über die End-Termin-Hektik und schwöre mir: Das nächste Mal fange ich früher an! | | |
| 5 | Wenn ich eine unangenehme Aufgabe vor mir habe, fallen mir alle möglichen anderen Arbeiten ein, die ich auch noch tun muss. | | |
| 6 | Ich flüchte gerne vor ungeliebten Aufgaben und gönne mir eine Lieblingstätigkeit. | | |
| 7 | Zu manchen Aufgaben habe ich deshalb keine Lust, weil ich sie als sinnlos ansehe. | | |
| 8 | In letzter Zeit erlebe ich mehr unangenehme Aufgaben als früher. | | |
| 9 | Ich habe den Eindruck, dass ich der falsche Mensch für Teile meines Aufgabengebietes bin. | | |
| 10 | Wenn ich eine ungeliebte Aufgabe endlich erledigt habe, frage ich mich manchmal: Warum habe ich mich eigentlich so lange davor gedrückt? | | |

Prioritäten nicht nur setzen sondern auch umsetzen

Tagesplanung und Prioritätensetzung sind wichtige Voraussetzungen für ein effektives Zeitmanagement. Es nützt aber nichts, wenn die Pläne nicht realisiert und die gesetzten Prioritäten nicht umgesetzt werden.

Statt unangenehme Aufgaben tatkräftig anzupacken, flüchten wir in Lieblingsbeschäftigungen oder Alibitätigkeiten und laufen beim Erfinden von Ausreden zur kreativen Hochform auf. Beruflicher Ärger oder negative emotionale Überläufe aus privaten Konflikten bringen uns stimmungsmäßig (und damit motivationsmäßig) auf Null.

Tipps und Tricks

Manchmal hat das vor-sich-herschieben schwieriger oder unangenehmer Aufgaben einfache Ursachen: Wir finden den Einstieg nicht, sind durch eine Art „Anfangsscheu“ blockiert oder werden von der zielstrebigem Erledigung durch eine erhöhte Ablenkungsbereitschaft abgehalten.

Vielleicht gelingt der Einstieg und die Deblockierung mit der **Start-Technik**: Versuchen Sie den Anfang spielerisch (mit einer Randaktivität, einem Nebenaspekt) oder willkürlich (fangen Sie einfach irgendwo an). Ähnlich funktioniert die **10-Minuten-Technik**: Sie reservieren die nächsten 10 Minuten für die aufgeschobene Aufgabe. Manchmal kommt der Appetit mit dem Essen. Sie sind plötzlich mitten drin in der Aufgabe und verstehen überhaupt nicht mehr, warum Sie sich so lange vor der Erledigung gedrückt hatten.

Durch eine gezielte **Aufmerksamkeits-Steuerung** sollten Sie sich Fluchtwege abschneiden. Ein voller Schreibtisch bietet willkommene Ablenkungen. Auf dem **Schreibtisch** darf deshalb nur die ungeliebte Aufgabe liegen. Noch besser: Sie gehen in **Klausur**, in ein leeres Besprechungszimmer, und arbeiten dort ablenkungsfrei am Problem. Oder markieren die fragliche Aufgabe auffällig im **Kalender**: Sie geht nicht mehr aus den Augen und nicht mehr aus dem Sinn, bis sie erledigt ist.

Helfen kann auch eine **Verpflichtungs-Technik**: Sie versprechen einen Ablieferungstermin, schließen eine Wette ab, gehen einen Vertrag mit sich oder anderen ein.

| <i>Frust und Lust</i> | | stimmt | stimmt nicht |
|-----------------------|--|--------|--------------|
| 1 | In letzter Zeit hatte ich wenig Erfolgserlebnisse. Dies drückt auf meine Stimmung. | | |
| 2 | Ich habe Ärger mit meinem Chef. | | |
| 3 | Ich habe Ärger mit Kollegen. | | |
| 4 | Ich habe Ärger mit Mitarbeitern. | | |
| 5 | Mich belasten Probleme in der Beziehung zu meinem Lebenspartner. | | |
| 6 | Mich belasten Probleme in meinem privaten Umfeld (Kinder, Eltern, Finanzen). | | |
| 7 | An meinem Arbeitsplatz (Schreibtisch und Büroumgebung) fühle ich mich nicht wohl. | | |
| 8 | Mich beschäftigen Existenzängste und Zukunftssorgen. | | |
| 9 | Ich fühle mich arbeitsmäßig permanent überfordert. | | |
| 10 | Ich fühle mich arbeitsmäßig unterfordert. | | |

Wenn die Stimmung im Keller ist

Nicht immer haben Blockaden oder Arbeitshemmungen einfache Ursachen, die sich durch Tricks überwinden lassen. Die Probleme können tiefer liegen: Wer stimmungsmäßig am Boden ist, hebt zu keinem motivationalen Höhenflug ab. Anhaltende Stimmungsbeeinträchtigungen durch beruflichen Frust oder privates Konfliktpotential müssen per systematischer Ursachenanalyse und darauf aufbauende Problembewältigung aufgelöst werden.

Stimmungsfördernde Maßnahmen

Manchmal lässt sich die aktuelle Arbeitslaune durch stimmungsfördernde Maßnahmen heben:

- Die **Arbeitsumgebung** muss stimmen. In unserem Büro, an unserem Schreibtisch sollten wir uns wohlfühlen und uns deshalb entsprechend „einrichten“.
- Ein positiver **Arbeitsbeginn** gehört dazu. Wir können uns morgens zwei oder drei kleine Aufgaben vornehmen und uns durch deren rasche Erledigung Erfolgserlebnisse verschaffen.
- Für die Bewältigung unangenehmer oder schwieriger Aufgaben ist das persönliche **Leistungshoch** geeignet.
- Mann kann sich für die erfolgreiche Erledigung eine **Belohnung** aussetzen.
- Wir können **positiv Denken**. Mindestens einen positiven Aspekt hat jede unangenehme Aufgabe: Das befreiende Gefühl, wenn sie endlich erledigt ist.

| <i>Ausgebrannt</i> | | stimmt | stimmt nicht |
|--------------------|---|--------|--------------|
| 1 | Ich fühle mich ziemlich ausgelaugt. | | |
| 2 | Ich habe zu wenig Zeit für meine Regeneration, ich zehre von meiner Substanz. | | |
| 3 | Ich sollte solider leben und mit manchen Risikofaktoren (Rauchen, Alkohol, Übergewicht) pfleglicher umgehen. | | |
| 4 | Ich sollte mehr für meine Fitness tun, mich mehr bewegen, mehr Sport treiben. | | |
| 5 | Ich leide unter einem permanenten Schlafdefizit. | | |
| 6 | Ich sollte mehr für meine Kreativität tun. | | |
| 7 | Nach einem anstrengenden Arbeitstag kann ich schlecht abschalten und entspannen. Die Probleme verfolgen mich bis in den Schlaf. | | |
| 8 | In letzter Zeit hatte ich belastende lebensverändernde Ereignisse zu verkraften. | | |
| 9 | Ich bin dünnhäutiger geworden. Meine psychische Stabilität war schon besser. | | |
| 10 | Ich fühle mich ausgebrannt, habe öfter das Gefühl des Überdrusses. | | |

Physische, psychische und geistige Fitness

Sie kennen das Bild vom Waldarbeiter, der sich mit seiner stumpfen Säge abmüht und auf die Anregung, er solle sie doch schärfen, antwortet: Dazu habe ich keine Zeit! Wenn die Arbeit alles andere erdrückt und keine Zeit bleibt für Regeneration, Familie, Hobby, Sport, Spaß und Faulenzen, werden längerfristig Gefühle des Überdrusses und die Gefahr des Ausbrennens resultieren und sich negativ auf Arbeitskraft und Arbeitslust auswirken.

Die Sängerin *Jessye Norman* bringt es in einem Interview auf den Punkt: „Singen ist meine Arbeit, mein professional life. Aber um überhaupt interessant zu sein auf der Bühne, muss man doch ein volles Leben haben: Freunde, Familie, Bücher lesen, ins Museum gehen oder nur dasitzen und schauen. Man muss etwas bekommen, damit etwas rauskommen kann. Man kann nicht aufstehen und singen. Man muss nachfüllen.“

Zur Pflege und zum Erhalt unserer Arbeitsfreude und Leistungsfähigkeit brauchen wir

- ein körperliches **Fitness-Programm**,
- **Kompensation**, d.h. Ausgleich, Ablenkung, Zerstreuung, Abwesenheit von Zielen und Zwecken und **Kontemplation**, d.h. Abstand von sich selbst gewinnen, Selbsterfahrung, sich auf sich selbst besinnen,
- **Kommunikation** und **Integration**, d.h. zwischenmenschliche Beziehungen pflegen, emotionale **Zuwendung** geben und bekommen, **Zugehörigkeit** vermitteln und erfahren.

Diese Rekreation muss in den täglichen und wöchentlichen Zeitplan eingebaut sein und soll sich nicht nur auf Urlaubszeiten beschränken. Überhaupt darf der Arbeitstag

- **Pufferzeiten** zwischen den Terminen aufweisen,
- unverplante **Freiräume** für Spontanes lassen und
- **kleine Fluchten** zulassen (Museumsbesuch oder Stadtbummel in eine Dienstreise integrieren).

Überrollt

| | | stimmt | stimmt nicht |
|----|---|--------|--------------|
| 1 | Alle wollen etwas von mir und fordern meine Zeit. Manchmal frage ich mich: Wo bleibe eigentlich ich? | | |
| 2 | Mein Beruf bedeutet mir alles. Das Privatleben muss oft warten, wenn man beruflich Erfolg haben will. | | |
| 3 | Am Wochenende nehme ich Arbeit mit nach Hause. | | |
| 4 | Ich habe zu wenig Zeit für meinen Partner, für meine Kinder. | | |
| 5 | Ich habe zu wenig Zeit für Freunde und für die Pflege meines Bekanntenkreises. | | |
| 6 | Meine Wochenenden sind stressig, weil ich privat viel vorhabe und manchmal auf zu vielen Hochzeiten gleichzeitig tanzen will. | | |
| 7 | Mein Beruf leidet unter meinem Privatleben. | | |
| 8 | Ich bin verunsichert, wenn ich daran denke, was ich alles gelernt habe und wie wenig ich davon in meiner jetzigen Position nützen kann. | | |
| 9 | Ich habe manchmal Selbstzweifel und überlege, ob ich meiner jetzigen Position gewachsen bin, ob ich sie richtig ausfülle. | | |
| 10 | Ich befinde mich zur Zeit in einer schwierigen Lebensphase. | | |

Rollenspektrum, Rollenüberlastung und Rollenkonflikte

Beruf und Privatleben liefern uns ein breites Rollenspektrum: Wir sind (unter anderem) Mitarbeiter, Kollege, Vorgesetzter, Lebenspartner, Mutter, Vater, Kind, Freund. In jeder Rolle sollen wir gegenüber der jeweiligen Lebensumwelt bestimmten Erwartungen gerecht werden, bestimmte Normen erfüllen, uns rollenkonform verhalten. Rollenüberlastungen („Ich habe nie genug Zeit!“) und Rollenkonflikte („Jeder zerrt an mir und will etwas anderes von mir!“) sind programmiert. Wenn die Berufsrolle dominiert, die Arbeit alles andere erdrückt, kommt das Privatleben zu kurz. Die Familienbeziehungen leiden unter Zeitmangel. Andere Teile der Person und des Lebens verkümmern und führen in eine intellektuelle und zwischenmenschliche Isolation. Und dies schlägt langfristig negativ auf die berufliche Leistungsfähigkeit zurück.

Rollen abspecken und ausbalancieren

Zur Bewältigung der Rollenproblematik müssen wir uns die Ursachen eines permanenten Zeitmangels, eines latent schlechten Gewissens oder diffusen Unbehagens bewusst machen. Dann die Grundhaltung ändern: Nicht nur auf Rollenanforderungen reagieren sondern aktiv unser Rollen-Bündel beeinflussen, Rollen abspecken und ausbalancieren. Für das Spannungsfeld Beruf-Privat muss diese aktive Bewältigungsstrategie gemeinsam mit dem Lebenspartner stattfinden. Wenn der Privatbereich im bisherigen Zeitmanagement nur als Restgröße oder Manövriermasse vorkam, können die folgenden **Ratschläge** zu einer befriedigenderen Balance beitragen:

- **Familien- und Privatzeit** bewusst einplanen (nicht das Privatleben minutiös verplanen).
- Berufliche und private Termine in einem **Kalender** führen und so Terminkollisionen vermeiden. Dadurch eine **private Termintreue** sicherstellen.
- Durch **Grundsätze** und bewusste Entscheidungen die Privatsphäre schützen: Keine berufliche „Heimarbeit“ am Wochenende, keine private Telefonnummer auf der Visitenkarte, keine permanente Handy-Empfangsbereitschaft.
- Bei Dienstreisen die telefonische **Erreichbarkeit** für die Familie sicherstellen.

| <i>Persönliches</i> | | stimmt | stimmt nicht |
|---------------------|---|--------|--------------|
| 1 | Ich neige zum Perfektionismus. | | |
| 2 | Ich bin ein Planungsweltmeister und normalerweise gut vorbereitet. | | |
| 3 | Ich bin ein lockerer, spontaner, flexibler Typ. | | |
| 4 | Ich bin ein Improvisationsweltmeister und bewältige gerne überraschend auftauchende Probleme. | | |
| 5 | Ich kann schlecht „Nein“ sagen. | | |
| 6 | Ich bin ein dynamischer Machertyp. | | |
| 7 | Ich neige eher zur Gelassenheit, so schnell bringt mich nichts aus der Ruhe. | | |
| 8 | Ich leide unter Bewegungsmangel, sollte mich körperlich mehr betätigen. | | |
| 9 | Ich kann schlecht abschalten und entspannen. | | |
| 10 | Irgendwie ist mein Wohlfühlgefühl beeinträchtigt, ich bin eher unzufrieden. | | |

Persönlichkeit und Zeitmanagement

Unterschiedliche Persönlichkeitseigenheiten bestimmen unseren Arbeitsstil, wie wir mit Aufgaben und der Zeit umgehen.

Bürokratischer oder chaotischer Typ?

Es gibt totale Perfektionisten und totale Chaoten und jeder von uns ist irgendwo zwischen diesen Extrempositionen angesiedelt.

Perfektionisten sind im positiven Sinne gut organisierte, zuverlässige, pünktliche Menschen. Sie neigen zu einer unangebrachten Detailverliebtheit und delegieren ungern, weil sie es selbst am besten können. Überperfektionismus kann in zwanghaftes Verhalten umkippen.

Chaotische Typen sind spontan und flexibel, besitzen Überraschungskompetenz und können bei der Bewältigung von Krisen ihre Stärken ausspielen. Sie neigen dazu, sprunghaft, unzuverlässig und unpünktlich zu sein und nerven damit manchmal ihre Umwelt.

Dynamischer Machertyp oder die Gelassenheit in Person?

Aus der Stressforschung gibt es Erkenntnisse zu zwei unterschiedlichen Persönlichkeits-Typen. Die **Typ-A-Persönlichkeit** ist im Extremfall ständig in Hetze, leidet unter der „keine-Zeit-Krankheit“, will immer mehr in der gleichen Zeit schaffen, kann nicht warten, nicht ausruhen und faulenz, steht unter dem Druck von Zeit und Verantwortung und zeigt ein ausgeprägtes Konkurrenzverhalten.

Der **Typ-B-Persönlichkeit** fehlen diese pathologische Hektik und Kampfbereitschaft. Der B-Typ findet eher einen Ausgleich zwischen eigenen Bedürfnissen und Anforderungen aus der Umwelt.

Unser inneres Wertesystem

Unser Verhalten wird durch unser inneres Wertesystem gesteuert. Werte haben Wertungscharakter über Ideales oder Wünschenswertes, Negatives oder Abzulehnendes. Die Transaktionsanalyse liefert mit den sogenannten „Antreibern“ eine pragmatische Konkretisierung zeit- und arbeitsbezogener Wertausprägungen.

Der Antreiber-Katalog

- Der **„Sei-perfekt“-Antreiber** legt die Messlatte für die Beurteilung von Arbeitsergebnissen und für die Akzeptanz eigener Leistungen sehr hoch. Ich will die an mich gerichteten Erwartungen nicht nur erfüllen sondern übertreffen. Und erwarte das gleiche kompromisslose Perfektionsstreben auch von meinen Mitmenschen. Habe als Perfektionist meine Probleme mit dem Delegieren. Ich selbst kann es am besten. Muss die Ergebnisse meiner Mitarbeiter nachbessern und mach es deshalb lieber gleich selbst.
- Der **„Beeil-dich“-Antreiber** dominiert unseren Umgang mit der Zeit, setzt uns unter Zeitdruck, treibt uns voran. Lässt uns schneller gehen, sprechen und handeln. Veranlasst uns, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun. Wir zeigen Ungeduld, verbreiten Unruhe, produzieren Hektik und machen unsere Mitmenschen nervös.
- Für den **„Streng-dich-an“-Antreiber** ist die aufgewandte Mühe wichtiger als das erzielte Ergebnis. Leben ist Mühe und Plage!
- Unter dem **„Mach’s-anderen-recht“-Antreiber** will ich herausfinden, was andere von mir erwarten, damit ich mich erwartungsgemäß verhalten kann. Eigene Wünsche verdränge ich. Ich will von den anderen anerkannt und geliebt werden, bin deshalb aufopfernd, zeige eine übertriebene Hilfsbereitschaft und gebe dafür meine Eigenständigkeit auf.
- Der **„Sei-stark“-Antreiber** fordert Heldentum: Auf die Zähne beißen, Haltung bewahren, Vorbild sein. Sich keine Blöße geben und keine Gefühle zeigen, weil dies als Schwäche ausgelegt werden könnte.

Mit Erlaubern gegensteuern

Die von den Antreibern gesteuerten Verhaltenstendenzen sind in der Leistungsgesellschaft bis zu einem bestimmten Grad wünschenswert und karrierefördernd. Wenn sie uns aber in einen zu starken Zeit-, Leistungs- oder Anpassungsdruck treiben, müssen wir mit sogenannten „Erlaubern“ gegensteuern:

- **„Du darfst auch Fehler machen“**, dir ausdrücklich erlauben, was ohnehin passiert. Alles perfekt machen wollen ist wirklichkeitsfremd. Gut ist manchmal gut genug. Brauchbar ist oft besser als perfekt, weil es nicht so lange dauert.
- **„Du darfst dir Zeit lassen“**, musst dich nicht immer beeilen, darfst auch den Augenblick genießen, auch einmal trödeln und dadurch innere Ruhe gewinnen. Besser eine halbe Stunde umsonst gedacht, als einen halben Tag umsonst gearbeitet!
- **„Du darfst es gelassener tun“**, musst dich nicht immer enorm anstrengen, darfst auch mal eine Pause machen und schaffst es trotzdem. Um Probleme zu lösen, muss man sich manchmal vom Problem lösen.
- **„Du darfst es auch dir recht machen“**. Man kann es ohnehin nicht allen Leuten recht machen, muss deshalb nicht immer ja sagen. Unser persönlicher Wert hängt nicht nur vom Urteil anderer Menschen ab.
- **„Du darfst offen sein“**, auch Schwächen und Gefühle zeigen, das macht dich menschlich.

| <i>Gezieltes</i> | | stimmt | stimmt nicht |
|------------------|---|--------|--------------|
| 1 | Ich habe immer viel zu viel zu tun und immer zu wenig Zeit. | | |
| 2 | Mir fehlt ein klares Ziel, ich weiß nicht so recht, was ich will. | | |
| 3 | Ich setze mir oft zu hohe, unrealistische Ziele, die ich nie erreichen kann. | | |
| 4 | Was man noch alles tun könnte, wenn der Tag 48 Stunden hätte. Es gäbe noch so viel zu tun. | | |
| 5 | Manchmal bleibt es beim Vorhaben und es fällt mir schwer, gesetzte Ziele in die Tat umzusetzen. | | |
| 6 | Vielleicht müsste ich meinem Leben einen neuen Sinn geben. | | |
| 7 | Ich stehe vor einem neuen Lebensabschnitt. | | |
| 8 | Wenn ich an meine Talente denke, könnte ich noch viel mehr aus mir machen. | | |
| 9 | Ich sollte einmal in Ruhe darüber nachdenken, wo ich herkomme, wo ich jetzt stehe und wo ich hinwill. | | |
| 10 | Wenn ich meine berufliche Situation sehe, sollte ich über mögliche Alternativen nachdenken. | | |

Zeit und Ziel

Die Zeit ist vorgegeben. Jeder von uns hat gleichviel Zeit: 168 Stunden pro Woche, 24 Stunden am Tag. Mehr Zeit gibt es nicht. Also reduzieren sich die beklagten Zeitprobleme oft auf Zielprobleme.

Wenn ich kein Ziel habe, nicht weiß was ich will, ist alles richtig, was ich tue, kann ich mich überall engagieren, jedem meine Zeit geben. Wenn mein Ziel unrealistisch hoch ist, wird meine Zeit nie reichen. Wenn ich als Überperfektionist oder überambitionierter Manager mit meinen Zielvorstellungen außer Kontrolle geraten bin, wird meine gestörte Bilanz zwischen Anspruch und Leistung immer Zeitnot produzieren. Letztlich kann auch meine Prioritätensetzung nicht funktionieren, wenn mir die dahinterliegenden Ziele nicht klar sind. Auch das Neinsagen kann nur dann richtig gelingen, wenn ich zu einem Ziel ja gesagt habe.

Ebene 10 hat als eine Art Meta- oder Steuerungsebene zwei Zielrichtungen: Erstens sollen die auf den Vorebenen diagnostizierten Schwachstellen minimiert werden. Zweitens muss man dem Leben manchmal eine neue Richtung geben.

Erstes Ziel: Zeitmanagement optimieren

Wenn Sie ihr Zeitmanagement verbessern wollen, sollten Sie bei der Formulierung Ihrer Vorsätze einige Ratschläge beachten:

Ziele sollen realistisch sein, nicht utopisch: Das Ziel „Ich will ab sofort keine Zeit-probleme mehr haben“ werden Sie nie erreichen. Kleine, realistische Vorhaben („Ich werde mir in der nächsten Woche eine Hängeregistratur für die laufenden Vorgänge einrichten und will künftig nur noch den Vorgang auf dem Schreibtisch haben, an dem ich gerade arbeite“) bringen Ihnen schnelle Erfolgserlebnisse und motivieren Sie zu weiteren Taten.

Spezielle Ziele sind besser als generelle: Nicht „Ich will meine Fitness verbessern“, sondern „Ich absolviere jede Woche zwei einstündige Waldläufe“.

Ziele sollen ausführungsorientiert formuliert werden, nicht wunschhaft: „Es wäre schön, mehr Zeit für die Familie zu haben“ ist zu ersetzen durch: „Ich nehme am Wochenende keine Arbeit mit nach Hause“.

Die Zielerreichung muss offenliegen, überprüfbar sein, darf nicht nur vage umschrieben werden: Also nicht „Ich möchte Überstunden abbauen“, sondern „Ich werde im nächsten Monat maximal 10 Überstunden machen“.

Zweites Ziel: Lebensplanung

Ein Meta-Aspekt des Zeitmanagements ist die Auseinandersetzung mit dem eigenen Lebensweg. Sie sollten routinemäßig Zeit in **Life-Styling-Überlegungen** investieren und unter Einbeziehung der Erkenntnisse aus den besprochenen Ebenen mit den folgenden Überlegungen ihr Leben immer wieder neu gewinnen:

1. Situationsanalyse:

- Wer bin ich?
- Wo komme ich her?
- Meine Stärken?
- Meine Schwächen?
- Wo stehe ich?
- Wie geht es mir?
- Welche Chancen und Risiken gibt es für mich?

2. Zielsetzung:

- Was will ich?
- Wo will ich hin?
- Welche Visionen, Hoffnungen, Wünsche, Ziele möchte ich realisieren?

3. Zielumsetzung:

- Wie komme ich dort hin, wo ich hin will?
- Was muss ich dafür tun?
- Wer und was kann mir dabei helfen?

4. Alternativen:

- Habe ich einen Plan B?
- Was wäre, wenn meine jetzige Karriere (Plan A) blockiert würde?
- Welchen potenziellen Problemen muss ich vorbeugen?

Sie können in einer ruhigen Stunde den auf der nächsten Seite aufgelisteten **Fragebogen zur beruflichen Standortbestimmung** bearbeiten. Schreiben Sie zu jeder Frage spontan auf, was Ihnen dazu einfällt. Nehmen Sie sich die Fragen und Antworten nach einem Jahr nocheinmal vor und prüfen Sie, ob und wie Sie weitergekommen sind. Es wäre sinnvoll, wenn Sie sich über die Ergebnisse ihrer Überlegungen mit einer Vertrauensperson austauschen könnten.

Fragebogen: Berufliche Standortbestimmung

1. Woran denke ich, wenn ich das Wort „Karriere,, höre?
2. Was habe ich getan, um dahin zu kommen, wo ich jetzt stehe?
Wie habe ich meine eigene Karriere geplant?
3. Bin ich irgendwelchen Botschaften oder Erwartungen von außen gefolgt? Welchen?
4. Bin ich auf meinem Karriereweg einem bestimmten Leitspruch gefolgt?
Wie lautet er und woher stammt er?
5. Gibt es Dinge, die mir mehr oder weniger in den Schoß gelegt wurden?
6. Wo habe ich zu kämpfen gehabt? Was wurde mir nicht geschenkt?
7. Wer hat mir bis jetzt bei meinem Berufsweg am meisten geholfen? Wodurch?
8. Worauf habe ich stets den größten Wert gelegt?
9. Was halte ich im Privat- und Berufsleben für erstrebenswert?
10. Welche Rolle spielen Geld, Rang und Titel in meinem Leben?
11. Worauf hätte ich für meine eigene Karriere verzichtet?
Was hätte ich keinesfalls aufgegeben oder zurückgelassen?
12. Habe ich einen guten „Job“? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht?
13. Wann fühle ich mich in meinem Beruf ganz glücklich?
Welche Dinge, Ereignisse oder Tätigkeiten vermitteln mir das Gefühl, dass es sich wirklich lohnt, diesen Beruf auszuüben?
14. Würde ich denselben Berufsweg nochmals beschreiten?
15. Befinde ich mich jetzt eher in einer Phase des Stillstands oder der Weiterentwicklung?
16. In welche Richtung zielt meine berufliche Weiterentwicklung?
17. Was beherrsche ich wirklich gut? Bei welchen Fähigkeiten bin ich „Spitze“?
18. Was beherrsche ich (noch) nicht gut?
19. Welche unterentwickelten oder falsch angewandten Mittel und Möglichkeiten habe ich?
20. Welche unerfüllten Berufswünsche habe ich?
21. Welche Anstrengungen werde ich unternehmen, um meine jetzige berufliche Position zu verbessern?
22. Welche Erwartungen habe ich an meinen Partner, an meine Kinder?
23. Wie stelle ich mir in meiner Phantasie mein Leben in fünf Jahren vor?
Wie sieht meine ideale berufliche Zukunft aus?
24. Was muss ich tun, um dieser Idealvorstellung nahezukommen?
25. Welche Wünsche sollte ich jetzt in Pläne umsetzen? Gibt es Träume, die ich früher als unrealistisch abgetan habe, die ich wieder aufgreifen sollte?
26. Womit sollte ich jetzt gleich anfangen?
27. Womit sollte ich jetzt gleich aufhören?

- Allen, David 2007 Wie ich die Dinge geregelt kriege Piper-TB € 9,95**
Ein (leicht übertriebenes) System zur Organisation der Aufgaben und des Schreibtisches
- Buzan, Tony 2004 Das kleine Mind-Map-Buch Goldmann-TB € 4,00**
Kompakte Darstellung der Mind-Mapping-Methode
- Covey, Stephen R. 2004 Die Sieben Wege zur Effektivität Heyne TB € 9,95**
Bestseller zum Thema „Führen der eigenen Person“ und „Zeitmanagement“
- Rühle, Hermann 2004 Die Kunst der Improvisation Junfermann-Verlag € 19,90**
Das Kontrastprogramm für Zeitmanagement-Überperfektionisten
- Scott, Martin 2006 Zeitgewinn durch Selbstmanagement Campus-Verlag € 9,90**
Kompakter Überblick über das Zeit- und Selbstmanagement
- Seiwert, Lothar 2005 Zeitmanagement mit MS Office Outlook MS-Press € 19,90**
Zeitmanagement und Mail-Verwaltung mit Outlook
- Wöltje, Holger 2006 Outlook für die Praxis Gabal-Verlag € 17,90**
Zeitmanagement und Mail-Verwaltung mit Outlook