

Ein erster Durchlauf für besonders eilige Leser

Einsatzgebiete und Grenzen von Zeitmanagement

Zusammenhang von Zeit- und Selbstmanagement

Effektivität versus Effizienz

# Kapitel 1

## Zeitmanagement im Schnelldurchlauf

Zeitmanagement ist immer individuell, es gibt nicht »die« Wundermethode, die Sie allen Menschen und Situationen einfach überstülpen können. Jede Person hat ihre ureigenen Herangehensweisen, um Aufgaben und Termine zu organisieren. Dabei sind manche Herangehensweisen zielführender als andere. Für die meisten Menschen besteht die größte Herausforderung zunächst darin, überhaupt eine Technik einzusetzen, mit deren Hilfe sie ihren Tag und die anstehenden Aufgaben besser im Griff haben. Indem Alltagsroutinen bewusst unterbrochen und effiziente Strategien zur Strukturierung des Alltags entwickelt werden, entsteht zusätzlicher Freiraum, um mehr wichtige Dinge zu erledigen und die unterschiedlichen Lebensbereiche in Einklang zu bringen.

Viele Unternehmen geben ihren Mitarbeitern große Freiheiten bei der Gestaltung ihres Arbeitstages. Mehr Freiheit, das klingt natürlich erst einmal toll. Aber es bedeutet auch, dass jeder einzelne Mitarbeiter einen Großteil der Verantwortung für sein Zeitmanagement trägt. Die meisten versuchen es erst mal mit denjenigen Methoden, die sie intuitiv für richtig halten oder die sie auf ihrem bisherigen Lebensweg kennengelernt haben. Manche Menschen sind Naturtalente in Bezug auf ihr Zeitmanagement. Die meisten von Ihnen haben jedoch vermutlich die leidvolle Erfahrung gemacht, dass am Ende eines Tages trotz all Ihrer Bemühungen gesteckte Ziele unerfüllt bleiben und Sie sich mehr von Ihrer Arbeit getrieben fühlen, als ihnen lieb ist. *Erfolgreiches Zeitmanagement für Dummies* liefert Ihnen viele bewährte Techniken, um sich selbst und Ihre Aufgaben einfach und gut zu organisieren.



Natürlich ist nicht jede der in diesem Buch vorgestellten Methoden für jeden Menschen hilfreich. Oft reicht es jedoch schon aus, eine Technik nur ein wenig abzuwandeln, damit sie für den eigenen Gebrauch nützlich ist und den gewünschten Erfolg bringt.

In diesem Kapitel geht es darum, dass Sie sich Ihres eigenen Zeitmanagements bewusst werden und überlegen, was Sie eigentlich erreichen möchten. Wie gehen Sie mit Ihrer Zeit um? Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem aktuellen Zeitmanagement? Auf welche neuen Methoden würden Sie sich gerne einlassen? Schließlich sollten Sie zuerst einmal wissen, wonach Sie überhaupt suchen, bevor Sie sich so richtig auf die Suche nach dem für Sie passendsten Zeitmanagement machen.

In *Kapitel 3* lernen Sie, welche verschiedenen Persönlichkeitstypen es gibt und wie diese ticken. Dieses erste Kapitel ist bewusst so geschrieben, dass ein »Machertyp« das Buch am Ende des Kapitels zur Seite legen und gleich konkret ausprobieren kann, was es mit diesen Techniken auf sich hat. Wenn er später an seine Grenzen stößt, kann er in den weiteren Kapiteln neue Anregungen finden. Die meisten Menschen wünschen sich jedoch erst einmal ein fundiertes Grundwissen, bevor sie sich auf neue Experimente einlassen. In diesem Fall dient dieses Kapitel als erster Ausblick auf die anstehenden Themen, die dann Stück für Stück im Verlauf des Buches eingeführt werden.

## Warum das alles?

Seit Beginn der Industrialisierung gilt die Prämisse »Zeit ist Geld«. Das Dumme ist nur, dass Sie nicht einfach zusätzliche Zeit erwerben können, um mehr Geld zu verdienen. Mehr Gewinn erreichen Sie nur durch eine höhere Produktivität, das heißt mehr Arbeit in kürzerer Zeit. Basierend auf diesen Überlegungen wurde die Fließbandarbeit erfunden und sind Unternehmen stets auf der Suche nach weiteren Möglichkeiten zur Rationalisierung ihrer Herstellungsprozesse. Der Faktor Zeit spielt dabei natürlich eine wesentliche Rolle, weshalb in den Unternehmen auch das Thema Zeitmanagement Einzug hielt.

## Wie sich Effektivität und Effizienz unterscheiden

Egal, ob im Arbeitsleben oder in der Freizeit: Zeitmanagement soll Sie darin unterstützen, Ihre Zeit möglichst gewinnbringend einzusetzen. Die Fragen im Zeitmanagement lauten deshalb:

- ✓ Mit welchen Methoden lassen sich mehr Aufgaben in weniger Zeit erledigen?
- ✓ Wie kann man durch geplantes Handeln die Produktivität steigern?
- ✓ Wie muss ein Arbeitstag strukturiert sein, damit möglichst viele Aufgaben erledigt werden können?
- ✓ Welche der gesteckten Ziele sind wirklich wichtig?
- ✓ Wie können die gesteckten Ziele möglichst stressfrei bewältigt werden?



Wenn Sie sich von diesem Buch eine Technik erhoffen, mit deren Hilfe Sie alle Aufgaben abarbeiten können, die Ihnen Ihr Chef auf den Tisch legt, muss ich Sie leider enttäuschen. Je mehr Aufgaben Sie nämlich abzarbeiten in der Lage sind, desto mehr Arbeit wird Ihnen Ihr Chef vermutlich am nächsten

Tag auf den Tisch legen. Ein Teufelskreis! Ein wesentlicher Bestandteil nachhaltigen Zeitmanagements ist darum die *Priorisierung* von Aufgaben: Welche der anstehenden Aufgaben sind wichtiger als andere? Sie werden feststellen, dass Sie mit etwas Übung die wichtigen Tätigkeiten herausfiltern können und im Zweifel unwichtigere Tätigkeiten liegen lassen, um pünktlich Feierabend zu machen.

Die Begriffe »Effektivität« und »Effizienz« stehen im Mittelpunkt der vorgestellten Methoden. Was bedeutet »effektiv« und »effizient«? Effektiv sind Sie, wenn Sie Methoden zur Organisation Ihrer Aufgaben einsetzen. Effizient sind Sie, wenn sich die von Ihnen gewählte Methode als besonders erfolgreich erweist.



Stellen Sie sich vor, Sie müssen viele Aufgaben erledigen und es fällt Ihnen schwer, alle Aufgaben im Kopf zu behalten. Dann ist es effektiv, wenn Sie sich eine Aufgabenliste machen, um den Überblick zu bewahren. Effizient sind Sie, wenn Sie die Liste außerdem nach Prioritäten sortieren und bei Feierabend möglichst viele wichtige Aufgaben erledigt haben.

## Moderne Zeitmanagement-Ansätze

Die erste Generation von Zeitmanagement-Methoden verfolgte das ausschließliche Ziel, immer mehr Aufgaben in immer weniger Zeit zu erledigen. Maximale Produktivität war das Maß aller Dinge. Zudem wurden individuelle Verhaltensunterschiede und Bedürfnisse der Anwender fast vollständig ausgeblendet. Die Methoden sollten bei allen Menschen zu den gleichen Erfolgen führen. Moderne Ansätze im Zeitmanagement haben eine andere Ausrichtung. Heute werden Maßnahmen zur Erhaltung der Gesundheit und zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit genauso hoch bewertet wie der Wunsch des Arbeitgebers nach Optimierung von Personalkosten. Außerdem ist allgemein akzeptiert, dass nicht jede Technik zu jeder Person passt.

Heute stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- ✓ Wie können Sie Ihren Arbeitsstil so optimieren, dass Sie mehr wichtige Aufgaben in einer vorgegebenen Zeit und einer gewünschten Qualität erledigen?
- ✓ Wie können Sie Ihre Arbeitsprozesse so optimieren, dass Sie gute Arbeitsergebnisse in der regulären Arbeitszeit erreichen?
- ✓ Wie können Sie durch Zeitmanagement Ihre Leistungsfähigkeit erhalten und Ihre Arbeitszufriedenheit steigern?
- ✓ Wie können Sie Stress reduzieren und entspannter arbeiten?
- ✓ Wie erreichen Sie eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Freizeit?
- ✓ Wie können Sie die Zeitmanagement-Methoden an Ihre persönlichen Bedürfnisse anpassen?

## Aus Zeitmanagement wird Selbstmanagement

Ein erfolgreiches Zeitmanagement stellt Ihnen Planungs- und Arbeitstechniken zur Verfügung, damit Sie Ihre Aufgaben und Termine in einem bestimmten Zeitraum mit einer geforderten Qualität erledigen können. »Zeit« und »Qualität« sind die zwei Stellschrauben, mit denen Sie die Methoden an Ihre konkreten Bedürfnisse anpassen können. Zeitmanagement unterstützt aber auch Ihr Selbstmanagement!



Selbstmanagement steht für eine selbstständige Steuerung der persönlichen und beruflichen Entwicklung. Dabei müssen Sie zuerst herausfinden, welche Lebensziele Sie verfolgen möchten. Es ist aber auch Teil des Selbstmanagements, anschließend die notwendige Motivation aufzubringen, um die gesetzten Ziele zu erreichen – und den Weg dorthin selbstständig zu kontrollieren.

Die Methoden, die das Zeitmanagement für die Organisation Ihrer Aufgaben und deren Erfolgskontrolle zur Verfügung stellt, sind offensichtlich auch wichtige Werkzeuge im Selbstmanagement, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Zeit- und Selbstmanagement sind untrennbar miteinander verbunden. Ziele zu formulieren, Aufgaben abzuleiten und den Erfolg zu kontrollieren ist nicht nur Zeitmanagement, sondern immer auch Selbstmanagement.

Kurz und knackig steht die Kombination aus Selbst- und Zeitmanagement für:

- ✓ Ziele und Werte für ein sinnerfülltes Leben formulieren
- ✓ dem Tag ein Ziel und eine Struktur geben
- ✓ Arbeit bewusst und gewissenhaft in den dafür vorgesehenen Zeiten erledigen
- ✓ Bewusstsein für Körper und Gesundheit entwickeln
- ✓ für die eigene Lebensqualität sorgen
- ✓ Balance der unterschiedlichen Lebensbereiche gewährleisten



Im Gegensatz zum Zeitmanagement enthält Selbstmanagement die Grundidee des eigenverantwortlichen Handelns. Zeit kann man nicht managen. Jeder Tag hat 24 Stunden, und die vergehen ganz von allein.

## Dem Würgegriff der Aufgaben entkommen

Die meisten Menschen, die sich für Zeitmanagement interessieren, wünschen sich Unterstützung, um berufliche Anforderungen erfolgreicher zu bewältigen. Sie wünschen sich eine Methode, die sie darin unterstützt, allen Anforderungen im Job gerecht werden und dennoch die anstehenden Aufgaben in der regulären Arbeitszeit erledigen zu können.



Viele meiner Seminarteilnehmer berichten, dass sie sich häufig zwar kritische Gedanken über ihr eigenes Zeitmanagement machen, aber nie die Zeit finden, um etwas zu verändern. Stattdessen »wurschteln« sie im Trott des Alltags weiter wie bisher. Obwohl diese Menschen wissen, dass ihr Verhalten nicht zielführend ist, machen sie einfach wie gewohnt weiter. Dazu passt die folgende Geschichte:

»Ein Waldarbeiter müht sich mit seiner stumpfen Säge an einem Baum ab. Er schwitzt angesichts der anstrengenden Arbeit, doch am Baum raspelt sich nur ganz wenig Holz ab. Ein vorbeikommender Wanderer sieht dem Waldarbeiter zu und bemerkt, dass dessen Säge völlig stumpf ist! Er gibt dem Arbeiter den gut gemeinten Tipp, die Säge zu schärfen, um heute noch mit dem Baum fertig zu werden. Wutschnaubend dreht sich der Waldarbeiter zum Wanderer um und entgegnet ihm: »Lass mich in Ruhe, du Neunmalkluger, ich muss hier mit meiner Arbeit fertig werden. Zum Schärfen der Säge habe ich keine Zeit!« Anschließend wendet er sich wieder seinem Baum zu und sägt erfolglos weiter ...«

Die Ausrede »Ich habe keine Zeit« ist so einfach wie fatal. Wer sich keine Zeit für sein Zeitmanagement nimmt, wird gewiss auch nichts an den aktuellen Lebensumständen verändern können. Dieses Buch versorgt Sie mit vielen Tipps, wie Sie Ihre eigene »Säge« schärfen können, um bessere Arbeitsergebnisse und ganz generell mehr Zufriedenheit in Ihrem Leben zu erlangen.



Gehen Sie kurz in sich und prüfen Sie nach, wie nachhaltig Ihr derzeitiges Zeitmanagement ist. Was braucht es, damit Sie Ihre Säge schärfen? Welche Bausteine entdecken Sie bei sich in Bezug auf das Thema »Ich und die Organisation meiner Aufgaben«? Welchen Effekt hätte ein verbessertes Zeitmanagement? Was würde sich in Ihrem Tagesablauf verändern?

Eine Investition in das persönliche Zeitmanagement lohnt sich (fast) immer. Sie werden feststellen, dass Sie auf die Dauer immer bewusster mit Ihrer Zeit, den anstehenden Aufgaben und Ihrer aktuellen Bedürfnislage umgehen. Menschen, die ihre Ziele stets im Auge haben und ihre Arbeitsweise regelmäßig reflektieren, ändern ihr Verhalten, sobald sie erkennen, dass die bisher angewandten Techniken nicht mehr ausreichen, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Auf diese Weise trägt Zeitmanagement zur Steigerung des allgemeinen Wohlbefindens wie auch der Leistungsfähigkeit bei.

Ein nachhaltiges Zeitmanagement sorgt für:

✓ **Zielorientierung in der Tagesplanung:** Viele Menschen sind den ganzen Arbeitstag lang schwer beschäftigt und erledigen auch viele Dinge, aber erledigen sie auch immer die wirklich wichtigen Dinge? Wenn Sie Ihren Tagesplan nach Zielen ausrichten, erreichen Sie diese immer auf direktem Weg.



Menschen, die zielorientiert arbeiten, sind wesentlich motivierter und konzentrierter bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten. Sie lassen sich weniger durch (innere wie äußere) Ablenkungen und Störungen von ihren Aufgaben abhalten.

✓ **Lösungsorientiertes Handeln:** Wenn Sie sich stets fragen, was Sie tun können, um eine Situation zu verbessern, so gelangen Sie mit großer Wahrscheinlichkeit recht schnell zu praktikablen Lösungen. Im Gegensatz dazu fragen problemorientierte Menschen: »Wie ist das Problem entstanden?« oder »Wer ist schuld?« Solche Menschen stecken ihre Zeit in die Analyse des Problems.

- ✓ **Gute Tagesstruktur und Aufgabenplanung:** Mit einem guten Zeitmanagement haben Sie immer den Überblick über Ihre Projekte und Aufgaben und können den Tag sinnvoll einteilen.
- ✓ **Stressfreies und effektives Arbeiten:** Eine sorgfältige Planung beugt Hektik und Stress vor. Wenn Sie eine gut durchdachte Aufgabenstruktur haben, vergessen Sie weniger und haben auch weniger Sorge, wichtige Aufgaben zu vergessen.
- ✓ **Fokus auf das Wesentliche:** Gute Zeitmanager fragen sich immer wieder: »Tue ich in diesem Moment das wirklich Wichtige?« Durch ihre Fähigkeit, wichtige Aufgaben zu identifizieren und entsprechend zu priorisieren, können solche Menschen mehr relevante Aufgaben erledigen als andere.



Die Auseinandersetzung mit den in diesem Buch vorgestellten Methoden ist besonders effektiv, wenn Sie ein klares Ziel vor Augen haben. Nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit, um Stichworte zu sammeln, was Sie mit einem »neuen« Zeitmanagement konkret erreichen möchten, zum Beispiel innerhalb der nächsten sechs Wochen. Was soll sich spürbar in Ihrem Tagesablauf verändern? Legen Sie die Liste anschließend beiseite und entscheiden Sie am darauffolgenden Tag, welches der Stichworte Sie gerne angehen möchten. Jetzt haben Sie ein kraftvolles Ziel.

## Es lebe die Lebensqualität

Im beruflichen Alltag spielt die Organisation von Aufgaben und Terminen eine große Rolle. Doch Zeitmanagement ist mehr als das Abhaken von Aufgabenlisten und das Einhalten wichtiger Termine. Vielmehr geht es um Fragen wie: »Was möchte ich in meinem Leben erreichen?« oder »Wie organisiere ich mein Leben, damit ich bestimmte berufliche und private Ziele realisieren kann?«



Alle Methoden im Zeitmanagement haben das Ziel, dass Sie Ihre Aufgaben möglichst stressfrei in der vorgesehenen Zeit und Qualität erledigen können, um dann mehr Zeit für Ihr Privatleben zu haben. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass alle Lebensbereiche in die Planung mit einbezogen und aufeinander abgestimmt werden. So leben Sie ausgeglichener und vermeiden unnötige Reibungspunkte.

## Ganzheitliches Zeitmanagement

Die Losung »Erfolg um jeden Preis« hat für viele ausgedient. Ein ganzheitliches Zeitmanagement berücksichtigt deshalb folgende Themen:

- ✓ **Effektive und effiziente Methoden für mehr Erfolg:** Der Tag hat auch für gute Zeitmanager nur 24 Stunden. In der hektischen Arbeitswelt von heute sind tragfähige Methoden notwendig, um den hohen Anforderungen gerecht zu werden. Das bedeutet jedoch nicht, dass Sie Unmögliches erreichen sollen! Zeitmanagement hat das Ziel, mit minimalem Aufwand maximalen Erfolg zu erzielen. Nicht mehr, und nicht weniger.



Geben Sie sich nicht gleich selbst die Schuld, wenn Sie nicht alle Ihnen aufgetragenen Aufgaben erledigen konnten. Als Coach treffe ich viele Menschen, die zwar ein gutes Zeitmanagement haben, aber oft nicht alle Aufgaben erfüllen konnten. In den allermeisten Fällen zeigt sich aber, dass diese Menschen mit zu vielen Aufgaben überladen wurden und versuchten, diese mit aller Kraft und vielen Überstunden allein zu schaffen, statt sich Hilfe zu holen. Sprechen Sie darum früh mit Ihrer Führungskraft, wenn Sie sich überlastet fühlen.

- ✓ **Lebensziele in allen Lebensbereichen:** Für viele Menschen ist die Aussage, »Ich möchte zufrieden sein«, ein wichtiges Lebensziel. Denken Sie aber daran, dass Zufriedenheit letztlich alle Lebensbereiche betrifft! Wer Zeitmanagement nur für berufliche Ziele nutzt, vergisst schnell sein Privatleben. Um zu vermeiden, dass private Wünsche zu häufig ins Hintertreffen geraten, braucht es ganz ähnliche Zeitmanagement-Methoden wie im Beruf. Auch private Ziele gehen schnell im Wirbel des Alltags verloren, wenn Sie sie nicht aufschreiben, in Teilziele unterteilen und sich realistische Termine setzen.



Was bedeutet Zufriedenheit für Sie? Notieren Sie, welche Umstände und Tätigkeiten Sie zufrieden machen. Schreiben Sie einfach drauflos auf ein Blatt Papier. Überlegen Sie anschließend, mit welchen Aktivitäten Sie die letzten Wochen verbracht haben. Falls Sie feststellen, dass zu viele private Unternehmungen der Arbeitszeit zum Opfer gefallen sind, probieren Sie doch mal aus, private Ziele genauso wie berufliche Projekte zu planen.

- ✓ **Life-Balance:** Zeitmanagement zieht eine klare Grenze zwischen Berufs- und Privatleben. Nur so ist es überhaupt möglich, Ziele in beiden Gebieten zu erreichen. Das bedeutet natürlich nicht, dass jeder nach acht Stunden mit der Arbeit aufhören muss. Vielmehr ist damit gemeint, dass beruflichen wie auch privaten Zielen ein bestimmter Zeitraum, der exklusiv für den jeweiligen Bereich reserviert ist, zugestanden werden muss. Wenn jeder Lebensbereich eine Phase möglichst ungeteilter Aufmerksamkeit erhält, erleben Sie Ihr Leben bewusster. Wie soll man seinen Feierabend genießen, wenn man ständig auf seinem Smartphone nach beruflichen E-Mails schaut?



Wie steht es um Ihre Life-Balance? Sind Sie zufrieden mit Ihrem Kompromiss zwischen Arbeit und Freizeit beziehungsweise Selbstverwirklichung? Was müsste passieren, damit sich die verschiedenen Lebensbereiche zu Ihrer vollen Zufriedenheit ausgleichen? Was würde sich dadurch verändern?

- ✓ **Gesundheit und Leistungsfähigkeit erhalten:** Die Grenzen der Rationalisierung und effizienten Arbeitsplanung sind bei den meisten Unternehmen schon lange überschritten. Heutzutage steht vielmehr die Frage im Vordergrund, wie man mit den durch die hohe Produktivität entstandenen Belastungen verantwortungsvoll umgehen soll, um gesund und leistungsfähig zu bleiben. Was bringt Ihnen Produktivität, wenn Sie ständig Leistungsgrenzen überschreiten und vor lauter Überlastung krank werden? Stress mindert nicht nur die Lebensqualität eines Menschen ganz erheblich, sondern führt langfristig zu ernstern Erkrankungen. Ein paar Fakten gefällig? Acht von zehn Deutschen fühlen sich laut einer Studie täglich unter Druck. Im Jahr 2011 lagen die direkten Kosten für stressbedingte psychische Erkrankungen bei knapp 16 Milliarden Euro. Weitere 6 Milliarden Euro (im Jahr 2012) Verlust entstehen durch Produktionsausfall für die Unternehmen. Wenn das mal keine Hausnummer ist ...





Fühlen Sie sich bei der Arbeit dauerhaft gestresst? Dann machen Sie sich ein gutes Zeitmanagement zunutze, um Ihre Gesundheit zu erhalten. Planen Sie beispielsweise ausreichend Pausen ein. Signalisieren Sie Ihrem Vorgesetzten frühzeitig, wenn Ihre Aufgabenliste zu lang geworden ist. Langfristig gesehen entstehen gute Arbeitsergebnisse nur, wenn sich die betreffenden Personen wohlfühlen. Niemand, schon gar nicht Sie selbst, hat etwas davon, wenn Sie sich völlig auspowern und krank werden.

Die Vorzüge eines ganzheitlichen Zeitmanagements ziehen sich quer durch das Leben:

- ✓ **Freiräume für alle Lebensbereiche:** Wer seine beruflichen Aufgaben gut im Griff hat, erhält Freiräume in allen Lebensbereichen. Eine bewusste Entscheidung gegen unwichtige Dinge liefert mehr Zeit für wesentliche Aufgaben und Aktivitäten – egal in welchem Gebiet.
- ✓ **Selbstbestimmtes Leben:** Wer bewusst Entscheidungen für seine Ziele und sein Leben trifft, wird sich auf Dauer ein Arbeitsumfeld aussuchen, in dem er selbstbestimmt handeln kann, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.
- ✓ **Leben im Moment:** Menschen, die in der Gegenwart leben und wissen, dass sie sich jeden Moment neu entscheiden können, nutzen jeden Moment, um sich und ihre Umwelt neu wahrzunehmen. Statt sich über widrige Situationen zu ärgern, treffen sie eine Entscheidung und verändern (wenn nötig) die Umstände.
- ✓ **Gesundheit:** Menschen, die ihre Tages- und Lebensplanung im Griff haben, geben mehr acht auf ihre Gesundheit. Ziele sind für sie nur dann ein Ansporn, wenn diese realistisch sind, ihre Entwicklung fördern und ihnen keinen nachhaltigen Schaden zufügen. Entsprechend achten sie darauf, dass Belastungssituationen sie nicht überlasten und sorgen für ausreichend Ausgleich in ihrer Freizeit.



Ein guter Zeitmanager plant Pausen, Urlaub und Entspannung in seinen Arbeitsalltag ein, damit er dauerhaft gesund, zufrieden und leistungsfähig bleibt. Sein Privatleben hat für ihn genauso große Bedeutung wie seine berufliche Tätigkeit.

- ✓ **Zeit für Spaß und Spontaneität:** Dieser Punkt klingt vielleicht etwas unpassend in einer Liste für Zeitmanagement. Aber ausreichend Zeit für Kreativität, für Spontaneität oder auch einfach nur fürs »Seele-baumeln-Lassen« sollten Sie auch immer einplanen, damit Sie diese Phasen nicht vergessen.



Planen Sie nicht mehr als nötig! Wer zu viel plant, verliert seine Leichtigkeit und Flexibilität. Gute Zeitmanager wissen, dass man nicht die komplette Zeit für Aufgaben verplanen sollte. Sicher ist eine solide Tagesstruktur wichtig. Neben all der Arbeit und den Terminen braucht es auch immer ausreichend Raum für spontane Aktivitäten.



Ich gönne mir zum Beispiel einmal im Monat einen Tag für spontane Einfälle und Ideen. Nach meiner Rückkehr von dieser »Kreativinsel« habe ich meist so viele neue Einfälle, dass es mir schwerfällt, mich für ein einziges neues Projekt zu entscheiden.



Zeitmanagement soll für mehr Erfolg und Zufriedenheit sorgen. Doch was Erfolg und Zufriedenheit konkret bedeuten, müssen Sie selbst entscheiden. Folgende Fragen können Ihnen dabei helfen:

- ✓ Welche Ziele habe ich im beruflichen, privaten und persönlichen Bereich?
- ✓ Wie kann ich meine beruflichen und privaten Ziele in Einklang bringen?
- ✓ Wie kann ich die unterschiedlichen Lebensbereiche miteinander verbinden?
- ✓ Wie viel selbstbestimmte Zeit benötige ich?
- ✓ Wie erhalte ich meine Gesundheit und Leistungsfähigkeit?
- ✓ Wie gehe ich mit den Belastungen des Alltags leichter um?
- ✓ Wie schütze ich mich vor Stress und Überlastung?
- ✓ Wie Sorge ich für Ausgleich und Entspannung?
- ✓ Wie werde ich gelassener und zufriedener?
- ✓ Wie Sorge ich aktiv für Spaß und Spontanität in meinem Leben?

## Der liebe Stress und die Gesundheit

Viele Berufstätige klagen über Stress und Überlastung. Doch Stresserkrankungen haben häufig gar nicht mit der beruflichen Tätigkeit an sich zu tun. Vielmehr sind sie das Resultat einer ungesunden Lebensweise sowie irrationaler Ansprüche an die eigene Leistungsfähigkeit. Natürlich sind Phasen der Hektik und des zeitweiligen Stresses in der modernen Arbeitswelt fast unvermeidlich. Dennoch sollten Sie sich immer vor Augen halten, dass Stress eine individuelle Reaktion auf äußere Ereignisse ist und dass diese Reaktion auch erfolgreich reduziert werden kann.



Zum Beispiel können Menschen völlig unterschiedlich reagieren, wenn sie mit einer langen Liste von Aufgaben konfrontiert werden. Die einen glauben, sie könnten diese vielen Aufgaben niemals erledigen und sind von diesem Gefühl völlig gelähmt. Andere denken sich, »Okay, heute ist viel zu tun«, und machen sich einen Plan, um die anstehenden Aufgaben zu erledigen.

Besonders gute Arbeitsergebnisse und hohe Arbeitszufriedenheit beziehungsweise Gesundheit schließen sich nicht aus. Zeitmanagement kann dabei als Bindeglied wirken, indem es Sie unterstützt, Aufgaben effizient zu steuern und gleichzeitig fürsorglich mit sich selbst umzugehen. Konkret bedeutet dies:

- ✓ Legen Sie Gesundheit und Wohlbefinden als Ziel im Zeitmanagement fest.
- ✓ Planen Sie Ihr Arbeitspensum realistisch.
- ✓ Setzen Sie aktive Pausen in Ihr Tagespensum ein.
- ✓ Schenken Sie Arbeitszeit und Freizeit die gleiche Aufmerksamkeit.

- ✓ Planen und priorisieren Sie Ihre Freizeitaktivitäten.
- ✓ Lernen Sie nachhaltige Strategien für den Umgang mit Belastungen und Stress (Achtsamkeitstraining, Meditation, autogenes Training und so weiter).
- ✓ Ersuchen Sie frühzeitig Hilfe, wenn Sie in Gefahr laufen von den Aufgaben überrollt zu werden.

Nach so viel Lob für das Zeitmanagement sei an dieser Stelle erwähnt, dass Zeitmanagement-Tipps für eine bestimmte Personengruppe wahrscheinlich sogar kontraproduktiv sind! Die Rede ist vom Workaholic, der ständig unter Strom steht und stets seine Produktivität steigern möchte. Solche Menschen sollten sich mehr Gedanken um ihre Gesundheit machen, als immer noch mehr Aufgaben in noch weniger Zeit erledigen zu wollen. Hier ist es viel wichtiger, Aufgaben und Verantwortung abzugeben.



Berücksichtigen Sie bei Ihrem Zeitmanagement immer auch Ihre natürlichen Leistungsgrenzen. Wenn Sie mehr als zehn Stunden pro Tag arbeiten müssen, um Ihre Arbeit zu erledigen, handeln Sie auf Dauer gegen Ihr Wohlbefinden und Ihre Gesundheit (und das Arbeitszeitgesetz). Planen Sie Ihr Arbeitspensum so, dass immer auch ausreichend Zeit für Privates und zur Regeneration besteht.

## Werden Sie Ihr eigener Zeitmanager

Wer seine Aufgaben und Termine nicht im Griff hat, wird über kurz oder lang mit seinen Vorgesetzten, Kollegen oder Auftraggebern in Konflikt geraten. Um in solchen Fällen Abhilfe zu schaffen, ist es erforderlich, dass die betreffende Person bereit ist, ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln. Die meisten Menschen verbinden Probleme jedoch eher mit negativen Gefühlen, denen man am besten ausweicht. Wenn Sie hingegen die auftauchenden Probleme positiv bewerten und in ihnen eine Chance für Veränderung sehen, gelangen Sie schnell in den Lösungsmodus.

### Der Sicherheitscheck vor dem Start

Wenn Ihr aktuelles Zeitmanagement nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt und Sie zum Beispiel Druck von Ihrem Chef bekommen, sollten Sie nach Lösungen suchen. Müssen Sie Ihr Verhalten anpassen oder sind die gesetzten Ziele schlicht und einfach zu hoch? Überprüfen Sie zunächst Ihren Arbeitsstil und Ihre derzeitigen Zeitmanagement-Methoden. Mit zunehmendem Ergebnisdruck steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Sie neue Verhaltensweisen und Methoden einsetzen müssen.



Wenn Sie zu der Erkenntnis gelangt sind, dass Ihre Techniken der aktuellen Lage nicht mehr gewachsen sind, begreifen Sie diese Einsicht als großartige Chance, um Ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln. Menschen ändern ihr Verhalten leichter, wenn es einen »Leidensdruck« gibt.

Natürlich müssen Sie nicht so lange warten, bis Ihr Leidensdruck ins Unendliche gewachsen ist. Wenn eine oder mehrere der folgenden Aussagen auf Sie zutreffen, sollten Sie Ihr Zeitmanagement gründlich überdenken:

- ✓ Mir fehlt häufig der Überblick über meine Aufgaben.
- ✓ Mein Schreibtisch ist stets voll und ich habe keine sinnvoll strukturierte Aufgabenliste.
- ✓ Manchmal erledige ich Aufgaben, die in dem entsprechenden Moment wahrscheinlich nicht wichtig sind.
- ✓ Ohne Überstunden schaffe ich meine Arbeit nicht.
- ✓ Ich habe oft das Gefühl, dass ich an einem Arbeitstag zu wenige beziehungsweise nicht die richtigen Dinge erledigen konnte.
- ✓ Ich werde bei meiner Arbeit häufig gestört und abgelenkt, zum Beispiel durch Kollegen oder Telefonanrufe.
- ✓ Mir fehlt die Zeit, über meine Ziele nachzudenken.
- ✓ Ich vergesse Termine (Meetings, Geburtstage, Abgabetermine) und komme oft zu spät.
- ✓ Ich erledige Aufgaben am liebsten unter Druck und häufig auf den letzten Drücker.
- ✓ Manchmal vertrödele ich viel Zeit und ärgere mich darüber.
- ✓ Ich werde oft an fällige Abgabetermine erinnert.
- ✓ Ich entschuldige mich ständig für unerledigte Aufgaben.
- ✓ Bei meiner Arbeit empfinde ich oft Stress und weiß nicht, wie ich damit umgehen soll.
- ✓ Ich bin häufig müde und erschöpft.
- ✓ Mein Privatleben kommt oft zu kurz. Ich habe zu wenig Zeit für mich.
- ✓ Ich sage ständig: »Ich habe keine Zeit.«



Probleme in Bezug auf Ihre Zeiteinteilung sind eine hervorragende Chance, um Ihr Leben zu verändern. Beim Lösungsprozess lernen Sie viel über sich selbst sowie hilfreiche Methoden, um sich und Ihre Aufgaben besser zu organisieren.

## Lösungsorientiert handeln

Menschen fragen häufig nach der Ursache eines Problems, das heißt, »warum« etwas passiert ist. Das ist natürlich wichtig, um denselben Fehler in Zukunft zu vermeiden. Andererseits ist es aber fast schon Zeitverschwendung, da Sie den Fehler ja nicht mehr rückgängig machen können. Warum also noch nach der Ursache forschen?



Kennen Sie die Redensart »Wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist ...«? In diesem Fall hilft es dem armen Kind im Brunnen ganz sicher nicht, wenn Sie untätig am Brunnen stehen und grübeln, warum das Kind wohl hineingefallen ist. Die in diesem Moment einzig sinnvolle Frage kann nur sein: »Wie kommt das Kind da schnell wieder raus?« Erst anschließend ist die Frage nach den Ursachen interessant, um ähnliche Unfälle in Zukunft zu verhindern. Etwas flapsig könnte man auch sagen: Der Lösung ist es egal, wie ein Problem entstanden ist.

Lösungsorientiertes Handeln bedeutet, sich konkrete Ziele zu setzen und zu überlegen, wie man diese am besten erreichen kann. Hierbei spielen sogenannte Powerfragen eine besondere Rolle (siehe *Kapitel 4*).

## Ein Stilberater für die Arbeit

In Tabelle 1.1 sind die wichtigsten Fragen aufgelistet, denen Sie sich bei der Analyse Ihres Arbeitsstils stellen müssen.

Fragen	Ja	Nein
Ich erstelle mir für jeden Arbeitstag einen Aufgabenplan mit Prioritäten, Dauer und Termin.		
Ich plane einen realistischen Puffer für unvorhergesehene Aufgaben ein.		
Ich fange morgens sofort mit der wichtigsten Aufgabe an.		
Gleiche Aufgaben fasse ich in Zeitblöcken zusammen.		
Ich lasse mich selten von meinen Aufgaben ablenken.		
Ich kann erfolgreich mit Störungen und Zeitfressern umgehen.		
Ich setze mir bewusst Pausen und nutze sie zur Entspannung.		
Ich setze realistische Ziele für den Tag und die Woche.		
Ich verwende schriftliche To-do-Listen, um den Überblick über Aufgaben zu behalten.		
Ich kontrolliere täglich meine Arbeitserfolge.		
Mein Arbeitsplatz ist aufgeräumt und ich habe stets Zugriff auf alle wichtigen Arbeitsmittel.		
Ich vermeide Multitasking und erledige möglichst eine Aufgabe nach der anderen.		
Ich beziehe alle Lebensbereiche in meine Planung mit ein.		

**Tabelle 1.1:** Fragen zum Arbeitsstil

Falls Sie auf alle Fragen guten Gewissens mit Ja geantwortet haben, sind Sie ein nahezu perfekter Zeitmanager und können sich ganz sicher die Zeit sparen weiterzulesen! Sollten Sie hingegen einige Male Nein gewählt haben, sind Sie hier goldrichtig. Jede neue Technik, die auf Dauer aus Ihrem derzeitigen Nein ein Ja macht, wird Ihnen wertvolle Zeit sparen und mehr Zufriedenheit bringen.

## Rosige Zeiten dank Zeitmanagement

Je klarer Ihr Ziel ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie es erreichen. Es folgen ein paar typische Ziele, die sich mithilfe von Zeitmanagement realisieren lassen. Mehr zum Thema Ziele finden Sie in *Kapitel 5*.

- ✓ Sie setzen sich motivierende Tagesziele und überladen den Tag mit nicht zu vielen Aufgaben.
- ✓ Sie entscheiden sich für die richtigen Aufgaben (weil Sie gut Prioritäten setzen können).
- ✓ Sie erledigen Ihre Aufgaben schneller (weil Sie sich maßgeschneiderte Termine setzen).
- ✓ Sie machen weniger Fehler (weil Sie Schwierigkeiten schon früher erkennen).
- ✓ Sie haben mehr Freizeit und können diese auch genießen (weil Sie klare Termine setzen und Ziele in Ihrer Freizeit haben).
- ✓ Sie erleben weniger Stress und können mit Stress leichter umgehen (weil Sie stets einen guten Überblick über Ihre Aufgaben haben).
- ✓ Sie sind erfolgreich in Ihrer Kommunikation (weil Sie genaue Absprachen treffen und dabei auch Ihre Bedürfnisse mitteilen).
- ✓ Sie sind gesünder und zufriedener (weil Sie häufiger agieren als reagieren).



Schreiben Sie alle Ziele und Wünsche für Ihr Zeitmanagement auf. Wenn Probleme auftauchen, formulieren Sie daraus handfeste Ziele. Wenn Sie zum Beispiel zusätzliche Zeit gewinnen möchten, schreiben Sie dazu, was Sie mit der gewonnenen Zeit konkret anfangen möchten. Welche Hobbys, Weiterbildungen, Reisen oder Entspannungstechniken möchten Sie noch erlernen?

## Los geht's mit dem aktiven Zeitmanagement

Jetzt sind Sie bestens vorbereitet, um Ihre ersten eigenen Gehversuche im Zeitmanagement zu unternehmen.

### In vier einfachen Schritten zum Ziel

Nachdem Sie Ihr Zeitmanagement analysiert haben und der Meinung sind, dass es durchaus Optimierungsbedarf gibt, können Sie mithilfe der folgenden Anleitung zur Tat schreiten:

- ✓ **Gewünschte Veränderungen konkret benennen:** Schreiben Sie möglichst konkret auf, wie der Endzustand aussehen soll. Wenn Sie zum Beispiel mehr Zeit für Privates

haben möchten, setzen Sie sich die konkreten Ziele, pünktlich Feierabend zu machen, keine Arbeit nach Hause mitzunehmen und von dort auch keine E-Mails zu beantworten.



Stellen Sie sich vor Ihrem inneren Auge vor, welche Freizeitaktivitäten Sie stattdessen genießen wollen! Solche Imaginationen werden in Ihnen wahrscheinlich ein ausgesprochen gutes Gefühl auslösen, was Ihnen weiteren Ansporn zum Erreichen Ihres Ziels gibt.

- ✓ **Konkrete Erfolge beschreiben:** Angenommen, Sie hätten Ihr Ziel erreicht. Was würde sich dann in Ihrem Leben ändern? Welche Vorteile und welche Nebenwirkungen hat Ihr neues Verhalten? Zum Beispiel werden Sie durch eine bessere Life-Balance wahrscheinlich ausgeglichener und zufriedener sein. Diese Energie wirkt sich positiv auf alle Lebensbereiche und Beziehungen aus. Vielleicht müssen Sie noch ein paar Leute von Ihrem neuen Ziel überzeugen, dennoch fühlen Sie sich mit Ihrer Entscheidung wohl.
- ✓ **Zur Handlung motivieren:** Vielleicht brauchen Sie noch etwas Mut, um bei Ihrem Vorgesetzten und den Kollegen durchzusetzen, dass Sie zum Beispiel öfter pünktlich Feierabend machen möchten und Mehrarbeit auf Dauer ablehnen. Bei diesen Gesprächen wird sich herausstellen, wie man zu Ihnen steht und wie wichtig Ihrem Arbeitgeber Ihre Bedürfnisse und Ihre Zufriedenheit sind.
- ✓ **Erste Maßnahmen festlegen:** Die allererste Maßnahme besteht darin, den Termin für den gewünschten Feierabend in den Kalender eines jeden Tages einzutragen. Dadurch stärken Sie Ihr Zeitgefühl und behalten den Fokus für die wichtigen Dinge am Tag.



Fragen Sie sich immer, was Sie aus einer bestimmten Situation gelernt haben und was Sie konkret verändern möchten. Wenn Sie zum Beispiel immer unter Druck und Hektik arbeiten, setzen Sie sich das Ziel: »Ich möchte mit mehr Ruhe und Konzentration meine Aufgaben erledigen.« Die Powerfrage lautet dann: »Was muss geschehen, damit ich in Ruhe und mit Konzentration meine Aufgaben erledige?«

Mit diesen vier Schritten haben Sie immer klar vor Augen, wohin Sie möchten. Der erste Schritt sorgt für schnelle Erfolgserlebnisse. So werden aus guten Vorsätzen tatsächlich auch Taten!

## Zeitfresser Zeitmanagement?

Vielen Zeitmanagern wird vorgeworfen, dass sie mehr Zeit in ihr Zeitmanagement stecken, als sie am Ende gewinnen, da sich der ursprüngliche Plan immer wieder ändere. Warum dann noch planen? Solche Einwände sind meist eine Ausrede dafür, das eigene Zeitmanagement nicht verändern zu müssen. Ich kann Ihnen versichern, dass Zeitmanagement eine lohnende Investition ist! Jede Minute, die Sie in eine sinnvolle Planung investieren, zahlt sich mehrfach aus. Mit nur wenigen Minuten am Tag erreichen Sie Ihre Ziele leichter.



Machen Sie keine Wissenschaft aus Ihrem Zeitmanagement. Der Arbeitstag soll durch Zeitmanagement-Techniken schließlich effizienter werden! Hier ein sinnvolles Motto: »Investiere so wenig Zeit wie möglich und so viel wie nötig.«

## Ein Persönlichkeitsmodell mit einer Prise Humor

Die Persönlichkeit eines Menschen ist komplex und undurchsichtig. Um ein wenig mehr Licht ins Dunkel zu bringen, stelle ich Ihnen ein stark vereinfachtes Persönlichkeitsmodell vor, das Menschen in drei unterschiedliche Typen einteilt. Bitte nehmen Sie das Modell nicht bierernst! Es ist natürlich eine grobe Vereinfachung und soll lediglich Ihren Blick für das eigene Zeitmanagement beziehungsweise das Ihrer Umwelt schärfen:

- ✓ **Planer** haben ihre Aufgaben und Termine voll im Griff. An ihrem Arbeitsplatz herrscht beste Ordnung, mit Excel sind sie per Du. Sie sitzen gerne allein im Büro und werden nur ungern gestört. Planung bedeutet für sie, Sicherheit und Kontrolle über die Zukunft zu haben. Flexibilität ist natürlich nicht gerade ihre Stärke.
- ✓ **Macher** haben das Lebensziel »Höher, schneller, weiter«. Sie stehen unter Dauerstrom, sind angetrieben von unbändigem Ehrgeiz und entscheiden spontan, was im jeweiligen Moment ansteht. »Lieber eine falsche als gar keine Entscheidung«, ist ihre Devise. Macher zeichnen sich durch Spontanität, Flexibilität und Motivation aus.
- ✓ **Soziale** kümmern sich immer zuerst um die Belange anderer. Sie sorgen für eine gute Büroatmosphäre. Gebraucht zu werden gibt ihnen Sicherheit. Kommunikation ist ihr Lebensinhalt. Freundschaft, Hilfsbereitschaft und Loyalität sind ihre wichtigsten Grundwerte.

In *Kapitel 3* erfahren Sie noch genauer, wie Persönlichkeitstypen mit Zeitmanagement in Zusammenhang stehen.

## Alles hat seine Grenzen

Leider ist auch Zeitmanagement keine Wunderwaffe. Selbst wenn Sie alle Techniken perfekt beherrschen, müssen Sie sich mit einigen natürlichen Grenzen abfinden:

- ✓ **Die an Sie gestellten Anforderungen verändern sich nicht.** Wenn Sie regelmäßig mehr Aufgaben erhalten, als Sie erledigen können, hilft Ihnen das beste Zeitmanagement nichts! Ihre Versuche, das Unmögliche möglich zu machen, enden zwangsläufig in Stress und Unzufriedenheit.



Sagen Sie früh genug Stopp, wenn Ihre Aufgabenliste zu voll wird! Analysieren Sie, welches Aufgabenpensum realistisch und gesund ist. Sprechen Sie mit Ihrer Führungskraft, statt einen Berg von Aufgaben vor sich herzuschieben.



- ✓ **Die natürliche Leistungsfähigkeit lässt sich nicht steigern.** Je später am Arbeitstag, desto geringer Ihre Konzentration und Leistungsfähigkeit. Menschen haben eine natürliche Leistungsgrenze, die individuell und je nach Tagesform sehr unterschiedlich sein kann. Wenn Sie diese Grenze überschreiten, steigt Ihre Fehlerquote, was zu unnötiger Mehrarbeit am nächsten Tag führt. Ein natürlicher Schlaf- und Wachrhythmus, gutes Pausenmanagement, gesunde Ernährung und ausreichend Bewegung fördern Ihre körperliche und geistige Leistungsfähigkeit.



Hören Sie auf Ihren Körper und entwickeln Sie ein Gefühl für Ihre persönliche Obergrenze, ab der weitere Arbeit nicht mehr sinnvoll ist. Wenn Sie sich müde und schlapp fühlen, gehen Sie früher nach Hause und schlafen Sie sich aus.

- ✓ **Kreativität lässt sich nicht planen.** Originelle Ideen tauchen nicht auf Knopfdruck auf. Schöpferkraft und Fantasie fließen nur, wenn Sie Zeit und Raum um sich herum vergessen dürfen. Mit Termindruck im Nacken ist dies schwierig.



Nehmen Sie sich Auszeiten für kreative Tätigkeiten. Suchen Sie sich einen inspirierenden Platz, an dem Sie entspannt und ungestört sind. Haben Sie keine Erwartungen. Genießen Sie einfach die Zeit und warten Sie ab, welche Gedanken auftauchen. Häufig sind diese hilfreich in Bezug auf offene Fragen in Ihrem Alltag.

- ✓ **Es bestehen individuelle Unterschiede.** Nicht jede Zeitmanagement-Technik ist für jeden hilfreich. Jeder Mensch braucht eine Technik, die zu seinem individuellen Arbeitsstil und Persönlichkeitsprofil passt.



Die erfolgreichsten Zeitmanager haben die Techniken optimal an ihre persönlichen Bedürfnisse angepasst. Nutzen Sie die Methoden in diesem Buch, um die für Sie passendste Technik zu entwickeln.

- ✓ **Die Aufmerksamkeit ist im Hier und Jetzt.** Der Begriff Zeitmanagement verspricht etwas, das eigentlich gar nicht möglich ist: Zeit zu managen. Egal, welche Ziele Sie im Leben haben und wie gut Ihr Plan ist, Glück können Sie nur in der Gegenwart erfahren.



Planungen und Ziele verführen dazu, dass der Geist ständig in die Zukunft wandert und Sie den gegenwärtigen Moment völlig vergessen. Versuchen Sie in regelmäßigen Abständen, Ihre Wahrnehmung auch wieder auf die Gegenwart zu lenken. Aus einer gegenwärtigen Position heraus können Sie sofort Entscheidungen treffen, statt auf eine bessere Zukunft zu warten.