

Alle Zeit der Welt? – Was man mit Zeitmanagement erreichen kann

Alle Zeit der Welt haben – wer hat sich das nicht auch schon gewünscht? „Heit nemme und morga net glei“ heißt das aktuelle Programm von „Herrn Stumpfes Zieh- und Zupfkapelle“, einer schwäbischen Mundartband. Für die Nichtschwaben unter den Lesern: „Heute nicht mehr und morgen nicht gleich.“ Das klingt angenehm entspannt: Sich nicht unter Druck setzen lassen, genügend Zeit haben für alles. Nur: Wie gelingt das? Was genau ist „alles“? Und wie lange dauert „alle Zeit“?

Thomas Schaber

Genau betrachtet *haben* wir keine Zeit. Zumindest nicht in dem Sinn, wie wir beispielsweise Geld, Geduld oder Wissen haben. Zeit ist keine Ressource, von der manchen von uns mehr, anderen weniger zur Verfügung steht. Ganz gleich ob wir ausschlafen und den Tag entspannt mit Freunden verplaudern oder ob unser Wecker viel zu früh den Tag einläutet und wir nach einem schnellen Kaffee von Termin zu Termin hetzen – am Abend wird es dunkel und um 0:00 Uhr beginnt ein neuer Tag. Zeit lässt sich nicht managen. Sie passiert.

Das Einzige, was wir managen können, ist das, was wir tun, während die Zeit verstreicht. Unsere Aufgaben und unsere Aufmerksamkeit sind es, die wir beeinflussen können: Womit befassen wir uns wie lange und wann?

Womit?

Welche Ziele will ich erreichen und was ist dafür zu tun? Sich Ziele zu setzen und den persönlichen Nordpol zu bestimmen

ist ein grundlegendes Element eines gelungenen Selbstmanagements (siehe hierzu den Beitrag „Erfolgreich durch Selbstmanagement?“, in: *Die Mediation*, 2/2018, S. 32–35). Ein sinnvolles Zeitmanagement ist nie losgelöst von Selbstmanagement zu denken. Beim Selbstmanagement geht es darum, sich Ziele zu setzen; beim Zeitmanagement darum, sich so zu organisieren, dass man diese Ziele erreicht. Selbstmanagement befasst sich mit der Strategie, Zeitmanagement mit der Umsetzung.

Wie lange?

Während Sie etwas tun, vergeht Zeit. Machen Sie sich bewusst, wie lange etwas realistisch dauert, bevor Sie Ihren Tagesplan mit Aktivitäten füllen, die absehbar mehr Zeit in Anspruch nehmen, als Sie zwischen Aufstehen und Zubettgehen haben. Wegen äußeren oder selbst ausgeübten Drucks neigen viele Menschen dazu, zu viel in ihren Tag oder zumindest in ihren Tagesplan zu packen; ich kenne das aus eigener Erfahrung. Ein Aspekt davon mag sein, dass die beinahe vorsätzliche Überlastung durch die

Bildquelle: fotolia.com/Calm Stan
Bildquelle: fotolia.com/mibofb





schiere Menge an Aufgaben einem das anstrengende Nachdenken über die richtige Strategie erspart. In unserer Kultur vergleichen wir die Zeit gerne mit einem Fluss. Stellen Sie sich vor, Sie stehen auf einem Hügel und überblicken die Landschaft. Wie sieht der Fluss der Zeit in Ihrer Vorstellung aus? Ist es eher ein Flussdelta, mit verzweigten Biegungen, Richtungswechseln und Kurven? Oder sehen Sie einen Kanal, der die Landschaft in gerader Linie durchschneidet? Die beiden Bilder stehen für unterschiedliche Vorstellungen von Zeitmanagement und sagen Ihnen etwas über Ihre Erwartungen. Bei einem mäandernden Fluss stehen Strömung und Ufer in Wechselwirkung. Das eine macht etwas mit dem anderen. Ein Kanal dagegen ist eine Gerade, autonom, ohne Rücksicht auf die Umgebung, ohne Austauschprozesse. Er durchschneidet die Welt.

Leben und arbeiten ohne Austauschprozesse, in vollständiger Eigenbestimmung – wie realistisch hört sich das für Sie an? In meinem Leben zumindest funktioniert das nicht. Ich bin kein Einsiedler. Mein Leben ist Wechselwirkung und ich kann nicht uneingeschränkt bestimmen, was ich den Tag über tue, wie lange es dauern darf und wann ein Ergebnis vorliegen muss. Die Vorstellung, mit dem richtigen Zeitmanagement liege es alleine in meiner Hand, wie mein Tag verläuft, ist eine Illusion. Für eine begrenzte Strecke kann ich mir durchaus einen Kanal schaffen. Das gelingt gut für ein paar Stunden, doch im Regelfall nicht einmal für einen Tag und schon gar nicht permanent. Dieser Kanal entsteht durch Auswahl, Konzentration und Aufmerksamkeit. Aber: Wie lange können Sie sich am Stück konzentrieren? Wie lange können Sie Ablenkungen ausblenden – sofern Sie nicht Einsiedler sind oder im Kloster leben? Leben ist Wechselwirkung. Das Arbeitsleben erst recht.

Wann?

Wie lange etwas dauert, hängt auch davon ab, wie konzentriert Sie sich damit befassen, sich also ohne Ablenkung und Unter-

brechung vorübergehend „im Kanal“ bewegen. Wann ist die richtige Zeit für die jeweilige Aufgabe? Zu welcher Tageszeit können Sie sich am besten konzentrieren und bei der Sache bleiben? Wann ist eher die Zeit für Routinearbeiten und Minutenhäppchen? Zu welchen Zeiten können Sie am besten drohenden Unterbrechungen und Ablenkungen von außen widerstehen? Wann können Sie in eine Aufgabe eintauchen und wann surfen Sie nur an der Oberfläche?

Die To-do-Liste

Eine To-do-Liste ist die Schaltstelle des Zeitmanagements. Hier halten Sie fest, um welche Aufgaben Sie sich kümmern wollen – zunächst einmal unabhängig von der Frage, wann Sie das tun. Diese Aufgabenübersicht haben Sie im Kopf oder Sie schreiben sie auf. David Allen, der Autor von *Getting Things Done* (2001), einem der populärsten Bücher zum Thema Zeitmanagement, gibt hierzu eine klare Empfehlung: Alles aufschreiben, weil man sich so nicht ständig damit belastet, bloß nichts zu vergessen. Grundsätzlich genügen dazu Stift und Papier. Da ich ohnehin täglich mit Notebook und Smartphone arbeite, bevorzuge ich elektronische Lösungen – eine kleine Auswahl bewährter Anwendungen für PC und Mac zeigt Ihnen die Liste am Ende des Artikels. Die Basisversionen sind teilweise kostenlos, sodass Sie die verschiedenen Angebote einfach ausprobieren können, bis Sie das gefunden haben, womit Sie sich am wohlsten fühlen.

Technisch ist es einfach, eine To-do-Liste zu führen. Herausfordernd ist die Frage: Was schreibe ich auf, mit welchen Aktivitäten befaße ich mich? Und womit befaße ich mich folglich nicht? Warren Buffet, erfolgreicher amerikanischer Großinvestor, meinte einmal: „Der Unterschied zwischen erfolgreichen Leuten und sehr erfolgreichen Leuten ist, dass die sehr erfolgreichen Leute zu beinahe allem ‚Nein‘ sagen.“ Oder mit anderen Worten: Eine sinnvolle To-do-Liste erfordert Entscheidungen.

Anzeige

SCHRITT FÜR SCHRITT LERNEN, WIE MEDIATIONEN ERFOLGREICH FUNKTIONIEREN



Holger Lindemann | Claude-Hélène Mayer | Ilse Osterfeld

Systemisch-lösungsorientierte Mediation und Konfliktklärung

Ein Lehr-, Lern- und Arbeitsbuch für Ausbildung
und Praxis

2018. 348 Seiten mit 34 Abb. und 14 Tab.; inkl. Download-Material,
gebunden € 32,00 D
ISBN 978-3-525-45279-0

Alles, was man für eine gute Mediation braucht, können und wissen muss, erklären Holger Lindemann, Claude-Hélène Mayer und Ilse Osterfeld. Sie vermitteln die zentralen Techniken der Mediation aus einer systemisch-lösungsorientierten Perspektive praxisnah und anhand vieler Beispiele und Übungen. Das Buch kann als Lehrbuch für das Selbststudium sowie für den Einsatz in Workshops und Fortbildungen genutzt werden. Ergänzende Arbeitsblätter stehen als Download-Material zur Verfügung und runden den Band ab.



Vandenhoeck & Ruprecht Verlage
www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com



Wenn Sie Aufgaben geplant haben, die Sie permanent nicht erledigen und die nach und nach zum Bodensatz Ihrer Liste werden, überlegen Sie, warum das so ist. Passen diese Aufgaben möglicherweise nicht zu Ihren eigentlichen Absichten? Wollen Sie sie im Grunde gar nicht anpacken? Die Auseinandersetzung mit dieser Frage hilft Ihnen, sich selbst, Ihre Interessen und Bedürfnisse besser zu verstehen. Haben Sie stattdessen Aufgaben angepackt, die gar nicht auf Ihrer Liste standen? Vielleicht öffnet Ihnen der Blick darauf, was Sie abweichend von Ihrer Liste tatsächlich getan haben, die Augen für das, was Ihnen wirklich wichtig ist – mit der Konsequenz, dass Sie nach und nach Ihre formulierten Ziele mit Ihren tatsächlichen Zielen in Übereinstimmung bringen.

Eigentlich gibt es bei einer Aufgabe, die Sie schon längere Zeit geplant, aber nie angepackt haben, nur zwei Möglichkeiten: Entweder fliegen Ihnen die Konsequenzen demnächst um die Ohren, oder die Aufgabe ist nicht wichtig und Sie können sie streichen

Minimum- oder Maximumprinzip?

In der Betriebswirtschaftslehre kennt man das ökonomische Prinzip. Es geht darum, das Verhältnis von Mitteleinsatz und Ergebnis zu optimieren, wobei das Optimum eine durchaus subjektive Größe ist; was optimal ist, entscheidet meist der Ausführende. Man unterscheidet unter anderem zwischen dem Minimum- und dem Maximumprinzip. Beim Minimumprinzip geht es darum, ein definiertes Ziel mit minimalem Aufwand zu erreichen. Das Maximumprinzip bedeutet, mit einem definierten Einsatz das maximale Ergebnis zu erzielen. Auf unser Thema angewandt bedeutet das Minimumprinzip, dass Sie klären, was Sie erreichen wollen, und sich dann so organisieren, dass Ihnen das mit möglichst wenig Zeit- und Arbeitsaufwand gelingt. Ist das Ziel erreicht, stehen Ihnen die verbleibende Zeit und Energie für Ihre Muße zur

Tipps für erfolgreiches Zeitmanagement

- Beim Selbstmanagement geht es darum, Ziele zu setzen, beim Zeitmanagement darum, sie zu erreichen.
- Sie haben keine Zeit, so wie Sie z. B. Geld, Geduld oder Wissen haben. Die Zeit selbst können Sie also nicht managen.
- Managen können Sie Ihre Aufmerksamkeit: Womit befassen Sie sich wie lange und wann?
- Zeitmanagement ist Aufgaben- und Aufmerksamkeitsmanagement.

Verfügung – Sie haben alles geschafft und können jetzt mit ruhigem Gewissen nichts tun.

Dem Maximumprinzip folgen Sie, wenn es Ihnen darum geht, in Ihrer wachen Zeit so viel wie möglich zu erledigen. Zeit, die durch Ihre gute Organisation zusätzlich verfügbar wird, wenden Sie direkt für das nächste Projekt auf. Es gibt immer was zu tun.

Erkennen Sie den Unterschied? Es geht nicht um Richtig oder Falsch, sondern um gleichrangige, aber unterschiedliche Lebenseinstellungen. Definieren Sie sich über Ihre Arbeit und folgen dem Maximumprinzip, sollten Sie akzeptieren, dass Sie auch mit dem ausgefeiltesten Zeitmanagement nie

genügend Zeit haben werden. Immerhin wird es Ihnen damit gelingen, mehr zielgerichtete Aktivität in Ihre wache Zeit zu packen. Doch die Welt ist so reich an Möglichkeiten und damit auch an möglichen Aufgaben, dass es auszuschließen ist, jemals „fertig“ zu sein, und sei es zumindest für den Tag. Sie werden immer eine Bugwelle unerledigter Aufgaben vor sich herschieben.

Zeitmanagement – es kommt darauf an, was man daraus macht

Womit befasse ich mich wie lange und wann? Zeitmanagement ist eine Methode, sich zu organisieren. Letzten Endes hängt es von Ihrer Einstellung ab, ob Sie dadurch mit Ihrem Pensum besser fertig werden und dann frei haben, oder ob Sie in der gewonnenen Zeit zusätzliche Aufgaben übernehmen und somit nie fertig sein können. Machen Sie sich bewusst, welcher Typus Sie sind, bevor Sie hoffnungsvoll Ihre erste To-do-Liste anlegen und irgendwann enttäuscht sind, weil ihre Erwartungen von vorneherein unerfüllbar waren. Und dann fangen Sie einfach an. Es muss nicht perfekt sein und gerade in den ersten Monaten werden Sie Ihr Vorgehen mehrfach korrigieren. Aber es lohnt sich. Schon Goethe wusste: „Gegenüber der Fähigkeit, die Arbeit eines einzigen Tages sinnvoll zu ordnen, ist alles andere im Leben ein Kinderspiel.“

Schon gewusst?

Schlechtes Zeitmanagement verursacht hohe Kosten in Unternehmen

Mit welcher Ressource gehen Unternehmen am verschwenderischsten um? Zeit – so das Ergebnis der Studie „Managing Your Barest Resource“ („Ihre wertvollste Ressource managen“) von der Unternehmensberatung Bain & Company, in der das Zeitmanagement von 17 Konzernen untersucht wurde. Grund für die Verschwendung sind vor allem Fluten an E-Mails sowie inflationär stattfindende Meetings. Führungskräfte erhalten beispielsweise mittlerweile etwa 30.000 E-Mails pro Jahr – und die müssen (in den meisten Fällen) nicht nur gelesen, sondern auch beantwortet werden. Außerdem verbringen Mitarbeiter etwa 15 Prozent ihrer Arbeitszeit in Meetings. Um die daraus resultierenden Verluste zu vermeiden, schlägt die Unternehmensberatung vor, den Zeitaufwand für verschiedene berufliche Aktivitäten konsequent zu messen und strikte Kontrollen einzuführen, die dem Vergeuden der wertvollen Ressource Arbeitszeit entgegenwirken.

Quelle: Bain & Company (2014): Sünden im Zeitmanagement verursachen hohe Kosten. Online abrufbar unter: <http://www.bain.de/press/press-archive/your-scarcest-resource.aspx>.

Software für To-do-Listen (Auswahl)

- Evernote
- Microsoft OneNote
- Todoist
- Things
- Wunderlist

Literatur

Zur Unterscheidung zwischen Surfen und Eintauchen:

Dobelli, Rolf (2016): Weniger lesen, aber aus Prinzip doppelt. Neue Zürcher Zeitung, 27. August 2016. Online abrufbar unter: <http://www.dobelli.com/de/essays/weniger-lesen/>.

Allen, David (2002): Wie ich die Dinge geregelt kriege. Selbstmanagement für den Alltag. München: Piper (Original: Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity, Penguin 2001).

Thomas Schaber

Wirtschaftsmediator, Interimsmanager und Dozent. Er war selbst über 20 Jahre Geschäftsführer in mittelständischen Unternehmen.
Kontakt: t.schaber@thomas-schaber-consulting.de.

