

Selbst- und Zeitmanagement

Joachim H. Becker

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018
J.H. Becker, H. Ebert, S. Pastoors, *Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen*,
https://doi.org/10.1007/978-3-662-54925-4_13

13.1 Abgrenzung der beiden Begriffe

Ebenso wie die Lernfähigkeit gehören sowohl das Selbst- als auch das Zeitmanagement zu den Methodenkompetenzen. Außerdem werden alle drei als Metakompetenzen bezeichnet, da sie uns dazu befähigen, auf andere (persönliche und soziale) Kompetenzen zurückzugreifen, diese zu nutzen und damit zielorientiert umzugehen.

In der Literatur werden beide Begriffe häufig als Synonyme verwendet. Andere Quellen gehen noch einen Schritt weiter und sprechen beiden ihre Existenz ab. Die Begründung lautet, dass wir weder uns selbst noch die Zeit managen können (vgl. z. B. Geißler 2001). Ein Grund für diese Diskussion sind unterschiedliche Deutungen des Begriffs „Management“. Da es zu weit führen würde, diese alle vorzustellen und zu erläutern, definieren wir in diesem Buch „Management“ als sämtliche Tätigkeiten und Maßnahmen zur Planung, Organisation und Kontrolle bestimmter Prozesse bzw. zur Erreichung vorher festgelegter Ziele.

Dementsprechend beschäftigt sich Selbstmanagement mit dem optimalen Einsatz der eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse einer Person oder eines Systems (vgl. Baumeister und Vohs 2004, S. 2). Neben Selbststeuerung und Selbstregulierung zählt eigenverantwortliches Handeln zu den wichtigsten Aspekten von Selbstmanagement. Im Rahmen des Selbstmanagements wird dabei auf Techniken aus dem Management, der Psychologie und der persönlichen Führung zurückgegriffen, um die eigene Motivation zu erhöhen, eigene Ziele zu klären und diese besser zu erreichen (vgl. Allen 2002, S. 24–33).

Im Gegensatz dazu beschäftigt sich das Zeitmanagement mit dem optimalen Einsatz der einer Person oder Organisation zur Verfügung stehenden Zeit. Dazu gehören Tätigkeiten wie das Formulieren von Zielen, das Setzen von Prioritäten sowie das (zeitliche) Planen von Prozessen und Aufgaben.

13.2 Selbstmanagement

Der Begriff „Selbstmanagement“ bezeichnet die Gesamtheit aller Tätigkeiten einer Person oder einer Organisation, um die eigene Entwicklung soweit wie möglich selbstständig zu gestalten. Dazu benötigen wir Fähigkeiten wie z. B. Selbstmotivation, zielorientiertes Handeln, Organisationfähigkeit und Erfolgskontrolle durch Feedback.

Selbstmanagement baut auf Selbstständigkeit und Eigenaktivität des Handelnden sowie auf Selbsterfahrung, Selbstkontrolle und der notwendigen Selbstkritik auf.

Menschen mit einem guten Selbstmanagement ...

- handeln gemäß den erkannten eigenen Möglichkeiten und Begrenzungen.
- schöpfen die gegebenen Handlungsmöglichkeiten aktiv aus und versuchen bewusst, diese auszuweiten.
- handeln planvoll und überlegt, ohne durch Vorsicht den eigenen Wirkungsrahmen einzuengen.
- erweitern unaufgefordert die eigenen Erfahrungen und das eigene Wissen.

13.2.1 Eigenständiges Handeln

Ein wichtiger Aspekt des Selbstmanagements ist die Fähigkeit, eigenständig handeln zu können. Eigenständiges Handeln erfordert Sensibilität für unsere Umgebung und gesellschaftliche Prozesse sowie ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Rollen, die wir in einer Gruppe oder Organisation spielen und spielen möchten. Eigenständiges Handeln setzt zudem voraus, dass wir fähig und gewillt sind, Einfluss auf unsere Lebens- und Arbeitsbedingungen zu nehmen.

Die Fähigkeit, eigenständig zu handeln („autonome Handlungsfähigkeit“), ermöglicht uns erst die aktive Teilnahme an gesellschaftlichen Prozessen und die Integration in verschiedenen Lebensbereichen wie z. B. am Arbeitsplatz, in der Familie und im Gesellschaftsleben. Sie beinhaltet und fördert zudem die Entwicklung einer eigenen Persönlichkeit sowie die Fähigkeit, unsere Handlungen mithilfe der eigenen Werte zu reflektieren, das eigene Verhalten im sozialen Kontext zu verstehen und eigenständig Entscheidungen zu fällen.

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) benennt eine Reihe von Fähigkeiten, die Menschen benötigen, um eigenständig handeln zu können, und die durch eine persönliche Wertekompetenz gefördert werden. Hierzu zählt unter anderem die Fähigkeit, Entscheidungen in einem größeren Kontext treffen zu können (vgl. OECD 2005, S. 16 f.). Dies „erfordert von den Menschen, dem Kontext ihrer Handlungen und Entscheidungen Rechnung zu tragen. Das heißt beispielsweise, dass diese in Bezug zu gesellschaftlichen Normen, zum sozialen und wirtschaftlichen Umfeld oder zu Ereignissen in der Vergangenheit gesetzt werden. Man muss erkennen, wie sich das eigene Verhalten in den sozialen Kontext einbettet“ (OECD 2005, S. 16).

Eigenständige Menschen ...

- erkennen Muster (wer sich mehrfach nicht an Verabredungen hält, handelt unzuverlässig; wer nie verlieren kann, wird als Spielverderber wahrgenommen etc.).
- verfügen über die Fähigkeit, soziale Prozesse zu erkennen (z. B. die Eskalation von Konflikten).
- haben ein Verständnis für das System, in dem sie sich bewegen und das ihren Verhaltensspielraum eingrenzt (z. B. kulturelle Normen und Praktiken, formelle und informelle Regeln, Rollenerwartungen und die Kenntnis von Gesetzen und Vorschriften sowie moralische Regeln z. B. des Anstands und guten Benehmens).
- schätzen die direkten und indirekten Folgen ihres Handelns ab.
- verfügen über die Fähigkeit, zwischen verschiedenen Handlungsweisen zu wählen unter Berücksichtigung möglicher Folgen und im Hinblick auf individuelle und gemeinsame Normen und Ziele.

13.2.2 Eigenverantwortliches Handeln

Ein anderer wichtiger Aspekt des Selbstmanagements ist das eigenverantwortliche Handeln. Dies beinhaltet die Ausnutzung des eigenen Handlungsspielraums und des damit verbundenen Verantwortungsbewusstseins.

Eigenverantwortliche Menschen ...

- identifizieren sich mit wichtigen, rein ökonomischen Zielen und Wertvorstellungen für die eigene Arbeit und das Unternehmen.
- messen das eigene Handeln an eigenen klaren Wertvorstellungen und Maßstäben.
- nehmen Verantwortung für das Unternehmen und die Mitarbeiter aus freier Entscheidung wahr.
- handeln gewissenhaft, gründlich und umsichtig.

13.3 Persönliche Veränderungen gestalten

Der ständige Wechsel von Aufgaben und Prozessen am Arbeitsplatz setzt voraus, dass jeder Mensch flexibel ist und sich auf die entsprechenden Situationen einlassen kann. Egal, ob im Berufs- oder im Privatleben, um diese Veränderungen meistern zu können, benötigen wir klare Ziele und Prioritäten.

Der Autor Werner „Tiki“ Küstenmacher weist darauf hin, dass die meisten Menschen überschätzen, was sie in einem oder zwei Monaten leisten können, aber unterschätzen, was in zwei Jahren möglich ist. „Es gibt keine zu hohen Ziele, nur zu kurze Fristen“ (Küstenmacher und Seiwert 2004, S. 116). Deshalb ist es ratsam, sich kurzfristige Ziele (Meilensteine) zu setzen, die auf langfristige Ziele ausgerichtet sind. Franz Janka (1999, S. 52) empfiehlt, sich persönliche Ziele zu setzen, um folgende Fragen zu klären.

- Wo will ich hin?
- Wie will ich dies schaffen?
- Wann will ich das erreicht haben?

Diese Ziele sollten niedergeschrieben und möglichst positiv formuliert werden. Anschließend werden die Ziele in Teilziele zerlegt. Ein einfaches Beispiel ist die Verbesserung der Sprachkompetenz in Englisch. Ein Teilziel könnte es sein, bis zum Ende des Jahres 2.500 neue Vokabeln zu beherrschen und anwenden zu können.

Übung

Teilziele formulieren

Nehmen Sie sich Zeit, um sich ein Ziel zu überlegen. Machen Sie sich deutlich, bis wann Sie Ihr Ziel erreicht haben wollen, und schreiben Sie Ihr Ziel anschließend auf. Versuchen Sie das Ziel in Teilziele zu zerlegen, wenn Sie sich sicher sind, dieses auch erreichen zu können. Schreiben Sie so viele Teilziele auf, wie Sie für nötig halten. Beachten Sie dabei die Zeit, die Sie sich bis zur Erreichung des Ziels zugestehen wollen.

Unsere Ziele sollten sich ergänzen und nicht gegenseitig ausschließen. Manchmal können zu den Zielen aber auch Vorgaben gehören, die nicht so viel mit der eigenen Persönlichkeit zu tun haben. Dies kann es zu inneren Widerständen führen. In diesem Fall ist es fraglich, ob wir unsere Ziele erreichen werden. Deshalb sind die Ziele auf mögliche Zielkonflikte zu überprüfen:

- Stehe ich hinter dem Ziel?
- Passt das Ziel zu mir?
- Ist das Ziel von anderen beeinflusst?
- Steht das Ziel mit anderen Zielen in Konflikt?
- Haben ich mir zu viele Ziele gesetzt?

Exkurs

Die SMART-Methode

Die SMART-Methode hilft uns, erreichbare Ziele zu formulieren. Hierzu müssen wir unsere Ziele zunächst möglichst realistisch einschätzen und danach sinnvolle Fristen setzen.

Außerdem ist es wichtig, erreichbare Ziele zu formulieren. Alles andere erzeugt nur unnötig Stress und Frust. Die Silbe SMART ist eine Abkürzung. Sie steht für:

- S = Spezifisch: Ziele sollen so spezifisch wie möglich beschrieben werden.
- M = Messbar: Orientieren Sie sich dabei an messbaren Fakten.
- A = Attraktiv: Planen Sie so, dass Sie auch Lust haben, Ihre Ziele umzusetzen.
- R = Realistisch: Was Sie sich vornehmen, muss auch machbar sein.
- T = Termingerecht: Das bedeutet, die Aufgaben zeitlich bindend zu planen.

Egal, ob es um die Erreichung von Zielen oder Veränderungen geht, sollte man nicht alles auf einmal ändern wollen. Dabei ist es wichtig, mit sich selbst und dem Umfeld geduldig zu sein. Mit der Zeit werden Regeln zur Gewohnheit und somit zur Routine. Wenn die Veränderung zur Routine wird, bedarf sie keiner Planung mehr. Dann werden wieder Kapazitäten für neue Ziele frei.

! Tipp, um Ihre Ziele im Alltag leichter zu erreichen

Heften Sie ein Beispiel für Ihre Lebens- oder Veränderungsziele an den Spiegel, ins Büro oder ins Auto, damit Sie regelmäßig an Ihre Ziele erinnert werden.

13

Um unsere Ziele zu erreichen, sollten wir diese auch im Alltag nicht aus den Augen verlieren und unser Tun kontinuierlich darauf ausrichten. Dies sollte auch in der Zeitplanung mit einbezogen werden. Zudem sollten kontinuierlich der Erfolg und die Durchführung unserer Zeitplanung überprüft werden.

Um Veränderungen herbeizuführen, müssen wir uns selbst motivieren können. Dafür müssen wir jedoch zuerst alte Gewohnheiten ändern. Gewohnheiten sind etwas Antrainiertes und sind daher auch veränderbar. Gewohnheiten zu verändern ist allerdings schwierig und bedarf der kontinuierlichen Übung. Dabei kann es schnell zu Rückfällen in alte Gewohnheiten kommen. Das ist nicht tragisch, solange die Rückfälle registriert werden und es bei einer Ausnahme bleibt. Das Gehirn registriert alles, was wir denken und wahrnehmen (vergleichbar mit einem Computer). Alle Erfahrungen mit den Sinnesorganen werden in der Regel unbewusst registriert (sehen, tasten, schmecken, hören, riechen). Das, was wir wahrnehmen und denken, bestimmt unser Handeln. Dabei sollte der Blick darauf ausgerichtet sein, was uns guttut und was uns weiterbringt. Das weiß jeder für sich selbst am besten.

! Tipp: Aktionspläne

Nutzen Sie Aktionspläne, um Ihr Verhalten zu ändern. Machen Sie sich klar, dass Sie nicht alles alleine machen müssen, sondern dass Sie auch die Hilfe Ihrer Mitmenschen oder Kollegen in Anspruch nehmen können. Zuvor sollten Sie jedoch folgende Fragen

klären: Wann wollen Sie beginnen? Wie lange wollen Sie zunächst durchhalten bis eine Veränderung stattgefunden hat? Geben Sie genau an, welche Veränderung Sie vornehmen wollen (z. B. jeden Tag durchzustrukturieren).

Der letzte Punkt ist die Belohnung, wenn Sie die Veränderung erfolgreich vollzogen haben. Die Belohnung sollte möglichst schnell nach Erreichen Ihres Zieles erfolgen. Achten Sie dabei darauf, dass die Belohnung der Veränderung angemessen ist.

13.4 Zeitmanagement

» Der Mensch kann Unglaubliches leisten, wenn er die Zeit einzuteilen und recht zu benutzen weiß. (Johann Wolfgang von Goethe: Gespräche mit Joseph Sebastian Grüner, 29. Juni 1823)

Wenn wir uns mit dem Thema Zeit auseinandersetzen, ist die Ausgangssituation für alle Menschen identisch: Der Tag hat 24 Stunden und somit stehen jedem Menschen pro Tag 24 Stunden zur Verfügung.

Warum haben einige Menschen nie Zeit, während sich andere langweilen? „Keine Zeit zu haben“ heißt nicht, dass wir weniger Zeit zur Verfügung haben als andere, sondern dass wir unsere Zeit falsch einteilen. Im Jahr 1999 ergab eine Umfrage der Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung (GfK Marktforschung), dass nahezu zwei Drittel der Befragten das Gefühl hatten, ihr Leben werde von der Uhr diktiert, „... dass ihre Gesundheit ‚manchmal‘ oder sogar ‚oft‘ darunter leidet“. Einen Grund dafür sieht der Zeitforscher Karlheinz Geißler in den neuen Medien und der damit verbundenen ständigen Erreichbarkeit: „Die Verkörperung der neuen Zeit ist das Mobiltelefon. Wenn ich heute zu spät zu einer Verabredung kommen, lautet der Vorwurf nicht ‚du bist zu spät‘, sondern ‚hättest du doch angerufen‘. Ebenso ist auch die klassische Sekundärtugend der Pünktlichkeit ein Auslaufmodell. Statt pünktlich zu sein, muss ich heute ‚am Punkt‘ sein, das heißt flexibel auf eine Situation oder Aufgabe reagieren. Pünktlichkeit steht Flexibilität eher im Wege. In Zukunft werden die Flexiblen Karriere machen und nicht die Pünktlichen“ (Geißler 2001).

Vor allem im Job scheint sich die Zeit zu verdichten: Fast 40 Prozent der befragten Berufstätigen träumen deshalb von einem Tag, der 30 oder noch mehr Stunden hat – nur um dann endlich „ausreichend Zeit“ für alles zu haben (vgl. Focus 2000).

Übung

Wie nehmen Sie Zeit wahr?

Folgende Übung verdeutlicht Ihnen, ob Sie die Zeit über- bzw. unterschätzen. Nehmen Sie ein Din A 4 Blatt und versuchen Sie zu schätzen, wie viel Zeit Sie für alle Aktivitäten in einer bestimmten Woche benötigen. Beginnen Sie mit dem Aufstehen und der Körperhygiene. Schätzen Sie die Zeit, die Sie insgesamt für die morgendliche Körperpflege in sieben Tagen in Stunden brauchen. Gehen Sie weiterhin in Gedanken Ihre Tätigkeiten in der Woche durch. Tätigkeiten, die Sie täglich machen, sollten Sie auch „täglich“ notieren. Enden Sie mit dem Schlafen und schätzen Sie, wie lange Sie pro Woche schlafen. Vergessen Sie aber nicht Zeiten, die Sie beispielsweise als Fahrzeiten brauchen. Dabei ist es wichtig zu schätzen und nicht zu rechnen. Zählen Sie am Ende die Stunden zusammen.

Auflösung:

Die Woche hat 168 Stunden. Die Summe der Stunden ergibt einen Wert, der zeigt, wie Sie den Umgang mit Zeit empfinden. Wenn Sie weniger als 168 Stunden haben, dann haben Sie eventuell nicht alle Tätigkeiten aufgeschrieben oder Sie machen viele Tätigkeiten, die Sie als angenehm empfinden. Haben Sie deutlich mehr als 168 Stunden, könnte es sein, dass Sie Stress empfinden.

Eine Möglichkeit, um wieder Kontrolle über unsere Zeit zu erlangen, ist Zeitmanagement. Der Begriff „Zeitmanagement“ beschreibt systematisches und diszipliniertes Planen der eigenen Zeit, so dass mehr Zeit für die „wichtigen“ Dinge in Beruf und Freizeit bleibt. Zeitmanagement hilft uns dabei, uns auf die wesentlichen Dinge zu konzentrieren. Es geht nicht darum, „Zeit zu sparen“, sondern richtig mit der Zeit und den zu erledigen Aufgaben umzugehen. Die Autoren Seiwert, Müller und Labaack-Nöller (2005, S. 16 f.) benennen die Eigenschaften von Personen, die nicht zeiteffizient arbeiten, sowie die häufigsten Fehler, die bei der Bearbeitung von Aufgaben gemacht werden:

- gleichzeitiges Arbeiten an mehreren Projekten
- Hang, Dinge aufzuschieben
- Zettelwirtschaft
- ungenaue Ziele
- sie lieben Unterbrechungen
- vieles wird als gleichwertig erachtet
- häufiges Arbeiten unter Zeitdruck
- Hang zum Sammeln und Aufbewahren
- Schwierigkeiten damit, „Nein“ zu sagen

Übung

Fertigen Sie eine Woche lang ein Zeitprotokoll an und notieren Sie, wie viel Zeit Sie für welche Tätigkeiten verwenden – vom Aufstehen bis zum Schlafengehen. Achten Sie dabei auf Ihre Aufgaben während der Arbeit, aber auch auf die Aufgaben in Ihrer Freizeit. Je konkreter die Planung, um so besser sind die Erkenntnisse aus der Planung. Nachdem Sie die Woche geplant haben, führen Sie Buch für die geplante Woche. Notieren Sie Ihren Tagesablauf so detailliert wie möglich. Legen Sie anschließend die beiden Blätter nebeneinander und schauen Sie, wie weit Wunsch und Wirklichkeit differieren. Dies scheint zunächst einmal sehr aufwändig zu sein, aber nur, wenn Sie es schriftlich vor sich haben, kann Ihnen bewusst werden, mit welchen Aktivitäten Sie Ihren Tag verbringen und wo Sie Ansätze für Veränderungen finden können.

13.4.1 Erstellen einer Monatsplanung

Nachdem wir uns einen Überblick über unsere Aufgaben und Ziele verschafft haben, können wir mit der konkreten Zeitplanung beginnen. Die Zeit, die wir für das Planen benötigen, lohnt sich. Planen erspart uns viel Aufwand und verbessert unsere Arbeitsergebnisse. Wir sollten

uns deshalb pro Tag 5-15 Minuten Zeit nehmen, um den aktuellen oder den kommenden Tag zu planen. Dabei sortieren wir die Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit. Dringende Aufgaben sind möglichst schnell zu erledigen. Wichtige Aufgaben sind dagegen meistens langfristiger und strategischer Natur. Ihre Auswirkungen und Folgen sind jedoch von großer Bedeutung.

Aufgaben, die nicht länger als fünf Minuten beanspruchen, sollten wir möglichst sofort erledigen. Alles, was wir nicht sofort abarbeiten, belastet uns unnötig. Dagegen motiviert es uns, wenn wir Dinge schnell erledigen können, und verschafft uns wieder den Überblick (vgl. Stangl 2015).

Übung

Monatsplanung

Nachdem Sie Ihre Ziele gesetzt und strukturiert haben, können Sie den nächsten Monat planen. Setzen Sie sich für jeden Monat ein eigenes Motto. In diesem Motto sollten sich auch Ihre Ziele wiederfinden. Setzen Sie zudem Prioritäten. Was ist Ihnen für diesen Monat besonders wichtig? Verzichten Sie dabei auf einzelne Details. Diese finden sich im Wochenplan wieder. Der Monatsplan hilft dabei, den Gesamtüberblick zu behalten (Abb. 13.1).

Monatsplan

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Prioritäten für diesen Monat:	Motto des Monats

Abb. 13.1 Vorlage Monatsplan

■ **Abb. 13.2** Vorlage Wochenplan

Wochenplanung

Am Ende der Woche reflektieren Sie, was Sie in dieser Woche geschafft haben. Haben Sie Ihre Wochenziele erreicht? Haben Sie Ihre Aufgaben in der von Ihnen geplanten Zeit erledigt? Sollten Sie etwas ändern? Woran lag es, dass Sie eine Aufgabe nicht erledigt oder das Wochenziel nicht erreicht haben? Notieren Sie die Antworten und planen Sie die Folgeweche auf Basis Ihrer neu gewonnenen Kenntnisse (■ [Abb. 13.2](#)).

13.4.2 Voraussetzungen für erfolgreiches Zeitmanagement

Den bewussten Umgang mit Zeit zu erlernen ist ein langwieriger Prozess. Dies wird Ihnen nur gelingen, wenn Sie dies wirklich wollen. Einige Gewohnheiten sind schwerer zu verändern als

andere, weil sie mit liebgewonnen Angewohnheiten oder mit weitreichenden Konsequenzen verbunden sind. Die meisten Verhaltensweisen im Arbeitsbereich lassen sich jedoch ohne Probleme ändern. Hierzu müssen Sie folgende Punkte beachten:

! Tipp

- **Setzen Sie sich Ziele:** Entscheidend für den beruflichen Erfolg ist nicht, wie viel wir arbeiten, sondern was wir in dieser Zeit erreichen. Deshalb ist es wichtig, klare Ziele zu formulieren und sich auf die Aktivitäten zu konzentrieren, die uns unseren Zielen näher bringen. Klare Ziele müssen konkret formuliert, planbar, erreichbar und überprüfbar sein.
- **Planen Sie Ihren Tagesablauf:** Eine tägliche Aufgabenliste ist die am häufigsten verwendete Planungsform. Die Planung der Aufgaben nimmt vielleicht fünf Minuten in Anspruch, hilft Ihnen aber erfahrungsgemäß, jeden Tag etwa eine Stunde Zeit einzusparen.
- **Setzen Sie Prioritäten:** Prioritäten setzen klare Ziele voraus. Höchste Priorität haben jene Aktivitäten, durch die Sie diesen Zielen näher kommen. Viele von uns arbeiten jedoch oft an Aufgaben, die sie lieber mögen oder interessanter finden – obwohl sie wissen, dass sie im Hinblick auf ihre Ziele andere Dinge tun sollten.
- **Erledigen Sie wichtige Dinge sofort:** Kämpfen Sie gegen die Versuchung an, wichtige Aufgaben auf den letzten Drücker zu erledigen und stattdessen Nebensächliches in den Vordergrund zu rücken.
- **Delegieren Sie an andere:** Falls die Möglichkeit besteht, sollte über die eigenen Tätigkeiten entschieden werden, ob diese so wichtig sind, dass sie von Ihnen selbst durchgeführt werden müssen oder ob diese genauso gut durch Mitarbeiter ausgeführt werden können.

Jeder ist für sich und seine Zeitplanung selbst verantwortlich. Häufig erfinden wir Ausreden, wenn wir unsere persönlichen Ziele nicht erreicht haben. Damit wird unnötig Zeit vergeudet, um Erklärungen zu finden, warum Angelegenheiten noch nicht erledigt sind. Hierzu gibt es eine einfache, aber erfolgreiche und wichtige Regel: Nicht wer so viel Zeit wie möglich mit seiner Arbeit verbringt und wöchentlich 50 Stunden oder mehr arbeitet, sondern wer sein Arbeitspensum konzentriert und in einer bestimmten Zeit erledigt, arbeitet effektiv (vgl. Senftleben 2015).

13.5 Methoden für effizientes Arbeiten

Eine Methode, die uns dabei helfen kann, Prioritäten zu setzen, ist die so genannte Eisenhower-Methode (■ Abb. 13.3). Sie geht auf den amerikanischen General und US-Präsidenten Dwight D. Eisenhower zurück. Eisenhower empfiehlt, unsere Aufgaben in zwei Kategorien „Bedeutung“ (Sind sie wichtig oder unwichtig?) und „Dringlichkeit“ (Sind sie eilig oder nicht?) zu unterteilen. Aufgaben, die hohe Wichtigkeit und hohe Dringlichkeit besitzen, haben eine hohe Priorität. Diese Aufgaben sollen sofort und selbst erledigt werden. Das andere Extrem sind Aufgaben, die weder wichtig noch dringlich sind. Das sind Aufgaben, die ignoriert werden können bzw. im Papierkorb landen können.

■ **Abb. 13.3** Das Eisenhower-Prinzip (Fotolia #38987774 © thingamajigs / stock.adobe.com)



13.5.1 Pausen und Belohnungen

Pausen sind für den Arbeits- und Lernerfolg genauso wichtig wie das Arbeiten an konkreten Zielen. Die psychologische Wirkung einer Pause wird oftmals unterschätzt. Wer von einer Aktivität zur nächsten hastet, verliert schnell das Gefühl für Anfang und Ende. Warum gönnen wir uns nicht ganz bewusst nach Erledigung einer schwierigen Aufgabe eine Tasse Tee? Warum legen wir nicht einfach nach einer anstrengenden Aufgabe im beruflichen Alltag ganz bewusst eine kurze Pause ein? Eine kurze Pause einzulegen und sich somit zu belohnen dient als Ansporn, um eine Aufgabe zielgerichtet fertig zu stellen.

Mit Kollegen oder einem Team einen gemeinsamen Erfolg zu feiern fördert das Miteinander und motiviert uns, Neues anzupacken. Im Alltag sollten regelmäßig Dinge eingebaut werden, die Spaß machen. Bei Belohnungen sollte allerdings einiges beachtet werden. Die Belohnung sollte unmittelbar nach Erreichung eines (Teil-)Ziels gewährt werden. Daraus ergibt sich, dass Belohnungen personenunabhängig sein sollten. Wenn eine Reise für zwei Personen als Belohnung erdacht wurde und nur eine Person zum vorgegebenen Zeitpunkt teilnehmen kann, verpufft die Wirkung der Belohnung.

Wichtig ist, sich nach der erfolgreichen Beendigung einer Tätigkeit Zeit für etwas Schönes zu gönnen. Sich direkt wieder in die nächste Aktivität zu stürzen ist dagegen weniger produktiv. Stattdessen sollte auf eine gesunde Balance zwischen Entspannung und Anspannung geachtet werden. Pausen erhöhen die Produktivität. Trotzdem versuchen die meisten, ohne Pause durchzuarbeiten, um nicht als faul zu gelten. Dabei lässt nach etwa 90 Minuten die Konzentration nach und es kommt zur Ermüdung und Unproduktivität. Das bedeutet, zu einem effektiven Zeitmanagement gehören Pausen. Diese sollten regelmäßig eingelegt werden, dabei reichen meist zehn Minuten. Während der Pause sollte der Arbeitsplatz verlassen werden, die Fenster geöffnet werden oder einfach ein paar Minuten an die frische Luft gegangen und ein paar Fitness-Übungen gemacht werden.

13.5.2 Störungen beseitigen

Im täglichen Arbeitsablauf ergeben sich immer wieder Störungen, die den zuvor geplanten Ablauf unterbrechen und viel Zeit in Anspruch nehmen können. Diese Störungen müssen lokalisiert

werden. Punkte, die dabei in Betracht gezogen werden sollten, sind die Tageszeit, an welcher die häufigsten Störungen vorkommen, die Personen, die am häufigsten stören, sowie die häufigsten Gründe für Störungen.

! Tipp: Entlarven Sie Störungen

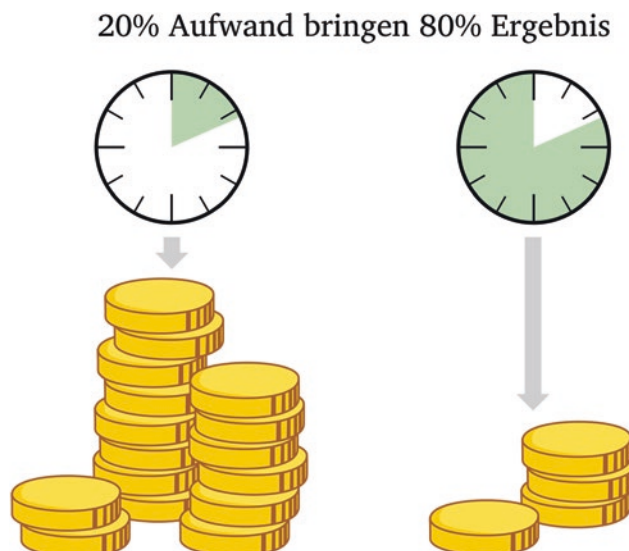
Notieren Sie an einem beliebigen Tag, noch besser in einer Arbeitswoche, jede Störung. Vielleicht stellen Sie dann fest, welche Störungen Sie unterbinden können, wer am häufigsten stört und zu welchen Themen. Somit haben Sie die Möglichkeit, der eigenen Ineffizienz entgegenzuwirken.

Für ein optimales Zeitmanagement ist es außerdem wichtig, die zur Verfügung stehende Zeit optimal zu nutzen. Das Einbauen von festen Zeiten in den persönlichen Tagesablauf für Erledigungen wichtiger Dinge ist dabei von großer Bedeutung. Der Zeitpunkt sollte nach dem persönlichen Biorhythmus ausgewählt werden. Außerdem sollte dieser Zeitpunkt an Kollegen und Mitarbeiter kommuniziert werden mit dem Hinweis, dass zu dieser Zeit keine Störungen gewünscht sind. In dringenden Fällen kann außerdem die Anfertigung eines Hinweisschildes sinnvoll sein. Es hat sich im Selbstversuch als hilfreich erwiesen, wenn in dieser Zeit beispielsweise ein oranges Schild am Monitor befestigt wurde. Die Kollegen wussten dann, dass keine Störung geduldet wurde. Das setzt allerdings voraus, dass Kollegen und Vorgesetzten vorher darüber informiert werden. Zudem sollte der Anrufbeantworter eingeschaltet sein, um Störungen durch Telefonanrufe im Vorhinein zu umgehen.

13.5.3 Das Pareto-Prinzip

Der italienische Volkswirt Vilfredo Pareto (1848–1923) beschrieb erstmals das Phänomen, dass in einem System die produktiven Elemente meist in der Minderzahl sind. Im Laufe der Jahre wurde dieser Ansatz weiterentwickelt und als Pareto-Prinzip bzw. als 80:20-Regel bekannt: 80 Prozent einer erwünschten Wertschöpfung werden durch nur 20 Prozent des Einsatzes erzielt, während die restlichen 20 Prozent der Wertschöpfung 80 Prozent des Einsatzes verschlingen (■ Abb. 13.4).

■ Abb. 13.4 Das Pareto-Prinzip (Fotolia 97557611 © thingamajigs / stock.adobe.com)



Diese Grundregel lässt sich auch auf das Verhältnis von „wichtig“ zu „dringlich“ übertragen. Eines der Grundprinzipien für erfolgreiches Zeitmanagement lautet daher, mehr Zeit für das Wesentliche einzuplanen und nicht den Tag mit unwichtigen Dingen zu verplanen.

Wenn uns Informationen fehlen, sollten wir erst einmal das erledigen, was mit den vorhandenen Informationen ausgearbeitet werden kann. Fehlende Informationen können nachgetragen werden. Das Vergeuden von Energie, indem unwichtigen Dingen hinterhergelaufen wird, sollte vermieden werden. Sinnvoller ist es, Entscheidungen zu treffen, ohne dass alle Informationen vorliegen.

Literatur

- Allen D (2002) *Getting Things Done. The Art of Stress-Free Productivity*. New York, S 24–33
- Baumeister RF, Vohs K (2004) *Handbook of Self-Regulation. Research, Theory, and Applications*. New York, S 2
- Focus (2000). Der Uhr-Knall. http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/zeitmanagement/zeitmanagement-der-uhr-knall_aid_181590.html (Zugriff: 23.09.2016)
- Geißler K (2001) Zeit lässt sich nicht managen, Interview vom 10.07.2001. <http://www.faz.net/aktuell/sport/interview-karlheinz-geissler-zeit-laesst-sich-nicht-managen-131030.html> (Zugriff: 23.09.2016)
- Goethe JW (1823) Gespräche. Mit Joseph Sebastian Grüner am 29. Juni 1823. In: *Sämtliche Werke (Über 1000 Titel in einem Buch - Vollständige Ausgaben)*. eBook
- Janka F (1999) *Das Coaching-Programm für Ihre Karriere*. Niederhausen
- Krems B (2016) 80–20-Regel. <http://www.olev.de/0/80-20-r.htm> (Zugriff: 23.09.2016)
- Krengel M (2016) Das Eisenhower-Prinzip. <http://www.studienstrategie.de/zeitmanagement/eisenhower-prinzip/> (Zugriff: 02.03.2016)
- Krusche H (2001) *Frei wie der Sonnenadler*. Paderborn
- Küstenmacher WT, Seiwert LJ (2004) *Simplify your life*. Frankfurt
- Mohl A (1993) *Der Zauberlehrling. Das NLP Lern- und Übungsbuch*. Paderborn
- OECD - Organisation für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (2005) *Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen*. Zusammenfassung. Paris. <https://www.oecd.org/pisa/35693281.pdf>
- Seiwert LJ, Müller H, Labaack-Nöller A (2005) *Zeitmanagement für Chaoten*. Offenbach
- Senftleben R (2015) Ein Monatsplan für Zeitmanagement. <http://www.zeitzuleben.de/ein-monatsplan-fur-dein-zeitmanagement/> (Zugriff: 23.09.2016)
- Stangl W (2015) Arbeitszeit, Zeitplanung und Zeitmanagement. <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/LERNTECHNIK/Zeitplanung.shtml> (Zugriff: 23.09.2016)

Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen
50 Handlungskompetenzen für Ausbildung, Studium
und Beruf

Becker, J.H.; Ebert, H.; Pastoors, S.

2018, XIV, 234 S. 22 Abb. Mit Online-Extras., Softcover

ISBN: 978-3-662-54924-7