



# GELUNGENES ZEIT- UND SELBST- MANAGEMENT

**PRAXISHANDBUCH FÜR DEN  
TÄGLICHEN GEBRAUCH**

# Einleitung

Die Fülle von Büchern, Fachartikeln und Wortbeiträgen zum Thema Zeit- und Selbstmanagement ist mehr als umfangreich. Es gibt Ratgeber, Expertentipps und wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit dem Thema.

**Wofür brauchen wir also ein weiteres Werk?** Ist nicht bereits alles geschrieben? Muss das Rad noch einmal erfunden werden? Nein! Wir erfinden das Rad nicht neu. Wir haben lediglich die Verbesserungen seit der Erfindung zusammengefasst und die Fehler eliminiert. **Es bleibt ein Rad, aber es rollt besser!** Was ist einer der grundsätzlichen Fehler einer Vielzahl bisheriger Auseinandersetzungen mit dem Thema? Sie gehen davon aus, dass das Problem beim Zeit- und Selbstmanagement in der Arbeits- und Ablauforganisation liegt. Das kann anteilig auch richtig sein, dennoch **gelingt es einer Vielzahl von Menschen nicht, diese Regeln einzuhalten.** Der Grund dafür liegt in der zu geringen Beachtung der Regeln des Change- und Projektmanagements.

Dieser Ratgeber erklärt also nicht nur die Regeln der Organisation, sondern **gibt auch eine Anleitung dazu, wie es gelingt, die damit verbundenen Veränderungen erfolgreich umzusetzen.** Ein Handbuch aus der Praxis für die Praxis. Aus einem umfangreichen Erfahrungsschatz von Beratern, Trainern und Psychologen.

Ich wünsche allen Lesern viel Freude bei der Lektüre und gutes Gelingen bei der Umsetzung.

*Ihr Sebastian Lieb*



# Inhaltsverzeichnis

## **1. Die Analyse der IST-Situation**

1.1 Zahlen, Daten & Fakten

1.2 Der gefühlte Zeitmangel

## **2. Die richtige Planung**

2.1. Jedes Ding zu seiner Zeit

2.2 Individuelle Zeittypen

## **3. Typische Zeitkiller unserer Zeit**

3.1 E-Mail Korrespondenz

3.2 Soziale Netzwerke

3.3 Massen- und Kettenmails sowie Newsletter

## **4. Die wichtigsten Tipps auf einen Blick**

# 1. Die Analyse der IST-Situation.

Für ein effektives Zeit- und Selbstmanagement ist es wichtig, zunächst eine profunde Analyse des Ist-Zustandes durchzuführen. Das Gefühl, keine oder für die anstehenden Aufgaben nicht genug Zeit zu haben, leitet hier oft in die falsche Richtung. Für ein belastbares Ergebnis dieser Analyse muss zunächst das Gefühl von dem Faktischen getrennt werden. Nicht, dass nicht beides wichtig wäre um ein gutes Ergebnis zu produzieren. Bei der Bearbeitung unserer Aufgabe muss man das aber trennen, weil es allzu leicht fällt zwischen beidem hin und her zu springen. Wie wir beide Teile unseres Zeit- und Selbstmanagements analysieren, zeige ich in diesem Kapitel.



© Coloures-pic

# 1.1 Zahlen, Daten, Fakten

Wie beschrieben ist das Gefühl keine oder zu wenig Zeit zu haben oft nicht in allen Bereichen des Lebens deckungsgleich mit dem tatsächlichen Zustand. Um heraus zu finden, wie wir unsere Zeit tatsächlich verbringen, nutzen wir ein sehr einfaches Werkzeug. Wir schreiben eine Liste, auf der wir notieren, welche Dinge wir tun. Entscheidend für die Verwendbarkeit dieser Liste ist die Genauigkeit und die Ehrlichkeit bei der Erstellung. Sie fangen ganz einfach an, nachdem Sie dieses Kapitel fertig gelesen und verstanden haben wie es geht.

## Die Liste:

Sie sollten sich für jeden Wochentag eine separate Liste mit vier Spalten machen. Lassen Sie sich nach unten Platz. Sie werden überrascht sein, wie viele Spalten Sie brauchen, wenn Sie einen ganzen Tag beschreiben.

In die erste Spalte tragen Sie die Uhrzeit (von - bis) ein, in die Zweite die Tätigkeit, in die Dritte die individuelle Wichtigkeit und in die Vierte die individuelle Schwierigkeit.

**Es ist entscheidend wichtig, dass Sie wirklich alle Tätigkeiten eintragen. Auch die von denen Sie denken, dass Sie nicht auf die Liste gehören, denn das sind diejenigen, die das Zeitgefühl beeinflussen. Die individuelle Wichtigkeit beschreibt ihre persönlich empfundene Notwendigkeit diese bestimmte Tätigkeit auszuführen. Hier kommen häufig eigene Empfindungen wie Pflichtgefühl, Ehrgeiz und tatsächliche Dringlichkeit (wie z.B. eine Notdurft zu verrichten) zusammen.**

Die **individuelle Schwierigkeit** beschreibt, wie gerne oder ungern Sie diese Tätigkeit verrichten. Es gibt Menschen, die gerne telefonieren und Buchhaltung hassen. Andere wiederum haben genau die gegenteilige Empfindung dazu. Selbst wenn Sie, wie im Beispiel beschrieben, die Buchhaltung nicht hassen, fällt es eben leicht oder nicht so leicht es zu erledigen. Diese Beschreibung soll in der vierten Spalte Platz finden.

## Beispiel:

In der folgenden Tabelle zeige ich beispielhaft an einem normalen Montag, wie die Aufgabe umgesetzt wird (auf Vollständigkeit verzichte ich aus Platzgründen).

7 Uhr	Aufstehen	Sehr wichtig	Sehr schwierig
7:05 – 7:10 Uhr	Kaffeemaschine an und Kuschelmilch für die Kinder warm machen	Sehr wichtig	Leicht
7:10 Uhr	Laptop anschalten	Unwichtig	Leicht
7:11 Uhr	Kaffee kochen und Milch zu den Kindern bringen	Sehr wichtig	Leicht
7:15 – 7:30 Uhr	Mails lesen und Kaffee trinken	Wichtig	Leicht
7:30 – 8:00 Uhr	Badezimmer	Sehr wichtig	Leicht
8:00 – 8:40 Uhr	Kinder in den Kindergarten bringen	Sehr wichtig	Leicht – schwer
8:40 – 9:00 Uhr	Fahrt ins Büro	Sehr wichtig	Leicht
9:00 – 9:15 Uhr	Mitarbeiter begrüßen, Post holen, Kaffee holen	Sehr wichtig	Leicht
9:15 – 9:45 Uhr	Post durchgehen, sortieren und ggf. weiterleiten	Wichtig	Leicht
9:45 – 10:00 Uhr	Vorbereitung vom Freitag holen und mit der Abarbeitung beginnen	Sehr wichtig	Leicht

Wie Sie in diesem Beispiel erkennen, ist der gesamte Tagesablauf minutiös aufgeführt (hier nur bis 10 Uhr um Sie nicht mit Beispielen von dem Wesentlichen abzulenken). Sie haben durch die genaue Auflistung aller Tätigkeiten mehrere Vorteile:

1. Sie sehen wie viel Sie an einem Tag (und an jedem Tag) machen. Der Eindruck, Sie würden nichts tun ist faktisch entkräftet.
2. Sie können erkennen wie viele wichtige, weniger wichtige und unwichtige Dinge Sie tun.
3. Sie erkennen Zeitdiebe oder Zeitverschwendung direkt (wie viel Zeit verwenden Sie für YouTube, Mails, und Facebook).
4. Sie können sehen, wann und wie Sie die folgenden Ratschläge anwenden können.
5. Sie sehen, wie viel Zeit nicht effektiv genutzt ist. Damit ist auch die Empfindung nicht genug oder gar keine Zeit zu haben entkräftet.

## 1.2 Der gefühlte Zeitmangel

Das Gefühl, nicht genug oder gar keine Zeit für die zu erledigenden Aufgaben zu haben entsteht zumeist dadurch, dass am Ende des Tages zu viele Dinge unerledigt sind. Der Grund hierfür liegt einerseits in zwei einander verstärkenden Faktoren menschlicher Fehleinschätzung. Andererseits finden immer wieder Handlungen statt, die in der Planung des Arbeitstages nicht berücksichtigt wurden und deren Effekt nicht der Zielerreichung der eigentlichen Arbeit angerechnet werden kann. Gemeint sind einerseits Telefonate, die nicht eingeplant waren; Kollegen oder Mitarbeiter, die unerwartet Unterstützung brauchen oder spontanes Surfen auf sozialen Netzwerken sowie wichtiges Filmmaterial, das auf YouTube gesichtet werden muss. Zunächst mal die Fehleinschätzungen:

**Fehleinschätzung 1:** Menschen neigen dazu die Aufgaben in der Planung zu unterschätzen. Wenn überhaupt Pufferzeiten eingeplant werden, reichen diese nicht um die Fehleinschätzung zu kompensieren. Häufig hört man die Aussage „Das hat alles länger gedauert als erwartet“. Der Berliner Flughafen oder die Elbphilharmonie in Hamburg sind nur zwei prominente Beispiele.

**Fehleinschätzung 2:** Menschen neigen dazu sich selbst bei der Planung zu überschätzen. Aussagen wie „Das schaffe ich schon“ oder „Das haben andere ja auch schon geschafft, dann kann ich das auch“ sind beispielhaft für Selbstüberschätzung. Gerne sehen Mechaniker aus diesem Grund den sich überschätzenden Laien in die eigene Werkstatt kommen. Der halb zerlegte Motor liegt im Kofferraum des Autos, das eben vom Abschlepper auf den Betriebshof gestellt wurde. Reumütig wird nach den zu erwartenden Kosten für die Reparatur gefragt.

Wenn zu diesen einander verstärkenden Fehleinschätzungen auch noch ungeplante Tätigkeiten kommen, ist das Gefühl tatsächlich berechtigt. Faktisch ist es aber so, dass die Zeit bei konsequenter Arbeit und der korrekten Planung ausgereicht hätte. Das Gefühl gründet also auf einer „hausgemachten Falle“, die man sich selbst gestellt hat.

Wie Sie sich davor schützen, lesen Sie im folgenden Kapitel.



## 2. Die „richtige“ Planung

Die richtige Planung unseres Tagesablaufes beginnt mit der Sammlung aller **A**ufgaben, die uns einfallen. Diese sollten auf eine Liste geschrieben werden, um sie anschließend in der **L**änge zu schätzen. Darauf folgt die Vergabe von **P**rioritäten und das Puffern der **E**ndzeiten (schaffen Sie sich eine Reserve). Abschließend muss eine **N**achkontrolle stattfinden, um zu prüfen, wie gut uns die Planung gelungen ist. Ggf. muss nachgebessert werden.

Wie sie den fett gedruckten Anfangsbuchstaben entnehmen können, wird diese Art der Planung **ALPEN-Methode** genannt. Gerne dürfen Sie die Planungsschritte anders nennen. Dieser Vorschlag dient nur der besseren Erinnerung.

Das Ziel dieser Art der Planung ist die Einführung eines prozesshaften Ablaufs. Wir brauchen für unser Zeit- und Selbstmanagement eine Qualitätssicherung. Ich spreche hier nicht von Handbüchern und dem Auditor, der die ISO-Zertifizierung durchführt, sondern von einer Gelegenheit zur „freiwilligen Selbstkontrolle“ und der Verbesserung des eigenen Verhaltens. Dafür dient der Letzte Schritt der Planung, die Nachkontrolle. Wenn hier auffällt, dass die Planung nicht richtig umsetzbar war, ist es an uns den Fehler, der dazu geführt hat zu finden, um ihn bei der nächsten Planung zu berücksichtigen. Fehler sind in diesem Zusammenhang unsere Freunde, weil sie uns Gelegenheit geben besser zu werden. Nur wenn wir nicht aus ihnen lernen sind Sie doof (oder wir).

Der Fachmann hat es bereits erkannt: Ich spreche vom **KVP**, dem **K**ontinuierlichen **V**eränderungs- **P**rozess. In der Kurzfassung ist es ungefähr so beschrieben:

Planen -> Durchführen -> Prüfen ggf. Verbessern/oder so weiter machen



## 2.1 Jedes Ding zu seiner Zeit

Jeder Mensch erlebt im Laufe eines Tages unterschiedliche Zustände der eigenen Leistungsfähigkeit. Einige sind am Morgen in Hochform, andere sind am Nachmittag besser drauf. Die meisten Menschen haben gegen Mittag das Tagestief, welches noch verstärkt wird durch das Mittagessen (das sogenannte Suppenkoma).

In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, die wichtigen und schwierigen Tätigkeiten des Tages in den Zeiten zu erledigen, in denen man das Leistungshoch bemerkt. Nutzen Sie für diese Planung die Liste, die Sie zu Beginn angelegt haben.

## 2.2 Individuelle Zeittypen

Jeder Mensch empfindet unterschiedliche Arbeitssituationen als angemessen (eher angenehm) oder unangemessen (eher unangenehm). In Bezug auf das Zeit- und Selbstmanagement sind damit die Art und Anzahl unterschiedlicher Tätigkeiten gemeint. Einige Menschen fühlen sich wohl, wenn Sie möglichst viele unterschiedliche Dinge zu tun haben. Von jeder der Tätigkeiten quasi einen Faden in der Hand. Sie sind schnell gelangweilt, wenn sie nur eine einzige Sache zu tun haben. Denken Sie daran, dass es einigen Menschen sehr leicht fällt, konzentriert an einer Diplomarbeit (damals hatten wir so etwas noch) zu schreiben. Andere brauchen dafür viele Monate und stöhnen unter der Belastung (diese kennen sich oft im aktuellen Programm der Tages-Fernsehserien gut aus).

Entscheidend bei dieser Unterscheidung ist, dass wir nicht zwischen gut und schlecht unterscheiden wollen. Wie im Vorwort beschrieben geht es für uns darum, das faktische vom empfundenen zu trennen. Diese Beobachtung hat einen direkten Effekt auf den empfundenen Zeitfaktor.

### Prüfen Sie sich also selbst:

Sind Sie ein Mensch, dem ein Schauer über den Rücken läuft, wenn es darum geht, an einem und demselben Projekt über einen langen Zeitraum zu arbeiten? Macht es Ihnen Spaß, wenn es etwas chaotisch wird, die Wechsel schnell stattfinden?

Dann sind Sie ein Mensch, den wir als **Polychronen-Typus** beschreiben. Schätzen Sie es eher, wenn Sie genau wissen was auf Sie zukommt? Wenn Sie sich mit voller Konzentration um ein Problem/Aufgabe kümmern können und sind Sie erst zufrieden, wenn das „wirklich“ fertig ist? Störungen und unpünktliche Menschen sind für Sie ein „No-Go“?

Dann sind Sie eine Mensch, den wir als **Monochronen-Typus** beschreiben.

### Tipp:

Oft lässt es sich nicht vermeiden, dass man sich mit Aufgaben beschäftigen muss, die nicht seinem Zeittypus entsprechen. Manchmal muss man sich durch etwas „durch beißen“ oder die „Unzuverlässigkeit“ der anderen Menschen aushalten. Versuchen Sie diese Momente zu steuern, indem Sie sie in Ihr Leistungshoch des Tages einbauen. Die ungeliebten Dinge als erstes machen, dann ist davon Ruhe. Erklären Sie Ihrem Umfeld welcher Zeittypus Sie sind. Wenn das Umfeld davon Kenntnis hat, fällt es leichter damit umzugehen bzw. darauf Rücksicht zu nehmen. Kurz: Versuchen Sie sich im Rahmen Ihrer Ressourcen „richtig“ zu belasten.

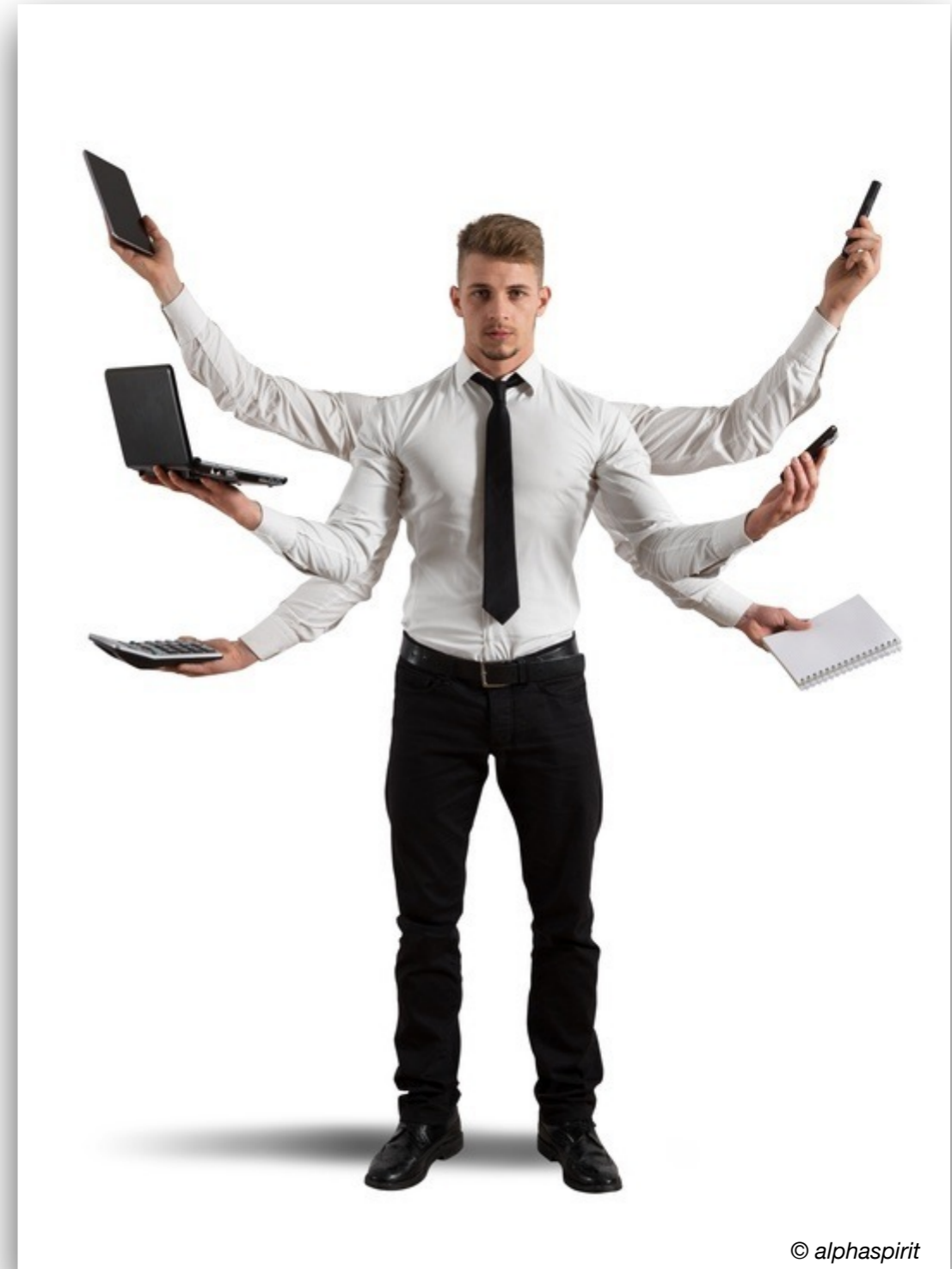
### Merke:

Der eigene Zeittypus verändert sich im Laufe der Jahre. Prüfen Sie deshalb immer wieder, ob Sie immer noch der gleiche sind. Dadurch vermeiden Sie Selbstzweifel wie: „eigentlich kann ich das...was ist denn los mit mir?“.



### 3. Typische Zeitkiller unserer Zeit

Zeitkiller oder auch Zeitdiebe gab es schon immer. Solange Menschen mit unterschiedlichen Interessen, Bedürfnissen und in unterschiedlichen Lebenssituationen miteinander arbeiten müssen, sind auch unerwartete Störungen existent. Eine beispielhafte Situation ist der Kollege, der einen in einer schwierigen Projekt-Phase anspricht um seine Erlebnisse vom Wochenende oder der Weihnachtsfeier zu teilen. Das ist auch gut so, denn anhand dieser Störungen kann man ableiten, dass die Menschen Vertrauen zueinander haben und Ihren Redebedarf miteinander/untereinander decken. Für den Arbeitsfortschritt hingegen ist das eine ungünstige Entwicklung. Mit den erfolgreichen Entwicklungen der IT-Branche verstärken sich diese Störungen zunehmend. Wir sind erreichbar! Für alle!! Sogar (halb)öffentlich!!! Diese Entwicklung und den Umgang den daraus resultierenden Störungen behandeln wir in diesem Kapitel. Sie werden erkennen, dass wir in allen Bereichen in derselben Pointe enden. Wir dürfen die Kontrolle nicht in andere Hände geben (zumindest soweit uns das möglich ist). Die Liste, die Sie eingangs erstellt haben ist für diese Arbeit Gold wert!



© alphaspirt

## 3.1 E-Mail Korrespondenz

Diejenigen, die Ihnen eine E-Mail schicken, haben ein Anliegen. Sie wünschen sich eine Antwort...und zwar ASAP (As Soon As Possible)!!! Und diese Erwartung haben die Menschen in den meisten Fällen auch. Es ist an Ihnen diese Erwartungen zu erfüllen. Möglicherweise sind Sie aber gerade anders beschäftigt. Es gilt also zwei zeitlich miteinander konkurrierende Anforderungen zu bedienen. Es gelingt Ihnen aber auch mit größter Anstrengung nicht sich zu teilen oder zu duplizieren. Deshalb ist es wichtig, die Erwartungshaltung des Gegenüber an Ihre Leistungen anzupassen. Erklären Sie, dass Sie zukünftig feste Zeiten eingerichtet haben, in denen Sie E-Mails beantworten. In den übrigen Zeiten schalten Sie die Benachrichtigungsfunktion für neu eintreffende Mails in Ihrem E-Mail-Programm aus. **Der Effekt:** Ihr Kommunikationspartner weiß, wann er mit einer Antwort rechnen darf und ist nicht verunsichert, wenn er nicht sofort eine erhält. Sie werden nicht aus Ihrer Konzentration herausgeholt und können effektiv arbeiten.

**Hinweis:** Wenn Sie diese Veränderung einführen, dürfen Sie mit Widerstand rechnen. Erklären Sie, warum Sie das tun und dass Sie keine andere Möglichkeit haben. Die Leute werden mit der Zeit verstehen. Ggf. werden Sie es sogar kopieren.

## 3.2 Soziale Netzwerke

Soziale Netzwerke, allen voran Facebook sind in den vergangenen Jahren in vielerlei Hinsicht in der kontroversen Diskussion. Für die Aufgabe des effektiven Zeit- und Selbstmanagements sind viele dieser Themen nicht relevant, weshalb wir uns hier auf eine kurze Beschreibung und den Umgang mit dieser Herausforderung konzentrieren. Grundsätzlich sind soziale Netzwerke als ein Spiegel des wirklichen Lebens gedacht. Man findet Freunde des täglichen Lebens, aus vergangenen Tagen und in fernen Ländern wieder. So angenehm es sein kann, diesen Menschen virtuell so nah zu sein, so wenig passt es zur Arbeit. Die virtuelle Gelegenheit Freunde und Bekannte ganz spontan zu treffen und auch von denen ganz spontan und nach Belieben angesprochen zu werden, ist die programmierte Ablenkung.

Versuchen Sie diese Gelegenheit aus der virtuellen Umgebung in das reale Leben zu transferieren. Stellen Sie sich vor, Sie gingen 6 – 10 Mal täglich am Schreibtisch Ihres Vorgesetzten vorbei um sich ganz spontan mit arbeitsfremden Menschen auszutauschen. Die Vorstellung, dass ein derartiges Verhalten geduldet werden könnte, ist absurd. Dennoch sind die Verlockung und der soziale Zwang vorhanden, und um sich nicht gänzlich auszuschließen, sollten Sie für die Treffen auf sozialen Netzwerken feste Zeiten einplanen und sich an diese halten. In der übrigen Zeit loggen Sie sich aus um konzentriert zu arbeiten.

## 3.3 Massen- und Kettenmails

Seit dem meine Eltern das Internet für sich entdeckt haben und in der Lage sind mit PowerPoint eine Präsentation zu erstellen, schicken sie regelmäßig „sehr lustige“ E-Mails an alle ihrer Kontakte. Auch Videos können sehr unterhaltsam sein; vor allem die mit lustigen Tieren.

Tatsache ist, dass neben den „lustigen“ E-Mails von dem selben Absender auch inhaltlich relevante kommen können. Deshalb ist die einfache Filterung der Adresse für den Spamordner nicht der richtige Weg. Sie müssen dafür sorgen, dass diese Mails entweder auf ein E-Mail-Konto geleitet werden, das Sie nicht während der Arbeitszeit (oder zumindest nicht unfreiwillig) ansehen. Oder, wie in meinem Fall, Sie den Absender darum bitten von der Verteilerliste gelöscht zu werden.

Ebenso verfahren Sie mit Newslettern oder Schnäppchenangeboten. Die Schwierigkeit bei denen ist häufig, dass sie zu Arbeitsbeginn vorliegen und je nach Inhalt die eigenen Gedanken an sich binden. Soll ich den Gutschein für den Wellnessurlaub kaufen? Brauche ich nicht dringend ein neues Smartphone? Nein, im Moment nicht! Im Moment wollen Sie sich konzentrieren. Deshalb richten Sie auch für diese Tätigkeit eine feste Tageszeit ein. Hier bietet sich der Feierabend auf dem Sofa an.

## 4. Die wichtigsten Tipps auf einen Blick

- Nutzen Sie To-do und Checklisten, wo Sie eine Planung in der vorgestellten Art einführen wollen.
- Setzen Sie jeden Tag mindestens eine B-Priorität auf Ihre To do Liste, um den Berg des liegen gebliebenen zu reduzieren.
- Planen Sie am Vorabend den nächsten Arbeitstag, so vermeiden Sie Leerlauf und (sinnlose) Übersprunghandlungen.
- Nutzen Sie die Liste aus dem ersten Kapitel für die Planung.
- Pufferzeiten in den Tag einbauen. Wenn Sie diese nicht brauchen, kann eine B-Priorität hier erledigt werden.
- Nobody is perfect – also versuchen Sie es erst gar nicht. Hören Sie auf, wenn der Anspruch an der Sache erfüllt ist.
- Wesentliches und Ungeliebtes als erstes (zur Tageszeit, an der das Leistungshoch da ist) am Morgen oder sehr früh erledigen.
- Delegation (auch als bezahlte Dienstleistung) voll ausschöpfen.