



Zeitmanagement

Vom Zeitmangel zur Zeitfülle

SOFORT-NUTZEN

Sie erfahren,

- warum Sie unter Zeitmangel leiden
- warum Sie trotz Planung keine Zeit haben
- warum Ihr persönliches Zeit-Erleben zu einem Zeitdieb werden kann
- wie Sie Ihre Zeitdiebe entlarven.

Sie können

- mit Hilfe der ALPEN-Methode Ihre Zeitfülle effizienter nutzen
- die Länge Ihres Zeitbedarfs endlich korrekt einschätzen
- bei der Planung Ihrer Zeit Ihre Lebensrollen und deren Ziele berücksichtigen
- sicherstellen, nicht länger nur dem «Dringenden» hinterherzurennen, sondern mehr Zeit für Wesentliches zu haben.

AUTORIN



BRIGITTE MILLER

Brigitte Miller ist freie Autorin und Journalistin. Seit 1990 schreibt sie für namhafte Verlage und Online-Portale im In- und Ausland zu den Themenbereichen Management, Mitarbeiterführung, Zeitmanagement, Kreativität und Selbstmanagement.

In ihre Beiträge lässt sie nicht nur die vielen Tipps und Erfahrungen fließen, die sie durch Gespräche und Interviews erhält, sondern auch persönliche Erkenntnisse, die ihr der Berufsalltag beschert.

Dabei hat sie stets einen offenen Blick, weil, beeinflusst von zwei Grundgedanken:

«Man kann nicht zweimal in den gleichen Fluss steigen» (Heraklit)

und

«Was gestern gut und richtig war, muss das heute längst nicht mehr sein.

Die Probleme von heute beruhen auf den Lösungen von gestern» (Peter Senge)

sie immer weitere Handlungsoptionen entdecken möchte, die die eigenen Grenzen überschreiten lassen – um so das eigene Leben zu bereichern.

IMPRESSUM

FACHMAGAZIN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Unternehmer Forum Schweiz AG

Zellerstrasse 58 | 8038 Zürich

T 043 399 78 85 | Fax 043 399 78 80

info@unternehmerforum.ch | www.unternehmerforum.ch

ZEITMANAGEMENT – VOM ZEITMANGEL ZUR ZEITFÜLLE

Einleitung	4
1440 Minuten pro Tag – und dennoch keine Zeit	4
Vom Zeitmangel – und seinen Ursachen	7
Äussere Faktoren – Ihr Umgang entscheidet	7
Restriktives Zeit-Erleben als zentraler Zeitdieb	8
Ihren persönlichen Zeitdieben auf der Spur – mit dem Zeittagebuch	14
Ihre Zeitfülle erleben mit der ALPEN-Methode	20
Das A für Aufgaben notieren	20
Das L für die Länge des Zeitbedarfs schätzen	22
Das P für Pufferzeiten einplanen	24
Das E für Entscheidungen treffen über die Aufgaben-Prioritäten	25
Das N für Nachbereiten und Vorbereiten der Woche	30
Fazit	32
Zeit-Erleben als Lern- und Lebensprozess begreifen	32
Literaturempfehlung	33
Tools	34

Sich gehetzt fühlen, ausser Atem zu sein und ständig in Eile. Kaum jemand, der nicht über Zeitmangel klagt. Und dies obwohl wir heutzutage paradoxerweise über mehr Zeit verfügen als Menschen in der Vergangenheit. Arbeitstage von zwölf Stunden sind für den Durchschnittsangestellten längst passé. Auch die 45-Stunden-Arbeitswoche, in der ebenfalls samstags gearbeitet wurde, gehört der nicht zu fernen Geschichte an. Jeder Haushalt verfügt heutzutage über elektronische Helfer, die alles erleichtern, Arbeit abnehmen und so «Zeit schenken». Auch das Auto als mobiler Fahruntersatz ermöglicht es jedem Einzelnen von uns, schnell an den gewünschten Orten anzukommen, statt zu Fuss, per Pferd oder Kutsche wie in früheren Zeiten den Weg zurückzulegen und dafür viel Zeit aufzuwenden. Nicht zu vergessen: Wir leben länger. Wir werden alle älter. Uns stehen mehr Lebensjahre zur Verfügung – und somit Zeit.

Dennoch entsteht ein oftmals beklemmendes Gefühl der Zeitnot und des Zeitmangels. Sie bilden sich Ihre Zeitknappheit ja nicht ein. Sie fühlen und erleben Sie tagtäglich. Eng gesetzte Termine, Störungen und Unterbrechungen bei der Arbeit, Aufgaben, die natürlich sofort erledigt werden sollen, und die vielen Anforderungen im privaten Bereich, wie die Kinder zu deren Terminen zu fahren, bestimmen Ihren Tagesrhythmus und Ihre Zeit. Und in solchen Momenten fragen Sie sich «Wie soll ich dies nur alles bewältigen?»

Als Antwort schielen Sie vielleicht auf Ihren Kollegen, der scheinbar sein Zeitmanagement im Griff hat oder betrachten als Frau vielleicht neidisch die Nachbarin, die als Vollzeitmutter den ganzen Tag zu Hause bleiben darf, während Sie die Doppelbelastung auch zeitlich zu spüren bekommen. Und obwohl Sie schon selbst die eine oder andere Strategie angewandt haben, um endlich mit Ihrer Zeit auszukommen, scheint Ihnen die «Zeit weiter durch die Finger zu rinnen».

Liegt es jetzt an Ihnen? Liegt es an der falsch gewählten Strategie, die nicht zu Ihnen und Ihren Bedürfnissen zu passen scheint? Oder liegt es vielleicht an der Perspektive, mit der Sie Ihre Zeit bewerten und wahrnehmen. Denn Seneca bringt es auf den Punkt «Es ist nicht zu wenig Zeit, die wir haben, sondern es ist zu viel Zeit, die wir nicht nutzen». Auf unsere heutige Zeit übertragen, sollte es heissen «Es ist nicht zu wenig Zeit, die wir haben, sondern es ist zu viel Zeit, die wir **nicht für das uns Wesentliche** nutzen.»

Denn das Paradoxon, dass wir heute über mehr Zeit verfügen als die vergangenen Generationen zuvor, stellt auch eine neue Herausforderung an uns: Wir müssen lernen mit der Zeitfülle umzugehen.

1440 MINUTEN PRO TAG – UND DENNOCH KEINE ZEIT

Ein Tag könnte nicht lang genug sein. Wie oft haben Sie sich schon gewünscht: «Ach, hätte der Tag doch 25 oder noch besser 30 Stunden. Dann, ja dann, könnte ich alles erledigen ...». Stattdessen müssen Sie aber mit 24 Stunden – und somit 1440 Minuten – auskommen. Kein Wunder, dass Sie keine Zeit haben. Es liegt nicht an Ihnen, es liegt am Tag, der einfach zu kurz ist, so die Überzeugung.

Solche «frommen Wünsche» nach einem längeren Tag hat jeder. Nur zu verständlich. Denn tagtäglich wird Ihre Zeit gefordert von

- Ihrem vollen Terminkalender,
- Aufgaben und Projekten,
- Kunden, die anrufen,
- Meetings und Gesprächen
- und von Freizeitangeboten und -aktivitäten, denen Sie nachgehen möchten.

Deshalb ist die Sehnsucht nach einem «Mehr an Zeit» einleuchtend. Doch diese Sehnsucht verleitet dazu, Strategien zu verfolgen, die versprechen, «Zeit zu gewinnen» oder «Zeit zu sparen».

Dabei wird jedoch ausser Acht gelassen: Der Tag als zeitliche Einheit ist kein flexibles System, d. h. Ihnen stehen jeden Tag 1440 Minuten zur Verfügung – nicht weniger, nicht mehr. Sie können weder Zeit gewinnen, noch Zeit sparen und diese dann einem «Zeitkonto» gutschreiben, um diese Minuten (oder Stunden) dann anschliessend wieder von Ihrem «Zeitkonto» abrufen zu können. Schliesslich können Sie kaum Ihre eingesparten Minuten bei der Arbeit mit nach Hause nehmen (ausser in ihrem Unternehmen wird ein Jahresarbeitszeitkonto geführt, dann könnten Sie tatsächlich früher Feierabend machen), sondern die Minuten, die Sie während Ihrer Arbeitszeit «eingespart» haben, müssen Sie auch am gleichen Tag für Ihren Beruf und Ihre Arbeit aufwenden.

Sich dieser Tatsache zu stellen – und sie zu verinnerlichen – lenkt den Fokus (fast) automatisch auf eine andere Richtung in Ihrem Zeitmanagement: Es geht verstärkt darum, Ihre Zeit pro Tag so zu nutzen, zu planen und einzuteilen, dass Sie mit dem zeitlichen und inhaltlichen Ergebnis zufrieden sind. Deshalb rücken zwei Aspekte in den Vordergrund:

1. **Eine zeitliche Effizienz durch Optimierung zu erzielen:** Ein Aspekt und ein Ziel, dass Sie höchstwahrscheinlich anstreben.
2. **Die «gewonnene» Zeit für sich sinnvoll zu nutzen:** Ein Aspekt, der meist noch zu wenig Beachtung findet.

Beide Aspekte gehören jedoch zusammen. Denn beide Aspekte unterstützen Sie dabei, eine Veränderung in Ihrem Zeitempfinden zu bewirken – und dies führt zu einem gefühlten «Mehr an Zeit».

ZEITLICHE EFFIZIENZ SINNORIENTIERT FOKUSSIEREN

Viele Methoden des Zeitmanagements lenken die Aufmerksamkeit ausschliesslich auf die Erhöhung der eigenen zeitlichen Effizienz. Zwar lassen sich damit scheinbare Zeitersparnisse erzielen, doch ähnlich wie bei Diäten stellt sich ein Jojo-Effekt ein: Sie werden nach einer Weile weiterhin das Gefühl haben, «keine Zeit zu haben», und so letztendlich versuchen, noch effizienter zu werden, um noch mehr Zeit einzusparen.

Koppeln Sie dagegen Ihr Ziel einer verbesserten zeitlichen Effizienz mit dem Sinn Ihrer «Zeitersparnis», beschäftigen Sie sich nicht länger allein mit der Optimierung Ihrer Arbeitsabläufe, Termine, Meetings und Co, sondern auch mit entscheidenden Fragen, die Ihre wahren Bedürfnisse beleuchten:

- Wofür möchten Sie Zeit gewinnen oder Zeit sparen (um die vertraute Sichtweise aufzugreifen)? Wofür wollen Sie zeitlich effizienter werden?
- Wozu würden Sie die gewonnenen Minuten (oder Stunden) denn am Tag nutzen wollen? Welches Ziel wollen Sie damit realisieren?
- Haben Sie einen Plan, mit was Sie den zeitlichen Frei-Raum denn für sich sinnvoll füllen möchten?

Ihre Antworten offenbaren «plötzlich» tieferliegende Bedürfnisse als nur «ein Mehr an Zeit». Vielleicht wollen Sie in Ruhe eine Aufgabe bearbeiten. Vielleicht wollen Sie weniger Stress bei der Arbeit empfinden. Vielleicht wollen Sie Zeit gewinnen, um Visionen zu verfolgen. Sie sehen, dass Ihr Wunsch «mehr Zeit» stets an konkrete Bedürfnisse gekoppelt ist.

Ihre Antworten ermöglichen es Ihnen auf diese Weise, für Sie wichtige und entscheidende Prioritäten zu setzen – zeitliche und inhaltliche, denn beides gehört zusammen. Sobald Sie beginnen, Ihrer Zeit durch eine für Sie richtige Priorisierung Sinn zu geben, wird das Gefühl des Zeitmangels, das Sie bisher oftmals beherrscht, nachlassen. Dies ist ein wesentlicher Schritt, den Sie im Laufe des Fachmagazins trainieren. Um den Zeitmangel jedoch nachhaltig in eine Zeitfülle zu wandeln, sollten Sie sich mit den tieferliegenden Ursachen für Ihr Gefühl des Zeitmangels befassen. Denn bisher prägt Sie ein bestimmtes **«Zeit-Bild»**, das Ihr Denken, Verhalten und Fühlen beeinflusst.

✓ VOM ZEITMANGEL – UND SEINEN URSACHEN

Zeitknappheit, gar Zeitnot ist eine individuelle Realität, d. h. Ihre Zeitnot ähnelt in keiner Weise dem Zeitmangel Ihres Kollegen oder Ihres Freundes. Wollen Sie also ein «Mehr an Zeit» für sich realisieren, ist es sinnvoll, einmal den eigenen Zeitmangel zu hinterfragen, um all die Ursachen, die für diesen verantwortlich sind, zu erkennen und entsprechende Lösungen ableiten zu können, die den Zeitmangel in eine Zeitfülle wandeln können.

Für Ihren Zeitmangel gibt es ausreichend Gründe, als auch Anreize, die diesen am Leben halten. Die wichtigsten drei Ursachen sind:

1. **Äussere Faktoren:** Schnell und mühelos werden Sie die typischsten Triebfedern für Ihren Zeitmangel benennen können: Die vielen Termine und Aufgaben, der Personalmangel in der Abteilung, schwierige Kunden, Meetings, die sich in die Länge ziehen, die Bedürfnisse Ihrer Familie, eigene Hobbies und ehrenamtliche Betätigungen, als auch die vielen Freizeitangebote – alles äussere Faktoren, die Ihre Zeit fordern und zu einem Zeitmangel beitragen können, wenn Sie nicht die für Sie richtigen Prioritäten setzen.
2. **Ihr individuelles Zeit-Erleben:** Aufgrund der Fülle der Aufgaben und Aktivitäten – eine schier unendliche Fülle – erfahren Sie den Tag mit seinen 1440 Minuten als zeitliche Begrenzung, die sich negativ auf Ihr Zeit-Erleben auswirkt. Sie empfinden die zeitliche Begrenzung als Einschränkung und Einengung. Denn Ihr Wunsch, alles erledigen und erleben zu können, was an äusseren Faktoren an Sie herangetragen wird, scheitert. So hat sich im Laufe der Jahre ein restriktives Zeit-Erleben entwickelt, das mit eine Ursache für Ihren mentalen Zeitmangel ist.
3. **Persönliche Zeitdiebe:** Zeitfallen lauern überall. Ob es liebgewonnene Gewohnheiten sind, wie erst die E-Mails zu checken, nach der Mittagspause ein längeres Schwätzchen mit den Kollegen zu halten oder ein wenig effizienter Arbeitsablauf, schnell werden auf diese Weise Minuten geopfert – und ein Zeitdieb hat wieder zugeschlagen.

ÄUSSERE FAKTOREN – IHR UMGANG ENTSCHIEDET

Die Verantwortung für den Zeitmangel jedoch allein den äusseren Faktoren zuzuschreiben, wird Sie in eine prekäre Lage bringen. Denn Sie gelangen auf diese Weise in eine Opferrolle, in der Sie sich den vielen äusseren Verpflichtungen und Reizen ausgeliefert fühlen. Sie haben auf diese Weise kaum Einfluss auf Ihre Zeit, da Sie nur noch zu reagieren scheinen.

Holen Sie sich deshalb Ihre Macht über Ihre Zeit zurück. Dies gelingt in drei Schritten:

1. **Akzeptanz:** Akzeptieren Sie die Fülle, der Sie sich heute ausgesetzt sehen. Ob es Aufgaben, Termine oder Freizeitangebote sind, nie zuvor gab es mehr zu erledigen als heute. Akzeptieren Sie aber auch, dass Sie 1440 Minuten pro Tag zur Verfügung haben – dies ist eine Fülle an Zeit, wenn Sie sie gut für sich nutzen.
2. **Irrglaube loslassen:** Verabschieden Sie sich von der Erwartung und dem Wunsch, alles erleben, tun und erledigen zu können. Dies können Sie nicht. Die Fülle ist einfach zu gross, als dass Sie diese wirklich komplett ausschöpfen könnten. Verabschieden Sie sich auch von dem Druck, den Sie vielleicht unbewusst auf sich ausüben, doch alles erledigen zu müssen.

3. **Entscheidungen treffen:** Wählen Sie aus. Setzen Sie Prioritäten. Fragen Sie sich stets: «Was ist für Sie wichtig und wesentlich?» Konzentrieren Sie sich auf diese Aktivitäten und Aufgaben – und Sie werden die Fülle erleben, inhaltlich als auch zeitlich.

RESTRIKTIVES ZEIT-ERLEBEN ALS ZENTRALER ZEITDIEB

Wer seine Zeit als begrenzt empfindet, wird der Zeit immer hinterherrennen. Denn Zeit ist ja in diesem Falle nie in ausreichender Form vorhanden. Stets fehlt eine Stunde oder mehrere Minuten. Der empfundene Zeitmangel wird somit zu einem zentralen Zeitdieb – und zwar auf mentaler Ebene. Sie stehlen sich gedanklich jeden Tag (wertvolle) Zeit, weil Sie stets nur die Begrenzung durch die vorgegebene zeitliche Tageseinheit (1440 Minuten) fokussieren, die für Sie zu einem Defizit und Mangel wurde.

Denn durch diesen mentalen Zeitmangel versetzen Sie sich ständig unter Zeitdruck. Ihr Zeitempfinden verengt sich, d. h. eine Stunde, die Sie sich beispielsweise für das Bearbeiten einer Präsentation eingeplant hatten, erscheint aus dieser zeitlichen defizitären Sicht als viel zu kurz. Sie können kaum entspannt die Aufgabe bearbeiten, weil Ihnen die «Zeit davonrennt». Stattdessen schielen Sie immer wieder auf die Uhr. Und denken: «Ich muss mich beeilen, damit ich die geplanten Folien auch fertig bekomme.» So baut sich unbewusst Stress und ein Gefühl der Hetze auf – zwei Facetten, wie sich ein Zeitdieb zeigt.



PRAXISTIPP

Sensibilisieren Sie sich für das vielfältige Agieren eines Zeitdiebs. Denn ein Zeitdieb handelt nicht nur auf der äusseren Ebene, indem Sie beispielsweise durch einen Kollegen bei Ihrer Arbeit gestört werden, obwohl in der meisten Literatur des Zeitmanagements dieser Schwerpunkt gesetzt wird. Ein Zeitdieb hat stets auch eine innere Wirkungsweise, um überhaupt im Äusseren handeln zu können, d. h. Ihr Denken und Fühlen hat bestimmte zeitstehlende Muster entwickelt. Sei es, indem der Zeitdieb den Impuls gibt, eine Aufgabe aufzuschieben. Sei es, indem er Ihnen ständig vermittelt, keine Zeit zu haben. Je besser Sie diese inneren Dialoge, Einstellungen und Glaubenssätze erkennen, die Ihr innerer Zeitdieb nutzt, umso besser können Sie neue Strategien entwickeln, die Sie aus Ihrem mentalen Zeitmangel herausführen.

«ICH HABE KEINE ZEIT»-AUSSAGEN ERKENNEN

Sie beklagen und bekunden Ihren mentalen Zeitmangel oftmals tagtäglich. Achten Sie einmal darauf, wie oft Sie folgende oder ähnliche Aussagen kommunizieren:

- «Ich habe keine Zeit.»
- «Dafür fehlt mir die Zeit.»
- «Ich bin in Eile.»
- «Jetzt nicht.»
- «Später ... vielleicht ...»
- «Damit verschwende ich keine Zeit ...»
- «Haben Sie dafür Zeit? Ich nicht!»