

## Vom Unfug mancher Zeitmanagementtipps

Häufig wird Ihnen Zeitmanagement als etwas Einfaches und garantiert Erfolg Versprechendes verkauft, wenn Sie nur bestimmte Regeln befolgen. *Zeitmanagement als Formelsammlung, die ohne Umwege zum Erfolg führt.*

In diesen Formelsammlungen wird eine *Idealsituation* unterstellt, die nichts mit unserem Alltag zu tun hat. Abhängigkeiten, Zwänge und Rahmenbedingungen unseres Arbeitsleben werden schlicht ignoriert:

All die Situationen im Arbeitsleben mit den hundert E-Mails pro Tag, den zehn Meetings pro Woche, den ständigen Unterbrechungen durch Dringliches. Ganz zu schweigen von den neuen Konzepten, Projekten und Lösungen, die gerade erprobt, noch schnell modifiziert oder bereits wieder aus Kraft gesetzt werden.

Ebenso wird die Kollision unserer verschiedenen Lebensrollen außer acht gelassen:

All unsere Lebensrollen als Eltern / Lebenspartner / Kinder, als Mitarbeiter eines Unternehmens, als privat Engagierte und ganz einfach als Menschen. Unsere Lebensrollen fordern von uns, vieles gleichzeitig und gut erledigen.

Trotz all dem täuschen leicht eingängige Regeln zum Zeitmanagement darüber hinweg, dass Spielräume und Orientierung im modernen Leben unverzichtbar sind.

*Die gesteckten Ziele ohne Umwege erreichen – wie soll das in einer vernetzten Arbeitswelt mit all ihren Unwägbarkeiten und Abhängigkeiten funktionieren? Manchmal müssen wir eben Umwege gehen! Vor allem den Umweg des selbständigen Denkens und Entscheidens.*

„Gegenüber der Fähigkeit, die Arbeit des Tages sinnvoll zu ordnen, ist alles im Leben ein Kinderspiel.“ Dieser Ausspruch stammt von Johann Wolfgang von Goethe. Das war kein Dummer, so möchte man meinen.

Nun einige landläufige Tipps zur Zeitplanung, die sich – je nach persönlicher Situation – als schädlich erweisen können.



### **Nehmen Sie eine Aufgabe nur einmal in die Hand!**

Nur bei *einer* Art von Aufgaben und Informationen erscheint mir diese Zeitplanungsregel sinnvoll: Bei Aufgaben, die aufgrund fehlender Wichtigkeit gar keine *echten* Aufgaben sind: Werbesendungen lesen, einfache E-Mails schreiben und ähnlichem.

Wichtige Aufgaben dagegen, wie Verträge unterzeichnen, langfristige Konzepte erstellen, Präsentationen für Neukunden vorbereiten, können selten in einem Aufwasch erledigt werden. Sie erfordern kreativen Input, beinhalten emotionale Beteiligung und sorgfältiges Abwägen und Entscheiden.

Derartige Aufgaben sollten durchaus zweimal oder öfters in die Hand genommen werden. Bei derartigem sollten Sie auch „eine Nacht darüber schlafen“ können.

### **Was dringlich und wichtig ist, muss sofort getan werden!**

„Aufgaben, die sowohl dringend als auch wichtig sind, müssen Sie sich persönlich widmen und sofort in Angriff nehmen. Aufgaben von hoher Wichtigkeit, die nicht dringlich sind, können warten, sollten aber geplant, d.h. terminiert bzw. kontrolliert delegiert werden.“ Diese Regel wird üblicherweise als *Eisenhower-Prinzip* verkauft.

Zunächst klingt diese Regel in der Tat sehr einleuchtend. Doch wir alle sind nicht Dwight D. Eisenhower, ein Präsident, der über Heer von Stabsmitarbeitern und Ausführenden verfügte. Eisenhowers Mitarbeiter konnten sich um seine Dringlichkeiten kümmern.

*Besagtes Eisenhower-Prinzip hat für das Verständnis von Zeitmanagement reichlich Schaden angerichtet.* „Was gleichzeitig wichtig und dringlich ist, muss sofort getan werden“ – damit wird Feuerlöschen als dauerhaftes Arbeitsprinzip festgeschrieben.

- In meinen Trainings habe ich schon viele Menschen erlebt, die Dringlichkeit mit Wichtigkeit verwechseln. Gut – das lässt sich abstellen. Fragen Sie sich einfach: „Was würde passieren, wenn ich aufgrund von Krankheit diese Aufgabe heute nicht erledigen könnte?“ Bei allem Unwichtigen passiert nämlich gar nichts.
- Das Eisenhower-Prinzip versagt, wenn zwei, drei Aufgabenmonster gleichzeitig über uns herfallen! Können wir deswegen alle nicht dringlichen, aber wichtigen Aufgaben immer weiter vor uns herschieben?
- Eine Führungskraft, die über einen Stab von Spezialisten und Ausführenden verfügt, hat natürlich auch Feuerwehraufgaben. Aber noch mehr ist es ihre Aufgabe, Brände zu verhindern und eine feuersichere Zukunft zu entwerfen.

Wer nach dem Eisenhower-Prinzip arbeitet, wird seinen eigentlichen Zielen kaum näher kommen. Für private Verpflichtungen, für Regeneration und persönliche Weiterentwicklung wird keine Zeit bleiben. Ständig müssen die wichtigen Dinge zugunsten der dringlichen auf die lange Bank geschoben werden. Jeder Tag kann den modernen Menschen erneut ins Schleudern bringen. Denn ständig heißt es: ‚Dringend!‘ und ‚Bitte sofort!‘

„Das wirklich Wichtige im Leben ist selten dringlich!“, so schreibt stattdessen der amerikanische Management-Berater Stephen Covey in seinem hervorragenden Buch *Die sieben Wege zur Effektivität*.

Dieser Hinweis gilt nicht nur im Leben des Einzelnen. Er gilt genauso in Unternehmen und Projekten. Gerade in Zeiten der Reorganisation und der Dynamisierung ist das Dranbleiben an den langwierigen Prozessen unabdingbar.

 **Befassen Sie sich immer nur mit einer Aufgabe!**

Arme Sekretärin, armer Freiberufler! So wichtig es ist, sich nicht zu verzetteln – in vielen Berufen und beruflichen Positionen ist dieser Anspruch unerfüllbar oder nicht einmal wünschenswert.

Wenn eine Kunde anruft, hat Kundenservice Vorrang vor der gerade begonnenen Arbeit. Also muss diese erst einmal unterbrochen und aufgeschoben werden.

Wenn der Chef ruft, ist die Unterstützung seiner Aufgaben oft wichtiger als die Erledigung der eigenen. Wenn es brennt, geht die Brandbekämpfung der Erledigung der aktuellen Aufgabe vor. Es bleibt dann gar nichts anderes übrig, als das gerade Begonnene zu unterbrechen.

*Stattdessen brauchen wir Techniken, um geistige Rüstzeit beim Wiederaufnehmen einer Tätigkeit gering zu halten, um den Überblick über parallele Aufgaben behalten und um durch Multi-Tasking vieles bewegen zu können.*

Schließlich gibt es Berufsgruppen, die gerade aus einem chaotischen Arbeitsstil kreativen Nutzen ziehen.

 **Ermahnungen zur Selbstdisziplin**

Sicher kennen Sie Abhaklisten in Zeitplanbüchern, bei denen so selten die 100 Prozent ‚Erledigt‘ innerhalb eines Arbeitstages zu schaffen sind. Diese Listen dienen der Kontrolle über das Geleistete. Sie helfen auch, die Übersicht zu behalten. Beides ist wichtig, ohne jeden Zweifel.

Doch wie kommt an einem Tag alles zusammen? Eine unvorhersehbare, sehr dringliche Aufgabe, der Ausfall eines Kollegen und vielleicht noch ein Rechnerabsturz. Dann bleibt vieles, was gut geplant war, auf der Strecke. Wenn wir dann nur „40 % erledigt“ eintragen können, erzeugen diese Abhaklisten schlechtes Gewissen und das Gefühl, ein Versager in Sachen Zeitplanung zu sein.

Ähnlich gilt für direkte Appelle an die Selbstdisziplin, die in kaum einer Lektüre zu Zeitmanagement fehlen dürfen. Selbstdisziplin im Sinne von Sich-zu-etwas-zwingen.

Weil wir als Menschen nun mal nicht perfekt sind, weil wir mit manchen Aufgaben echte Schwierigkeiten haben, weil wir manchmal mit gutem Grunde Prioritäten neu ordnen, weil innere Widerstände gegen eine bestimmte Maßnahme nicht einfach hinweggefegt werden sollten, verhindert erzwungene Selbstdisziplin häufig nur die Auseinandersetzung mit dem, was wir eigentlich wollen.

Appelle lösen dann schlechtes Gewissen aus, vermitteln Versagen und beschädigen ein gesundes Selbstwertgefühl.

*Doch wie können wir ohne Selbstdisziplin arbeiten?*

Wenn wir ganz hinter einer Sache stehen, wenn wir etwas tatsächlich wollen oder eine Notwendigkeit einsehen, dann entsteht Motivation für engagiertes Handeln ganz von selbst. Diese Form der Selbstdisziplin ist durchaus wünschenswert.

Sie basiert auf der Freude an der Arbeit. Sie arbeitet mehr mit einem *Hin-Zu*, mit einem *Das-Ziel-erreichen-Wollen*, anstatt mit einem *Weg-von* und einem *Erledigen-Müssen*.

### **Seien Sie vorsichtig mit allzu verbindlichen Regeln in langen Listen**

Neulich las ich in einem Buch einhundertdreißig Regeln zum Zeitmanagement!

- „Sie müssen ...“,
- „Tun Sie auf jeden Fall ...“,
- „Nur wenn Sie ...“
- usw.

Je länger solche Regelsammlungen sind, desto unbrauchbarer und unsinniger werden sie. Sie erzeugen einen enormen Leistungsdruck, wollten wir sie alle beherzigen. Einen Erfolgsdruck, dem wir selten gerecht werden können.

So paradox es gerade an dieser Stelle klingen mag: Seien Sie vorsichtig mit langen Listen von Regeln, vor allem, wenn sie sehr verbindlich formuliert werden.

Verstehen Sie bitte diese *Empfehlung* nicht ebenfalls als *Regel*. Eine Empfehlung ermöglicht selbständiges Abwägen, eine Regel dagegen gibt sich verbindlich!

*Regeln sind dann sinnvoll, wenn sie eine Situation exakt beschreiben, in der sie gelten.* Wie z. B. Spielregeln im Sport oder bei einem Gesellschaftsspiel. Solche Regeln brauchen wir tatsächlich. Angefangen von der Kindererziehung, über Regeln unter Partnern bis zu Regeln für die Organisation eines Unternehmen.

Regeln wirken dagegen belastend, wenn sie in den Raum gestellt werden und universelle Gültigkeit beanspruchen. Zu viele verbindliche Regeln im Unternehmen machen Disposition und Improvisation unmöglich. Sie verhindern Anpassung an das jeweils Besondere einer bestimmten Situation und das Ausnutzen von Chancen. Sie erzeugen nur Unsicherheit und Starrheit.

*Regeln haben ihre Grenzen – so wie Werkzeuge des Handwerkers nur für bestimmte Aufgaben eingesetzt werden. Wer nur einen Hammer als Werkzeug kennt, für den ist jedes Problem ein Nagel!*

*Viel interessanter ist es selbst herauszufinden, wann eine Regel sinnvoll ist und wann eben nicht.*

\*\*\*