

Bild 1: Die Arbeitsleistung wird durch gutes Zeitmanagement nicht automatisch verbessert, sondern wird nur durch weitere Faktoren indirekt beeinflusst.

Zeitmanagement

Anfangen ist leicht, beharren eine Kunst

Warum ist das denn eigentlich so schwer mit dem Zeitmanagement? Kaum ein Inhalt wird in Seminaren so oft thematisiert wie der Umgang mit Zeit. Gerade Führungskräfte verlangen nach Unterstützung und Ratschlägen, wenn es darum geht, in den zur Verfügung stehenden Arbeitsstunden alle Aufgaben zu erledigen. Doch mancher Rat bringt dann meist nicht die erwünschte Wirkung, denn viele Techniken zum Zeitmanagement scheitern an der Praxis und können gar nicht funktionieren. Doch es gibt auch solche Methoden, die wirklich helfen, vorausgesetzt sie werden richtig vermittelt und gut geübt.

Bücher und Ratgeber zum Thema Zeitmanagement gibt es wie Sand am Meer. Für jeden, vom kreativen Kopf bis zum Analytiker, gibt es einen Berg an Vorschlägen, Techniken, Strategien und Ideen. Manche davon kommen direkt aus der Praxis und sind nützlich, aber eben nur, wenn sie konsequent umgesetzt werden. Haben Sie sich schon einmal gefragt, was wirklich hilft? Die Wissenschaft bietet hierzu neue Erkenntnisse aus aufwändigen Studien in verschiedenen Unternehmen. Die Quintessenz daraus ist, dass nur wenige Techniken beim Zeitmanagement wirklich helfen und dass nicht das Vornehmen, sondern das Aufrechterhalten der Strategien problematisch ist. Das Lesen von Ratgeberbüchern allein bringt auf jeden Fall keinen langfristigen Nutzen. Nach spätestens vier bis sechs Wochen hat man das Gelesene vergessen und auch, wenn etwas Neues anfangs hilfreich war, fällt man spätestens in der nächsten Stressphase zurück in

alte Gewohnheiten. Denn Veränderungen brauchen Zeit und viel Übung, die alleine und im Alltag kaum zu bewältigen sind. Hilfreich sind dann nur professionelle Anleitungen und Trainings. Viele Ideen aus Ratgeberbüchern haben auch zunächst nichts mit Zeitmanagement zu tun, sondern sollen das allgemeine Wohlbefinden verbessern. Das ist natürlich auch wertvoll, ändert aber nichts am systematischen und strukturierten Umgang mit der Zeit.

Was bringt Zeitmanagement eigentlich?

Falls Sie die Hoffnung haben, dass Zeitmanagement Ihre Leistung einfach so verbessert, werden Sie zunächst enttäuscht sein. Gutes Zeitmanagementverhalten, das haben viele Studien gezeigt, hat keinen direkten Einfluss auf Arbeitsleistung. Sie fragen sich, warum Sie dann überhaupt weiterlesen sollen? Weil gutes Zeitmanagementverhalten

eben doch Verbesserungen mit sich bringt. Die Arbeitszufriedenheit und Motivation steigen, der empfundene Stress und die Sorgen werden verringert und es wird mehr Kontrolle über die eigene Zeit wahrgenommen. Dies wiederum führt langfristig zu besserer und höherer Leistung (Bild 1). Die Psychologie hat vier Strategien herausgefiltert, die tatsächlich beim Zeitmanagement helfen: Ziele setzen, planen, vorstellen, kontrollieren. Diese funktionieren vor allem bei mittel- bis langfristigen Zielen und Aufgaben sehr gut!

Ziele setzen – aber richtig!

Langfristige Ziele müssen unterteilt werden in kurzfristige, da die Bedeutung eines Ziels, das erst in der Zukunft realisiert wird, kleiner ist als ein unmittelbares Ziel. Das lässt sich gut mit einem Vergleich erklären: 100€ sind heute mehr wert als 100€ in fünf Jahren. Was glauben Sie, wie viel sind Ihre 100€ in einem Jahr noch wert? 98,50

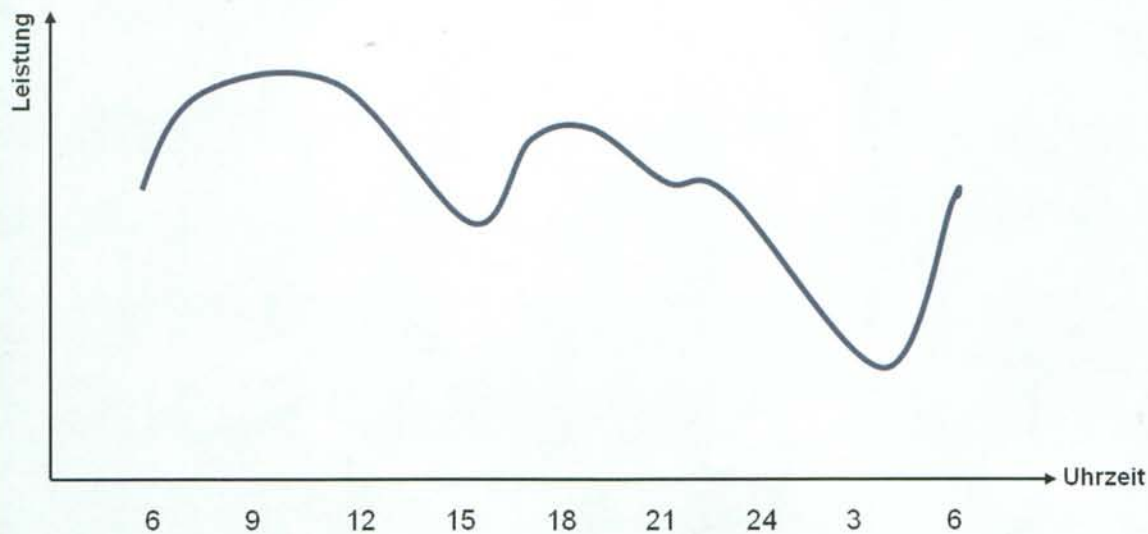


Bild 2: Die Leistungsfähigkeit über den Tag verteilt verläuft nicht linear – dies sollte bei der Aufgabeneinteilung berücksichtigt werden.

Euro unter Berücksichtigung der derzeitigen Inflationsrate. Gefühlt sinkt der Wert aber noch stärker. Folglich gibt man das Geld doch lieber jetzt aus als in einem Jahr, oder? Je näher also ein Ziel liegt, desto höher ist dessen Bedeutung und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, mit der Ausführung gleich anzufangen. Es gibt dafür eine Faustregel, die besagt, dass ein Ziel, das man nicht in den ersten 72 Stunden nach der Zielsetzung angeht, zu 99% scheitert. Handeln ohne Vorüberlegungen und die richtige Planung ist aber auch nicht zielführend. Drauf losstürzen führt meistens dazu, dass die Motivation bald nachlässt, man sich ablenken lässt und das Ziel ganz aufgibt. Forscher der Universität Würzburg haben herausgefunden, dass jemand schneller und zuverlässiger ans Ziel kommt, wenn er einzelne Handlungsschritte möglichst konkret plant und sie sich dann mental vorstellt. Diese gedankliche Simulation des Prozesses hat einen großen Vorteil: bei Störungen oder Komplikationen bleibt man handlungsfähig und reagiert gelassener. Bei der Planung der Schritte wird also geraten, sich diese Schritte so detailliert wie möglich vorzustellen, auch wenn das im ersten Moment nach Mehrarbeit aussieht, da jeder Schritt dann schon wie eine Gewohnheit ausgeführt werden kann. Je komplexer und weiter entfernt ein Ziel ist und vorausgesetzt,

es hat einen persönlichen Nutzen, desto besser funktioniert diese Strategie. Und noch besser ist es, die Pläne schriftlich festzuhalten, da das Niederschreiben zu einer tieferen Einprägung führt. Die Kontrolle passiert nahezu automatisch, da sowieso ständig hinterfragt wird, wie weit das Ziel noch entfernt ist. Jedoch ist dieser Vergleich oft nicht realitätsnah, sondern subjektiv. Daher führt der Abgleich von Wunsch und Realität meistens zu einem Gefühl der Enttäuschung, da das Ziel gar nicht oder nur wenig näher gekommen zu sein scheint. Werden die langwierigen Ziele aber in kleine, erreichbare Tagesziele unterteilt und vor allem festgehalten, erlebt man beim objektiven Abgleich am Abend direkt einen Erfolg und das bestärkt darin, am nächsten Tag wieder motiviert fortzufahren.

Tägliche Aufgaben bewältigen

Bei täglichen Aufgaben sind diese Strategien natürlich zu aufwändig. Es besteht die Gefahr von noch mehr Zeitmangel und dem Entstehen sogenannter Wanderaufgaben. Hier können neue Anstöße helfen: Setzen Sie sich z.B. Ziele, bei denen Sie etwas lernen. Bei Zielen, die eine persönliche Herausforderung beinhalten, lässt man sich deutlich weniger ablenken und bleibt am Ball. Bei alltäglichen Aufgaben, die oft lästig sind, ist es auch sinnvoll, sich

kleine Ziele zu setzen und die Aufgaben zu bündeln. Dabei kann es helfen ein Dokument z.B. nur einmal in die Hand zu nehmen, und zwar in die richtige Hand. Oder sich vorzunehmen eine E-Mail tatsächlich nur einmal richtig zu lesen und sofort zu entscheiden, was damit passiert. Zudem ist es wichtig, die eigene Leistungskurve über den Tag verteilt zu kennen und wichtige und eher unwichtige Aufgaben daran zu orientieren (Bild 2).

Eigene Erfahrungen sammeln

Probieren Sie diese Strategien einmal selbst aus: Schreiben Sie jetzt auf ein Blatt Papier, was Ihr nächstes berufliches oder privates Ziel ist, unterteilen Sie es in kleine Abschnitte, planen Sie die erforderlichen Schritte und stellen Sie sich den Ablauf ganz genau vor. Sie werden Ihre ersten Erfolge schnell sehen, das versprechen die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse. ■

www.maasberatung.de



Autorin: Aurelia Drocur,
Diplompsychologin und
Beraterin, Maas Beratungsgesellschaft mbH