

## STZS01

---

Autor: Konrad Fassnacht

# Grundlagen des Zeit- und Selbstmanagements

Im ersten Modul Ihres Kurses „Praxis des Zeit- und Selbstmanagements“ lernen Sie wichtige Grundlagen dieses Gebietes kennen und analysieren Ihr eigenes Zeitverhalten. Sie werden sich mit den Zusammenhängen zwischen Zeitmanagement, Selbstmanagement und Arbeitsorganisation befassen und eine erste Selbstanalyse Ihres Zeitverhaltens durchführen. Dann tasten Sie sich an das Thema „Zeitmanagement“ heran, indem Sie einige wichtige Grundprinzipien kennenlernen. Schließlich werden Sie Ihr Verhalten weiter analysieren, indem Sie Ihren eigenen Zeitmanagementtyp feststellen, Ihren Wochenablauf analysieren und ihre Zeitdiebe identifizieren. Am Ende des Moduls haben Sie wichtige Erkenntnisse über sich selbst erlangt, an denen sich die Entwicklung Ihres individuellen Zeitmanagementsystems ausrichten wird.

Der einfacheren Lesbarkeit halber beschränken wir uns in unseren Lernheften auf die männliche Form der Anrede. Selbstverständlich sind damit auch weibliche Personen gemeint, die wir durch diese Vereinfachung auf keinen Fall diskriminieren wollen.

In einigen unserer Lernhefte verweisen wir auf Webseiten im Internet. Wir haben diese nach sorgfältiger Begutachtung ausgewählt. Da wir jedoch auf den Inhalt und die Gestaltung dieser Webseiten keinen Einfluss haben, distanzieren wir uns ausdrücklich von diesen Seiten, falls sie jugendgefährdende, rechtsradikale, verfassungsfeindliche oder anderweitig rechtswidrige Inhalte enthalten.

# Grundlagen des Zeit- und Selbstmanagements

## Inhalt

<b>1. Was ist Zeit- und Selbstmanagement?</b> .....	<b>6</b>
1.1 Zeitmanagement .....	6
1.2 Selbstmanagement .....	9
1.3 Aufgabenmanagement .....	11
Zusammenfassung .....	12
Wiederholungsaufgaben .....	13
<b>2. Prinzipien des Zeitmanagements</b> .....	<b>14</b>
2.1 Fehler 1: Sich zu viele Dinge merken wollen .....	14
2.2 Fehler 2: Dinge tun, die gerade unsere Aufmerksamkeit erregen .....	15
2.3 Fehler 3: Dinge effizient tun, die gar nicht gemacht werden müssen .....	16
2.4 Fehler 4: Zu wenig Zeit für die Topprioritäten aufwenden.....	17
2.5 Fehler 5: Schlechte Planung.....	18
2.6 Fehler 6: Eine unordentliche, ablenkende Arbeitsumgebung .....	19
2.7 Fehler 7: Versuchen, zu viel zu tun.....	20
2.8 Fehler 8: Immer „Ja“ sagen .....	23
2.9 Fehler 9: Den Informationseingang nicht managen .....	25
2.10 Fehler 10: Aktivität und Produktivität verwechseln .....	27
Zusammenfassung .....	28
Wiederholungsaufgaben .....	29
<b>3. Zeitmanagementtypen</b> .....	<b>30</b>
3.1 Das DISG-Modell.....	30
3.2 Persönlichkeitstypen und Zeitmanagement.....	33
Zusammenfassung .....	37
Wiederholungsaufgaben .....	37
<b>4. Zeitverhalten und Zeitdiebe</b> .....	<b>38</b>
4.1 Wie nutzen Sie Ihren Tag? .....	38
4.2 Kennen Sie Ihre Zeitdiebe? .....	40
Zusammenfassung .....	42
Wiederholungsaufgaben .....	42

<b>Anhang .....</b>	<b>43</b>
<b>A. Lösungen zu den Aufgaben im Text.....</b>	<b>43</b>
<b>B. Lösungen zu den Wiederholungsaufgaben.....</b>	<b>45</b>
<b>C. Hilfsmittel .....</b>	<b>46</b>
<b>C.1 Arbeitsblatt zur Aufgabe 1.1.....</b>	<b>46</b>
<b>C.2 Arbeitsblatt zur Aufgabe 1.4.....</b>	<b>48</b>
<b>C.3 Arbeitsblatt zur Aufgabe 1.5.....</b>	<b>49</b>
<b>C.4 Arbeitsblatt zur Aufgabe 3.5.....</b>	<b>52</b>
<b>C.5 Arbeitsblatt zur Aufgabe 4.1.....</b>	<b>52</b>
<b>C.6 Arbeitsblatt zur Aufgabe 4.3.....</b>	<b>53</b>
<b>D. Sachwortverzeichnis .....</b>	<b>55</b>
<b>E. Glossar.....</b>	<b>56</b>
<b>F. Literaturverzeichnis.....</b>	<b>58</b>
<b>G. Einsendeaufgaben .....</b>	<b>59</b>

## Einführung

Zeit ist eine unserer wichtigsten Ressourcen. Und obwohl wir jeden Tag 24 Stunden an Zeit zur Verfügung haben, ist diese Ressource immer knapp. Woran liegt das? Und was kann man tun, um mit der Ressource Zeit besser umzugehen? Wie kann man effizientes Zeitmanagement betreiben?

Zunächst gilt es zu erkennen, was Zeitmanagement wirklich bedeutet. Um mit seiner Zeit effizienter umzugehen, muss man an sich selbst arbeiten und sein Verhalten verbessern. Somit hat Zeitmanagement immer etwas mit Selbstmanagement zu tun. Genauer gesagt: Zeitmanagement ist eine Teildisziplin des Selbstmanagements. Ohne Selbstmanagement kann auch Zeitmanagement nicht funktionieren.

Ein zweiter wichtiger Faktor ist das Erkennen und Überwinden der eigenen Zeitdiebe. Hierzu sollte man zunächst wissen, was Zeitdiebe sind, welche Zeitdiebe es gibt, wann diese zuschlagen und wie man am besten gegen Sie vorgeht.

Schließlich sollte man auch viel über sich selbst und sein Zeitverhalten wissen. Welcher Zeitmanagementtyp bin ich? Mit welchen Aktivitäten verbringe ich meinen Tag in erster Linie? Diese und andere Fragen sind zu beantworten.

Im Lernmodul „Grundlagen des Zeit- und Selbstmanagements“ werden Sie sich mit diesen Fragen auseinandersetzen. Sie werden sich zum einem dem Thema „Zeit- und Selbstmanagement“ über bestimmte Grundprinzipien nähern, werden aber zum anderen durch eine ganze Reihe von Selbsttests und Selbstanalysen Einblick in Ihr derzeitiges Zeitverhalten bekommen. Dies ist dann die Grundlage für die Entwicklung Ihres individuellen Zeitmanagementsystems.

**Bitte beachten Sie:**

**Die Hilfsmittel, die wir Ihnen in Form von Formularen zur Verfügung stellen, sind in erster Linie als Anregung gedacht. Sie können jederzeit auch andere Hilfsmittel verwenden, wenn diese Ihrer Arbeitsweise kommen, z.B. elektronische Hilfsmittel. Im Verlauf Ihres Lehrgangs werden Sie auch einige elektronische Hilfsmittel kennenlernen. Hilfsmittel sind, wie der Name sagt, immer nur eine Unterstützung. Die Methodik und deren konsequente Anwendung sind der entscheidende Erfolgsfaktor.**

## Lektion 1

### 1. Was ist Zeit- und Selbstmanagement?

*Zeit ist eine sehr spezielle Ressource mit einer ganzen Reihe von Besonderheiten. Diese Besonderheiten machen den Umgang mit der Zeit so schwierig und lassen uns oft verzweifelt den Satz „Ich habe keine Zeit“ ausrufen. Doch was ist wirklich dran an der Ressource „Zeit“? In dieser einführenden Lektion werden Sie sich mit dieser Frage beschäftigen und die Zusammenhänge zu den Disziplinen Selbstmanagement und Aufgabenmanagement herstellen.*

*Nach der erfolgreichen Bearbeitung dieser Lektion*

- können Sie die Ressource „Zeit“ besser beurteilen und wissen, was unter Zeitmanagement zu verstehen ist;*
- haben Sie durch eine Rückwärts- und Vorwärtsbetrachtung Ihres Lebens eine erstes Gefühl für Ihre persönliche Zeit entwickelt;*
- wissen Sie, was Selbstmanagement ist und in welchem Zusammenhang Zeit- und Selbstmanagement stehen;*
- haben Sie durch die Analyse Ihrer positiven und negativen Emotionen erste Einblicke in Ihr individuelles Selbstmanagement bekommen;*
- wissen Sie, was Aufgabenmanagement bedeutet und in welchem Zusammenhang diese Disziplin zu Zeit- und Selbstmanagement steht.*

#### Zeitmanagement

← **Formatiert:** Nummerierung und Aufzählungszeichen

„Ich habe keine Zeit“ ist eine häufig verwendete Redewendung. Wenn Sie in Google nach genau dieser Wortgruppe suchen, finden Sie eine für exakte Wortgruppen hohe Anzahl von ca. 183.000 Treffer (Stand: 25.3.2008). Doch wenn Sie diese Aussage hinterfragen, erkennen Sie sofort, dass sie unpräzise und faktisch sogar falsch ist. Wir haben nämlich Zeit, und zwar jeder von uns die gleiche Menge: 24 Stunden am Tag, 7 Tage in der Woche. Die Aussage „Ich habe keine Zeit“ muss also präzisiert werden:

#### Beispiel 1.1

„Ich habe keine Zeit, den Film heute Abend anzusehen, weil mir etwas anderes wichtiger ist“.

Sie erkennen an der Aussage in Beispiel 1.1, dass Zeitmanagement etwas mit **Prioritäten** zu tun hat. Wenn wir uns entscheiden, unsere Zeit für eine bestimmte Aktivität zu nutzen, entscheiden wir uns gleichzeitig gegen alles, was wir sonst zu diesem Zeitpunkt tun könnten.

## Beispiel 1.2

An einem Sonntagnachmittag entscheide ich mich, einen Ausflug mit dem Fahrrad zu machen. Ich lege also meine persönliche Priorität auf das Fahrradfahren und entscheide mich gegen alle anderen Dinge, z.B. Spazieren gehen, Lesen, Freunde besuchen, ins Kaffeehaus gehen, etc.

Vielleicht denken Sie, das ist doch trivial. Ist es im Prinzip auch. Leider macht man sich, eben weil es so trivial ist, nie große Gedanken darüber, wie wichtig es ist, **bewusst Prioritäten zu setzen und nach diesen Prioritäten zu handeln**. Das Fehlen von Prioritäten oder das Nichtbeachten von Prioritäten ist einer der größten Zeitdiebe. Sie werden sich damit im weiteren Verlauf Ihres Lehrgangs noch intensiv beschäftigen.

Wie Sie oben gesehen haben, ist Zeit nicht nur ein knappes Gut, das richtig verwaltet werden will. Sie ist auch eine **demokratische Ressource**, denn jedem steht die gleiche tägliche Zeit zur Verfügung. Im Gegensatz zu vielen anderen Ressourcen hat Zeit jedoch noch weiter besondere Eigenschaften:

- Vergangene Zeit kann nicht wiederkehren und kann auch nicht zurückgeholt werden.
- Zeit lässt sich nicht kaufen.
- Zeit lässt sich nicht wie Geld oder andere Güter sparen, also nicht für Zeitmangelsituationen zurücklegen.
- Zeit lässt sich auch nicht leihen oder wie ein Gegenstand stehlen.
- Zeit lässt sich nicht vermehren.

Die Zeit lässt sich also nicht beeinflussen. Sie verstreicht in strengem Takt, Sekunde für Sekunde, kontinuierlich und unwiderruflich. Aus diesem Grund ist auch der Begriff „Zeitmanagement“ eigentlich irreführend.

Um den Begriff zu klären, müssen wir uns mit der Bedeutung von „Management“ befassen. **Management** stammt von dem italienischen „maneggiare“ ab, was so viel heißt wie „an der Hand führen“; darin schwingt die Bedeutung „beeinflussen“ mit. Beeinflussen im strengen Management-Sinn lässt sich Zeit jedoch nicht. Zeitmanagement ist also nicht die Beeinflussung von Zeit im Sinne von Einsparung wie Kosteneinsparungen, sondern vielmehr die **Kunst, seine begrenzt verfügbare Zeit optimal zu nutzen**. Es umfasst eine Reihe von Strategien und Techniken, um die Herausforderungen zu bewältigen, die eine große Anzahl an Aufgaben, Terminen, etc. mit sich bringen. Wichtige Elemente des Zeitmanagements sind das **Festlegen klarer Ziele**, das **Setzen der richtigen Prioritäten** und eine **gute Planung**.

Nach all dem, was Sie bisher gehört haben, stellen Sie sich bestimmt die Frage, warum so viele Menschen unter Zeitmangel leiden, wo wir doch alle gleich viel Zeit zur Verfügung haben. Genau betrachtet ist Zeitmangel nicht das Problem, sondern ein Symptom. Das eigentliche Problem liegt in der Negation des oben Gesagten:

- keine oder unklare Ziele;
- falsch gesetzte Prioritäten;
- eine schlechte Planung.

Wie aber kann man dieses Problem lösen? Indem man **seine eigene Arbeitsweise, seine Effektivität und seine Lebensgestaltung auf eine sinnvolle Weise verändert**. Sie sehen, dass man nicht die Zeit managen kann, sondern nur sich selbst. Zeitmanagement ist also in Wirklichkeit **Selbstmanagement** mit Einfluss auf den Umgang mit der Zeit, also auf das Zeitverhalten.

Objektiv ist Zeit also eine demokratische Ressource, die jedem Menschen in gleichem Umfang zur Verfügung steht. Subjektiv erleben wir die Zeit jedoch bei Weitem nicht gleich.

**Beispiel 1.3:**

Sie besuchen mit einem Bekannten ein Fußballspiel zwischen dem FC Augsburg und der TSG Hoffenheim. Sie sind ein Anhänger von Augsburg, während Ihr Bekannter Hoffenheim favorisiert. Fünf Minuten vor Schluss steht es 3:2 für Augsburg, aber Hoffenheim drängt auf den Ausgleich. Die letzten fünf Minuten des Spiels werden für Sie sehr langsam vergehen, während Ihrem Bekannten die Zeit förmlich zwischen den Fingern zerrinnt.

Sehen Sie sich zu diesem Phänomen auch die Abbildung 1.1 an. Sie sehen, dass subjektiv ein fauler Sonntag länger dauert als ein arbeitsreicher Tag. Auch erscheint einem Kind der Tag länger als einem Rentner.

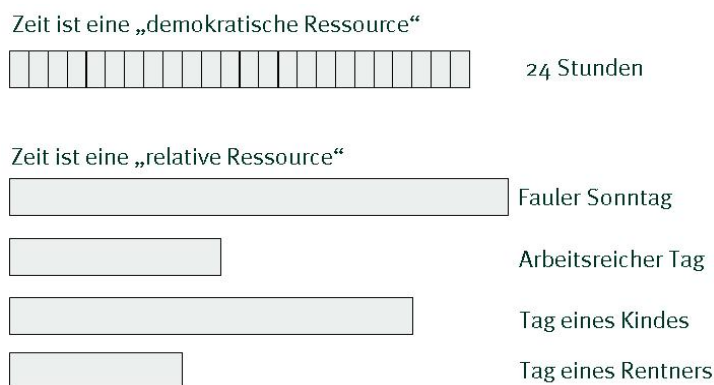


Abb. 1.1: Subjektives Zeitempfinden

Gerade die letzte Beobachtung ist elementar, auch wenn es Ausnahmen gibt, wie das Fußballbeispiel 1.3 zeigt. Allgemein gilt jedoch:

- Die zweite Woche eines zweiwöchigen Urlaubs vergeht schneller als die erste Woche.
- Der zweite Tag eines Seminars vergeht schneller als der erste Tag.
- Die zweite Hälfte des Lebens vergeht schneller als die erste Hälfte.

Zumindest scheint es so zu sein. Diese Beobachtung hat etwas mit der Perspektive zu tun. Am Anfang eines jeden Zeitraums liegt alles noch vor uns und nur wenig hinter uns. Am Ende des Zeitraums ist es umgekehrt.



Um dieses Phänomen besser zu verstehen und so einen Einstieg in das Zeitmanagement zu finden, ist es hilfreich, **sein eigenes Leben aus der zeitlichen Perspektive zu betrachten**.

### Aufgabe 1.1

Um ein Gefühl für das Phänomen Zeit zu bekommen und in das Thema Zeitmanagement einzusteigen, bietet es sich an, sein eigenes Leben rückwärts und vorwärts zu beachten. Durch diese Übung wird einem bewusst, dass ein zukünftiger Zeitraum von hier 5 Jahren genauso lang ist wie ein vergangener, gleich langer Zeitraum, obwohl einem dies subjektiv anders erscheint. Nehmen Sie das Hilfsmittel C1 zur Hand und beantworten Sie für sich die entsprechenden Fragen, indem Sie

- zunächst die vergangenen 5 Jahre betrachten
- dann versuchen, Ihr Leben für die nächsten 5 Jahre vorauszusagen.

Beantworten Sie die Fragen nur für sich selbst. Diskutieren Sie jedoch im Forum zu diesem Modul Ihre Beobachtungen mit Ihren Mitlernenden und mit Ihrem Tutor.

*Hilfsmittel C.1 im Anhang Ihres Lernhefts oder auf Ihrer Lernplattform*

- *Arbeitsblatt zur Aufgabe 1.1 „Mein Leben“ (STZS01-A1)“*
- *Datei auf Lernplattform: 1.1\_Mein\_Leben.doc*

### Aufgabe 1.2

Nennen Sie einige Besonderheiten, durch die sich die Zeit von anderen Ressourcen unterscheidet.

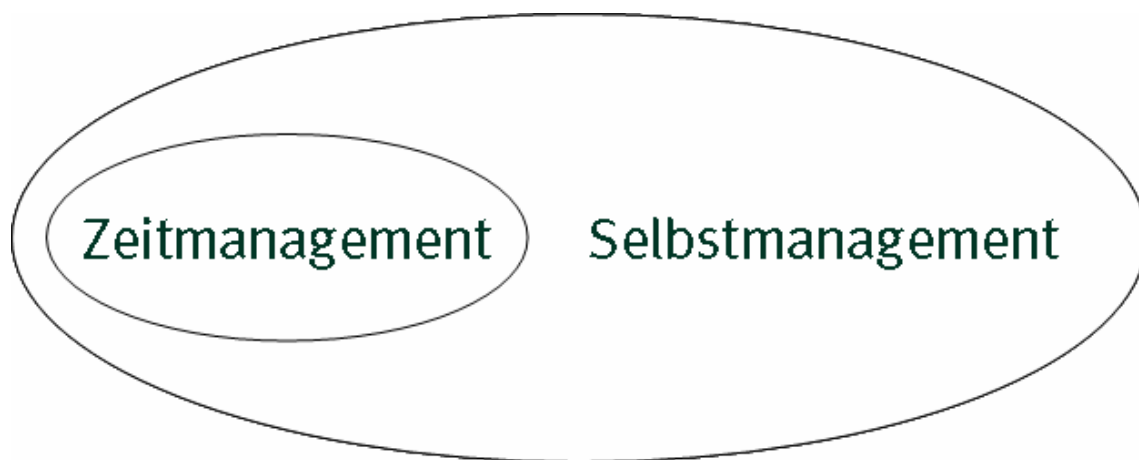
## Selbstmanagement

← - - - - **Formatiert:** Nummerierung und Aufzählungszeichen

Zeitmanagement im engen Sinne beschäftigt sich damit, wie anstehende Termine und Aufgaben möglichst optimal geplant, koordiniert und umgesetzt werden können. **Selbstmanagement** geht einen Schritt weiter. Es verbindet das Zeitmanagement mit der persönlichen Lebensplanung und deren Umsetzung im täglichen Leben. Dabei umfasst Selbstmanagement sowohl die private Lebensführung als auch die berufliche Laufbahnplanung. In diesem Sinne berücksichtigt Selbstmanagement persönliche Ziele und Lebensumstände wie z.B.

- Familie und Freunde
  - Karriere
  - Finanzen
  - Soziales Engagement
- und vieles mehr.

Abbildung 1.2 zeigt Ihnen den Zusammenhang von Zeit- und Selbstmanagement. Sie erkennen, das Zeitmanagement als Teildisziplin des Selbstmanagements angesehen werden kann. Aufgrund des engen Zusammenhangs von Zeit- und Selbstmanagement sollten Sie sich **mit Selbstmanagement beschäftigen, wenn Sie Ihr Zeitverhalten nachhaltig verbessern wollen**. Oder anders ausgedrückt: Zeitmanagement führt nur dann zum Erfolg, wenn Sie Methoden des Selbstmanagements anwenden, um sich selbst kritisch zu beobachten und an sich selbst konstruktive Veränderungen vorzunehmen. Ziel des Zeitmanagements ist es nicht, einfach nur mehr Zeit zur Verfügung zu stellen, die dann oftmals „fremdbestimmt“ verbraucht wird. Vielmehr geht es darum, die eigene Lebensqualität zu verbessern und bewusster mit der eigenen Zeiteinteilung umzugehen.



*Abb. 1.2: Zusammenhang zwischen Zeit- und Selbstmanagement*

**Fassen wir zusammen:**

Selbstmanagement erweitert das klassische Zeitmanagement, indem man sich nicht nur fragt: „Wie kann ich meine Aufgaben möglichst effizient erledigen und meine Zeit optimal nutzen“, sondern auch: „Was ist mir persönlich wichtig und wie muss ich mein Verhalten nachhaltig ändern, um meine persönlichen Ziele zu erreichen?“

**Aufgabe 1.3**

Überlegen Sie sich einige Fragen, mit denen Sie den Stand Ihres Selbstmanagements analysieren können.

### Aufgabe 1.4

Schätzen Sie Ihre berufliche und private Situation ein, indem Sie nicht Fakten, sondern Ihre Emotionen schriftlich festhalten.

- Stellen Sie zuerst fest, was Ihnen in der Arbeit und im Privatleben Spaß macht, was Ihnen leicht fällt, was Sie gerne tun. Halten Sie für Berufliches und für Privates maximal je fünf Punkte fest. Beispiele: Herausfordernde Aufgaben, Urlaubsreisen
- Halten Sie nun wieder maximal je fünf Punkte für Berufliches und für Privates fest, wo Sie an sich Schwachstellen entdecken und Frustrationen zeigen. Beispiele: Endlose Besprechungen ohne Ergebnis, Streit mit dem Lebenspartner.

Die so erstellte Positiv-Negativ-Bilanz beschreibt Ihre aktuelle Situation.

*Hilfsmittel C.2 im Anhang Ihres Lernhefts oder auf Ihrer Lernplattform*

- *Arbeitsblatt zur Aufgabe 1.4  
„Positive und negative Emotionen“ (STZS01-A2)“*
- *Datei auf Lernplattform: 1.4\_PosNeg.doc*

### Aufgabenmanagement

← **Formatiert:** Nummerierung und Aufzählungszeichen

Sie haben bisher gelernt, dass Zeitmanagement ein weites Feld mit unterschiedlichen Methoden und Techniken ist. Dies reicht von den täglichen Aktivitäten bis hin zu langfristigen Zielen sowie einer entsprechenden Planung und Priorisierung. Das Aufgabenmanagement ist ein Teilbereich des Zeitmanagements. Es befasst sich damit, Aufgaben und Aktivitäten, die z.B. durch e-Mails, Telefonanrufen, Besprechungen, etc. initiiert werden, in geeigneter Weise in den eigenen Arbeitsablauf zu übernehmen, die Hintergründe der Aufgabe oder Aktivität zu verstehen, die Erledigung zu organisieren und somit das gewünschte Ziel zu erreichen.

Das Aufgabenmanagement unterstützt Sie bei der Entscheidung, was als nächstes zu tun ist. Grundlage des Aufgabenmanagements ist die Aufgabenliste, die in der Literatur auch häufig als To-Do-Liste bezeichnet wird. Die Aufgabenliste ist ein Schlüsselement für ein erfolgreiches Zeitmanagement. Sie werden daher im Verlauf Ihres Lehrgangs noch sehr detailliert lernen, wie man eine effiziente Aufgabenliste aufbaut und vor allem wie man diese sinnvoll umsetzt.

Merken Sie sich an dieser Stelle lediglich der Vollständigkeit halber, dass Zeit-, Selbst- und Aufgabenmanagement eng zusammenhängen: Zeitmanagement ist eine Teildisziplin des Selbstmanagements, und Aufgabenmanagement in unserem Sinne ist eine Teildisziplin des Zeitmanagements.

## Testen Sie Ihr Zeitverhalten

← **Formatiert:** Nummerierung und Aufzählungszeichen

In diesem ersten Lernmodul Ihres Lehrgangs geht es unter anderem auch darum, dass Sie sich selbst, Ihr Zeitverhalten und Ihr Selbstmanagement überprüfen. So erarbeiten Sie sich ein Fundament, auf dem Sie Ihr Zeit- und Selbstmanagementsystem aufbauen können. Mit dem Arbeitsblatt 1.1 in Aufgabe 1.1 haben Sie den Blick für Ihr eigenes Zeitverständnis geschärft. Nun geht es darum, Ihr Zeitverhalten zu überprüfen. Später werden Sie Ihr Zeitverhalten durch Führen eines Zeittagebuchs im Detail beobachten.

### Aufgabe 1.5

Nehmen Sie Arbeitsblatt 1.5 im Anhang C.3 zur Hand und testen Sie in einem Selbsttest Ihr Zeitverhalten. Das Ergebnis wird Ihnen nicht nur eine Ist-Stand über Ihr Zeitverhalten liefern, sondern auch Hinweise geben, wo Ihre wahren Zeitdiebe sitzen.

*Hilfsmittel C.3 im Anhang Ihres Lernhefts oder auf Ihrer Lernplattform*

- *Arbeitsblatt zur Aufgabe 1.5  
„Positive und negative Emotionen“ (STZS01-A3)“*
- *Datei auf Lernplattform: 1.5\_Selbsttest\_Zeitverhalten.doc*

## Zusammenfassung

Zeit ist eine besondere Ressource, die sich nicht wie andere Ressourcen managen lässt. Hauptmerkmal der Zeit ist die „demokratische Verfügbarkeit“, die Subjektivität, die einen eigentlich gleichmäßigen Ablauf „verzerrt“, und die Unmöglichkeit, Zeit in irgendeiner Form zu speichern. Zeitmanagement hat daher viel mit dem Setzen von Prioritäten zu tun: „Wenn ich mich entscheide, eine Sache zu machen, entscheide ich mich gegen alle anderen Möglichkeiten.“ Weitere wichtige Elemente des Zeitmanagements sind das Setzen von Zielen und eine gute Zeitplanung. Zeitmanagement ist die Kunst, seine begrenzt verfügbare Zeit optimal zu nutzen.

Selbstmanagement hingegen ist umfassender und verbindet das Zeitmanagement mit der persönlichen Lebensplanung und deren Umsetzung im täglichen Leben. In diesem Sinne ist Zeitmanagement ein Teilbereich des Selbstmanagements. Dies bedeutet, dass man sich auch mit Selbstmanagement beschäftigen muss, wenn man sein Zeitverhalten nachhaltig verbessern will.

Aufgabenmanagement in unserem Sinne geht in die andere Richtung und ist eine Teildisziplin des Zeitmanagements. Hier geht es um die Entgegennahme, das Verstehen und die Organisation von Aufgaben und Aktivitäten zur Zielerreichung. Wichtigstes Instrument des Aufgabenmanagements sind die Aufgabenlisten oder To-Do-Listen.

### **Wiederholungsaufgaben**

- 1.1 Warum ist Zeit eine demokratische Ressource? Sehen Sie in dieser Aussage eine Unsauberkeit?
- 1.2 Welche wichtigen Elemente des Zeitmanagements haben Sie kennengelernt?
- 1.3 Was ist scheinbar länger, die erste Hälfte eines Arbeitstags oder die letzte Hälfte?
- 1.4 Welche Elemente berücksichtigt das Selbstmanagement?
- 1.5 Was ist ein wichtiges Element des Aufgabenmanagements?

## Lektion 2

### 2. Prinzipien des Zeitmanagements

*In dieser Lektion werden Sie einige wichtige Prinzipien des Zeitmanagements kennenlernen. Nach der erfolgreichen Bearbeitung dieser Lektion*

- *kennen Sie typische Fehler beim Zeitmanagement;*
- *wissen Sie, wie diese Fehler entstehen;*
- *kennen Sie Ansätze, um diese Fehler zu vermeiden.*

Sie haben in der ersten Lektion gelernt, dass das **Festlegen klarer Ziele**, das **Setzen der richtigen Prioritäten** und eine **gute Planung** wichtige Elemente des Zeitmanagements sind, mit denen Sie sich im Laufe Ihres Kurses noch intensiv beschäftigen werden. Aus diesen drei Elementen leiten sich zahlreiche Prinzipien des Zeitmanagements ab. In dieser Lektion werden Sie die wichtigsten Prinzipien kennenlernen. Auch diese Prinzipien werden Ihnen später immer wieder begegnen.

Um Ihnen diese Prinzipien praxisorientiert nahezubringen, werden wir sie an typischen Fehlern beim Zeitmanagement aufzeigen und erste Lösungsansätze benennen. Sie erhalten so auch einen kleinen Vorgeschmack auf die Themen, mit denen Sie sich später im Detail beschäftigen werden.

**Bitte beachten Sie, dass wir an dieser Stelle noch nicht in die Tiefe steigen. Ziel dieser Lektion ist es, Sie für Probleme beim Zeitmanagement und mögliche Zeitdiebe zu sensibilisieren. Im weiteren Verlauf Ihres Lehrgangs werden wir diese Probleme wieder aufgreifen und ganz gezielt umsetzbare Lösungen entwickeln.**

#### 2.1 Fehler 1: Sich zu viele Dinge merken wollen

Vielleicht sind Sie über diesen Fehler beim Zeitmanagement zunächst überrascht. Wenn Sie aber genauer darüber nachdenken, werden Sie das Problem schnell erkennen. Wenn Sie sich zu viele Dinge merken wollen, ist Ihr Gehirn permanent in dem „**Das-darfst-Du-nicht-vergessen!**“-Modus. Die Folgen sind:

- Unkonzentriertheit und damit mehr Zeitbedarf für die Dinge, an denen man im Augenblick arbeitet
- Ablenkung von den wichtigen Dingen
- Ein inneres Gefühl der Überlastung und Beunruhigung

Und in der Folge passiert es dann doch: Man vergisst wichtige Dinge, was in der Regel direkte Auswirkungen auf die Nutzung der Zeit hat.

#### Beispiel 2.1

Sie vereinbaren für den kommenden Donnerstag eine Telefonkonferenz mit zwei Partnern. Zwar haben Sie Ihren Terminkalender gerade nicht zur Hand, aber weil die Telefonkonferenz wichtig ist, werden Sie sie bestimmt nicht vergessen.

Am vereinbarten Donnerstag sind Sie zum Zeitpunkt der Telefonkonferenz, die Sie ganz vergessen haben, mit einem Kollegen beim Mittagessen und haben das Handy im Büro liegen lassen. Ihre Konferenzpartner können sie nicht erreichen. Die Telefonkonferenz platzt und muss neu angesetzt werden.

### **Aufgabe 2.1**

Wo wurde hier Zeit verschwendet?

Die Lösung dieses Zeitmanagementproblems ist ganz einfach. Wenn Sie sich zumindest die wichtigen Aufgaben aufschreiben und dabei eine effiziente Aufgabenliste entwickeln, sind Sie auf der sicheren Seite. Die Aufgabenliste muss so aufgebaut sein, dass Sie genau dann an eine Aufgabe erinnert werden, wenn Sie auch tatsächlich daran denken müssen.

### **Zeitmanagementprinzip 1:**

**Versuchen Sie nicht, sich zu viel zu merken. Entwickeln Sie ein effizientes Notizsystem, das zumindest Ihre wichtigsten Aufgaben enthält.**

### **2.2 Fehler 2: Dinge tun, die gerade unsere Aufmerksamkeit erregen**

Menschen neigen ganz allgemein dazu, sich Dingen zuzuwenden, die im Augenblick von Interesse sind. Wir tendieren dazu, diese Dinge als dringend einzustufen. Oft sind Sie aber gar nicht dringend, und nur selten sind sie wirklich wichtig.

### **Beispiel 2.2**

Sie arbeiten gerade an einem Bericht, denn Sie bis morgen fertig haben müssen. Der Bericht ist zwar wichtig, aber die Arbeit an dem Bericht macht Ihnen keinen rechten Spaß. Plötzlich meldet Ihr E-Mail-System den Eingang einer neuen E-Mail. Nicht ganz unglücklich über die Ablenkung öffnen Sie die E-Mail. Ihr Kollege Paul benötigt dringend einen Tipp von Ihnen, wo er mit einem indischen Kollegen zum Abendessen hingehen kann. Da wollen Sie doch gleich helfen und beginnen, in Gedanken mögliche Restaurants durchzugehen. Als Sie einige Optionen gefunden haben, entschließen Sie sich, Paul im anderen Gebäude direkt aufzusuchen, um dieses mit ihm zu besprechen. Das Gespräch mit Paul dauert länger als gedacht. Als Sie wieder an Ihrem Arbeitsplatz sind, sind 1,5 Stunden vergangen. Inzwischen ist es schon 17.00 Uhr. Da lohnt es sich auch nicht mehr, am Bericht zu schreiben. Sie entscheiden sich, Feierabend zu machen und den Bericht auf morgen zu verschieben.

Sie erkennen an diesem Beispiel, dass **wichtige Dinge nicht immer dringend und dringende Dinge nicht immer wichtig** sind. Der Mensch neigt aber dazu, die Dinge, die gerade seine Aufmerksamkeit und sein Interesse erregen, als dringend und wichtig einzustufen.

Diesen Fehler können Sie vermeiden, indem Sie

- Ihre Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit kategorisieren;
- einen Plan erstellen und Ihre Arbeit an diesem Plan ausrichten;
- zeitliche Puffer in Ihre Planung einbauen;
- Disziplin zeigen.

### **Aufgabe 2.2**

Welche Gefahr droht Ihnen, wenn Sie sich wie in Beispiel 2.2 verhalten?

#### **Zeitmanagementprinzip 2:**

**Lassen Sie sich nicht durch unwichtige Dinge ablenken.**

### **2.3 Fehler 3: Dinge effizient tun, die gar nicht gemacht werden müssen**

Dieser Art, seine Zeit zu verschwenden, kommt sehr häufig vor. Zu allem Übel fällt uns dieser Fehler oft gar nicht auf. Im Gegenteil, man ist noch stolz darauf, wie gut man doch gearbeitet hat. Wenn Sie sich an das erinnern, was wir in der ersten Lektion gesagt haben, wird Ihnen sofort klar, warum diese Verhaltensweise ein bedeutender Zeitdieb ist. Sie könnten nämlich diese Zeit sinnvoller für Dinge nutzen, die viel wichtiger sind und daher höherer Priorität haben. Warum kommt dieser Zeitdieb so häufig vor, obwohl er doch offensichtlich ist? Hierfür gibt es verschiedene Gründe:

- **Perfektionismus** lässt uns an Aufgaben arbeiten, die schon längst zufriedenstellend abgeschlossen sind.
- **Leichte Dinge**, die zwar keinen Nutzen bringen, aber die interessant und einfach sind und zudem noch Spaß machen, verführen uns dazu, unsere Zeit falsch einzusetzen.
- Es liegt in der **menschlichen Natur**, dass wir schwierigen und komplexen Dingen gerne ausweichen, unter anderem, weil sich der Fortschritt nur langsam einstellt und es damit kein schnelles Erfolgserlebnis gibt. Stattdessen erledigen wir lieber mehrere kleine Aufgaben. Wir suggerieren uns damit, dass wir gut vorankommen und unsere Aufgabenliste rasch abarbeiten. Wenn wir uns aber mit Dingen beschäftigen, die wir eigentlich gar nicht machen müssen, ist unsere Arbeit auch nichts wert.
- Man **verliert leicht den Überblick**, wenn man sich bei komplexen Aufgaben an die Detailarbeit macht. Ohne Überblick und Klarheit besteht jedoch die Gefahr, überflüssige Dinge zu tun.

Diesen Fehler können Sie vermeiden, wenn Sie Ihre **Aufgaben nach Wichtigkeit priorisieren** und einen **Wochenplan für die Erledigung Ihrer Aufgaben** erstellen. Durch eine gute Planung bearbeiten Sie zuerst die wichtigen Aufgaben mit hoher Priorität und erst dann die Aufgaben mit niedriger Priorität.

Natürlich kann Ihnen dieser Fehler dennoch passieren. In diesem Fall ist es wichtig, dass Sie den Fehler selbst erkennen. Wenn Sie das Gefühl haben, Dinge zu erledigen, die nicht notwendig oder die von geringer Priorität sind, sollten Sie sich folgende Fragen stellen:



- Was möchte ich mit der augenblicklichen Aufgabe erreichen?
- Wie gut muss das Ergebnis wirklich sein?
- Auf was verzichte ich, wenn ich dieser Aufgabe weiter nachgehe?
- Sollte ich diese Aufgabe stoppen?
- Wie kann ich meine Zeit im Augenblick besser nutzen?

### Zeitmanagementprinzip 3:

**Überprüfen Sie regelmäßig, ob das, was Sie gerade tun, zielführend ist.**

## 2.4 Fehler 4: Zu wenig Zeit für die Topprioritäten aufwenden

Geht es Ihnen auch oft so? Sie waren fast den ganzen Tag beschäftigt, aber am Abend fragen Sie sich, was Sie wirklich geschafft haben. Eine Ursache für dieses Problem kann sein, dass Sie zu viel Zeit für Aufgaben mit niedriger Priorität verwenden bzw. dass Sie die falschen Prioritäten setzen. Diese Aufgaben bringen Sie Ihren Zielen nicht näher und führen zu dem geschilderten Effekt: viel gearbeitet, wenig erreicht. **Falsche Prioritäten** beim Bearbeiten der Aufgaben haben eine ganze Reihe von negativen Auswirkungen:

- Man hat zu viel zu tun und nicht genügend Zeit für die wichtigen Aufgaben.
- Man fühlt sich „unter Wasser“ und glaubt, die Kontrolle verloren zu haben.
- Man fühlt sich unter permanenten Zeitdruck.
- Man macht keine signifikanten Fortschritte hin zu den wichtigen Zielen.

Um diesen Fehler wirksam zu bekämpfen, sollten Sie sich vergegenwärtigen, was Sie in Lektion 1 gelernt haben: **Sie können nicht alles erledigen, was zu erledigen ist.** Das, was Sie zu einem bestimmten Zeitpunkt tun, bringt immer mit sich, dass Sie alles andere nicht tun. Effektive Zeitmanager sind sehr selektiv mit ihrer verfügbaren Zeit und wählen bewusst die wichtigen Aufgaben aus, um ihre Zeit sinnvoll einzuteilen.

**Prioritäten setzen** bedeutet also, die Auswahl und die Entscheidungen über den Zeiteinsatz ganz bewusst zu treffen und viel Zeit für wichtige und wertvolle sowie weniger Zeit auf unwichtige Aufgaben zu verwenden.

Es gibt zwei Hauptursachen für den in diesem Abschnitt geschilderten Fehler:

- Man priorisiert seine To-Do-Liste bzw. Aufgabenliste nicht oder falsch. Sie werden später in Ihrem Lehrgang Methoden erlernen, mit deren Hilfe Sie die richtigen Prioritäten setzen.
- Man gleitet ab in unwichtige, triviale Aufgaben.

### Aufgabe 2.3

Welcher der bisher besprochenen Zeitmanagementfehler stellt eine besonders große Gefahr dar, in unwichtige, triviale Aufgaben abzugleiten?

Sie können diesen Fehler vermeiden, wenn Sie eine gute Zeitplanung implementieren und diese mit den entsprechenden Prioritäten versehen. Dann finden Sie auch die benötigte Zeit für die wichtigen Aufgaben, indem Sie unwichtige Aufgaben reduzieren.

#### **Zeitmanagementprinzip 4:**

**Führen Sie eine vernünftige Planung und Priorisierung Ihrer Aufgaben ein.**

### **2.5 Fehler 5: Schlechte Planung**

Sie haben im letzten Abschnitt bereits gesehen, dass **Planung und Priorisierung** eng zusammenhängen. Während wir uns im letzten Abschnitt mit den Problemen einer schlechten Priorisierung beschäftigt haben, wollen wir uns jetzt dem Fehler der schlechten Planung zuwenden.

Vielleicht haben Sie schon mal den Ausspruch gehört

„Wenn Sie mit Ihrer Planung fehlschlagen, planen Sie den Fehlschlag.“

Schlechte Planung ist einer der Hauptgründe, warum Projekte fehlschlagen, Arbeiten schlecht erledigt werden und Teams scheitern. Schlechte Planung führt zu einer ganzen Reihe von Zeitmanagementfehlern, die Sie in dieser Lektion kennenlernen.

Ohne angemessene Planung fehlt oft das Verständnis für die wesentlichen Faktoren, die Sie eine Aufgabe erfolgreich abschließen lassen. Man bereitet sich schlecht auf die Aufgabe vor, ist immer wieder mit unerwarteten Problemen konfrontiert und schließt die Aufgabe schließlich nicht zufriedenstellend ab.

Was hat dies aber ganz konkret mit Zeitmanagement zu tun? Nun, **Planung ist eine der wichtigsten Aktivitäten im Zeitmanagement**. Untersuchungen haben ergeben, dass im Schnitt eine Stunde Planung später drei Stunden in der Ausführung einsparen. Sie sehen, dass Planung ein wirklich großer Hebel im Zeitmanagement ist.

Warum aber planen viele Menschen so ungern? Warum finden sie so viele Ausflüchte, um sich vor der Planung zu „drücken“?

#### **Aufgabe 2.4**

Gehören Sie zu den Menschen, die ungern planen? Wenn ja, sollten Sie sich überlegen, mit welchen Gründen Sie sich der Planung verweigern. Lesen Sie erst in der Musterlösung nach, nachdem Sie sich selbst Gedanken gemacht haben.

Sicherlich sind Ihnen einige typische Begründungen für schlechte Planung eingefallen. Die wahren Gründe, warum Menschen nicht oder unzureichend planen, sind aber andere.

- Der **Wert der Planung wird nicht erkannt**. Viele Menschen wissen nicht, was eine unzureichende Planung letztendlich kostet. Sie glauben nicht planen zu müssen, weil ja alles gut läuft. Natürlich kann es auch ohne Planung gut laufen. Aber das ist dann mehr Zufall und Glücksache. Vieles läuft ohne Planung nicht gut. Und das, was gut läuft, kann mit Planung in fast allen Fällen signifikant verbessert werden.
- **Planung zahlt sich nicht sofort aus und bringt keine schnellen Ergebnisse**. Man benötigt Zeit, bevor man die Früchte der Planung ernten kann. Für Menschen, die schnelle Ergebnisse und Erfolge Ihrer Arbeit sehen wollen, ist Planung ein Hindernis. Auf Planung zu verzichten ist gleichzeitig der Weg des geringsten Widerstands, z.B. gegenüber dem Vorgesetzten, der in der Regel auch schnelle Ergebnisse sehen will.
- Viele Menschen **wissen nicht, wie man richtig plant**. Sie haben es vielleicht einmal versucht, sind aber gescheitert. Gute Planung ist kein Selbstläufer, sondern muss erlernt werden. So ist z.B. das einfache Erstellen einer Aufgabenliste noch lange keine Planung im Sinne des Zeitmanagements.

Eine Lösung dieses Problems besteht darin, das Planen zu erlernen und dann konsequent und diszipliniert anzuwenden. In Ihrem Lehrgang werden Sie sich ausführlich mit Planungsmethoden beschäftigen.

#### **Zeitmanagementprinzip 5:**

**Lernen Sie zu planen, und führen Sie konsequent, nachhaltig und diszipliniert ein Planungssystem ein, das zu Ihnen passt. Achten Sie aber darauf, dass Planung nicht zum Selbstzweck wird, sondern dass am Ende der Planung auch die Arbeit erfolgen muss.**

#### **2.6 Fehler 6: Eine unordentliche, ablenkende Arbeitsumgebung**

Leider kann man sein Arbeitsumfeld oft nicht komplett so gestalten, wie man es gerne hätte. Manche Rahmenbedingungen wie die Autobahn, die am Bürogebäude vorbeiführt, die 35 Grad, auf die sich im Sommer die Raumtemperatur erhöht, oder der Geräuschpegel eines Großraumbüros lassen sich nicht abschaffen. Aber es gibt eine ganze Reihe von Maßnahmen, die man treffen kann, um eine ablenkungsfreie und gut organisierte Arbeitsumgebung zu schaffen. Dies betrifft in erster Linie den Schreibtisch und sein nächstes Umfeld. In dieser Einführung wollen wir uns mit einem speziellen Problem beschäftigen, das auf vielen Schreibtischen zu sehen ist: Unterlagen, Dokumente und andere Schriftstücke, die sich auf dem Schreibtisch stapeln. Nennen wir diese Papiertürme der Einfachheit halber **Stapel**.

Stapel bilden sich auf eine einfache Art und Weise. Jedes neue Dokument, von der Zeitschrift bis zum internen Memo, kommt auf den Stapel. Um dem Ganzen Herr zu werden, baut man manchmal auch einen zweiten oder dritten Stapel auf. Das Problem bleibt damit ungelöst: Ein Stapel wächst, indem ältere Dokumente nach unten wandern, weil neuere Dokumente auf den Stapel gepackt werden. Zwei der gravierendsten Folgen möchten wir Ihnen hier nennen.

- Wichtige Dinge werden vergessen, weil sie im Stapel zu weit unten und somit außer Sichtweite sind.
- Informationen, die benötigt werden, müssen lange und umständlich gesucht werden. Und wenn sie im falschen Stapel gelandet sind, werden sie oft gar nicht gefunden.

### **Aufgabe 2.5**

Wo liegt hier das Problem aus der Sicht des Zeitmanagements.

### **Zeitmanagementprinzip 6:**

**Organisieren Sie Ihren Arbeitsplatz so, dass er ein ablenkungsfreies und effizientes Arbeiten ermöglicht.**

### **2.7 Fehler 7: Versuchen, zu viel zu tun**

**Arbeitsüberlastung** bedeutet schlicht und einfach, dass man mehr zu tun hat, als man normalerweise erledigen kann. Diese Situation kann von außen vorgegeben sein, z.B. durch einen wichtigen Meilenstein in einem Projekt, der mehr Arbeit als normal erfordert, die Erkrankung eines Kollegen oder ein Krise. Dies sind jedoch punktuelle, vorübergehende Arbeitsüberlastungen. Nicht selten ist die Arbeitsüberlastung jedoch selbst verursacht. Und dann ist es häufig eine permanente Arbeitsüberlastung mit allen denkbaren negativen Auswirkungen.

Die **selbst verursachte Arbeitsüberlastung** ist in vielen Fällen das Ergebnis des Versuches, zu viele Dinge erledigen zu wollen. Um diesem Problem auf den Grund zu gehen, sollten Sie sich daran erinnern, dass man immer nur an einer Sache arbeiten kann und nicht an mehreren Dingen gleichzeitig. Versucht man an zwei Aufgaben quasi gleichzeitig zu arbeiten, muss man mehr oder weniger regelmäßig zwischen diesen beiden Aufgaben „mental hin- und her schalten“.

### **Beispiel 2.3**

Karin hat derzeit zwei Hauptaufgaben zu erledigen. Sie schreibt an einem Benutzerhandbuch für die neue Software, und sie programmiert an einer Funktion einer anderen Software. Sie teilt sich ihre Arbeit für jeden Tag so ein, dass sie ohne Überlastung zügig auf die Fertigstellung der Aufgabe hin arbeitet.

Karin konzentriert sich auf ihre zwei wichtigsten Aufgaben. Dies ist, wie oben ausgeführt, wegen von außen vorgegebenen Bedingungen nicht immer möglich. Wenn man aber ohne expliziten Einfluss von außen regelmäßig oder dauernd versucht, möglichst viele Aufgaben zu erledigen, kommt man in eine **permanente Überlastungssituation**. Dies hat zur Folge, dass wichtige Aktivitäten dauerhaft vernachlässigt werden und man sich in unwichtigen Aktivitäten verliert. So leidet zum Beispiel häufig die Familie darunter, dass man sich zu viel aufbürdet, ohne dass diese Aktivitäten zielführend sind.

Bestimmt haben Sie sich schon die Frage nach den Ursachen für dieses Verhalten der „freiwilligen Arbeitsüberlastung“ gestellt. Nun, es gibt drei wesentliche Gründe, warum Menschen sich zu viel Arbeit aufbürden.

1. **Man unterschätzt die Zeit, die man für eine bestimmte Aufgabe benötigt.** Es ist leicht einzusehen, dass man sich mit derartigen Fehleinschätzungen zu viel Arbeit auflastet.

#### **Beispiel 2.4**

Klaus hat seine 40-Stunden-Woche gut im Griff. Er hat 25 Stunden verplant, 15 Stunden hat er als Puffer für eventuelle Zusatzaufgaben eingeplant. Nun kommt sein Chef auf ihn zu und fragt, ob er Zeit hat, um eine grobe Projektskizze für das neue ABC-Projekt zu entwerfen. Er bräuhete das Ergebnis bis Ende der Woche. Klaus überschlägt im Kopf, dass er dafür nicht mehr als acht Stunden benötigt. Die kann er locker aus seinem Puffer entnehmen. Er sagt seinem Chef zu und garantiert, den Termin einzuhalten.

Nachdem er vier Stunden an der Projektskizze gearbeitet hat, wird Klaus klar, dass er mit acht Stunden bei Weitem nicht auskommt. Das sieht eher nach 20 Stunden aus. Und dafür reicht sein Puffer nicht, selbst wenn nichts dazwischen kommt. Also beginnt er, am Abend länger zu arbeiten. Und er verschiebt eigentlich schon eingeplante, wichtige Aufgaben auf nächste Woche – die dann aber dringend werden. Durch diese Fehleinschätzung hat sich Klaus mindestens für zwei Wochen Stress eingehandelt.

Diese Art von Fehleinschätzung hat zum einen eine **operative Komponente**. Viele Menschen sind nicht in der Lage, die Zeitdauer für bestimmte Aufgaben richtig einzuschätzen bzw. geben sich zu wenig Mühe hierfür. Dazu kommt, dass die gesamte Zeitplanung oft nicht stimmt und mit Puffern zu leichtfertig umgegangen wird. Um diesen Mangel abzustellen hilft nur, sich selbst zu beobachten. Wie schätze ich typischerweise die Dauer von Aufgaben ein? Wie genau sind meine Schätzungen? Wie kann ich aus der Erfahrung lernen, um mich zu verbessern?

Halten Sie bitte kurz inne und denken Sie über sich selbst nach. Wie gut sind Ihre Schätzungen des Zeitbedarfs diverser Aufgaben? Versuchen Sie in Zukunft bei jeder neuen Aufgabe oder Aktivität die hierfür notwendige Zeit zu schätzen und überprüfen Sie, wie gut Ihre Schätzung war. So verbessern Sie Schritt für Schritt Ihr Zeitgefühl.

Andere Gründe sind mehr **psychologischer Natur**. Man will zeigen, was man leisten kann, will vor anderen gut dastehen, will perfekt sein. Dabei sollte man sich immer Folgendes vor Augen halten: Wenn man viel Arbeit auf sich bürdet, dann aber schlechte Ergebnisse abliefern, ist das in vielen Fällen für die eigene Karriere nachteilig, während es von Vorteil ist, wenn man weniger Ergebnisse abliefern, diese aber richtig gut sind.

2. Viele Menschen tendieren dazu, **schnell „Ja“ zu sagen** und sich somit zusätzliche Aufgaben aufzubürden, die sie dann in die Zwickmühle bringen. Mit dem Ja-Sagen werden wir uns gleich ausführlicher beschäftigen.
3. Auch **das schlechte Gewissen** und damit verbunden **Schuldgefühle** spielen eine große Rolle bei der Arbeitsüberlastung. Dieses Verhalten zeigen vor allem Menschen, die ihre Leistung nicht gut einschätzen können und meinen, dass ihr Arbeitspensum zu gering ist. Um nun das schlechte Gewissen zu beruhigen, wird blinder Aktivismus gezeigt. Man erledigt alles, was gerade so anfällt, je mehr, umso besser. Allerdings wird man auch in diesem Fall unzureichende Arbeitsqualität abliefern und sich selbst durch die Überlastung permanent in schwierige Situationen bringen bis hin zu gesundheitlichen Problemen.

Um diesem Problem Herr zu werden, sollten Sie sich bewusst machen, dass Sie alles tun können, was möglich ist, dass Sie aber nicht alles erledigen können. Zu akzeptieren, dass man nicht alles schaffen kann, was man gerne tun würde, ist ein wichtiger Schritt zur Lösung des Überlastungsproblems. Sie sollten sich darüber im Klaren werden, was Sie alles **nicht tun**, wenn Sie sich mit unnötigen oder nicht zielführenden Aufgaben überlasten. Sicherlich erkennen Sie sofort, dass gute Planung, Priorisierung und Management der Arbeit Mittel sind, um die Übernahme von zu viel Arbeit zu verhindern.

Was aber, wenn die Überlastung mit Arbeit doch in erster Linie von außen kommt, durch Ihren Chef, durch Ihre Kollegen, durch häufige Krisen? Nun, auch in diesem Fall sollten Sie sich überlegen, wo Ihre Verantwortung an dieser Situation liegt. Vielleicht weiß Ihr Chef gar nicht, dass Sie total überlastet sind. Oder die häufigen Krisen sind eine Folge von unzulänglicher Planung.

Bedenken Sie auch, dass die Überlastung mit Arbeit oft ein Nebeneffekt anderer Zeitmanagementfehler ist. Durch die konsequente Eliminierung Ihrer Zeitmanagementfehler und Zeitdiebe schaffen Sie auch eine Reduzierung der Arbeitsüberlastung. Achten Sie jedoch darauf, dass Sie die eingesparte Zeit nicht verwenden, um weitere Aufgaben auf sich zu laden. Sonst begeben Sie sich in einen schwer zu durchbrechenden Teufelskreis.

#### **Zeitmanagementprinzip 7:**

**Versuchen Sie, durch eine verbesserte Schätzung des Zeitbedarfs und durch eine konsequente Umsetzung von Zeitmanagementmethoden der Überlastungssituation Herr zu werden. Nutzen Sie die eingesparte Zeit nicht, um sich neue Aufgaben aufzubürden.**

## 2.8 Fehler 8: Immer „Ja“ sagen

**Ja-Sagen** in unserem Kontext bedeutet, dass man mit diesem Ja eine Verpflichtung übernimmt, etwas zu erledigen. Und damit stellt man durch das Ja einen Teil seiner kostbaren Zeit zur Verfügung.

### Beispiel 2.5

Ihr Kollege Paul kommt in Ihr Büro. „Hast du gerade einen Augenblick Zeit, um meinen Bericht Korrektur zu lesen? Ich will sicher sein, dass er keine Rechtschreibfehler mehr enthält.“ Sie sind hilfsbereit und sagen zu. Nun sind Sie am Zug. Jetzt müssen Sie den Bericht Korrektur lesen. Und dafür müssen Sie wertvolle Zeit opfern, die Sie für wichtigere Dinge hätten einsetzen können.

Natürlich kann Ja-Sagen auch einen wirklich großen Hebel bedeuten. Wenn Ihr Kollege Paul Ihr Fachwissen benötigt, um weiterarbeiten zu können, ist Ihr Ja notwendig und effizient. Ein Nein würde Pauls Arbeit blockieren. Ein Problem wird das Ja-Sagen, wenn es zur Regel wird, wenn Sie also praktisch **immer Ja sagen**, egal um was es geht, wer Sie fragt und wie viel Arbeit Sie bereits auf der Tagesordnung haben. Dieses Verhalten ist eine wichtige Quelle für Überlastung und Stress. Außerdem entfernen Sie sich dadurch von Ihren eigenen wichtigen Aufgaben, Ihren Topprioritäten.

Warum verhalten sich Menschen so? Warum sagen viele „Ja“, obwohl sie eigentlich „Nein“ meinen? Nun, dafür gibt es verschiedene Gründe. Wir wollen Ihnen die beiden wichtigsten nennen.

#### – **Es wird automatisch „Ja“ gesagt, ohne über die Folgen nachzudenken.**

Dies geschieht oft dann, wenn man die Folgen des Ja nicht sofort spürt, wenn also die zugesagte Aktivität oder Handlung in mehr oder weniger weit entfernter Zukunft liegt. Hat man jedoch einmal Ja gesagt, kommt man nur schwer wieder heraus.

Ebenso häufig wird Ja gesagt, wenn man grundsätzlich ein Mensch ist, der anderen gerne hilft. Durch das dauernde Ja-Sagen will man sich bewusst oder unbewusst von anderen unterscheiden, indem man signalisiert: „Ich bin für Dich da.“ Andere Ja-Sager erhoffen sich durch ihr Verhalten eine schnellere Beförderung: „Schau her, ich mache alles für die Organisation.“

Natürlich sind das gute und auch berechnete Begründungen für dieses Verhalten. Wenn man sich aber durch sein Ja-Sagen überlastet, führt dies zu Stress. Produktivität und Effizienz gehen zurück, das eigene physische und psychische Wohlbefinden verschwindet. Und dies sind sicherlich keine guten Voraussetzungen für die erhoffte Beförderung.

Denken Sie daran: Wenn Sie „Ja“ sagen, müssen Sie Zeit für eine zusätzliche Sache erübrigen und müssen daher auf etwas anderes verzichten.

Die Gefahr beim automatischen Ja-Sagen ist, dass es sich oft schleichend in das eigene Verhalten einnistet.

### **Beispiel 2.6**

Wenn Sie einen Frosch in kochendes Wasser werfen, wird er sofort wieder herauspringen. Wenn Sie ihn aber in leicht angewärmtes Wasser geben und dieses langsam erhitzen, wird er als gekochter Frosch enden.

So wie mit dem Frosch im Beispiel 2.6 verhält es sich mit dem Ja-Sagen, und im Übrigen auch mit vielen anderen Verhaltensweisen. Wenn Sie mit Arbeit überlastet sind und keinen Puffer mehr haben, werden Ihnen die Folgen des Ja-Sagens eher bewusst. Sie tendieren eher zu einem Nein. Wenn Sie jedoch keine Arbeitsüberlastung spüren, tendieren Sie eher zum Ja-Sagen. Je häufiger Sie aber Ja sagen, umso häufiger werden Sie um die eine oder andere kleine Gefälligkeit gebeten. Damit steigt Ihre Arbeitslast an bis hin zur Überlastung.

#### **– Es wird „Ja“ gesagt, weil man sich dem Anfragenden verpflichtet fühlt oder Angst vor Zurückweisung hat**

Sie sehen, dass hier wieder psychologische Aspekte ins Spiel kommen. Man sagt „Ja“ nicht aus innerer Überzeugung, sondern weil man einen Gefallen tun will, weil man niemanden verärgern will, weil man glaubt, etwas zurückgeben zu müssen, weil man denkt, man könnte auch von dem anderen irgendwann mal irgendetwas brauchen, etc. Auch hier gilt, dass diese Gründe alle menschlich und nachvollziehbar sind. Aber ebenso gilt, dass eine schlecht ausgeführte Arbeit aufgrund eines halbherzigen Jas negativere Auswirkungen auf eine Beziehung hat als ein klares und begründetes Nein. Wir wollen hier einen Ausspruch von Mahatma Gandhi zitieren: „Ein überzeugend geäußertes Nein ist besser als ein Ja ohne Überzeugung, mit dem man nur gefallen will, oder, was noch schlimmer ist, mit dem man Ärger vermeiden will.“

#### **Bitte beachten Sie:**

Es geht hier nicht darum, grundsätzlich und immer Nein zu sagen. Vielmehr geht es darum, sich bewusst für Ja oder Nein zu entscheiden und die Folgen für den Zeitbedarf richtig abzuschätzen.

Wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie zu häufig Ja sagen, wenn Sie um einen Gefallen gebeten werden, sollten Sie sich in Zukunft **eine kurze Bedenkzeit erbitten**. Überlegen Sie dann, ob Sie die Anfrage erledigen können, ohne in zeitliche Not zu geraten. Überlegen Sie auch, ob Sie die Anfrage wirklich erfüllen wollen. Erst dann sollten Sie entscheiden, ob Sie Ja oder Nein sagen. Im Laufe der Zeit werden Sie ein Gefühl dafür entwickeln, ob ein Ja oder ein Nein angebracht ist.



### Bitte beachten Sie:

Wie in vielen Bereichen des Zeitmanagements müssen Sie auch hier ein Fingerspitzengefühl entwickeln. Wenn ein Kollege eine Bitte an Sie äußert, deren Zeitbedarf sofort zu überschauen ist und die auch sofort erledigt werden kann, macht es wenig Sinn, erst das Für und Wider eines Ja oder Neins zu überlegen. Dann hilft man kurz, und die Sache ist erledigt. Bei schwieriger zu überblickenden Anfragen sollten Sie sich jedoch auf jeden Fall eine kurze Bedenkzeit erbitten, um die benötigte und verfügbare Zeit abzuschätzen.

### Zeitmanagementprinzip 8:

**Vermeiden Sie es, automatisch Ja zu sagen oder ein Ja zu sagen, hinter dem Sie nicht voll stehen.**

## 2.9 Fehler 9: Den Informationseingang nicht managen

Ein **Arbeitsablauf**, auf Englisch **Workflow** genannt, beschreibt eine vordefinierte Abfolge von Aktivitäten in einer Organisation. Der Arbeitsablauf betont dabei die operativ-technische Sicht auf die Prozesse der Organisation.

An einem Fließband oder allgemeiner in einer Produktionsumgebung ist der Arbeitsablauf Teil des Produktionsprozesses. Ein Gegenstand kommt in einem bestimmten, vordefinierten Zustand am Arbeitsplatz eines Mitarbeiters an, wird von diesem bearbeitet und in einem ebenfalls genau definierten Zustand weitergegeben.

Der Arbeitsablauf in einer Wissens- und Informationsumgebung, in der ja immer mehr Menschen arbeiten, unterscheidet sich signifikant vom Arbeitsablauf in einer Produktionsumgebung. Die zu erledigen Aufgaben erreichen einen Mitarbeiter nicht in Form von Gegenständen, sondern **in Form von Informationen**. Diese sind zum einen in der unterschiedlichsten Weise dargestellt, zum anderen kommen Sie über die **unterschiedlichsten Kanäle** beim Mitarbeiter an. Der **Informationseingang** ist also sehr heterogen.

### Aufgabe 2.6

Was sind die typischen Informationskanäle, durch die Informationen den Wissensarbeiter erreichen?

Zusätzlich kann sich ein Wissensarbeiter **seine Arbeit auch selbst schaffen**. Denken Sie nur an eine Idee, die Sie haben, und die Sie umsetzen. Hier ist Ihr Gehirn gewissermaßen der Informationseingang.

Auch unterscheidet sich der Arbeitsfluss von Informationen signifikant vom Arbeitsfluss in Produktionsumgebungen. Informationen auf der Grundlage von Kopfarbeit fließen viel leichter als Gegenstände, die die Grundlage der manuellen Arbeit bilden. Entsprechend vielfältiger Natur ist der Arbeitsfluss. So kann es passieren, dass Sie die Anfrage eines Kollegen bekommen, der Ihre Unterstützung benötigt. Oder Sie selbst benötigen Informationen von einem Experten aus einer anderen Abteilung. Es kann auch sein, dass Sie von den Ergebnissen an-

derer Personen abhängig sind, um Ihre eigene Arbeit weitermachen zu können. Oder umgekehrt, ein Kollege muss auf Ihre Arbeitsergebnisse warten und kann deshalb nicht weiterarbeiten.

Das **Management des Arbeitsflusses und des Arbeitsablaufs** wird aufgrund dieser Vielfalt an Informationseingängen und wegen der wechselseitigen Abhängigkeiten von Personen und Arbeitsgruppen für Wissensarbeiter immer wichtiger.

Warum ist dies auch unter den Aspekten des Zeitmanagements ein Problem? Ohne ein gut strukturiertes Management des Arbeitsflusses und des Arbeitsablaufs wird man schnell erschlagen von all den vielen Aufgaben und Arbeiten, die über die verschiedenen Informationseingänge auf einen einstürmen.

Verschärft wird diese Situation, wenn Sie an den ersten der hier beschriebenen Fehler denken. Aufgrund der Vielzahl der einfließenden Informationen nimmt man sich nicht die Zeit, um alles sinnvoll aufzuschreiben. Als Folge vergisst man viele Dinge, stellt bestimmte Arbeiten nicht fertig oder legt Informationen so ab, dass man sie nicht mehr findet. Das Ganze endet in einem Gefühl der inneren Unruhe und Überlastung.

Die **Ursache für ineffizientes Management des Informationseingangs** ist häufig eine Kombination der folgenden Faktoren.

– **Mangel an Filterung des Informationseingangs**

Der Informationseingang stellt verschiedene Arten dar, wie andere Personen Ihnen neue Informationen vermitteln oder Anfragen an Sie stellen können. In Aufgabe 2.6 haben Sie typische Informationseingänge aufgelistet. Die Informationen, die Sie durch diese Informationseingänge erreichen, können

- neue Arbeit für Sie bedeuten;
- lediglich einen informativen Inhalt mit sich führen, ohne Aktivitäten auszulösen;
- irrelevant sein.

Wie Sie mit diesen Informationen umgehen, hängt vom Inhalt der Informationen ab. In manchen Fällen müssen Sie sofort aktiv werden, andere Aufgaben müssen verschoben oder delegiert werden. Oder es genügt, die Arbeit nur abzuspeichern. In manchen Fällen müssen Sie auch gar nichts machen.

Ein gutes Management des Informationseingangs regelt, wie mit den einkommenden Informationen verfahren werden soll.

– **Fehlen eines Systems, um neue Informationen strukturiert zu verarbeiten**

Die fehlende Filterung des Informationseingangs steht in engem Zusammenhang mit dem Fehlen eines Systems, mit dem neue Informationen strukturiert verarbeitet werden können. Ein funktionsfähiges System dieser Art bedeutet, dass Sie nach der Filterung nur noch diejenigen eingegangenen Informationen betrachten, die Arbeit für Sie bedeuten.

Ihr System sollte es Ihnen ermöglichen,

- kurze Aufgaben, z.B. das Beantworten einer E-Mail, sofort zu erledigen;
- aus anderen Aufgaben einen Eintrag in der Aufgabenliste oder einen Eintrag im Kalender zu machen;
- Aufgaben zu delegieren und die Erledigung der Aufgabe mithilfe Ihres Systems zu überwachen.

### **Zeitmanagementprinzip 8:**

**Entwickeln Sie ein System, um eingehende Aufgaben strukturiert zu bearbeiten und dabei nichts zu vergessen.**

### **2.10 Fehler 10: Aktivität und Produktivität verwechseln**

Dieser nicht seltene Fehler verbindet die strategischen Elemente des Zeitmanagements wie z.B. Ziele, etc. mit den operativen Elementen. Die wesentliche Aussage im Zusammenhang mit diesem Fehler ist:

Aktiv und beschäftigt zu sein bedeutet nicht automatisch, produktiv zu sein und Fortschritte in Richtung seiner Ziele zu machen,.

Sie können sehr viel Zeit damit verbringen, Dinge zu erledigen, die bedeutungslos sind, wie z.B. eine Powerpoint-Präsentation noch ein bisschen peppiger zu machen. Oder Sie müssen „Feuer löschen“, die mit mehr Voraussicht hätten vermieden werden können. Auch in diesem Fall sind Sie aktiv mit dem Feuerlöschen beschäftigt, ohne dass es sie wirklich weiterbringt.

Hier sind wieder eine sorgfältige Planung und die Identifikation der wirklich wichtigen Aufgaben ein Schlüssel zum Erfolg. Die Veränderung des eigenen Zeitverhaltens, um die Produktivität zu steigern und die unproduktive Aktivität zu reduzieren, ist ein Prozess, mit dem Sie beginnen, sobald Sie die ersten Methoden des Zeitmanagements einsetzen.

### **Zeitmanagementprinzip 10:**

**Identifizieren Sie unproduktive Aktivitäten und ersetzen Sie diese durch produktive Aktivitäten, die Sie Ihren Zielen näher bringen. Ein wichtiges Hilfsmittel hierzu ist eine sorgfältige Planung.**

## Zusammenfassung

Die folgende Tabelle stellt die in dieser Lektion genannten Zeitmanagementfehler und die daraus abgeleiteten Prinzipien gegenüber.

**Tabelle 2.1: Zeitmanagementfehler und Zeitmanagementprinzipien**

<b>Zeitmanagementfehler</b>	<b>Zeitmanagementprinzip</b>
Sich zu viele Dinge merken wollen	Versuchen Sie nicht, sich zu viel zu merken. Entwickeln Sie ein effizientes Notizsystem, das zumindest Ihre wichtigsten Aufgaben enthält.
Dinge tun, die gerade unsere Aufmerksamkeit erregen	Lassen Sie sich nicht durch unwichtige Dinge ablenken.
Dinge effizient tun, die gar nicht gemacht werden müssen	Überprüfen Sie regelmäßig, ob das, was Sie gerade tun, zielführend ist.
Zu wenig Zeit für die Top-prioritäten aufwenden	Führen Sie eine vernünftige Planung und Priorisierung Ihrer Aufgaben ein.
Schlechte Planung	Lernen Sie zu planen, und führen Sie konsequent, nachhaltig und diszipliniert ein Planungssystem ein, das zu Ihnen passt. Achten Sie aber darauf, dass Planung nicht zum Selbstzweck wird, sondern dass am Ende der Planung auch die Arbeit erfolgen muss.
Eine unordentliche, ablenkende Arbeitsumgebung	Organisieren Sie Ihren Arbeitsplatz so, dass er ein ablenkungsfreies und effizientes Arbeiten ermöglicht.
Versuchen, zu viel zu tun	Versuchen Sie, durch eine verbesserte Schätzung des Zeitbedarfs und durch eine konsequente Umsetzung von Zeitmanagementmethoden der Überlastungssituation Herr zu werden. Nutzen Sie die eingesparte Zeit nicht, um sich neue Aufgaben aufzubürden.
Immer „Ja“ sagen	Vermeiden Sie es, automatisch Ja zu sagen oder ein Ja zu sagen, hinter dem Sie nicht voll stehen.
Den Informationseingang nicht managen	Entwickeln Sie ein System, um eingehende Aufgaben strukturiert zu bearbeiten und dabei nichts zu vergessen.
Aktivität und Produktivität verwechseln	Identifizieren Sie unproduktive Aktivitäten und ersetzen Sie diese durch produktive Aktivitäten, die Sie Ihren Zielen näher bringen. Ein wichtiges Hilfsmittel hierzu ist eine sorgfältige Planung.

## Wiederholungsaufgaben

Was ist das wichtigste Werkzeug, um keine Aufgaben zu vergessen?



**Formatiert:** Nummerierung und Aufzählungszeichen

Was sind die Gründe dafür, dass wir Dinge tun und dabei oft sogar noch effizient sind, die wir eigentlich gar nicht tun müssten?



**Formatiert:** Nummerierung und Aufzählungszeichen

Warum planen Menschen typischerweise zu wenig?



**Formatiert:** Nummerierung und Aufzählungszeichen

Warum bürdet man sich häufig zu viel Arbeit auf?



**Formatiert:** Nummerierung und Aufzählungszeichen

Was denken Sie, welcher Informationseingang erzeugt derzeit die meisten Probleme?



**Formatiert:** Nummerierung und Aufzählungszeichen

## Lektion 3

### 3. Zeitmanagementtypen

*Basierend auf dem individuellen Zeitverhalten lassen sich Menschen in vier Kategorien einteilen, die sie als einen bestimmten Zeitmanagementtyp identifizieren. Diese Kategorien gehen zurück auf das DISG-Modell von William Moulton Marston, welches sich ohne Schwierigkeiten auf das Zeitverhalten und das Zeitmanagement von Menschen übertragen lässt.*

*Nach der erfolgreichen Bearbeitung dieser Lektion*

- kennen Sie das DISG-Modell und können die Eigenschaften der verschiedenen DISG-Typen beschreiben;*
- kennen Sie die Zeitmanagementtypen als Ableitung aus dem DISG-Modell und können die Stärken und Schwächen des entsprechenden Zeitverhaltens beschreiben,*
- wissen Sie, was Sie für ein Zeitmanagementtyp sind und können die kritischen Elemente ihres Zeitverhaltens identifizieren.*

#### Das DISG-Modell

← **Formatiert:** Nummerierung und Aufzählungszeichen

**William Moulton Marston** (1893 – 1947) war ein US-amerikanischer Psychologe, feministischer Theoretiker und Autor von Comics. Im Jahr 1928 veröffentlichte er sein Werk „**Emotions of Normal People**“. In diesem Buch beschäftigte er sich mit der Frage, welche Emotionen „normale Menschen“ zeigen und wie sie sich unterscheiden lassen. Normale Menschen in Marstons Sinn sind Menschen ohne psychische Erkrankung. Marston kommt zu dem Ergebnis, dass sich Menschen auf zwei Arten unterscheiden lassen:

- Menschen betrachten sich selbst stärker oder schwächer als ihr Umfeld bzw. ihre Umwelt und sind dementsprechend aktiv oder passiv eingestellt.
- Menschen sehen ihr Umfeld bzw. ihre Umwelt als freundlich oder als feindlich an.

Marston stellte bei seinen Untersuchungen immer wiederkehrende Muster fest, die sich aus den insgesamt vier Kombinationsmöglichkeiten der beiden Unterscheidungskriterien ergeben: **Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit** (siehe Abbildung 3.1). Das DISG-Modell ist nach den vier Anfangsbuchstaben dieser vier grundlegenden Verhaltensweisen benannt.

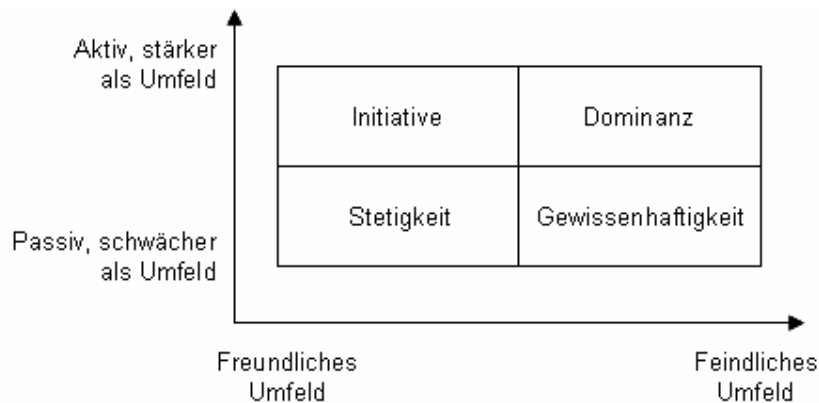


Abb. 3.1: Das DISG-Modell (1)

Nach dem DISG-Modell ist die Persönlichkeit eines Menschen unter anderem das Ergebnis seiner Wahrnehmung und seiner Reaktion auf die jeweilige Lebenssituation. In diesem Sinne diagnostiziert das **DISG-Persönlichkeitsprofil** bestimmte Ausprägungen von Verhaltenstendenzen eines Menschen anhand der Zuordnung seines Profils zu den in Abbildung 3.1 dargestellten Quadranten. In Abbildung 3.2 sehen Sie eine etwas andere Darstellung des DISG-Modells, in dem Wahrnehmung und Reaktion explizit genannt werden. Aus den vier grundlegenden Verhaltensdimensionen ergeben sich unter Beachtung der unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten insgesamt 20 verschiedene Mischformen.

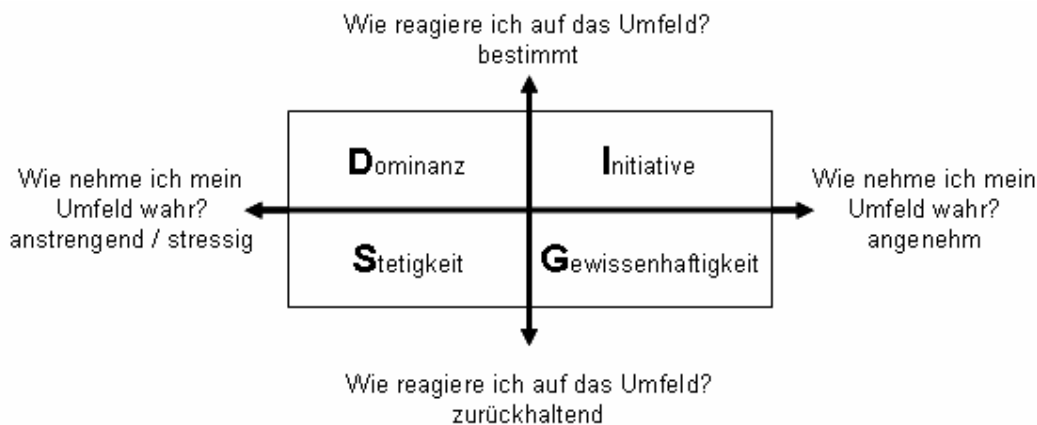


Abb. 3.2: Das DISG-Modell (2)

Alle Menschen zeigen grundsätzlich alle vier Verhaltensweisen, allerdings in unterschiedlich starker Ausprägung. Bei jedem Menschen ist **eine der vier Verhaltensweisen am stärksten ausgeprägt**. In seltenen Fällen liegen auch zwei der vier Verhaltensweisen gleich stark an erster Stelle. Was bedeutet dies nun für die Verhaltensweisen im Detail?

- Personen mit hoher **Dominanz** sind sehr aktiv im Umgang mit Problemen und Herausforderungen. Sie gelten als anspruchsvoll, kraftvoll, egozentrisch, willensstark, zielstrebig, ehrgeizig, aggressiv und bahnbrechend. Sie sind sehr kommunikationsfreudig und kontaktfähig.

Dominante Personen lieben schnelle Entscheidungen und spontane Entschlüsse. Zeitdruck macht ihnen nichts aus. Sie sind immer aktiv und beschäftigt. Probleme und Aufgaben betrachten sie als persönliche Herausforderungen. Sie sind Siegertypen mit einer operativen Hektik, die Langeweile verhindert. Die Ideen von dominanten Personen sind oft geradezu genial. Sie gelten als „Machertypen“ mit hoher Begabung für Synergien. Die genaueren Details der Arbeit überlassen sie anderen.

Personen mit gering ausgeprägter Dominanz sind eher passiv und denken lange nach, bevor sie eine Entscheidung treffen. Sie gelten als konservativ, unschlüssig, kooperativ, berechnend, anspruchslos, vorsichtig, weich, angenehm, bescheiden und ruhig.

- Personen mit großer **Initiative** beeinflussen andere durch Gespräche und Aktivitäten, wobei sie zu Emotionalität tendieren. Sie gelten als überzeugend, anziehend, politisch, enthusiastisch, warm, ausdrucksvoll, vertrauensvoll und optimistisch. Personen mit geringer Initiative beeinflussen mehr durch Daten und Fakten, weniger mit Gefühlen. Sie gelten als nachdenklich, sachlich, berechnend, skeptisch, logisch, argwöhnisch, faktenorientiert, pessimistisch und kritisch.
- **Stetige Menschen** wollen Konstanz und Sicherheit in ihrem Leben und lehnen plötzliche Veränderungen ab. Sie gelten als ruhig, entspannt, geduldig, beständig, ausgeglichen und unemotional. Menschen mit geringer Stetigkeit lieben den Wandel und die Vielfalt. Sie gelten als unruhig, ausdrucksvoll, ungeduldig, angespannt oder sogar als impulsiv.
- **Gewissenhafte Menschen** befolgen Regeln und Vorschriften und lieben klare Strukturen. Sie legen großen Wert auf qualitativ hochwertige Arbeit und machen die Dinge gleich beim ersten Mal richtig. Diese Personen gelten als vorsichtig, zurückhaltend, anspruchsvoll, ordentlich, systematisch, diplomatischen, genau, taktvoll. Für Personen mit geringer Gewissenhaftigkeit ist es wichtig, Regeln in Frage zu stellen. Sie wollen ihre Unabhängigkeit und gelten als eigenwillig, hartnäckig, unsystematisch, willkürlich und auch bei Detailfragen sorglos.

### Aufgabe 3.1

Peter ist ein aktiver Mensch, der Schlüsselpositionen in verschiedenen Vereinen einnimmt. Er ist bekannt für seine guten Ideen und hat dadurch schon eine Menge bewegen können. Seine Argumentation in Diskussionen ist sehr überzeugend, sodass er viel für seine Vereine erreicht. Was für ein DISG-Typ ist Peter?

### Aufgabe 3.2

Cornelia ist die richtige Frau, wenn es darum geht, zwischen unterschiedlichen Interessen zu vermitteln. Sie ist in der Lage, beide Seiten neutral zu bewerten, Vor- und Nachteile abzuwägen und diese verständlich darzustellen. Was für ein DISG-Typ ist Cornelia?



## Persönlichkeitstypen und Zeitmanagement

← **Formatiert:** Nummerierung und Aufzählungszeichen

Vielleicht fragen Sie sich inzwischen, was das Ganze mit Zeit- und Selbstmanagement zu tun hat? Nun, die verschiedenen Persönlichkeitstypen zeigen unterschiedliche Verhaltensweisen, und das gilt auch für das **Zeitverhalten**. Je nachdem, welcher Persönlichkeitstyp Sie sind, stehen für Sie andere Zeitprobleme im Vordergrund, die gelöst werden müssen. Sehen Sie sich zunächst die vier Persönlichkeitstypen und deren Umgang mit der Zeit an.

- Der **dominante Zeitmanagementtyp** analysiert schnell und handelt ziel- und ergebnisorientiert. Seine Intention ist es, Zeitdiebe zu eliminieren. Daher fällt es ihm auch nicht schwer, „Nein“ zu sagen. Er will alles sofort, am liebsten „gleich gestern“ erledigt haben und hat immer mehrere Bälle in der Luft. Dadurch tendiert er zu Durcheinander und Hektik. Er handelt impulsiv, ohne die Dinge richtig zu Ende zu denken. Das Hauptkennzeichen eines dominanten Typs ist Ungeduld.

Das Zeitmanagement des Dominanten ist durch Delegieren geprägt, denn er will seine wertvolle Zeit nicht mit Kleinigkeiten verplempern. Dies empfindet er als Verschwendung wertvoller Ressourcen. Langsamkeit ist seine Sache nicht. Auch im Umgang mit seinen Mitarbeitern ist Schnelligkeit wichtig. Die Mitarbeiter müssen sofort zur Sache kommen, alles andere ist verlorene Zeit. Entsprechend unterbricht er gerne, um Zeit zu sparen. Er erwartet ohne Umschweife Lösungsvorschläge, am besten gleich mit Vorschlägen für Ersatzlösungen.

Der Dominante hasst, wie schon erwähnt, Kleinigkeiten. Damit möchte er im Prinzip keine Zeit verschwenden. Genau dies ist aber seine Schwäche. Er neigt zur **Oberflächlichkeit**, was seiner Zeiteinsparung massiv entgegenwirken kann.

### Beispiel 3.1

Ein dominanter Typ führt Vertragsverhandlungen. So schnell wie möglich will er zum Vertragsabschluss kommen. Als der Vertrag zur Unterschrift vorliegt, überfliegt er ihn, ohne das Kleingedruckte zu lesen. Dies hat gravierende Folgen, denn einige erwartete Leistungen des Vertragspartners sind im Kleingedruckten explizit ausgeschlossen. Als dies erkannt wird, muss neu verhandelt werden. Dies kostet viel mehr Zeit und Geld, als durch den schnellen ersten Vertragsabschluss eingespart wurde.

Eine zweite Schwäche liegt in der Umsetzung seiner meist guten Ideen und Konzepte. Er will alles so schnell wie möglich realisieren und plant dadurch **zu viele Projekte und Aktionen gleichzeitig**. Für die Realisierung nimmt er sich zu wenig Zeit. Dadurch passiert es häufig, dass seine Pläne scheitern. Sie werden zunächst verschoben, dann auf Eis gelegt und schließlich vergessen oder ignoriert.

Dominante Typen lieben das **Delegieren**. Das ist zunächst nicht schlecht, im Gegenteil, das Delegieren ist eine wichtige Methode des Zeitmanagements. Dominante Typen delegieren jedoch zu viel und zu schnell. Damit verlieren sie oft Aufgaben oder Projekte aus den Augen.

Wenn Sie zum dominanten Typ tendieren, sollten Sie sich die Zeit nehmen, die Dinge im Detail zu durchzudenken. Sie sollten sich Ziele setzen und ihre eigenen Erwartungen klären. Schreiben Sie sich diese Dinge auf und versuchen Sie, den Zeitbedarf abzuschätzen. Seien Sie auch geduldiger mit Ihren Mitmenschen und hören Sie diesen besser zu. Ein anderes, probates Mittel für dominante Menschen ist das Führen von Tages- und Wochenplänen, um den Überblick zu behalten.

- Der **initiative Zeitmanagementtyp** fühlt sich wohl, wenn er seine sozialen Kontakte pflegen kann. Er liebt Aktivitäten in der Gruppe und erledigt Dinge ungern alleine. Dabei ist er spontan, aber oft auch undiszipliniert. Er unterbricht andere gerne, lässt sich aber selbst ebenfalls unterbrechen. Er zeigt Optimismus und Begeisterung, verzettelt sich dabei aber oft in zu viele und häufig auch spontane Aktivitäten. Er unterhält sich lieber, anstatt zu arbeiten.

Der initiative Typ stürzt sich gerne in neue Aufgaben. Details und Routinearbeit hasst er hingegen. Entsprechend arbeitet er nicht besonders gründlich und zeigt leicht chaotische Tendenzen in seiner Arbeitsweise. Initiative Zeittypen sind optimistische Planer mit einer Neigung zu spontanen Aktionen.

In Büro eines initiativen Zeitmanagementtypen herrscht ebenfalls Chaos. Sein Schreibtisch ist gekennzeichnet durch ein wirres Durcheinander, das er gerne als sein „schöpferisches Potenzial“ bezeichnet. Er beginnt meist erst dann, sich besser zu organisieren, wenn die Situation zu verfahren und aussichtslos wird.

### **Beispiel 3.2**

Günter ist ein initiativer Zeitmanagementtyp. Sein Arbeitsplatz spiegelt dieses Zeitmanagementverhalten wider. Auf seinem Schreibtisch türmen sich drei Stapel mit Unterlagen, die wenig Platz zum Arbeiten lassen. Der Monitor ist übersät mit Haftzettelchen, die Günter an die unterschiedlichsten Termine und Aufgaben erinnern sollen. Neben dem Monitor stehen einige unbeschriftete Ordner, die prall gefüllt sind mit Dokumenten. Drei Zeitschriften liegen aufgeschlagen neben der Tastatur. Die Schreibtischschubladen sehen nicht besser aus. Sie sind randvoll gefüllt mit den unterschiedlichsten Dingen bis hin zu wichtigen Büroarbeitsmaterialien, die Günter nie findet, wenn er sie sucht.

Initiative Zeittypen kennen oft ihre Zeitdiebe nicht. Sie sind sich nicht bewusst, wo ihre ganze Zeit geblieben ist.

### **Aufgabe 3.3**

Können Sie sich denken, was ein wichtiger Zeitdieb bei initiativen Zeitmanagementtypen sein könnte?

Auch in Besprechungen wirkt sich der initiative Charakter aus. Initiative Zeittypen neigen dazu, vom Thema abzulenken, unvermittelt neue Ideen vorzustellen und Nebensächlichkeiten in den Vordergrund zu stellen.

Sollten Sie zu den initiativen Zeitmanagementtypen gehören, müssen Sie Ihrem Arbeitstag mehr Struktur geben. Erstellen Sie priorisierte Tagespläne, und halten Sie sich dann auch daran. Bringen Sie Ihren Schreibtisch in Ordnung und reduzieren Sie Ihre vielen informellen Gespräche. Beginnen Sie erst dann mit einer neuen Aufgabe, wenn die alte Aufgabe erledigt ist.

- Der **stetige Zeitmanagementtyp** vermeidet Aufgaben mit Termindruck. Er bevorzugt weniger dringliche Aufgaben und geht eine Sache nach der anderen an. Zu viele Aufgaben, die quasi gleichzeitig erledigt werden müssen, überfordern ihn manchmal.

Der stetige Typ benötigt eine entspannte und freundliche Atmosphäre mit Stabilität und Harmonie, um sich wohl zu fühlen. Er ist sehr loyal und teamfähig. Allerdings geht er Veränderungen und Konflikten aus dem Weg. Seine Arbeitsweise ist eher langsam, aber gründlich und zuverlässig. Er ist gut organisiert. Typischerweise gehört er zu den Ja-Sagern, um die Beziehungen zu seinen Mitmenschen nicht durch ein „Nein“ zu belasten.

Die Stärken des stetigen Zeitmanagementtyps liegen in seinem Einfühlungsvermögen, mit dem er Stimmungen und versteckte Signale wahrnimmt. Durch seine ruhige Art wirkt er in Arbeitsgruppen und Teams integrierend und verbindend. Er achtet darauf, dass keiner in der Gruppe zu kurz kommt und die Harmonie nicht gestört wird.

Nachteilig erweist sich die Eigenschaft des Stetigen, niemandem zur Last fallen zu wollen. Damit kommen zum einen seine eigenen Bedürfnisse und Interessen zu kurz. Zeitsynergien durch konstruktive Auseinandersetzungen werden nicht genutzt. Zum anderen fällt es stetigen Zeitmanagementtypen schwer, Arbeit abzugeben. Lieber wird an der Mittagspause gespart oder am Abend weitergearbeitet, um niemandem zur Last zu fallen und auch keinen Zeitdruck aufkommen zu lassen. Allerdings bedenken diese Personen nicht, dass wenig Zeit für die eigenen, wirklich wichtigen Aufgaben verbleibt, wenn man alles selbst erledigen will. Dies geht oft auch auf Kosten der Freizeit.

Falls Sie ein stetiger Zeitmanagementtyp sind, sollten Sie lernen, flexibler auf Veränderungen zu reagieren. Suchen Sie auch einmal neue Wege, und halten Sie nicht immer an altbewährten Abläufen fest. Sie könnten mehr Initiative entwickeln und durch geeignete Methoden lernen, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden. Eigenen Sie sich eine systematische Arbeitsweise an, bei der Sie Wichtiges zuerst erledigen und Unwichtiges eventuell sogar ganz liegen lassen.

- Schließlich haben wir noch den **gewissenhaften Zeitmanagementtypen**. Er bevorzugt Ordnung, Disziplin und eine sachliche Atmosphäre. Entsprechend sind im Regeln, Normen und klare Anweisungen wichtig. Sein Umgang mit anderen Menschen ist diplomatisch, wobei er oft Angst hat, Fehler zu machen. Der gewissenhafte Typ erledigt jede Aufgabe übergründlich und perfekt.

tionistisch. Er plant detailliert, verbringt aber oft zu viel Zeit mit der Planung, statt sich auf die Durchführung zu konzentrieren. Dabei verstrickt er sich oft in Details. Seine Denkweise ist vorsichtig und eher pessimistisch. Er ist entscheidungsschwach.

Präzision und Genauigkeit sind dem gewissenhaften Zeitmanagementtypen wichtig, um Ärger und Unannehmlichkeiten zu vermeiden. Er durchdenkt Prioritäten gründlich, tendiert aber dazu, zu viele Prioritäten zu setzen. Um seine eigenen Aussagen zu untermauern und ihnen entsprechendes Gewicht zu geben, ist er immer gut informiert.

Die Schwächen des gewissenhaften Zeitmanagementtypen sind zum einen seine Probleme mit Störfaktoren, die seine perfekte Planung durcheinander bringen. Zum anderen ist sein Perfektionismus ein wichtiger Zeitdieb. Gewissenhafte Zeitmanagementtypen wollen immer besser sein als andere. Entsprechend reicht Ihnen sogar ein hundertprozentiges Ergebnis nicht aus – sie wollen 150 Prozent erreichen.

Sind Sie ein gewissenhafter Zeitmanagementtyp, sollten Sie die Erwartungen, die Sie an sich selbst stellen, reduzieren. Setzen Sie sich für jede Aufgabe ein striktes Zeitlimit. Konzentrieren Sie sich auf die Ergebnisse Ihrer Aktivitäten und nicht auf die Perfektion in deren Ausführung. Ein hilfreiches Instrument zur Überwindung der Perfektion ist die Pareto- oder 80:20-Regel, die Sie in Ihrem Lehrgang kennenlernen werden.

Sicherlich fragen Sie sich jetzt, wie Sie überhaupt erkennen können, was für ein Zeitmanagementtyp Sie sind. Hierfür gibt es zwei Ansätze. Diese Ansätze sind Grundlage der beiden folgenden Aufgaben.

#### **Aufgabe 3.4**

Sehen Sie sich noch einmal die Eigenschaften der vier verschiedenen Persönlichkeitstypen und vor allem deren Auswirkungen auf das Zeitverhalten an, wie es eben beschrieben wurde. Denken Sie dann über sich selbst nach und versuchen Sie, durch Selbstbeobachtung zu erkennen, was für ein Zeitmanagementtyp Sie sind.

#### **Aufgabe 3.5**

Laden Sie sich von Ihrer Lernplattform das *Hilfsmittel C.4, Arbeitsblatt 3.5: Zeitmanagementtyp (3.5\_Zeitmanagementtyp.doc)*. Mit diesem Hilfsmittel können Sie analysieren, was für ein Zeitmanagementtyp sie sind. Laden Sie sich das Arbeitsblatt von Ihrer Lernplattform herunter und gehen Sie so vor, wie es im Arbeitsblatt beschrieben ist.

## Zusammenfassung

William Moulton Marston beschäftigte sich in seinem Werk „Emotions of Normal People“ mit der Frage, welche Emotionen „normale Menschen“ zeigen und wie sie sich unterscheiden lassen. Als Ergebnis seiner Untersuchungen charakterisiert er Menschen auf zwei Arten.

- Menschen betrachten sich selbst stärker oder schwächer als ihr Umfeld bzw. ihre Umwelt und sind dementsprechend aktiv oder passiv eingestellt.
- Menschen sehen ihr Umfeld bzw. ihre Umwelt als freundlich oder als feindlich.

Durch eine Kombination der beiden Unterscheidungskriterien ergeben sich vier Verhaltensweisen, die als DISG-Modell bezeichnet werden: Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit.

Alle Menschen zeigen zwar immer alle vier Verhaltensweisen, doch in der Regel ist immer eine Verhaltensweise besonders stark ausgeprägt, sodass jeder Mensch relativ eindeutig einer der vier Kategorien zugeordnet werden kann.

Die Zugehörigkeit zu einer DISG-Kategorie zeigt sich auch im Zeitverhalten eines Menschen. Man spricht in diesem Zusammenhang von den DISG-Zeitmanagementtypen. Je nachdem, welchem Typ man angehört, hat man bestimmte Stärken und bestimmte Schwächen im Zeitmanagement. Somit hilft das Wissen über den eigenen Zeitmanagementtypus bei der Entwicklung eines individuellen, leistungsfähigen Zeitmanagementsystems.

## Wiederholungsaufgaben

- 3.1 Auf welche zwei grundsätzlichen Arten unterscheidet Marston „normale“ Menschen?
- 3.2 Welche vier Zeitmanagementtypen haben Sie kennengelernt?
- 3.3 Welcher Personentyp hat Schwierigkeiten mit plötzlichen Veränderungen?
- 3.4 Welcher Zeitmanagementtyp hat ein ausgeprägtes Delegationsverhalten?
- 3.5 Welcher Zeitmanagementtyp tendiert dazu, zu umfassend zu planen und die Umsetzung zu vernachlässigen?

## Lektion 4

### 4. Zeitverhalten und Zeitdiebe

*Ein gutes Zeitmanagementsystem setzt voraus, dass man sein Zeitverhalten und seine individuellen Zeitdiebe gut kennt. In dieser Lektion werden Sie sich mit diesen beiden Themen beschäftigen.*

*Nach der erfolgreichen Bearbeitung dieser Lektion*

- *haben Sie Ihr Zeitverhalten analysiert und bestimmte Verhaltensmuster identifiziert;*
- *haben Sie einige Ihrer individuellen Zeitdiebe identifiziert.*

In der letzten Lektion haben Sie in einer Selbstanalyse festgestellt, was für ein Zeitmanagementtyp Sie sind. Sie haben daraufhin Tipps von Ihrem Tutor erhalten, worauf Sie bei der Entwicklung Ihres Zeitmanagementsystems besonders achten sollten. Um Ihr individuelles Zeitmanagement möglichst optimal entwickeln zu können, sollten Sie noch ein bisschen mehr von sich selbst wissen, unter anderem was für ein Zeitverhalten Sie an den Tag legen und wo Ihre Zeitdiebe ganz konkret sind. Daher werden Sie in dieser abschließenden Lektion des Lernhefts „Grundlagen des Zeit- und Selbstmanagements“ Ihr Zeitverhalten noch etwas weiter analysieren.

#### Wie nutzen Sie Ihren Tag?

← **Formatiert:** Nummerierung und Aufzählungszeichen

Passiert es Ihnen auch öfters, dass Sie am Abend Ihren Arbeitsplatz verlassen und sich fragen, was Sie denn an diesem Tag geschafft haben und wo Ihre Zeit geblieben ist? Leider wird diese Frage in den wenigsten Fällen beantwortet. Man akzeptiert, dass „das halt wieder so ein Tag war, an dem nichts so recht geklappt hat.“

Um diese Situation in den Griff zu bekommen und nachhaltig Zeit zu sparen, müssen Sie zunächst Zeit investieren und Ihr Zeitverhalten analysieren. In der Regel hat man schon so ein Gefühl, wo man Zeit verschwendet hat. Das Gefühl alleine genügt jedoch nicht, um Verbesserungen zu erzielen. Wenn Sie jedoch zumindest vorübergehend ein **Zeittagebuch** führen, werden Sie konkrete Hinweise bekommen, wo Sie Zeit vergeudet haben. Dabei ist es nicht notwendig, dass Sie Ihren Tag minutiös aufzeichnen. Es hat sich vielmehr bewährt, dass der Arbeitstag **in Blöcke mit einer Länge von einer halben Stunde aufgeteilt wird**. Am Ende jedes Blocks zeichnen Sie auf, was Sie in der letzten halben Stunde gemacht haben. Sehen Sie sich hierzu Tabelle 4.1 an. Die Zeit gibt in diesem Fall immer das Ende eines Blocks an. Fahren Sie dann mit der Aufgabe 4.1 fort.

**Tabelle 4.1: Beispiel einer Tagesaufzeichnung**

Dienstag, 25. März 2008				
Zeit	Aufgabe		Zeit	Aufgabe
08:30	Fahrt im Zug zur Arbeit; Papier durchgesehen, Zeitung gelesen, aus dem Fenster geschaut		13:30	Fahrt mit Dienstwagen zum Standort Berliner Straße
09:00	E-Mail gelesen, mit Paul Kaffee getrunken und über das Fußballspiel geredet		14:00	Meeting mit Anke und Horst; Klaus war leider nicht da
09:30	E-Mails bearbeitet		14:30	Fortsetzung des Meetings, dazwischen einige Telefonate
10:00	Regelmäßiges Wochenmeeting, startete mit 10 Minuten Verspätung		15:00	Rückfahrt zum Büro
10:30	Wochenmeeting, keine Beschlüsse, weil Rudolf fehlte		15:30	E-Mails bearbeitet und am Bericht für Lenkungsausschuss weitergeschrieben
11:00	Einige Telefonate, nicht alle Personen erreicht		16:00	Längeres Telefonat mit Anna wegen ABC-Projekt; Ergebnisse des Telefonats zusammengefasst
11:30	E-Mails bearbeitet und Bericht für Lenkungsausschuss geschrieben		16:30	Am Bericht für Lenkungsausschuss weitergeschrieben; Anke hat wegen Rückfragen angerufen
12:00	Mittagessen		17:00	E-Mails bearbeitet und kurz mal im Web gesurft
12:30	Mit Helga Kaffee getrunken		17:30	Schreibtisch aufgeräumt
13:00	E-Mails bearbeitet und Bericht für Lenkungsausschuss geschrieben		18:00	Heimfahrt im Zug, dabei etwas geschlafen

**Aufgabe 4.1:**

Laden Sie sich von Ihrer Lernplattform das *Hilfsmittel C.5, Arbeitsblatt 4.1: Zeittagebuch (4.1\_Zeittagebuch.doc)*. Gehen Sie so vor, wie auf dem Blatt beschrieben.

Häufig stellt man bei der Analyse seines Tages durch Führen eines Zeittagebuches fest, dass man einerseits einen großen Teil des Tages mit Routineaufgaben befasst ist und dass man andererseits nur einen geringen Teil mit Planungs- und Kreativitätsaufgaben verbringt. Hier haben Sie einen guten Hebel für eine Verbesserung Ihres Zeitmanagements. Versuchen Sie, die Routinearbeiten zugunsten von wertvolleren Arbeiten zu verringern.

Sie werden in Ihrem Lehrgang viele Vorschläge erhalten, wie Sie Routinearbeiten vermeiden oder effizienter gestalten können.

### Kennen Sie Ihre Zeitdiebe?

← - - - - **Formatiert:** Nummerierung und Aufzählungszeichen

In der zweiten Lektion haben Sie auf der Basis typische Zeitmanagementfehler einige wichtige Zeitdiebe kennengelernt. Zeitdiebe werden Ihnen immer wieder begegnen. Um Ihr eigenes individuelles Zeitmanagementsystem zu entwickeln, ist es wichtig, dass Sie Ihre **persönlichen Zeitdiebe erkennen**. Das ist oft gar nicht so einfach. Die Schwierigkeit liegt darin,

- den Zeitdieb überhaupt zu erkennen;
- zu entscheiden, ob er in einem bestimmten Zeitpunkt überhaupt als Zeitdieb auftritt, oder ob er vielleicht in diesem Augenblick sogar nützlich ist.

#### Beispiel 4.1

Sie brüten gerade über einer komplexen Aufgabe. Übermorgen geht es endlich in den wohlverdienten Urlaub. „Sollte ich nicht zur Entspannung mal kurz, aber nur ganz kurz, im Internet auf die Website des Urlaubsorts schauen. Danach geht die Arbeit bestimmt viel besser.“ – Nach einer halben Stunde wenden Sie sich wieder Ihrer komplexen Aufgabe zu, und benötigen weitere 15 Minuten, bevor Sie wieder ganz in der Materie sind.

In diesem Beispiel fällt es sicherlich nicht schwer, den Zeitdieb zu erkennen. Er heißt hier „Ablenkung“ und hat Ihnen 45 Minuten gestohlen. Allerdings haben Sie ihm ganz kräftig geholfen. Sehen Sie sich ein zweites Beispiel an.

#### Beispiel 4.2

Sie sitzen in Ihrem Büro und arbeiten konzentriert an einer Aufgabe. Es klopft an der Tür, und ohne Ihr „Herein“ abzuwarten stürmt Ihr Teamkollege Paul ins Büro.

1. „Hey, wie sieht es aus? Kommst Du mit auf einen Kaffee?“
2. „Ich brauche Deine Hilfe. Unlängst hattest Du ein ähnliches Problem wie ich gerade. Wie hast Du dieses gelöst?“

Im ersten Fall des Beispiels 4.2 sieht es so aus, also ob Paul tatsächlich Ihre Zeit stiehlt, weil er Sie in Ihrer Arbeit unterbricht und nur Kaffee trinken will. Der zweite Fall ist anders gelagert. Wenn Sie hier Paul helfen können, werden Sie zwar selbst unterbrochen und abgelenkt, helfen aber Paul Zeit zu sparen. Er hätte für



die Lösung des Problems viel länger gebraucht als Sie, denn Sie kennen die Lösung.

Es kann aber auch ganz anders aussehen. Im ersten Fall ist das Kaffeetrinken eine wichtige Gelegenheit zur Beziehungspflege und bringt im informellen Gespräch vielleicht sogar neue Erkenntnisse. Im zweiten Fall werden Sie von Paul unnötig unterbrochen, denn ein kurzes Dokument zur Lösung des Problems liegt auf dem Server. Paul hätte dort nur nachsehen müssen.

Sie sehen an diesem Beispiel, dass

- Zeitdiebe manchmal schwer zu erkennen sind;
- eine bestimmte Situation im einen Fall ein Zeitdieb, im anderen aber auch nützlich sein kann;
- man bei seinem Zeitverhalten immer auch an das Team als Ganzes denken muss, um im Team keine Zeit zu verschwenden.

#### **Aufgabe 4.2**

Überlegen Sie sich eine Situation aus Ihrem Arbeitsbereich, die häufiger vorkommt und die sowohl ein Zeitdieb als auch ein gewinnbringendes Ereignis sein kann. Wie können Sie die Situation sofort richtig als Zeitdieb oder als gewinnbringendes Ereignis einschätzen? Stellen Sie Ihre Antwort in das Forum und lesen Sie die Antworten anderer Studierender.

Zeitmanagement bedeutet unter anderem, **seine typischen „Zeitdiebe“ zu erkennen und Maßnahmen zu entwickeln, um diese Zeitdiebe zu eliminieren**. Zeitdiebe sind dabei Situationen bzw. Verhaltensweisen, durch die man Zeit verschwendet bzw. seine Zeit nicht effizient nutzt.

Um seine Zeitdiebe wirkungsvoll zu bekämpfen, ist es notwendig, sie möglichst präzise zu kennen. Meistens hat man eine recht vage, gefühlsmäßige Vorstellung von seinen Zeitdieben, ohne dass man sie im Detail beschreiben kann. Vielleicht ist Ihnen noch gar nicht bewusst, wie viele Zeitdiebe sich in Ihrer Umgebung aufhalten.

In der folgenden Aufgabe werden Sie sich einige Ihrer Zeitdiebe bewusst machen und priorisieren. Dabei gehen wir noch nicht ins Detail. Später werden wir immer wieder auf diese und andere Zeitdiebe zurückkommen und Methoden entwickeln, um die wichtigsten Zeitdiebe möglichst unschädlich zu machen.

#### **Aufgabe 4.3**

Überlegen Sie, was Ihre größten Zeitdiebe sind. Nehmen Sie hierzu das Arbeitsblatt 4.3 im Anhang C.6 zur Hilfe.

*Hilfsmittel C.6 im Anhang Ihres Lernhefts oder auf Ihrer Lernplattform*

- *Arbeitsblatt zur Aufgabe 4.3  
„Meine Zeitdiebe“ (STZS01-A6)“*
- *Datei auf Lernplattform: 4.3\_Zeitdiebe.doc*

## **Zusammenfassung**

Zeittagebücher sind ein wichtiges Mittel, um sein eigenes Zeitverhalten zu analysieren. Hierzu sollte man das Zeittagebuch mindestens eine Woche lang führen. Es ist wichtig, dass man eine „normale“ Arbeitswoche heranzieht, damit nicht außergewöhnliche Einflussfaktoren das Ergebnis überlagern. Durch regelmäßige Wiederholung dieser Methode kann man Veränderungen in seinem Zeitverhalten entdecken.

Zeitdiebe sind eines der größten Probleme beim Zeitmanagement. Sie sind es, die uns unsere Zeit vergeuden lassen. Dabei ist es oft gar nicht so einfach, Zeitdiebe zu erkennen. Es ist auch ohne Weiteres möglich, dass ein bestimmtes Verhalten in einer bestimmten Situation ein Zeitdieb ist, in einer anderen Situation nicht. Daher ist es wichtig, seine individuellen Zeitdiebe zu erkennen und so weit wie möglich auszuschalten.

## **Wiederholungsaufgaben**

- 4.1 Was ist ein guter Hebel, um auf der Basis eines Zeittagebuchs sein Zeitverhalten zu verbessern?
- 4.2 Was ist ein Zeitdieb?

## Anhang

### A. Lösungen zu den Aufgaben im Text

- 1.1 Ohne Musterlösung
- 1.2 Vergangene Zeit kann nicht wiederkehren und kann auch nicht zurückgeholt werden. Zeit lässt sich nicht kaufen, nicht sparen, nicht leihen, nicht wie ein Gegenstand zur eigenen Verwendung stehlen und nicht vermehren.
- 1.3 Was habe ich bisher geleistet und wo liegen meine Stärken und Schwächen? Welche Kompetenzen besitze ich und wie sind diese zu bewerten? Welche Ziele habe ich und wie sind diese priorisiert? Wie effektiv arbeite ich mit anderen zusammen? Wie kommuniziere ich? Wie gut bin ich im Zeitmanagement?
- 1.4 Ohne Musterlösung
- 2.1 Zunächst einmal verschwenden Sie die Zeit Ihrer Telefonkonferenzpartner, die sich die Zeit für die Telefonkonferenz freigehalten haben. Außerdem verschwenden Sie Zeit, weil die Telefonkonferenz neu organisiert werden muss. Sie verschwenden aber unter Umständen auch Zeit, weil die Telefonkonferenz erst später als geplant stattfinden kann und sich dadurch andere Dinge verzögern können.
- 2.2 Der Bericht muss am anderen Tag fertig sein. Wenn Sie ihn auf den nächsten Tag verschieben und es kommt dann zu Verzögerungen, haben Sie keinen zeitlichen Puffer mehr. Die wichtige Aufgabe „Schreiben des Berichts“ wird plötzlich dringend. Wichtige und gleichzeitig dringende Aufgaben gehören aber zu den größten Problemen im Zeitmanagement.
- 2.3 Hier sind sogar zwei Fehler zu nennen. Der erste Fehler, sich zu viele Dinge merken zu wollen, lässt einen in unwichtige Aufgaben abgleiten. Beispiel: Während Sie an einer wichtigen Aufgabe arbeiten, kommt Ihnen plötzlich ein Telefonanruf in den Sinn, den Sie noch erledigen wollen. Er ist zwar nicht wichtig, aber wenn Sie schon mal daran denken, wird er auch gleich erledigt. Und schon sind Sie in eine unwichtige Aufgabe abgedriftet. Der zweite Fehler steht in engem Zusammenhang, nämlich das zu tun, was gerade die Aufmerksamkeit erregt. Das kann etwas sein, was Ihnen, wie geschildert, gerade so in den Sinn kommt. Das kann aber auch jede andere Ablenkung sein. Auch dies führt zum Abgleiten in unwichtige Aufgaben.

Sie sehen an dieser Aufgabe, dass die Zeitmanagementfehler und die Zeitmanagementprinzipien eng miteinander verflochten sind. Diese Zusammenhänge müssen Sie sich immer bewusst machen, um Ihr Zeitmanagement mit vertretbarem Aufwand signifikant zu verbessern.

- 2.4 Typische Gründe, mit denen schlechte Planung gerechtfertigt werden, sind:
- Ich habe zu wenig Zeit.
  - Das brauche ich nicht wirklich.
  - Planung passt nicht zu meinem Arbeitsstil.
  - Planung behindert nur.
  - Meine Arbeit lässt sich schlecht planen.
  - Ich bin ein kreativer Typ, der sich nicht durch Planung einschränken lässt.
- 2.5 Das Suchen nach Informationen im Stapel kostet Zeit. Dies kann sich langfristig zu einer beachtlichen Gesamtzeit aufsummieren. Noch schlimmer ist jedoch, dass Dinge einfach vergessen werden. Rechnungen werden nicht bezahlt, Termine werden verbummelt, Aufgaben bleiben unerledigt, etc. Außerdem bildet ein Stapel auf dem Schreibtisch immer eine Quelle für Ablenkungen, die es auszuschalten gilt.
- 2.6 E-Mail, Telefon, Memos, Kollegen, der Chef, Besucher, Besprechungen, etc.

Peter ist ein eher initiativer Typ, eventuell mit dominanten Eigenschaften in sekundärer Ausprägung.

Formatiert: Nummerierung und Aufzählungszeichen

Cornelia ist ein gewissenhafter Typ.

Formatiert: Nummerierung und Aufzählungszeichen

Zeitdiebe des initiativen Zeitmanagementtypen sind Störfaktoren wie Telefonate, Besprechungen, Besucher oder andere Einflüsse, die von den Zielen ablenken. Entsprechend werden wichtige Aufgaben erst nach Dienstschluss erledigt – tagsüber kommt der initiative Typ nicht dazu.

Formatiert: Nummerierung und Aufzählungszeichen

Ohne Musterlösung

Formatiert: Nummerierung und Aufzählungszeichen

Ohne Musterlösung

Formatiert: Nummerierung und Aufzählungszeichen

- 4.1 Ohne Musterlösung
- 4.2 Ohne Musterlösung
- 4.3 Ohne Musterlösung

## **B. Lösungen zu den Wiederholungsaufgaben**

- 1.1 Jeder Mensch hat gleich viel Zeit zur Verfügung, nämlich genau 24 Stunden pro Tag. Diese Aussage ist nicht ganz „sauber“, denn sie stimmt zwar, wenn man den Tag als Grundlage heranzieht. Bezogen auf die Lebenszeit stimmt dies jedoch nur bedingt, denn jeder hat eine andere Lebenszeit. Allerdings sind alle Lebensabschnitte bei allen Menschen gleich lang, d.h., die Zeit zwischen dem 4. und 8. Lebensjahr ist für alle gleich lang, egal ob man mit 36 oder mit 83 Jahren stirbt.
- 1.2 Festlegen klarer Ziele, Setzen der richtigen Prioritäten, gute Planung
- 1.3 Die erste Hälfte des Arbeitstages
- 1.4 Persönliche Ziele und Lebensumstände wie z.B. Familie und Freunde, Karriere, Finanzen, soziales Engagement, etc.
- 1.5 Aufgaben- oder To-Do-Liste
- 2.1 Eine gut strukturierte Aufgabenliste, die einen genau dann an eine Aufgabe erinnert, wenn man daran denken muss
- 2.2 Perfektionismus, Orientierung an leichten Tätigkeiten ohne Nutzen, aber mit Spaßfaktor, die menschliche Natur, Verlust des Überblicks
- 2.3 Der Wert der Planung wird nicht erkannt. Planung zahlt sich nicht sofort aus und bringt keine schnellen Ergebnisse. Die Methoden der richtigen Planung sind unbekannt.
- 2.4 Man unterschätzt die Zeit, die man für eine bestimmte Aufgabe benötigt. Man antwortet auf Anfragen, die mit Tätigkeiten verbunden sind, oft zu schnell mit Ja. Man hat ein schlechtes Gewissen, weil man glaubt, zu wenig zu arbeiten.
- 2.5 Die E-Mail
- 3.1 Freundliches und feindliches Umfeld, passiv (schwächer als Umfeld) und aktiv (stärker als Umfeld)
- 3.2 Dominanter, initiativer, stetiger und gewissenhafter Zeitmanagementtyp
- 3.3 Der stetige Personentyp
- 3.4 Der dominante Zeitmanagementtyp
- 3.5 Der gewissenhafte Zeitmanagementtyp
- 4.1 Identifikation der Routinearbeiten; Verringerung der Routinearbeiten zu Gunsten von Planungs- und Kreativitätsaufgaben
- 4.2 Zeitdiebe sind Situationen bzw. Verhaltensweisen, durch die man Zeit verschwendet bzw. seine Zeit nicht effizient nutzt.

## C. Hilfsmittel

### C.1 Arbeitsblatt zur Aufgabe 1.1

<b>Mein Leben (STZS01 – A1)</b>	
<b>Was war vor 5 Jahren und was hat sich in dieser Zeit getan?</b>	
Wie alt war ich damals?	
Wo habe ich gelebt?	
Wo habe ich gearbeitet?	
Als was habe ich gearbeitet?	
War ich privat fest gebunden?	
Wie verbrachte ich meine Freizeit?	
Was hat sich in den 5 Jahren getan?	
Wie schnell sind die 5 Jahre vergangen?	
Was war sonst wichtig?	

<b>Was wird voraussichtlich in 5 Jahren sein?</b>	
Wie alt werde ich sein?	
Wo werde ich leben?	
Wo werde ich arbeiten?	
Als was werde ich arbeiten?	
Werde ich privat fest gebunden sein?	
Wie werde ich meine Freizeit verbringen?	
Was wird sich in den 5 Jahren tun?	
Wie schnell werden die 5 Jahre vergehen?	

**C.2 Arbeitsblatt zur Aufgabe 1.4**

<b>Positive und negative Emotionen (STZS01 – A2)</b>	
Positive Emotionen (beruflich) 1.  2.  3.  4.  5.	Positive Emotionen (privat) 1.  2.  3.  4.  5.
Negative Emotionen (beruflich) 1.  2.  3.  4.  5.	Negative Emotionen (privat) 1.  2.  3.  4.  5.



### C.3 Arbeitsblatt zur Aufgabe 1.5

#### Testen Sie Ihr Zeitverhalten (STZS01 – A3)

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Aussagen, die mögliche Störfaktoren im Zeitverhalten darstellen. Kreuzen Sie an, ob die Aussage

- fast immer stimmt: 3
- häufig stimmt: 2
- manchmal stimmt: 1
- fast nie stimmt: 0

Gehen Sie im zweiten Schritt alle Aussagen noch einmal durch und schreiben Sie die jeweilige Punktezahl in die rechte Spalte. Zählen Sie danach alle Punkte zusammen.

Aussage	Bewertung				Punkte
	3	2	1	0	
Ich komme oft nicht rechtzeitig und schlecht vorbereitet zu Besprechungen.	3	2	1	0	
Besprechungen dauern oft zu lange und haben meist für mich unbefriedigende Resultate.	3	2	1	0	
Ich öffne meine E-Mail, sobald sie in meinem Posteingang angezeigt wird.	3	2	1	0	
Ich bekomme oft E-Mails, die ich nicht für meine Arbeit benötige.	3	2	1	0	
Komplexe und zeitintensive Aufgaben sind oft unangenehm, so dass ich sie gerne aufschiebe.	3	2	1	0	
Ich setze mir selten Ziele, wieder Tages- noch Wochen- oder Monatsziele.	3	2	1	0	
Ich setze keine Prioritäten für meine Aufgaben und verliere mich oft in Kleinigkeiten.	3	2	1	0	
Ich stehe oft unter Termindruck und kann häufig Fristen und Zeitpläne nicht einhalten.	3	2	1	0	
Auf meinem Schreibtisch herrscht das „konstruktive Chaos“.	3	2	1	0	
Ich halte mich selten an bestimmte Grundregeln der Kommunikation.	3	2	1	0	

Aussage	Bewertung				Punkte
In der Kommunikation mit anderen kommt es oft zu Missverständnissen.	3	2	1	0	
Informationen stehen mir oft genau dann nicht zur Verfügung, wenn ich sie benötige.	3	2	1	0	
Ich muss oft nach Informationen suchen, vor allem in meinen E-Mails und auf meinem PC.	3	2	1	0	
Es fällt mir schwer, Nein zu sagen, wenn andere etwas von mir wollen.	3	2	1	0	
Ich werde häufig von Telefonanrufen unterbrochen oder gar vom Arbeiten abgehalten.	3	2	1	0	
Kollegen und auch mein Chef halten mich häufig wegen Kleinigkeiten von der Arbeit ab.	3	2	1	0	
Pausen, z.B. Mittagspausen, dauern bei mir immer länger als geplant.	3	2	1	0	
Ich habe häufig Leerlauf in meiner Arbeit, weil ich plötzliche Zeitlücken nicht optimal nutze.	3	2	1	0	
Liebgewordene Gewohnheiten halten mich oft von der Arbeit ab.	3	2	1	0	
Ab und zu fehlt mir die Selbstdisziplin, um meine Vorhaben auch wirklich umzusetzen.	3	2	1	0	
Gesamtpunktzahl	Summe				

**Ergebnis:**

- |                |  |
|----------------|--|
| 25 – 60 Punkte | Sie haben kein wirklich funktionierendes Zeitmanagement-System im Einsatz. Ihr Arbeitstag wird in erster Linie von anderen bestimmt. Sie lassen sich treiben und werden nur selbst wirklich aktiv.   |
| 18 – 25 Punkte | Sie versuchen, Ihre Zeit und sich selbst in Griff zu bekommen. Allerdings fehlen Ihnen Konsequenz und Disziplin, um dauerhaft erfolgreich zu sein.   |
| 10 – 18 Punkte | Sie haben bereits ein gutes und funktionierendes Zeitmanagement im Einsatz. Aber es gibt zweifelsohne eine ganze Reihe von Verbesserungsmöglichkeiten.   |
| 0 – 9 Punkte   | Sie haben ein sehr gutes Zeitmanagement im Einsatz. Ich gratuliere. Versuchen Sie, dieses Niveau auf jeden Fall zu halten und ihr System geeignet fein zu justieren. Fragen Sie sich bitte auch, ob der Lehrgang Ihnen unter diesen Voraussetzungen wirklich etwas bringt. |

**Ihre Beobachtungen:**

## **C.4 Arbeitsblatt zur Aufgabe 3.5**

### **Zeitmanagementtyp (STZS01 – A4)**

Laden Sie sich dieses Hilfsmittel von Ihrer Lernplattform  
(Datei 3.5\_Zeitmanagementtyp.doc)

## **C.5 Arbeitsblatt zur Aufgabe 4.1**

### **Zeittagebuch (STZS01 – A5)**

Laden Sie sich dieses Hilfsmittel von Ihrer Lernplattform  
(Datei 4.1\_Zeittagebuch.doc)

## C.6 Arbeitsblatt zur Aufgabe 4.3

### Meine Zeitdiebe (STZS01-A7)

Identifizieren Sie Ihre persönlichen Zeitdiebe, indem Sie in der folgenden Liste die Aussagen, die für Sie zutreffen, ankreuzen. Ergänzen Sie die Liste bei Bedarf durch weitere Zeitdiebe, die für Sie zutreffen.

Im zweiten Schritt identifizieren und priorisieren Sie Ihre fünf bedeutendsten Zeitdiebe. Stellen Sie Ihren größten Zeitdieb an erste Stelle, den zweitgrößten an zweite Stelle, etc.

und Sie während Ihres Lehrgangs auf die ganz speziell für Sie wichtigen Themen hinweisen.

- Ich setze mir keine Ziele.
- Ich setze keine Prioritäten.
- Ich führe keine Tages-/Wochen-/Monatspläne.
- Ich tendiere dazu, zu viel auf einmal zu tun.
- Es fällt mir schwer, nein zu sagen.
- Es fällt mir schwer, Aufgaben zu Ende zu führen.
- Ich lasse mich leicht ablenken.
- Ich schiebe Dinge häufig auf.
- Mein Schreibtisch ist unaufgeräumt und wirkt unordentlich.
- Ich habe ein schlechtes Ablagesystem für gedruckte Informationen.
- Ich habe ein schlechtes Ablagesystem für elektronische Informationen.
- Ich bin kein guter Zuhörer und verpasse so wichtige Informationen.
- Ich will immer alle Fakten wissen, bevor ich aktiv werde oder Entscheidungen treffe.
- Ich neige zu Perfektionismus.
- Ich benötige zu viel Zeit zum Lesen und für den "Papierkram".
- Ich bin oft nicht ausreichend informiert.
- Ich verschwende viel Zeit mit schlecht vorbereiteten, langatmigen und ergebnislosen Besprechungen.
- Ich schätze das Zeitbudget für die Erledigung meiner Aufgaben oft falsch ein.
- Mein Chef kostet mich unnötig Zeit
- Ich setze keine Prioritäten

Weitere Zeitdiebe

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Meine fünf größten Zeitdiebe

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

## D. Sachwortverzeichnis

Aktivität 27  
Arbeitsablauf 25  
Arbeitsüberlastung 20  
Arbeitsumgebung 19  
Aufgabenmanagement 11  
Aufmerksamkeit erregen 15  
Dinge effizient tun 16  
Dinge merken 14  
DISG-Modell 31  
dominanter Zeitmanagementtyp 33  
Dominanz 32  
Filterung des Informationseingangs 26  
gewissenhafter Zeitmanagementtyp 35  
Gewissenhaftigkeit 32  
Informationseingang 25  
Initiative 32  
initiativer Zeitmanagementtyp 34  
Ja-Sagen 23  
Management 7  
Marston 30  
Planung 7, 18  
Priorisierung 18  
Priorität 6, 7  
Produktivität 27  
schlechte Planung 18  
Selbstmanagement 8, 9  
Stapel 19  
stetiger Zeitmanagementtyp 35  
Stetigkeit 32  
Top-Prioritäten 17  
Überlastungssituation 20  
Workflow 25  
Zeit 7  
Zeitdiebe 40  
zeitliche Perspektive 9  
Zeitmanagement 6  
Zeittagebuch 38  
Zeitverhalten 12, 33  
Ziele 7

## E. Glossar

Arbeitsumgebung	Umfeld, in dem man seiner Arbeit nachgeht, also Büro, Schreibtisch, PC mit Peripheriegeräten, etc.
Aufgabenmanagement	Verwaltung der zu verrichtenden Aufgaben, wobei es hier vor allem um die richtige Reihenfolge der Aufgabenverrichtung und damit um die Priorisierung geht
Delegieren	Weitergabe einer Teilaufgabe und der dafür notwendigen Handlungsvollmacht und -kompetenz von einem Vorgesetzten an einen Mitarbeiter mit dem Ziel, sich zu entlasten
DISG-Modell	Modell zur Persönlichkeitsbeschreibung auf der Grundlage der Faktoren Dominanz, Initiative, Stehtigkeit und Gewissenhaftigkeit
Dominanz	Höherer Status eines Individuums gegenüber anderen Individuen bezogen auf bestimmte Kriterien
Informationseingang	Art und Weise, wie Informationen bei einer Person ankommen, z.B. durch E-Mail, Telefon, Besprechungen, etc.
Initiative	Anstoß zu einer Handlung oder den ersten Schritt zu dieser Handlung
Perfektionismus	Übersteigertes Streben nach Perfektion, das zu inneren Belastungen führt
Planung	Gedankliche Vorwegnahme einer Handlung unter Zuhilfenahme einer Prognose
Priorisierung	Einstufung einzelner Aufgaben nach deren Wichtigkeit und Dringlichkeit
Produktivität	Kennzahl für die Leistungsfähigkeit eines Individuums, einer Organisation, eines Produktionsfaktors, etc.
Selbstmanagement	Fähigkeiten, Fertigkeiten und Techniken, die Zielfindung, Priorisierung, Planung, effektives Handeln und das Zeitmanagement einer Person betreffen und diese Person in ihrer Gesamtheit umfassen
Synergie	Zusammenwirken zur gegenseitigen Förderung („Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“)



Wochenplan	Planung der Arbeit für jeweils eine Woche
Zeitdieb	Situationen, in denen man seine Zeit im Wesentlichen unbewusst und nicht zielorientiert verwendet und somit Zeit verschwendet
Zeitmanagement	Strategien und Techniken, um die Herausforderungen zu bewältigen, die eine große Anzahl an Aufgaben, Terminen, etc. mit sich bringen

## F. Literaturverzeichnis

Bischof, Anita; Bischof, Klaus

*Selbstmanagement*  
STS Standard Tabellen & Software Verlag, Planegg, 1997

Constandse, Roger M.

*Ten Time Management Mistakes Special Report*  
Whitepaper

Hausner, M.B.; Kimmich, M.; Lachmann, S.; Wöltje, H.

*Zeitmanagement-Trainer*  
Haufe Verlag GmbH, Planegg, 2005

Knoblauch, J.; Wöltje, H.

*Zeitmanagement*  
Haufe Verlag GmbH, Planegg, 2003

Lakein, Alan

*How to get control of your time and your life*  
Signet-Verlag, Ney York, 1984

Pletzer, Marc A.

*Zeitmanagement – Das Trainingsbuch*  
Haufe Verlag GmbH, Planegg, 2006

Mayer, Jeffrey, J.

*Zeitmanagement für Dummies*  
Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim, 2007

Morgenstern, Julie

*Never Check E-Mail In The Morning*  
Fireside, New York, 2004

Scott, Martin

*Zeitgewinn durch Selbstmanagement*  
Campus Verlag, Frankfurt & New York, 2006

Seiwert, Lothar

*Das neue 1x1 des Zeitmanagement*  
Gräfe und Unzer Verlag GmbH, München, 2002

## **G. Einsendeaufgaben**

Die Einsendeaufgaben werden Ihnen ca. eine Woche nach dem Start des Lernmoduls 1 auf Ihrer Lernplattform bereitgestellt.