

## VOM ZEITMANAGEMENT ...

Zeitmanagement – Planer und Ratgeber eröffnen uns die Möglichkeit, effizienter und besser organisiert mit Zeit umzugehen. Mit ausgeklügelten Methoden erhofft man sich, im Beruf und in der Freizeit, Zeit einzusparen. Zeitmanagement – dazu gibt es zwischenzeitlich eine Abfolge von Generationen, die mit unterschiedlichen Schwerpunkten operieren. Der Umgang mit Dringlichkeit und Wichtigkeit von Aufgaben findet ebenso Aufmerksamkeit wie deren Priorisierung und die Reduktion von Komplexität. So finden sich etwa im Paretoprinzip oder bei der Eisenhowerregel Ratschläge für die Aufteilung des Zeitbudgets. Sogar für den sprichwörtlichen inneren Schweinehund wird gesorgt.

In unserer Multioptionsgesellschaft erringt man langfristig keinen Erfolg, wenn man starr feste Zeitpläne aufstellt und sie fleißig abarbeitet. Vielmehr ist zunehmende Flexibilität und Offenheit angesagt. Die traditionellen Zeitplanbücher werden mehr und mehr von Smartphones (BlackBerry, iPhone, Android) ersetzt – natürlich kombiniert mit der notwendigen Synchronisierung via Push-Mail, Cloud Computing, Easy Scheduling und anderen.

Ein smarter Umgang mit diesem Zeitmanagement-Repertoire ermöglicht neue Arbeitsformen und die Nutzung der E-Potenziale – individuell sowie in internationalen Projektteams quer über Standorte und Abteilungen hinweg. Zunächst stark auf Standardisierung setzende Planungsmethoden – nach dem bekannten, leicht abgewandelten Motto »*One size fits most*« – werden in Richtung flexibler und individuell ausgestaltbarer Ansätze weiterentwickelt.

Zeitmanagement hat es weit gebracht – viele Anbauten und Renovierungsmaßnahmen aller Art haben die klassischen Konzepte und Methoden verbessert und verfeinert. Und dennoch: Die Klagen über Hetze, Zeitverdichtung und Zeitdruck haben eher noch zugenommen. Oft haben wir das Gefühl, nicht mit der Zeit Schritt halten zu können, nicht auf der Höhe der Zeit zu sein.

## ... ZUR ZEITKOMPETENZ

Die technischen Beschleunigungsmöglichkeiten und die dazu passenden Methoden des Zeitmanagements verleiten dazu, immer noch mehr in kürzerer Zeit, möglichst gleichzeitig, zu machen und in die Beschleunigungs- beziehungsweise Multitaskingfalle zu gehen. Wer in einer Spirale immer noch mehr aus der Zeit herausholen will, und sei es mit noch so subtilen Zeitmanagementmethoden, für den ist Stress und Druck vorprogrammiert. Zeit wird dabei auf den quantitativen Aspekt reduziert, sie wird als qualitätslos missverstanden. Sie soll »gespart«, komprimiert, beschleunigt, eingefroren, pausenlos genutzt und kontrolliert werden.

Manche Methoden dieses klassischen Zeitmanagements sind nützlich (s. S. 13 ff.) und dienen als Einstieg zum angemessenen Umgang mit der *quantitativen Uhrenzeit* (Zeit = Uhrenzeit) und einem effizienten Umgang mit Zeit (Zeit = Geld). Das ist jedoch nur ein kleiner Teil. Zeitkompetenz heißt, die *Qualitäten der Zeit* zu kennen und praktisch umzusetzen. Dabei geht es vor allem um

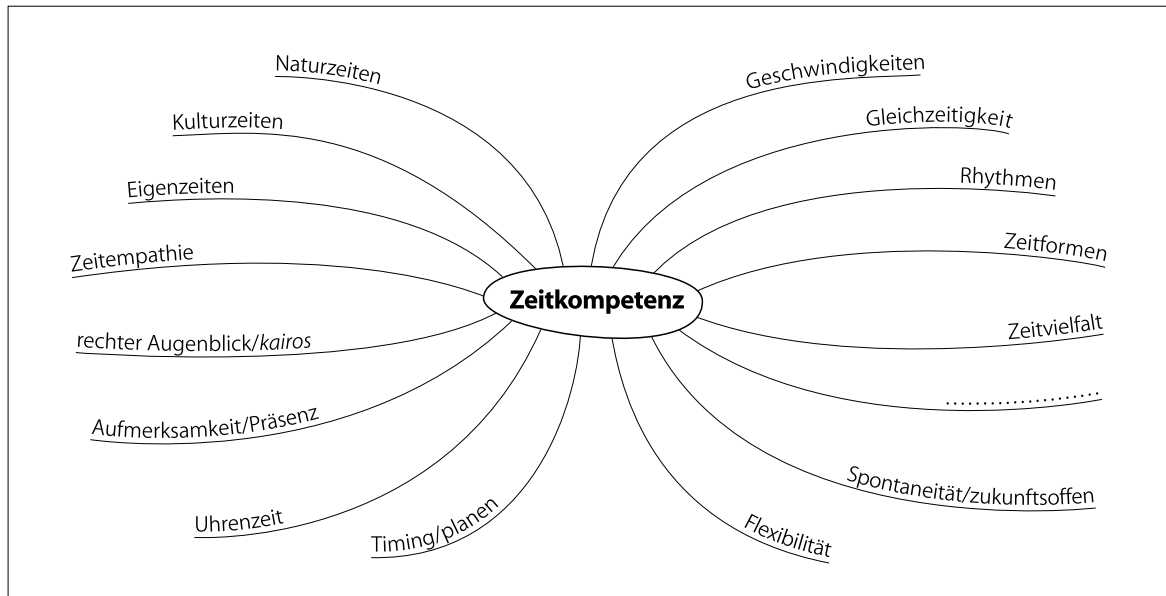
- angemessene Geschwindigkeiten,
- Rhythmen von Aktivität und Ruhe,
- Eigenzeiten,
- eigene Zeiten und Zeiten anderer (Zeitempathie),
- Naturzeiten und Kulturzeiten,
- Kairos und Aufmerksamkeit/Präsenz.

### Der Tutzinger Ansatz zur Zeitkompetenz

Die quantitativ ausgerichtete Sichtweise des Zeitmanagements geht negativ von »Zeitproblemen« aus. Der Tutzinger Ansatz zur Zeitkompetenz vollzieht einen Paradigmenwechsel: Er geht von Potenzialen aus und ist ein positiv formulierter Zugang, kompetent und souverän mit den Zeiten umgehen zu können. Das quantitative und das qualitative Verständnis von Zeit werden dabei integriert.

Somit kommt zur standardisierten Uhrenzeit und zur Ökonomie der Zeit zusätzlich Zeit = Lebenszeit und das Verständnis von Zeit = Vergänglichkeit dazu.

Eine Verbesserung der Zeitkompetenz fördert Leistungsfähigkeit, Motivation, Wohlbefinden und körperliche Gesundheit. Das Mindmap zum Tutzinger Ansatz vermittelt Ihnen einen ersten Eindruck vom Konzept.



Zeitkompetenz – diese fächert sich in sehr viele, unterschiedliche Dimensionen auf. Das klassische Zeitmanagement, das vorrangig auf Planung und Priorisierung setzt, ist dabei nur ein Element (s. S. 13 ff.). Neuere Zeitmanagementansätze betonen dagegen stärker die Flexibilität (s. S. 24 ff.). Ein eingehenderes Verständnis der Uhrenzeit vertieft das Verständnis der Reichweite von Zeitmanagement (s. S. 27 ff.).

Die für den Zeitkompetenzansatz charakteristische Sichtweise zeigt sich in unterschiedlichen Qualitäten von Zeit: Geschwindigkeit (s. S. 43 ff.), Rhythmen (s. S. 61 ff.), Eigenzeiten (s. S. 83 ff.) sowie Naturzeit und Kulturzeit (s. S. 103 ff.). Zeitkompetenz umfasst noch deutlich mehr Dimensionen, wie etwa Zeitempathie, Kairos/Just-in-time, Aufmerksamkeit, Konzentration und Präsenz, Entspannung und Gelassenheit, Jonglieren mit der Zeit und Zeitvielfalt (s. S. 123 ff.).

Unser Buch wendet sich an Leserinnen und Leser, die erstens eine Einführung in das Zeitmanagement suchen, um die Stärken und Grenzen des Zeitmanagements besser zu verstehen. Es ist zweitens der Einstieg in eine neue Sichtweise des Umgangs mit Zeit, die in das Tutzingers Konzept einführt. Mit den Übungen können Sie drittens diesen Ansatz praktisch trainieren und dabei alte Gewohnheiten und Einstellungen zum Umgang mit der Zeit reflektieren.

Dazu führen wir Sie in diesem Buch in die Ergebnisse der Zeitforschung unterschiedlicher Bereiche ein und ziehen daraus Schlussfolgerungen für einen kompetenten Umgang mit den Zeiten. In vielen praktischen Übungen können Sie dies dann selbst ausprobieren (die Übersicht über alle Übungen finden Sie im Internet unter [www.beltz.de](http://www.beltz.de) zusammen mit dem Inhaltsverzeichnis als Download). Wir geben Beratern, Trainern, Pädagogen, Multiplikatoren und allen, die ihre Zeitqualität erhöhen möchten, damit Anregungen und Material an die Hand.

Der Tutzingers Ansatz zur Zeitkompetenz entspricht in der Herangehensweise dem Potenzialansatz, der beispielsweise dem finnischen Schulmodell zugrunde liegt, in dem diese Vorstellung von Kompetenz den Ausgangspunkt bildet (vgl. Zentralamt für Unterrichtswesen 2004). Dabei wird nicht von den Defiziten ausgegangen, sondern auf die Stärken und Fähigkeiten fokussiert. Diese sind zu fördern und zugleich ist zu lernen, mit den jeweiligen Fähigkeiten und Schwächen umzugehen. Die Stärkung des Selbstbewusstseins der Schüler ebenso wie das Vertrauen in die Kompetenz der Lehrkräfte vermitteln eine hohe Wertschätzung. Zugleich hat der Tutzingers Ansatz zur Zeitkompetenz inhaltliche Berührungspunkte zu Konzepten wie interkulturelle Kompetenz (vgl. Hecht-El Minshawi 2008) und Führungskompetenz (zum Beispiel Reineck/Sambeth/Winklhofer 2009).

Das Buch ist für die individuelle Ebene geschrieben. Der Tutzingers Ansatz ist aber ebenso für Teams, Führung und Organisation sowie in der Schule anwendbar (vgl. Kauffeld/Grote/Frieling 2009). Beispiele für derartige Anwendungen finden sich etwa bei Klier (2007) und Sabelis (2008). Ausgewählte Literaturhinweise geben Ihnen die Möglichkeit, bestimmten Aspekten vertiefend nachzugehen.

Nicht nur der Umgang mit den Zeiten, sondern auch die Bücher dazu sollen Freude bereiten. Deshalb liegen uns die Karikaturen von Erik Liebermann besonders am Herzen.

Sie können nach der Einführung die Kapitel nacheinander lesen oder Sie können einfach in den Kapiteln schmökern, die Sie besonders interessieren.

**Tip:** Unter dem Buchtitel »Vom Zeitmanagement zur Zeitkompetenz« finden Sie bei [www.beltz.de](http://www.beltz.de) ein ausführlicheres Literaturverzeichnis als Download. Auf unserer Homepage [www.zeitkompetenz.de](http://www.zeitkompetenz.de) erhalten Sie zudem Tipps zu Filmen und Unterhaltungsliteratur.



Alles braucht seine Zeit. Auch das Sich-Einlassen auf Zeitbücher. Lernen Sie, die Ihnen wichtigen Zugänge zu Zeiten, Ihre persönlichen Eigenzeiten und die anderer Menschen kennen. Nehmen Sie sich die Zeit, nicht gegen die Unsicherheit und mangelnde Planbarkeit, gegen das Altern und die Vergänglichkeit anzukämpfen – denn die Zeit wird trotz aller Beschleunigung, Pausenlosigkeit und Gleichzeitigkeit nie ausreichen. Auch wenn die Woche acht Tage hätte, wie die Beatles in einem ihrer berühmten Songs sangen. Mit dem Kampf gegen die Zeit/en ist nichts gewonnen.

Eine Grundhaltung gemäß dem Motto eines Hits der Rolling Stones klingt da schon besser:

**»Time is on my side«**

Wir können die Rolltreppe immer noch schneller in der falschen Richtung rennen. Wir können aber auch darauf achten, welche Richtung sinnvoll ist, und uns entsprechend mit den Zeiten bewegen – wir können zeitkompetenter werden.

# PLANUNGSTYP

Wie planen Sie Ihre Zeit? Welcher Typ sind Sie? Nehmen Sie sich vor dem Lesen dieses Kapitels Zeit, um zunächst Ihren persönlichen Planungstyp näher kennenzulernen. Im Laufe des Kapitels werden Sie dazu Näheres erfahren.

---

## Übung 1: Bin ich ein Planungstyp? (Selbsteinschätzung)

Nehmen Sie sich Zeit, darüber nachzudenken, welche Rolle Planung in Ihrem Leben spielt und wie Sie den Alltag planen. Kreuzen Sie Ihre Einschätzung auf der 5er-Skala an. Wenn Sie es nicht beurteilen können oder es für Sie nicht relevant ist, dann machen Sie eine Markierung ☒ rechts von der Skala.

- ① **Übergreifende Einschätzung Planungstyp** 1 2 3 4 5  
 Planungstyp  Situativer Planer  Der Intuitive
- ② **Planungsverhalten Arbeit/Beruf** 1 2 3 4 5  
 plane vollständig  plane situativ  plane so gut wie nie
- ③ **Planungsverhalten Familie/Freizeit** 1 2 3 4 5  
 plane umfassend  plane gelegentlich  plane so gut wie nie
- ④ **Eigenantrieb und Außenvorgaben für Planung** 1 2 3 4 5  
 plane aus Eigenantrieb  teils/teils  ausschließlich Außenvorgaben
- ⑤ **Wertschätzung der Planung** 1 2 3 4 5  
 plane gerne  plane, soweit erforderlich  genieße unverplante Zeit
- ⑥ **Zufriedenheit mit eigener Planung** 1 2 3 4 5  
 völlig zufrieden  gelegentlich Probleme  sehr unzufrieden

**Tipp:** Siehe dazu auch die Übung 22 (S. 101 f.).

**Bei Problemen/Unzufriedenheit mit der eigenen Planung:** Was sind typische Situationen, in denen Sie beim Planen und der Umsetzung der Planung Probleme haben?

.....

.....

---

## ZEITMANAGEMENT-GENERATIONEN

Wenn Sie zum Jahresende einen gedruckten Terminkalender oder einen elektronischen Planer suchen, haben Sie eine riesige Auswahl. Wie kam es zu diesem Angebot zur Strukturierung unserer Zeit? Covey (1994) untergliedert die Entwicklung seit den 1950er-Jahren in vier Generationen. Wie auch bei den Menschen trifft man die verschiedenen Generationen gleichzeitig an:

- *Erste Generation – Gedächtnishilfen aller Art:* Verwendet werden Notizen und Listen einschließlich der beliebten Post-it-Zettel. Unerledigtes wird für den nächsten Tag gesammelt.
- *Zweite Generation – Planung und Vorbereitung:* Jetzt werden einfache Terminkalender eingesetzt. Effizienz, Sicherheit und Terminplanung stehen im Vordergrund.
- *Dritte Generation – Planung, Prioritätensetzung und Kontrolle:* Es geht um klare Ziele und Prioritätensetzung mit differenzierten Formularen und Checklisten. Diese machen die klassischen Terminplaner zu einem großformatigen Allroundwerkzeug zeitlicher Koordination.
- *Vierte Generation – prinzipienorientierte Planung:* Diese wird ab den 1990er-Jahren von Covey eingeläutet. Darauf gehen wir im nächsten Kapitelabschnitt ein.

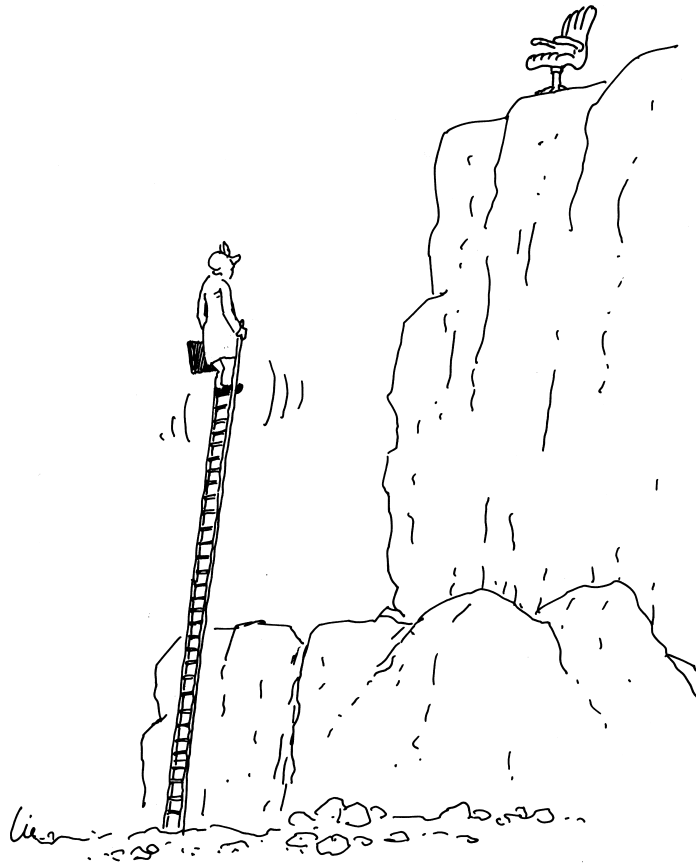
Diese Abfolge kann man mit einer *fünften Generation* fortführen. *Integration* ist nun das Zauberwort: Life-Balance, »Simplify your life«, persönlichkeitsorientierte Ansätze und Programme für Smartphones sollen nun helfen, die Zeit besser in den Griff zu bekommen.

Diese Ansätze werden von einer Vielzahl von Anbietern in Seminaren und Büchern vermittelt. Trotz aller Unterschiede haben sie gewisse Gemeinsamkeiten. Zuerst stand die schriftliche Form zur Optimierung der Zeitgestaltung im Mittelpunkt (Listen schreiben und abarbeiten). Ab der zweiten Generation ist eine bis ins Kleinste gehende Zeitplanung auf völlige Kontrolle der Zeit ausgerichtet. Es ist eine Terminwelt. Die Methoden werden über die Arbeits- und Berufswelt hinaus auch auf die Privatsphäre ausgedehnt. Termine mit sich selbst, mit dem Partner beziehungsweise der Partnerin sowie mit den

Kindern sind darin nichts Ungewöhnliches. Ab der dritten Generation wird die Unterscheidung zwischen Effizienz und Effektivität ein zentrales Element der Zeitorganisation.

- *Effektivität* bedeutet, die richtigen Dinge tun (Auswahl der Ziele).
- *Effizienz* bedeutet, diese Dinge richtig tun (Einsatz der Mittel).

Bei der Effizienz geht es also darum, dass Sie Ihre Lebenszeit in allen Bereichen möglichst wirkungsvoll in Bezug auf die ausgewählten Ziele einsetzen. Dabei hilft die Metapher von der Leiter: Wenn Sie die Leiter sehr zeiteffizient hinaufsteigen, jedoch an einer ungeeigneten Stelle aufgestellt haben, bleibt ihre Anstrengung, unter dem Strich gesehen, wirkungslos: Sie haben intensiv und fleißig das Falsche gemacht!





## Auswahl klassischer Methoden des Zeitmanagements

### Pareto-Prinzip

Dieses Prinzip geht auf Vilfredo Pareto zurück (1848–1923). Das Grundprinzip lautet: Einige wenige Ursachen führen zu den wichtigsten Wirkungen. Spezifiziert in das 80/20-Prinzip: 80 Prozent der Ergebnisse können auf 20 Prozent der Ursachen zurückgeführt werden. Daraus leitet sich Prioritätensetzung ab mit folgenden Fragen:

- Welche 20 Prozent meiner Arbeiten bringen den meisten Erfolg?
- Welche 20 Prozent der Kunden/Waren bringen 80 Prozent des Umsatzes?
- Welche 20 Prozent der Fehler verursachen 80 Prozent des Ausschusses?
- Welche 20 Prozent der Schreibtischarbeit ermöglichen 80 Prozent des Erfolgs?

### Eisenhower-Modell

Diese Methode ist ein weiteres Hilfsmittel zur Priorisierung. Sie ist nach ihrem Erfinder, US-General und Präsident Dwight Eisenhower (1890–1969), benannt:

- Ausgangspunkt ist die Unterscheidung der Dimensionen Wichtigkeit und Dringlichkeit einer Aufgabe.
- Daraus ergibt sich eine Matrix mit vier Quadranten: (Q1) dringend/wichtig, (Q2) nicht dringend/wichtig, (Q3) dringend/nicht wichtig, (Q4) nicht dringend/nicht wichtig.
- Man ordnet alle zu erledigenden Aufgaben den Quadranten zu. Empfohlen wird die Reihenfolge dringend/wichtig (Q1) und dann nicht dringend/wichtig (Q2). Nicht wichtige Aufgaben sollten aufgegeben, delegiert oder vereinfacht werden.
- Covey baut auf dieser Matrix auf, setzt aber andere Schwerpunkte (s. S. 20 f.).

### ALPEN-Methode (Jeder Tag beeinflusst den nächsten Tag)

- Alle Aufgaben, Aktivitäten und Termine aufschreiben.
- Länge der Tätigkeiten (Zeitbedarf) schätzen.
- Pufferzeiten für Unvorhergesehenes einplanen; je nach Arbeitsplatz 30–50 Prozent Pufferzeit für unerwartete Aufgaben reservieren.
- Entscheidungen über Prioritäten, Kürzungen und Delegationsmöglichkeiten treffen.
- Nachkontrolle: Unerledigtes auf den nächsten Tag übertragen.

### Oberstes Prinzip: Tun-Sie-es-sofort-Routine

- Sofortige Zu-ORTnung einer Aufgabe oder Erledigung! Zuordnung zum Beispiel zu Projektmappe, Hängeregistermappe, Wiedervorlage, Rücksprache.
- Auf dem Schreibtisch sollte nur das Tagesgeschäft liegen. Alles andere liegt in den dafür vorgesehenen Ablagen.

## Übung 2: Der Tag fängt gut an: Was liegt im Postkorb? (Zeitmanagement)

Aus der Vielzahl von Übungen des Zeitmanagements wählen wir die zwischenzeitlich bereits klassisch gewordene Postkorb-Übung aus. Diese bietet eine Möglichkeit, konstruktive Hinweise über den eigenen Umgang mit Zeit im Beruf und Privatleben für die Tagesplanung zu gewinnen. Sie wird gerne in Assessment-Centern eingesetzt. Covey verwendet sie, um seine Methoden zusammenfassend zu illustrieren. Beachten Sie bitte: Bei dieser Übung (abgewandelt nach Covey 1994) gibt es weder richtig noch falsch.

### Die Aufgabenstellung

Sie kommen am Montag ins Büro und folgende Themen stehen die nächsten Tage an. Hinter jeder Aufgabe steht die bislang von Ihnen eingeplante Gesamtdauer (Einheiten in Uhrzeit). Stellen Sie für diesen Tag einen Zeitplan auf. Tragen Sie ein, welche Tätigkeiten Sie zu welcher Zeit machen würden. Sie können dabei Aufgaben weglassen oder auch die Bearbeitungszeiten verkürzen.

Beachten Sie dabei bitte: Das folgende Beispiel bezieht sich auf einen klassischen Büroarbeitsplatz. Sie können die Aufgabenstellung natürlich auch an Ihre eigene Arbeitssituation anpassen. Oder Sie können diese Übung auf den schulischen Kontext übertragen, damit die Jugendlichen ein Gefühl für das Thema »Zeitmanagement« entwickeln.

1. Mittagessen mit Ihrem Vorgesetzten (60–90 Minuten) um 12 Uhr;
2. Planungskonzept für kommendes Jahr erstellen (2–3 Tage);
3. Eingangskorb/E-Mail voll mit Post (30 Minuten);
4. Gespräch mit anderen Kollegen über den letzten Monat (4 Stunden);
5. dringende Aufgaben (Telefon, E-Mails schreiben) (1 Stunde);
6. Sie würden gerne wichtige Fachzeitschriften lesen (30 Minuten);
7. Kurzpräsentation für die nächste Woche vorbereiten (2 Stunden);
8. es gibt das Gerücht, dass bei dem Produkt Z Probleme aufgetaucht sind;
9. jemand aus der Nachbarabteilung möchte zu Projekt W zurückgerufen werden (30 Minuten) und
10. für 14 Uhr ist eine Besprechung angesetzt, aber Sie wissen nicht, worum es geht (1 Stunde).

Private Wünsche für diese Woche:

1. Tante im Krankenhaus besuchen (2 Stunden);
2. Kindergeburtstag (in 2 Tagen) vorbereiten/einkaufen (2 Stunden);
3. am Haus dringende Reparatur durchführen (2 Stunden) sowie
4. Fortbildungskurs aussuchen und anmelden (1 Stunde).

### Schriftlicher Eintrag

Nehmen Sie ein DIN-A4-Blatt zur Hand und schreiben Sie die Uhrzeiten von 6 Uhr bis 22 Uhr jeweils stundenweise in eine Zeile. Anschließend tragen Sie Ihre geplante Tätigkeit neben der entsprechenden Uhrzeit ein.

## Fragen

(Bitte erst lesen, wenn Sie die Übung gemacht haben!)

- Welche der Tätigkeiten gehen Ihnen auch im Beruf »auf den Wecker«? (Zum Beispiel Meetings ohne Tagesordnung)
- Ist Ihre Zeitplanung realistisch?
- Wie geht es Ihnen gefühlsmäßig, wenn Sie den Tag so planen?
- Haben Sie genügend Puffer eingebaut? (Diese Übung verführt zum Verplanen und Füllen des Terminkalenders!)
- Haben Sie Ihren Arbeitsrhythmus und Ihre Arbeitsenergie beachtet?
- Haben Sie Themen gestrichen oder auf nächsten Tag verlegt? Warum?
- Nehmen Sie Arbeit mit nach Hause?

**Tipp:** Machen Sie die Übung nochmals, nachdem Sie das Buch durchgelesen haben, und prüfen Sie, ob es Veränderungen in der Art gibt, wie Sie die Übung machen.

Die Erfahrungen mit den angeführten Methoden fallen unterschiedlich aus, denn wir Menschen sind verschieden, und die Art, wie wir mit Zeit umgehen und umgehen können, ist entsprechend unterschiedlich. Wir machen ständig neue Erfahrungen. Aufgaben können bezüglich der Zeitorganisation extrem unterschiedliche Anforderungen stellen (Planbarkeit, zeitliche Vorgaben/ Freiräume, Mischungsverhältnis mit längerfristigen oder größeren Aufgaben). Außerdem ändern sich die technischen Möglichkeiten, mit ihren neuen Problemen (beispielsweise Handy- oder Laptopbenutzung in Sitzungen). Zu stark standardisierte Rezepte greifen deshalb zu kurz.

### Folgerungen für Zeitmanagement

- Zeitplaner und Methoden des Zeitmanagements sind wichtige Hilfsmittel für Planung und zeitliche Koordination.
- Es gibt keine besten (»optimalen«) Methoden. Finden Sie für sich heraus, was für Sie persönlich in Arbeit/Beruf und Familie/Freizeit passend ist.
- Vermeiden Sie, Zeiten mechanisch in Zeitbruchstücke (Slots wie bei Flügen) zu zerstückeln und zu fragmentieren. Sie brauchen Luft für offene Zeiten.
- Eine umfassende, rein auf die Uhrenzeit bezogene Kontrolle »der Zeit« ist nicht möglich. Das Streben danach erstickt Ihre Flexibilität, Kreativität sowie Offenheit für Neues und damit Freude am Leben (inklusive erfüllter Arbeit).

**Literaturtipp:** Covey, einer der führenden Vertreter dieser Richtung, gibt eine gute und kritische Übersicht über die Stärken und Schwächen der ersten drei der beschriebenen Generationen des Zeitmanagements (Covey u. a. 2001, 1. Kapitel).