

WH!TEBOOKS



Lothar Seiwert
Anjana Ahnfeldt

4 Wege zu mehr Zeitkompetenz

Wie Sie Ihre Lebenszeit
organisieren, gestalten und
dabei flexibel bleiben

per|so|log[®]

GABAL



Lothar Seiwert | Anjana Ahnfeldt

4 Wege zu mehr Zeitkompetenz



*„Verschwendete Zeit ist Dasein.
Gebrauchte Zeit ist Leben.“*

Edward Young

Lothar Seiwert
Anjana Ahnfeldt

4 Wege zu mehr Zeitkompetenz

Wie Sie Ihre Lebenszeit
organisieren, gestalten und
dabei flexibel bleiben



Impressum

Autoren: Lothar Seiwert, Anjana Ahnfeldt

Lektorat: Susanne von Ahn, Beate Fuchs

Grafik & Layout: Kerstin Stäblein

Illustrationen: Petra Sonnenberg-Greulich

Druck: Sigert GmbH, Braunschweig

Bildnachweise: S.45 fotolia ©Antonioguillem; S.46 fotolia ©guidenuk; S.50 fotolia ©Andrey Popov; S.54 fotolia ©Brian Jackson; S.59 fotolia ©WoGi; S.60 fotolia ©dziewul; S.64 fotolia © LIGHTFIELD STUDIOS; S.68 fotolia ©LIGHTFIELD STUDIOS; S.73 fotolia ©miztanya; S.74 AdobeStock ©rido; S.78 fotolia ©undrey; S.82 fotolia ©undrey; S.86 fotolia ©Stock Rocket; S.90 fotolia ©Rawpixel.com; S.95 fotolia ©@hakinmhan; S.96 fotolia ©terovesalainen; S.100 fotolia ©AndreyPopov; S.107 AdobeStock ©REDPIXEL.

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage, 2020

© 2020 bei den Autoren

© 2020 bei der persolog GmbH, Verlag für Lerninstrumente,
Königsbacher Straße 51, 75196 Remchingen



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Einführung: Elsas Wege zur Zeitmanagement-Expertin	8
Warum ist Zeitmanagement wichtig?	10
Der Nutzen von Zeitmanagement	12
Was sind die nächsten Schritte?	17
Wie lässt sich Zeitkompetenz erfassen?	18
Das persolog® Zeitmanagement-Modell	20
Wo stehe ich im Zeitmanagement?	22
Wie sieht meine Zeitkompetenz aus?	24
Zeitbewertung: Beurteilen der Zeitnutzung	28
Planung: Planen der Zeitnutzung	30
Umsetzung: Nutzen der Zeit	32
Monitoring: Beobachten der Zeitnutzung	34
Zeit-Verhaltenstendenzen	36
Wie wende ich Zeitmanagement an, um effektiver zu werden?	42
Weg 1: Zeitbewertung	45
Weg 2: Planung	59
Weg 3: Umsetzung	73
Weg 4: Monitoring	95
Zeitmanagement im Team	108
Zeitmanagement in der Führung	116
Zeitmanagement in der Partnerschaft	120
Was setze ich um – was kann ich verändern?	
Entwicklung einer persönlichen Veränderungsstrategie	124
Literaturverzeichnis & Tipps zum Weiterlesen	137
Stichwortverzeichnis	139



Die persolog GmbH unterstützt bereits seit 1990 Menschen bei ihrer persönlichen Weiterentwicklung mit pragmatischen und gleichzeitig wissenschaftlich fundierten Lerninstrumenten.



Vorwort

Die Bedeutung von Zeitmanagement

Wir leben in einer Zeit der persönlichen Freiheit, denn wir können entscheiden, welchen Schliff wir unserem Leben geben wollen: Familie oder Karriere? Deutschland oder Australien? Fester Arbeitgeber oder Selbstständigkeit? Diese Wahlmöglichkeiten hatten wir nicht immer. Heute können wir über einen Großteil unserer Zeit selbst bestimmen, uns verwirklichen und unserem Leben die gewünschte Bedeutung geben. Umso wichtiger ist es, dass wir dieses Potenzial nutzen. Wenn wir nicht dazu in der Lage sind, angesichts der gewaltigen Anzahl an Möglichkeiten, Erwartungen und Aufgaben eigenständige Entscheidungen zu treffen, verspielen wir die Chance, unsere begrenzte Zeit optimal auszuschöpfen.

Genau hier kommt Zeitmanagement ins Spiel, denn wer Zeitmanagement lebt,

- weiß um seine persönliche Lebensvision und die eigenen Ziele,
- erstellt (Zeit-)Pläne, die einen Blick in die Zukunft ermöglichen,
- erledigt Aufgaben und Herausforderungen effektiver und effizienter,
- behält den Überblick und gewinnt innere Ruhe.

Die Bedeutung von Zeitmanagement liegt damit in der Fähigkeit zu agieren, statt zu reagieren. Wer sich Zeitmanagement zu eigen macht, erlebt den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg, zwischen Zufriedenheit und Unzufriedenheit.

Dieses Workbook gibt Ihnen einen Einblick, wie Zeitmanagement funktionieren kann und wie Sie es für sich nutzen. Es zeigt Ihnen, dass Zeitmanagement nicht nur einen positiven Einfluss auf Ihre eigene Zeitgestaltung hat, sondern auch das Fundament für wirksame Teams, gutes Führen und eine glückliche Partnerschaft ist. Deshalb ist es so wichtig, die eigene Zeitkompetenz auszubauen.

Wir wünschen Ihnen viele Erkenntnisse beim Reflektieren Ihrer Zeitkompetenz und dem Erhöhen Ihrer Zeit-Qualität – für Sie selbst, Ihr Team oder Ihre Partnerschaft.

Debora Karsch

(Geschäftsführer persolog GmbH)

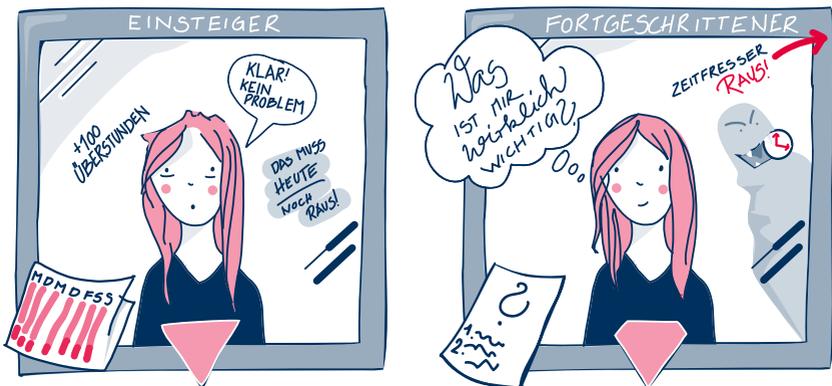
Friedbert Gay

Elsas Wege zur Zeitmanagement-Expertin

Elsa Einsteiger führt ein Leben auf der Überholspur: Ständig eilt sie von einem Termin zum anderen, nimmt Anrufe und Aufgaben entgegen und sammelt Überstunden, um ihren Job zu bewältigen. Auch nach Feierabend gelingt es ihr selten, wirklich abzuschalten. Regelmäßig prüft sie auch dann noch ihr E-Mail-Postfach. Nachts schläft sie unruhig, weil sie Sorge hat, Abgabetermine zu verpassen.

Im Laufe der Zeit spürt sie, dass der Druck immer stärker wird, sie planlos in den nächsten Tag stolpert und jede anfallende Aufgabe bearbeitet. Ihre Vorgesetzte gibt ihr häufiger das Feedback, dass sie unproduktiv und unorganisiert sei. Auch der Blick in den Spiegel zeigt Elsa eine ausgezehrte, unzufriedene und müde Person.

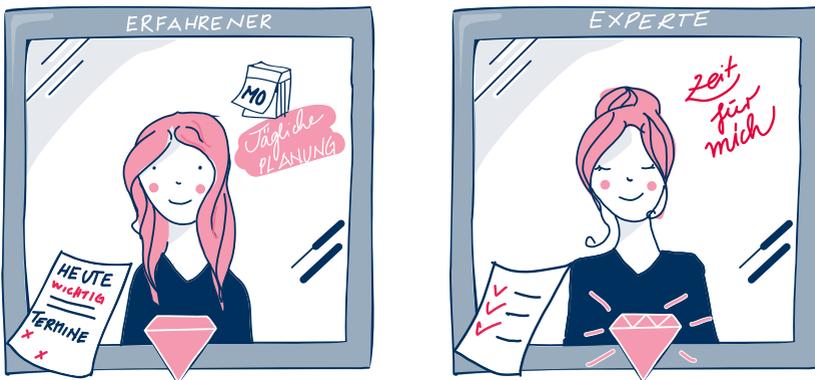
Eines Tages fällt Elsa ein Zeitmanagement-Buch in die Hand. Es macht ihr Freude, darin zu lesen und mehr über sich selbst zu erfahren. Elsa wird bewusst, dass es nicht wie bisher weitergehen kann. Sie will etwas ändern, denn eines ist klar: Ihr Leben ist kostbar. Sie hat nur dieses eine Leben. Ab sofort will sie ihr Potenzial ausschöpfen. Wie in dem Buch beschrieben, vergleicht auch sie ihre Zeit nun mit einem Diamanten, den sie (wieder) zum Strahlen bringen will. Sie beginnt ihre Zeit zu **bewerten** (Weg 1), sich ernsthafte Gedanken über den Sinn ihres Lebens zu machen und versteht schnell, worauf es ihr im Beruf und im Privatleben ankommt.



Mit ihrer Vorgesetzten definiert sie ihre Verantwortungsbereiche neu. Sie macht wieder mehr Sport und trifft ihre alten Freunde. Bald schläft sie wieder ruhiger und wacht nachts nicht mehr schweißgebadet auf. Nach wenigen Wochen hat sie die Gewohnheit aufgebaut, täglich zu **planen** (Weg 2), zu welcher Tageszeit sie welche Aufgabe erledigen möchte. Sie definiert ihre Ziele und priorisiert ihre Aufgaben. Außerdem hat sich Elsa mit ihren persönlichen „Zeitfressern“ auseinandergesetzt. Sie hat sich Gedanken darüber gemacht, wovon sie sich am meisten ablenken lässt und zu welcher Tageszeit sie am besten arbeiten kann. Seither **nutzt** (Weg 3) sie ihre leistungsstärkste Zeit, um konzentriert an ihren wichtigsten Aufgaben zu arbeiten, und lässt sich seltener in Gespräche mit Kollegen verwickeln. So hat sie ihre Produktivität gesteigert und kann abends pünktlich den Feierabend einläuten. Zudem **beobachtet** (Weg 4) sie von nun an regelmäßig, auf welche Aufgaben und Aktivitäten sie ihre Zeit verteilt. Dadurch erkennt sie schnell, an welchen Stellen ihre Planung und Zeitnutzung verbessert werden kann.

Nach wenigen Monaten hat Elsa ihr gesamtes Leben dank ihres optimierten Zeitmanagements auf den Kopf gestellt – von der Einsteigerin zur Expertin. Auch Freunde und Arbeitskollegen nehmen ihren Wandel positiv wahr.

Wenn Elsa heute in den Spiegel schaut, blickt sie eine Person an, mit der sie sich identifizieren kann und möchte. Statt der alten, gestressten Elsa Einsteiger zwinkert ihr heute die zufriedene und erfolgreiche Elsa Experte zu. Sie hat das Gefühl, dass sie ihre Zeit im Griff hat – dass ihre Zeit wie ein Diamant in vollem Glanz erstrahlt.





Warum ist Zeitmanagement wichtig?



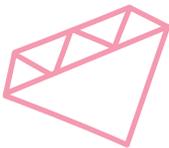


Der Nutzen von Zeitmanagement

Wir alle streben in unserem Leben nach etwas. Der eine weiß bereits seit Kindheitstagen, dass er erfolgreicher Fußballspieler der Nationalmannschaft werden möchte, der andere richtet all sein Handeln auf das Gewinnen einer Olympiamedaille aus. Andere entwickeln im Laufe ihres Lebens den inneren Drang, die Natur und unseren Planeten zu schützen und dafür einen Beitrag zu leisten. Wieder andere wünschen sich nichts sehnlicher, als eine Familie zu gründen, einen Roman zu schreiben oder ein Haus mit Garten zu besitzen. Und natürlich gibt es auch Menschen, die danach streben, nicht zu streben. Was ist Ihre Lebensvision?

Die eigene Lebensvision zu finden und sie umzusetzen – genau das ist Zeitmanagement. Auf den Punkt gebracht geht es im Zeitmanagement also darum, Verantwortung für einen optimalen Umgang mit der eigenen Lebenszeit zu übernehmen. Untrennbar mit Zeitmanagement verknüpft ist die sogenannte *Zeitkompetenz*. Darunter verstehen wir die Fähigkeit, Zeitmanagement einzusetzen. Diese Fähigkeit unterscheidet Menschen, die ziellos in den Tag hineinleben, von Menschen, die hinterfragen, ob das, was sie tun, sie wirklich zufrieden macht.

Sie können Ihre Zeit nicht anhalten, sparen oder sammeln. Ihre Lebenszeit ist endlich und daher kostbar. **Vergleichen Sie Ihre Zeit mit einem Diamanten.** Kein Diamant ist wie ein anderer. Kein Leben ist wie ein anderes.



Deshalb sollten Sie Ihre Lebenszeit so nutzen, wie Sie sie nutzen wollen. Sie sollten Ihrem Diamanten im wahrsten Sinne des Wortes den letzten Schliff geben, damit er strahlt und funkelt. Das passende Werkzeug haben Sie mit Zeitmanagement – und diesem Buch – bereits in der Hand.

Die Zeit selbst können Sie nicht beeinflussen – die einzelne Stunde wird vergehen, so viel ist sicher. Sie können aber beeinflussen, mit welchen Handlungen Sie diese Stunde füllen.

Zeitmanagement ist Selbstmanagement mit einem ganz besonderen Fokus, nämlich dem Fokus, ein gegebenes Zeitfenster optimal zu nutzen.



Zeitmanagement ist damit weit mehr als das Managen der eigenen Zeit. Bei Zeitmanagement geht es um Sie: Es geht um Ihre Ziele, Ihre Visionen, Ihr Leben.

Konkret hat Zeitmanagement die folgenden Bedeutungsbereiche:

1. In Ihrem persönlichen Zeitmanagement hinterfragen Sie, was Ihnen wichtig ist. Gutes Zeitmanagement bringt Sie dazu, Ihre ganz persönliche **Lebensvision** zu finden und abzuwägen, inwiefern Ihre aktuelle Zeitnutzung dazu beiträgt, diese Vision zu erreichen.
2. Zeitmanagement bedeutet, **Ziele** zu definieren, die Ihrer Lebensvision entsprechen, und zu entscheiden, welche Aktionen hierfür zielführend sind.
3. Zeitmanagement impliziert, dass Sie Ihren **Plan** effektiv und effizient umsetzen.
4. Zeitmanagement beinhaltet die **Kontrolle** Ihrer Zeitplanung und Zeitnutzung.

Wir leben in einer komplexen Welt, in einem Zeitalter immer schnellerer Veränderungen. Wirtschaftliche, gesellschaftliche und technologische Trends werden weniger berechenbar. Die einzige stabile Komponente ist der Mensch. Das sind Sie mit Ihrer Fähigkeit, sich selbst zu führen und sich an Veränderungen anzupassen.

Wenn Sie über sich selbst und Ihre Zeitkompetenz nachdenken, wird sich nicht nur Ihr Berufs-, sondern auch Ihr Privatleben nachhaltig verändern. Denn durch ein optimiertes Zeitmanagement verbessern Sie ...

- Effektivität, Effizienz und Konzentrationsfähigkeit,
- den Umgang mit zeitkritischen Situationen und Zielkonflikten,
- die wahrgenommene Zeitkontrolle sowie
- Ihr Selbstbewusstsein und
- steigern Ihre Eigenverantwortung.

Wann Sie Zeitmanagement nutzen sollten: In unserer komplexen Welt sind Sie dann besonders erfolgreich und glücklich, wenn Sie Zeitmanagement nutzen. Denn Zeitmanagement hilft Ihnen, Souveränität über Ihre kostbare Lebenszeit zu gewinnen: Wenn Sie das Gefühl plagt, zu wenig Zeit zu haben, unterstützt Zeitmanagement Sie, durch Planung Zeit zu gewinnen. Wenn Sie unproduktiv arbeiten, hilft Zeitmanagement Ihnen, den Fokus auf das Wesentliche zu lenken und Prioritäten zu setzen. Und wenn Sie den Überblick verloren haben, gewinnen Sie ihn durch Zeitmanagement wieder zurück.

Dieses Workbook ist Ihr idealer Begleiter für ein besseres Zeitmanagement!



Was es für Zeitmanagement braucht

Wir *analysieren* unsere Zeitnutzung, *setzen* Ziele, *priorisieren* Aufgaben, *planen* den Tag, *arbeiten* effektiv und effizient und *überwachen* unsere Zeitnutzung. War Ihnen bisher bewusst, dass Zeitmanagement ein Verhalten ist?

Dem persolog® Zeitmanagement-Modell liegt die Theorie des geplanten Verhaltens zugrunde (Ajzen, 1991). Diese Theorie erfasst verschiedene Faktoren, die beeinflussen, ob und wie Zeitmanagement-Verhalten genutzt wird. Die Grundlage ist die Intention hierfür: Habe ich die Absicht, Zeitmanagement zu nutzen?

Je größer Ihre Intention für besseres Zeitmanagement ist, umso wahrscheinlicher werden Sie das entsprechende Verhalten zeigen. Sie werden z. B. Ihre Aufgaben priorisieren und dadurch eine Reihenfolge in der Bearbeitung festlegen. Die Intention wird wiederum von drei Determinanten gebildet:

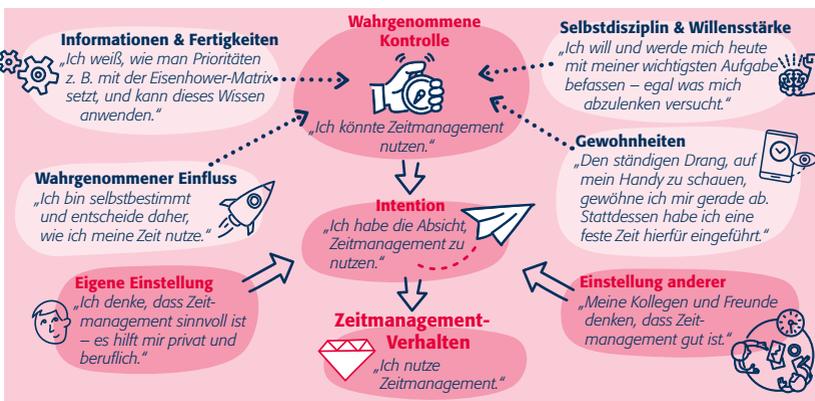
I Ihre eigene Einstellung: In Ihrem Leben werden Sie vermutlich schon einiges über Zeitmanagement gehört haben. Vielleicht haben Sie auch schon die eine oder andere Zeitmanagement-Methode getestet. Ihre persönlichen Erfahrungen, aber auch Überzeugungen und Glaubenssätze beeinflussen Ihre Intention für Zeitmanagement. Haben Sie selbst erlebt, dass es Ihnen leichter fällt zu entscheiden, wann Sie welche Aufgabe erledigen, wenn Sie Ihre To-dos vorher einer grundlegenden Priorisierung unterzogen haben? Diese persönliche Erfahrung kann Ihre Einstellung gegenüber Zeitmanagement beeinflussen.

I Die Einstellung anderer: Wir Menschen sind soziale Wesen. Daher werden wir auch von unserem Umfeld geprägt: Vorgesetzte, Kollegen, Partner oder enge Freunde werden ihre eigene Einstellung zu Zeitmanagement haben und auch zum Ausdruck bringen. Um diese fremde Einstellung nicht unreflektiert zu übernehmen, ist es wichtig, sie zu hinterfragen und eigenständig zu entscheiden, ob Sie Zeitmanagement als sinnvoll erachten oder nicht.

I Die wahrgenommene Kontrolle: Je stärker Sie wahrnehmen, dass Sie Ihre eigene Zeitnutzung kontrollieren können, umso mehr wird Ihre Intention steigen, diese Kontrolle auch auszuüben. Diese wahrgenommene Kontrolle setzt sich aus vier Faktoren zusammen, die Ihr Zeitmanagement prägen:



- I Wahrgenommener Einfluss:** Als Mitglied unserer Gesellschaft sind Ihre Handlungen stets von anderen abhängig: Oft können Sie erst dann mit einer Aufgabe beginnen, wenn Sie von Ihren Kollegen bestimmte Informationen erhalten. Je häufiger Sie Abhängigkeit erleben, je stärker andere Einfluss auf Ihre Zeitnutzung haben, desto geringer könnte Ihr wahrgenommener Einfluss sein.
- I Informationen & Fertigkeiten:** Techniken, Methoden und Strategien – in den vergangenen Jahrzehnten haben Zeitmanagement-Experten eine Reihe an Hilfsmitteln entwickelt, die gutes Zeitmanagement unterstützen können. Wenn Sie z. B. die Eisenhower-Matrix kennen, haben Sie Informationen und Fertigkeiten zur Priorisierung von Aufgaben.
- I Selbstdisziplin & Willensstärke:** Wenn Sie sich morgens eine Prioritätenliste erstellt haben, dann beeinflusst Ihre Selbstdisziplin und Willensstärke, ob Sie an der Umsetzung dieser Liste arbeiten. Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ein Kollege kommt und fragt, ob Sie gemeinsam einen Kaffee trinken wollen – gehen Sie mit oder erledigen Sie zuerst Ihre hoch priorisierte Aufgabe?
- I Gewohnheiten:** Routinen können unsere wahrgenommene Kontrolle prägen. Wenn Sie z. B. ständig Ihr Smartphone prüfen, statt konzentriert die Aufgaben zu bearbeiten, senkt dies Ihre Leistungsfähigkeit. Demgegenüber kann ein antrainiertes Priorisieren mithilfe des Smartphones sehr förderlich sein.



Zeitmanagement wird Realität, wenn die Intention besteht, die Zeit optimal zu nutzen.



Aktion: Wie sehr wollen Sie Zeitmanagement nutzen?

In dem Bewusstsein, dass Zeitmanagement ein Verhalten ist, können und sollten Sie Ihre Zeitnutzung aktiv gestalten. Es liegt an Ihnen, zu entscheiden, wie und womit Sie Ihre Zeit füllen. Niemand kann Ihnen diese Entscheidung abnehmen.

Doch wie gesagt: Damit Zeitmanagement-Verhalten gezeigt werden kann, muss die Intention dafür vorliegen. **Wie stark ist Ihre Intention zum jetzigen Zeitpunkt?**

Machen Sie den Test: Bewerten Sie die Fragen mithilfe der abgebildeten Bewertungsskalen und ermitteln Sie so Ihre Intention für mehr Zeitmanagement.



Eigene Einstellung

Was halten Sie von Zeitmanagement?
Haben Sie generell eine eher positive oder negative Einstellung?



Einstellung anderer

Was schätzen Sie – wie bewertet Ihr Umfeld den Einsatz von Zeitmanagement im beruflichen Alltag?



Wahrgenommene Kontrolle

Wahrgenommener Einfluss:
Wie stark schätzen Sie Ihren Einfluss auf Ihre Zeitnutzung ein?



Informationen und Fertigkeiten:

Wie gut ist Ihr Wissen und Ihr Können in den Techniken, Methoden und Strategien des Zeitmanagements?



Selbstdisziplin und Willensstärke:

Wie stark ist Ihr Wille, Zeitmanagement zu nutzen, und Ihre Disziplin, sich davon nicht abbringen zu lassen?



Gewohnheiten:

Wie sehr hindern Ihre schlechten Gewohnheiten Sie an einem effektiven Umgang mit der Zeit?



Was ist Ihre Erkenntnis? Liegt Ihr größtes Verbesserungspotenzial bei Faktoren der wahrgenommenen Kontrolle, z. B. den Techniken, Methoden und Strategien des Zeitmanagements? Oder sollten Sie eher an Ihrer eigenen Einstellung arbeiten, um Ihre Intention für mehr Zeitmanagement zu erhöhen?



Erhöhen Sie jetzt Ihre Zeitkompetenz: **Werden Sie Ihr eigener Zeit-Manager!**

Was sind die nächsten Schritte?

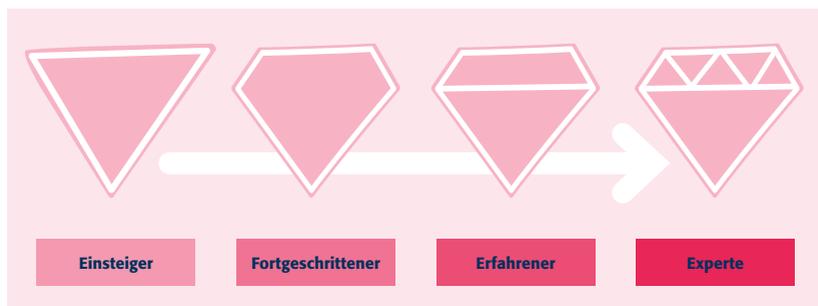
Zeitmanagement ist ein sehr persönliches Thema. Jeder Mensch hat eine einzigartige Vorstellung davon, was das Leben aus- und erfüllt. Mit diesem Workbook wollen wir Sie motivieren, sich intensiv mit Ihrem eigenen Zeitmanagement zu befassen.

Wir empfehlen, dass Sie zunächst Ihre aktuelle Zeitkompetenz im nächsten Kapitel ermitteln. Auf Basis Ihres Ergebnisses können Sie dann ganz individuell in das Buch eintauchen. Hier finden Sie mehrere Tipps und Tricks, Methoden und Reflexionsfragen, die sie auf Ihrem Weg begleiten werden. Sie werden neue Erkenntnisse über sich selbst gewinnen, Verhaltensweisen anderer verstehen und viele konkrete Ansatzpunkte für ein besseres Zeitmanagement bekommen.

Seien Sie beim Lesen gerne kreativ – die Texte und Fragen sind bewusst allgemein formuliert. Wenn z. B. über „Meetings“ gesprochen wird, Sie sich aber auf den privaten Kontext beziehen wollen, dann deuten Sie den Text einfach in „Familienversammlung“ um.

Erschaffen Sie dann im letzten Kapitel Ihre persönliche Veränderungsstrategie.

Ihr besseres Zeitmanagement wird letztendlich zu einem glücklicheren und zufriedeneren Leben beitragen – also zu dem, was wir uns alle wünschen!



Zeitmanagement ist das Werkzeug, mit dem Sie Ihren (Lebenszeit-)Diamanten zum Strahlen bringen. Wenn Sie Ihre Zeit bisher nicht optimal nutzen, halten Sie einen Rohdiamanten in Ihren Händen. Ihr Verbesserungspotenzial ist groß. Greifen Sie jetzt zu Zeitmanagement und verpassen Sie Ihrem Leben den richtigen Schliff. Viel Spaß bei der Umsetzung!



Wie lässt sich Zeitkompetenz erfassen?

Zeitmanagement ist Verhalten, das eine Konzentration auf das Wesentliche ermöglicht. Die Forschung belegt, dass Zeitmanagement ein multidimensionales Konstrukt ist (Macan, Shahani, Dipboye, & Phillips, 1990). Insgesamt werden folgende **4 Dimensionen des Zeitmanagement-Verhaltens** unterschieden (Claessens, Roe & Rutte, 2009; Claessens, van Eerde, Rutte & Roe, 2007):

- I Zeitbewertung**
- I Planung**
- I Umsetzung**
- I Monitoring**

Die 4 Dimensionen des Zeitmanagement-Verhaltens agieren in einem engen Zusammenspiel. Jeder Mensch trägt alle 4 Dimensionen in sich und zeigt sie auch im täglichen Leben – allerdings auf unterschiedlichen Kompetenzniveaus.

Zusammen mit der Theorie des geplanten Verhaltens bilden diese Dimensionen die theoretische Grundlage des persolog® Zeitmanagement-Profiles.

