

## **ZEITMANAGEMENT**

### **Inhaltsverzeichnis**

#### **Teil A: Baustein Zeitmanagement**

1. Auszeit: Traumhaft schöne Perspektiven
2. Zeitraubend: Tage ohne Tagesordnung
3. Bedenkzeit: Länger planen – schneller erledigen
4. Zeitanzeige: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel

#### **Teil B: Praxisfall Zeitmanagement**

##### **Die Entschleunigung – Warum es langsam schneller ging.**

1. Der Warnschuss: Fritz Fix hält inne
2. Spurensuche: Wo sind die Lebensträume hin?
3. Nachgerechnet: Wie viel Zeit ihm unter den Fingern zerrann!
4. Tolle Perspektive: Das erste Kapitel macht Lust auf mehr!

#### **Teil A: ZEITMANAGEMENT**

##### **Die Mannschaft liegt in Rückstand und die Uhr schreitet eilig voran. Und jetzt? Nur keine Hektik! Denn jetzt hilft nur noch eins: Ruhe bewahren. Chancen mit kühlem Kopf vorbereiten. Konzentriert zuschlagen!**

Es gibt unzählige Redewendungen zum Thema Zeit. Zum Beispiel, dass man keine zu verlieren habe. Wer kennt das Gefühl nicht? Doch Zeit ist eine seltsame Erscheinung. Fast könnte man glauben, dass sie es persönlich nimmt, wenn sich jemand „keine Zeit nimmt“. Denn gerade dann verrinnt sie oft so schnell, dass alle Eile nichts mehr nützt.

Ähnlich paradox sind Allerweltssätze wie „Ich hatte keine Zeit!“. Hat nicht jeder täglich dasselbe Zeitkontingent, nämlich 24 Stunden, Nachschlag ausgeschlossen? Müsste es dann nicht eigentlich heißen: „Ich habe – dafür – keine Zeit gefunden“? Was die Frage aufwirft, ob derjenige, der die Zeit nicht gefunden hat, überhaupt danach gesucht hat. Und warum er, wenn er denn gesucht hat, nicht fündig wurde.

Zeitnot ist ein Übel, an dem viele leiden. Sie ächzen unter steigenden Anforderungen, vor allem im Beruf. Und wünschen sich, sie fänden mehr Zeit – auch für Phasen des Nachdenkens und der Entspannung. Wie stark dieses Bedürfnis ist, zeigt sich in den Buchhandlungen: Da stehen die Ratgeber in den Regalen Schlange und werben für Konzepte, die sich oft nur in Details unterscheiden. Was manchen Hilfesuchenden in die Zwickmühle bringt: Er leidet unter Zeitknappheit – und soll nun allein für die Sichtung der Literatur eine kleine Ewigkeit opfern?

Dieser Baustein hält sich deshalb nicht an gängige Einteilungen und komplizierte Abgrenzungen. Er stellt Ideen aus unterschiedlichen Zeitmanagement-Konzepten zusammen, die sich sinnvoll ergänzen.

**Wer die Uhr im Nacken spürt, sollte dem Druck nicht nachgeben. Die Gefahr, ins Straucheln zu geraten, weil man gestresst den zweiten Schritt vor dem ersten macht, ist zu groß. Noch besser ist allerdings, Sie lassen sich gar nicht erst in die Defensive drängen: Geben Sie der Uhr selbst den Takt vor – durch Zeitmanagement!**

## 1. AUSZEIT: TRAUMHAFT SCHÖNE PERSPEKTIVEN

**Am Anfang einer großen Sportkarriere steht häufig eine überaus bildhafte Vision. Die- oder derjenige sieht sich zum Beispiel bei den Olympischen Spielen oben auf dem Siegerpodest stehen und fühlt schon die Gänsehaut beim Erklingen der Nationalhymne. Ein großartiges Ziel, das Kräfte freisetzt. Wenn Realitätssinn und Durchhaltewille hinzukommen, kann der Traum wahr werden!**

### **PRAKTISCHE RELATIVITÄTSTHEORIE**

Albert Einstein gilt als Genie, weil er die Relativität der Zeit entdeckte. Aber da hätten die Naturwissenschaftler nur uns Laien fragen müssen, wir hätten es ihnen auch sagen können: Manchmal steht der Uhrzeiger auf der Stelle, dann wieder rast er. Auch das Prinzip dahinter können wir erklären: Umso mehr Zeit man besitzt, desto langsamer, je weniger, desto schneller verstreicht sie. Ein unglücklicher Mechanismus, denn oft ist die Zeit so knapp bemessen, dass wir ihr keuchend hinterher rennen. Das Zeitkonto müsste einfach besser gefüllt sein!

### **SIEGPRÄMIEN**

Zeit ist eine Ressource, die man weder kaufen noch konservieren kann. Man kann sie nur nutzen, umso sinnvoller und effektiver, desto besser. Seinen Umgang mit Zeit zu verbessern, verlangt allerdings vollen Einsatz. Doch der lohnt sich, denn konsequent umgesetzt verspricht Ihnen Zeitmanagement reichen Gewinn:

- Ob im Beruf, Ehrenamt oder Zuhause: Sie konzentrieren sich auf Dinge, die wirklich wichtig sind – und steigern Ihren Erfolg und Ihre Zufriedenheit.
- Sie planen gezielter – und gewinnen Zeit, die Ihnen zum Kraftauftanken zur Verfügung steht.
- Sie beseitigen Störungen, die Ihre Konzentration hemmen – und arbeiten entspannter und effizienter.
- Sie behalten die Übersicht – und entgehen der Hektik.
- Sie haben Ihr Leben besser im Griff – und leben gesünder!

### **NEHMEN SIE DAS RICHTIGE WICHTIG?**

Manche verstehen Zeitmanagement als pures Techniktraining, das beschreibt, wie man mit möglichst wenig Aufwand vors Tor gelangt und den Ball versenkt. Damit ist zwar viel gewonnen, doch Effizienz ist nur ein Mittel zum Zweck. Aber zu welchem Zweck? Anders gefragt: Sind Sie sich im Klaren, was genau Sie im Leben erreichen möchten? Was Ihnen Spaß macht? Was Sie gut können? Widmen Sie den Zielen, die Ihnen besonders am Herzen liegen, entsprechend viel Zeit?

### **Zeit für Ziele**

Haben Sie auf diese Fragen gleich Antworten parat? Gratulation, Sie haben sich die Fähigkeit zu träumen bewahrt. Darum wird Sie mancher beneiden. Als Erwachsene sind wir so oft damit beschäftigt, das Nächstliegende im Blick zu behalten, dass es

schwer fällt, auf einmal große Ziele ins Auge zu fassen. Wenn junge Menschen von ihren hochgesteckten Zielen erzählen – der Zahl ihrer künftigen Kinder, Geschlechtsverteilung inklusive, den Stationen ihrer Weltreise oder der Karriere als Astrophysiker oder Internetunternehmer – mögen Erwachsene vielleicht lächeln. Aber es könnte ein wehmütiges Lächeln sein: Immerhin wissen die Jungen noch, was sie wollen. Später geht diese Gewissheit leider allzu leicht verloren. Zwischen den bewegten Wellenkämmen des Alltags ist der Horizont kaum noch zu sehen. Dagegen gibt es ein Mittel: sich Zeit nehmen, um nachzudenken – das glättet die Wogen. Und dann den Blick nach vorn richten: Wohin soll die Reise gehen? Lassen Sie Ihre Gedanken in die Ferne schweifen! Denn erst die großen Ziele geben dem Leben eine Richtung. Und stärken die Souveränität: Wer weiß, was er will, lässt sich von Gegenwind nicht abschrecken und von Seitenwind nicht aus der Bahn werfen. Wer mit sich im Reinen ist, bewahrt leichter die Ruhe – selbst wenn es um ihn herum turbulent zugeht. Er nutzt seine Kräfte, um auf dem Zielkurs voranzukommen – statt sie mit Zweifeln zu vertun.

### **Zufrieden oder unzufrieden?**

„Entspanne dich einfach!“ Einem Stürmer, der schon längere Zeit das Tor nicht mehr getroffen hat, wird solch ein Ratschlag kaum helfen. Auf Kommando zu träumen ist ein ähnlich aussichtsloses Unterfangen. Was also tun, wenn die Gedanken nicht abheben wollen? Antworten auf überschaubare Fragen suchen – so bringen Sie Ihre Ideen in Fahrt:

- **Was wünschen Sie sich im Beruf?**  
Zu diesem Lebensbereich könnten sich Ihnen zum Beispiel folgende Fragen stellen:
  - (1) Sind Sie mit Ihrem Beruf zufrieden?
  - (2) Arbeiten Sie im richtigen Unternehmen an der richtigen Stelle?
  - (3) Würden Sie in der Hierarchie gern weiter aufsteigen? Wie viel Zeit sind Sie bereit, dafür zu investieren?
  
- **Was wünschen Sie sich im Familien- und Freundeskreis?**  
Hier einige Leitfragen zu Ihrer Orientierung:
  - (1) Leben Sie in einer glücklichen Partnerschaft oder was müsste sich ändern, damit es so wäre?
  - (2) Möchten Sie Kinder haben und, wenn ja, bis wann?
  - (3) Was zeichnet Freundschaft für Sie aus? Pflegen Sie solche Freundschaften?
  - (4) Fühlen Sie sich häufiger einsam? Wo könnten Sie (mehr) Gesellschaft finden?
  
- **Was möchten Sie für sich selbst noch erreichen?**  
Vielleicht regen Sie folgende Fragen an:
  - (1) Würden Sie gern (neue) Hobbys pflegen?
  - (2) Möchte Sie fremde Sprachen lernen oder ferne Länder bereisen?
  - (3) Würden Sie sich gern stärker in der Gesellschaft engagieren, zum Beispiel in Ihrem Verein?

(4) Träumen Sie heimlich davon, ein bestimmtes Abenteuer zu erleben? Was müssten Sie tun, damit es losgeht?

## **ZIELE VERANKERN**

„Träumer!“ – Was meist als Kritik gemeint ist, kann man auch als Kompliment verstehen. Vorausgesetzt, man träumt, um die Realität zu verändern, statt sich aus ihr zu verabschieden. Weil in Tagträumen alles möglich ist, weitet sich die Perspektive. Will man sie Wirklichkeit werden lassen, muss man im Anschluss den Fokus wieder begrenzen, denn es geht nicht alles gleichzeitig. Die entscheidenden Fragen in Phase zwei lauten deshalb:

### **1. Welche Ziele lassen sich verbinden und welche nicht?**

Nehmen wir eine Hobbymannschaft, die nach dem Lust-und-Laune-Prinzip trainieren möchte. Warum nicht? Wenn sie auf dem nächsten Turnier den Fairness-Pokal erringen möchte, kein Problem. Wenn sie allerdings mit dem brennenden Ehrgeiz anreist, aufs Siegerpodest zu gelangen, könnten ihre Ziele über Kreuz geraten. Ähnliche Interessenkonflikte können zum Beispiel auftreten, wenn ambitionierte berufliche Pläne und familiäre Bedürfnisse aufeinandertreffen.

Doch werfen Sie nicht frühzeitig das Handtuch! Zeitmanagement soll Ihnen neue Freiräume schaffen, die ermöglichen könnten, was jetzt noch unmöglich scheint. In diesem Stadium geht es nur darum, sich widersprüchliche Ziele bewusst zu machen, denn sie sind häufig die Ursache für innere Unruhe.

### **2. Welche Ziele haben Vorrang?**

Aus dem gleichen Grund sollten Sie schon einmal grob schätzen, wie viel Zeit Sie für das jeweilige Ziel benötigen würden. Denn neue, herausfordernde Ziele lassen sich meist nicht ohne Abstriche bei anderen Anliegen verwirklichen. Überlegen Sie also, welche Ziele, die bisher (zu) viel Zeit in Anspruch genommen haben, Sie (vorübergehend) begrenzen oder zurückstellen möchten. Die Prioritäten, die Sie sich heute setzen, werden sich wahrscheinlich in Zukunft wieder ändern. Worauf es ankommt, ist, dass Sie sich nicht zu viel auf einmal vornehmen, damit Sie nicht Hektik statt Harmonie ernten.

Auch hier gilt: Geben Sie das Spiel nicht vorzeitig wegen befürchteter Zeitüberschreitung verloren. Es sollten möglichst alle Lebensziele zum Zug kommen. Ob sie sich gleichzeitig verwirklichen lassen oder zeitlich gestaffelt werden müssen, entscheidet sich erst im Stadium der Zeitoptimierung und Feinplanung.

### **Schwarz auf weiß**

Bringen Sie Ihre (neuen) Ziele zu Papier, damit sie nicht wieder in Vergessenheit geraten. Dabei sollten Sie Formulierungen vermeiden, die nach Pflichten klingen. Der Vorsatz zum Beispiel, mehr Sport zu treiben, um abzunehmen, klingt zunächst nach Anstrengung und Abstinenz – wenig motivierend. Wer sich stattdessen vorstellt und anschaulich aufschreibt, wie gut er sich fühlen wird, wenn er das Ziel erreicht hat, bringt sich richtig in Schwung.

## 2. ZEITRAUBEND: TAGE OHNE TAGESORDNUNG

**Der Tag der Entscheidung: Finale! Die letzten Minuten in der Kabine. Der Trainer weiß: Jetzt kommt es auf jedes Wort an. Da sieht er einen losen Schnürsenkel, der ihn wie ein roter Faden auf Details bringt, die „irgendwie“ auch wichtig sein könnten. Es verrinnen die Sekunden – und der anspornende Appell, den der Trainer so sorgfältig vorbereitet hatte, geht in einem energischen Klopfen an die Kabinentür unter. Zu spät!**

### **NACH DEM TRÄUMEN KOMMT DAS TÜFTELN**

Das vorangegangene Kapitel hat die Frage nach den Lebenszielen aufgeworfen und Ihnen Tipps für die ersten Weichenstellungen gegeben. Jetzt geht es um die Umsetzung im Alltag. Gefragt sind Genauigkeit, Ausdauer und Disziplin, um große und kleine Ziele einerseits und viele berufliche und private Pflichten andererseits, so zu organisieren, dass Sie mit Erfolg und ohne Stress durch den Tag kommen. Hier die nächsten Trainingseinheiten:

1. Bestandsaufnahme & Analyse
2. Aufgabenplanung
3. Erfolgskontrolle

Mit der ersten Etappe befasst sich dieses Kapitel, mit der zweiten das nachfolgende und mit der dritten das letzte Kapitel.

### **BESTANDSAUFNAHME: SIND SIE SCHON EIN ORGANISATIONSTALENT?**

Wenn Sie Ihr Zeitmanagement verbessern möchten, sollten Sie zunächst die Ausgangslage genauer untersuchen, also schauen,

- ... wo Ihre Zeit eigentlich bleibt: Wie viel Zeit brauchen Sie wofür?
- ... ob Sie Zeitplanung und Zielsetzungen ausbalanciert haben: Nehmen Sie sich viel Zeit für wichtige Anliegen und haben Sie den Aufwand für unwichtige Ziele auf ein Minimum reduziert? Wo gibt es Schwachstellen und Verbesserungspotenziale?

### **Zeiterfassung: So sind Sie Ihres Lebens sicher**

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, sollten Sie über einen gewissen Zeitraum Ihren Tagesablauf protokollieren. Zugegeben, das ist eine lästige Aufgabe, die man auch überspringen könnte. Wenn Sie sich aber die Mühe machen, werden Sie Spielverzögerungen schneller aufspüren und mit mehr Elan in Ihre neue Ziel- und Zeitplanung starten können. Für diese Detektivarbeit sollten Sie stets ein Heft zur Hand haben: Notieren Sie während des „Beobachtungszeitraums“ von zum Beispiel einer (typischen) Woche möglichst zeitnah Tätigkeiten und erste Erkenntnisse über Zeitfallen und Leerläufe.

**Tipps:** Wie Ihr Protokoll gegliedert sein könnte, zeigt Ihnen unter Rat & Tat / Checklisten die Checkliste 5.5.15 „Zeitprotokoll – Wie gut nutzen Sie den Tag?“

## **ANALYSE: TUN SIE DAS WICHTIGE RICHTIG?**

Zunächst sollten Sie untersuchen, ob sich Ihre persönlichen Prioritäten im Zeitverbrauch niederschlagen: Nehmen Sie sich die Zeit für Anliegen wie Familie oder Hobbys – oder bleibt es bei bloßem Wunschenken? Um das herauszufinden, sollten Sie Blöcke bilden und grob überschlagen, wie viel Zeit Sie jedem widmen:

- Beruf: Arbeitszeiten, Fahrtzeiten
- Haushalt: Einkaufen, Putzen, Renovierungen etc.
- Familie: Partner, Kinder, Eltern etc.
- Freunde
- Hobbys und Engagement
- Regeneration und Schlaf
- andere Lebensbereiche

Ist eines der Bedürfnisse und Interessen, die Ihnen etwas bedeuten, auf der Strecke geblieben? Dann gilt es, Entscheidungen zu treffen: Wo könnten Sie Abstriche machen, um die nötige Zeit zu gewinnen? Es sei denn, Ihre Zeitnutzung lässt sich so weit verbessern, dass die Einsparungen ausreichen, um die vernachlässigten Ziele im Stundenplan zu integrieren. In dieser Phase der Analyse heißt es: Hand aufs Herz. Sich selbst auf die Schliche zu kommen, zum Beispiel einzusehen, dass man Zeit vertrödelt, ist zwar nicht die reine Freude. Aber genau darauf kommt es an! Deshalb: Freuen Sie sich an dem, was schon gut läuft, aber analysieren Sie konsequent, was noch besser laufen könnte.

### **Quertreiber, die die Zeit vertreiben**

Häufig geraten wir in Zeitnot, weil sie uns von Störenfrieden gestohlen wird. Sie sind stets zur Stelle, um geschäftliche Besprechungen zu unterbrechen, Termine zu durchkreuzen und Freizeit zu sabotieren. Um ihr „Werk“ optimal zu verrichten, nutzen sie neueste Technik, vor allem das Handy und die E-Mail.

**Tipp:** Empfehlungen zum Umgang mit elektronischer Post finden Sie unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 5.5.12 „E-Mails und Zeitmanagement“.

Andere Zeitfallen sind hausgemacht – wir tricksen uns selbst aus. Letztlich kommt es auf diesen Unterschied aber nicht an: Wer vorankommen will, darf sich weder selbst ein Bein stellen, noch von anderen zu Fall bringen lassen.

- **Kurzer Prozess statt lange Bank**

In die Kategorie „Eigentor“ gehört zum Beispiel die Angewohnheit, Aufgaben auf die lange Bank zu schieben – bis es schließlich richtig eng wird; gerade so, als ließe eine Mannschaft im Vertrauen auf die Schlussoffensive das Spiel „planmäßig“ dahin plätschern.

**Tipp:** Wenn Sie, wie im nachfolgenden Kapitel erläutert, für jeden Tag eine Prioritätenliste erstellen und daraus einen Aufgabenplan ableiten, nehmen Sie den inneren Schweinhund an die kurze Leine. Wenn die tägliche „Initialzündung“ trotzdem ausbleibt, sollten Sie sich unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 5.5.10 informieren, wie Sie „Anfangsblockaden überwinden“.



- **Überlegt statt übereilt**  
Obwohl das genaue Gegenteil von „auf die lange Bank schieben“, ist auch der Feuereifer eine Zeitfalle: Wer sich mit Elan, aber ohne Planung in die Arbeit stürzt, dem geht im Überschwang die Übersicht verloren. So gerät Wichtiges aus den Augen, bis kaum noch Zeit dafür bleibt.  
**Tipp:** Auch in diesem Fall bewährt sich eine durchdachte Aufgabenplanung, die auf Grundlage von Prioritäten Struktur in den Tagesplan bringt. Gerade wenn es eng wird, sollte man innehalten, um zu planen! Andernfalls verzettelt man sich in Kleinkram und kommt kaum von der Stelle. Hier wird das Paradox deutlich, dass diese Art von Fallen so tückisch macht: Wer sich keine Zeit nimmt, dem geht sie verloren! Der strengt sich den ganzen Tag an, gräbt sich durch Papierberge, hastet Terminen hinterher – um abends ausgepowert zu bemerken, dass er bestimmten Verpflichtungen doch nicht nachgekommen ist.
- **Wie viel Chaos geht in Ordnung?**  
Nur das Genie überblicke das Chaos, heißt es. Die Wissenschaft kalkuliert den Anteil der Genies an der Bevölkerung aber leider nur mit dem Bruchteil eines Prozents. Alle anderen müssen sich mühsam am Chaos abplagen – oder es gar nicht erst dazu kommen lassen!  
**Tipp:** Jeder hat seinen eigenen Arbeitsstil. Und mancher braucht ein gewisses Maß an „kreativer Unordnung“. Wer aber Termine verpasst, Aufgaben übersieht und häufig auf der Suche nach Unterlagen ist (was mehr Zeit verschlingt, als man sich gern vormacht), sollte regelmäßig auf dem Schreibtisch „Klarschiff machen“, zum Beispiel täglich entweder am Anfang oder am Ende des Arbeitstags.
- **Arbeitsrückstand durch Wissensvorsprung**  
Führungskräfte sollten gut informiert sein. Wer aber meint, er müsse allwissend sein, wird schließlich zu den Aufgaben, deren Bewältigung die Informationen dienen sollten, gar nicht mehr kommen.  
**Tipp:** Bringen Sie den Mut zur Wissenslücke auf und konzentrieren Sie sich auf das Wissenswert! Dabei hilft Ihnen die Checkliste 5.5.9 „Vom richtigen Umgang mit der Informationsflut“, die Sie unter Rat & Tat / Checklisten finden.
- **Stille Stunden statt Stillstand**  
Wenn ständig das Telefon klingelt oder es an der Tür klopft, hat die Konzentration keine Chance. Und auch die Effizienz nicht, weil man nach der Unterbrechung einen neuen Anlauf nehmen muss. Gerade wenn die Arbeit mühselig ist, sollten Sie Ablenkungen (so willkommen sie im ersten Moment sein mögen) unterbinden: Oft ist das Schwierigste an ungeliebten Aufgaben die Überwindung – und die steht Ihnen danach erneut bevor.  
**Tipp:** Geben Sie Ihrem Arbeitstag verbindliche Strukturen. Reservieren Sie bestimmte Zeiten ganz für sich selbst, Störung tabu! Und informieren Sie Kolleginnen und Kollegen darüber – wie auch über die „Besucherzeiten“, in denen Sie im Büro und am Telefon ein offenes Ohr für sie haben.
- **Dehnungsübung: Kopfschütteln statt Nicken**  
Wenn sich die üblichen Bittsteller ihre Opfer suchen – „Könntest du mal kurz für mich ...“ – bringt mancher es nicht übers Herz, nein zu sagen. Und riskiert,



zum „Mädchen für alles“ degradiert zu werden.

**Tipp:** Wer sich umgarnen lässt, ist schließlich gefangen. Wenn es Ihnen schwer fällt, eine Bitte abzulehnen, sollten Sie sich mental darauf vorbereiten: Machen Sie sich zunächst bewusst, dass Ihr Gegenüber gerade versucht, etwas auf Sie abzuwälzen – mag er auch noch so unschuldig dabei lächeln. Stellen Sie sich dann bildlich vor, wie Sie sich dagegen behaupten: durch ein freundliches, aber eindeutiges Nein. Wenn Sie befürchten, dass Sie überrumpelt werden könnten, sollten Sie sich vornehmen, nie sofort zu entscheiden. Sagen Sie, dass Sie über die Bitte nachdenken – und danach sagen Sie: Nein! Sie werden es erleben: Langsam gewöhnt sich Ihre Umwelt daran, dass man mit Ihnen kein leichtes Spiel mehr hat.

- **Hans Dampf ist keine Führungspersönlichkeit**

Wer nie Zeit hat und von Termin zu Termin hetzt, muss einfach wichtig sein, lautet ein beliebtes Vorurteil. Unsinn! Wer glaubt, er müsse „in allen Gassen“ präsent sein, um selbst mit Hand anzulegen, der hat die Aufgaben eines Führungsspielers missverstanden: Von ihm werden vor allem Besonnenheit und klare Ansagen erwartet.

**Tipp:** Damit sich der Regisseur darauf konzentrieren kann, das Passspiel zu organisieren, braucht er Helfer. Wie Sie andere dafür gewinnen, Aufgaben zu übernehmen, zeigt Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Delegieren“.

**Tipp:** Nutzen Sie die Checkliste 5.5.2 „Fragebogen zu den eigenen Arbeitsgewohnheiten“ (unter Rat & Tat / Checklisten), um sich Klarheit über Ihre Ausgangslage zu verschaffen.

### 3. BEDENKZEIT: LÄNGER PLANEN – SCHNELLER ERLEDIGEN

Roger Federer ist seit Jahren die unangefochtene Nummer eins im Tennis. Wie gelingt ihm das? Klar, er ist zielstrebig, konzentriert und hat „ein Händchen“ für den Schläger – aber da ist er nicht der Einzige. Was also macht seine Überlegenheit aus? Mittlerweile stimmen viele Experten überein, dass ihm die Effizienz seiner Bewegungen den entscheidenden Vorteil verschafft: Er hat einfach mehr Zeit als der Gegner, zum gewinnbringenden Schlag anzusetzen.

#### ZIELORIENTIERUNG ERLEICHTERT DIE PLANUNG

Zeitmanagement soll durch einen geordneten Spielverlauf zu mehr Erfolg und Entspannung beitragen. Als Spielmacher fungiert die Aufgabenplanung, die Ziele und Pflichten in Tätigkeiten und Termine umwandelt. Sie ist der Leitfaden, der Sie sicher durch den Tag bringt. Damit das gelingt, sollten Sie zielorientiert denken:

- **Aufgaben den Zielen unterordnen**  
Festzustellen, auf welche Aufgaben es ankommt, ist gar nicht so einfach. Vor allem die vielen kleinen Alltagsaufgaben entziehen sich leicht der Kontrolle. Um sie besser in den Griff zu bekommen, sollten Sie übergeordnete Zielsetzungen bestimmen, denen die einzelnen Aufgabenbündel dienen. So wird schneller deutlich, welche Aufgaben – gemessen an den Zielen – mehr oder aber weniger bedeutsam sind.
- **Große Ziele in Aufgaben umwandeln**  
Andersherum gedacht: Langfristige Ziele sind oft von großem Zuschnitt und deshalb unhandlich. Bis zur Verwirklichung kann es mehrere Monate oder länger dauern. Sie sollten sie deshalb in fassbare Zwischenziele unterteilen – damit es Ihren Vorsätzen nicht so ergeht wie vielen anderen: An Sylvester gefasst, sind sie Ende Januar bereits Schnee von gestern, weil sie im Alltag untergegangen sind. Wer sich zum Beispiel vornimmt, wenigstens ein Mal im Leben an einem Marathonlauf teilzunehmen – und ihn durchzuhalten! – hat einen tollen Impuls gesetzt. Doch die Ziellinie ist im wahrsten Sinne des Wortes so weit entfernt, dass er ohne Zwischenziele kaum ankommen wird. Nimmt er sich hingegen für jeden Monat ein (steigendes) Pensum vor, nähert er sich dem Ziel schrittweise. Mit einem erfreulichen Nebeneffekt: Wer ein Etappenziel erreicht, gewinnt Schwung für die nächste Runde!  
**Tipp:** Für den täglichen Zeitplan sind auch Zwischenziele oft noch zu grob geschnitzt. Feilen Sie so lange an ihnen, bis griffige Aufgaben daraus geworden sind, die in den Stundenplan passen.

#### WEGWEISER FÜR JEDEN TAG – DIE AUFGABENPLANUNG

Nun sind die Aufgaben für die nächste Planungseinheit, also den Wochen- oder Tagesplan, zu definieren, mit einer Zeitgutschrift zu versehen und in einen Zeitplan einzufügen.

### **Phase eins: Was ist wie wichtig?**

Stress entsteht nicht, weil jemand viel, sondern weil er zu viel zu tun hat. Weil er den Aufgaben und Terminen nicht mehr hinterher kommt und sich überfordert fühlt. Doch häufig ist die Hetze selbstgemacht. Wer jedem Ball, der ihm vor die Füße rollt, hinterher rennt, ist schließlich ganz außer Puste. Und hat für die entscheidenden Spielzüge keine Kraft mehr. Darum: Gewichten Sie zunächst Aufgaben und Termine:

- **Priorität A**

Nach ganz oben in die Liga der Herausforderungen gehören alle Aufgaben, die sowohl wichtig sind, weil viel auf dem Spiel steht, wie auch dringlich sind, weil der Aufschub zu Problemen führen würde.

**Tipp:** Vergessen Sie Ihre persönlichen Favoriten nicht! Wie sollte der 12-Monats-Plan des angehenden Marathonläufers aufgehen, wenn er kaum zum Trainieren kommt?

- **Priorität B**

Einige Plätze darunter rangieren Aufgaben, die wichtig sind, deren Erledigung aber auch noch warten könnte, wenn der Stundenplan für die kommende Planungsphase bereits gefüllt ist. Klar: Irgendwann sind auch diese Aufgaben dringlich und rücken auf Ihrer Prioritätenliste nach oben. Vielleicht ist es Ihnen aber gelungen, sie vorher abzuarbeiten – indem Sie die bislang überfüllte Rubrik der Aufgaben ausgedünnt haben, die kaum von Belang sind.

- **Priorität C**

Eine „Wuselzone“: Unzählige kleinere Aufgaben und Pflichten tummeln sich auf dem Platz, kommen uns im falschen Moment zwischen die Beine und halten uns – auf dem Weg zu weit Wichtigerem – auf. Leider lassen sie sich nicht streichen: Sie sind zwar nicht besonders bedeutsam, müssen aber trotzdem bald erledigt werden. Was tun? Ein Ansatz: Gerade weil solche „drittklassigen“ Routineaufgaben meist nebenbei erledigt und deshalb nicht gründlich durchdacht werden, gibt es hier oft einige Einsparpotenziale durch bessere Organisation. Und alles, was trotzdem nicht mehr in den Stundenplan passt, sollten Sie, wenn irgend möglich, delegieren!

- **Priorität D**

Die Abstiegs-kandidaten: Alle Aufgaben, die zum Erfolg (fast) nichts beitragen  
Es sind Zeitfresser. Logische Konsequenz: Runter vom Platz mit ihnen!

### **Phase zwei: Gutschriften für das Zeitkonto**

Überlegen Sie nun, wie lange die Erledigung der einzelnen Aufgaben dauern wird. Wenn Sie, wie im vorigen Kapitel empfohlen, eine Bestandsaufnahme mit Zeitprotokoll durchgeführt haben, besitzen Sie bereits gute Anhaltspunkte. Andernfalls müssen Sie schätzen – am besten großzügig. Denn ohne Zeitpuffer für unvorhergesehene Schwierigkeiten oder Störungen gerät man allzu schnell ins Hintertreffen und der Zeitplan aus den Fugen.

### **Phase drei: Zeitplan erstellen**

Übertragen Sie die Aufgabenliste in ...

- einen größeren Monats- oder Wochenplan, der Ihnen hilft, den Überblick zu behalten; hier sollten Sie auch vermerken, welchem Ziel die jeweilige Aufgabe dient – damit Sie später prüfen können, ob sie wirklich zielführend war;
- einen genau getakteten Tagesplan.

Wenn Sie Ihre Aufgaben und Termine klassifiziert haben, ist die Sache klar: Alles, was Sie mit A ausgezeichnet haben, kommt auf dem jeweiligen Plan nach oben, alles was sich mit einem D begnügen musste, wird gestrichen. Welche der Aufgaben mit der Priorität B oder C (solange Sie diese Aufgaben noch nicht delegieren konnten) Sie aufnehmen, sollten Sie danach entscheiden, ob ...

- der noch verfügbare Zeitrahmen für die Erledigung der Aufgabe ausreicht;
- sich länger währende Tätigkeiten (voraussichtlich) ohne Störungen zu Ende bringen lassen;
- sich die Aufgabe gut einfügt, zum Beispiel in einen größeren Block ähnlicher Aufgaben;
- die sofortige Erledigung den Arbeitsaufwand mindert oder die Verschiebung ihn erhöht.

Neben diesen Überlegungen sollten Sie bei der Planung der zeitlichen Abläufe auch Ihre Leistungskurve berücksichtigen: Für wichtige Aufgaben, die hohe Konzentration verlangen, sollten Sie Ihre besten Stunden des Tages reservieren!

**Tipp:** Ein Muster für den Tagesplan enthält die Checkliste 5.5.11 „To-Do-Liste für die Tagesplanung“, die Sie unter Rat & Tat / Checklisten finden. Eine Alternative finden Sie im Internet unter [www.jobfit.de](http://www.jobfit.de). Wie Sie einen Wochenplan gliedern können, zeigt Ihnen ein Beispiel auf der Website [www.zeit.zu.leben.de](http://www.zeit.zu.leben.de).

#### 4. ZEITANSAGE: NACH DEM SPIEL IST VOR DEM SPIEL

**Wer wollte von einem Sportler, der eine neue Sportart beginnt, erwarten, dass er gleich alle Kniffe beherrscht. In den ersten Wettkämpfen wird er mehr Erfahrungen als Punkte sammeln. Doch wenn er sie nutzt, um aus ihnen zu lernen, wird er bald besser werden!**

#### KONTROLLE UND KONSEQUENZEN

Ob Zeitmanagement erfolgreich ist, entscheidet die Disziplin. Es gilt, das alte Handlungsmuster zu durchbrechen: Statt Hetze hilft nur Ruhe gegen Zeitdruck. Diese Einsicht umzusetzen – darauf kommt es an:

- Die Herausforderung beginnt damit, sich jeden Tag von Neuem Zeit für die Planung zu nehmen, selbst wenn sich nicht sofort Zeitgewinne einstellen.
- Auch die beste Planung ist vergebens, wenn die Praxis nicht mitspielt. Was wie eine Selbstverständlichkeit klingt, ist meist die eigentliche Schwierigkeit: Auf bekannten Wegen lauern die alten Zeitfallen samt schlechter Gewohnheiten. Sie künftig zu umgehen, erfordert Entschlossenheit und Ausdauer!
- Die Fülle der täglichen Aufgaben, die sich „wichtig machen“, droht die Spielräume, die Sie zum Beispiel für die Regeneration oder neue private Ziele geschaffen haben, bald wieder einzuengen. Dagegen hilft allein Standhaftigkeit: Verteidigen Sie Ihre (neuen) Prioritäten gegen die Offensivkräfte des Alltags!

Prüfen Sie deshalb vor allem in der Anfangsphase täglich, ob Sie Ihren Stundenplan eingehalten haben:

- War Ihre Zeitplanung zu optimistisch?
- Haben Sie sich in selbst gestellten Zeitfallen verheddert?
- Waren Zeitdiebe unterwegs?

Lassen Sie sich von Rückschlägen nicht entmutigen: Wenn Sie aus Ihren Erkenntnissen – auch den „Niederlagen“ – lernen, sind Sie bald ein Zeitprofil!

**Haben Sie schon einmal einem Paar beim Eistanz zugesehen? Mit welcher Leichtigkeit es übers Eis schwebt! Wie fließend die Bewegung! Wer selbst Sport treibt, weiß, wie viel Mühe gerade das scheinbar Mühelose zunächst macht. Man muss hart an der Technik feilen, bis es fast von selbst geht. So ist es auch mit Zeitmanagement: Erst nach intensiver Vorbereitung und manchen Trainingseinheiten geht es leicht von der Hand. Wer aber bereit ist, anfangs Zeit dafür zu opfern, der gewinnt dank guter Planung und geschickter Umgehung von Zeitfallen dauerhaft viel mehr, als er investieren musste!**

## **TEIL B. PRAXISFALL ZEITMANAGEMENT DIE ENTSCHEUNIGUNG – WARUM ES LANGSAM SCHNELLER GING.**

Teil A hat Ihnen die Weichenstellungen für einen sinnvollen und effektiven Umgang mit (Lebens-)Zeit erläutert und die passenden Instrumente und Methoden vorgestellt. Sie zu kennen ist das eine – sie zu nutzen etwas anderes. Zwar kann Ihnen der Praxisfall ebenso wenig wie der Baustein eine Musterlösung anbieten – weil es keine gibt. Aber er kann Ihnen einen lebensnahen Eindruck vermitteln, was sich mit Zeitmanagement erreichen lässt, wenn man es Stück für Stück auf seine Ziele abstimmt. Erleben Sie mit, wie Fritz Fix Zeitmanagement erst skeptisch gegenüber steht, dann jedoch begeistert die Chancen nutzt, um einen Lebenstraum wiederzuentdecken – und zu verwirklichen!

**Hinweis:** Der Praxisfall ist frei erfunden. Ähnlichkeiten mit realen Vereinen und Personen wären bloßer Zufall.

### **1. DER WARNSCHUSS: FRITZ FIX HÄLT INNE**

**Ob „Eile mit Weile!“ oder „In der Ruhe liegt die Kraft!“ – Die Erkenntnis, dass man mit Bedacht besser vorankommt als mit Hektik, ist nicht neu. Doch wer wüsste nicht, wie schwer es ist, ruhig zu bleiben, wenn der Uhrzeiger rast. Wie widersteht man bloß dem Drang, ihm hinterher zu rasen?**

#### **ARZTBESUCH: NICHTS ERNSTES, ABER ...**

Es sei nichts Ernstes, sagte der Arzt nach dem medizinischen Check. Eine Kreislaufschwäche. Kein Grund zur Besorgnis. Aber vielleicht ein Grund nachzudenken? Herr Fix solle mal überlegen, ob er sich nicht zu viel zumute. Da musste Fritz Fix nicht lange überlegen. Natürlich habe er einiges zu schultern, räumte er ein. Aber er tat es ja gern. Und er war doch erst Mitte vierzig. Außerdem hatte die Untersuchung doch auch gezeigt, dass er fit war. Schließlich treibe er regelmäßig Sport! Nein, gab er sich überzeugt, er mute sich bestimmt nicht zu viel zu. „Wenn Sie meinen“, sagte der Arzt nur, während er seinen Patienten zur Tür begleitete. Als Fritz Fix schon im Türrahmen stand, fügte er aber noch einen Satz hinzu:

„Was ich sage, ist nicht so wichtig. Aber Sie sollten auf das hören, was Ihnen Ihr Körper sagen will. Der Schwächeanfall enthält vielleicht eine Botschaft, nicht wahr?“

#### **EIN PROFI STELLT SICH DEN PROBLEMEN!**

Eine Botschaft? Unfug! Sein Körper konnte sich doch wirklich nicht beschweren, fand Fritz Fix. Er hielt ihn doch gut in Form! Trotzdem bekam er die letzten Worte seines Arztes nicht mehr aus dem Kopf.

Kurze Zeit später bot die Firma, bei der Fix als Vertriebsleiter arbeitete, ihren Mitarbeitern einen Stressmanagement-Workshop an. Eigentlich eine gute Sache, befand er. Aber selbst daran teilnehmen? Hieße das nicht zu signalisieren, dass er überfordert war? Gehörte Stressresistenz nicht zu den Grundqualifikationen einer



Führungskraft? Als ihm ein Abteilungsleiterkollege erzählte, dass er teilnehme, war Fix überrascht. Doch der Kollege ließ die Einwände nicht gelten: Von der Vorstellung, ein Vorgesetzter müsse immer alles im Griff haben, halte er nichts. Seiner Meinung nach zeichne sich eine Führungskraft nicht dadurch aus, keine Probleme mit Stress zu haben, sondern dadurch, solche Probleme zu lösen. Die Teilnahme am Workshop sei deshalb nicht Zeichen von Schwäche, sondern zeige, dass man das Zeitproblem – „und wer hat das nicht?“ – erkannt habe und es angehe. So hatte es Fritz Fix noch gar nicht gesehen. Na gut, dachte er, ich probiere es aus.

### **Lästige Fragen**

Ihr Name sei Lara Lässig, stellte sich die Stresstrainerin vor. Doch der Name sei nicht wörtlich zu nehmen, warnte sie die Teilnehmer: Lara Lässig treffe es vielleicht besser. Denn es sei ihre wahrscheinlich wichtigste Aufgabe, unangenehme Fragen zu stellen:

„Stress ist eine so alltägliche Erscheinung geworden, dass man sich kaum noch traut, ihn zur Kenntnis zu nehmen. Gestresst zu sein, empfinden viele als persönliches Versagen, als Indiz für mangelnde Leistungsfähigkeit. Da ist es kein Wunder, dass man den Stress nicht einmal sich selbst eingestehen mag. Ihn zu ignorieren beseitigt ihn aber nicht. Stressmanagement beginnt deshalb damit, genauer hinzusehen: Wie angestrengt fühle ich mich eigentlich?

Danach werden wir über Fragen sprechen, die Ihnen vielleicht ebenfalls lästig sind. Zum Beispiel über die Frage, ob Sie sich Ihrer Lebensziele bewusst sind und ob Sie Ihnen genügend Beachtung schenken. Beginnen möchte ich aber mit einigen leicht erlernbaren Entspannungsübungen.“

### **ENTSPANNUNGSÜBUNGEN: KÖRPERLICHER DRUCKAUSGLEICH**

Lässig stellte unterschiedliche Entspannungstechniken vor und ließ die Teilnehmer sie ausprobieren. Darunter war auch die „progressive Muskelrelaxation“ nach Jacobson, eine Übung, die überraschend schnell wirkte, wie Fritz Fix fand. Er hatte einmal an einen Yogakurs teilgenommen, aber im Alltag nicht genügend Zeit und Muße für die Übungen gefunden. Da war die Jacobson-Technik viel leichter zu praktizieren. Er musste der Kursleiterin Recht geben: Nachdem er die körperliche Verspannung abgebaut hatte, fühlte er sich auch geistig frischer. Der Unterschied war größer, als er geglaubt hätte. Entspannt, wie er sich nun fühlte, wurde ihm die vorherige Anspannung erst richtig bewusst. Offenbar war er doch gestresst.

**Tipp:** Wie die progressive Muskelrelaxation, die sich auch in den Berufsalltag gut integrieren lässt, funktioniert, lesen Sie hier:

[www.vitanet.de/fitness-gesundheit/entspannungsuebungen](http://www.vitanet.de/fitness-gesundheit/entspannungsuebungen).

### **STRESS-SYMPTOME: LANGEWEILE STATT ENTSPANNUNG**

Wer solche Übungen in seinen Tagesablauf einbaue, werde schnell merken, wie der Stress nachlasse. Was aber eine Frage aufwerfe: „Wie äußert sich Stress eigentlich?“ Lara Lässig bat die Teilnehmer zu überlegen, welche körperlichen und geistigen Auswirkungen sie an sich bemerkten. Eine Frage, über die Fritz Fix nicht lange nachdenken musste: Nur ein kurzer Schwächeanfall, von dem er hier bestimmt

nichts erzählen würde. Keine Peinlichkeiten! So ging es wohl vielen, denn nur drei Teilnehmer mochten über ihre Stresssymptome reden. Was sie berichteten – Schlafstörungen, Kopf- und Rückenschmerzen – traf auf Fritz Fix nicht zu; er hörte nur mit halbem Ohr hin. Doch dann wurde es interessant. Die Kursleiterin erzählte, wie sie „in einer ein paar Jahre zurückliegenden Lebensphase“ Stress zu spüren bekommen hatte:

„Es mag paradox klingen, aber ich begann, mich spontan zu langweilen. Gerade noch war ich gerast wie eine Hundertmeterläuferin im Olympiafinale. War beispielsweise ganz früh aufgestanden, um mich auf eine Besprechung vorzubereiten und war überpünktlich erschienen. Doch kaum war ich anwesend, war ich abwesend! Unglaublich. Ich hatte mich so akribisch vorbereitet und fand jetzt trotzdem keine Worte. Ich musste mich zwingen, den anderen zuzuhören. Mich interessierte das alles plötzlich nicht mehr.“

Fritz Fix war hellhörig geworden. Etwas Ähnliches hatte er in letzter Zeit auch erlebt. Mitten in einer Besprechung war der Faden gerissen und er hatte händeringend nach Worten gesucht. Er hatte es sich so erklärt, dass er gerade zu viel im Kopf gehabt hatte. Das konnte ja mal passieren. Doch jetzt erinnerte er sich erstaunt, wie ihm während des Treffens – nur einen kurzen Moment! – alles gleichgültig geworden war. Er hatte sich zusammengerissen, war über den Kampf wieder ins Spiel gekommen. Deshalb hat er diesem Augenblick keine Beachtung geschenkt. Ein Stresssymptom? Das war doch Unsinn! Oder doch nicht? Er fühlte der Seminarleiterin „aus allgemeiner Neugier“ auf den Zahn: Dass Stress Langeweile auslöse, schein doch etwas weit hergeholt. Was für einen Zusammenhang es da gebe? Eine berechtigte Frage, meinte Lara Lässig. Zunächst einmal sei auffällig, wie häufig stark gestresste Menschen von plötzlicher Langeweile berichteten. Sie wolle aber keine wissenschaftlichen Vorträge halten, denn Stress sei eine sehr persönliche Sache. Was sie selbst betreffe, erkläre sie sich das so:

„Es lag, glaube ich, an zwei Faktoren.

Der erste: Ich hatte mich völlig verausgabt, bevor das Rennen überhaupt angepiffen wurde. Wie gesagt, ich stand zu nachtschlafender Zeit auf, arbeitete mich durch Aktenberge, kümmerte mich um jedes Detail. Wenn dann die Besprechung begann, konnte ich schon nicht mehr. Das Gefühl von Langeweile stelle ich mir als einen Schutzmechanismus vor: Ich hielt mir damit vom Leib, was ich, ausgepowert wie ich war, nicht mehr zu leisten vermochte.

Aber es kommt ein zweiter Faktor hinzu: Ich habe damals zu viele Sprints hingelegt, ohne mir noch klar zu sein, wo ich eigentlich hin wollte. Ich hatte meine Lebensziele aus den Augen verloren. Was genau ich damit meine, erzähle ich Ihnen beim nächsten Mal.“

## 2. SPURENSUCHE: WO SIND DIE LEBENSTRÄUME HIN?

**Ob Arbeit schlaucht oder – im Gegenteil – Energie freisetzt, hängt von den Umständen ab. Und von den Zielen! Wer sich lustlos abarbeitet, fühlt sich schnell gestresst. Etwas ganz anderes ist es, sich für ein Anliegen zu engagieren. Wer ein attraktives Ziel vor Augen hat, freut sich auf Herausforderungen – und ist schon nach kurzer Erholung wieder fit!**

### ZIELE ALS KRAFTQUELLE

Eine Woche später. Entspannungsübungen seien wichtig, um „Spannungsspitzen“ zu kappen, erläuterte Lara Lässig. Aber noch besser sei natürlich, Verspannungen vorzubeugen.

„Die Frage ist allerdings, was uns eigentlich verspannt. Man kann zwei Ebenen unterscheiden:

Einmal die der Umsetzung. Da geht es um einen effektiven Umgang mit Zeit. Der lässt sich trainieren, wie wir später sehen werden.

Doch mindestens ebenso wichtig ist die Frage, wofür wir unsere Lebenszeit eigentlich nutzen wollen. Nehmen wir einen gestressten Sportler, der ständig seinem Trainingsplan hinterher hinkt und deshalb lernt, die Übungen zügiger zu absolvieren. Danach müsste der Stress abebben. Was aber, wenn nicht? Dann könnten die Ursachen tiefer sitzen – dann hat er sich vielleicht für die falsche Sportart entschieden.“

### Unbehagen in der Zielgruppe

Lässig bat die Teilnehmer, sich zu überlegen, welches das wichtigste Ziel sei, das sie in ungefähr einem Jahr, innerhalb von einem bis fünf Jahren und im Zeitraum von fünf bis zehn Jahren erreichen wollten.

So genau ließen sich die Ziele nicht benennen, warf eine Teilnehmerin ein. Ein anderer fragte, ob Glück auch ein Ziel sei. Ein dritter meinte, er halte nichts von langfristigen Zielen. Es sei doch „viel lebendiger“, das Beste aus den Chancen zu machen, die sich einem – „oftmals unverhofft“ – eröffneten. Ein Leben nach Fahrplan? Da spüre er bereits ein Ziehen im Rücken! Alle lachten. Bei Lara Lässig war es aber eher ein Schmunzeln. Sie kannte diese Reaktionen: Hinter dem Scherz verbarg sich ein Unwohlsein. Viele Kursteilnehmer überkam es, wenn sie nach ihren Lebenszielen gefragt wurden. Kluge Ratschläge halfen in solchen Momenten nicht weiter. Stattdessen berichtete Lässig von sich selbst. Bis vor ungefähr fünf Jahren, begann sie, hatte sie als IT-Administratorin gearbeitet. In diesen Job sei sie gewissermaßen reingerutscht:

„Ich war schon früh in einem Computerklub. Mit anderen zusammen was auszutüfteln, zum Beispiel, um dem Rechner Beine zu machen, fand ich klasse. Also dachte ich, das sei meine Branche. Doch ich habe schnell merken müssen, dass die Bedingungen im Job ganz andere waren: Ich wurde vor allem als Einzelkämpferin gebraucht. Es hat einige Jahre gedauert, bis ich etwas verstanden habe: Ich hatte mich im Computerklub zwar auch deshalb engagiert, weil mir das Programmieren Spaß macht. Aber entscheidend war die Lust, etwas mit anderen gemeinsam zu meistern. Kein Wunder, dass ich in meinem Job nicht

so richtig glücklich geworden bin. Weil er aber sehr anstrengend war, bin ich gar nicht zum Nachdenken gekommen. Die Wende kam, als ich selbst ein Stress-Seminar mitgemacht habe und mit der Frage nach meinen persönlichen Zielen konfrontiert wurde. Mir ging es wie Ihnen: Ich hatte keine Lust zu antworten. Aber die Frage hat mich nicht mehr losgelassen. Schließlich habe ich mir ein paar Termine bei einem Job-Coach geleistet. Er hat mir geholfen herauszufinden, was ich beruflich wirklich machen wollte. Ironie des Schicksals: Ich wollte machen, was er machte, also Menschen beraten. Das habe ich dann mit dem Thema Stressmanagement verbunden. Und das macht mir Riesen-Spaß!

Umzusatteln ist zwar keine leichte Entscheidung gewesen; immerhin war ich in meinem IT-Job bereits ein Stück auf der Karriereleiter voran gekommen. Aber bereut habe ich es keinen Moment. Meine Ziele zu hinterfragen, war im Gegenteil eine der besten Entscheidungen meines Lebens. Bei mir ging es um den Beruf – aber es kann jede Art von Lebenszielen sein, die neuen Schwung geben, statt zu ermüden.“

### **Späte Zielfahndung**

Das klang zwar alles plausibel, hatte aber mit Fritz Fix nichts zu tun. Die folgende Übung, irgendein „Firlefanze“, bei dem grüne Karten Ziele symbolisierten und rote Klötzchen Hindernisse, schenkte er sich deshalb; er hatte es ohnehin eilig, weil er noch in den Baumarkt musste.

Als eine Woche später die nächste Workshopstunde stattfand, war er irritiert. Es hatte sich etwas verändert. Es herrschte ... ja, was eigentlich? Aufbruchstimmung, fand er schließlich heraus. Lebensziele zu entdecken oder wiederzuentdecken, sei enorm motivierend gewesen, erzählte ihm ein Teilnehmer.

Fritz Fix war ein ehrgeiziger Mensch. „Kärtchen und Klötzchen“ waren zwar nicht sein Ding – aber dass die anderen ihm offenbar einen Schritt voraus waren, wurmte ihn. Statt die einleitenden Entspannungsübungen mitzumachen, schnappte er sich die Hilfsmittel und zog sich zurück, um sich etwas einfallen zu lassen. Egal was, Hauptsache, er stand nicht dumm da.

Er grübelte:

- Die Familie? Gab es da Grund zur Unzufriedenheit? Nein! Das Leben mit seiner Frau und den Kindern fand er toll. Daran wollte er bestimmt nichts ändern!
- Der Beruf vielleicht? Auch nicht! Er hatte von der Pike auf gelernt, hatte sich vom Außendienstmitarbeiter zum Vertriebschef hochgearbeitet und es machte ihm immer noch Spaß.
- Was gab's denn noch? Den Sport. Er war Mannschaftsführer bei den Handballsenioren. Würde er lieber Tennis oder Tischtennis spielen? Quatsch!
- Was blieb? Sein Amt als Schatzmeister. Na gut, gestand er sich ein, das nervte ihn eher. Er hatte sich vor drei Jahren überreden lassen. Ein Verkäufer

wisse doch mit Zahlen umzugehen, hatten ihn die Vereinskameraden gelockt. Eigentlich war er aber kein Zahlenmensch, sondern eher der kreative Typ. Was war eigentlich aus seiner Idee geworden, die Vorstandsämter neu zu gestalten? Er hatte seine Überlegungen damals zu Papier gebracht. Sich selbst hatte er in der Rolle des "Vertriebsvorstands" gesehen, oder wie man dieses neue Amt nennen sollte. Seine Ideen waren auf Interesse gestoßen, aber bald von Alltagsaufgaben verdeckt worden. Ja, das könnte ein Ansatzpunkt sein: Endlich die lästige Schatzmeisterei loswerden und stattdessen etwas machen, worin er gut war!

### **Wiederentdeckt: Da war doch noch was!**

Fritz Fix war erleichtert: Jetzt hatte er eine Antwort, wenn ihn Lässig nach Zielen und Veränderungen fragen würde. Er hätte beim letzten Mal nicht so früh abdösen dürfen! „Das war nicht in Ordnung“, tadelte er sich. Aber der Baumarkt hatte nun mal Vorrang. Der hatte leider ständig Vorrang! Der Hausausbau, mit dem er seit einigen Jahren beschäftigt war, schien kein Ende zu nehmen. Eigentlich hatte er, als sie das renovierungsbedürftige Haus gekauft hatten, nur kleinere Arbeiten selbst machen wollen. Aber es war anders gekommen. Wenn sie Handwerker beauftragt hätten, wäre zu wenig Geld für die Fernreisen übrig geblieben, die seine Frau so liebte. Ihm machten sie zwar auch Freude, aber sein Lebensglück hing nicht davon ab. Ihm war anderes wichtiger ... andere Ziele ... andere Pläne ... Eine alte Fantasie löste sich aus dem Archiv der Erinnerungen und stieg ins Bewusstsein hoch:

„Meine Damen und Herren, der Deutsche Krimipreis geht dieses Jahr an Fritz Fix für seinen brillanten Bestseller ‚Verraten und verkauft‘ ...“

Ja, den Titel hatte er schon und auch die Rahmenhandlung, die sich um den Vertriebschef eines Energiekonzerns drehte. Schade, dass er über dieses Stadium nie hinausgekommen war. Obwohl: Im Laufe der Jahre hatte er einige interessante Ideen auf Notizzetteln vermerkt und in einem Schuhkarton abgelegt. Ob daraus was zu machen wäre? Wenn er ein Buch zustande brächte, das wäre der Hammer! Er spürte eine Gänsehaut. Aber leider, daraus würde nichts. Nicht, bis er mit dem Haus fertig wäre. Und das würde ihn noch jahrelang den Großteil seiner Freizeit kosten. Es sei denn, überlegte er, er müsste nicht alles selbst machen. Dann allerdings würden die Fernreisen künftig etwas bescheidener ausfallen. Ob er mal mit seiner Frau reden sollte?

### **VON SELBST GEHT NICHTS – GEMEINSAM ALLES**

Nach dem Workshop, in dem sie auch über Hindernisse und die Möglichkeiten, sie zu überwinden, gesprochen hatten, wusste Fritz Fix, was zu tun war: Er musste zwei Gespräche führen, eins mit dem Vereinsvorstand und eins mit seiner Frau. Vor dem zweiten hatte er Bammel: Seine Frau freute sich schon auf die nächste Fernreise, es sollte nach Vietnam gehen. Bestimmt wäre sie von seinem Vorschlag enttäuscht, ein näheres Ziel anzupeilen und mit dem eingesparten Geld Arbeiten am Haus zu finanzieren. Schwierig! Für beide Gespräche schien es ihm klüger, mit einem Konzept anzutreten:



- **Aufgabe im Verein**

Er würde keinen Zweifel lassen, dass sich der Verein einen neuen Schatzmeister suchen musste. Stattdessen wollte er für den Posten des Vertriebsvorstands kandidieren, wenn der geschaffen würde. Die Idee einer stärkeren Spezialisierung der Vorstandsämter hatte er konkretisiert und für den Bereich, den er übernehmen wollte, einen Plan aufgestellt.

- **Hausrenovierung**

Er hatte die in den kommenden zwei Jahren anstehenden Arbeiten gelistet und vermerkt, welche er selbst erledigen und welche er gern an Profis delegieren würde. Die Mehrkosten hatte er bereits recherchiert. Zugleich hatte er berechnet, wie er selbst einen Teil des benötigten Geldes einsparen konnte und wie viel im jährlichen Reisebudget eingespart werden müsste. Darüber hinaus hatte er Kataloge gewälzt, um herauszufinden, wie weit man mit der kleineren Reisekasse noch käme. Schließlich hatte er die alten Ideenzettel gesichtet. Einerseits, um sich zu vergewissern, dass ihn das Buchprojekt wirklich so sehr reizte, wie es ihm spontan erschienen war. Andererseits, um eine erste Skizze der Kriminalgeschichte zu entwickeln: Seine Frau sollte erkennen, dass ihm das Buch wirklich wichtig war – wie sonst könnte er von ihr Verständnis erwarten?

Die Gespräche verliefen anders, als Fritz erwartet hatte:

- Seine Frau hatte sofort zugestimmt: Sie freute sich mit ihm über die spannende Herausforderung, zum Schriftsteller zu werden. Das mit den Reisen würden sie schon hinkriegen; außerdem habe sie in den letzten Jahren so aus dem Vollen schöpfen dürfen, dass sie sich auch mal bescheiden könne. Eine tolle Reaktion – Fritz war von seiner Frau begeistert!
- Nicht ganz so rund war das Gespräch im Verein gelaufen. Die Kolleginnen und Kollegen wollten ihn nicht aus der Pflicht entlassen. Er sei ein toller Schatzmeister – und ein besserer nicht in Sicht. Genau genommen war überhaupt keiner in Sicht. Zuerst hatte er sich überrumpeln lassen – und war gar nicht dazu gekommen, seine Ideen für die Vorstandsämter richtig auszuführen.  
Zum Glück ließ er sich nicht verleiten, dem Drängen gleich nachzugeben. Nach einigen Tagen Bedenkzeit hatte er sich entschieden: Es ging um sein Leben und seine Freizeit und er hatte absolut keine Lust mehr auf die Arbeit als Schatzmeister!  
In einem zweiten Gespräch konfrontierte er die anderen mit der Tatsache, dass er nicht mehr kandidieren würde. Darüber ließ sich nicht mehr verhandeln. Auch wenn der Verein ihn nicht als Vertriebsvorstand wollte, würde er als Schatzmeister aufhören. Diese Entschiedenheit hatte Wirkung gezeigt: Plötzlich interessierten sich seine Gesprächspartner doch für sein Konzept zur Neugestaltung der Vorstandsarbeit.



### **Hochstimmung ohne abzuheben**

Jetzt konnte Fritz Fix die Aufbruchstimmung nachempfinden, die er im letzten Workshop bemerkt hatte. Vor allem sein Buchprojekt war für ihn eine neue, sehr belebende Perspektive. Als er jedoch zu kalkulieren begann, wie viel Zeit er nun wöchentlich für seine schriftstellerischen Ambitionen hatte, war er ernüchtert. Das würde nicht reichen. So ein Buch schrieb man doch nicht in der einen oder anderen Freistunde. Wo konnte er noch Zeit sparen? Vielleicht bei dem Teil der Renovierungsarbeiten, die bei ihm verbleiben sollten? Bisläng war er jede Woche mehrmals im Baumarkt oder in Fachgeschäften gewesen, das ließe sich vielleicht besser bündeln. Auch bei der privaten Buchhaltung, die in sein Ressort fiel, könnte er Zeit gutmachen, wenn er künftig jeden Beleg statt im Karton gleich dort ablegte, wo er hingehörte. Ja, an diesen beiden Punkten konnte er ansetzen. Doch er blieb skeptisch, ob das reichte. Gab es andere Ansatzpunkte? Vielleicht in der Arbeit? Er kam auf ziemlich viele Überstunden, aber er trug schließlich viel Verantwortung. Da konnte er doch nicht Dienst nach Vorschrift schieben!

Würde das Projekt doch noch scheitern? Er war gespannt, was Lara Lässig in der nächsten Woche zu bieten hätte: Da sollte es um die Optimierung der Tages- und Wochenabläufe gehen – genau darauf kam es jetzt an!

### **3. NACHGERECHNET: WIE DIE ZEIT IHM UNTER DEN FINGERN ZERRANN!**

**Man kann Zeit nicht anfassen, kann sie kaum begreifen. Verlieren kann man sie gleichwohl. Damit ist nicht die Auszeit gemeint, die man sich bewusst nimmt, zum Beispiel zum Träumen oder Ausspannen. Problematisch sind die ungewollten und oft unbemerkten Verluste: Zeit, die man verbraucht, ohne sie zu nutzen. Die man sich stehlen lässt – oder die man sich selbst stiehlt.**

#### **ZU VIEL VERANTWORTUNG IST VERANTWORTUNGSLOS**

Lara Lässig kam gleich zur Sache: Wenn Menschen ihre Zeitnot als logische Folge ihrer großen Verantwortung beschrieben, dann hätten sie ihr Problem oft treffend erfasst – nur anders als sie glaubten. Denn Verantwortung, die in dauerhaften Stress münde, sei per se falsch.

„Da zeigen sich – neben schlechtem Zeitmanagement – vor allem ein paar Missverständnisse.

Erstens: Um so größer das Feld der Verantwortung, desto wichtiger ist es, sich Mitspieler zu suchen. Wer glaubt, alles selbst machen zu müssen, mag sich für besonders verantwortungsbewusst halten, ist aber eher ein schlechter Mannschaftsspieler.

Zweitens: Viele, die über zu viel Verantwortung klagen, haben sie sich selbst aufgehalst. Damit erweisen sie weder sich noch anderen einen guten Dienst. Denn wer erst in Hektik und dann in Stress gerät, macht unweigerlich Fehler und damit ist niemandem gedient – auch denen nicht, für die der Gestresste die Verantwortung ausübt.

Drittens: Was gestresste Menschen als ihre Verantwortung bezeichnen, ist manches Mal nichts anderes als lästige Arbeit, die ihnen andere aufgeschwatz haben. In diesem Fall geht es weniger um Verantwortungsbereitschaft, als vielmehr um zu große Nachgiebigkeit.

So oder so: Sich mehr zuzumuten, als man zu leisten imstande ist, ist immer ein Fehler.“

Das sei, räumte sie ein, ziemlich unverblümt formuliert. Vielleicht fühle sich der eine oder die andere peinlich berührt. Doch sie müsse es so klar sagen, „denn solange man sich einbildet, der Stress sei gottgegeben“, werde man ihn nicht los.

### **ZEITPROTOKOLL: INFORMATIONEN STATT ILLUSIONEN**

Fritz Fix war einer von denen, die sich peinlich berührt fühlten. Und er wollte das nicht auf sich sitzen lassen! Als Führungskraft im Vertrieb trage er nun mal „große Verantwortung“. Aber er lasse sich deshalb weder von Kollegen „einwickeln“, noch sei er „scharf darauf“, alles selbst zu erledigen. Und dass sein Zeitmanagement schlecht sei, habe noch keiner behauptet! Lässig antwortete ausweichend. Sie könne natürlich nur von grundsätzlichen Erfahrungen sprechen, nicht vom Einzelfall. Am Besten, jeder stelle sich selbst auf die Probe:

„Genau darum geht es heute. Wir werden darüber reden, wie man seinen Wochenablauf unter die Lupe nimmt, um sich zu vergewissern, ob alles optimal läuft. Dazu werden wir uns zwei Dinge erarbeiten: Einerseits einen Wochenplan, mit dem Sie über Ihren Zeitverbrauch Buch führen können. Und andererseits Kriterien, anhand derer Sie prüfen können, wo es vielleicht hakt.“

### **Verluste im Minutentakt: Penibel belegt – peinlich betroffen**

Eine Woche, von Montag bis Freitag, protokollierte Fritz Fix seine Arbeitszeit – und war, gelinde gesagt, unangenehm überrascht. Während der 61 Stunden, die er sich für seine Firma ins Zeug gelegt hatte, war Unordnung keine Seltenheit gewesen. Dass nicht immer alles nach Plan verlief, hätte er sich zugestanden; allzu große Perfektion wäre zu aufwändig gewesen. Doch was er registrierte, glich einem mühsam kontrollierten Chaos!

Am ersten Tag hatte er den Tagesverlauf nur im Halbstunden-Takt notiert. Doch schon an dessen Ende sah er ein, dass die Aufzeichnung zu grob war. Selbstkritisch blickte er den Tatsachen ins Auge: Er hatte alle paar Minuten mit einer Unterbrechung zu kämpfen. Außerdem hatte er den Verdacht, dass er manche Unterbrechung gewissermaßen eingeplant hatte. Er protokollierte deshalb ab dem zweiten Tag jeden Arbeitsschritt, wie auch die Unterbrechungen und Störungen. Die Uhrzeit vermerkte er immer dann, wenn er Zweifel hatte, ob der Zeitpunkt gut gewählt war.

Tagesprotokoll – Dienstag				
Tätigkeit	Dauer ca. in Min.	von ... .. bis	Priorität (heute wichtig?)	Anmerkungen
Auswertung des gestrigen Zeitprotokolls	10	7:20 – 7:30	1	morgens als erstes: der richtige Zeitpunkt
Vertriebskonzept	55	7:30 – 8:25	1	anfangs noch müde, nicht die beste Zeit für so schwierige Aufgabe
Abteilungsleiterkonferenz	65		1	
Vertriebskonzept	15		1	schwierig, nach der Konferenz ins Thema zurückzufinden, die Unterbrechung hat mich im wahrsten Sinne des Wortes aus dem Konzept gebracht
ausgehender Anruf: Feedback an Labor wg. neuem Produkt	10		3	hat sich so ergeben, sollte gleich vom Tisch, hätte aber nicht jetzt sein müssen
Vertriebskonzept	2		1	kann mich schlecht konzentrieren, denke über das Telefonat nach
eingehender Anruf: Termin für Produktbesprechung	5		3	hätte nicht jetzt sein müssen; Rundmail hätte es auch getan
Vertriebskonzept	10		1	der Faden ist gerissen
eingehender Anruf: Innendienst wg Auftrag	10		3	hätte nicht jetzt sein müssen
Vertriebskonzept	25		1	abgebrochen wg nächstem Termin
Kundenbesuch	107	10:53 – 12:40	2	
Produktbesprechung mit Labor	30		3	Zusammenarbeit mit Labor wichtig – aber: muss ich IMMER dabei sein?!
Mittagspause	25			
Vertriebskonzept	30		1	abgebrochen wg nächstem Termin
Kundenbesuch	125	14:08 – 16:15	2	Mist: Stau auf Rückfahrt – Feierabendverkehr!
Vertriebskonzept	?		1	kaum begonnen, schon unterbrochen
3 eingehende interne Anrufe	3 / 9 / 1		3	hätte alles nicht jetzt sein müssen
Kundenanruf wg Auftrag	17		1	wichtig
Vertriebskonzept	30 netto ungefähr		1	ständig unterbrochen, weil ich andere Sachen schnell erledigen wollte; abgebrochen wg nächstem Termin; das Konzept eilt – aber das STÜCKWERK bringt mich nicht voran
Telefonkonferenz mit Außendienst	45	17:15	2	zu viel Gerede / brauchen wird TÄGLICHE Tel-Ko?!
Vertriebskonzept	5		1	abgebrochen: Elan ist weg – das WICHTIGSTE ist kaum vorangekommen
Kollege kommt zum Plaudern, schließlich 4 Leute bei mir	15		3	nett, aber ich hab zu tun!
Gratulationsschreiben zum Kundenjubiläum	25	ab 18:00	1	vergessen! Schreiben muss aber morgen eintreffen
diverse Kleinarbeiten, 2 eingehende interne Anrufe	25		2	
Extrafahrt z. Nachtschalter wg Gratulationsschreiben	25		1	selbst Schuld

Am Abend vor dem nächsten Workshoptermin sichtete Fritz Fix seine täglichen Auswertungen, um die Knackpunkte herauszufiltern. Er kam zu folgenden Schlüssen:

- **Tagesplanung und Kundentermine**

Wenn er ehrlich war, plante er seine Arbeitstage nicht konsequent. Neben fixen Terminen plante er hauptsächlich die Termine bei Kunden – aber ohne Berücksichtigung seiner anderen Aufgaben. Im Zweifelsfall musste er sich an den Zeitplan der Kunden anpassen – aber bestimmt gab es auch Spielräume für seine eigenen Interessen!

- **Mitarbeit in der Produktentwicklung**

Ein schwieriges Thema: Einerseits war der Erfolg seiner Vertriebsmannschaft von der Produktqualität abhängig. Deshalb gehörte es „irgendwie“ auch zu seinem Job, im Labor mitzureden. Als er Vertriebsleiter geworden war, befand sich das Unternehmen in einer Umbruchphase von veralteten zu neuen, intelligenteren Produkten. Damals war es im Labor drunter und drüber gegangen: Es fehlten Informationen über Kundenwünsche. Er hatte gar nicht anders gekonnt, als sein Marktwissen täglich neu einzubringen. Damit hatte er sich aber viel zusätzliche Verantwortung aufgeladen – und daran hatte sich nichts mehr geändert. Bequem für das Labor: Fritz wird's schon richten! Aber stressig für ihn. Darüber musste gesprochen werden!

- **Unterbrechungen**

Die vielen internen Anrufe brachten ihn ständig aus dem Tritt. Manches war zu eilig, um aufgeschoben zu werden. Doch der Anteil war wahrscheinlich gar nicht so groß. Wenn er bei Kunden zu Besuch war und das Handy abgeschaltet hatte, brach die Firma ja auch nicht gleich zusammen. Die Kolleginnen und Kollegen verließen sich einfach darauf, dass er ständig erreichbar war. Auch das müsste sich ändern!  
Insgesamt knapp eineinhalb Stunden waren während der Woche für den Plausch mit Kollegen draufgegangen. Auf Null wollte er das nicht fahren, denn er erfuhr bei diesen Gesprächen Wissenswertes und die Beziehungspflege war wichtig. Aber er musste unterbinden, dass er bei schwierigen Aufgaben gestört wurde!

- **Prioritäten**

Wichtige Aufgaben behielt er zwar im Blick. Er hatte es noch jedes Mal geschafft, sie fristgerecht zu erledigen. Allerdings oft um den Preis einer hektischen Endphase. Es schoben sich einfach zu viele kleine Alltagsarbeiten dazwischen. Beziehungsweise: Er ließ zu, dass es passierte. Nicht mehr lange!

## **OHNE EINSICHT KEINE AUSSICHT**

Rumeiern – das war nicht seine Sache. Deshalb meldete sich Fritz Fix gleich am Anfang des nächsten Workshops:

„Also, Sie haben Recht behalten, Lara. Nach einer Woche als Zeitdetektiv habe ich leider viele Indizien gefunden, die gegen mein Zeitmanagement sprechen. Ich habe es wohl oft zu eilig. Alles scheint mir ähnlich wichtig, und ich stürze mich auf

das Nächstliegende, statt auf das Wichtigste. Was dazu führt, dass ich bei den Aufgaben, von denen viel abhängt, schließlich in Zeitnot gerate. Und was die Verantwortung angeht: Kann sein, dass ich mir da wirklich mehr aufbürde als nötig.“

Lara Lässig lächelte freundlich und zollte Fritz ein Kompliment. Ehrlich zu sich zu sein, sei wichtig – aber gar nicht so leicht; man bilde sich gern ein, dass man gar nicht anders könne, als gestresst zu sein.

„Wenn man die Zeitfallen erst mal aufgespürt hat, ist man einen großen Schritt vorangekommen. Der zweite ist allerdings nicht kleiner. Für viele ist es sogar der schwierigere. Denn jetzt ist Durchhaltewille gefordert. Es ist ähnlich wie bei jemandem, der sich das Rauchen abgewöhnt. Er kommt in Situationen, die so stark mit dem Griff zur Zigarette verbunden sind, dass er sich kaum beherrschen kann. Dem entspricht der Impuls, hektisch loszustürmen, wenn die Zeit knapp wird. Die Herausforderung ist, stattdessen ruhig zu bleiben und lieber noch mal die Planung zu überdenken. Es gilt also, schlechte Gewohnheiten zu überwinden. Aber es gibt auch einen angenehmen Faktor, den Sie dem alten Verhaltensmuster entgegensetzen können: Genießen Sie von Anfang an jede gewonnene, stressfreie Minute. Wenn Sie spüren, wie gut das tut, werden Sie sich nicht mehr so leicht von sich und anderen antreiben lassen.“

Danach erläuterte Lässig den Teilnehmern die Planungswerkzeuge, zum Beispiel die Planung großer Ziele und das Herunterbrechen in Zwischenziele, die Bildung von Prioritäten und die Erstellung von Zeitplänen.

**Tipp:** Mehr darüber lesen Sie unter Rat & Tat / Der Vereinsberater / Zeitmanagement im dritten Kapitel: Bedenkzeit: Länger planen – schneller erledigen.

## **GELASSENHEIT TUT GUT – ÜBERMOTIVIERTE UNTERLIEGEN**

Als alles beredet war, setzte Lässig zum vorläufigen Schlusswort an:

„Wie Sie wissen, findet unser letztes Treffen erst in einem Monat statt. Bis dahin haben Sie bestimmt viele gute Erfahrungen mit Ihrem neuen Zeitmanagement gemacht. Vielleicht sind Sie auch Problemen begegnet, die wir dann gemeinsam knacken können. Bevor ich Sie in die Experimentierphase entlasse, möchte ich Ihnen aber noch etwas mit auf den Weg geben:

Nehmen Sie sich nicht zu viel auf einmal vor! Es geht um Entspannung, nicht um verkrampfte Maximalerwartungen, um mehr Spielräume und nicht um ein enges Zeit- und Aufgabenkorsett! Spontanität und Improvisierkunst sind Teil der Lebensfreude – planen Sie sie nicht weg!

Und zu guter Letzt: Ihr Zeitmanagement ist Mittel zum Zweck. Es dient dazu, Ihre persönlichen Ziele leichter zu erreichen. Aber so verschieden Ihre Anliegen sind, so individuell sollten Sie auch Ihr Zeitmanagement gestalten. Wir haben hier im Kurs nicht über eine allgemeingültige Lösung, sondern über Ansätze und Alternativen gesprochen. Vergessen Sie das bitte nicht – widerstehen Sie der Versuchung, zum Musterschüler zu werden! Gehen Sie Ihren Weg und gehen Sie ihn in kleinen Schritten. Nur keinen Stress! Und: Viel Spaß und Erfolg!“

#### 4. TOLLE PERSPEKTIVE: DAS ERSTE KAPITEL MACHT LUST AUF MEHR!

Viele Menschen geben sich von Zeit zu Zeit einen Ruck, um das Alltagseinerlei zu durchbrechen. Sie suchen sich zum Beispiel ein neues Hobby. Doch häufig lässt der Elan bald nach. Warum? Zunächst vielleicht, weil sie das Hobby nicht in ihren Zeitplan integriert haben und es deshalb bald ins Hintertreffen gerät. Es könnte aber auch an fehlenden Erfolgserlebnissen liegen. Wer zum Beispiel Vokabeln büffelt, um eine Fremdsprache zu erlernen, sich aber keine Gelegenheit sucht, sie im Gespräch anzuwenden, spürt schließlich nur noch die Last des Lernens.

#### MEILENSTEINE AUF DEM WEG ZUM ERFOLG

Gleich am nächsten Tag zog sich Fritz Fix abends ins Arbeitszimmer zurück und überlegte, welche Rahmenbedingungen seine neuen Ziele brauchten.

##### 1. Buchkunst: Kriminell viel Zeit für Kriminelle

Ganz oben stand das Buchprojekt. Wie viel Zeit er dafür insgesamt benötigte, konnte er noch nicht abschätzen. Er nahm sich vor, nach drei Monaten Bilanz zu ziehen, und sich danach ein Fertigstellungsdatum vorzunehmen. Zwar hatte er keinen Abgabetermin einzuhalten, aber wenn sich das Projekt ins Unendliche zöge, käme ihm wahrscheinlich der Elan abhanden. Für den Moment sollten aber folgende Zwischenziele reichen:

- **Genügend Schreibstunden pro Woche**

Fritz hatte in jungen Jahren Kurzgeschichten verfasst. Er wusste deshalb, dass der Krimi nicht auf die Schnelle geschrieben sein würde. Je mehr Zeit er dafür freihalten konnte, desto besser. Doch er wollte es nicht übertreiben, denn seine Familie und der Verein sollten nicht zu kurz kommen. Fürs Erste strebte er nur eine Mindeststundenzahl an, nämlich sieben Stunden pro Woche.

- **Günstige Verteilung der Schreibstunden**

Dauer: Jede Schreibeinheit sollte mindestens zwei und maximal drei Stunden dauern. Weniger sollte es nicht sein, weil er dann nicht richtig in die Arbeit hineinfände, mehr aber auch nicht, weil er seine Konzentration nicht überfordern wollte.

Schreibtage: Einerseits boten sich zwar die Wochenenden für längere Schreibeinheiten an, andererseits waren sie auch Familienzeit. Nachdem er mit Frau und Kindern Familienrat gehalten hatte, plante er folgende Schreibzeiten: Je zwei Stunden dienstags und donnerstags ab 19 Uhr, sonntags am späten Nachmittag oder frühen Abend drei Stunden. Er hatte der Familie versprochen, bei Bedarf Ausnahmen zu machen, solange nicht gemurrt wurde, wenn er die Stunden später nachholte.

- **Ungestörte Schreibstunden**

Fritz war gespannt, als wie groß sich die schriftstellerische Herausforderung erweisen würde und ob er ihr gewachsen war. Um eine Chance zu haben, mussten die Arbeitsbedingungen passen. In der Familienvereinbarung, die er



zu Papier gebracht hatte und die alle – gern – unterschrieben hatten, stand deshalb auch, dass er während der Schreibzeiten für niemanden zu sprechen war.

## **2. Buchdruck: Toter Mann – nur im Krimi**

Fritz hatte nicht vergessen, warum er den Workshop besuchte: Er wollte Körper und Seele mehr Gutes tun! Der Krimi durfte deshalb nicht zum Stress geraten. Um nicht wieder in eine Phase der Hektik hineinzurutschen, nahm er sich vor, am Ende jeder Woche die Stress-Checkliste, die ihnen Lara Lässig gegeben hatte, durchzugehen, um ggf. gegenzusteuern.

## **3. Buchstäblich: Jobstress killt den Krimi**

Daheim: Die Vereinbarung über seinen künftigen Anteil an den Renovierungs- und Hausarbeiten hatte er noch einmal mit seiner Frau durchgesprochen, um Missverständnissen vorzubeugen. Besonders gefreut hatte er sich, dass seine beiden Kinder versprochen hatten, ihm kleinere Hausarbeiten abzunehmen. So eine schöne Unterstützung!

In der Arbeit: Fritz sah ein, dass in erster Linie er selbst gefordert war. Er musste erstens die Überstunden reduzieren und zweitens die Hektik minimieren. Das würde nicht leicht werden. Doch er hatte jetzt die richtige Motivation dafür – er wollte das Buch unbedingt schreiben! Dem Ratschlag von Lässig folgend, knöpfte er sich zunächst die gravierendsten Zeitfresser vor:

- Von nun an würde er jeden Morgen die erste halbe Stunde für die Tagesplanung reservieren und dabei insbesondere darauf achten, welche Arbeiten sich bündeln ließen und welche Tageszeit sich für welche Aufgaben eignete. Er würde sich der Eile widersetzen! Sollte es zeitlich eng werden, würde er – hoffentlich! – innehalten und den Tag besonders sorgfältig planen.
- Wichtige Aufgaben, die hohe Konzentration verlangten, wollte er künftig ohne Unterbrechungen erledigen können. Er hatte deshalb begonnen, zu bestimmten Zeiten die Bürotür, die sonst stets offen stand, zu schließen und Anrufe aufs Sekretariat umzuleiten. Bei vielen Kollegen hatte der dafür schon erfolgreich um Verständnis geworben.
- Seinen Beitrag an den Entwicklungsarbeiten im Labor würde er begrenzen. Er hatte den Laborleiter bereits informiert. Der hatte irritiert geschaut – klar, er war ja etwas anderes gewohnt. Fritz ahnte, dass er noch eisern würde kämpfen müssen, um seiner (Mit-)Verantwortung eine angemessene Grenze zu ziehen. Doch er war entschlossen.

Es gab noch andere Punkte, die er optimieren konnte, zum Beispiel eine besser koordinierte Planung von Kundenbesuchen. Doch wie hatte Lara Lässig gesagt? Eins nach dem anderen – nur keinen Stress! Hauptsache, er bliebe am Ball.

## **ZEITGEWINN: VERBUCHT UND VORGETRAGEN**

Einen Monat später traf sich die Gruppe wieder. Alle berichteten von Erfolgen und Pannen, auch Fritz Fix. Das Labor, erzählte er, wollte immer noch nicht akzeptieren, dass er nicht mehr der Ausputzer für jedes Problem oder die Anlaufstelle für unnötige Fragen war. Aber insgesamt sei er sehr zufrieden. Seine Planung sei beinahe schon aufgegangen und er arbeite weiter daran. „Ob das alles zu was gut gewesen ist, müsst ihr beurteilen“, wandte er sich an den Kurs. Er habe nämlich das erste Kapitel seines Krimis dabei, der nun den Arbeitstitel „Die Zeitfalle“ trug. Er zögerte kurz, doch dann überwand er sich – er wollte es jetzt wissen! Ob er mal den Anfang vorlesen dürfe? Er durfte:

„Der Uhrzeiger folterte mich mit der Halsstarrigkeit eines Buchhalters. Jede noch so kleine Zeiteinheit zeigte er umständlich einzeln an, als fiele, wenn er nur eine einzige überspränge, die Welt aus den Angeln. Dabei war die Welt längst aus den Angeln gefallen! Ironischerweise deshalb, weil wir im entscheidenden Moment keine Zeit gehabt hatten.

Natürlich werden sie leugnen. „Halt, glaubt ihm nichts!“, werden sie von ihren mächtigen Kanzeln predigen. Sei’s drum. Ich erwarte nichts. Ich erzähle nur. Und ich nehme keine Rücksicht! Meine Geschichte wird Ihnen nicht gefallen, Sie werden sich wünschen, sie nie gehört zu haben. Aber das ist nicht mein Problem. Ich habe ein anderes: Ich musste sie erleben. Schauen Sie mich an: Sehen Sie die Angst in meinem Gesicht? ...“

Als der Applaus verklungen war, grinste Fritz Fix entspannt. Er war zufrieden mit sich, sehr zufrieden!