

IVAN BLATTER

# ARBEITE KLÜGER – NICHT HÄRTER!

So holen Sie das Beste aus Ihrer Zeit, ohne sich auszubeuten  
Methoden und Tools für ein neues Zeitmanagement



ZEIT  
OPTIMAL  
NUTZEN –  
FREIRÄUME  
SCHAFFEN

**humboldt**

# INHALT

## Zeitmanagement – die große Illusion 4

Produktivität? Es geht um Ihr Potenzial! .....	7
Weshalb Zeitmanagement gescheitert ist .....	9
Zeitmanagement beginnt im Kopf .....	13
Wie der Zeitgeist produktives Arbeiten behindert .....	20
Weshalb Sie ein gutes Zeitmanagement weiterbringt .....	26

## Neues Zeitmanagement als Selbst- und Energiemanagement 28

Im Zentrum: gute Entscheidungen .....	29
Entscheiden heißt auch Nein sagen .....	35
Tipp 1: Sorgen Sie für eine gute Basis .....	39
Tipp 2: Verlassen Sie sich nicht auf Ihr Gehirn .....	50
Tipp 3: Weniger ist mehr .....	58
Tipp 4: Planen Sie Ihren Tag .....	78
Tipp 5: Fokussieren Sie sich .....	96
Tipp 6: Arbeiten Sie in Ihrem Rhythmus .....	108
Tipp 7: Arbeiten Sie schnell – aber ohne Hetze .....	124
Tipp 8: Schluss mit dem Aufschieben! .....	137
Tipp 9: Trainieren Sie Ihren Disziplin-Muskel .....	142

## Plötzlich wieder Chaos: was tun? 146

Jetzt ist der beste Zeitpunkt .....	148
Was tun bei einem Tief? .....	153
Zum Schluss: Ihr Gewinn durch höhere Produktivität .....	160
Die dunkle Seite des Zeitmanagements .....	164

# ZEITMANAGEMENT – DIE GROSSE ILLUSION

*Das klassische Zeitmanagement bietet für den heutigen Alltag kaum mehr brauchbare Lösungen. Lassen Sie uns deshalb einen anderen Ansatz versuchen. Ein gutes neues Zeitmanagement beginnt nämlich nicht bei der Aufgabenliste, den Methoden oder Apps, sondern in Ihrem Kopf.*



Eigentlich ist Zeitmanagement eine große Lüge. Denn Zeit lässt sich nicht managen. Im Gegenteil: Es gibt kaum etwas anderes, das so gerecht verteilt ist wie die Zeit. Sie haben 24 Stunden pro Tag, ich habe 24 Stunden – genauso wie Ihre Freunde, Kollegen, Ihr Chef und Ihre Familie. Wenn wir heute eine Stunde Zeit „sparen“, haben wir morgen nicht plötzlich 25 Stunden. Trotzdem gelingt es einigen Menschen, in ihren 24 Stunden unglaublich viel zu machen, ja sogar die Welt zu verändern, während andere nicht vorwärts kommen und unzufrieden sind.

Zeit ist, was sie ist. Fertig. Da gibt es eigentlich nichts zu managen, sondern wir sollten unsere Zeit sinnvoll einsetzen. Vor allem sollten wir uns davor hüten, mit einem guten Zeitmanagement immer mehr in unser Leben zu bringen: mehr Aufgaben in weniger Zeit, mehr erreichen, mehr tun, mehr, mehr, mehr ... Das kann mit der Zeit nicht gut gehen.

Zeitmanagement ist deshalb eigentlich ein falscher Begriff. Was wir hingegen sehr wohl tun können, ist unseren Umgang mit der gegebenen Zeit verbessern. Zeitmanagement ist damit tatsächlich Selbstmanagement und Management der eigenen Energie.

- Der Begriff „Selbstmanagement“ öffnet neue Türen. Denn im Selbstmanagement sind nur wir selbst dafür verantwortlich, was wir tun und erreichen. Wir haben die Fäden in der Hand. Wir sind nicht komplett fremdbestimmt, sondern es ist unsere Verantwortung, was wir mit unserer Zeit und unserem Leben anfangen. Eigentlich eine schöne Vorstellung, nicht wahr?
- Mit einem guten Energiemanagement gelingt es uns, unsere 24 Stunden so einzuteilen und zu nutzen, dass wir abends

vielleicht müde, aber nicht erschöpft sind. Abends müde zu sein, ist weder unanständig noch unmoralisch. Doch sind wir jeden Abend so erschöpft, dass uns nur noch das Sofa bleibt, dann machen wir etwas falsch. Ein gutes Energiemanagement hilft uns, unsere Kräfte so einzuteilen, dass wir abends noch genug Energie für unsere Familie, Freunde und Hobbys haben.

Ein gutes Selbst- und Energiemanagement hilft uns also, das herauszuholen, was wirklich in uns steckt. Es gibt uns die Chance, unser Potenzial wirklich umsetzen zu können.

*Als ich anfing, mich mit Zeitmanagement zu beschäftigen, habe ich sehr schnell gelernt, wie wichtig eine gute Basis ist. Deshalb habe ich damit begonnen, eine Liste mit hundert Zielen zu erstellen. Es kam nicht darauf an, ob es hochtrabende („die Welt retten“) oder alltägliche Ziele („Spanisch lernen“) waren, sondern einfache Dinge, die ich in meinem Leben erreichen wollte. Das war eine aufwändige Übung, aber ich habe es geschafft. Was dann passierte, hat mich sehr erstaunt: Ich erkannte, dass hinter all den Zielen nur wenige Werte stehen, nämlich nur fünf oder sechs. Genau aus diesen Werten habe ich dann meine persönliche Vision abgeleitet. All das war ein sehr spannender Prozess, in dem ich sehr viel über mich gelernt habe.*

Ein gutes Zeitmanagement beginnt also nicht bei den Aufgabenlisten und endet beim Kalender, sondern umfasst Ihr gesamtes Leben. Sie lernen sich auf ganz neue Weise kennen.

## Produktivität? Es geht um Ihr Potenzial!

Genauso verhält es sich mit der Produktivität. Der Begriff der Produktivität stammt aus den Wirtschaftswissenschaften und bezeichnet nichts anderes als das Verhältnis zwischen dem, was produziert wird, und dem, was dafür eingesetzt wird.

Das ist bei einer Maschine eine sinnvolle Betrachtung, denn ich kann genau berechnen, wie viele Rohstoffe ich vorne hineingebe und sehe dann, wie viele Produkte hinten herauskommen. Bin ich mit der Produktivität meiner Maschine nicht zufrieden, kann ich versuchen, mit derselben Menge Rohstoffe mehr Produkte zu bekommen, oder ich kann versuchen, dieselbe Menge Produkte mit weniger Rohstoffen herzustellen.

Doch wie ist das mit Ihnen? Wann sind Sie wirklich produktiv? Etwa, wenn Sie möglichst viele Stunden am Stück arbeiten? Oder wenn Sie möglichst viele Aufgaben von Ihrer Liste abstreichen können? Das ist natürlich Unsinn:



Beim produktiven Arbeiten geht es darum, Ihr Potenzial wirklich umzusetzen und die richtigen und wichtigen Dinge effizient zu erledigen.

## Work-Life-Balance? Unsinn!

Doch damit nicht genug. Häufig wird heute eine gute Work-Life-Balance gesucht. Schauen wir uns auch diesen Begriff genauer

an. Die Work-Life-Balance sucht nach einem guten Gleichgewicht (Balance) zwischen Arbeit (Work) und Leben (Life).

Aber ist denn nicht die Arbeit ein wichtiger und integraler Bestandteil des Lebens? Haben wir wirklich hier die Arbeit und dort etwas weiter weg „das Leben“? Und was heißt Balance? Muss ich hingehen und meine Zeit ganz genau aufteilen zwischen Arbeit und Leben? Das kann so nicht funktionieren.

Viel besser wäre das Bild einer Jazzband. Hier übernimmt mal die Trompete den Solopart, danach vielleicht der Bass und am Schluss das Schlagzeug. Trotzdem braucht es alle Instrumente, damit ein guter Song entsteht. Genauso verläuft unser Leben: Es gibt Phasen, in denen die Arbeit sehr im Vordergrund steht. Dann gibt es aber auch Phasen, in denen die Familie oder die Freunde im Zentrum stehen. Trotzdem brauchen wir immer alle Bereiche unseres Lebens, damit wir in Harmonie sind.

#### SIND DENN DIE BEGRIFFE SO WICHTIG?

In diesem Buch werde ich trotzdem die Begriffe Zeitmanagement und Produktivität verwenden. So wissen Sie, wovon ich spreche und worum es geht. Gleichzeitig wissen Sie jetzt auch, was hinter den Begriffen steht und weshalb sie problematisch sein können.

Ich werde die Begriffe Zeitmanagement und Produktivität synonym gebrauchen. Bei allem geht es nämlich streng genommen gar nicht um die Arbeit, sondern nur um Sie: Wie können Sie es schaffen, abends zufriedener nach Hause zu gehen im Wissen, dass Sie heute etwas bewegt haben?

## Weshalb Zeitmanagement gescheitert ist

Über Zeitmanagement ist schon sehr viel geschrieben worden. Es werden immer und immer wieder neue Methoden entwickelt und neue Tipps gegeben. Doch ist man als Zeitmanagement-Trainer unterwegs, muss man sich selbstkritisch hinterfragen. Hat denn die Jahrzehnte lange Geschichte des Zeitmanagements wirklich etwas verändert? Geht es den Menschen heute wirklich besser als vor ein paar Jahrzehnten? Sind sie wirklich zufriedener bei der Arbeit?

Im Jahr 2011 geschah etwas sehr branchen-unübliches: Ausgerechnet Lothar Seiwert, der Zeitmanagement-Papst im deutschsprachigen Raum, erklärte das Scheitern des Zeitmanagements und damit auch ein Stück weit seiner jahrzehntelangen Bemühungen. In seinem Buch „Ausgetickt“ schrieb Seiwert resigniert: „Zeitmanagement ist gescheitert!“ Das Beunruhigende: Lothar Seiwert hat Recht. Unzählige Studien zeigen, dass der Stress in den letzten Jahren zugenommen hat und dass eine erdrückende Mehrheit der Arbeitnehmer erwartet, dass der Stress in Zukunft auch weiter zunehmen wird.

Was ist falsch gelaufen? Eigentlich sollte doch ein gutes Zeitmanagement helfen, das eigene Potenzial voll auszuschöpfen – und zwar ohne sich auszubeuten – und damit die Zufriedenheit bei der Arbeit zu erhöhen.

Stress ist genau das Gegenteil davon. Die Schweizerische Gesundheitsförderung definiert Stress als ein „wahrgenommenes Ungleichgewicht zwischen Belastungen oder Anforderungen an eine Person und deren Möglichkeiten (Ressourcen), darauf zu reagieren.

Dieses Ungleichgewicht wird als unangenehm empfunden und kann das Wohlbefinden einschränken.“ Diese Definition zeigt, dass Stress sehr subjektiv ist. Während der eine problemlos mit den Belastungen zurechtkommt, fühlt sich der andere bei denselben Belastungen überfordert und gestresst.

Im klassischen Zeitmanagement wurde viel zu lange viel zu sehr auf Effizienz Wert gelegt. Es ging lange Zeit darum, immer mehr in den Tag zu pressen und mehr Aufgaben in weniger Zeit zu erledigen. „Mehr, mehr, mehr“ war das Ziel eines guten Zeitmanagements. Diese Philosophie ist mitverantwortlich für den eher schlechten Ruf des Zeitmanagements und vielleicht sogar für den steigenden Stress, mit dem viele Menschen heute zu kämpfen haben.

Wenn Zeitmanagement mitverantwortlich für den Stress ist, wo kann dann die Lösung liegen? Vielleicht ist es gar nicht so schwierig, wie wir meinen, sondern wir müssen nur auf die andere Seite der Stressdefinition wechseln.

Stellen Sie sich eine Zitrone vor, die Sie auspressen. Zu Beginn geht es ganz gut, Sie bekommen recht einfach den Saft, an dem Sie interessiert sind. Dann müssen Sie irgendwann fester und fester pressen, denn schließlich wollen Sie ja den ganzen Saft aus der Zitrone haben. Ganz zum Schluss brauchen Sie richtig viel Kraft, um auch noch den letzten Tropfen herauszupressen. Und dann? Dann ist die Zitrone ausgepresst, ausgelaugt, hinüber. Sie werfen die Zitrone in den Bioabfall.

Genau das passiert mit uns Menschen auch, wenn wir versuchen, alles aus uns herauszupressen. Folgen wir der Philosophie „Mehr, mehr, mehr“, versuchen wir auch, den letzten Tropfen aus uns

herauszupressen. Die Folge: Auch wir sind dann irgendwann ausgepumpt, ausgelaugt, erschöpft. Im „besten“ Fall heißt das dann Stress und Hektik, im schlechtesten Fall Burnout, Erschöpfungsdepression, Herzinfarkt.

Lassen Sie uns beim Bild der Zitrone bleiben, es aber anders deuten. Das Leben ist, wie es ist. Manchmal gibt es uns leider saure Zitronen, die wir lieber nicht bekommen würden, doch es ist halt so. Das sind die Umstände, in die wir eingebunden sind: die Wirtschaftslage, die Politik, die Branche, die Kunden, der Chef, die Kollegen, manchmal vielleicht auch die Familie, die Umstände in der Schule unserer Kinder, die Nachbarn usw. All diese Umstände sind die Anforderungen, denen wir uns gegenübersehen. Häufig sind es auch die Belastungen, die auf uns zukommen.

Können wir daran etwas ändern? Manchmal ja, doch häufig können wir gar nichts daran ändern. Zwar haben wir Einfluss auf unsere Familie oder vielleicht sogar auf die Schule unserer Kinder, doch die Wirtschaftslage oder die Politik können wir kaum ändern.

Deshalb sollten wir auf die andere Seite wechseln, nämlich zu unseren Möglichkeiten und Ressourcen, damit umzugehen. Es gibt ein Sprichwort: „Gib dir das Leben eine Zitrone, dann mach Limonade daraus.“

Genau darum geht es! Welche Zitronen uns das Leben schenkt, können wir selten beeinflussen. Wir können nur entscheiden und bestimmen, was wir mit diesen Zitronen machen oder wie wir damit umgehen. Wir können versuchen, aus diesen Zitronen etwas Gutes, Feines wie Limonade oder Gelee zu machen, anstatt über all die Zitronen zu jammern.

Das ist eine sehr positive Botschaft. Ja, klar, wie viele und welche Zitronen wir erhalten, können wir kaum beeinflussen. Doch was wir mit den Zitronen machen, liegt nur in einer Hand: in unserer eigenen. Wir haben die Fäden in der Hand und können jetzt aktiv etwas damit tun.

Haben wir also keinen oder kaum Einfluss auf die Zitronen (= Belastungen), müssen wir versuchen, auf der anderen Seite anzusetzen. Das sind dann unsere Ressourcen und Möglichkeiten. Wir können versuchen, uns so aufzustellen, dass wir mit den Belastungen besser umgehen können.

Genau das muss ein neues Zeitmanagement leisten können, damit es nicht auch versagt. Ein neues Zeitmanagement muss dafür sorgen, dass ich mit den Belastungen zurecht komme. Es muss nicht die Aufgaben und Belastungen optimal organisieren, sondern auf meine Seite wechseln und mir helfen, mich optimal aufzustellen. Ähnlich wie ein Sportler, der punktgenau seine beste Leistung abrufen kann.

Gut möglich, dass das nicht geht. Gut möglich, dass die Belastungen für mich trotzdem noch zu hoch sind und ich einfach zu wenig Ressourcen dafür habe. Oder mit anderen Worten: gut möglich, dass ich für den Job in dieser Form nicht geeignet bin. Auch das muss mir ein gutes Zeitmanagement klar machen. Ein gutes Zeitmanagement hilft mir zu erkennen, was ich kann und was ich eigentlich will. Nicht jeder ist für jeden Job geeignet oder kann soweit gebracht werden, dass er in seinem Job gut ist.

So wäre ich zum Beispiel ein sehr schlechter Börsenmakler. Vielleicht nicht inhaltlich, doch ich käme mit dem sehr schnellen Wechsel zwischen unterschiedlichsten Aufgaben und Themen nicht zurecht.

## Zeitmanagement beginnt im Kopf

Wir haben nun also die Situation, dass Zeitmanagement eine Illusion und eigentlich gescheitert ist. Doch die Herausforderungen unseres Alltags sind natürlich immer noch da. Wie können wir damit umgehen? Bietet das Zeitmanagement tatsächlich keine Hilfe mehr?

Um aus dieser Situation herauszufinden, sollten wir zuerst auf uns schauen. Zeitmanagement ist ja eher Selbst- oder Energiemanagement. Wir können nur unseren Umgang mit der Zeit verändern. Vielleicht haben wir selbst ja falsche Vorstellungen. Vielleicht erwarten wir selbst vom Zeitmanagement zu viel oder das Falsche. Lassen Sie uns deshalb genauer anschauen, was wir häufig vom Zeitmanagement erwarten.

### „Ich habe keine Zeit für Zeitmanagement.“

Das ist eine Aussage, die ich häufig höre. Kein Wunder, denn sie stimmt ja auch! Wenn Sie viel zu viel zu tun haben und nicht wissen, wie Sie alles schaffen können, dann haben Sie häufig ein Problem mit Ihrem Zeitmanagement. Sie arbeiten schon ohne Pause, Sie sammeln Überstunden und werden doch nicht fertig. Wie sollen Sie da noch Zeit finden, ein Seminar zu besuchen oder Ihr Zeitmanagement zu überarbeiten? Das Problem ist ja gerade, dass Sie diese Zeit nicht haben.

Haben Sie ein schlechtes Zeitmanagement und wollen ein gutes einrichten, dann sind Sie eingeladen, sich zu verändern. Nun ist es natürlich so, dass jede Veränderung wiederum Zeit braucht. Sie

müssen ja alte Gewohnheiten verlernen und durch neue ersetzen. Neue Gewohnheiten brauchen zunächst mal Zeit. Vermutlich müssen Sie auch mal einen Nachmittag oder einen Tag lang Ihre Arbeit neu organisieren. Sie müssen also heute Zeit investieren, um morgen Zeit zu gewinnen. Leider haben Sie aber genau heute keine Zeit, es ist noch so viel zu tun ... Das ist das Paradoxon des Zeitmanagements.

Vergessen Sie nicht: Was ich hier beschreibe, gilt für jede Veränderung. Wollen Sie etwas erreichen, investieren Sie heute etwas und ernten morgen die Ergebnisse:

- Sie verzichten heute auf den Nachtisch, um später schlanker zu sein.
- Sie bezahlen heute Ihre Rentenversicherung, um später eine Rente beziehen zu können, die Ihren Lebensstandard sichert.
- Sie legen heute Geld auf die Seite, um später ein Haus bauen zu können.

Dieses Prinzip kennen Sie und üben es in anderen Bereichen ganz natürlich aus. Das ist mit einem guten Zeitmanagement nicht anders. Auch hier gilt: Sie nehmen sich heute Zeit, um später mehr Zeit für die wichtigen Dinge zu haben:

- Sie arbeiten alle E-Mails in Ihrem Posteingang ab, damit Sie ab morgen weniger Zeit im Posteingang verlieren, weil Sie dann eine bessere Übersicht haben und unerledigte E-Mails sofort finden.
- Sie räumen Ihren Schreibtisch und Ihre Ablage auf, damit Sie dann ab morgen Ihre Dokumente schneller finden.
- Sie planen heute Ihren Tag und Ihre Woche, damit Sie schneller und fristgerecht Ihre Ziele erreichen.

So eine Investition muss sich natürlich lohnen – ganz ähnlich als würden Sie Geld investieren. Suchen Sie also heute den ganzen

Nachmittag nach einer perfekten App, damit Sie zehn Minuten Zeit sparen können, dann war das eine schlechte Investition. Räumen Sie hingegen mal so richtig auf und müssen dafür jeden Tag zehn Minuten weniger lang nach Ihren Unterlagen suchen, ist das mehr als lohnenswert. Oder schlafen Sie ab heute sieben bis acht Stunden pro Nacht, sind dafür ab morgen fitter, voller Power, können mehr erledigen und haben abends noch Energie für die Familie, dann ist die Zeit mehr als gut investiert.

Das zieht sich durch das gesamte Zeitmanagement: Je weniger Zeit Sie für Zeitmanagement haben, desto wichtiger ist es, sich diese Zeit freizuschaukeln. Ein gutes Zeitmanagement hilft Ihnen nämlich, den Überblick zu behalten, die Dinge zeitnah und stressfrei zu erledigen, zielgerichtet zu arbeiten, die Motivation hoch zu halten und schlicht und einfach Dinge zu erledigen – anstatt von Zufälligkeiten gehetzt zu werden wie ein Ball in einem Flipperautomaten.

### „Ich brauche nur den perfekten Tipp.“

Dann viel Glück bei der Suche! Das werden Sie brauchen. Viele meiner Kunden sind echte Zeitmanagement-Experten. Sie kennen alle Apps und viele Methoden. Sie lesen alle Blogs rund um Zeitmanagement. Leider gelingt es ihnen aber nicht, in die Umsetzung zu kommen und echte Veränderungen durchzuführen.

Alle Tipps rund um Zeitmanagement sind, was sie sind: Tipps. Sie bekämpfen Symptome, aber keine Ursachen. Natürlich mögen die Tipps funktionieren, doch das ist wie bei einer Kopfschmerztablette. Haben Sie einmal Kopfschmerzen, dann nehmen Sie eine Tablette. Haben Sie aber ständig oder regelmäßig Kopfschmerzen,

dann gehen Sie doch auch zum Arzt, klären die Ursache dieser Kopfschmerzen und versuchen, diese Ursache zu beseitigen.

Genauso im Zeitmanagement. Natürlich funktionieren all die Tipps, doch das Problem liegt viel tiefer, nämlich in der Frage: Was ist die Ursache hinter meinem Problem? Dazu ein Beispiel:

*Herr Scholz ist Mitglied der Geschäftsleitung eines kleinen Unternehmens und zuständig für den Verkauf und das Marketing. Seine Hauptprobleme: Er wird ständig unterbrochen und lässt sich leicht ablenken. Im Coaching hätte ich ihm einfach sagen können: „Schalten Sie die Mailbenachrichtigung aus und arbeiten Sie häufiger im Home-Office.“ Das hätte Herrn Scholz zwar kurzfristig geholfen, doch das eigentliche Problem nicht gelöst.*

*Im Gespräch stellte sich nämlich heraus, dass die Ursache dafür ganz woanders liegt. Herr Scholz kann nämlich sehr schlecht „Nein“ sagen und meint, er müsse für seine Mitarbeiter immer erreichbar sein. Im Coaching habe ich ihm geholfen, sich von diesen Vorstellungen zu lösen. Natürlich waren dann die Tipps, wie man Unterbrechungen minimieren kann, auch hilfreich, doch die Ursache war in seinem Kopf. Deshalb setzten wir hier an.*

*In weiteren Gesprächen merkte ich, dass Herr Scholz viel zu wenig schläft und eigentlich immer müde ist. Wer immer müde ist, lässt sich viel leichter von kleinen Dingen ablenken: Social Media, Online-Zeitungen, E-Mails usw. Also haben wir hier angesetzt und Herr Scholz hat gelernt, wie er sich wirklich erholen und wie er genug schlafen kann.*

Dieses Beispiel zeigt sehr schön, wo ein gutes Zeitmanagement stattfindet: in Ihrem Kopf! Nicht in irgendeiner Software, in einer Methode oder einem besonderen Tipp, sondern zunächst in Ihrem Kopf.

### „Qualität setzt Perfektion voraus.“

Perfektion ist eine Einstiegsdroge in das Aufschieben. Natürlich wollen wir alle sehr gute Arbeit abliefern. Perfektion steht Ihnen dabei allerdings im Weg. Sehr häufig werden Aufgaben über Wochen und Monate aufgeschoben, weil jemand nach Perfektion strebt und gleichzeitig weiß, dass er sie nicht erreichen kann.

Ich würde sogar einen Schritt weitergehen. Perfektion ist nicht möglich! Ich glaube sogar, dass Perfektion nichts mit Qualität zu tun hat. Natürlich muss die Qualität hoch sein, sonst haben Sie gegen Mitbewerber keine Chance. Sie brauchen aber keine perfekte Arbeit abzuliefern. Das würde zu lange dauern, zu aufwändig sein und die Konkurrenz ist dann schon ein paar Schritte weiter.

Wer erobert den Markt? Derjenige, der ein qualitativ hochwertiges Produkt rasch auf den Markt bringt oder derjenige, der sein Produkt noch ein wenig besser, noch runder, noch perfekter macht, aber erst Monate später auf den Markt bringt? Das ist wie im Fußball. Hier gewinnt die Mannschaft, die mehr Tore landet, und nicht die, die den perfekten Fußball zeigt.

## „Ich habe so viel Stress.“

Das kann gut sein. Wichtig ist zu erkennen, woher dieser Stress kommt. Sie kennen bestimmt auch Menschen mit einem riesigen Arbeitsvolumen, die so richtig zufrieden und glücklich, aber nie gestresst sind. Andere Menschen hingegen fühlen sich bereits mit einer deutlich geringeren Arbeitslast überfordert. Stress und Überforderung müssen unbedingt ernst genommen werden. Egal, was die Ursache dafür ist, Fakt ist, dass sich jemand nicht wohl fühlt und unter Umständen auch in ernsthafte gesundheitliche Probleme steuern könnte.

Häufig liegt die Ursache für Stress in unserer Einstellung und Wahrnehmung. Erinnern Sie sich an die Definition der Schweizerischen Gesundheitsförderung von weiter oben: „Stress ist wahrgenommenes Ungleichgewicht zwischen Belastungen oder Anforderungen an eine Person und deren Möglichkeiten (Ressourcen), darauf zu reagieren.“ Natürlich kann die Belastung oder die Anforderung objektiv gesehen viel zu hoch für einen Menschen sein. Meistens liegt das Problem aber auf der anderen Seite, nämlich bei unseren Ressourcen. Gelingt es uns, hier anzusetzen, können wir plötzlich die Anforderungen erfüllen.

*Als ich noch als Angestellter arbeitete, hatte ich mal einen Job, bei dem ich mich sehr unwohl fühlte. Ich fühlte mich im Team nicht aufgehoben, die Arbeit war etwas konfus und es gab selten Wertschätzung für meine Arbeit. In diesem Job habe ich höchstens die Hälfte von dem geleistet, was ich heute leiste, aber ich fühlte mich ständig gestresst.*

Dieses Beispiel zeigt, wie die eigenen Gedanken und die eigene Wahrnehmung Überforderung produzieren können. Die Anforderung von außen war nicht besonders hoch, auch die Arbeit war nicht besonders schwierig. Doch da ich mich in dieser Situation so unwohl fühlte, hatte ich nicht die Ressourcen, damit umzugehen. Meine Überforderung entstand im Inneren.

Hier liegt deshalb häufig auch die Lösung: Sind wir überfordert, sollten wir uns selbst stärken. Die Tipps in diesem Buch haben alle zum Ziel, Sie zu stärken, damit Sie mit den Anforderungen besser umgehen können. Sind Sie jedoch sehr stark überfordert, dann sollten Sie sich unbedingt externe Hilfe suchen.

„Ich habe so viel Stress“ deutet häufig auf eine innere Überforderung und nicht unbedingt auf ein zu großes Arbeitsvolumen hin. Sollen Sie also unter Dauerstress leiden, sind Sie gut beraten, in sich hineinzuhorchen.

## „Meine Aufgabenliste wird irgendwann kürzer.“

Aufgabenlisten sind ein unverzichtbares Hilfsmittel im Zeitmanagement. Leider haben sie einen Nachteil. Sie werden oft nur länger und selten kürzer. Für jede erledigte Aufgabe kommen mindestens drei neue wichtige und dringende Aufgaben hinzu. Das ist sehr demotivierend. Vielleicht führen auch deshalb viele Menschen keine Aufgabenlisten mehr.

Das muss aber nicht so sein. Denn eine Aufgabenliste sollte drei Funktionen erfüllen:

1. Sie hilft, die Übersicht über die Arbeit zu behalten.
2. Sie garantiert, nichts zu vergessen.
3. Sie unterstützt, Aufgaben rechtzeitig zu erledigen.

Um diese Funktionen zu erfüllen, braucht man nicht zwingend eine Aufgabenliste, die zwar vollständig, dafür aber ellenlang ist. Strukturierten Menschen hilft eine genaue Aufgabenliste, auf der alle Aufgaben in kleine Stücke zerteilt sind. Weniger strukturierte Menschen sind damit meistens überfordert. Sie können vielleicht eher eine Alternative nutzen und nur die wichtigsten Dinge notieren, die erfahrungsgemäß am häufigsten vergessen werden.

Wichtig ist nur, dass alle drei Funktionen der Aufgabenliste irgendwie erfüllt sind. In welcher Form spielt weniger eine Rolle.

## Wie der Zeitgeist produktives Arbeiten behindert

Unsere Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten massiv verändert. Die ständige Erreichbarkeit, die neuen Möglichkeiten durch technische Innovationen, die immer höhere Geschwindigkeit, die Masse an Informationen, die jede Sekunde auf uns einprasselt, sind nur ein paar Stichworte dazu. Schon das allein sorgt dafür, dass viele hergebrachte und bewährte Methoden des Zeitmanagements nicht mehr funktionieren.

Das ist leider noch nicht alles. Unser Zeitgeist steht der produktiven Arbeit häufig auch im Weg. Nicht nur die Arbeitswelt, sondern die gesamte Welt hat sich in den letzten Jahrzehnten rasant weiterentwickelt. Wir können all diese Veränderungen zwar ablehnen oder zutiefst bedauern, doch trotzdem sind sie immer noch da und wir müssen uns dazu verhalten. Statt zu lamentieren, halte ich es für viel wichtiger, die Stolpersteine zu erkennen, die diese Veränderungen mit sich bringen, und einen persönlichen Umgang damit zu finden. Welche Stolpersteine für unser Zeitmanagement wegen des Zeitgeistes auf uns warten, zeige ich in diesem Kapitel.

## Die Kultur des Zappens

Heute werden Inhalte am liebsten wie beim Fernsehen konsumiert. Wir wechseln ständig das Programm, um von allem etwas zu haben. Schon alleine, dass es dafür den Begriff des Zappens gibt, ist doch eigentlich merkwürdig. So trainieren wir uns darauf, immer wieder einen neuen Input zu brauchen. Die Zeiteinheiten dazwischen werden immer kürzer. Dasselbe Phänomen können wir auch bei unserer Arbeit beobachten: hier schnell eine E-Mail lesen, dort rasch etwas angucken. Auch in Meetings wird nicht mehr voll und ganz zugehört, sondern immer wieder mal ein Seitenblick auf das Smartphone geworfen, um nichts zu verpassen.

An dieses ständige Hin-und-Her-Springen können wir uns gewöhnen. Wir trainieren uns regelrecht darauf, so zu funktionieren. Plötzlich haben wir dann verlernt, uns auch mal eine Stunde auf eine einzige Sache zu konzentrieren. Dabei kenne ich keinen Job, der das nicht auch mal erfordert.

Die gute Nachricht: Was man lernen kann, kann man auch wieder verlernen. In diesem Buch werden Sie ein paar Strategien kennenlernen, die Ihnen helfen, sich wieder (wenn nötig) für längere Zeit auf eine Sache zu fokussieren. Unsere Arbeitswelt braucht manchmal die Fähigkeit, sehr schnell umzuschalten. Je nach Job ein wenig mehr oder weniger. Sie brauchen aber auch die Fähigkeit, sich auf eine Sache konzentrieren zu können.

## Der Glaube an die magische Pille

Wir alle wollen schnelle Veränderung. Einfache Rezepte, die jeder rasch anwenden kann und dank deren Hilfe man sofort eine Wirkung bekommt. Das klingt gut, ja sogar verführerisch, funktioniert aber leider nicht immer. Wenn es darum geht, produktiver zu arbeiten, gibt es leider keine magische Pille. Sonst bestünde dieses Buch hier aus einer Checkliste, die Sie nur schnell abarbeiten müssten und alles wäre gut.

Produktives Arbeiten ist allerdings eine Sache erfolgreicher Gewohnheiten. Das ist nicht weiter schlimm, denn Gewohnheiten haben den großen Vorteil, dass sie automatisch ablaufen, ohne dass wir daran denken müssen. Stellen Sie sich nur vor, das gelingt Ihnen auch im Zeitmanagement! Das hieße, dass Sie die Gewohnheiten nur einzuüben brauchen und dann werden Sie automatisch und nachhaltig produktiver. Genau das ist das Ziel und ich bin überzeugt, dass Sie das auch schaffen werden.

Schließlich haben Sie in Ihrem Leben schon dutzende Gewohnheiten neu erlernt oder schlechte Gewohnheiten ersetzt. Denken Sie nur an die banale Gewohnheit, mindestens zweimal täglich die

Zähne zu putzen. Das tun Sie einfach, ohne es zu hinterfragen oder darüber nachzudenken. Bestimmt haben Sie sich auch schwierigere Gewohnheiten angeeignet. Vielleicht treiben Sie regelmäßig Sport oder haben sogar eine Ernährungsumstellung gemacht. So gibt es dutzende, wenn nicht sogar hunderte Gewohnheiten, die unser Leben steuern – im Guten wie im Schlechten.

Eine neue Gewohnheit zu lernen, heißt zuerst einmal, sie regelmäßig und über eine längere Zeit konsequent umzusetzen. Dazu brauchen Sie die Bereitschaft, Zeit zu investieren, damit dann die Erfolge sichtbar werden. Das ist auch beim Zeitmanagement so.

In den kommenden Kapiteln werden Sie einige neue Gewohnheiten lernen. Ihre Herausforderung ist nur, sie regelmäßig einzuüben und ihnen zu folgen. Damit wird Ihre Produktivität automatisch steigen. Nicht über Nacht, dafür Schritt für Schritt und nachhaltig.

## Die Kultur des Entertainments

Heute werden sogar manche Nachrichtensendungen als Infotainment bezeichnet. Das allein ist zwar noch nicht beklagenswert. Steht jedoch überall nur das Entertainment im Vordergrund, rücken Resultate und Wirkungen in den Hintergrund. Nicht ganz zu Unrecht klagte Neil Postman in den 1980er-Jahren in seinem Klassiker: „Wir amüsieren uns zu Tode.“

Selbstverständlich haben Unterhaltung und Entertainment eine sehr hohe Berechtigung. Dagegen gibt es überhaupt nichts zu sagen. Das hilft uns beim Entspannen, was für Ihre Zufriedenheit und damit auch für die Produktivität enorm wichtig ist.

Bei der Arbeit sollten wir aber eine gute Balance zwischen Resultaten und Unterhaltung finden. Produktives Arbeiten ist nicht immer nur amüsant und unterhaltsam. Es darf zwar – ja, es muss sogar – Spaß machen, doch wir müssen auch fähig sein, weniger lustige Zeiten gut zu überstehen und trotzdem abends zufrieden zu sein.

Produktives Arbeiten heißt deshalb vor allem Fokus auf Resultate – nicht ausschließlich auf Spaß und Unterhaltung. Damit Ihnen hier eine gute Balance gelingt, helfen Ihnen die folgenden Kapitel.

### Kurzfristig versus langfristig

Gerade im Selbstmanagement und besonders bei Gewohnheiten können Sie davon ausgehen, dass die kurzfristige und die langfristige Wirkung häufig unterschiedlich und oft gegensätzlich sind. Das kennen wir alle in unserem Leben: Kurzfristig ist es sicher attraktiver, auf dem Sofa zu liegen und Chips zu essen. Langfristig stehen die Folgen diesem Genuss diametral entgegen.

Genauso bei der Arbeit: Natürlich hätte ich genau jetzt Lust, im Internet zu surfen. Das schreibt aber mein Buch nicht fertig. Kurzfristig hätte ich sofort einen Gewinn, nämlich Spaß und Unterhaltung im Internet. Mein langfristiges Ziel ist aber ein anderes, nämlich ein eigenes Buch zu haben. Wenn es mir gelingt, meinen Blick auf dem langfristigen Fokus zu behalten, bin ich gerne bereit, weiterzuschreiben und nicht rasch ein wenig im Netz umherzusurfen. Denn insgeheim weiß ich ohnehin, dass mich die Arbeit an dem Buch mehr befriedigt als das kurzfristige Surfen.

Kurzfristige Handlungen sind für uns häufig sehr attraktiv, weil wir sofort einen Gewinn haben (meistens irgendeine Form von Genuss). Dabei vergessen (oder verdrängen) wir die langfristigen Auswirkungen davon. Arbeiten Sie produktiv, haben Sie die langfristigen Wirkungen und Ziele immer im Blick. Für diese stecken Sie kurzfristig gerne etwas zurück. Wie Sie Ihre Konzentration, Ihren Fokus erhöhen können, lernen Sie später in einem eigenen Kapitel.

### Symptome statt Ursachen

Sie haben jetzt schon mehrmals gelesen, dass ein gutes Zeitmanagement aus guten Gewohnheiten besteht. Es geht nicht um Tools, Hilfsmittel und Techniken. Die sind zwar auch wichtig, doch erst im zweiten Schritt. Setzen wir direkt bei den Tools an, betreiben wir nur Symptombekämpfung. Das mag kurzfristig helfen, doch viel geschickter und nachhaltiger ist es, sich auf die Ursachen Ihres Zeitproblems und nicht nur auf die Symptome zu konzentrieren.

Es gibt im Internet zu jedem Zeitmanagement-Problem eine Liste mit den zehn besten Tipps. Keine Frage, die helfen bestimmt, wenn Sie sie konsequent umsetzen. Doch das Problem bleibt häufig trotzdem bestehen. Eben weil die Ursache nicht angegangen wird. In diesem Buch versuchen wir, an den Ursachen anzusetzen, Ihr Zeitmanagement auf eine gute Basis zu stellen und neue Gewohnheiten zu etablieren, die Ihnen wirklich und langfristig helfen.

## Weshalb Sie ein gutes Zeitmanagement weiterbringt

In meinen Seminaren frage ich zu Beginn gerne, was die Teilnehmer unter Zeitmanagement verstehen. In einem Seminar stand ein Teilnehmer auf und gab sehr selbstbewusst von sich: „Zeitmanagement tötet jede Kreativität!“ Das war eine starke Aussage und nicht gerade ein optimaler Einstieg in den Seminartag.

Wenige Menschen freuen sich auf ein Training in Zeitmanagement. Sie haben Angst, zur Maschine zu werden oder endgültig im Hamsterrad zu landen. Andere denken, dass Zeitmanagement sowieso nichts bringe. Diese Ängste gilt es natürlich ernst zu nehmen, denn diese Menschen haben offenbar genau diese Erfahrung schon einmal gemacht. Ich glaube, dass diese Ängste häufig zwei Gründe haben:

1. Das traditionelle Zeitmanagement funktioniert in der heutigen Welt tatsächlich nicht mehr.
2. Zeitmanagement wird falsch oder zu eng verstanden.

Ein gutes Zeitmanagement schränkt Sie überhaupt nicht ein. Im Gegenteil: Es setzt einen Rahmen, der Ihnen hilft, das aus sich herauszuholen, was wirklich in Ihnen steckt. Die Kunst besteht darin, diesen Rahmen so zu setzen, dass er Sie nicht einengt oder beschränkt. Besonders auch kreative Menschen oder Menschen mit viel Freiraum brauchen einen gewissen Rahmen, denn Studien zeigen, dass Menschen mit sehr viel Freiraum auch dazu tendieren, Dinge aufzuschieben.

Ich bin davon überzeugt: Ohne funktionierendes Zeitmanagement schöpfen wir unser Potenzial nicht aus, unsere Zufriedenheit sinkt, die des Vorgesetzten oder der Kunden auch und schlussendlich verlieren wir unsere Motivation. Letztlich gibt es nur einen Maßstab für ein gutes Zeitmanagement: Es verhilft uns zu mehr Zufriedenheit bei der Arbeit und darüber hinaus.

Kein Zeitmanagement, ein schlechtes Zeitmanagement oder falsch angewendetes Zeitmanagement saugt uns hingegen nur aus. Häufig führt ein falsches Zeitmanagement nur dazu, dass sich das Hamsterrad schneller dreht. Wir sind nicht wirklich produktiver, wenn wir schneller tippen oder E-Mails schneller beantworten können. Sondern wir sind dann produktiver, wenn wir jeden Tag unsere Leistung bringen können und unsere Aktionen eine große Wirkung entfalten.

Wir sollten nicht nur produktiver arbeiten wollen, um produktiver zu arbeiten. Zeitmanagement ist kein Selbstzweck. Sondern das große Ziel ist es, sich so zu organisieren, dass Sie über den ganzen Tag Ihre Leistung abrufen können, ohne sich am Abend komplett leer zu fühlen. Abends müde zu sein, ist absolut kein Problem. Kein Wunder, wir haben ja den ganzen Tag gearbeitet. Doch völlig erschöpft zu sein, darf nicht passieren. Schließlich wollen wir ja noch ein wenig Zeit mit unserer Familie, unseren Freunden oder bei einem Hobby verbringen können und nicht nur vor dem Fernseher wegdämmern.