



Hermann Rühle

Drehbuch für ein **chaotisches** Zeitmanagement

Wie Sie mit Improvisation Ihre
Aufgaben irgendwie hinkriegen,
der Zeit Zeit lassen und locker
über die Runden kommen

Oder führt Ihr Chaotentum nur
zu Stress? Bringen Sie nichts auf
die Reihe? **Dann drehen Sie um!**



Vandenhoeck & Ruprecht



Dieses Buch haben Sie richtig in der Hand,
wenn Sie wissen wollen,
wie man sein Leben ordentlich einrichtet,
die Arbeit geplant erledigt
und die Zeit souverän organisiert.

Viel Spaß beim Lesen!

Oder wissen Sie jetzt schon,
dass Ratschläge für ein besseres Zeitmanagement
bei Ihnen nie funktionieren werden?
Wären Sie lieber lässiger und weniger perfekt?
Dann sollten Sie dieses Buch und Ihr Leben
anders in die Hand nehmen.

Drehen Sie um!

Hermann Rühle

Drehbuch für ein perfektes Zeitmanagement

Wie Sie mit Planung und Organisation
Aufgaben bewältigen, die Zeit in den Griff
bekommen und das Leben meistern

Mit Cartoons von Jörg Plannerer

Vandenhoeck & Ruprecht

Der Autor

Dr. Hermann Rühle, Diplom-Betriebswirt, Diplom-Psychologe, ist als Trainer für Zeitmanagement und Berater für persönliche Beruf(ung)sfindung tätig.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-40330-3

© 2011, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Oakville, CT, U. S. A.
www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Lehr- und Unterrichtszwecke. Printed in Germany.

Satz: textformart, Göttingen

Druck und Bindung: fgb freiburger graphische betriebe, Freiburg

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhalt

Warum Perfektionisten kein chaotisches Zeitmanagement brauchen 8

- Das falsche Zeitmanagement 9
- Warum viele mit der Zeit und manche mit sich selbst nicht klar kommen
- Die beiden Menschentypen 21
- Warum Perfektionisten ordentlicher durchs Leben gehen als Chaoten
- Der Test 30
- Wie perfekt bin ich und welches Zeitmanagement passt zu mir?
- Das richtige Zeitmanagement 36
- Ordnung ist das halbe Leben: Die andere Hälfte ist chaotisch genug

Wie das perfekte Zeitmanagement funktioniert 44

- Die Prioritäten 45
- Warum man das Wichtige dringend machen muss
- Die Zusammenarbeit 54
- Wie man sich im chaotischen Umfeld behauptet und konfuse Chefs führt
- Der richtige Zeitpunkt 62
- Wer zu spät startet, wird von der Endterminhektik überholt
- Die ungeliebte Aufgabe 68
- Wie man seine Aufschieberitis kuriert und unangenehme Angelegenheiten auf den Weg bringt
- Der persönliche Arbeitsstil 77
- Lieber solide geplant als hektisch improvisiert
- Die Tagesplanung 85
- Besser umsonst gedacht als umsonst gearbeitet
- Der Schreibtisch 94
- Lieber ein kultivierter Leertischler als ein konfuser Volltischler
- Das Termin- und Merksystem 103
- Der Kopf ist zum Denken da, nicht zum Merken

**Worauf Perfektionisten achten müssen
und was sie von Chaoten lernen können** 112

Die entwertende Übertreibung 113

Lieber etwas unordentlicher als zu pedantisch

Das optimale Zeitmanagement 121

Warum man chaotischer werden muss, wenn man perfekt bleiben will

Anmerkungen 133



Warum Perfektionisten kein chaotisches Zeitmanagement brauchen

Die Zeit kann nichts dafür, wenn Ihr Zeitmanagement nicht funktioniert. Für alle gibt es gleich viel Zeit, 24 Stunden pro Tag. Niemand hat zu wenig Zeit, höchstens zu viel zu tun. Das ist wie bei einer Katastrophe. Da gibt es zu wenig Helfer und zu viele Opfer. Der leitende Notarzt muss entscheiden: Wer hat keine Überlebenschance? Wer kann bei sofortiger Behandlung gerettet werden? Wer überlebt auch ohne Behandlung? Im ersten Teil dieses Buches erfahren Sie, wie Ihre Chancen stehen. Sind Sie ein Chaot und für das perfekte Zeitmanagement ein hoffnungsloser Fall? Dann klappen Sie das Buch am besten gleich wieder zu. Oder besitzen Sie die persönlichen Voraussetzungen für einen besseren Umgang mit der Zeit? Das testen wir und wenn ja, ist das Buch für Sie geschrieben. Sie werden großen Nutzen daraus ziehen. Oder sind Sie mit Ihrer Arbeit und Zeit schon immer gut zurechtgekommen? Dann wird Ihnen hier bestätigt, dass Sie auf dem richtigen Weg sind, und Sie gewinnen zusätzliche nützliche Anregungen. In der Notfallmedizin sind Sie als hoffnungsloser Fall am Ende, ohne Überlebenschance. Beim Zeitmanagement werden Sie nicht aufgegeben. Auch für hoffnungslose Chaoten gibt es eine erfolgreiche Therapie für den richtigen Umgang mit der Zeit. Aber nur, wenn Sie das Buch umdrehen.

Das falsche Zeitmanagement

Warum viele mit der Zeit und
manche mit sich selbst nicht klarkommen

Wie ich mit meiner Zeit umgehe,
ist der Teil meines Wohlbefindens,
wo ich am leichtesten eine Verbesserung
erzielen kann.

Daniel Kahnemann

Donnerstag 8.00 Uhr. Heute bin ich aus dem Urlaub zurück und die Katastrophe ist eingetreten. Der erste Arbeitstag ist keine fünf Minuten alt und ich bin schon wieder urlaubsreif. Mein Arbeitsplatz ist weg! Vor drei Wochen hatte ich mich mit aufgeräumtem Schreibtisch und in aufgeräumter Stimmung von meinem Zimmerkollegen und Urlaubsvertreter verabschiedet und jetzt stehe ich kurz vor dem Nervenzusammenbruch. Dieser Schuft hat meine Abwesenheit schamlos ausgenutzt. Ich könnte ihn auf der Stelle erwürgen. Sein Glück, dass er noch nicht da ist. Mein Schreibtisch ist weg. Einfach untergegangen. Verschwunden unter einer Lawine aus Papier, Zetteln, Stapeln, Vorgängen, Sichthüllen, Ordern, Ausdrucken, Pappbechern und leeren Pizzaschachteln. Mein Urlaubsvertreter hat in den drei Wochen keine halben Sachen gemacht, sondern das ganze Büro verwüstet. Vor dem Urlaub herrschte Chaos nur in seiner Hälfte. Jetzt ist das Chaos komplett.

Der Schreibtisch ist eine Kostprobe der Persönlichkeit. Ich kann Ihnen aus fünf Metern Entfernung auf den Kopf zusagen, ob Sie ein ordentlicher oder ein lässiger Mensch sind und wie sorgsam Sie mit Ihrer Zeit umgehen. Hinter einem überhäuftem Schreibtisch sitzt ein desorganisierter Chaot, der Zeit verschwendet, weil er dauernd sucht und selten etwas findet. Ein ordentlicher Mensch

hat kein Durcheinander am Arbeitsplatz, er hasst die Sucherei. Ich gebe zu, der erste Eindruck ist manchmal falsch. Da treffe ich auf einen Volltischler und denke mir, der sollte sich dringend ein vernünftiges Zeitmanagement zulegen. Bis er mich darüber aufklärt, dass er sich aus Notwehr hinter seinen Stapeln versteckt. Er verteidigt sich gegen einen Chef, dem der Überblick über den wahren Auslastungsgrad seiner Mitarbeiter fehlt, der am Papierpegel festmacht, ob jeder genügend Aufgaben in der Pipeline hat. Ab und zu täuscht auch die leere Schreibtischplatte. Dahinter sitzt kein ordentlicher Mensch, sondern ein verschämter Chaot, der seine Umwelt beeindrucken will. Der seinen kompletten Papierkram in Schubladen und Schränke stopft, wenn ihm ein Besuch ins Haus steht.

Vor einem halben Jahr. »Sie sind eine Frau mit Grundsätzen. Sie haben ein perfektes Zeitmanagement. Das wird auf ihn abfärben. Von Ihnen kann er nur lernen. Durch Ihr Vorbild wird er ein ordentlicher Mensch.« Der Chef hat mir den größten Chaoten unter seinen Mitarbeitern »angedreht«. Mein neuer Zimmerkollege ist das schwarze Schaf der Abteilung. Als Mensch ein netter Kerl, aber niemand will mit ihm zusammenarbeiten. Mit zwei vollen Umzugskartons kam er an. Die stehen jetzt noch unausgepackt hinter seinem Schreibtisch auf dem Teppichboden. Wir sitzen uns gegenüber und am ersten Tag war seine Schreibtischplatte genau so sauber wie meine. Das änderte sich schnell. Inzwischen wachsen seine Stapel in den Himmel. Statt Vorgänge abzuarbeiten, hängt der große Kommunikator den ganzen Tag am Telefon. Mit Papier steht er auf Kriegsfuß und Mails betrachtet er als elektronische Umweltverschmutzung. Hat der Mail-Stau in seinem Eingangskorb die magische Zahl von 300 erreicht, löscht er alle. Ich darf mir tagelang seinen eloquenten Umgang mit wütenden Anrufern anhören, die sich beschweren, weil er keine Mails beantwortet. Er telefoniert allerdings nicht den ganzen Tag. Zwischen den Telefonaten ist er die Anlaufstelle für unausgelastete Bürotouristen oder er ist selbst auf bezahltem Betriebsrundgang. Vor einem Vierteljahr wurde sein höchster Papierstapel instabil und kippte auf meine saubere Schreibtischplatte. Jetzt reichte es! Ich erklärte ihm den Krieg und warf ihm seinen Krempel um die Ohren. Zum

Waffenstillstand war ich unter einer Bedingung bereit: Die Fuge zwischen unseren Schreibtischen ist die Demarkationslinie. Die auf dem Fußboden durch Filzstift markierte Verlängerung teilt unser Büro in zwei Hälften. In seiner Hälfte kann er machen, was er will. Aber meine Hälfte ist für ihn tabu. Unsere Bürolandschaft besteht aus meinem ordentlichen Bereich und seiner Papierwüste. Meine anfänglichen Erziehungsversuche habe ich aufgegeben. Ich übe jeden Tag Gelassenheit und versuche, mich nicht über Dinge aufzuregen, die ich nicht ändern kann. Und jetzt hat der Chaot während meiner Abwesenheit den Waffenstillstand gebrochen und das Chaos perfekt gemacht. Das ist zu viel. Das lasse ich mir nicht gefallen.

»Was machen Sie beruflich?«, werde ich manchmal gefragt. Auf meine Antwort: »Ich bin Trainer und Coach«, folgt todsicher die Zusatzfrage: »Und was trainieren und coachen Sie?« Sage ich: »Zeitmanagement«, kann ich Ihnen vorhersagen, wie es weitergeht: »Ach Gott, ich wäre ein Kandidat für Sie!«, »Sie müssten dringend meinem Mann helfen, der steht kurz vor dem Herzinfarkt!«, »Ich würde gern meinen konfusen Chef zu Ihnen schicken«, »Sie sollten meinen chaotischen Kollegen in die Mangel nehmen«. Alle haben Probleme mit der Zeit, immer zu viel zu tun und immer zu wenig Zeit. Arbeitsdruck. Zeitdruck. E-Mail-Flut. Voller Schreibtisch. Telefonterror. Überstunden. Privatleben kommt zu kurz. Keine Zeit für das Hobby. Hektik. Stress. Was fällt Ihnen selbst beim Stichwort »Zeitmanagement« ein? Haben Sie genug Zeit? Ist Ihre Antwort »Nein«, dann ticken Sie nicht richtig. Die richtige Antwort lautet: »Ja, ich habe genug Zeit. 24 Stunden jeden Tag. Damit bin ich zufrieden. Mehr Zeit gibt es nicht und ich wäre verrückt, wenn ich etwas haben wollte, was es nicht gibt.« Die Uhr tickt immer gleich und gibt jedem gleich viel Zeit. Da kann doch keiner zu wenig haben. Wenn Ihnen die Zeit nicht reicht, müssen Sie über die Synchronisation nachdenken. Synchronisieren heißt, den Gleichlauf zwischen zwei Vorgängen herstellen. Ein funktionierendes Zeitmanagement ist die gelungene Synchronisation von Zeit und Vorhaben. Wenn Ihnen die Zeit nicht reicht, nehmen Sie sich zu viel vor. Sie plagt kein Zeitproblem, sondern ein Prioritätenproblem. Eigentlich geht Zeitmanagement überhaupt nicht.

Die Zeit lässt sich nicht managen, sie läuft einfach so dahin, man kann sie weder anschieben noch anhalten. Zeit kann man auch nicht stehlen oder verschwenden. Zeit verschwenden heißt, etwas anderes tun, als man wollte oder sollte. Sie surfen im Internet, aber eigentlich sollten Sie sich auf die unangenehme Verhandlung vorbereiten. Sich Zeit stehlen lassen bedeutet, ein anderer Mensch drängt Ihnen seine Prioritäten auf. Und Sie lassen sich das gefallen. Er erzählt Ihnen am Telefon langatmig seine Lebensgeschichte, die Sie schon mehrfach gehört haben, aber eigentlich wollten Sie an Ihrer Präsentation arbeiten. Obwohl sich die Zeit streng genommen weder stehlen noch verschwenden lässt, bleiben wir bei den eingeführten Begriffen »Zeitdiebstahl« und »Zeitverschwendung«. Sonst müssten wir von »Prioritätenaufnötigung« oder »Prioritätenverdrängung« reden. Fassen wir zusammen: Zeitmanagement geht gar nicht. Kein Wunder, dass es bei vielen Leuten nicht funktioniert.

Donnerstag 8.05 Uhr. Der Chef hat sich meine Rückmeldung aus dem Urlaub anders vorgestellt. Ich platze wütend bei ihm herein: »Mir reicht es endgültig! Das mache ich nicht mehr mit! Mit dem Chaoten arbeite ich nicht mehr zusammen! Ich will einen anderen Zimmerkollegen oder ein Einzelbüro! Der kann nachher was erleben!« »Ihren Kollegen sehen Sie erst am Montag wieder. Der ist heute und morgen auf dem Seminar ›Persönliche Arbeitsorganisation und Zeitmanagement‹. Ab Montag ist er ein ordentlicher Mensch und alles wird gut. Aber erst mal Guten Morgen! Und wie war der Urlaub?«

Was passiert auf Zeitmanagement-Seminaren? Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bekommen den Spiegel vorgehalten. Sie sollen erkennen, wo die Ursachen für einen unbefriedigenden Umgang mit der Arbeit und der Zeit liegen. Das sind drei Schwerpunkte: Erstens lassen sich manche Leute zu viel Zeit stehlen und wehren sich nicht dagegen. Und es sind viele Zeitdiebe (Prioritätenräuber) unterwegs. Manch einer muss eine Überstunde dranhängen, weil ihm tagsüber eine Stunde gestohlen worden ist. Besser gesagt, er hat sich eine Stunde stehlen lassen. Zweitens sind manche schlecht organisiert und verschwenden dadurch selbst Zeit.

Es gibt bessere und schlechtere Lösungen für die Schreibtischorganisation, für die Bewältigung der Informationsflut, für den Umgang mit Mails, für die Gestaltung des eigenen Termin- und Merksystems, für die Prioritätensetzung und die Tagesplanung. Drittens stehen sich nicht wenige selbst im Weg. Können nicht Nein sagen. Neigen zum Überperfektionismus, wollen alles überoptimieren, bevor sie es aus der Hand geben, können nicht delegieren. Sind die Ursachen für die Probleme mit der Zeit geklärt, dann liegen die Lösungen auf der Hand: Man muss sich konsequenter behaupten, soll sich nicht unnötig Zeit stehlen lassen. Man muss sich vernünftig organisieren, sonst vergeudet man selbst Zeit. Und man muss sich führen, darf sich nicht selbst im Weg stehen.

Diese dritte Ebene des Zeitmanagements, die Führung der eigenen Person, wird in manchen Seminaren sträflich vernachlässigt. Die Teilnehmer bekommen ein Zeitplanbuch mit umfangreichem Formularinhalt ausgehändigt und erklärt. Sie sollen künftig Jahres-, Wochen- und Tagespläne erstellen. Das »Prinzip der Schriftlichkeit« beherzigen und alle zu erledigenden Aufgaben notieren und abhaken. Weil aber die wahren Ursachen für Zeitprobleme oft nicht organisatorischen Defiziten entspringen, sondern in der eigenen Person liegen, sind die vermittelten Ratschläge bestenfalls Symptomkosmetik. Menschen gehen grundverschieden mit der knappen Ressource »Zeit« um. Manche sind zukunftsorientiert, denken strategisch, packen langfristige Aufgaben frühzeitig an, organisieren ihren Arbeitsplatz und verlassen sich schon immer auf ein zuverlässiges Termin- und Merksystem. Andere haben einen kürzeren Planungshorizont, leben im Hier und Jetzt, kommen mit überraschenden Situationen gut zurecht und halten den Aufwand für Organisation und Planung klein. So ein Einheitsseminar hinterlässt nicht selten zwei Gruppen von »Zeitplanbuch-Geschädigten«: Die Ordentlichen werden unnötigerweise noch ordentlicher und die Flexiblen haben ein schlechtes Gewissen, weil sie mit solchen Planungsinstrumenten nichts anfangen können.

Donnerstag 8.15–16.55 Uhr. Zu meinem Zeitmanagement gehören einige Grundsätze und einer davon bewährt sich jetzt. Ich gönne mir vor und nach dem Urlaub eine Karenzzeit, man könnte auch von Schontagen sprechen. Wenn ich meine Kollegen und

Kunden über meinen Urlaub informiere, schummle ich am Beginn und Ende je zwei Tage dazu. So gehören die beiden Tage vor dem Urlaub mir, weil alle meinen, ich sei schon weg. Ich kann in Ruhe Restarbeiten erledigen, den Schreibtisch aufräumen und unbeschwert abreisen. Nach dem Urlaub bin ich zwei Tage früher da als angekündigt und kann ungestört aufgestaute Arbeiten angehen. Ohne dass gleich die ganze Welt über mich herfällt nach dem Motto »Ich habe gehört, dass Sie heute wieder da sind«. Der Chef ist eingeweiht. Er akzeptiert die Termenschummelei, weil er mich als seine ordentlichste Mitarbeiterin schätzt. Am heutigen geheimen ersten Arbeitstag nach dem Urlaub kann ich keine liegengebliebenen Vorgänge aufarbeiten. Der erste Karenztag geht leider für die Chaosbeseitigung drauf.

Zeitmanagement ist Prioritätenmanagement. Höchste Priorität hat die Frage: Wer setzt die Prioritäten? Sie oder die Anderen? Arbeiten Sie oder werden Sie gearbeitet? Wenn Sie sich nicht behaupten und nur reagieren, können Sie Ihr eigenes Zeitmanagement vergessen, aber aus Ihren eigenen Vorhaben wird dann auch nichts. Wollen Sie eigene Ziele realisieren, müssen Sie sich der Fremdsteuerung auch einmal entziehen. Ganz so radikal wie Charles Schwab brauchen Sie es ja nicht anstellen, vielleicht können Sie sich das in Ihrem Job auch gar nicht leisten. Ob die Geschichte wirklich stimmt, weiß ich nicht, aber aus gut erfundenen Geschichten kann man auch etwas lernen. Charles Schwab hat Anfang des 20. Jahrhunderts die Firma Bethlehem Steel zu einem der größten Stahlkonzerne ausgebaut. Er beklagte sich bei seinem Berater Irving Lee über seinen fürchterlichen Zeitdruck und versprach dem »jede Summe im Rahmen der Vernunft« für einen Rat, wie er seine Zeit besser nutzen könnte. Irving Lee soll sich mit dem folgenden Vorschlag 20.000 Dollar verdient haben: »Ich mach's Ihnen gleich vor. Setzen Sie sich hin und schreiben Sie auf, was Sie morgen tun wollen – was Ihnen einfällt, in beliebiger Reihenfolge. Jetzt gehen Sie die Liste durch und suchen die wichtigste Sache heraus, die wichtigste, nicht die dringendste. Setzen Sie diesen Punkt an den Anfang, suchen Sie die zweitwichtigste Sache und so weiter. Schreiben Sie dann die ganze Liste noch einmal nach Wichtigkeit geordnet. Morgen, wenn Sie ins Büro kommen, fangen Sie mit der Sache

ganz oben auf der Liste an und arbeiten daran, bis sie abgeschlossen ist. Dann machen Sie sich an die nächste Sache und so weiter. Keine Sorge, wenn Sie am Ende des Tages nicht ganz unten auf der Liste angekommen sind: Sie hätten keine bessere Arbeit leisten können. Als letzte Aufgabe des Tages schreiben Sie die Liste für den nächsten Tag und ordnen sie nach Wichtigkeit.«

Donnerstag 17.00 Uhr. Das wäre geschafft! Auf der To-do-Liste für heute stand nur eine Position »Büro in den Vorurlaubszustand bringen«. Diesen Punkt kann ich abhaken. Im Büro sieht es wieder aus wie vor dem Urlaub. Meine Schreibtischplatte ist blitzblank. Den mich betreffenden Teil des Chaoskuchens habe ich gesichtet, geordnet, abgelegt und den Rest über die Demarkationslinie ins Kollegenjenseits befördert. Das wäre geschafft! Morgen kümmere ich mich um die während meiner Abwesenheit liegengebliebenen Vorgänge. Nebenbei überlege ich mir eine Strategie, wie ich meinen oberchaotischen Zimmerkollegen wieder loswerde. Ich kann mir nämlich nicht vorstellen, dass ihm das Zeitmanagement-Seminar etwas bringt. Am Montag werde ich ihm die Freundschaft aufkündigen. Aber jetzt ist erst einmal Feierabend. Es wird auch Zeit, die Reinigungsbrigade steht in der Tür. Die beiden kenne ich noch gar nicht. Neue Leute. Während meines Urlaubs hat wohl das Personal gewechselt. Der eine schaut mit großen Augen an mir vorbei ins Büro und sagt: »Das sieht nach Arbeit aus!« Den hat wohl sehr beeindruckt, wie es mir gelungen ist, innerhalb eines Tages das Chaos zu halbieren.

Beim Zeitmanagement geht es um den richtigen Zeitpunkt. Sind Sie ein Deadline-Worker? Oder sogar ein Deadline-Junkie? Erledigen Sie alles »auf den letzten Drücker«, weil Sie dann notgedrungen sämtliche Leistungsreserven mobilisieren? Dieser hausgemachte Stress begleitet manche Leute durch das ganze Leben. In der Schule geht es los. Den ganzen Nachmittag war Zeit für die Hausaufgaben. Am nächsten Morgen in der Straßenbahn schludert man sie schnell noch hin. Ein halbes Jahr war für die Diplomarbeit vorgesehen. Am Tag vor dem Abgabetermin laufen die Stunden davon. Später im Beruf ist es dann auch oft zu spät. In zwei Tagen Präsentation. Der Termin ist seit vier Wochen bekannt.

Mit Überstunden und per Nachtschicht bekommt es der Last-Minute-Worker wieder einmal gerade noch hin. Wird so einer Chef, dann neigt der zu Last-Minute-Aufträgen. Zwingt Mitarbeiter zu Überstunden, weil ihm kurz vor Feierabend einfällt, dass er morgen früh dringend eine Aufstellung zum Termin beim Kunden mitnehmen muss. Dabei war ihm der Termin seit 14 Tagen bekannt. Sind Sie auch so ein dringlichkeitsgesteuerter Endterminhektiker? Oder agieren Sie rechtzeitig und arbeiten nach dem Motto: »Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt!« Ersetzen Sie den kaputten Dachziegel, solange die Sonne scheint? Oder stellen Sie einen Eimer auf, wenn es durchs Dach regnet?

Freitag 8.00 Uhr. Mein zweiter Arbeitstag nach dem Urlaub. Gestern früh war Katastrophe und heute verstehe ich die Welt nicht mehr. Im Büro herrscht kein halbes Chaos mehr, sondern die ganze Ordnung. Ich traue meinen Augen nicht. Mein Kollege hat über Nacht ein Wunder vollbracht. Unter dem Eindruck des ersten Seminartages per Nachtschicht ein neues Leben angefangen und seinen Bürosektor ausgemistet. Seine Schreibtischplatte ist leergefegt, ohne jeden Stapel, ohne ein Blatt Papier. Lediglich einige Post-it's kleben noch um den Monitor. Der Fußboden: frei. Sogar die beiden unausgepackten Umzugskartons sind weg. Dass die Nacht überhaupt gereicht hat. Heute wird er ganz schön müde im Seminar sitzen! Jetzt hole ich den Chef, das muss er sehen! Ich renne aus dem Büro und hätte ihn auf dem Gang beinahe umgerannt. Nicht den Chef, sondern den Kollegen. »Was machen Sie hier? Ich denke, Sie sind auf Seminar!« »Und was machen Sie hier? Heute ist doch Ihr letzter Urlaubstag!« Ich lasse ihn einfach stehen. »Bin gleich wieder da, ich hole schnell den Chef!« Der hat nicht damit gerechnet, dass ich jeden Morgen bei ihm hereinkomme. »Was wollen Sie schon wieder?« »Chef, Sie müssen mitkommen, Sie müssen unser Büro sehen, über Nacht ist ein Wunder geschehen!«

Zu viel Stress durch falsches Zeitmanagement kann tödlich sein. Da brauchen Sie nur die Todesanzeige lesen, die in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung stand:

Wir trauern um unseren mitreißenden Initiator und Unternehmens-Chef, unseren Vordenker, Partner, beruflichen Weggefährten und Freund.

Er starb völlig unerwartet im Alter von nur 50 Jahren. Sein Leben war bis zur letzten Stunde geprägt von Begeisterung für und Hingabe an unternehmerisches Handeln.

Er baute in Deutschland, in Afrika, Arabien und in den USA. Er gründete Investment-, Immobilien-, Handels- und Beratungsgesellschaften diesseits und jenseits des Atlantiks.

Sein Ideenreichtum und seine Dynamik waren beispielhaft. Rastlos setzte er sich ein, im ständigen Wechsel zwischen Europa und Amerika; zuletzt auch mit besonderem Engagement in den neuen deutschen Bundesländern.

Er wird uns fehlen.

Aber wir werden für seine Ideen und Ziele weiterarbeiten.

Die Lebenskunst, zu der auch der richtige Umgang mit der Zeit gehört, lernt man aus Todesanzeigen und von Lebenskünstlern. Da gibt es einen Kollegen aus der Baubranche, der hält nichts vom frühen Tod mit 50, auch nichts von der Rente mit 67. Der italienische Stararchitekt Renzo Piano ist über 70 und baut immer noch erfolgreich auf der ganzen Welt. Patrick Barton hat ihn für die Süddeutsche Zeitung interviewt (S. VIII):¹

Im Moment haben Sie vier Projekte in New York, dann bauen Sie Museen in Chicago und Los Angeles, und gerade haben Sie eins in Atlanta fertig gestellt. Sie müssen doch ständig im Flugzeug sitzen. Überhaupt nicht. Ich habe einen kleinen Sohn. Georgino. Der ist jetzt sechs. Und natürlich meine Frau. Milly und Georgino will

ich sehen, wenn ich abends nach Hause komme. Und tagsüber auch. Deshalb essen wir immer gemeinsam zu Mittag. Wenn man ständig auf Reisen ist, geht das nicht. Ich fahre vielleicht alle zwei Monate weg, und dann kommen Milly und Georgino normalerweise mit.

Kein Privatjet? Keine Meetings alle fünf Minuten? Kein Hier, kein Da?

Tut mir leid, aber mein Arbeitstag ist normal.

Was ist normal?

Das: Ein Morgenspaziergang von der Place de Vosges hierher ins Büro, mittags zurück, und abends endgültig nach Hause. Ich laufe, ich fahre nicht mit dem Auto.

Sie sind einer der begehrtesten Architekten dieser Erde. Aber Sie sind nicht im Stress. Schön!

Ich habe gelernt, dass man nicht gestresst sein muss, um etwas zu erreichen ...

Dann will der Interviewer noch wissen, ob Erfolg eine Falle ist.

Sogar eine schlimme. Statt Inspiration aus dem Neuen zu ziehen, was um einen herum passiert, recycelt man nur das, was man ohnehin schon im Kopf hat. Das ist der Anfang vom Ende.

Gibt es ein Mittel dagegen?

Das einzige Medikament dagegen ist die Zeit: Zeit zum Denken. Alleine. Mit einem gehetzten Arbeitsrhythmus geht das nicht. Jeden Tag bin ich insgesamt eine Stunde zwischen dem Büro und meiner Wohnung unterwegs. Eine Stunde! Zu Fuß! Wunderbar! Da komme ich zum Nachdenken. Und das ist essenziell. Man darf sich nicht antreiben lassen. Wenn man keine Zeit hat, hat man keine Zeit. Und wenn man Zeit hat, sollte man die voll und ganz auf die verdammte Sache verwenden, die man gerade macht. Wer das nicht tut, macht eben immer nur das, was er schon früher gemacht hat. Nichts Neues.

Freitag 8.05 Uhr. Der Zimmerkollege steht irritiert im aufgeräumten Büro und weiß nicht, wie ihm geschieht. Zuerst spreche ich ihm in Anwesenheit des Chefs meine Bewunderung für die nächtliche Aufräumaktion aus. Er schaut mich ungläubig an. Dann klopf ihm der Chef auf die Schulter: »Ich habe es gleich gewusst. Das ist das richtige Seminar für Sie! Ich hoffe, Sie profitieren heute vom zweiten Seminartag genau so viel wie gestern vom ersten.« »Der erste Seminartag war der größte Unsinn aller Zeiten! Der oberpenible Trainer hat einen Tag lang nur dummes Zeug erzählt. Blanke Theorie. Für die Praxis völlig unbrauchbar. Noch einen Tag halte ich das nicht aus. Sie können machen, was Sie wollen, aber ich gehe heute nicht mehr hin!« »Aber warum hat Sie dann nach dem ersten Tag gleich die Aufräumwut gepackt?« »Ich weiß nicht, wovon Sie reden. Ich habe nichts aufgeräumt.« »Das waren wohl Sie«, sagt der Kollege zu mir. »Übrigens lagen unter dem zweiten Stapel von links zwei beglaubigte Geburtsurkunden, die von mir und die meiner Verlobten, wir wollen nämlich nächsten Monat heiraten.« »Ich habe gestern nur meinen Schreibtisch aufgeräumt! Auf Ihren habe ich einiges draufgeworfen, aber überhaupt nichts weggenommen.«

Gehören Sie zur Premiumgruppe der ordentlichen Männer und Frauen mit dem funktionierenden Zeitmanagement? Dann lesen Sie dieses Buch mit einem anhaltenden Glücksgefühl. Sie bekommen auf jeder Seite bestätigt, wie vernünftig Sie mit dem Faktor »Zeit« umgehen. Gehören Sie zur Potenzialgruppe? Dann sind Sie ein ordentlicher Mensch mit verbesserungsfähigem Zeitmanagement. Sie haben das richtige Buch in der Hand. Ich habe es für Sie geschrieben. Sie werden jede Seite mit Gewinn lesen. Oder gehören Sie zur Gruppe der Unordentlichen? Sie werden nie sorgfältig mit Ihrer Arbeit und Zeit umgehen. Ich frage mich, wie Sie überhaupt die Disziplin aufgebracht haben, bis hierher zu lesen. Klappen Sie das Buch zu, aber Moment noch. Es ehrt Sie, dass Sie nach einem Weg aus Ihrem Chaos suchen. Leider ist das perfekte Zeitmanagement nicht Ihr Ding, das wird bei Ihnen nie funktionieren. Sie haben Glück und zufällig doch das richtige Buch in der Hand, nur falsch herum. Klappen Sie zu, drehen Sie um, und schlagen Sie wieder auf. Dann sind Sie in Ihrer Welt.

Freitag 8.10 Uhr. Das Rätsel ist gelöst. Personalwechsel bei der Reinigungsmannschaft. Für uns sind seit gestern zwei neue Kräfte zuständig. Die waren bis vorgestern in einer anderen Firma eingesetzt. Dort herrscht eine strenge »Clean-Desk-Policy«. Bei Feierabend haben die Schreibtischplatten leer zu sein. Kein Stück Papier darf liegen bleiben. Will man etwas zur Vernichtung freigeben, wirft man es in den Papierkorb oder auf den Fußboden oder lässt es einfach auf dem Schreibtisch liegen. Dann wird es von den Reinigungskräften automatisch entsorgt. Keiner hat den Neuen gesagt, dass es bei uns kein Clean-Desk-Prinzip gibt. Jetzt hat der oberchaotische Kollege ein Problem mit seinem Zeitmanagement. Der Hochzeitstermin ist geplatzt. Die für die Anmeldung zur Eheschließung erforderlichen Geburtsurkunden sind auf Nimmerwiedersehen in der Altpapierpresse verschwunden.

Die beiden Menschentypen

Warum Perfektionisten ordentlicher durchs
Leben gehen als Chaoten

Ein Leben reicht mit knapper Not,
eine Sache gut zu machen.

Arturo Benedetti Michelangeli
(*Pianist und Perfektionist*)

Sie dürfen stolz darauf sein, obwohl Sie nichts dafür können. Dass Sie ein gut organisierter Mensch sind, ordentlich durchs Leben gehen, mit Ihrer Arbeit und Zeit zurechtkommen, einen aufgeräumten Schreibtisch haben, nichts vergessen und Zusagen einhalten. Für Ihr Leben gibt es ein Drehbuch. Das steht seit Geburt fest und Ihr Gestaltungsspielraum ist begrenzt. Ihre chaotischen Brüder und Schwestern können auch nichts dafür, dass es bei ihnen nicht so geordnet zugeht. Die funktionieren nach einem anderen Drehbuch, wobei von »funktionieren« eigentlich keine Rede sein kann. Der Hirnforscher Gerhard Roth von der Universität Bremen beschäftigt sich mit dem Entstehen der Persönlichkeit und den Chancen, sich und andere zu ändern.

Um es gleich zu sagen: Die Chancen sind nicht sehr groß. Kommandos aus unserem Unbewussten steuern unser Leben, ob wir es diszipliniert oder locker angehen. Das Unbewusste ist nach Roth eine Urform unseres Selbst, unsere Grundausrüstung, mit der wir auf die Welt kommen. Daraus entsteht unser Temperament. Die Gene bestimmen zu 20 bis 50 Prozent unsere Persönlichkeit. Unser Spielraum ist bei der Geburt bereits in beträchtlichem Maße umrissen. Zu unserem Temperament trägt auch bei, was unsere Mutter während der Schwangerschaft erlebt hat: ob wir offen sind oder ängstlich, ob unser Ego stabil ist oder zaghaft, ob wir pedantisch sind oder lässig. »Diese Weichen stellt das limbische System, eine Art Schaltzentrale der Gefühle, das ab der sechsten

Schwangerschaftswoche entsteht. In dieser Zeit erlebt das Ungeborene die ersten emotionalen Konditionierungen, die sein Gehirn für sein ganzes Leben prägen« (S. 124).² Die New Yorker Kinderärzte Alexander Thomas und Stella Chess untersuchten 133 Kinder aus 84 Familien und fanden, dass sich Kinder bereits im Babyalter durch strukturiertes oder chaotisches Verhalten deutlich unterscheiden.

Psychologen suchen nach Persönlichkeitsunterschieden. Von jedem bedeutenden Psychologen gibt es ein Modell, das erklären will, welche Typen es gibt und wie sie sich voneinander unterscheiden. In den letzten Jahren haben sich aus den verschiedenen Ansätzen fünf zentrale menschliche Eigenschaften herauskristallisiert, die sogenannten »Big Five«. Fünf Faktoren, die sich im Laufe des Lebens nur wenig ändern, bestimmen unsere Persönlichkeit und unser Verhalten. Der Faktor »Gewissenhaftigkeit« hat den größten Einfluss auf den Umgang mit der Arbeit und der Zeit. Je gewissenhafter Sie sind, desto disziplinierter, planvoller, organisierter, ordentlicher und ausdauernder gehen Sie zu Werke. Je weniger Sie von diesem Faktor mitbekommen haben, desto nachlässiger, schludriger, unorganisierter und schlampiger erledigen Sie Ihre Aufgaben.

Die anderen vier Faktoren sind

- *Extraversion*: Ob Sie eher gesellig, gesprächig, selbstsicher, lebhaft sind oder zurückhaltend, in sich gekehrt, ruhig.
- *Verträglichkeit*: Wie gut jemand mit seinen Mitmenschen auskommt. Entweder freundlich, rücksichtsvoll, hilfsbereit oder misstrauisch, kritisch, streitsüchtig.
- *Neurotizismus*: Wie es um die emotionale Stabilität bestellt ist. Jemand ist entweder unsicher, launenhaft, ängstlich, sorgenbehaftet, nervös oder stabil, sorgenfrei, ungestresst, gelassen, unängstlich.
- *Offenheit*: Ob Sie wissbegierig, phantasievoll, experimentierfreudig sind oder uninteressiert, traditionsbehaftet, unkreativ.

Mit umfangreichen Tests lässt sich ermitteln, wie gewissenhaft, extravertiert, verträglich, neurotisch und offen Sie sind. Hier ist eine zeitsparende Kurzfassung. Mit drei Fragen für jeden Faktor können Sie sich grob einstufen:

Gewissenhaftigkeit: Ich bin jemand, der

- ... gründlich arbeitet.
- ... eher faul ist.
- ... Aufgaben wirksam und effizient erledigt.

Extraversion: Ich bin jemand, der

- ... kommunikativ, gesprächig ist.
- ... aus sich herausgehen kann, gesellig ist.
- ... zurückhaltend ist.

Verträglichkeit: Ich bin jemand, der

- ... manchmal etwas grob zu anderen ist.
- ... verzeihen kann.
- ... rücksichtsvoll und freundlich mit anderen umgeht.

Neurotizismus: Ich bin jemand, der

- ... sich oft Sorgen macht.
- ... leicht nervös wird.
- ... entspannt ist, mit Stress gut umgehen kann.

Offenheit: Ich bin jemand, der

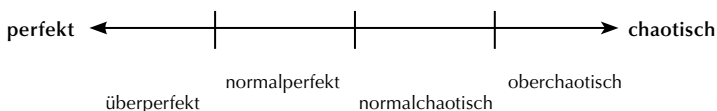
- ... originell ist, neue Ideen einbringt.
- ... künstlerische Erfahrungen schätzt.
- ... eine lebhaft Phantasie, Vorstellung hat.

Sie haben gemerkt, dass nicht alle Fragen in die gleiche Richtung gehen. Sind Sie eher faul, ist es mit Ihrer Gewissenhaftigkeit und Ihrem Zeitmanagement nicht so weit her. Ein Grobian ist nicht besonders verträglich. Wenig neurotisch ist, wer gut mit Stress umgehen kann.

Für jeden Faktor der Big Five gibt es Unterkategorien, sogenannte Facetten. Für den für uns wichtigsten Faktor »Gewissenhaftigkeit« wollen wir uns die sechs Facetten näher ansehen:

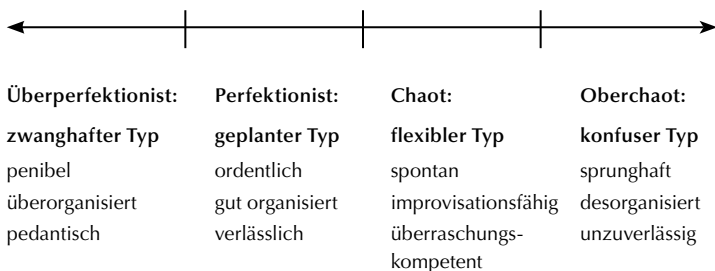
- *Kompetenz*: Sind Sie vernünftig, umsichtig und effektiv oder unvorbereitet und ungeschickt?
- *Ordnungsliebe*: Wie geplant und systematisch ist Ihre Arbeitsweise?
- *Pflichtbewusstsein*: Sind Sie durch Werte bestimmt und handeln Sie nach moralischen und ethischen Prinzipien?
- *Leistungsstreben*: Arbeiten Sie hart, zielstrebig und fleißig oder fehlt Ihnen jeglicher Ehrgeiz?
- *Selbstdisziplin*: Bringen Sie Aufgaben trotz Langeweile oder Ablenkung zu Ende, können Sie sich gut selbst motivieren?
- *Besonnenheit*: Überlegen Sie sorgfältig, bevor Sie handeln, sind Sie vorsichtig und umsichtig? Oder handeln Sie vorschnell, ohne die Konsequenzen zu bedenken?

Gewissenhaftigkeit hat viel mit Perfektionismus und nichts mit Chaotismus zu tun. Die unterschiedlichen Grade der Gewissenhaftigkeit bringen wir am besten auf die Reihe, wenn wir eine Linie zeichnen und an das eine Ende »perfekt« und an das andere Ende »chaotisch« schreiben. Teilen wir den Abstand zwischen total perfekt und total chaotisch in vier Etappen, bekommen wir vier deutlich unterscheidbare Stufen von starker bis nicht vorhandener Gewissenhaftigkeit.



Jetzt können wir genauer beschreiben, was wir meinen, wenn wir von »Perfektionisten« oder »Chaoten« sprechen. Sagen wir zu einem Mitmenschen, er sei ein Perfektionist, dann ist das eher positiv gemeint. Klar, so ein kleiner Touch von »pingelig« schwingt schon mit. Wenn wir »pingelig« gemeint hätten, hätten wir eher

»Pedant« oder »Erbsenzähler« gesagt. »Sie sind ein Chaos!« ist eher eine Beleidigung, weil »Chaos« die negative Wucht von »Oberchaos« hat. Wir wollen beide Begriffe positiv sehen. Wenn wir künftig »Perfektionist« sagen, meinen wir den normalperfekten, geplanten Typen. Den zwanghaften, pedantischen Erbsenzähler nennen wir einen »Überperfektionisten«. Sprechen wir von einem »Chaoten«, dann ist das für uns ein normalchaotischer, flexibler Typ. Bei übertrieben chaotischem Verhalten haben wir es mit einem Oberchaoten zu tun. Das ist ein konfuser Typ, der Unheil anrichtet, weil er unberechenbar ist und nichts auf die Reihe bringt. Die vier Typen noch einmal übersichtlich, damit Sie sich selbst und Ihre Mitmenschen einordnen können:



Um einige Zusammenhänge zwischen den vier Typen zu erklären, »basteln« wir aus dem Spannungsbogen von überperfekt bis oberchaotisch ein Vierfelderschema. Wir lassen die beiden mittleren Normaltypen stehen und klappen die beiden äußeren Extremtypen nach unten. Wir erhalten ein sogenanntes »Wertequadrat«. Die vier Felder stehen für unterschiedliche Werte, die dem Verhalten der einzelnen Typen zugrunde liegen. Man spricht auch vom »Entwicklungsquadrat«. Schließlich kann man an sich arbeiten, sein Verhaltensrepertoire erweitern und seinen Typ in eine positive Richtung weiterentwickeln.³

9 783525 403303



Vandenhoek & Ruprecht

Oder wären Sie gern lässiger
und weniger perfekt?
Dann drehen Sie um!

Drehbuch
für ein perfektes
Zeitmanagement

Wie Sie mit Planung und
Organisation Aufgaben bewältigen,
die Zeit in den Griff bekommen
und das Leben meistern

Hermann Rühle

