

Work-life-balance. Zeitmanagement der vierten Generation

Dr. Andreas Fritzsche

Die Entgrenzung von Raum und Zeit erleben wir gegenwärtig. Bislang wurde in der Fabrik produziert und im Bürogebäude verwaltet – in festgelegten Räumen. Bislang wurde an klar definierten Zeiten gearbeitet und dies dokumentierte der Dienstplan oder die Stechuhr. Die Informations- und Kommunikationstechnologie des Computerzeitalters veränderten die Eingrenzung der Arbeit grundlegend. An einem Projekt kann heute rund um den Globus gleichzeitig oder pausenlos nacheinander gearbeitet werden; die Arbeit fließt kontinuierlich. Handys und UMTS-Karten im Notebook verschaffen dem Nutzer an jedem Ort Zugang zu den Datenetzen. Sie entgrenzen den Raum der Arbeit und machen diese zuhause, im Urlaub während einer Alpenwanderung oder im Auto vor dem Seminargebäude möglich. Die Tatsache, dass permanente Kommunikation möglich ist, erzeugt auch die entsprechende Erwartung, permanent und überall erreichbar zu sein, überall und jederzeit zu arbeiten: 24 Stunden am Tag, an sieben Tagen in der Woche und das an jedem Ort.

Diese Situation soll nicht beklagt werden. Darum geht es nicht. Die Konsequenzen für die persönliche Lebensführung, die Selbstorganisation und die Gestaltung des Miteinanders sollen aufgezeigt und Lösungen gefunden werden. Die neuen Kommunikationstechnologien schaffen Freiräume und Handlungsmöglichkeiten, die jedoch von uns zu gestalten sind.

- Mit der Entgrenzung von Raum und Zeit entfallen gemeinsame Gewohnheiten und Rituale. Fast alles steht zur Disposition und Gemeinsamkeiten müssen ausgehandelt werden. Die Synchronisation zwischen Menschen erfolgt nicht mehr automatisch, sie muss erwirkt werden.
- Die einzelne Person kann sich daher nicht auf einen gemeinsamen Rhythmus verlassen, weil arbeiten, einkaufen ... überall und jederzeit möglich sind. Sie kann sich nicht einfach an gute Gewohnheiten anlehnen, sie muss sich selbst strukturieren, wenn sie ein gewisses Ziel verfolgen will.
- Eingegrenzte Zeiten und bestimmte Orte kommunizieren gemeinsame Gewohnheiten, beschreiben für eine Gruppe von Menschen, was ihnen wichtig und was weniger wichtig ist; sie entlasten von Entscheidungen und synchronisieren. Dabei stiften sie Identität, zumindest Identifikationsmöglichkeiten.
- Eine Vielzahl von Informationen strömt auf uns ein und hinterlässt eine irritierende Unübersichtlichkeit. Wir hätten es aber viel lieber schlicht und übersichtlich, wir wollen es einfach. Wie kann die Unübersichtlichkeit reduziert werden?
- Angesichts grenzenloser Handlungsmöglichkeiten sind wir „zur Freiheit verdammt“. Ob wir es wollen oder nicht, wir müssen uns selber strukturieren, organisieren, verabreden und unsere Ziele definieren. Welche Orientierungsmarkierungen liegen vor? Welche Entscheidungskriterien stehen zur Verfügung? Einige empfinden diese Situation als Überforderung und erleben sich selbst gestresst. So sagte eine Studentin: „Das ist ein riesiger Berg vor mir und ich habe Angst davor“.



Eine Alternative gibt es: Wir verweigern uns dem Entscheidungsstress und lehnen uns bedingungslos an die Konventionen des eigenen Milieus oder der augenblicklichen Mode an; wir lassen uns leben. Der Schrei nach klar strukturierten Arbeitsabläufen oder Stundenplänen wird auch immer lauter.

Insofern jenes konventionelle Leben keine echte Alternative sein soll, entsteht der Anspruch: „Ich bin der Autor meines Lebens – auch im Gelingen und Scheitern; ich bin der Täter meiner Taten.“ Dieser Anspruch mag pubertär oder existentialistisch wirken. Dem ist aber nicht so. Gerade Unternehmer wünschen sich Mitarbeiter, die ihr Leben in die Hand nehmen, Verantwortung für ihr Leben übernehmen und aufmerksam, sorgsam und ausbalanciert mit sich umgehen. Darum wird work-life-balance insbesondere bei Führungskräften als Kernkompetenz ausgezeichnet.

Diese zentrale Frage „Will ich Autor meines Lebens sein, oder lasse ich mich leben?“ zielt auf die Haltung der Verantwortlichkeit. Weil die Antwort eine grundlegende Haltung, eine Herangehensweise oder Charakterzug ist, artikuliert sie sich weniger in rationalen, bewussten Sätzen, sondern eher in der Alltagsrhetorik: „Man muss ...“, „Wenn ich nur mehr Zeit hätte, ...“, „Wenn ich nur einen besseren Chef hätte, ...“. In dieser Hinsicht ist Sprache verräterisch. Diese Opferrhetorik gibt den Autor des Sprechens – und damit der Lebensführung - nicht zu erkennen. Konventionalismus dominiert Entscheidungen und Lebenspraxis, die Lebensführung wird aus der Hand gegeben.

Gibt es eine Alternative? Die Ethik im Fahrwasser eines Aristoteles, die eudämonistische Ethik, macht die persönliche Lebensführung zum zentralen Thema und fragt nach den Zielen des Lebens, nach Entscheidungskriterien, nach Gestaltungsmöglichkeiten und – bedingungen, nach Methoden und guten Gewohnheiten; diese Ethik stellt sich der Herausforderung, in einer differenzierten, unübersichtlichen Wirklichkeit Wege und Methoden zu finden, auf denen das Leben gelingen kann. In diesem Anspruch sehe ich eine große Schnittmenge zwischen der Ethik und dem Zeitmanagement des „work-life-balance“: Wie kann ich mein Leben führen, so dass es gelingt, dass es ein „gutes Leben“ wird?

Die folgenden Schritte verknüpfen Zeitmanagement und Ethik, und diese Vorgehensweise praktiziere ich seit 2001 in Seminaren mit Studierenden, Berufstätigen und anderen Erwachsenen. „Genau dieser philosophische Blick macht work-life-balance zum Zeitmanagement der vierten Generation und so erfolgreich, denn es sieht das Leben als Ganzes“, sagte eine Studentin.

1. Schritt: Bestandsaufnahme

Die Frage nach den Zeitdieben ermöglicht einen Anfang und hebt das, was unzufrieden macht ins Wort. Das schafft Aufmerksamkeit und die Möglichkeit, darüber nachzudenken und Lösungen zu suchen. Wer stiehlt mir meine Zeit? Wem gestatte ich das? Wo vergeude ich Stun-



den? Wie kommt das? Studierende nennen als Zeitdiebe: „Bürokratenkram“, Verpflichtungen, Computer, Fernseher, Unentschiedenheit, langweilige Pflichten, Aufschieben, „auf den letzten Drücker“, Ablenken. Im Großen und Ganzen bin ich es selbst, der die Zeit stiehlt. Im Augenblick Angenehmes zu fühlen, entzieht mich mir selbst und hat einen Rattenschwanz des Nacharbeitens zur Folge. Souveräner Umgang mit meinen Lust- und Unlustzuständen kann die Therapie heißen.

Eben wurde von Aufmerksamkeit gesprochen, aufmerksamer Umgang mit mir selbst. Das ist leichter gesagt als getan. Bewährt hat sich hier eine gute Gewohnheit. Wenn wir jeden Tag die Nachrichten in der Tagesschau sehen, können wir uns selbst jeden Tag 15 Minuten persönliche „Tagesschau“ gönnen: Wie war mein Tag heute? Was hat mir Freude bereitet? Wer war eine Bereicherung? Womit hatte ich heute Schwierigkeiten? Wie in einem Film können wir den Tag vorbeiziehen lassen. Menschen die gern lesen oder schreiben, greifen dabei zum guten, alten Tagebuch. Studierende erhalten Tagesschau und Tagebuch als Aufgabe. Erstaunlich schöne Exemplare kommen da zustande.

2. Schritt: Navigation an Prinzipien

Nicht alles ist relativ. Es gibt Dinge und Prinzipien, die auch ohne mich so sind, wie sie sind. Diese gilt es zu sehen und zu respektieren. Zum Beispiel steht der Polarstern da, wo er steht. An ihm können wir uns orientieren und Norden ausfindig machen. So sind auch in uns Menschen gewissen Dinge unverrückbar. Mit unseren fünf Sinnen gewinnen wir einen Zugang zur Wirklichkeit, sehen die Farben, riechen einen Duft, schmecken das Brot, hören eine Stimme und ertasten die Kastanie. Darüberhinaus gewinnen wir mit der Vernunft einen Zugang zur Wirklichkeit und können zum Beispiel das Universum als ganzes denken; und es gibt noch eine Antenne zur Wirklichkeit: unsere Emotionen, das Herz. Mit dem Herz sehen wir die Dinge gut oder böse, wir wertschätzen – ob wir es wollen oder nicht – intuitiv in Situationen. Unser Wirklichkeitsbezug gestaltet sich sinnlich, rational und emotional.

Mit anderen Lebewesen, mit den Tieren, haben wir die Biologie als erste Natur gemeinsam. Lebewesen sind wir eben, und das spüren wir im Schmerz, im Hunger, in der Müdigkeit – im Selbsterhaltungstrieb und im Fortpflanzungstrieb. Als biologisches Lebewesen sind wir nicht anders als die übrigen „Tiere“, und das gilt es zu respektieren. Allerdings macht sich das Menschsein nicht von selbst, denn wir sind nicht ganz und gar durch Instinkte gesteuert. „Das Tier wird von seinen Trieben beherrscht, der Mensch kann aber seine Triebe beherrschen.“ Menschen werden wir durch Ansprache, Beziehungen, Wortgebrauch. Ohne diese zweite Natur – Kultur bzw. Zivilisation – ist nicht einmal die erste, biologische Natur überlebensfähig, ohne Ansprache durch andere sterben Menschen. Menschsein ist nicht einfach fertig, sondern eine Aufgabe – Lebensführung, Bildung und Gestaltung.

Die Gestaltungsprinzipien kennen alle Kulturen, sind also kein Sondergut der europäischen Zivilisation, sondern interkulturell. Die der gelingenden Lebensführung heißen Klugheit, Gerechtigkeit, Courage und Maß. Orientieren wir uns an diesen Kardinaltugenden als Hand-



lungsprinzipien, können wir uns – im guten Sinne – selbst verwirklichen. Im Gegensatz dazu existiert auch ein Weg des Misslingens, wenn Hochmut, Vergnügungssucht, Trägheit, Zorn, Neid, Völlerei und Geiz die Handlungen steuern. In dieser Hinsicht gibt es in der Tat eine Strategie des Gelingens und Scheiterns, ob mir das nun persönlich gefällt oder nicht. Zumindest gehen wir dem Geizhals aus dem Weg und pflegen keine Gemeinschaft mit ihm. Die Tugendethik arbeitet das aus.

An dieser Stelle scheiden sich wiederum die Geister der Studierenden. Die einen können mit dem Gedankengang pathos-logos-ethos nichts anfangen, den anderen öffnet er die Augen und sie sagen, dass genau das das Zeitmanagement der vierten Generation sei. Meines Erachtens öffnet die Anerkennung dieser Prinzipien im Zeitmanagement die Möglichkeit, uns zu navigieren und selbst zu gestalten.

3. Schritt: Navigation mit der persönlichen, individuellen Wertrangordnung

Jeder von uns wird durch objektive Prinzipien gestaltet. Dazu kommt jedoch noch eine weitere Ebene: die Persönlichkeit. Den Menschen gibt es nicht; der Mensch ist nur um den Preis einer Person zu haben. Jeder Mensch hat ein individuelles Gesicht, Fingerabdruck, womit man ihn identifizieren kann. Das zeichnet eine Person aus. Dazu kommen persönliche Vorlieben, Eigenheiten, Gewohnheiten und Wertschätzungen. Stecken objektive Prinzipien ein Stück Land ab, so füllen die subjektiven, individuellen Besonderheiten dieses Land ganz konkret mit Persönlichkeit. Hier unterscheiden wir uns, hier sind wir nicht gleich, hier ticken wir bisweilen unterschiedlich. Die Kenntnis dieses persönlichen Fingerabdrucks ist für die Lebensführung unerlässlich: Was ist mir wichtig? Was ist mir weniger wichtig? Was zieht mich an? Was stößt mich ab? Woran hängt mein Herz?

Die Selbsterkenntnis als Entdeckung meiner persönlichen Wertrangordnung¹ kann mit einer Übung geleistet werden. Aus einem vorgegebenen Block von 50 Werten müssen 10 ausgestri-

¹ Richard David Precht, geht dem Gedanken nach: Was ist ein glückliches Leben? Dabei stützt er sich auf die volkswirtschaftliche Studie „Happy Planet Index“ der New Economics Foundation (vgl. <http://www.happyplanetindex.org/>) und kommt zu einer „objektiven Werteskala“, die also für alle Menschen gilt und interkulturell ist:

„Die erste Lehre ist einfach, klar und von den Auftraggebern der Studie durchaus beabsichtigt: Geld, Konsum, Macht und die Aussicht auf ein hohes Lebensalter machen nicht glücklich. ... Die detaillierte Berechnung einer anderen Studien kommt zu dem Schluss, dass von einem Pro-Kopf-Jahreseinkommen von etwa 20.000 \$ an das Glück nicht mehr proportional zum Einkommen ansteigt, ... dass Erwerben zwar kurzfristig glücklich machen kann, nicht aber Besitzen. Sind bestimmte Ansprüche erfüllt, wachsen schnell neue Ansprüche nach, während man sich an das, was man hat, schnell als selbstverständlich gewöhnt. ...

Der Traum von der finanziellen [350] Unabhängigkeit ist heute noch immer der am weitest verbreitete Lebens Traum in den Industriestaaten. Genau dafür rackern wir uns ab und investieren die größte Zeit unseres Lebens, obwohl die meisten von uns nie wirklich so weit kommen, tatsächlich ‚frei‘ zu sein. Geld und Prestige stehen auf der höchsten Stufe unseres persönlichen Wertesystems noch vor Familie und Freunden. Die ist umso erstaunlicher, als dass die Werteskala der Glückökonomien genau andersherum ausfällt. Danach gibt es nichts, was mehr Glück stiftet als die Beziehungen zu anderen Menschen, also zur Familie, zum Partner, zu Kindern und Freunden. An zweiter Stelle steht das Gefühl, etwas Nützliches zu tun, und je nach Umständen Gesundheit und Freiheit. Vertraut man dieser Skala, so leben die meisten Menschen im reichen Westen mit ihren Geldwerten falsch: Sie treffen systematisch Fehlentscheidungen. Sie streben nach Sicherheit, die sie wahrscheinlich nie wirklich erlangen. Sie opfern ihre Freiheit und ihre Selbstbestimmung für ein höheres Einkommen. Und sie kaufen Dinge, die



chen werden, die den Teilnehmer überhaupt nicht ansprechen und eher abstoßen. Dann kann er weitere ergänzen, die ihm fehlen. Schließlich soll er 10 Werte aus diesem Vorrat auswählen und in eine klare Reihenfolge, in eine Hierarchie, stellen. Auf Entscheidung muss gedrungen werden, denn die Werthöhe des einen tritt erst im Konflikt mit anderen Werten in Erscheinung. Darum ist es wichtig, dass die Teilnehmenden die persönliche Wertrangordnung schriftlich fixieren. Danach können die ersten beiden Werte in der Gruppe abgefragt werden. Die Überraschung ist groß: die Teilnehmenden haben in der Regel eine große gemeinsame Schnittmenge in ihren Wertschätzungen und ticken gar nicht so unterschiedlich; ein Streit über Unterschiedlichkeit (zum Beispiel Karriere versus Familie) kann für die Selbsterkenntnis hilfreich sein.

Auf dieser Basis können wir Aufgaben - sowohl die, welche an uns herangetragen werden, als auch jene, die wir uns selbst setzen - gewichten und sortieren. Dann hat das Arbeiten mit dem Eisenhauer-Prinzip und mit anderen Techniken des Zeitmanagements Sinn und kann Effizienz entwickeln.

Zum Bereich der individuellen, persönlichen Elemente gehören auch charakterliche Prägungen wie Morgen- oder Abendmensch. Darüber wurde viel gearbeitet und übt auch eine gewisse Faszination aus. Welcher Typ bin ich? Was wurde mir in die Wiege gelegt? Die D.I.S.G.-Methode schätze ich sehr und ebenso eine Reise in die persönliche Vergangenheit anhand der Frage „Nach welchen Zeitmaximen wurde ich erzogen?“ Technik und Stil des Zeitmanagements – auch die technischen Hilfsmittel - müssen zum Charakter, zum Typ passen. Ein kreativer Chaot wird mit einem workflowmanagement, das in Minuten getaktet ist, unglücklich werden.

An die Aufgabe der Selbsterkenntnis gehen einige Teilnehmenden ungern heran. Da gibt es eine Scham. Ist die Aufgabe erledigt, freuen sie sich. Die Entdeckungstour ins Selbst bereitet letztendlich Freude. Bei den Übungen ist viel Fingerspitzengefühl bezüglich der Geschwindigkeit angebracht. Arbeitet die Gruppe zu schnell, fühlen die Teilnehmenden sich gehetzt und getrieben. Arbeitet die Gruppe zu langsam, fangen einzelne an zu rasonieren und werden unehrlich. Ein Blick in die Augen vermittelt das richtige Zeitmaß.

4. Schritt: Ziele und Aufgaben

Die Instrumente der Navigation haben wir gefunden und können wir nutzen: ethische Prinzipien und die persönliche Wertrangordnung. Im nächsten Schritt kommt es darauf an, Ziele zu bestimmen und Aufgaben zu benennen. Hier wird es darum gehen, konkret zu werden und das Diffuse des Gemeinten zu verlassen, denn bekanntlich „ist der Weg in die Hölle mit guten Vorsätzen gepflastert“. Wo möchte ich in fünf Jahren stehen? Was will ich in fünf Jahren erreicht haben? Bei Studierenden ist das in der Regel der Studienabschluss. Andere Menschen

sie nicht brauchen, um Leute zu beeindrucken, die sie nicht mögen, mit Geld, das sie nicht haben.“ Richard David Precht, Wer bin ich – und wenn ja, wie viele? München 2011 43. Auflage, S. 347-350.



tun sich sehr schwer mit dieser Frage und stutzen, dass sie überhaupt gestellt werden kann. Trotzdem ist eine Antwort sinnvoll, ja notwendig, eine Antwort, die sich nach den vier Quadranten des „work-life-balance“ auffächert: Arbeit, Leib, Freundschaft und Muße. Insbesondere die Wirtschaftswissenschaften stellen für die Zieldefinition gute Methoden zur Verfügung: Coverdale-Zielfadenkreuz, SMART-Methode, die Fünf-W-Fragen. Je präziser das Ziel beschrieben ist, desto leichter ist es erreichbar. Die Erfahrung zeigt, dass Ziele einerseits anspruchsvoll sein sollen, also eine Herausforderung darstellen, und andererseits realistisch, erreichbar sein müssen. Dann sind sie attraktiv, motivieren und beflügeln. In der Zielbestimmung ist also Klugheit gefragt.

Langfristige Ziele sind groß und können uns einen Schrecken einjagen. Darum ist das Gebot der Klugheit, sie zu portionieren, in Etappenziele zu zerlegen oder Meilensteine zu markieren. Anhand der vier Quadranten Arbeit, Leib, Freundschaft und Muße werden die Ziele für das Jahr beschrieben, sozusagen eine Jahresplanung angefertigt. Erfahrungsgemäß bieten sich dafür die ruhigen Tage zwischen Weihnachten und Silvester an. Das verstrichene Jahr wird in einer Art „Jahresschau“ abgeschlossen und das kommende Jahr gedanklich aufgezogen, vorbereitet. An dieser Jahresplanung kann man Freunde und die Familie beteiligen, zumindest mit ihnen darüber reden. Gemeinsame Zeiten oder Vorhaben gelangen so in den Blick, und Feedback ist möglich.

Auf der Basis der Jahresplanung, ist die Monatsplanung leicht möglich. Das ist der realistische Weg der Präzisierung, die (großen) Ziele werden handhabbar, erreichbar und Erfolge können gefeiert werden. Zu beachten ist dabei, dass nicht jeder Monat wie der andere ist, dass jeder Monat seine spezifische Aufgabe bzw. Akzent hat, den der jahreszeitliche Rhythmus (oder auch zum Beispiel das Finanzamt) vorgibt. Hier hat „alles seine Zeit“ und auch seine Geschwindigkeit. Die Monatsplanung empfehle ich ebenfalls auf der Basis der vier Quadranten Arbeit, Leib, Freundschaft und Muße, weil wir damit der Gefahr, einseitig zu leben oder das Leben auf eine Aufgabe zu reduzieren, entrinnen können. Viele werfen noch einen Blick ins „Neue Jahr“, aber nur wenige nehmen den kommenden Monat gedanklich vorweg. Diese fünfzehn Minuten Zeitinvestition lohnen sich.

Am Sonntagabend empfehle ich, die kommende Woche anzuschauen und jedem Tag eine zentrale Aufgabe zu geben. Diese fünf Minuten zahlen sich aus, denn so können sie sich jederzeit in den Turbulenzen des Alltags orientieren und werden nicht von einer Situation einfach überfahren, und sie bleiben auf dem Weg zu ihrem großen Ziel, bleiben sozusagen in der Spur.

Die Tagesplanung ist bekannt und muss nicht näher beschrieben werden. Ein paar Hinweise seien mir doch gestattet:

- Verplanen sie nur zwei Drittel und lassen ein Drittel für das Unerwartete übrig, denn das tritt mit großer Wahrscheinlichkeit ein. Dann sind sie nicht gehetzt oder getrieben, sie können den Tag erfolgreich abschließen, weil sie erreichbare Aufgaben erledigt haben.



- Schmeißen sie die unsortierten „To-Do-Listen“ weg und schreiben stattdessen in die Stunden des Tages Aufgaben hinein. Jede Stunde erhält damit einen Wert, die Krankheit „Aufschieberitis“ bekommt keine Chance und sie behalten ihr gutes Gewissen.
- Berücksichtigen sie ihren Tagesrhythmus. Jeder hat Stunden der optimalen Konzentration sowie der Durchhänger, und da ist wahrlich nicht jede Stunde wie die andere. Das gilt es zu respektieren, oder sie riskieren eklatante Fehler, Unfälle und dergleichen. Welche Aufgabe sie in welche Stunde legen, hängt von ihrem persönlichen Leistungsmuster ab, aber auch von externen Einflüssen wie Anrufen. Legen sie darum die Kernaufgabe des Tages in die zwei Stunden ihrer optimalen Leistungsfähigkeit und Störungsfreiheit.
- Den schönsten und effizientesten Tagesrhythmus, den ich kenne, haben die Mönche im Kloster entwickelt. Der Tag hat mit dem Morgenlob einen Anfang. Die Arbeit wird alle drei Stunden durch den gemeinsamen Chorgesang ästhetisch unterbrochen – ora et labora (bete und arbeite). Schließlich wird der Tag im Gottesdienst abgeschlossen, „vollendet“ (Komplet). Vielleicht entdecken sie ihren persönlichen Rhythmus in der Balance von Arbeit, Leib, Freundschaft und Muße.

„Wer nicht weiß, was er will, mit dem machen die anderen, was sie wollen“, sagte mir einmal ein Bekannter. Zeitsouveränität gewinnen sie auf dem Königsweg des Aufschreibens der langfristigen und mittelfristigen Ziele, die zu Aufgaben auf der Zeitachse Jahr, Monat, Woche, Tag und Stunde werden, und gönnen sie sich ein mehrdimensionales Leben in der Balance von Arbeit, Leib, Freundschaft und Muße.

5. Schritt: Techniken des Zeitmanagements

Die Umsetzung der Lebensvision in den Alltag – darauf kommt es an, und die Techniken des Zeitmanagements sollen die Realisierung unterstützen. Der Gedanke einer jeden Technik ist relativ leicht und kann schnell mitgeteilt werden. Aber was bewirkt das Wissen um eine Technik? Nicht viel oder gar nichts. Nehmen wir ein Beispiel: wenn sie wissen, wie Jonglieren funktioniert, können sie dann auch schon jonglieren? Das Wissen will eingeübt werden, so kann es dann in Fleisch und Blut übergehen, und sie können Jonglieren.

ABC-Methode

Eine Fläche mit zwei Achsen wird aufgezogen. Auf der horizontalen Achse steht „dringlich“ und auf der vertikalen Achse steht „wichtig“. Die entstandene Fläche wird in vier Quadranten eingeteilt:

A – sehr wichtig und sehr dringlich

B – sehr wichtig und weniger dringlich



C – wenig wichtig und sehr dringlich

D – wenig wichtig und wenig dringlich

Mittels dieser vier Quadranten werden Aufgaben und Aktivitäten sortiert. Diese Methode will einen Hang in uns ausgleichen. Wir reagieren sofort auf Dingliches, halten das Dringliche automatisch für wichtig und schenken ihm Aufmerksamkeit. Wie viele Gespräche werden durch Telefonate unterbrochen? Wer kann ein klingelndes Telefon ertragen? Viele verstehen die Differenzierung zwischen dringlich und wichtig nicht.

Die ABC-Methode bringt durch eine Beobachtung einen Gewinn: Was wirklich wichtig und dringlich ist, kümmert sich von ganz allein um selbst, affiziert unsere Aufmerksamkeit und macht sich als Aufgabe breit. Der Schatz liegt in der B-Aufgabe, die sehr wichtig ist, aber nicht drängelt. Wenn ich den B-Aufgaben größeren Raum, Aufmerksamkeit und Energie schenke, verkleinert sich der Bereich der A-Aufgaben; ignoriere ich die B-Aufgaben, steht mehr Dringliches auf meiner Agenda und ich agiere noch reaktiv, verliere meine Souveränität. Was sind meine B-Aufgaben?

In einer Übung kann jeder die Quadranten ausfüllen und ein gemeinsamer Gedankenaustausch bringt Praxisnähe sowie Korrekturen. Warum war von den C- und D-Aufgaben nicht die Rede? Die C-Aufgaben können Sie durch Verbesserung Ihrer Arbeitstechnik minimieren und erledigen. Die D-Aufgaben gehören einfach in den Papierkorb. Die ABC-Methode unterstützt Ihre Wertschätzung und Wertrangordnung: was ist mir wirklich wichtig, was ist mir langfristig wertvoll? Sind Sie sich darüber im Klaren, dann gelingt ihnen die Gewichtung von Aufgaben leichter. Ein Hinweis: versehen Sie Ihre Aufgabe im Tagesplan mit A, B oder C.

Zielen und Treffen

Über Ziele und deren exakte Beschreibung haben wir an anderer Stelle gesprochen. Hier steht mir nicht das Bild der Seefahrt, sondern das des Bogenschützens vor Augen. In kraftvoller Ruhe zielt ein Schütze seinen Pfeil auf ein Ziel. Konzentration, Spannkraft und Gelassenheit stahlt diese Situation aus. Wie gesagt, haben die Wirtschaftswissenschaften hervorragende Methoden der Zieldefinition zur Hand, meines Erachtens liegt der springende Punkt in einer Frage an mich selbst: ist es überhaupt mein Ziel, will ich es, will ich es mit ganzem Herzen? Ist das klar, dann können wir zum Coverdale-Zielfadenkreuz, zur SMART-Methode oder zu den Fünf-W-Fragen greifen.

Hüte und Schlüsselaufgaben

Im Beruf, Studium, Familie und Ehrenamt haben wir vielfältige Rollen und Aufgaben. Die Rollen nenne ich „Hüte“, weil diese anschaulich sind. Da bin ich der Dozent, der Arbeitnehmer, der Vater, der Schriftführer, der Sohn und der Ehemann ... Diese Hüte gilt es erst einmal auszumachen und zu identifizieren. Wie sieht dieser Hut aus? Mag ich überhaupt diesen Hut? Passt er mir? Welche Aufgaben kommen zu diesem Hut? Diese Analyse hilft das scheinbare



Chaos von Anforderungen zu sortieren. Dann können Sie sich fragen, welche Schlüsselaufgaben ihm zu kommen, und ob Sie diesen oder jenen Hut tragen wollen.

„Ballast abwerfen“ und Entenprinzip

Wenn sie mit einem Ballon fliegen wollen, müssen sie Ballast abwerfen, Sandsäcke loslassen, sonst hebt der Ballon nicht ab und sie steigen nicht auf. Loslassen, um aufzusteigen. Genau so verhält es sich mit unserem Leben: wenden Sie sich einer neuen Aufgabe zu, müssen Sie eine alte sein lassen; konzentrieren sie sich auf etwas, kann anderes nicht Ihre Aufmerksamkeit erhalten. Doch vieles schleppen wir aus Gewohnheit mit uns herum und können uns von ihm nicht trennen, obwohl es überflüssig ist und nur festhält. Entlastung ist hier angesagt: Überprüfen sie ihre Gewohnheiten und Aktivitäten. Entscheiden sie, was an Bord bleiben soll und was entsorgt werden kann, denn wir können nicht alles tun. Dann können sie Fahrt aufnehmen.

Bei Tiki Küstenmacher habe ich als hilfreiche Methode das „Entenprinzip“ entdeckt. Es hat weniger mit dem Vogel Ente zu tun, es hat mit der Vorsilbe „ent-“, zu tun: ent-scheiden, ent-sorgen, ent-lasten, ent-lassen, ent-wirren, ent-krampfen ... Eine Übung, die ents in meinem Leben zu entdecken, ist wie Hirnjogging und bereitet Freude: suchen sie in den Dimensionen Zeit, Haus, Geld, Gesundheit, Beziehungen, ich, Ziel und Liebe Tätigkeitsworte mit der Vorsilbe „ent“ und sie entdecken Möglichkeiten, das Chaos zu entwirren. So können sie völlig entspannt Ballast abwerfen.

Badenwannen- und Sägeblattprofil

Aufgaben benötigen Zeit – insbesondere nicht drängende Aufgaben. Ca. zwei Stunden können wir konzentriert und mit voller Energie an einer Aufgabe arbeiten. Dabei benötigen wir etwa zehn Minuten Zeit, ehe wir uns gedanklich in die Aufgabe hinein bewegt haben. Dann sind wir drin und können konzentriert arbeiten. Schließlich benötigen wir wiederum zehn Minuten, um die Aufgabe abzuschließen, bzw. teilweise abzuschließen. Das ist der optimale Verlauf, und wir freuen uns über das Ergebnis. Das Profil dieses optimalen Arbeitsverlaufs sieht aus wie der Querschnitt einer Badewanne: Einstieg, Grund und Ausstieg.

Treten in dieser Zeitspanne angenehme oder missliche Störungen auf, verwandelt sich das Badenwannenprofil in ein Sägeblatt. Warum? Bei jeder Unterbrechung, z.B. bei einem Telefonanruf, werden wir aus unserer Arbeit herausgerissen, landen in einer anderen (gedanklichen) Situation und benötigen schließlich wiederum einige Minuten Zeit, um in unserer ursprünglichen Arbeit wieder anzukommen, denn Aufmerksamkeit, Gedanken lassen sich nicht einfach umschalten. Wiederholen sich die Unterbrechungen stellt sich die beunruhigende Frage ein: „Was habe ich heute eigentlich gemacht?“ Von den optimalen 100 Minuten blieben durch einige Störungen zum Beispiel nur noch 30 Minuten Arbeit an der Aufgabe übrig, und das Umschalten verbrannte über die Maßen Energie. Diesem unbefriedigenden Ergebnis kann



man ausweichen, indem man solche gewichtigen Aufgaben in störungsfreie Zeiten legt oder sich abschirmt. Dabei hilft eine Analyse der Störungen im Tagesverlauf, was recht einfach geht.

Salamitaktik

Manche Aufgaben jagen uns einen Schrecken ein, weil sie groß und gewichtig sind. Dann trauen wir uns nicht, sie anzupacken, und schieben sie auf. Da kann die Salamitaktik helfen: Wollen sie eine ganze Salami essen, wird ihnen das nicht gelingen. Sie ist viel zu groß und würde ihnen im Hals stecken bleiben. Schneiden sie jedoch die Salami in Scheiben, wird sie ihnen sehr wohl munden. Wollen sie eine große Aufgabe bewältigen, dann segmentieren sie diese in überschaubare und erreichbare Teilaufgaben (Etappenzielen, Meilensteine).

Paretoprinzip

Die meisten Dinge müssen nicht perfekt erledigt werden. In der Regel reicht ein So-gut-wie-nötig statt eines So-gut-wie-möglich. Herr Pareto entdeckte eine Formel, die nach seinem Namen benannt wurde: Mit 20% unseres Arbeitseinsatzes, erreichen wir 80% des Arbeitsergebnisses; um die restlichen 20% des Arbeitsergebnisses zu erreichen, benötigen wir 80% unseres Arbeitseinsatzes. Stellen sie sich darum bei Aufgaben die Frage: In welcher Qualität bzw. Quantität wird das Ergebnis erwartet? Auf wieviel Stellen hinter dem Komma muss die Kalkulation stimmen? Übrigens ist Vollkommenheit nicht vor dem Jüngsten Gericht zu erwarten.

Checklisten

Gewisse Aufgaben, die sich wiederholen, können wir mit Checklisten erledigen. Dann brauchen wir keine Angst haben, etwas zu vergessen. Mittlererweile gibt es im Internet jede Menge Checklisten – Packzettel, Umzug ... Das hat nichts mit Checklistenmentalität zu tun, das entlastet einfach.

Mind-Maps

Hilfreich ist es, Gedanken oder Aufgaben auf einen Blick zu sehen und ihre Ordnung zu erkennen. Das erleichtert die Orientierung. Die Technik Mind-Maps, also Hirnkarten, ordnet Unterbegriffe den entsprechenden Oberbegriffen zu, ohne in einer festen Gliederung zu erstarren. In der Mitte eines Blattes steht das Thema in einer Blase. Davon gehen Äste erster Ordnung aus, die in Blockbuchstaben mit einem Begriff versehen werden. Diese Äste können



durch Zweige in zweiter Ordnung untergliedert und beschriftet werden. Eine dritte Differenzierung ist dann gerade noch so möglich. Auf diese Weise kann ein Thema in drei Ebenen zergliedert werden, und trotzdem sehen sie alles auf einen Blick. Obendrein können sie Äste leicht hinzufügen und Differenzierungen anbringen. Diese Mind-Maps eignen sich für die Monatsplanung in den Quadranten des work-life-balance, für Gesprächs- oder Gedankenaufzeichnungen, für Redemanuskripte und Tafelbilder. Die ordnende Wirkung können sie dadurch steigern, indem sie Farben und Ikons verwenden. Mittlererweile gibt es Mind-Map-Software, die ich nicht empfehlen möchte, weil die Ästhetik nicht passt; ihre Handschrift ist kreativer.

Technische Hilfsmittel

Ein Student hat technische Hilfsmittel des Zeitmanagements recherchiert. Welche Krücken gibt es, die uns halten können?

- Der Taschenkalender
- Metaplan, Withebord oder Tafel im Zimmer
- Mind Map
- Das Arbeitsbuch als Ringbuch mit klassischem Zeitplansystem
- Software wie Outlook, die mit Handy usw. synchronisiert werden kann

Bei den technischen Hilfsmitteln ist es wichtig, dass sie ihrem persönlichen Stil gerecht werden, ihrer Ästhetik entsprechen und nicht unnötige (technische) Abhängigkeiten produzieren. „Es kommt mir so vor, dass viele Menschen glauben, durch die Nutzung technischer Hilfsmittel automatisch die Defizite in ihrem Zeitmanagement zu beseitigen. Selbst wenn ich mir den neuesten PDA mit den nützlichsten und vielseitigsten Features kaufe – eines kann und wird mir dieses Gerät nie abnehmen: das selbständige Denken, Planen und Handeln im Sinne einer vernünftigen Work-Life-Balance.“ so Oliver Boldt.

5. Schritt: Den Sack zubinden.

In unserer „high speed“-Zeit brauchen wir weniger Uhren; wir brauchen eher einen Kompaß, damit wir mit hoher Geschwindigkeit in die richtige Richtung laufen. Je größer die Geschwindigkeit wird, desto wichtiger wird die Navigation.

„Das Pferd macht den Mist in dem Stall, und obgleich der Mist Unsauberkeit und üblen Geruch an sich hat, so zieht doch dasselbe Pferd denselben Mist mit großer Mühe auf das Feld; und daraus wächst der edle schöne Weizen und der edle süße Wein, der niemals so wüchse, wäre der Mist nicht da. Nun, dein Mist, das sind deine eigenen Mängel, die du nicht beseitigen, nicht überwinden noch ablegen kannst, die



trage mit Mühe und Fleiß auf den Acker des liebevollen Willen Gottes in rechter Gelassenheit deiner selbst. Streue deinen Mist auf dieses edle Feld, daraus sprießt ohne allen Zweifel in demütiger Gelassenheit edle, wonnige Frucht auf“ JOHANNES TAULER (deutscher Mystiker aus dem 13. Jahrhundert).

