

Jeder sein eigener Unternehmer

Wege zu einem selbstbestimmten Leben

5. Kapitel

Der Einstieg ins Selbstmanagement: Zeitplanung

Seine Zeit nutzen!

Nur wer Herr über die Verwendung seiner Zeit ist, hat die notwendige **Freiheit**, um seine Ziele zu erreichen. Erwachsen werden heißt, selbständig über seine Zeit verfügen. Selbständig sein heißt nicht, in den Tag hinein leben, sondern selbstverantwortlich entscheiden, wozu man seine Zeit nutzt. Natürlich lebt jeder in Abhängigkeiten von anderen Menschen. Das hat zur Folge, dass wir uns an nicht selbstbestimmte Zeiten halten müssen – beispielsweise an Arbeitszeiten, Öffnungszeiten oder Fahrpläne.

Ihr erster Schritt zum Selbstmanagement aufgrund von **Zeiteinteilung** muss Ihnen darüber Klarheit verschaffen, wie Sie derzeit Ihre Zeit verbringen. Was machen Sie von morgens bis abends? Schreiben Sie es auf! Lassen Sie keinen Tag aus! Lassen Sie sich von niemandem abhalten! Keiner hat das Recht, Sie bei diesem Einstieg in Ihr Selbstmanagement zu stören oder es Ihnen madig zu machen.

Ein eigenes Zeitplansystem entwickeln!

Für den Zeitnachweis braucht man ein **Kalendarium**. In Schreibwarenläden und bei Online-Shops gibt es vielfältige Angebote von Kalendern. Vom einfachen Taschenkalender über herrlich bebilderte Wandkalender bis zu aufwendigen Kalenderbüchern mit vielerlei Informationen. Sie brauchen ein einfaches System, das Sie sich zusammenstellen aus

- einer Jahresübersicht,
- einer Monatseinteilung,
- einer Wocheneinteilung und
- aus Tagesblättern.

Das kann man sich im Internet teilweise kostenlos zusammenstellen, herunterladen, ausdrucken und zur Arbeitsunterlage machen. Die Jahresübersicht beispielsweise an die Pinnwand heften.

Diese Zeitdarstellungen kombinieren Sie mit einem Ringbuch voller liniertes Blätter. Aus der Zeitdarstellung und dem Ringbuch entwickeln Sie Ihr **Zeiterfassungssystem**, in das Sie Termine, Stichworte, Vermerke, Notizen, Anhaltspunkte etc. eintragen.

Bedenken Sie: Für alles, was Sie in Ihrem Leben tun, brauchen Sie Zeit – sogar für Ihr Nichtstun. Ihre Zeit können Sie immer nur einmal verwenden. Nicht eine Sekunde Ihres

Lebens können Sie niemals zurückholen. Was Sie mit Ihrer Lebenszeit anfangen, dafür sind ausschließlich Sie allein verantwortlich.

Ihre Lebenszeit ist Ihnen weitgehend vorgegeben. Sie können weder den Tag Ihrer Geburt noch Ihre Todesstunde planerisch festlegen. Ihre Lebenszeit läuft ab, unbestechlich und nicht manipulierbar – wie eine Sanduhr. Aber was Sie aus dem jeweils nächsten Tag machen, das können Sie bestimmen. Und das können Sie umso mehr, je schneller Sie Ihr Selbstmanagement entwickeln.

Nehmen Sie Ihren Tagesablauf unter die Lupe!

Zur Analyse Ihres Tagesablaufs nutzen Sie die linierten Blätter des Ringbuchs. Nach dem Eintragen des Datums: Schreiben Sie abends alle Ihre **Tagesaktivitäten** auf, unterteilt nach „geplant“ und „ausgeführt“. Danach machen Sie die Tagesauswertung. Schreiben Sie auf:

- War es ein *normaler*, ein *besonderer* oder gar ein *außergewöhnlicher* Tag?
- Was war gut? Was war schlecht?
- Welche Einsichten habe ich gewonnen?
- Welche Informationen habe ich bekommen oder mir beschafft?
- Welche Ideen sind mir gekommen?
- Was habe ich mir für den nächsten Tag vorgenommen?

Wer eine Zeit lang – zwei oder drei Monate – pro Tag aufschreibt, was er von morgens bis abends getan hat, der legt die Grundlage für den nächsten Schritt auf dem Weg selbst bestimmter Zeiteinteilung. Dieser nächste Schritt ist, sich seine **Zeitverwendung** bewusst machen. Im Laufe des Jahres, der Monate, Wochen und Tage:

1. Welche sind die von Ihnen selbst bestimmten Tätigkeiten?
2. Welche sind Tätigkeiten, die Sie weder selbständig planen noch ausführen können?
3. Mit welchen Tätigkeiten verbringen Sie die 24 Stunden eines *normalen* Arbeitstages, eines *freien* Tages und die eines *Feiertags*?

Die ersten beiden Fragen können Sie durch farblich verschiedene Markierungen in der täglichen Auflistung Ihrer Aktivitäten beantworten, die dritte Frage durch Schreiben von Tätigkeitslisten.

Wenn Sie auf diese Weise Ihre Zeitverwendung erfasst und gekennzeichnet haben und nunmehr exakt – und nicht nur vom Gefühl her – **wissen, wofür** Sie Ihre Zeit verwenden, folgt ein

weiterer Schritt, um sich den Umgang mit Ihrer Lebenszeit bewusst zu machen.

Zeitnachweise erstellen!

Zeit ist wichtiger als Geld! Führen Sie Buch über Ihre Zeitverwendung: Die Anfangszeit und die Abschlusszeit bei jeder Aktivität dazuschreiben und dann die **Zeitdauer** ausweisen.

Mancher meint, diese Arbeit sei stupide und außerdem wisse er doch, wofür er wie viel Zeit brauche; und schließlich habe er Wichtigeres zu tun, als diese Aufzeichnungen zu machen ... Das mag ja stimmen, aber: In den Jahrzehnten der Zusammenarbeit mit Führungspersonen habe ich immer wieder die Erfahrung gemacht, dass das, was einer meint zu tun, und das, was er tatsächlich mit seinem Zeiteinsatz schafft, also die **subjektive Einschätzung** und die **objektive Feststellung** oft recht weit auseinander liegen. Deshalb: Aufschreiben!

Anders kommt man aus der Tretmühle nicht heraus. Und ohne exakte Kenntnis Ihres **Zeitverbrauchs** finden Sie nicht die Ansatzpunkte zur Organisationsverbesserung Ihres Tagesablaufs und Ihre Möglichkeiten zur **Zeitersparnis**. Auch der Zielsetzung „Weg von der Fremdbestimmung, hin zur Selbstbestimmung“ werden Sie ohne Aufschreiben – zumindest für ein paar Monate – nicht näher kommen. Zu groß ist die Gefahr, dass es bei guten Vorsätzen bleibt. Nochmal: **Aufschreiben!**

Das macht man so lange, bis man feststellt: Ja, jetzt weiß ich, wo meine Zeit bleibt. Merken Sie nach einiger Zeit, dass Sie doch nicht so recht wissen, wo Ihre Zeit bleibt – dann wieder eine zeitlang Zeitnachweise schreiben!

Prioritäten festlegen!

Im Laufe eines Tages lässt sich eine Menge schaffen. Aber es gibt Menschen, die eine endlose To do-Liste vor sich her schieben. Sie sind immer im Stress und haben Schuldgefühle wegen ihrer unerledigten Aufgaben. Anderen gegenüber müssen sie sich immer wieder entschuldigen; werden sie an ihre Zusagen erinnert, müssen sie vertrösten. Sie leben in einem Zeitchaos. Denn sie setzen keine Prioritäten. **Flexible Prioritäten setzen!**

Es gibt Menschen, die mit fünf Stunden Schlaf auskommen, die stundenlang schnell und präzise arbeiten können. Gerade solche Menschen brauchen Prioritäten, weil sie dazu neigen, ihre **Arbeitskapazität** zu überschätzen und sich deshalb übernehmen. Sie merken nicht, dass sie auf Dauer Raubbau an ihrer Gesundheit treiben. Es sind die so genannten Arbeitstiere, Workaholics.

Alle Tätigkeiten haben einen Bezug: zu anderen Menschen, zu sachlichen Erfordernissen, zu den persönlichen Lebensverhältnissen. Daraus ergeben sich die Prioritäten: Was ist unbedingt notwendig, muss täglich geleistet werden? Welche

täglichen Verpflichtungen habe ich anderen Menschen gegenüber? Welche häuslichen Aufgaben habe ich? Welche beruflichen? Gehen Sie alle Ihre aufgelisteten Tätigkeiten durch und geben Sie jeder eine Wertigkeit zwischen 1 und 5 sowie einen Zeitbezug: täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich.

Wertigkeit 1 haben alle Aktivitäten, mit denen Sie für den Erhalt und die Weiterentwicklung Ihrer Talente, Fähigkeiten und Ihrer Leistungskraft sorgen. Wertigkeit 1 hat gleichermaßen die Hinwendung zu allen Personen, für die Sie Verantwortung tragen.

Treffen Sie abschließend eine Einordnung all Ihrer Tätigkeiten in die Kategorien „fester Zeitpunkt“ oder „variabler Zeitpunkt“. So erhalten Sie eine **flexible Prioritätenliste**: die Grundlage für eine realistische Tagesplanung.

Diese Prioritätenliste ist außerdem eine großartige Entscheidungshilfe, wenn unerwartete Ereignisse Ihre Planung über den Haufen werfen. Denn dann können Sie blitzschnell anhand Ihrer Prioritäten Tätigkeiten verschieben, canceln oder vorziehen, neu kombinieren. **Das ist Zeitsouveränität!**

Wie Sie aus den Startlöchern kommen

Erst nach der Analyse Ihrer Zeitverwendung und der Festlegung eines flexiblen Prioritätenkatalogs haben Sie die Startposition erreicht, um mit Ihrem Zeitmanagement zu beginnen. Dazu brauchen Sie wieder Ihr Kalendarium mit den Einteilungen Tages-, Wochen-, Monats- und Jahreskalender.

Für jedes Wochenende sollten Sie eine ruhige Stunde einplanen, in der Sie einen **Wochenrückblick** und eine **Wochenvorschau** machen. Alle Vorhaben und Ereignisse, die für die kommenden Monate oder das Jahr schon festliegen, tragen Sie in das von Ihnen zusammengestellte Kalendersystem ein – zum Beispiel Ihre Urlaubsplanung, Ihre Teilnahme an Veranstaltungen, Exkursionen, Messen, Ausstellungen, Besuchen, Weiterbildungsmaßnahmen – was auch immer.

Und dann: Notieren Sie Ihre **Ideen und Vorstellungen zur besseren Nutzung** Ihrer Zeit.

Manche Menschen bekommen bei dieser, für sie ungewohnten Beschäftigung mit ihrem ureigenen Gut "Zeit" das beklemmende Gefühl, sich total zu verplanen, sich der Freiheit zu berauben, zu tun und zu lassen, was spontan in den Sinn kommt. Das ist ein Trick des "Inneren Schweinehunds"! Er gaukelt vor, Freiheit sei, seine Zeit nicht zu planen.

Bedenken Sie: **Wenn Sie Ihre Zeit nicht selber planen, dann tun das andere für Sie** oder Sie vergammeln. Statt auf diesen Trick hereinzufallen: Planen Sie gelegentliche **Nichtstun-Zeiten** und Zeiten für spontanes Handeln ein – beispielsweise jeden Monat ein Wochenende! Und schieben Sie hin und wieder, wenn Ihnen danach zumute ist und Sie es sich leisten können,

Ihre gesamte Tagesplanung beiseite. Sie sind **nicht Sklave, sondern Herr** Ihrer Zeit – bei entsprechendem Selbstmanagement!

Zeit wofür?

Um sich für den Einstieg in Ihr Selbstmanagement zu motivieren, malen Sie sich aus, wofür Sie gerne mehr Zeit hätten:

- ❖ Womit würden Sie sich gerne beschäftigen?
- ❖ Welche **Fähigkeiten** würden Sie gerne erlernen?
- ❖ Welche Sprachen würden Sie gerne sprechen?
- ❖ Mit wem würden Sie gerne mehr **Kontakt** pflegen?
- ❖ Für wen hätten Sie gerne mehr Zeit?

Je mehr Sie zu diesen Fragen Ihre Ideen, Vorstellungen und Pläne entwickeln, umso intensiver werden Sie sich mit der Verwendung Ihrer Zeit beschäftigen.

Viele Menschen leben in einer **Partnerschaft** oder in einer **Familie**. Wer seinen Partner oder die Familienmitglieder in seine Zeitplanung miteinbezieht, kann damit das Zusammenleben erheblich verbessern. Mindestens einmal in der Woche sollte man seine **Termine aufeinander abstimmen**.

Eine partnerschaftliche Zeiteinteilung oder die gemeinsame Zeiteinteilung einer Familie **fördert die Gemeinsamkeit** und das Zusammengehörigkeitsgefühl, **hilft Missverständnisse vermeiden**, beugt der Langeweile vor, lässt das Elternhaus nicht zum Hotel Mama verkommen und regt den Informations- und Erfahrungsaustausch an. Die nachwachsende Generation wird kein ausschließliches Eigenleben führen, sondern ihre Selbständigkeit aus der Familie heraus entwickeln.

Die Familienkonferenz

Eltern mit Kindern sollten einmal im Monat eine Familienkonferenz veranstalten: Ein lockeres und heiteres Ereignis, auf das sich alle freuen. Rufen Sie die Familienmitglieder mit einer Musik zusammen, die allen mehr oder weniger gefällt. Im Laufe der Zeit kann das so etwas wie Ihre „**Familienhymne**“ werden. Am Ende der Musik läuten sie eine Glocke. Jetzt geht es los!

Beginnen Sie die Sitzung mit einer witzigen Erzählung. Auch die anderen können etwas Unterhaltsames erzählen. Vorbereitet auf die Sitzung hat sich jeder mit einer persönlichen **Zeitanalyse** und der Zusammenstellung seiner Beobachtungen zur Zeitverwendung der anderen. Beides wird im Anschluss an die lustigen Erzählungen reihum vorgetragen und dann diskutiert. Danach trägt jeder seine **Zeitplanung** für die nächsten Tage vor, die

dann aufeinander abgestimmt werden. Anschließend werden gemeinsame Unternehmungen geplant.

Eine Vorsichtsmaßnahme gilt es zu beachten: Die Konferenz **darf nicht missbraucht werden** zur Kontrolle der einzelnen Familienmitglieder. Wenn einer über bestimmte Zeiten keine Auskunft geben will, muss das respektiert werden. Das muss zu den **Spielregeln** gehören, die sich die Gruppe zu dieser Veranstaltung geben sollte. Außerdem: Die Familienkonferenz findet nur statt, wenn alle dabei sind. Ist das Gesprächsklima nicht "offen und ehrlich", muss das als Frage angesprochen und diskutiert werden. Die Atmosphäre sollte so angenehm wie möglich sein.

Lassen Sie sich keine Zeit stehlen!

Jeder sollte in seinem Beruf sein eigener Manager sein – die Alternative heißt: Rädchen im Getriebe, weisungsgebunden, fremdbestimmt, unselbständig. Wer seiner beruflichen Aufgabe als Manager gewachsen sein will, braucht Mittel und Wege, zu optimaler Zeiteinteilung. Sonst gerät er unter ständigen Zeitdruck. Von Zeitdruck befreien kann man sich nur durch Selbstmanagement. **Machen Sie deshalb Ihrem Arbeitgeber deutlich, dass Sie Ihr Zeitmanagement in eigener Regie betreiben wollen.** Man soll Ihnen sagen, was man an Arbeitsergebnissen von Ihnen erwartet. Wie Sie zu diesen Ergebnissen kommen, soll Ihre persönliche Sache und die Sache Ihrer Arbeitsgruppe sein.

Leider gibt es noch viele Unternehmen, die Mitarbeitern keine Selbstentwicklung zutrauen und von ihren Führungskleuten daher Führung im Sinne von **Anweisungen und Kontrollen** verlangen. Es gelten nach wie vor starre Arbeitszeiten. Es gibt keine Flexibilität, die es erlaubt, sich dem Arbeitsanfall anzupassen. Statt dessen gibt es Überbeschäftigung oder Unterbeschäftigung. Die Arbeitsabläufe sind in Verfahrensrichtlinien vorgegeben. In einem solchen Unternehmen werden sie vermutlich unterschätzt. Wenn dem so ist, sind Sie fehl am Platze.

Das A und O: Die richtige Zeiteinteilung

Als Mitarbeiter eines solchen Unternehmens sollten Sie sich überlegen, ob hier nicht Ihr knappes Gut "Zeit" verschwendet wird. Wenn dem so ist und wenn Ihr Arbeitgeber Ihr Selbstmanagement nicht schätzt, geschweige denn herausfordert, dann sollten Sie nicht nur innerlich, sondern tatsächlich kündigen. **Suchen Sie sich einen Chef, der von Ihnen Selbstentwicklung verlangt.**

Selbstbestimmtes Zeitmanagement lässt einen auch das Gefühl für richtiges Timing entwickeln: Im richtigen Augenblick das Richtige tun. Ob Eisschnellläufer, Leichtathleten oder Formel 1-Fahrer – alle müssen sich ihr Rennen, ihren Wettkampf im Zeitablauf bestmöglich einteilen. Außerdem müssen sie ihr Metier und den Zeitablauf so souverän beherrschen, dass sie

auf Unvorhergesehenes spontan reagieren können. Das ist Meisterschaft.

Glücksgefühle erfährt jeder, dem es gelingt, seine Zeit entsprechend seiner Prioritäten richtig einzuteilen, die Zeitdauer für eine Aktion zutreffend einzuschätzen, den erfolgsentscheidenden Zeitpunkt einer Unternehmung genau zu treffen.

Treten Sie von Zeit zu Zeit aus der Fahrspur!

Manche Menschen erreichen ihren Lebensabend in dem Bewusstsein, dass sie das, was sie eigentlich tun wollten, nie tun konnten. Sei es, weil das Schicksal ihnen übel mitgespielt hat, sei es, weil sie nicht die Kraft hatten, sich aus Gewohnheiten und widrigen Einflüssen zu befreien.

Was kann dem Menschen Schlimmeres passieren, als am Ende feststellen zu müssen, seine Lebenszeit falsch eingesetzt zu haben!

Davor sollte man sich bewahren. Rechtzeitig. Das Mittel: Von Zeit zu Zeit aus der „Fahrspur“ heraustreten, inne halten und überprüfen, ob die Richtung, die Geschwindigkeit und das Gepäck noch dem Sinn entsprechen, den man seinem Leben gibt. Wer das auslässt und die notwendigen Konsequenzen nicht zieht, verspielt voraussehbar seinen Lebensabend. Denn ein "erfülltes Leben" kommt nicht zufällig zustande.

Wissenschaftler nennen uns Daten für astronomische oder erdgeschichtliche Tatbestände, die sich unserer Vorstellungskraft entziehen. Vor dem Hintergrund der Lichtjahre verschwindet **das kleine Stückchen Zeit**, das uns bei normaler Lebenserwartung zugeteilt ist. Mag es in jungen Jahren riesig erscheinen, am Ende ist es winzig. Im Rahmen unserer Zeitvorgabe, deren Anfang und Ende wir nicht selbst bestimmen können, sind wir für unser Denken, Reden und Handeln verantwortlich. Lebenszeit ist ein Gut, dessen Verwendung rechenschaftspflichtig ist. Ein glückliches Leben ist ein Leben im selbstgesteuerten Einklang mit der uns geschenkten Zeit.

Erschienen im April 2002, überarbeitet im November 2012