

# Neue Wege im Zeitmanagement

## Zeitmanagement – durch die philosophische Brille gesehen

Viele Menschen besuchen jedes Jahr Zeitmanagement-Seminare. Doch nur wenigen gelingt es, ihre Lebensplanung umzustellen und ihre Zeit adäquater zu nutzen.

Woran das liegt und welche alternativen Ansätze im Zeitmanagement es gibt, untersucht der folgende Artikel von [Mag. Dr. Gerhard Scheibel](#).

Die meisten Zeitmanagement-Seminare sind in Wirklichkeit erweiterte Betriebsanleitungen für Kalender oder Zeitplanbücher. Man

lernt, seine Termine schriftlich zu planen, sich seiner Ziele bewusst zu werden und Prioritäten zu setzen. Doch wer wendet die „ALPEN“- oder die

„AKZEPT“-Methode wirklich regelmäßig an? (Zur Info: Die „ALPEN-Methode“ ist eine Entwicklung des deutschen „Zeitpapstes“ Prof. Seiwert und sie bedeutet, dass man bei der täglichen Zeitplanung Aufgaben zusammenstellen, die Länge der Tätigkeiten abschätzen, Pufferzeiten reservieren, Entscheidungen über Prioritäten treffen und Nachkontrolle praktizieren sollte. Die „AKZEPT-Methode“, zwar ähnlich, aber von einem weniger berühmten Autor, sagt, man solle Aktivitäten auf eine Liste schreiben, diese Kürzen auf das Wesentliche, den Zeitbedarf schätzen, Entscheiden, wer was macht, Prioritäten setzen sowie Termine vereinbaren.)

Der einleitend beschriebenen Ansicht ist der österreichische Zeitmanager und erfolgreiche Seminarleiter zum Thema „Zeit“ Peter Gall ganz und gar nicht: „Diese Ansicht über Zeitmanagement-Seminare ist veraltet und schon seit langem nicht mehr gültig. Natürlich werden Techniken und

Methoden wie z. B. die ALPEN-Technik immer noch eingesetzt, da es gute Mittel sind, auf schnelle und einfache Weise einen Überblick über seine Aktivitäten zu erhalten. Wenn man seinen Tag nicht zumindest grob plant, wird er von anderen verplant. Zeitmanagement-Seminare sollen Selbstmanagement-Seminare sein. Man kann Zeit ja gar nicht managen, sondern nur sich selbst und seinen Umgang mit der Zeit.“

### Wenig Tiefgang

Vielleicht geht es Ihnen, werter Leser, wie dem Autor, und Sie finden, dass alle diese Methoden nicht von besonderem intellektuellem Tiefgang belastet sind. Dazu meint Peter Gall: „Diese Methoden und Techniken sollen einfach und vor allem schnell anwendbar sein, intellektueller Tiefgang ist hier gar nicht gefragt.“

In der Tat sind viele der Weisheiten aus Zeitmanagement-Literatur und -Seminaren Ideen, die einem auch der gesunde Hausverstand liefern könnte. Gall: „Offensichtlich ist das aber nicht so, das stellen wir in unseren eigenen Seminaren immer wieder fest. Die einfachen Techniken und Methoden sollen unterstützend wirken, sind aber den Teilnehmern oft unbekannt. Die eigene Einstellung zu der Zeit



Fotos: © Montblanc, privat



und zum eigenen Leben kann man mit diesen Techniken sicher nicht ändern.“

Dabei sind die Grundideen dieser Zeitmanagement-Systeme ja sehr schlüssig und praktisch: Wer seine Ziele kennt, kann auch klare Prioritäten setzen. Und wer Prioritäten setzt, geht mit seiner Zeit besser um, verschwendet weniger Zeit für unwesentliche Dinge.

#### Sinn und Zweck

Der Haken an der Sache ist nun aber der, dass man den Gedanken der konsequenten Zielorientierung meist nicht zu Ende denkt. Was steht denn in logischer Weise über dem Monats-, Jahres-, 5-Jahres und 10-Jahres-Ziel: Das persönliche Lebensziel. Und wer traut sich schon, in einem Seminar über dieses – zugegebenermaßen sehr intime – Thema zu reden, was man mit dem eigenen Leben eigentlich erreichen möchte, wozu man sich all die Mühe eigentlich antut und wie man seine Perspektive auch im Angesicht des Todes sehen kann? (Auch Prof. Seiwert hält sich in seinen Büchern bei diesem Thema nobel zurück. Anm. d. Red.) Wer sein Leben konsequent zielorientiert führen möchte, muss sich die Frage nach dem Sinn

stellen. Sollten Zeitmanagement-Seminare daher eigentlich Glaubensseminare sein? Dazu Experte Peter Gall: „Es geht ja hier nicht darum, dass jeder Seminarteilnehmer während des Seminars seine persönlichen Lebensziele erarbeitet. Wir werfen diese Frage aber sehr wohl auf, da es ohne Zielsetzung nicht geht. Wenn wir nicht wissen, wohin wir wollen, brauchen wir uns auch keine Gedanken über das Wie und Wo machen. Die Sinnfrage wird also sehr wohl gestellt. Das hat allerdings meiner Meinung nach überhaupt nichts mit Glaubensfragen zu tun.“ Eine weitere Schwierigkeit gibt es bei diesem „logischen“ System, bei der sehr rationalen Ausrichtung auf Ziele und dem Setzen von Prioritäten: Es setzt einen Denktyp voraus, der sein Handeln wirklich konsequent logisch und planend organisiert. Und wer ist das schon? Wer ist selbst so klar strukturiert, hat so viel persönliche „Ordnung im Kopf“, dass er alle seine Handlungen immer in ein klares Konzept stellen kann? Wer ist denn frei von „menschlichen Schwächen“, von spontanen Eingebungen, von ungeplanten Emotionen und kreativer Lust? Gall: „Zum Glück wenige: Denn wenn man zumindest einen Teil seiner Handlungen plant, erreicht man so mehr Freiraum für Kreativität und Spontaneität. Niemand kann sein ganzes Leben streng verplanen – und niemand will das.“ Die Menschen, die von Natur aus perfekt strukturiert und mit der nötigen Portion Selbstdisziplin ausgestattet sind, diese Menschen brauchen paradoxerweise gar keine Zeitmanagement-Seminare. Solche Seminare sind immer für die anderen, die Chaoten, ... Das könnte ein Hinweis darauf sein, warum so wenige

Zeitmanagement-Seminare wirklich zum Ziel führen: nämlich gut organisierte, klar strukturierte Mitarbeiter hervorzubringen. Gall: „Gute Zeit-Seminare haben keineswegs das Ziel, klar strukturierte Mitarbeiter hervorzubringen. Es sollen vielmehr den Teilnehmern Wege gezeigt werden, wie sie ihr Leben in Balance bringen und auch halten können. Dass sie dann auch im Beruf besser zurecht kommen, ist mehr eine angenehme Begleiterscheinung. Wer heute noch Seminare auf das Ziel ausrichtet, bessere Mitarbeiter zu erhalten, die in noch weniger Zeit noch mehr leisten können, hat die Entwicklung im Zeitmanagement offenbar verpasst.“

#### Zeit = Leben

Warum fällt es vielen Menschen so schwer, ihre Zeit in den Griff zu bekommen? Wa-

rum können sich so wenige Menschen aus den Klammern des Zeitdrucks befreien, warum greift das Leiden am Stress immer mehr um sich? Warum leben so wenige Menschen die guten Ratschläge, die ihnen aus den einschlägigen Büchern entgegen leuchten? Ich denke, die Antwort liegt in der Dimension des Themas: Zeit ist eine andere Bezeichnung für Leben. Was ich mit meiner Zeit mache, ist gleichbedeutend mit dem, was ich mit meinem Leben mache. Zeit ist nichts Abgetrenntes, nichts eigenes – sie ist das Leben selbst. Und wie ich mit meinem Leben umgehe, ist eine sehr heikle, sehr delikate, ja sehr intime Angelegenheit. Ich lasse mir nicht so gerne in die Karten schauen (die ich ja oft selbst nicht kenne). Das Leben – also die Zeit – in den Griff zu bekommen ist etwas anderes, als einen Computer zu programmieren, es ist das

## LIFE LEADERSHIP

### WENN DU ES EILIG HAST, GEHE LANGSAM



Beginnen Sie den ersten Tag vom Rest Ihres Lebens mit einem neuen Zeitbewusstsein! Um seine Ziele ohne Umwege zu erreichen, gilt es, die Zeit selbst in die Hand zu nehmen!

Prof. Dr.  
Lothar J. Seiwert

Datum: **22. 4. 02**

WIFI Wien  
Währinger Gürtel 97  
1180 Wien

Zeit: **13.13-17.17 Uhr**

Kosten: h 276,16 (keine MWSt.)

INFO-TEL (01) 476 77 - 155  
FAX (01) 476 77 - 154

E-Mail: [managementline@wifwien.at](mailto:managementline@wifwien.at)  
<http://managementline.wifwien.at>

WIFI MANAGEMENT LINE

WERT ZU WISSEN



Klopfen am Wesen des Seins überhaupt. Die Zeit zu kontrollieren – da stehen oft tiefe Sehnsüchte nach Leben und Sinn dagegen. Die Zeit planen – da tauchen Ängste und Hoffnungen, Wünsche und Emotionen auf. Zeitmanagement ist Lebensmanagement – und die Frage nach dem Umgang mit der Zeit ist immer auch eine Frage nach der Begrenztheit unserer Ressourcen. Peter Gall zum Umgang mit der Zeitplanung: „Die Idee ist aber nicht, noch mehr zu arbeiten, weil man plötzlich Zeit einspart. Sondern die gewonnene Zeit sollte man für sich selbst nützen – für sich, die Familie, Freunde, Hobbies. Und auch die persönliche Freiheit und Spontaneität gehen nicht verloren – im Gegenteil, Sie haben mehr Zeit dafür. Kreativ ist man meist nur, wenn man den Kopf frei hat. Und den kann man nur frei haben, wenn man nicht ständig durchs Leben hetzt, sondern sich auch Zeit für Muße und Ruhe gönnt. Spiel und

Spaß sind den ganzen Tag über wichtig. Wer unvernünftigen Spaß bei der Arbeit zulässt, kann zusätzlich noch kreative Potenziale erschließen.“

Was gibt es nun neben den – gescholtenen und gepriesenen – klassischen Ansätzen des Zeitmanagements für Wege, sich diesen Fragen zu nähern? Stellvertretend für viele neue Überlegungen und Zugänge hat TRAiNiNG folgende Ansätze ausgewählt:

#### Der systemische Ansatz

Das Systemische Denken ist im Bereich der persönlichen Entfaltung vor allem durch Denker wie Paul Watzlawick und die Familientherapie bekannt geworden. Aus dem Bereich der Therapie stammen auch einige Gedanken zum Umgang mit der Zeit, die auf dem systemischen Ansatz beruhen. Eine der zentralen Fragen bei allen Veränderungswünschen eines Menschen im Bereich der systemischen Therapie

lautet: Was ist das Gute am gegenwärtigen Zustand? Bzw. welche Nachteile hat eine „Lösung“ des gegenwärtigen Problems? Auf das Thema „Stress“ bezogen kann man sich – nach diesem Gedankenmodell – also fragen: Welchen Vorteil bringt mir mein Stress? Welche Nachteile hätte ich zu befürchten, wenn ich weniger Stress hätte? Welche Vorteile bietet mir unstrukturiertes Umgehen mit der Zeit? Welche Nachteile hätte ich zu befürchten, wenn ich mich perfekt organisieren könnte? Diese Art des Fragens führt oft zu unkonventionellen, überraschenden Ergebnissen: Vielleicht entdeckt man, dass man im Grunde seines Herzens ganz zufrieden ist mit seinem Leben, wie es läuft. Vielleicht entdeckt man, dass bessere Zeitorganisation, weniger Stress und konsequenteres Planen gar nicht so angenehm wären – man müsste vielleicht mehr arbeiten, hätte die eine oder andere Ausrede nicht mehr und würde viel von seiner persönlichen Freiheit oder Spontaneität verlieren ... All das sind Fragen, die man mit einem Zeit-Coach oder Berater durchspielen kann – vielleicht mit dem Ergebnis, nur sehr wenig an seiner Art zu arbeiten und das Leben zu verändern. Vielleicht kommt man aber auch darauf, dass man die „Nebenwirkungen“ von gut geplanter Zeit vorher in den Griff bekommen muss: Vielleicht entdeckt man, dass es einiger zusätzlicher persönlicher Strategien oder Ressourcen bedarf, um sich wirklich einen anderen persönlichen Organisationsstil anzugewöhnen. Wer auf einmal immer pünktlich wird, kommt nämlich vielleicht in die Verlegenheit, auf andere warten zu müssen. Wem das gänzlich zuwider ist, der wird seine Pünktlichkeit nur sehr schwer

erhöhen – riskiert er doch Momente des nutzlosen Wartens, Momente der Einsamkeit. Der „horror vacui“ ist ja vielfach eine tiefe Ursache für Stress und unrealistische Terminplanung: Man möchte um alles in der Welt vermeiden, in einen Leerraum blicken zu müssen ...

Der Systemische Ansatz hilft aber auch, sich bewusst zu werden, in welchem Umfeld man seine Zeit organisiert: Wie werden die Kollegen, Partner oder Vorgesetzten reagieren, wenn man auf einmal anders mit sich und seinen Ressourcen umgeht? Werden das nur positive Reaktionen sein? Oder gibt es nicht genügend Elemente in einem System, die „problemstabilisierend“ wirken? Warum sollte man beispielsweise einen genauen Kalender führen und sich nach der ALPEN-Methode exakt einen Plan für den nächsten Tag basteln, wenn ohnehin dauernd ungeplante Störungen auftreten, weil die netten Kollegen etwas von einem wollen oder die liebe Chefin selbst eine unheimliche Chaotin ist? Zeitmanagement ist nie nur eine Sache der einzelnen Person – es ist immer auch eine Frage des Systems. Sind Veränderungen im persönlichen Lebensstil Umfeld-adäquat, oder kann man sie in seinem sozialen Bezugsfeld nur schwer umsetzen?

#### Die Time-Line- Strategie

Aus dem weiten Feld der Psychotherapie kommt die Timeline-Strategie. Grundidee ist dabei, dass wir von Kindheit an unsere Geschichte in unserem Kopf speichern und unsere Erinnerung wie eine „Perlenkette“ organisiert ist: Ereignis folgt auf Ereignis und wir können in unserer Erinnerung meist recht gut die wichtigen Erfahrungen unse-

res Lebens auf einer Zeitlinie anordnen. Die Timeline-Therapie arbeitet nun mit starken Assoziationen zum bisherigen Erleben und versucht dadurch dem Betroffenen zu helfen, mit traumatischen Ereignissen aus seiner Vergangenheit besser umzugehen.

Time-Line-Arbeit kann aber genauso gut auch in die Zukunft gehen: Man kann sich seine Zukunft auch auf einer Zeitlinie vorstellen und in seinen Gedanken wichtige Stationen seiner eigenen Zukunft auf einer geistigen Perlenkette anordnen.

Man hat festgestellt, dass es zwei grundsätzliche Muster gibt, seine individuelle Zeitlinie im Kopf abzubilden. Probieren Sie es einmal selbst aus: Stellen Sie sich ein wichtiges Ereignis der jüngeren Vergangenheit (der letzten Tage oder Wochen) möglichst bildlich vor. Wenn Sie nun die Augen schließen – wo in Ihrem Kopf würden Sie dieses Ereignis am ehesten anordnen? Wo befindet sich am ehesten ein Bild davon? Bei manchen Menschen wird es eher hinten sein, bei anderen seitlich. Nun gehen Sie in die Zukunft: Denken Sie an ein emotional bedeutsames Ereignis, das Sie in näherer Zukunft erwartet. Wo ist das in ihrem inneren Raum angeordnet? Wo sehen Sie es vor ihrem inneren Auge, wenn Sie die äußeren Augen einmal kurz

schließen? Ist es eher vorne oder eher auf der Seite?

Erfahrungsgemäß sind zwei Muster sehr häufig: Manche Menschen sehen die Vergangenheit hinten und die Zukunft vorne, andere sehen die Vergangenheit eher links und die Zukunft eher rechts. Verbindet man Vergangenheit und Zukunft mit einer gedanklichen Linie, so erhält man die individuelle „Time-Line“. Bei Menschen, deren Zeitlinie von hinten nach vorne verläuft, spricht man von „in-time“, bei denen, die eher eine Zeitlinie von links nach rechts (oder umgekehrt) haben, spricht man von „through-time“.

Diese Unterscheidung des persönlichen Zeittyps kann hilfreich sein, um verschiedene Verhaltensweisen von Menschen zu verstehen: Wer eher „in-time“ ist, kann den Augenblick genießen, kann die Gegenwart meist voll und ganz auskosten, hat aber weniger Vorstellungen von der Zukunft. Wer eher „through-time“ ist, hat ständig die Vorstellung der vergehenden Zeit vor Augen, kann sich im Verlauf der Zeitachse besser orientieren. Dieser Denktyp steht eher für Pünktlichkeit und guter Terminorganisation – leidet aber meist unter Ungeduld und Hetze. Wer „through-time“ ist, kann den Augenblick viel schlechter „festhalten“, kann die Momente weniger genießen. Nur macht es einen

echten „through-timer“ meist rasend, wenn er mit einem „in-timer“ zusammen ist, der sich bei allem Zeit lässt und nicht an die Zukunft denkt. Und umgekehrt.

In eigenen Seminaren und mit Hilfe eines Coaches kann man seinen Zeit-Repräsentations-Stil auch umlernen (bzw. den anderen Typ dazulernen). Das erhöht die Toleranz und das Verständnis für andere Formen der Zeitorganisation. Ebenfalls Gegenstand von Seminaren und Coaching ist die zweite Anwendung der Time-line-Arbeit: Nämlich sich seine eigene Zukunft auf einer Zeitachse auszumalen. Wer ein sehr attraktives Zukunftsbild entwerfen kann, wer sich auf der Zeitlinie auf einen faszinierenden Platz in der Zukunft begeben kann, an dem seine persönlichen Ziele erfüllt sind, kann seine Zeit in der Gegenwart besser organisieren: Er braucht sich nur „im Geiste“ umzudrehen und sich von diesem attraktiven Platz in der Zukunft die Gegenwart ansehen, gewissermaßen eine verkehrte Zeitreise machen: Was hat in der Gegenwart dazu beigetragen, dass ich mein – gedanklich möglichst farbenprächtig und emotional bedeutsames – Zukunftsbild erreichen konnte? Was sind die optimalen Wege dahin? Diese Zeitreise hilft, mit seinem Unbewussten zu arbeiten und seine Kräfte auf ein attraktives

Ziel hin zu bündeln. Wenn mir ein erstrebenswertes Ziel möglichst deutlich vor Augen liegt, wenn ich davon eine wirklich intensive Vorstellung entwickeln kann, dann fällt es mir leichter, in der Gegenwart die richtigen Schritte auf dieses Ziel hin zu setzen.

Das ist ja auch ganz verständlich: Wenn ich nicht weiß, wohin ich will, wenn es keine faszinierenden Aussichten für mich gibt, dann lasse ich mich leichter von den Kleinigkeiten des täglichen Lebens ablenken, dann habe ich wenig Motivation, meine Energien in eine Richtung zu bündeln. Je klarer ich meine Vision vor mir sehe, umso weniger Umwege muss ich gehen, um sie zu erreichen. Wo ich eine klare Alternative sehe, habe ich eine tragfähige Motivation, mein Verhalten in der Gegenwart nachhaltig und wirksam zu verändern – und das auch noch mit Lust und Freude zu tun!

#### Monochron oder Polychron?

Ein Zugang zu den verschiedenen Zeittypen ist für Peter Gall die Frage nach monochron und polychron: „Zu allererst muss festgestellt werden ob man ein monochronischer oder ein polychronischer Zeitmanager ist.“ Monochronische gehen laut Gall exakt nach der Uhr, planen im Voraus und halten sich in der


**SEMINARE**  
 Ing. Alfred Wastell & Partner  
 Netzwerk für Training u. Beratung  
 3100 St. Pölten, Aquilin Hackerstr. 51

---

**Mehr Erfolg - weniger Stress - optimale Zeitnutzung**

Wir sind die Spezialisten für firmeninterne und öffentliche Seminare und Workshops in den Bereichen:

- Ziel-, Selbst- und Erfolgsmanagement
- Kommunikation und Teamarbeit

training@wastell.at    www.wastell.at    Tel./ Fax: 02742/882322

**„Wenn du es eilig hast,  
gehe langsam“**

**Seminare für Zeitmanagement  
und Life Leadership®**

mit Peter Gall

**metacom**

Tel/Fax: 02262/67 38 60    Internet: www.metacom.com

Email: metacom@compuserve.com

Regel an feste Zeitpläne. Sie befassen sich nur mit einer Sache und halten sich gewissenhaft an vorgegebene Pläne. Sie sind so auf die Zeit fixiert, dass sie anderen gegenüber unsensibel sein können.

Polychronische Zeitmanager verarbeiten die Zeit in Relation zu ihren verschiedenen, vielfältigen Randbedingungen, die im Voraus nicht zu berechnen sind, wie Intuition oder Stimmungslagen. Das erfordert ein Eingehen auf verschiedene Anforderungen zum gleichen Zeitpunkt. Sie machen viele Dinge gleichzeitig und sind auch schnell abzulenken und leicht zu unterbrechen. Peter Gall: „Das richtige Zeitmanagement kann es meiner Meinung nach gar nicht geben. Gute Zeitmanagement-Seminare gehen auf die verschiedenen Zeittypen ein. Sie können professionell Hilfestellung geben, um persönliche Prioritäten zu erkennen und Wege aufzeigen, gesetzte Ziele zu erreichen – für ein erfülltes, aber nicht gefülltes Leben.“

### Balancing

Der spielerische Ansatz oder die Balance der Lebensbereiche:

Eine interessante Alternative zu den herkömmlichen Methoden, sich mit Zeitmanagement zu beschäftigen, eröffnet das neue Spiel von Ravensburger aus der „Think“-Reihe. Unter dem Namen „Chronos“ wird ein Spiel vertrieben, das in Kombination mit dem darin enthaltenen schmalen Büchlein Grundideen des Zeitmanagements spielerisch vermittelt. Mit-Autor ist übrigens der schon oben genannte „Zeitpapst“ Prof. Seiwert. Inhaltlich ist dieses Spiel jedoch eine deutliche Weiterentwicklung zum Bestseller von Prof. Seiwert „Mehr Zeit für das We-

sentliche“. Zwar werden grundlegende Ideen, wie Planung, Prioritätensetzung, Zielorientierung etc. unaufdringlich nahe gebracht, die „Hauptaussage“ des Spiels liegt jedoch woanders. Wer in diesem Spiel „gewinnen möchte“, muss zwei Bedingungen erfüllen: Er darf es nicht zu eilig haben, denn mit den Karten mit wenigen Punkten erzielt man die größten Fortschritte im Spiel. Und zum anderen sollte man genau auf die Ausgewogenheit verschiedener Lebensbereiche achten, auf die Balance.

### Wichtig ist Ausgewogenheit

Die Idee dabei ist, dass jeder Mensch 4 zentrale Bereiche in seinem Leben hat, nämlich

- Arbeit und Verantwortung,
- Gesundheit und Erholung,
- Sinn und Werte,
- menschliches Miteinander und Kontakt.

Wenn diese vier Lebensbereiche zueinander in Balance stehen, schneidet man bei diesem Spiel – und nach Meinung Prof. Seiwerts auch im Leben – am besten ab. Diese Abkehr von der einseitigen Leistungsoptimierung und das Betonen von Gesundheit, Beziehung und Sinnerfüllung ist zweifellos in dieser Klarheit ein neuer Ansatz und verdient Beachtung. Vielfach waren bislang die Zeitmanagement-Ansätze vom Ziel getragen, möglichst „viel aus sich herauszuholen“, seine Arbeitskraft zu optimieren. Bemerkenswert ist, dass in diesem Spiel nicht der sonst übliche Weg beschritten wird, nämlich zu den bestehenden Konzepten eine radikale Alternative zu formulieren (um damit dann auch entsprechend aufzufallen), sondern dass Arbeit, Erfolg und Leistung durchaus ihren Platz haben. Allerdings sollten sie nicht einseitig betont

werden, sondern in der Zusammenschau mit den anderen zentralen Lebensbereichen.

### DISG-Zeitmanagement-Profil

Peter Gall arbeitet zusätzlich nach dem DISG-Zeitmanagement-Profil, ebenfalls nach Prof. Dr. Seiwert. Dieses Modell stammt ursprünglich von dem amerikanischen Psychologen William Moulton Marston und wurde in den 20er-Jahren entwickelt. Prof. Seiwert und Friedbert Gay haben dieses Modell in ihrem Buch „Das 1 x 1 der Persönlichkeit“ übernommen, ausgebaut und auch auf Zeitmanagement angewandt. Marston stellte vier Verhaltensmuster fest, die sich in unterschiedlichen Ausprägungen in jedem Menschen finden. Menschliches Verhalten ist von der äußeren Umgebung (positiv oder negativ) und von der inneren Einstellung (aktiv oder passiv) abhängig. Auf dieser Grundlage beschrieb Marston die vier Verhaltensstile eines Menschen:

D = Dominant, aufgabenorientiertes und extrovertiertes Verhalten.

I = Initiativ, menschenorientiertes und extrovertiertes Verhalten.

S = Stetig, menschenorientiertes und introvertiertes Verhalten.

G = Gewissenhaft, aufgabenorientiertes und introvertiertes Verhalten.

### Verzögerung der Zeit

Fast wie ein Gegenkonzept zum „Zeitmanagement“ mutet der „Verein zur Verzögerung der Zeit“ an, der im Umfeld der Bildungsuniversität in Klagenfurt entstanden ist. „Entschleunigung“ heißt hier die Devise, Verlangsamung und ein neues Zeitbewusstsein.

Wenn diese Alternative interessiert, der kann sich – ohne Zeitdruck und ganz langsam – die Homepage des Vereines zu Gemüte führen:

[www.zeitverein.com](http://www.zeitverein.com)

### Ausgediente Methode

Die Methoden des klassischen Zeitmanagement, welche wir seit Beginn der 80er-Jahre kennen, zielen nach Aussage des Zeitexperten Alfred Wastell in erster Linie darauf ab, unsere Arbeit schneller und besser zu erledigen, alle unsere Termine so zu koordinieren, dass wir möglichst viel in einem Tag unterbringen und unseren Arbeitstag exakt planen. Wastell: „In meiner 10-jährigen Tätigkeit als Trainer auf diesem Gebiet musste ich feststellen, dass diese Instrumente bei weitem nicht ausreichen, um wirklich mehr Erfolg im Leben und im Beruf zu haben. Das Ergebnis war nämlich ein verändertes Verhalten, man strengt sich mehr an, schreibt mehr Berichte pro Tag, schafft mehr Anschläge auf der Schreibmaschine, erledigt mehr Telefonate und liest mehr. Mit einem Wort, die Arbeit wird effizienter erledigt. Dies bedeutet jedoch noch nicht zwangsläufig, dass damit auch ein größerer Erfolg erarbeitet wird, weil wir vielleicht noch immer die ‚falschen‘ Arbeiten erledigen. Das Ergebnis war nämlich in vielen Fällen, dass Seminarteilnehmer die Arbeit, für die sie bisher 12 Stunden benötigten, in 11 Stunden fertig hatten. Gleichzeitig wurde überlegt, welche der vielen unerledigten Arbeiten in der gewonnenen 12. Stunde noch erledigt werden könnten. Und am Ende bedeutet dies, gleich viel Stunden, gleich viel Stress, keine gewonnene Freizeit, gleiche Unzufriedenheit, nicht mehr Erfolg – es fließt bloß der Tag etwas schneller (und



noch hektischer??) dahin. Die logische Folge ist, dass wir sensibler auf Zeitdiebe werden sollen, dass wir agieren statt reagieren sollen, um selbst über unseren Tagesablauf und unser Leben zu bestimmen.“

„Wesentlich bei jeder Art von Zeitseminaren,“ so Wastell, „ist die Unterstützung bei der Umsetzung am Arbeitsplatz. Denn viele Seminarteilnehmer sind schnell frustriert, wenn sie wieder am Arbeitsplatz sind und feststellen müssen, dass einiges nicht umzusetzen ist, weil Mitarbeiter, Führungskräfte und Kollegen da sind, die noch nicht so denken bzw. die für das Neue noch kein Verständnis haben. Der Begriff „Zeitmanagement“ (wer glaubt denn wirklich, dass wir unsere Uhr oder die Zeit managen können?) hat laut Wastell ohnehin ausgedient. „Was wir alle brauchen ist ein Selbst-, Ziel- und damit Erfolgsmanagement.“

#### Intime Sache

Zeitmanagement ist eine sehr heikle, eine sehr intime Angelegenheit. Sie ist immer untrennbar mit den persönlichen Lebenszielen, mit dem eigenen Sinn verbunden – deshalb ist jeder Versuch, eine „richtige“ Form des Zeitmanagements vorzuschlagen, wenig erfolgsversprechend. Manchen Menschen gelingt es, sich gut zu

strukturieren, ihr Leben nach einer klaren Zielpyramide auszurichten und immer gut geplant mit ihrer Zeit umzugehen. Manchen gelingt das weniger – und diese können auch von anderen Wegen profitieren. Zeit-Coaching ist aber in jedem Fall ein erfolgsversprechender Weg – denn warum sollte man sich nur bei einem Lebens- oder Arbeitsproblem coachen lassen und nicht bei einer so zentralen Frage wie seiner eigenen Lebens- und Zeitgestaltung? Schließlich lädt auch ein Spiel ein zum Nachdenken und Reflektieren über das eigene Leben. Viele Freude und persönliche Sinnerfüllung beim bewussten Umgang mit der Zeit wünscht allen Lesern der Autor dieser Zeilen. **T**

#### Buchtips:

Lothar J. Seiwert: „Wenn Du es eilig hast, gehe langsam“, Campus-Verlag

Lothar J. Seiwert: „Life-Leadership“ - Sinnvolles Selbstmanagement für ein Leben in Balance, Campus Verlag

Tad James: Time line, Junfermann Verlag

Andreas Wellmann/Regina Zelms  
Professionelles Zeitmanagement,  
Gabler Verlag

Martin Scott: Zeitgewinnung durch Selbstmanagement, Campus Verlag

Hans-Werner Rückert:  
Schluss mit dem ewigen Aufschieben-  
Wie Sie umsetzten, was sie sich vornehmen, Campus Verlag

Kenneth Blanchard, Spencer Johnson  
Der Minuten-Manager, Campus Verlag

Chronos. Ein Spiel aus der Think-Reihe, Ravensburger Spiele

#### E-Mail Adressen

E-Mail des Autors: Scheibel@aon.at  
E-Mail PeterGall: info@petergall.com  
E-Mail Alfred Wastell:  
training@wastell.at



FH-Studiengang

Unternehmensführung/  
Management

[www.fhw.at](http://www.fhw.at)

#### DIE MANAGEMENT-SCHMIEDE

Berufsbegleitend oder Vollzeitstudium

#### INFO-VERANSTALTUNGEN

21. März 2002

11. April 2002

2. Mai 2002

jeweils 18.30

#### BEWERBUNGSENDE

24. Mai 2002

Infos+Anmeldungen:

[uf@fhw.at](mailto:uf@fhw.at)

Tel. (01) 476 77-355

Fax DW 145

Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

Unternehmensführung  
Management



FACHHOCHSCHUL-STUDIENGÄNGE  
DER WIENER WIRTSCHAFT GMBH