

Was du morgen kannst besorgen...

Es gibt viele Coaches, die anbieten das „Zeitmanagement“ zu verbessern. Der Autor hält wenig davon. Ein gesundes Maß an Aufschieberitis findet er positiv

ALEXANDER BAZHIN

Der Begriff „Zeitmanagement“ ist heutzutage in aller Munde. Die beiden Begriffe „Zeit“ und „Management“ sind aber unmöglich zusammenzuführen. Darum nutze ich einen vielleicht nicht so schön klingenden Begriff – Umgang mit Zeitressourcen. Da „Zeitmanagement“ mit der Zeit zum stehenden Begriff wurde, werde ich diesen trotzdem weiternutzen, allerdings in Anführungszeichen.

Personalabteilungen bieten den Arbeitnehmern gerne Seminare zu dieser wunderversprechenden Methode der Personalentwicklung an. Es gibt auf dem Markt genug Berater und Coaches, die mit Methoden des „Zeitmanagements“ arbeiten. Dieses Instrument in Form einer optimalen Zeitplanung sowie einer sinnvollen Zeiteinteilung wird in jedem Ratgeber zum „Zeitmanagement“ gepredigt; es bestimmt den beruflichen Erfolg und gleichzeitig die persönliche Zufriedenheit.

Ist das wirklich so? Sichern uns optimale und sinnvolle Zeitplanung sowie -einteilung in der Tat beruflichen Erfolg, gar persönliche Zufriedenheit? Ich glaube nur begrenzt daran. Ich glaube jedoch fest daran, dass wir uns der zur Verfügung stehenden Zeitressourcen zuerst bewusst sein müssen und diese dann, unter Rücksicht auf unsere Persönlichkeit, sinnvoll anwenden können. Nur dann erschließen wir uns das Magische der Zeit und begeben uns in die Richtung eines persönlichkeitsbestimmten Umgangs mit unseren Zeitressourcen.

Und nun eine kleine Aufgabe dazu, wie du persönlich die Zeit empfindest: Für die Erledigung dieser Aufgabe brauchst du eine Uhr. Du merkst dir die Uhrzeit, machst die Augen zu und, nachdem eine Minute (gefühl) vorbei ist, wieder auf. Und nun schau bitte, was die Uhr dir dazu sagt, wieviel Zeit du ihr zufolge für eine Minute gebraucht hast.

In jeder thematischen Veranstaltung mache ich diese Übung zusammen mit meinen Seminarteilnehmern. Und jedes Mal mache ich meine Augen vor einer Minute auf, mal nach 45 Sekunden, mal nach 50. Bei einigen Teilnehmern läuft die Zeit auch so schnell wie bei mir, bei anderen ist es umgekehrt. Das bedeutet, dass wir als unterschiedliche Persönlichkeiten die Zeit beziehungsweise ihren Verlauf auch unterschiedlich wahrnehmen. Demzufolge ist der Umgang mit den Zeitressourcen auch unterschiedlich und hängt direkt von der Persönlichkeit

Wie lang ist eine Minute? Das fühlt sich für jeden anders an

ab. Wenn dem so ist, erscheint es mir sinnvoll, insbesondere im beruflichen Kontext nicht nur zu wissen, wie du selbst Zeit wahrnimmst, sondern auch wie deine Kollegen und Chefs es tun, weil dies unter anderem den Umgang mit Terminen beeinflusst.

Als ich noch ein Doktorand beziehungsweise junger Postdoktorand war, beschäftigte ich mich intensiv mit der Vorbereitung verschiedener Manuskripte sowie Anträge für Drittmittelförderung. Diese musste ich zum bestimmten Termin abliefern. Ich war mit dem Ergebnis immer zwei bis drei Wochen vor der Deadline fertig, weil ich immer der Meinung war, dass man mit dem Versprochenen oder mit dem, womit du beauftragt wurdest, so schnell wie möglich fertig sein müsse. Wie war das Resultat? Der Chef korrigierte meine Ergebnisse bis zum Umfallen



Heute schon fertig? Oder erst morgen? Menschen benötigen für eine Arbeitsaufgabe umso länger, je mehr Zeit sie haben, diese zu erledigen – unabhängig vom realen Arbeitsaufwand.

und bis kurz vor der Deadline. Fünf Minuten vor der Deadline brachte ich ihm oft den ursprünglichen Text beziehungsweise eine leicht korrigierte Version davon, die letztendlich angenommen wurde. Danach habe ich mein Handeln geändert, ich brachte das verlangte Ergebnis immer kurz vor der Deadline, es wurde hochgelobt und sofort mit Dank angenommen. Was zeigt uns mein Beispiel? Nach tieferen Überlegungen wurde mir ersichtlich, dass es für mich persönlich in dem beschriebenen Fall besser ist, (a) nicht in Perfektionismus zu verfallen beziehungsweise mich nicht (vom Chef) in sie schicken zu lassen und (b) zu handeln mit Rücksicht darauf, wie meine Handlungspartner (in meinem Fall – der Chef) mit der Zeit umgehen (wollen). Denn gerade das Handeln meines Chefs präsentiert das sogenannte Parkinsonsche Gesetz hervorstechend. (Bitte nicht mit der Parkinson-Krankheit verwechseln!) Der britische Soziologe Cyril Northcote Parkinson war Historiker, Soziologe und Publizist und ohne Frage ein humorvoller Mensch, der sich mit der wenig humorvollen Sache des Bürokratiewachstums beschäftigte. Mit seinen Untersuchungen kam er zur einer fast satirischen Auffassung, die ins Deutsche übersetzt so ähnlich klingt: „Arbeit dehnt sich in genau dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht“ (1955).

Anders ausgedrückt benötigen Menschen für eine Arbeitsaufgabe umso länger, je mehr Zeit sie haben, diese zu erledigen – unabhängig vom realen Arbeitsauf-

wand. Zurück zu meinem Beispiel heißt das, dass mein Chef noch weiter korrigiert hätte, hätte die Deadline noch weiter in der Zukunft gelegen. Angenommen, du hast bestimmte Zeitressourcen zur Verfügung um eine Aufgabe bis zu einer Deadline zu erledigen, nämlich so und so viel Zeiteinheiten. Solltest du mit der Aufgabe sofort anfangen und nach deren Erledigung immer wieder zu dieser Arbeit zurückkehren, um da und dort nachzuschleifen, zu korrigieren, zu verschönern etcetera, begegnest du in der Realität dem wahren Parkinsonschen Gesetz.

Nunmehr bitte ich dich, dieses humoristisch oder besser satirisch klingende Gesetz mal ernst zu nehmen und zu versuchen, die Falle, die den Denkfehlern ähnelt, bei dir aufzuspüren. Dafür eine etwas komplizierte Aufgabe: Überlege dir bitte zuerst, ob du auch schon eine ähnliche Situation wie meine erlebt hast, in der du eine zu erledigende Aufgabe, auf die ganze Zeit bis zur Deadline ausgedehnt hast. Wenn du dich an so eine Situation erinnern hast, überlege dir, ob du dann am Punkt der Ergebnisabgabe zu-



frieden warst. Schlussendlich denke nach, wie es wäre, wenn du die Zeit zur Erledigung deiner Aufgabe so komprimieren würdest, dass du mit den Ergebnissen knapp vor der Deadline bereitstündest. Lass uns die von dir erledigte Aufgabe besprechen. Die erste Frage zielt auf die Gefühle, die du nach der geschafften Arbeit verspürst hast. Nach meiner Schätzung fühlen sich Leute mit getaner Arbeit unzufrieden, wenn sie nach dem Parkinsonschen Gesetz handeln. Solches Handeln ist der direkte Weg zum Perfektionismus und ein Antreiber der Frustration.

Nun kommen wir zu der Frage, warum ich das Parkinsonsche Gesetz als Denkfehler erachte: Weil das Gesetz, so wie andere Denkfehler, eine begrenzte Rationalität (bis Irrationalität!) erzeugt, die sich unter anderem in Perfektionismus und in Frustration manifestiert. Somit verschleiern dieses Handeln unsere Wahrnehmung des Zeitrahmens, in den die zu erledigende Arbeit gehört. Die dritte Frage aus der Übung geht in Richtung dessen, wie wir dagegen steuern können, und grenzt an das Thema Prokrastination.

Das schöne Wort „Prokrastination“ bedeutet nichts anderes als „das Aufschieben“. Das heißt, wir schieben die zu erledigenden Aufgaben auf einen späteren Zeitpunkt auf. Deswegen nennt man die Prokrastination im negativen Sinne manchmal „Aufschieberitis“. Aber Aufschieben kann auch Gutes zur Folge haben. Wenn ich nun über Aufschieben im positiven Sinne spreche, dann meine ich damit Prokrastination. Wenn es um negatives Auf-

schieben geht, dann gehört der Aufschieberitis die Bühne. Was schieben wir denn am liebsten auf? Sehr oft werden schwierige und unangenehme Aufgaben sowie Entscheidungen verschoben. Demnacherscheint es sinnvoll, der „Krankheit“ zu entgehen. Um durch Aufschieben keine Nachteile zu erleiden, ist die Aufgabenpriorisierung die Methode der Wahl.

Die beste Möglichkeit, Aufgaben zu priorisieren, bietet uns das sogenannte Eisenhower-Prinzip. Wir müssen dafür höchstwahrscheinlich dem US-amerikanischen Präsidenten Dwight D. Eisenhower dankbar sein, der dieses Prinzip entworfen haben soll und in seiner Tätigkeit verwendete. Das Prinzip basiert auf den Eigenschaften der Wichtigkeit und Dringlichkeit aller Aufgaben, anhand derer sie priorisiert werden können.

Wie gehst du vor? Überlege dir bitte zwei unterschiedliche Aufgaben, die du demnächst erledigen solltest. Zuerst bewerte die erste Aufgabe mit einer Zahl von null bis fünf, wobei null „unwichtig“ bedeutet und fünf für „lebenswichtig“ steht. Mit dieser Skala zu arbeiten ist notwendig, sonst landest du mit allen Aufgaben in der Gruppe „wichtig“, wenn du sie nur in „wichtig“ und „unwichtig“ unterteilst. Jetzt bewerte bitte die Dringlichkeit deiner Aufgabe wieder mittels der Skala von null bis fünf. Wenn du deine erste Aufgabe so bewertet hast, landest du in einer der vier Prioritätsklassen: A – wichtig und dringend, B – wichtig, C – dringend und D – weder wichtig noch dringend. Schließlich priorisiere auf gleiche Weise deine zweite Aufgabe.

Wie geht es mit den priorisierten Aufgaben nun weiter? Aufgaben, die wir als wichtig und dringend (A) erachten, sind diejenigen, deren Nichterledigen uns Schaden zufügen kann. Daher müssen sie von uns selbst, quasi auf der Stelle, erledigt werden. Aufgaben, die wichtig, aber nicht dringend sind (B), bestimmen unseren zukünftigen Erfolg. Diese Aufgaben müssen wir selbst regelmäßig von Zeit zu Zeit bearbeiten. Die B-Aufgaben sind unsere Investition in die Zukunft! Die C-Aufgaben, die nicht wichtig, aber dringend sind, müssen nicht unbedingt von uns erledigt werden. Sie können zum Beispiel delegiert werden. Die zweite Möglichkeit stellt das „Nein-Sagen“ dar. Delegieren und Nein-Sagen sind mächtige Methoden, um mit der Aufgabenflut zurechtzukommen, und stellen sogenannte Sozialkompetenzen dar. Was machen wir mit D-Aufgaben, die weder wichtig noch dringend sind? Am liebsten – verwerfen! Wenn's doch nicht geht – delegieren oder

Jede Aufgabe sollte eine Deadline bekommen

verschieben. Die Methode der Aufgabenpriorisierung stellt zwar eine allgemeine „Behandlungsoption“ gegen Aufschieberitis dar, jedoch können uns die B-Aufgaben selbst zur Aufschieberitis treiben. Damit das nicht passiert und die Aufgaben nicht auf die lange Bank geschoben werden, musst du definitiv einen Termin, sprich eine Deadline setzen, wann die Ergebnisse spätestens zu erwarten sind. Daraus erschließt sich die Untrennbarkeit von Zielen und Zeitressourcen.

Jetzt gehen wir zur positiven Seite der Medaille: zur Prokrastination. Ich möchte dir hier zeigen, dass Prokrastination in Bezug auf das Parkinsonsche Gesetz die beste Medizin ist. Zuerst ein Beispiel: Jan hatte das Gefühl, alles auf den letzten Drücker zu erledigen beziehungsweise an Aufschieberitis zu leiden. Diese Eigenwahrnehmung führte ihn dazu, dass

er das vermeintliche Problem mit einem Coach besprechen wollte. Schon während der ersten Sitzung wurde Jan klar, dass das, was er als „alles auf den letzten Drücker erledigen“ bezeichnete, ein echter Ausdruck seiner Persönlichkeit ist. Dass dies vorteilhaft für ihn ist, wurde ihm dadurch klar, dass er trotz der Prokrastination seine Aufgaben (fast) immer pünktlich und erfolgreich zur vollsten Zufriedenheit der mit betroffenen Menschen erledigte. Er war dadurch zwar aufgeregt, aber es handelte sich hier wieder um positive Erregung, die ihm half, seine Arbeit erfolgreich abzuschließen.

Jan ist nicht der einzige, der eine solche Persönlichkeitseigenschaft beim Handeln zeigt. Zu meinen Veranstaltungen, wo es um den persönlichkeitsorientierten Umgang mit Zeitressourcen geht, kommen oft Menschen, die das Gleiche wie Jan berichten. Das Problem liegt hier da-

Timeplaner

► **STRATEGISCHE KOMPETENZ FÜR FRAUEN IN AUFSICHTSRÄTEN**

Info-Abend, 30. März, 17.30 Uhr
Informieren Sie sich persönlich über das berufsbegleitende Weiterbildungsprogramm der Hochschule für Wirtschaft & Recht Berlin, Campus Schöneberg
www.berlin-professional-school.de

► **APPROBATIONS-AUSBILDUNG FÜR PSYCHOLOG*INNEN, VERTEIFUNGSGEBIET SYSTEMISCHE THERAPIE**

Info-Abend am Montag, den 20.04.2020 um 18.00 Uhr
Berufsbegleitende Ausbildung, Beginn 2020
IST Privates Institut für Systemische Therapie Berlin
Kontakt: info@ist-berlin.org
www.ist-berlin.org

Kündigen Sie Ihre Veranstaltung an.
Kontakt: karriere@tagesspiegel.de

rin, dass an jeder Ecke gesagt wird, wie schlimm es sei. „die Arbeit zu verschieben“, „auf den letzten Drücker zu erledigen“, „keinen richtigen Zeitplan zu haben“ etcetera, sodass sich diese Botschaft im Kopf einnistet!

Es gibt noch eine großartige Funktion der Prokrastination: Sie hilft uns, mit dem Parkinsonschen Gesetz richtig umzugehen. Wie man das macht, habe ich schon in meinem Beispiel angedeutet. Diese Methode nannte ich konstruktive Prokrastination. Nach dem lauernden Parkinsonschen Gesetz würdest du deine zu erledigende Arbeit auf die ganze Zeit ausdehnen und damit womöglich mehr arbeiten als nötig! Solltest du mit der Erledigung der Aufgabe etwas später (aber vernünftig terminiert) anfangen, würdest du damit genau die konstruktive Prokrastination im Umgang mit den Zeitressourcen anwenden. Bei gewissen Aufgaben, ausreichend Erfahrung und mit Rücksicht auf deinen persönlichen Umgang mit Zeitressourcen kannst du vielleicht den Höhepunkt der konstruktiven Prokrastination erreichen. Somit erledigt du deine Aufgaben im für dich günstigsten Zeitfenster und nutzt damit auch deine Zeitressourcen optimal. Mir erscheint die folgende Regel bei der Auseinandersetzung mit dem Thema „Zeitressourcen“ unglaublich wichtig: „Überlege dir genau, wieviel Zeit du für die Erledigung der Aufgabe tatsächlich brauchst, und nicht, wieviel Zeit dir für die Erledigung der Aufgabe zur Verfügung steht!“

Ihr Dankeschön für einen neuen Leser

Sichern Sie sich 150€ Bargeld, einen Gutschein oder eine von über 20 hochwertigen Prämien.
Als Werber müssen Sie kein Abonnent sein.

Jetzt empfehlen: tagesspiegel.de/praemien ☎ 030/290 21-555

Das Leitmedium der Hauptstadt
TAGESSPIEGEL
BERLIN COGNAC