

special

PETER HEINTEL

**Der Zeitverzögerer
über das Warten**

HELMUT HIESS

**Sind nur schnelle
Gesellschaften
reich?**

PLUS:

**Die besten
neuen Bücher
zum Thema**



Lothar J. Seiwert

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

Mit **DISG-Kurz-** Zeitmanagement-Tips für Ihren persönlichen Zeit-Typ!

Wie gehen Sie mit Zeit um?



MEGAtimer®
MEHR ZEIT ZUM LEBEN

herausgegeben in Zusammenarbeit mit:

■ Lothar J. Seiwert

WENN DU ES EILIG HAST, GEHE LANGSAM

Deutschlands bekanntester Zeitmanagement-Experte hält in seinem neuen Buch ein Plädoyer für die (Wieder-)Entdeckung der Langsamkeit und zeigt Ihnen in sieben Schritten den Weg zur persönlichen Zeitsouveränität.

«Man kann dem Leben nicht mehr Tage geben, aber den Tagen mehr Leben.»

AMERIKANISCHE MANAGERWEISHEIT

Zeitmanagement bedeutet eigentlich einen Widerspruch in sich. Wir können «Zeit» gar nicht «managen», sondern nur uns selbst. Zeitmanagement bedeutet Selbstmanagement. Denn die Zeit als konstante Größe verläuft kontinuierlich, unerbittlich, unbeeinflussbar.

Halten Sie einmal kurz für ein paar Sekunden inne: Was ist gerade passiert? Ihre Lebensuhr ist wieder um ein paar Einheiten abgelaufen – unwiederbringlich! Schlimm? Wie auch immer Sie darüber denken, was Sie gerade dabei fühlen – Sie können es nicht beeinflussen. Wir können nur den Umgang mit der Zeit nach unseren Vorstellungen proaktiv gestalten – oder es zumindest versuchen.

Die deutsche Weinwirtschaft propagierte einmal in einer Anzeigenkampagne den Slogan: Das Leben ist viel zu kurz, um schlechten Wein zu trinken. Machen auch Sie sich bewußt: Heute beginnt der erste Tag vom Rest Ihres Lebens, den Sie mit einem neuen Zeitbewußtsein beginnen können! Aus vielen unserer Seminare wissen wir, daß Sinnfragen im Zeit- und Lebensmanagement viele Menschen immer mehr bewegen und ansprechen. Zeitmanage-



kann man nicht

Lothar J. Seiwert: «Zeit

ment umfaßt weitaus mehr, als Posteingänge nach Prioritäten zu sortieren.

Zeitmanagement ist Selbstmanagement und aktive Lebensgestaltung oder Life Leadership.

Als kritische Rückmeldung kommt von Seminarteilnehmern immer wieder die Frage: «Warum habe ich das nicht schon vor zehn Jahren kennengelernt?» Eine alte chinesische Lebensweisheit besagt:

● **Wenn du es eilig hast, gehe langsam**

Lothar J. Seiwert. Campus Verlag. 230 Seiten. DM 49,80/6S 364,-/sFr 47,80

Es ist müßig, über vergossene Milch zu klagen.

Inwieweit wir einen eher selbst- oder fremdbestimmten Umgang mit der Zeit pflegen, hängt vor allem von unserer Einstellung oder unserem Verhalten, aber auch von den äußeren Rahmenbedingungen ab. Sicherlich können wir unser Umfeld nicht immer so beeinflussen, wie wir das gerne möchten, aber die Wahrscheinlichkeit, es doch zu tun, beträgt immer mehr als null Prozent.

Zeitsouveränität bedeutet, innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen, die Sie jedoch auch verändern können, Ihre Zeit und damit Ihr Leben nach Ihren eigenen Vorstellungen und Wünschen zu gestalten.

In den USA, aber auch im deutschsprachigen Raum schon in Ansätzen erkennbar, vollzieht sich bereits ein entsprechender Paradigmenwechsel von Time Management zu Life Leadership (vgl. hierzu insbesondere die Werke von Stephen

Covey, s. PERSPEKTIVEN 3/97, Anm. d. Red.).

Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt bedeutet, Rhythmus statt Tempo zu leben und sich auf das zu konzentrieren, was wirklich wichtig ist, sowohl beruflich als auch privat: Balancing your professional and personal life.

Zeit ist Geld – Zeit ist Leben. Auf Benjamin Franklin geht der bekannte Leitsatz über Zeit zurück: «Time ist Money» – auf Deutsch «Zeit ist Geld». Dieser materialistischen, quantitativen Einstellung zur «Zeit» wollen wir eine andere, qualitative Sichtweise entgegensetzen: Time is Life, denn Zeit ist für uns wesentlich wert-

KATHARINA RUDOLF

ANDREA FROCHAUF, PERSPEKTIVEN/AUBERBACH



voller als Geld, weil unwiederbringlich, «Zeit ist Leben»!

Geld, das Sie verloren haben, können Sie immer wieder zurückbekommen – Zeit hingegen nie. Wenn Ihnen jemand 200 Euro rauben will, werden Sie es zu verhindern wissen, sofern Sie können. Wenn Ihnen hingegen jemand zwei Stunden Zeit stehlen will, lassen es die meisten geschehen und bedanken sich gegebenenfalls noch dafür. «Die einzigen Diebe, die in unserer Gesellschaft nicht bestraft werden, sind die Zeitdiebe», wußte schon Napoleon.

Kernproblem Dringlichkeit. Das wahre Kernproblem des Zeitmanagements liegt darin, daß wir in der Dringlichkeit des Arbeitsalltages vornehmlich in operative Hektik zu verfallen drohen und so unsere Lebensprioritäten leicht aus dem Auge verlieren. Jeder um uns herum will alles sofort, am liebsten schon vorgehern. Um die wirklich wichtigen Dinge wollen wir uns dann kümmern, wenn wir endlich einmal «Zeit haben» – und diese persönliche Auszeit haben wir im Grunde genommen: Nie!

Operatives
Zeitmanage-

ment kuriert an den Symptomen herum, löst aber keineswegs die wahren Ursachen des Zeitproblems! Terminkalender, Organizer, Zeitplanbücher sowie elektronische Ein-

zelplatzlösungen bis hin zum «Group Networking» helfen Ihnen zunächst, Ihren beschleunigten Arbeitsalltag besser in den Griff zu bekommen. Mit einschlägig bewährten Formularen für Tagespläne, To-Do-Listen und Projektübersichten bekommen Sie Ihre Arbeitszeit zweifelsohne besser in den Griff. Sie planen regelmäßig Ihren Tag, setzen eindeutige Prioritäten und gehen konsequent mit Störfaktoren und Zeitdieben um. Ein so praktiziertes Zeitmanagement ist geeignet, Ihre Effizienz nachhaltig zu verbessern, nämlich das, was Sie tun, richtig zu tun. Wenn Sie sich jedoch auf die falschen Aktivitäten konzentrieren, sind Sie weiterhin im Zeitstreß,

jedoch wesentlich professioneller organisiert – oder anders ausgedrückt: «Still confused, but on a higher level.»

Von bestimmten Mitarbeitertypen in Außendienst-Organisationen hören wir z. B. immer wieder folgende Klagen über ihren Umgang mit der Zeit: Sie haben in einer Woche mehr als 70 Stunden gearbeitet, über 2000 Kilometer auf bundesdeutschen Autobahnen zurückgelegt und 37 Kunden besucht – eine tolle Leistung?

First Things First. Offen bleibt, was in dieser Zeit tatsächlich erreicht wurde – und das ist keine Frage der Effizienz, sondern der Effektivität. Schon der amerikanische Managementguru Peter F. Drucker sprach sich in den sechziger Jahren in «Die ideale Führungskraft» gegen ein «Let's do a little bit of everything» aus und forderte, sich vornehmlich auf die entscheidenden Prioritäten zu konzentrieren («First Things First»). Effektivität bedeutet daher, die richtigen Dinge zu tun.

Stellen Sie sich vor, ein Bündel mit Geldscheinen flattert vor Ihnen zu Boden: ein Fünfhundert-Euro-Schein und viele Fünf-Euro-Scheine. Worauf würden Sie sich zuerst stürzen, wenn auch andere Passanten sofort zugreifen würden? – Auf den großen Schein natürlich? Das wäre «effektiv», und das täte jeder andere genauso!

Aber was haben Sie letzte Woche in Ihrem Job jeden Tag getan? Haben Sie sich auf die «großen Dinge», die «Big Points» oder Scheine konzentriert wie z. B. Maßnahmen zur Kundenbindung,

ÜBUNG: IHRE PERSÖNLICHE TIME LINE

Stellen Sie sich einen Zollstock aus Ihrem Werkzeugkasten oder Baumarkt vor, der jedoch keine zwei Meter, sondern nur 82 Zentimeter mißt.

Noch besser: Nehmen Sie einen echten Zollstock und brechen Sie hinter dem vierten Glied (nach 82 Zentimetern) die restlichen Teile einfach ab! Legen Sie nun Ihren Daumen auf die Zahl, die Ihrem jetzigen Lebensalter entspricht. Betrachten Sie die Zahlen links von Ihrem Daumen. Sie entsprechen der Vergangenheit, die hinter Ihnen liegt: ob freud- oder leidvoll – vielleicht beides – spielt jetzt keine Rolle mehr, denn Sie können diese Zeit nicht mehr zurückdrehen und ändern!

Viel wichtiger ist die Lebenslinie rechts von der Zahl, bei der Sie gerade sind:

- Wie groß ist die Entfernung bis zur Ihrem statistischen «Verfallsdatum»?
- Wieviel Zeit-Kapital haben Sie ungefähr noch zu Ihrer Verfügung?
- Was können und wollen Sie in Ihrer restlichen Lebenszeit erreichen?

Sie haben es – im wahrsten Sinne des Wortes – in Ihrer Hand!

oder haben Sie sich in vielen kleinen Nebensächlichkeiten verzettelt?

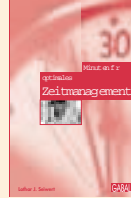
Wer glaubt, mit dem Erwerb eines Zeitplanbuches oder dem Besuch eines Zeitmanagement-Seminars hinterher wirklich mehr Zeit als vorher zu haben, unterliegt einem Trugschluß. Denn die Zeit selbst können Sie nicht managen. Sie arbeiten dann sicherlich effizienter, aber nicht unbedingt effektiver. Entscheidend ist, für welche Aktivitäten Sie Ihr restliches

Lebenszeitkapital einsetzen und ob Sie Ihrem Tun einen höheren Sinn geben wollen. Zeitmanagement wird so zum Lebensmanagement.

In diesem Zusammenhang lassen sich zwischen der untersten Planungsstufe eines einfachen Terminkalenders und der obersten Stufe eines ganzheitlichen Zeit-, Ziel- und Selbstmanagements, das an den beruflichen und persönlichen Lebenszielen ausgerichtet ist, verschiedene Entwicklungsstufen unterscheiden (siehe Grafik auf der vorhergehenden Seite). ■

● **Das neue 1x1 des Zeitmanagement**

Lothar J. Seiwert. Gabal Verlag. 113 Seiten. DM 24,80/€ 181,-
Der Long-Seller bereits in 20. Auflage. Über 700.000mal verkauft.



● **30 Minuten für effizientes Zeitmanagement**

Lothar J. Seiwert. Gabal Verlag. 80 Seiten.
DM 9,80/€ 72,-

Seiwert jetzt auch in der 30 Minuten-Reihe. Mehr Wissen in kürzerer Zeit für weniger Geld.



● **Mehr Zeit für das Wesentliche**

Lothar J. Seiwert. Rusch Verlag. 4 Kass. DM 98,-/€ 749,-
Der Klassiker jetzt als Hörbuch (6 Stunden).

weitere Buchtips finden Sie auf den Seiten 20 und 21.



JEDER WILL IMMER ALLES SOFORT

Und da jeder immer alles so schnell wie möglich will, wird zu sehr nach Dringlichkeit gesteuert und das Wichtige bleibt auf der Strecke, meint **LOTHAR J. SEIWERT** im PERSPEKTIVEN-Interview. Ein Gespräch über High-Speed-Management, griechische Götter und was ein Bundesligatrainer über Selbstmotivation weiß.

PERSPEKTIVEN: Schlagwörter wie «High-Speed-Management» sind allgegenwärtig. Nun haben Sie für Ihr neues Buch einen Titel gewählt, der schon im Namen genau das Gegenteil ausdrückt. Ein Plädoyer für Tageträumer und Trödler oder gar die Wieder-Entdeckung der Langsamkeit?

Lothar J. Seiwert: Ich möchte das einmal philosophisch beantworten. In unserem westlichen Kulturkreis haben wir das «Entweder-Oder»-Denken. Entweder Langsamkeit oder Schnelligkeit. Ich plädiere für das «taoistische» «Sowohl-als-auch». Es ist beides wichtig. Die ganze Langsamkeitsdiskussion wird meines Erachtens oft zu einseitig dargestellt, so etwa nach dem Motto: «Lieber reich und gesund als arm und krank». Es ist natürlich nichts schöner als sich entspannt zurückzulehnen, alle Viere von sich zu



KATHARINA RUDOLF

strecken und alles langsamer anzugehen. Das können sich einige wenige leisten, ist aber unrealistisch. So kann niemand in der heutigen Highspeed- und Wettbewerbsgesellschaft überleben. Die Firma Porsche wäre längst in Konkurs gegangen oder eine bessere Betriebsabteilung eines anderen Autokonzerns, wenn sie nicht vor einigen Jahren den Turn-around gemacht hätten, in dem sie bei etwa gleicher Belegschaftszahl die Produktionsgeschwindigkeit verdoppelt hätten. Wer nicht mitspielt, ist nicht mehr wettbewerbsfähig. Aber gerade weil wir so beschleunigt und unter Druck gesetzt

werden, ist es wichtig, sich auch Phasen der Ruhe, der Erholung zu schaffen.

PERSPEKTIVEN: Im Gegensatz zu Maschinen oder Robotern, die nicht müde werden, die keine Kaffeepause machen, die sich nicht ablenken lassen, scheint der Mensch sich oft nach Langsamkeit zu sehnen. Ist eine Welt, speziell eine Arbeitswelt, die an den erwähnten Effektivitäts- und Effizienzmaßstäben orientiert ist, noch menschlich, wo bringt man hier Langsamkeit unter?

Seiwert: Ich stimme Ihnen zu. Eine Welt voller effizienzgesteuerter Zeitroboter, die keine Zeit mehr haben, ein Schwätz-

chen zu halten, wäre nicht mehr menschlich. Ich möchte mein Credo «Schnelligkeit braucht auch Langsamkeit» mit zwei Modellen verdeutlichen. Wir wissen von der linken und rechten Gehirnhälfte. «Links» wird alles logisch und analytisch abgearbeitet, dieser Teil wird immer mehr von Computern übernommen. Aber für «rechts», für das Spontane, Irrationale, Kreative, Phantasievolle, eben Menschliche, muß auch noch Raum sein und das läßt sich nicht so einfach planen.

In der griechischen Mythologie wurde das sehr schön beschrieben. Die Griechen hatten zwei Götter für die Zeit, den Chronos und den Kairos. Chronos war der Gott der sequentiellen Zeit, alles genau meßbar in Stunden, Minuten, Sekunden. Bei den Olympischen Spielen gewinnt der eine vor dem anderen, und wenn es eine Tausendstelsekunde Vorsprung ist. Was ist schon eine Tausendstelsekunde? Aber fragen Sie mal einen Olympiazweiten, einen Silbermedaillengewinner, wie er das mit der Tausendstelsekunde sieht.

Der Kairos hingegen war der Gott des günstigen Augenblicks, der nicht berechenbar ist, der einem urplötzlich erscheint, völlig ungeplant. Dies kann zum Beispiel sein: eine besondere Begegnung mit einem wunderbaren Menschen, etwa der oder die Traumpartner/in, eine günstige Geschäftsgelegenheit, eine geniale Idee. Das alles ist nicht planbar. Wußten Sie, daß Kairos mit einem langen Zopf dargestellt wurde also wieder ganz modern? Deshalb mußte man ihn ergreifen, sonst war der Kairos weg und deshalb sagt man im heutigen Sprachgebrauch noch: «Man muß die Gelegenheit beim Schopfe packen». Zu den Menschen, die ihn einfach nicht wahrgenommen haben, weil sie vor lauter Hektik und Zeiteffizienz nur noch ihre Pläne abgearbeitet haben, zu denen ist Kairos gar nicht mehr gekommen, sie haben verlernt, ihn wahrzunehmen; und die Menschen, die ihn beachtet haben, zu denen ist er eben öfters hingegangen.

Im Januar wird übrigens bei Ravensburger ein Zeitmanagement-Spiel mit Begleitbuch erscheinen, das den Titel «Chronos» trägt. Eigentlich ist es mehr ein Kairos-Spiel, aber das versteht die Zielgruppe zu wenig, haben die Marktforscher herausgefunden. Bei Chronos denken die Leute an Zeit und deshalb heißt das Spiel eben so. Da kann man diesen Unterschied spielerisch erleben. Es gewinnt nicht derjenige, der am schnellsten durchs Leben geht, sondern am ausgewogensten.

PERSPEKTIVEN: *Um noch einmal an den Gedanken mit dem Zeitroboter anzuschließen. Im Gegensatz zu Robotern und Maschinen wollen Menschen motiviert werden bzw. verfügen über das, was man Selbstmotivation nennt. Eng damit verbunden ist Selbstdisziplin. Viele Zeitmanagementbücher vergessen darauf oder setzen diesen Faktor als selbstverständlich voraus. Ist Selbstdisziplin, so unbequem das sein mag, nicht überhaupt der zentrale Punkt, ohne den Zeitmanagement sinnlos ist?*

Seiwert: Richtig. Das ist für mich das alles Entscheidende überhaupt. Augustinus hat mal gesagt: «In dir muß brennen, was du in anderen entfachen willst» – also dieses innere Feuer. Ich verdeutliche das gerne in Seminaren durch folgendes Szenario: der vielbeschäftigte Betriebsleiter, der Verkäufer, der Zahnarzt, also irgendwer, der gewöhnlich überhaupt keine Zeit hat, lernt plötzlich eine neue Freundin kennen. Was passiert? Er hat plötzlich Zeit und braucht auch nicht zu planen, daß er um 19 Uhr ein Rendezvous hat. Er ist gut drauf, bleibt den ganzen Tag hoch motiviert und wird pünktlich fertig. Nach einigen Wochen oder Monaten hat er dann wieder weniger Zeit für die neue Freundin, aber bis dahin funktioniert das Zeitmanagement von alleine.

Oder ich frage, wie der letzte Arbeitstag gewesen ist, als Sie zuletzt in den Sommerurlaub flogen? Was hat man da nicht alles weggeschafft voller Tatendrang und Energie? Die Ursache: ein Ziel vor Augen, das einen irgendwie motiviert, nämlich morgen 9.20 Uhr, Wiener Flughafen, flieg ich in die Südsee oder wohin auch immer.

PERSPEKTIVEN: *Nach einem Seminar haben Sie sicher auch schon einen Motivationsschub bei Ihren Teilnehmern bemerkt. Dann nach zwei bis drei Wochen, wenn's überhaupt so lange geht, verfallen sie wieder in die alten Gewohnheiten. Was raten Sie jemandem, der wieder einmal einen entscheidenden Anlauf nehmen möchte?*

Seiwert: Das Wichtigste für mich ist die Vision, die Inspiration, die Motivation, die von innen heraus kommen muß. Auch aus der Motivationslehre wissen wir, daß es dieses innere Bild braucht, um voller Tatendrang zur Sache zu gehen. Die radikale Methode würde darin bestehen, sich hinzusetzen und einmal seine Grabrede in der Retrospektive zu verfassen.

Ich empfehle meinen Teilnehmern,

ein Bild zu malen: Stell dir dein Leben vor, heute in fünf Jahren oder in zehn Jahren, und zwar für die verschiedenen Lebensbereiche. Was willst du beruflich und familiär geändert haben? Wie hättest du es am liebsten, fünf oder zehn Jahre weiter

von heute gerechnet? Welche Hobbies willst du dann haben, welche Erfahrungen willst du gemacht haben, welche Reisen? Wie könnte dann dein Lebensmotto lauten? Dann laß' ich das die Teilnehmer malen. Und da kommt dann, weil ja das Malen mit der rechten Gehirnhälfte, dem Unterbewußtsein, korrespondiert, viel mehr dabei heraus

als bei einer Grabrede. Die funktioniert natürlich auch, aber da haben die meisten so ihre Schwierigkeiten.

PERSPEKTIVEN: *Ich kann mir gut vorstellen, daß das einen enormen persönlichen Eindruck hinterläßt. Aber was ist nach zwei oder drei Monaten noch übrig?*

Seiwert: Das kommt auf die Person an. Reinhard Sprenger z.B. arbeitet heraus, man kann einen anderen gar nicht motivieren, die äußere oder extrinsische Motivation taugt alles nichts. Kürzlich habe ich ein Interview mit Christoph Daum gelesen, dem Trainer von Bayer Leverkusen. Der gilt als Motivationskünstler in der Bundesliga und wird als Nachfolger für das Amt des Bundestrainers gehandelt. Daum hat eine Mannschaft übernommen, die abgestiegen war, und sie sind fast deutscher Meister geworden und letztes Jahr in der Champions League erst an Real Madrid gescheitert. Auch dieser Motivationskünstler sagt, ich kann Rahmenbedingungen schaffen und alles Mögliche, aber ich kann die Spieler nicht motivieren, wenn sie nicht innerlich wollen. Das wäre wie ein Jagdhund, den ich zum Jagen tragen muß. Es muß in einem selber drin sein, es funktioniert also nur über intrinsische Motivation.

PERSPEKTIVEN: *Wenn man keine Lust hat, macht man eben das, was einem jetzt Spaß macht und nicht unbedingt das, was man eigentlich tun sollte?*

Seiwert: Das ist das, was ich in meinem Buch als Pizzataxi-Effekt bezeichnet habe. Sie rufen bei einem Pizzaservice ja erst an, wenn sie Hunger haben und nicht eine Stunde im voraus. Und nachdem sie angerufen haben, wollen sie die Pizza auch nicht in einer halben Stunde, sondern am besten sofort. Das gleiche gilt, wenn sie

«WIR ARBEITEN ZU SEHR NUR UNTER DRUCK»

sich ein Auto kaufen wollen. Nachdem sie sich emotional entschieden haben für Marke, Farbe, PS, Ausstattung etc., dann wollen sie das Auto nicht in sechs Monaten, auch nicht in sechs Wochen oder in sechs Tagen, sie wollen es am liebsten «sofort».

Jeder will immer alles sofort, am liebsten schon (vor-)gestern. Wir Menschen sind in unserem Verhalten zu sehr von der Dringlichkeit gesteuert. Zum Teil ist das genetisch bedingt. Als wir vor ein paar hunderttausend Jahren durch die Steppe geschlichen sind, sind wir in unserer Überlebensstrategie immer dann am erfolgreichsten gewesen, wenn wir auf das reagiert haben, was unmittelbar die größte Bedrohung dargestellt hat. Deshalb neigen wir dazu, immer auf das zu reagieren, was am dringlichsten ist.

In amerikanisch geführten Unternehmen gibt es das Kürzel «a.s.a.p.», as soon as possible. Es zählt nicht, was ist wichtig, sondern alles soll so schnell als möglich erledigt werden. Und da jeder immer alles so schnell wie möglich will, wird zu sehr nach Dringlichkeit gesteuert, und das

Wichtige bleibt auf der Strecke. Das Wichtige ist das, was Stephen Covey als Quadrant II bezeichnet hat (siehe *PERSPEKTIVEN 3/97, Anm. d. Red.*). Wir hätten eine andere Lebensqualität, wenn wir in dem Quadranten wären, wo sich die wichtigen Dinge abspielen, die nicht unter Druck gemacht werden müssen. Aber wir arbeiten zu sehr nur unter Druck und dann ist der Tag, die Woche, der Monat, das Leben schon wieder vorbei. In dieser Diskrepanz zwischen «dringend» und «wichtig» liegt für mich das Schlüsselproblem eines ganzheitlich erfolgreichen Zeitmanagements.

PERSPEKTIVEN: Mit dem DISG-Modell (siehe Test rechts) soll Zeitmanagement auf das individuelle Persönlichkeitsprofil zugeschnitten werden. Wie soll man mit seinem Profil umgehen?

Seiwert: Durch das DISG-Modell habe ich so etwas wie eine Landkarte, um das Verhalten anderer Menschen und meiner eigenen Person besser einzuschätzen. Wichtig ist, immer zu bedenken: «the map is not the country». Die menschliche Persönlich-

keit ist natürlich sehr viel komplexer, vielschichtiger und schwer erfassbar.

Warum sich jemand jetzt so verhält, kann das Modell natürlich nicht beantworten, das ginge in die Psychoanalyse. Vielmehr geht es um beobachtbares Verhalten. Ob einer initiativ oder dominant, stetig oder gewissenhaft ist, hilft mir, mich selber zu erkennen und mich auf die unterschiedlichen Verhaltensstile anderer Menschen besser einzustellen.

Ein Beispiel: Ich habe einen dominanten Kunden oder einen dominanten Chef. In diesem Fall sollte ich mich kurz und bündig fassen, schnell auf den Punkt kommen, keine langwierigen Statements abgeben. So ein Mensch will schnelle Lösungen und keine umständlichen Erklärungen; am besten bin ich stehenden Fußes wieder draußen.

Bei einem Initiativen hingegen wird schon mal ein längeres Schwätzchen gehalten. Die Initiativen haben natürlich die größten Probleme mit der Zeit. Hier muß ich eben darauf achten, mich nicht zu verquatschen und noch zum Thema zu kommen.

Den Stetigen kann ich nicht ohne Vorwarnung kräftig unter Druck setzen oder in zwei Minuten abservieren, dann ist er nämlich persönlich beleidigt.

Einem Gewissenhaften muß ich näher bringen, daß gut besser als perfekt ist, wenn ich wissen will, welches Handy ich mir «morgen» kaufen soll. Sonst sind die Handys schon längst vom Markt wieder verschwunden, bis der Gewissenhafte mit seiner Studie fertig ist.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, eine entsprechende Anpassungsfähigkeit zu entwickeln und sich flexibler auf andere Menschen einzustellen. Und da die eigentlichen Zeit-Probleme ja immer von der menschlichen Seite kommen, wirkt sich das z. B. entscheidend aus auf Meetings, Telefonate, Besucher, spontane Aktivitäten, Arbeiten auf den letzten Drücker, etc. Das DISG-Persönlichkeitsmodell zeigt Ihnen, wie Sie auf die einzelnen Verhaltensstile bei Zeit- und Selbstmanagementproblemen «situativ» besser reagieren können. ■

Interview: ALEXANDER KRUNIC

10 Zeitmanagement-Tips für Dominante

1. Setzen Sie Prioritäten. Nehmen Sie sich Zeit, Ihre Ziele und Erwartungen aufzuschreiben und sich über wichtige Prioritäten klarzuwerden.
2. Durchdenken Sie ein Projekt in allen Einzelheiten und schätzen Sie den Zeitbedarf ab, bevor Sie es übernehmen.
3. Seien Sie mit anderen geduldiger, geben Sie diesen einen gewissen zeitlichen Vorlauf.
4. Übersütten Sie andere nicht mit zu vielen Anliegen und Projekten auf einmal.
5. Unterbrechen Sie andere weniger, hören Sie mehr aktiv zu.
6. Bleiben Sie aufmerksam, wenn andere mit Ihnen sprechen, halten Sie Blickkontakt.
7. Wettfeiern Sie weniger und arbeiten Sie mehr mit anderen zusammen.
8. Erst nachdenken, dann (weniger voreilig) handeln.
9. Schalten Sie einen Gang zurück, verlangen Sie von anderen nicht soviel wie von sich selbst.
10. Entspannen Sie sich. Nehmen Sie sich auch einmal bewußt Zeit für Muße, Ruhe, Nichtstun.

10 Zeitmanagement-Tips für Initiative

1. Beenden Sie angefangene Aufgaben, bevor Sie etwas Neues beginnen.
2. Lassen Sie sich nicht unterbrechen, und nehmen Sie Unterbrechungen nicht zum Anlaß, sich Tagträumereien hinzugeben.
3. Arbeiten Sie konsequent an begonnenen Projekten.
4. Arbeiten Sie konsequent daran, pünktlich zu sein.
5. Rennen Sie unwichtigen Dingen nicht hinterher, vergeuden Sie Ihre Energie nicht unnötig.
6. Fixieren Sie Aufgaben schriftlich. Erstellen Sie eine To-do-Liste mit Prioritäten, und halten Sie sich daran.
7. Erstellen Sie einen Tagesplan, und bringen Sie mehr Struktur in Ihren Arbeitstag.
8. Benutzen Sie ein Zeitplanbuch – auch als Mittel zur Motivation und Selbstdisziplin.
9. Räumen Sie Ihren Schreibtisch auf, und misten Sie Ihre Ablagekörbe aus.
10. Vermeiden Sie «private» Störungen. Begrenzen Sie die Zeit für Ihren privaten Schwatz, seien Sie weniger gesellig.

A	<input type="checkbox"/> egozentrisch	<input type="checkbox"/> enthusiastisch	<input type="checkbox"/> passiv	<input type="checkbox"/> perfektionistisch
B	<input type="checkbox"/> direkt	<input type="checkbox"/> gesellig	<input type="checkbox"/> geduldig	<input type="checkbox"/> genau
C	<input type="checkbox"/> kühn	<input type="checkbox"/> überzeugend	<input type="checkbox"/> loyal	<input type="checkbox"/> logisch
D	<input type="checkbox"/> herrisch	<input type="checkbox"/> impulsiv	<input type="checkbox"/> voraussagbar	<input type="checkbox"/> diplomatisch
E	<input type="checkbox"/> anspruchsvoll	<input type="checkbox"/> emotional	<input type="checkbox"/> teamfähig	<input type="checkbox"/> systematisch
F	<input type="checkbox"/> energisch	<input type="checkbox"/> selbstfordernd	<input type="checkbox"/> gelassen	<input type="checkbox"/> konventionell
G	<input type="checkbox"/> umtriebig	<input type="checkbox"/> beliebt	<input type="checkbox"/> verträglich	<input type="checkbox"/> sorgfältig
H	<input type="checkbox"/> abenteuerlustig	<input type="checkbox"/> einflußreich	<input type="checkbox"/> selbstgefällig	<input type="checkbox"/> gründlich
I	<input type="checkbox"/> entschlossen	<input type="checkbox"/> optimistisch	<input type="checkbox"/> gutmütig	<input type="checkbox"/> vorsichtig
J	<input type="checkbox"/> hartnäckig	<input type="checkbox"/> lebensfroh	<input type="checkbox"/> entspannt	<input type="checkbox"/> akkurat
	<input type="checkbox"/> Gesamtsumme: D	<input type="checkbox"/> Gesamtsumme: I	<input type="checkbox"/> Gesamtsumme: S	<input type="checkbox"/> Gesamtsumme: G

DISG-TEST: WELCHER ZEIT-TYP SIND SIE?

Versetzen Sie sich in eine bestimmte, möglichst konkrete Situation, zum Beispiel in Ihrem Arbeitsumfeld. Wählen Sie dann aus den vier Wörtern in Zeile A dasjenige aus, das Ihrer Einschätzung nach am ehesten auf Sie zutrifft. Schreiben Sie eine «4» in das Kästchen vor die-

sem Wort. Die anderen Verhaltensweisen in Reihe A verstehen Sie in absteigender Folge mit «3», «2» und «1».

Genauso verfahren Sie mit den Zeilen B bis J. Wichtig: Jede Zahl darf pro Zeile nur einmal erscheinen! Anschließend zählen Sie jede der vier Spalten zusammen und

tragen unten in das Kästchen die Summe ein (Kontrolle: Gesamtsumme = 100). Es gibt hier keine «falschen» oder «richtigen» Antworten, denn die Begriffe stehen für Ihren bevorzugten Verhaltensstil in einer bestimmten Situation.

Auf Seite 15 erfahren Sie, wie Sie den Test auswerten.

Eine ausführlichere Beschreibung der DISG-Persönlichkeitsprofile finden Sie im neuen Buch von Lothar J. Seiwert, sowie – vom selben Autor – im Lean Training-Programm DISG-Zeitmanagement-Profil «Time Mastery», Jünger/Gabal Verlag, 37 Seiten, DM 36,-/ € 263,-



10 Zeitmanagement-Tips für Stetige

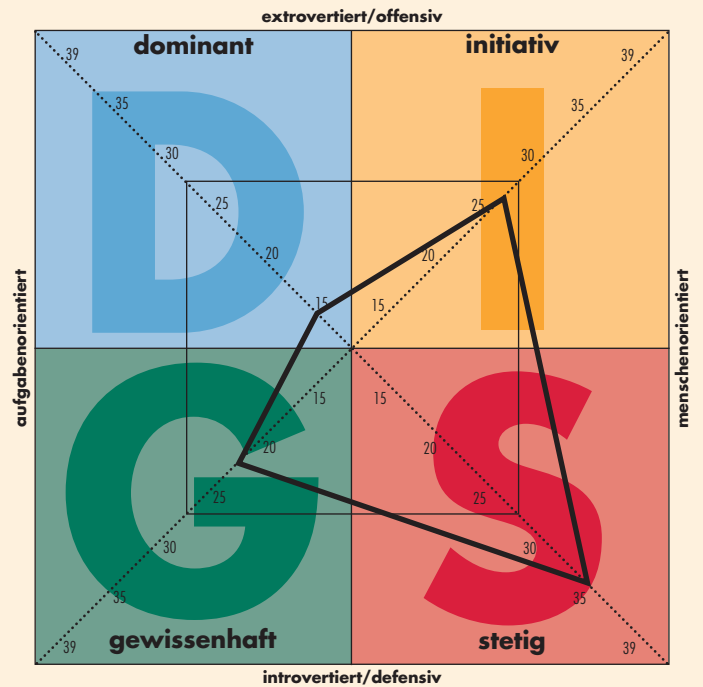
- Suchen Sie nach neuen Wegen, um schneller zu gewünschten Ergebnissen zu kommen, statt an bewährten Abläufen festzuhalten.
- Verbessern Sie die Effizienz Ihrer zeitlichen Arbeitsabläufe, beschleunigen Sie Prozesse.
- Halten Sie öfter Rücksprache mit anderen, um Prioritäten und Aktivitäten abzustimmen.
- Erkennen und lösen Sie Probleme. Gehen Sie die Lösung zwischenmenschlicher Probleme an.
- Beginnen Sie Ihren Arbeitstag früher, um Zeitdruck zu vermeiden.
- Denken Sie weniger an den Arbeitsaufwand, sondern mehr an die Ergebnisse.
- Achten Sie auf Endtermine, ohne sich dadurch zu blockieren.
- Sehen Sie Veränderungen positiv, sie bereichern Ihr Leben.
- Nehmen Sie Dinge einfach selber in die Hand; fangen Sie mit kleinen Sachen an.
- Trauen Sie sich mehr zu. Sprechen Sie lauter. Sagen Sie öfter einmal nein.

10 Zeitmanagement-Tips für Gewissenhafte

- Überdenken Sie Ihre Planungszeiten. Bei zuviel Planung bleibt zuwenig Zeit für die Umsetzung.
- Konzentrieren Sie sich auf Ergebnisse, nicht auf Perfektion in der Erledigung.
- Sie können nicht jedes Risiko vermeiden. Verinnerlichen Sie das.
- Treffen Sie Entscheidungen, auch wenn Ihnen weniger Informationen zur Verfügung stehen, als Ihnen lieb sind.
- Ver(sch)wenden Sie nicht soviel Zeit darauf, Dinge zu analysieren.
- Setzen Sie sich ein striktes Zeitlimit für die Erledigung Ihrer Aufgaben.
- Setzen Sie sich realistische Ziele. Erwarten Sie von sich nicht zu hohe Standards.
- Erkennen Sie, daß Perfektion auch ihre Grenzen hat: Gut ist besser als perfekt.
- Werden Sie lockerer in Ihren Erwartungen an sich und an andere; lassen Sie einmal «Fünf gerade sein».
- Menschen sind wichtiger als Vorschriften und Richtlinien. Machen Sie sich das bewußt.

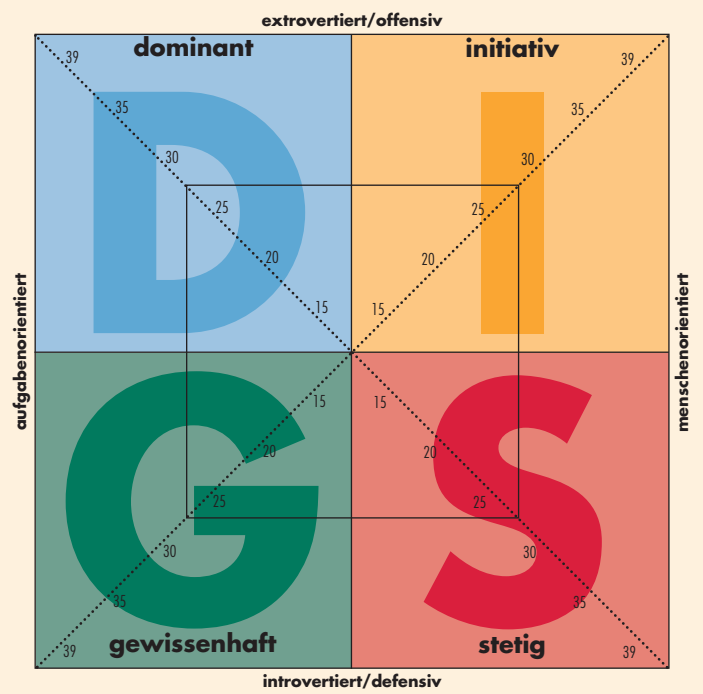
Welcher Zeit-Typ sind Sie?

Auswertung des DISG-Tests von Seite 10



Im oberen Beispiel-Diagramm können Sie einen stetigen Zeitmanager mit einem hohen initiativen Verhaltensanteil erkennen. Zeichnen Sie nach diesem Muster Ihr persönliches Testergebnis in das untere Flächendiagramm. Dabei repräsentiert das Kästchen bzw. der Buchstabe mit der höchsten Punktezahl Ihr am stärksten ausgeprägtes Verhalten; die Summen der anderen Buchstaben zeigen Ihre Verhaltenstendenzen in den anderen drei DISG-Bereichen. Sie werden feststellen, daß Sie Merkmale von allen Verhaltenstendenzen besitzen. Es gibt zum Beispiel weder «den» Dominanten noch «den» Gewissenhaften in Reinkultur, sondern zahlreiche Kombinationsmöglichkeiten aus allen vier Bereichen. Jeder Mensch ist einzigartig. Unser Kurztest kann Ihnen jedoch eine grobe Tendenz aufzeigen.

Je nach Persönlichkeitsstruktur gibt es dominante, initiativ, stetige und gewissenhafte Zeitmanager mit individuellen Stärken und Schwächen. Spezielle Zeitmanagement-Tips für Ihren Typ finden Sie auf den Seiten 10 und 11.



PERSPEKTIVEN. Das Büchermagazin für Führungskräfte heißt seit Oktober 2000 **«business bestseller»**, erscheint alle 2 Monate und ist in Deutschland und Österreich auch im gut sortierten Zeitschriftenhandel erhältlich. Darüberhinaus erscheinen im business bestseller Verlag:

- **business bestseller selection:** ein vierteljährlich erscheinendes Supplement zum Magazin business bestseller mit Kurzbesprechungen der wichtigsten neuen Wirtschafts- und Managementbücher eines Quartals, das auch als kostenloser, monatlicher E-Mail-Newsletter zu beziehen ist (Registrierungen unter www.businessbestseller.com)
- **business bestseller summaries:** 8-seitige Zusammenfassungen der besten neuen Wirtschaftsbücher, die ausschließlich im Abo zu beziehen sind. Jedes Monat erscheinen drei neue Summaries, mit denen Sie Ihre Lesezeit von 8-12 Stunden auf freundliche 15 Minuten pro Buch reduzieren können.

Mehr Informationen dazu unter: www.business-bestseller.com