

# Wenn Du es eilig hast, gehe langsam

## Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt

Eine Inhaltsbeschreibung von

**Lothar J. Seiwerts gleichnamiger Neuerscheinung**

Bewertung und Nutzen

*Prof. Dr. Lothar Seiwert* gilt als führender Zeitmanagement-Experte. Seine internationalen Bestseller zu Zeitmanagement wurden in über 20 Sprachen übersetzt. Er leitet die Trainings- und Beratungsfirma *Seiwert GmbH Institut für Strategie und Time Management* in Heidelberg. *Dr. Ann McGee-Cooper* ist Autorin und berät Unternehmen in Kreativität und ganzheitlichem Zeitmanagement. Sie lebt in Dallas, Texas.

Das vorliegende Werk zum Thema „Effektives Selbstmanagement“ behandelt die neue Zeitkultur und ihre Umsetzung in eine ausgewogene Zeit-Balance zwischen Speed und Downsizing. Die Autoren beschreiben diesen Paradigmenwechsel und gehen in ihrem Ansatz weit über das rein operative Zeitmanagement hinaus.

- ✓ Ein informatives Kurzreferat für Manager und Mitarbeiter, die in ihrem zeit- und arbeitsintensivem Arbeitsalltag wieder zum Wesentlichen finden wollen
- ✓ Ein Selbstlernprogramm für Trainer und Anwender mit vielen Beispielen und Übungen
- ✓ Ein Weg zum effektiven Selbstmanagement, der über die Operationalisierung von Tätigkeiten nach Prioritäten hinausgeht

Literaturangabe

Seiwert, Lothar J.: Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt. Unter Mitarbeit von Ann McGee-Cooper. Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag 1998 (230 Seiten)

abstract

## 1 Auf der Suche nach einer neuen Zeitkultur

Wer beklagt sich heute noch darüber, zu wenig Zeit im Büro verbracht zu haben? Wohl kaum jemand. Wie viele hingegen beklagen sich darüber, zu wenig Zeit für sich oder die Familie zu finden? In der heutigen Zeit, die gerade deshalb einen Paradigmenwechsel einleitet, fast alle. Die Antwort auf den Tempo-Trend der Vergangenheit ist nicht eine neue Langsamkeit, sondern die Sehnsucht nach ausgewogener Zeit-Balance zwischen Speed und Downsizing. Zeitmanagement umfaßt deshalb weit mehr, als Posteingänge nach Prioritäten zu ordnen. Zeitmanagement ist immer Selbstmanagement. Effektives Zeitmanagement schließt Ziele ein und geht den Weg über das Lebensmanagement. Wie kam es dazu? Die Entwicklung ging vom „High-Speed“ über „High-Joy“ zum „Zeit-Balance-Modell“:

Speed Management als Wettbewerbsfaktor ist strategisch durchaus wichtig, und wird es auch bleiben. Denn die Unternehmen müssen sich den laufenden Veränderungen permanent anpassen und ständig dazulernen. Ein „High-Speed-Manager“ muß das Wesentliche im Griff haben, die Zukunft im einzelnen einbeziehen, Vorsprung im Informationszeitalter erzielen, im chronischen Arbeitsstreß stabil bleiben etc. Doch jeder Trend löst einen Gegen-trend aus. Bei Zeitmanagement eingeleitet durch die Übersteigerung von Streß, die im amerikanischen Phänomen des „Hurry Sickness“ endete. Der Beschleunigungsprozeß hat seine Grenzen erreicht. Mancherorts wurde die krankmachende Entwicklung durch die Einstellung zum „High-Joy“ abgelöst. Wer in seinem Beruf beschleunigt oder gehetzt wird, benötigt als Ausgleich eine gehörige Portion an Ruhe, Entspannung, Zeit zum Abschalten, ermutigt Lothar J. Seiwert die Anhänger des Paradigmenwechsels. Seine Co-Autorin Ann McGee-Cooper bekräftigt die Notwendigkeit des Wandels, der sich auf der persönlichen Ebene auch deshalb vollzieht, weil die immer rasantere Technologie zu immer rascheren Veränderungen führt, die der Einzelne in gewohnter Weise nicht mehr bewältigen kann. Allein die Informationsflut verdoppelt sich alle zwanzig Monate. Das bedeutet nicht nur, daß wir doppelt soviel Post, Faxe, E-Mails erhalten, sondern auch, daß von uns in der gleichen Zeit doppelt soviel verlangt wird und wir bei der Entscheidung, was als nächstes zu tun wäre, doppelt so viele Möglichkeiten haben.

Wie sollen wir mit all der Fülle an Arbeiten umgehen? Fest steht: Wir können Zeit nicht managen, managen können wir nur den Umgang mit ihr. Zeitmanagement ist also immer Selbstmanagement. Die Antwort auf beide Paradigmen, „High-Speed“ versus „High-Joy“ kann in unserer Zeit, in der zweifelsohne beides wichtig ist, nur lauten: Schaffen Sie ein Gleichgewicht zwischen Schnelligkeit und Langsamkeit. High Joy regt die notwendige Kreativität an, High-Speed die Effektivität. Das persönliche Erfolgsgeheimnis, so McGee-Cooper, liegt darin, Arbeit und Vergnügen im Gleichgewicht zu halten, sich also zu bemühen, die geforderte Schnelligkeit mit dem Drang nach Spaß, Zufriedenheit, Muße und Freude auszugleichen. Die Erneuerung, die aus diesen Werten fließt, gibt uns wieder neue Energie für unsere Aufgaben. Die Ansätze dafür finden in den USA eine neue Terminologie: nicht mehr „Time Management“ ist gefragt, sondern „Life Leadership“.

## 2 Vom Zeitmanagement zum Lebensmanagement

Ganzheitliches Zeit- und Lebensmanagement verfolgt das Ziel, für alle wichtigen Lebensbereiche – Beruf, Familie, Gesundheit und die Frage nach dem Sinn – nicht nur Zeit zu schaffen, sondern diese Bereiche auch in Balance zu bringen und zu halten. Die Achtsamkeit auf die Balance zwischen Körper, Leistung, Kontakt und Sinn zieht sich durch alle Teile des modernen Zeitmanagements. Dabei geht es nicht mehr nur darum, die Arbeiten „effizient“ zu erledigen, sondern darum, „effektiv“ zu handeln. Effizient ist nur, wer die Dinge richtig tut. Aber effektiv ist, wer die richtigen Dinge tut! Es geht – in Übereinstimmung mit der Mei-

nung von Peter F. Drucker – darum, sich auf die entscheidenden Prioritäten zu konzentrieren.

Das Kernproblem des Zeitmanagements liegt zweifelsohne darin, daß wir in der „Dringlichkeit“ des Arbeitsalltags in operative Hektik zu verfallen drohen und so die Lebensprioritäten leicht aus den Augen verlieren. Wir sind es gewohnt, Zeitmanagement operativ zu erfassen. In einer siebenstufigen Skala überprüfen die beiden Autoren, auf welcher sich Menschen befinden, wenn Sie von Zeitmanagement reden: Die meisten haben alles im Kopf oder führen einen Terminkalender bzw. Notizzettel (Stufen 0-3). Einige benutzen ein Zeitplanbuch und beachten Tagespläne und Prioritätenlisten (Stufe 4). Auf Stufe 5 befinden sich jene, die schriftliche Jahrespläne erstellen. Auf Stufe 6 kann man die wenigen erkennen, die ihre Lebensvision beschreiben und ein Leitbild haben. Nur sehr wenige findet man auf Stufe 7 als jene, die ihre Tagesaktivitäten in Einklang mit ihren langfristigen Lebenszielen und Leitbildern setzen. Sie sind es, die ihre Zeit und ihr Leben im Griff haben und managen. Um dahin zu kommen, hat L. J. Seiwert ein Stufenprogramm mit Übungen und Beispielen entwickelt, das entlang einer „persönlichen Erfolgspyramide“ den Hauptteil des Buches bildet.

### 3 Sieben Schritte zur persönlichen Zeitsouveränität und Effektivität

#### ■ **Der erste Schritt: *Vision, Leitbild und Lebensziel entwickeln***

Nur wer eine klare Vision, ein berufliches und persönliches Leitbild oder ein Lebensziel hat, ist in der Lage, seinem Leben Sinn und Richtung zu geben. Denn Visionen wecken Energien. Das belegen zahlreiche Langzeitstudien.

Formulieren Sie Ihr Leitbild schriftlich, dadurch kreieren Sie ein geistiges Bild. Fragen Sie sich dabei: Was wollen Sie im Leben noch erreichen? Was ist Ihnen wichtig? Worin liegen Ihre Fähigkeiten und Begabungen? Worauf wollen Sie am Ende Ihres Lebens zurückblicken?

#### ■ **Der zweite Schritt: *Lebenshüte oder Lebensrollen festlegen***

Unter Lebenshüte versteht Seiwert die verschiedenen Lebensrollen, die wir im Beruf wie privat ausfüllen. Der Hauptgrund, warum viele durch ihr Leben hetzen, liegt darin, daß zu viele Aufgaben und Rollen gleichzeitig ihr Leben bestimmen. Die Kunst, mit verschiedenen Rollen umzugehen liegt darin, sich auf die wesentlichen zu beschränken.

Der Autor empfiehlt in einer Übung, die eigenen Lebenshüte und -rollen schriftlich zu definieren um sie in einem zweiten Schritt auf die maximal sieben wesentlichen zu beschränken. In einem dritten Schritt sollen diese Rollen mit Inhalten gefüllt werden, die veranschaulichen, was es bedeutet, die Dinge gut zu erledigen.

#### ■ **Der dritte Schritt: *Strategische Schlüsselaufgaben definieren***

Das Geheimnis von Effektivität heißt Konzentration, bekräftigt Peter F. Drucker. Deshalb geht es im dritten Schritt um die Konzentration auf die richtigen Prioritäten. Am Ende eines Tages ist es nicht wichtig, wieviel man gearbeitet hat, sondern was man erreicht hat.

Um zu Ihren Schlüsselaufgaben zu kommen, empfiehlt Seiwert, vorweg drei Fragen zu beantworten: Was können Sie am besten? Was macht Ihnen am meisten Spaß? Womit können Sie in Hinblick auf Ihre Lebensvision die größte Wirkung erzielen? Formulieren Sie daraus Ihre maximal drei bis vier Schlüssel- bzw. Kernaufgaben und setzen Sie diese in Verbindung mit Ihrem Leitbild und Ihren Lebensrollen.

#### ■ **Der vierte Schritt: *Jahresziele „SMART“ formulieren***

Im vierten Schritt sollen Sie aus langfristigen Wünschen und strategischen Aufgaben (Assignments) konkrete Ziele formulieren. Ihre Jahresziele sollten SMART, d.h., spezifisch (kon-

kret), meßbar, aktionsorientiert, realistisch und terminierbar sein. Halten Sie sich dabei an das Modell der Balance: Tun Sie etwas für Körper, Leistung, Kontakte, Lebensinn.

### **Der fünfte Schritt: *Prioritäten wöchentlich effektiv planen***

Erfolgreiches Zeitmanagement ist konsequentes Prioritäten-Management, in dem Wichtigkeit immer vor Dringlichkeit steht! Bei der wöchentlichen Zeitplanung hat das Modell des amerikanischen Generals Dwight D. Eisenhower nach wie vor Aktualität: A-Aufgaben (Probleme, Krisen) haben Priorität und sollten meist selbst bewerkstelligt werden. B-Aufgaben (Strategie, Effektivität) sind meist wichtig, aber nicht dringend. Gerade deshalb sollten Sie diesen den größten Wert beimessen: Richten Sie regelmäßig „Zeitfenster“ ein, um rechtzeitig planen zu können. C-Aufgaben (Zeitfresser) sind dringende, aber kaum wichtige Aufgaben; es sind meist Termine. Reduzieren oder delegieren Sie diese. P-Aufgaben sind solche, die weder dringend noch wichtig sind und in den Papierkorb befördert werden sollen.

### **Der sechste Schritt: *Tagesarbeit effizient planen***

Der Tag stellt die Planungseinheit dar, in der wir leben. Nehmen Sie sich jeden Morgen ein paar Minuten Zeit, um Ihre wöchentliche Prioritätenplanung zu überprüfen und planen Sie den nächsten Tag am Ende eines jeden Tages. Vergessen Sie dabei niemals, Ihre Erfolge täglich zu registrieren.

### **Der siebte Schritt: *Energie, Power und Selbstdisziplin aufbringen – Basis für Ihren täglichen Erfolg***

Selbstdisziplin ist einer der besten Wege, mehr Zeit im Leben zu gewinnen, wenn sie zur Gewohnheit und zum systematischen Verhalten geworden ist. Wer aber diszipliniert arbeitet, sollte auch immer Ausgleich durch Belohnung herstellen! Nur so gewinnt man geistige Energie. McGee-Cooper unterstreicht auf Basis der Erkenntnisse aus der neuen Gehirnforschung an dieser Stelle noch einmal die Wichtigkeit der Ausgewogenheit aller Bedürfnisse.

## **4 Zeit und Persönlichkeit – „Typgerechtes“ Selbstmanagement im Alltag**

Nicht jede Zeit- und Selbstmanagementmethode funktioniert für jedermann gleichermaßen, denn Menschen sind eben verschieden. Schon einleitend weist Ann McGee-Cooper auf die verschiedenen Ausprägungen der rechten und linken Gehirnhälfte hin, wonach „rechtshirnige“ Menschen nach herkömmlichen Zeitmanagementmethoden nicht arbeiten können. Sie arbeiten bildhaft. Für „linkshirnige“, also geordnete, logische Menschen ist das herkömmliche Zeitmanagement wie geschaffen. Unterschieden werden kann auch zwischen „monochronisch“ arbeitenden und „polychronisch“ arbeitenden Menschen. Während monochronische Menschen eher eine Sache beginnen und zu Ende führen, müssen polychronische Menschen mehrere Dinge gleichzeitig tun. Polychronische Menschen sind meist rechtshirnig dominierte, die ihre Energie daraus beziehen, verschiedene Projekte gleichzeitig zu machen, während linkshirnig dominierte Menschen eher konvergente Informationsverarbeiter sind.

Typgerechtes Selbstmanagement umschließt auch andere Persönlichkeitsmerkmale, die mithilfe des „DISG-Persönlichkeitsmodells“ von F. Gay vorgestellt werden. DISG beschreibt die vier Persönlichkeitstypen: Dominant – Initiativ – Stetig – Gewissenhaft. Im Buch von Lothar J. Seiwert finden sich Zeitmanagementtips für die jeweiligen Persönlichkeitstypen. Generell gilt aber auch hier: Eine Mischung der verschiedenen Stile erhöht die Effektivität. Es zeigt sich immer wieder, daß Menschen verschiedener Stile gut zusammenarbeiten und voneinander lernen können.

## Unsere Produkte

### ***Das Fast-Read-Service***

Jährlich erscheinen allein auf dem deutschsprachigen Markt Tausende neue Bücher zu wichtigen Wirtschaftsthemen. Wir fassen für Sie die besten Neuerscheinungen und Klassiker aus den Bereichen Unternehmensführung, Management, Human Resources, globale Märkte und Marketing in zwei Varianten zusammen.

#### *Der i.s.e abstract*

ist eine komprimierte, informativ und objektiv beschreibende Wiedergabe der wichtigsten Inhalte eines Fachbuches auf drei bis vier Seiten. In fünf bis zehn Minuten können Sie beurteilen, ob dieser informative abstract ausreicht, um fundiert argumentieren und entscheiden zu können, oder ob Sie das Buch selbst lesen bzw. die i.s.e review zum Thema bestellen wollen.

#### *Die i.s.e review*

faßt die wichtigsten Bücher und Fachartikel zu einem Thema auf etwa zwanzig Seiten zusammen. Damit erhalten Sie die Beiträge von mehreren Autoren gebündelt und sind innerhalb von 30 Minuten auf dem aktuellen Stand des Wissens.

### ***Das Information-Broking***

Informationsbeschaffung im Wirtschaftsbereich muß heute rasch, detailliert aber auch umfassend erfolgen. Dazu haben viele Unternehmen weder die Zeit noch die nötigen Recherchekanäle. Wir erledigen auch das gerne für Sie.

#### *Das i.s.e topic*

beantwortet Ihre ganz individuellen Fragestellungen. Aus dem unendlichen Informationsangebot im Wirtschaftsbereich werden exakte Daten und Details gefiltert, und diese nach Ihrem Bedarf und Ihren Vorstellungen aufbereitet. Wie gewohnt, erhalten Sie das alles in kundengerechter i.s.e-Form: komprimiert und auf den Punkt gebracht.

#### *Das i.s.e update*

bietet Ihnen die Möglichkeit, spezielle Themen Ihrer Wahl zur fortlaufenden Zusammenfassung in Auftrag zu geben.

**Bestellungen erledigen Sie am besten mit dem Antwortfax auf der Rückseite.**

Viel Erfolg mit unseren beiden Produktlinien wünscht Ihnen Ihr i.s.e-Team.

#### **Impressum:**

Medieninhaber: informations service express Mörth & Mende OEG, Mariahilfer Strasse 57-59/14, A-1060 Wien.  
Telefon: +43 (1) 585 98 71-11, Telefax: +43 (1) 585 98 71-12,

<mailto:office@ise-online.net>, Homepage: <http://www.ise-online.net>

Bankverbindung: CA Kto-Nr.: 0957-61441/00, FN: 178682v, DVR: 1000675, UID: ATU 46295502

Redaktion: Mag. Gabriele Mörth & Dr. Johannes Mende

Für Sie gelesen und zusammengefaßt von: Mag. Gabriele Mörth

Bezugsmöglichkeiten: Information, Einzelbestellung und Abonnement unter der Adresse des Medieninhabers.

Der i.s.e abstract wahrt alle Urheber-, Personen- und Verlagsrechte nach aktuellem Recht. Der informative abstract verfolgt die Absicht, sich auf eine beschreibende Wiedergabe der wichtigsten Inhalte des Quellwerks zu beschränken. Er ersetzt nicht das Originalwerk.