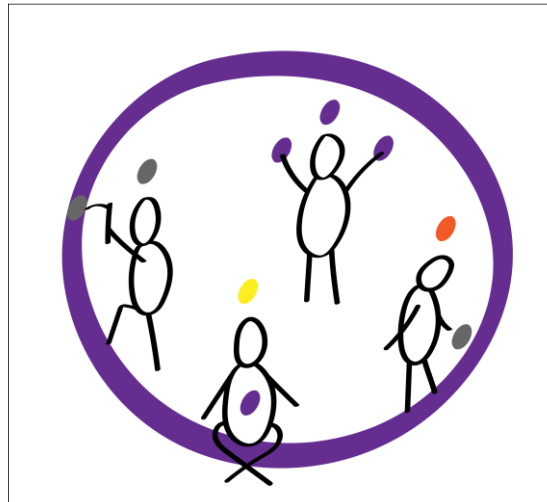




SELBST- UND ZEITMANAGEMENT

Workbook



SABINE WESELY

HOCHSCHULE HANNOVER, FAK. IV, ABT. WIRTSCHAFT

Workbook Selbst- und Zeitmanagement

Sabine Wesely

Inhaltsverzeichnis

Selbst- und Zeitmanagement – Ausgangspunkt und Fragen:	3
1 Was ist Selbstmanagement?	5
2 Warum Selbstmanagement? Glück und Erfolg.....	6
3 Zeiterleben und Stressbewältigung	15
3.1 Zeitnot	15
3.2 Stresserleben und Stressbewältigung	19
4 Selbstmanagement: Grundhaltung und Werkzeuge	22
4.1 Grundhaltung:.....	23
4.1.1 Achtsamkeit	23
4.1.2 Bewusstsein für Werte und Sinn	27
4.2 Werkzeuge	33
4.2.1 Zeitmanagement	33
4.2.2 Organisation	44
Zum Schluss.....	50

Selbst- und Zeitmanagement – Ausgangspunkt und Fragen:

Die heutige Wirtschaftswelt ist geprägt von Beschleunigung, Digitalisierung, Globalisierung, demografischem Wandel und Wertewandel. Um die aktuellen Trends zu beschreiben, die auf die Wirtschaft einwirken, wird häufig die Formel VUKA genannt, für die Begriffe Volatilität (d.h. sprunghafte Entwicklungen), Komplexität und Ambiguität. Die zukünftige Arbeitswelt (Arbeit 4.0) wird geprägt sein von dezentralen Entscheidungen nah am Kunden, Flexibilisierung auf vielen Ebenen, flexiblen, offenen Organisationsstrukturen, Vernetzung und Arbeit in Projektform. Führung soll Mitarbeitende in dieser Arbeitsrealität unterstützen. In Unternehmen entstehen neue Konzepte wie agiles Arbeiten, New Work und New Leadership. Die Kompetenzanforderungen ändern sich. Reflexions- und Handlungskompetenz werden immer wichtiger und dies beinhaltet Selbst- und Zeitmanagement, Projektkompetenz, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit auch in unsicheren, sich ändernden Kontexten (vgl. Wesely, 2019).

In Wirtschaft und Gesellschaft wird die Frage immer lauter, ob es nicht noch „mehr“ gibt als Leistung im Sinne von besser, stärker, schneller. Gleichzeitig sind wir an einem Punkt angelangt, an dem höhere Leistung nicht durch noch mehr Druck und Zeitersparnis generiert werden kann.

Zeitnot und Stressempfinden nehmen zu – und damit die Frage, wie man damit umgehen kann. Dies beginnt schon im Studium. Deshalb wird ein sinnvolles Selbst- und Zeitmanagement immer wichtiger. Selbst- und Zeitmanagement hilft, das Studium effektiv und effizient zu absolvieren und bereitet auf die Arbeitsrealität 4.0 vor.

Ziel dieses Workbooks ist es, Hintergründe, Zusammenhänge, Modelle und Techniken des Selbst- und Zeitmanagements praxisnah darzustellen. Durch Übungen sollen Techniken veranschaulicht und vermittelt werden. Durch die Durchführung der Übungen wird es den Lesenden ermöglicht, Techniken auf den eigenen Alltag anzuwenden und ein individuell Selbstmanagement zu entwickeln.

Folgende Fragen werden in diesem Workbook geklärt: Was ist Selbst- und Zeitmanagement und worum handelt es sich bei Stressbewältigung? Wie kann man den empfundenen Alltagsstress bewältigen und eigene, sinnvolle Ziele erreichen? Woher kommt die Zeitnot und was kann man tun? Gibt es Faktoren, die Glück und Erfolg fördern? Was kann man in seinem Studien- und Arbeitsalltag tun, um sich wohl zu fühlen und erfolgreich zu sein? Welche Zeitmanagement-Tools helfen bei der Organisation von Studium und Arbeitsalltag?

Um diese Frage zu beantworten, wird im ersten Kapitel geklärt, was Selbstmanagement ist. Der Selbstmanagement-Prozesskreis wird vorgestellt. Im zweiten Kapitel wird die Frage erörtert, warum Selbstmanagement wichtig ist.

Letztendlich geht es den meisten darum, glücklich und erfolgreich zu sein. Es wird beantwortet, worum es sich bei den Begriffen Glück und Erfolg handelt, sowie ob ein Zusammenhang zwischen Glück und Erfolg besteht. Im dritten Kapitel geht es um Zeitnot, Stressempfinden und Stressbewältigung. Anschließend werden im vierten Kapitel Techniken des Selbstmanagements vorgestellt. Zunächst wird die Grundhaltung des Selbstmanagements geschildert, um danach die Werkzeuge des Zeitmanagements und der Organisation darzustellen. Abschließend werden die obigen Fragen im Fazit beantwortet.

Übung:

1. Was sind Ihre Fragen an den Text?
2. Was ist Ihr Ziel? Woran werden Sie merken, dass dieses Workbook Ihnen "etwas gebracht" hat?

Dies ist ein Buch zum Selbststudium und Selbstcoaching. Deshalb finden Sie in jedem Kapitel Reflexionsfragen, Übungen, Beispiele und Anwendungs-Tools.

Ich empfehle Ihnen, ausgewählte Tools regelmäßig für mindestens 2 Monate auszuprobieren. Erst dann lassen sich die Ergebnisse feststellen und Sie können entscheiden, welchen Nutzen Sie davon haben.

Sprache schafft (Denk-)Wirklichkeit. Entsprechend ist dieser Text in gendergerechter Sprache verfasst. Dabei werden alle sprachlichen Möglichkeiten ausgeschöpft.

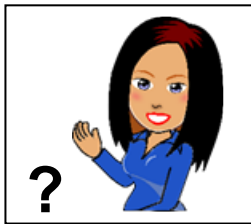
Viel Spaß beim Lesen!

Sabine Wesely



Bildquelle: pixabay

1 Was ist Selbstmanagement?



Bevor wir uns mit Modellen des Selbstmanagements befassen, stellt sich die Frage; Was ist Selbstmanagement eigentlich?

Der Begriff legt nahe, dass wir uns selbst managen, d.h. Selbstführung und Selbstorganisation betreiben. Was ist damit konkret gemeint? Laut Dorsch, Lexikon der Psychologie, ist Selbstmanagement ein therapeutisches Prinzip „das Menschen dabei unterstützen soll, eigenes Verhalten gemäß den eigenen Zielvorstellungen zu steuern“ (Dorsch, S. 1519). Man kann zwei Ebenen unterscheiden. Zum einen Selbstmanagement als Ziel, das heißt, es gibt grundlegend eine normative Vorgabe, dass Menschen danach streben, eigene Bedürfnisse zu ergründen und zu verwirklichen. Zum anderen Selbstmanagement als Methode, das bedeutet, Menschen werden dazu befähigt, eigenes Verhalten durch den Einsatz spezifischer Strategien zu steuern.

Management leitet sich ab von dem lateinischen „manus“. Dies bedeutet „Hand“. Es geht also darum, etwas zu handhaben, bewerkstelligen, durchzuführen. Das englische „to manage“ lässt sich übersetzen mit „führen, verwalten, leiten“. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang der **Management Prozesskreis** nach Laufer. Der Managementprozess besteht aus 1. Zielsetzung, 2. Planung, 3. Entscheidung, 4. Realisierung, 5. Kontrolle. Dies kann gut auf Selbstmanagement angepasst werden.

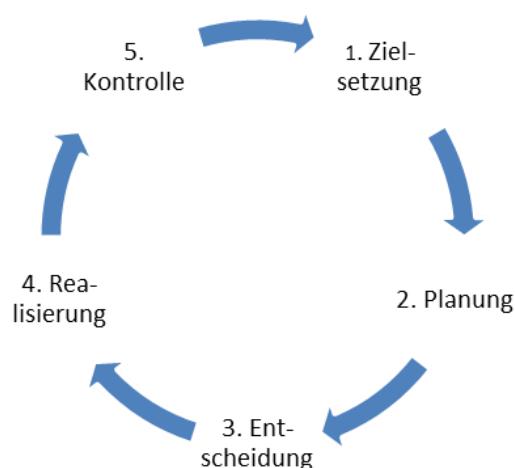


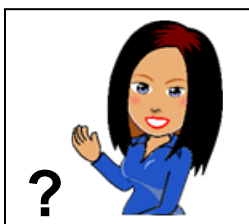
Abbildung 1: Der Selbstmanagement-Prozess (Vgl. Laufer, S. 18)

Selbstmanagement bedeutet also, sich selbst zu führen, indem man Ziele setzt, die notwendigen Schritte zu den Zielen plant, bewusst Entscheidungen trifft und für die Umsetzung Verantwortung übernimmt, entsprechend handelt und regelmäßig reflektiert und bilanziert. Es handelt sich um Selbstführung und Organisation des Alltags und der anstehenden Aufgaben.

Auch der Management-Prozess nach Demming kann hilfreich sein, um sich die Schritte des Selbstmanagements zu verdeutlichen. Nach Demming besteht der Managementprozess aus „Plan, Do, Check, Act“. In unserem Fall wäre dies: 1. Plan (Ziele setzen, Ist Analyse und Planen), 2. Do (Ausprobieren, Erkenntnisse gewinnen), 3. Check (überprüfen, ob die Umsetzung zielgerichtet und sinnvoll ist), 4. Act (ggf. Änderungen vornehmen, notwendige Schritte unternehmen oder fortsetzen). Dieses Workbook können Sie im Sinne des Plan, Do, Check, Act (**PDCA**) anwenden. Überlegen Sie sich, was Sie wollen (Ziele) und probieren Sie aus, was dazu passt. Je nach Ergebnis können Sie nachjustieren, Ihr eigenes Selbstmanagement erstellen und dies umsetzen.

Selbstmanagement spielt eine Rolle in Studium und Ausbildung, Beruf, Freizeit, sowie im persönlichen, sozialen und beruflichen Bereich. Selbstmanagement hilft, Tätigkeiten sinnvoll auszurichten und eine Balance zwischen den Bereichen zu finden. Zeitmanagement ist ein Teilbereich des Selbstmanagements und befasst sich mit dem bewussten Umgang mit der Zeit durch Strukturierung und Organisation. So weit, so gut. Aber warum eigentlich Selbstmanagement?

2 Warum Selbstmanagement? Glück und Erfolg

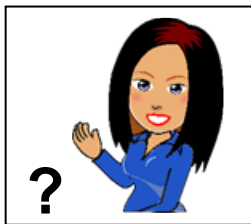


Warum Selbstmanagement? Warum 1. Ziele setzen, 2. planen, 3. sich entscheiden, 4. umsetzen und 5. kontrollieren? Warum Plan, Do, Check, Act? Könnte man nicht einfach alles auf sich zukommen lassen und eben so abarbeiten, wie es kommt?

Wenn wir unser Leben aktiv und geplant in die Hand nehmen, dann tun wir dies, weil wir etwas erreichen wollen. Wenn wir alles auf uns zukommen lassen, besteht die Gefahr, dass wir überrollt werden und dass nicht wir bestimmen, wo es lang geht, sondern andere. Wenn wir uns wiederum fragen, was genau wir denn erreichen wollen, dann führen viele Äußerungen letztlich zur Aussage, dass wir glücklich und erfolgreich sein wollen. Aber auch hier gilt: was heißt das konkret? Deshalb an dieser Stelle zunächst die folgenden Fragen an Sie:

Übung:

1. Was bedeutet für Sie Glück?
2. Wann sind Sie glücklich? Können Sie Momente beschreiben, in denen Sie glücklich waren?
3. Was bedeutet für Sie Erfolg?
4. Haben Sie Vorbilder? Oder können Sie Personen benennen, die aus Ihrer Sicht erfolgreich sind? Was macht diese erfolgreich?
5. Unabhängig von der allgemeinen Definition: was ist für Sie ganz spezifisch Erfolg?



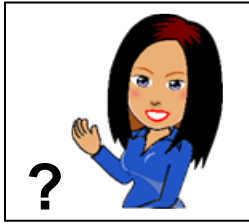
Was ist Glück? Warum ist es gut, glücklich zu sein?

Dies fragt Ilona Boniwell, Professorin für Positive Psychologie an der University of East London. Eine Antwort liegt auf der Hand: Glück ist gut, weil es sich gut anfühlt. Aber es ist auch wissenschaftlich erwiesen, dass es positive Effekte gibt bezogen auf das soziale Umfeld, Gesundheit, Erfolg, Selbstregulierung und Hilfeverhalten. Glückliche Menschen halten länger durch bei Aufgaben, die nicht an sich Spaß machen. Sie sind aufmerksamer und arbeiten systematischer (vgl. Boniwell).

Was ist **Glück** überhaupt? In der Positiven Psychologie werden drei Zustände unterschieden: 1. Das hedonistische Glück beschreibt das sinnliche Vergnügen und das Glück des Moments. Eine Situation wird genossen, ein Augenblick ausgekostet. Wir genießen zum Beispiel die Schlittenfahrt, ein Eis in der Sonne, lachen mit einer Freundin oder umarmen unseren Partner. Das eudaimonische Glück beschreibt die Lebenszufriedenheit: das Gefühl, die eigenen Werte, Stärken und Ziele zu kennen, auf dem richtigen Weg zu sein und sinnvoll zu handeln. Engagement und Flow schließlich beschreiben einen Zustand, in dem man völlig im Tun aufgeht. Wir sind zum Beispiel ganz ins Zeichnen versunken, gehen ganz darin auf, Klaviert zu spielen, oder haben über dem interessierten Lesen eines Textes ganz die Zeit vergessen. Fähigkeiten und Aufgabe sind im Einklang, man befindet sich ganz im Hier und Jetzt (Vgl. Bierhoff/Rohmann/Frey sowie Blickhan, S. 31f).

Wenn wir diese drei Beschreibungen von Glück betrachten, fällt auf, dass der erste und dritte Zustand eher Momentaufnahmen darstellen und dass die zweite Definition einen längeren Zustand beschreibt. Hier ist es vielleicht sogar eher sinnvoll, den Begriff Zufriedenheit zu wählen als von „Glück“ zu sprechen. Die Positive Psychologie hat deshalb den Begriff happiness (= Glück) durch den Begriff subjective well-being (SWB, subjektives Wohlbefinden) ergänzt (vgl. Blickhan, S. 27). Glück scheint eher ein

„entschleunigter“ Begriff zu sein. Komponenten wie Effektivität, Effizienz und Leistung spielen keine oder eine eher untergeordnete Rolle.



Was ist Erfolg?

Laut Dosch Lexikon der Psychologie handelt es sich bei **Erfolg** um positive Bestätigung („Ich habe es geschafft!“, „Ich habe es erreicht!“). Diese wirkt sich im Erleben als aktivierende Variable aus und beeinflusst Motivation, Denkprozesse und Lernerfolg. Mit anderen Worten: Erfolgserlebnisse geben Bestätigung und wirken sich positiv aus auf Motivation und Lernerfolg. Wenn Sie z.B. viel für eine Klausur gelernt haben und Sie haben die Note erreicht, die Sie sich vorgenommen haben, dann sind Sie motiviert, so weiter zu machen. Sie setzen sich beim nächsten Mal das gleiche Ziel oder haben sogar einen höheren Anspruch. Wenn Sie dies wieder schaffen und die Reaktionen verstärkend ausfallen, sind Sie bereit, Ihr Anspruchsniveau zu halten oder sogar zu erhöhen. Erfolgserlebnisse führen zu höherer Leistungsmotivation. Ausbleibender Erfolg führt wahrscheinlich eher dazu, dass Sie Ihr Anspruchsniveau senken. Erfolg ist das Eintreten einer beabsichtigten, erstrebten Wirkung. Erfolg hat also mit Zielerreichung zu tun. Für das Erfolgserleben ist aber weniger das reine Ergebnis einer Leistung bestimmend, als das Verhältnis von Ergebnis und Anspruchsniveau. Der Schwierigkeitsgrad, den man sich selbst abverlangt, sollte weder zu niedrig, noch zu hoch sein. Außerdem braucht man das Gefühl, dass die Leistung selbst erbracht wurde, die Bedingungen für die Leistungshöhe an einem selbst lagen, dass das Ziel erreicht wurde und die Reaktionen erwartungsgemäß ausfielen (vgl. Dorsch, S. 162 und 514).

Leistung wird in der Psychologie definiert als Aktivität, die zu einem Ergebnis führt. Der Begriff beschreibt die verrichtete Arbeit in einer bestimmten Zeiteinheit und ist der durch Energieaufwand geschaffene Wert. Je mehr Energie Sie in das Erreichen des Zieles stecken, desto höher kann der Erfolgswert werden. Je schneller Sie das Ziel erreichen, desto höher die Leistung. Bei Arbeitsleistung spielt außerdem eine Rolle, inwiefern die Handlungen und Handlungsergebnisse für organisationale Ziele von Bedeutung sind. Leistungsmotivation wird unter anderem gespeist von Hoffnung auf Erfolg und Furcht vor Misserfolg (vgl. Dorsch, S. 1000f).

Übung:

Was ist Ihre Leistungsmotivation?

- a) Was wollen Sie in diesem Semester erreichen?
- b) Was wollen Sie in diesem Seminar erreichen?
- c) Wie können Sie jeweils den Erfolg feststellen (Kriterien)?
- d) Wie können Sie für (kleine) Erfolgserlebnisse sorgen?



An dieser Stelle könnte man nun fragen: Hängen Glück und Erfolg zusammen?

Wenn man einige Studien zusammenfasst, kommt man zu folgendem Schluss:

Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen subjektivem Wohlbefinden und (Vgl. Boniwell, S. 44 ff)

- Optimismus beziehungsweise einer positiven Grundeinstellung. Optimismus bedeutet nicht, dass man die „rosarote Brille“ aufsetzt, sondern wird definiert als a) auch in schwierigen Situationen Positives sehen und b) eine generell gute Erwartung für die Zukunft haben (vgl. Seligman, Graupmann u.a.).
- Sinn im Leben, z.B. einem sinnerfüllten Beruf bzw. einer sinnvollen Tätigkeit und auch Spiritualität (vgl. hierzu auch Fischer).
- Sozialen Beziehungen, z.B. nahe Freundschaften. Ein reiches und erfülltes Sozialleben macht glücklich.
- Stablen Partnerbeziehungen¹ und dem Zusammensein mit bzw. die Nähe von glücklichen Menschen.
- Entspannung, genug Schlaf und genug Bewegung (Sport).

Eine der bekanntesten Untersuchungen, die sich mit den Auswirkungen von Wohlbefinden befasste, wird die Nonnen-Studie genannt (vgl. Danner/Snowden/Friesen, 2001). Die Forscher der University of Kentucky untersuchten die handgeschriebenen Autobiografien von 180 Nonnen, die diese im Alter von ca. 22 Jahren verfasst hatten. Sie beleuchteten die Emotionen, die durch Worte und Inhalte in den Aufsätzen deutlich wurden. Dies wurde in Beziehung gesetzt mit Alter und Gesundheit der nunmehr 75 bis 95 jährigen Bewohnerinnen. Dabei wurde ein starker umgekehrter Zusammenhang festgestellt zwischen einem positiven

¹ Eine Heirat hebt das subjektive Wohlbefinden stark an. Nach einer Weile sinkt es zwar, aber bei stabilen, gut funktionierenden Partnerschaften bleibt das Wohlbefinden über dem vorherigen Level.

emotionalen Inhalt des Schreibens und Sterblichkeit. Vereinfacht gesagt: je glücklicher die Nonnen in den Autobiografien waren, desto gesünder waren sie im Laufe ihres Lebens und desto höher war die Lebenserwartung! Der Psychologie Prof. Martin Seligman gibt seinem Buch entsprechend den Untertitel „Warum Optimisten länger leben“.

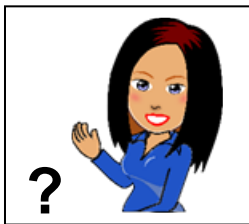
Hängen Glück und Erfolg zusammen? Es spricht einiges dafür, dass eine Wechselwirkung besteht.

Übung:

Was können Sie tun, um Ihr hedonistisches Glück zu erhöhen? Was können Sie tun, was Freude bereitet, Spaß macht oder was Sie genießen?

Machen Sie ein Brainstorming. Suchen Sie etwas aus, was Sie diese Woche noch tun.

Nun eine weitere Frage, die man sich in diesem Zusammenhang stellen könnte. Viele populärwissenschaftliche Bücher empfehlen Positives Denken, um Glück und Erfolg zu erreichen.



Was ist mit dem Positiven Denken? Führt dies zu Glück und Erfolg?

Dazu müssen wir zunächst klären, was **Positives Denken** ist. Zumindest lässt sich schon anhand des Begriffes feststellen: Positives Denken ist NICHT Emotion. Es kann sich also nicht (allein) um Gefühle handeln, sondern der Begriff schließt Denkprozesse mit ein. Schütz und Hoge fassen unter den Begriff Positives Denken wissenschaftliche Konzepte wie Internale Kontrollüberzeugungen (Rotter), Selbstwirksamkeitserwartungen (Bandura), Hoffnung, Optimismus (Scheier & Carver, Snyder, Seligmann) und günstige Attributionsstile (Weiner) (vgl. Schütz/Hoge, S. 27ff).

Menschen unterscheiden sich generell darin, wie stark sie davon überzeugt sind, dass ihr eigenes Verhalten maßgeblich für den Verlauf ihres Lebens ist oder dass äußere Faktoren ihr Schicksal bestimmen. Ist eine Person der Ansicht, dass ihr Leben durch äußere Umstände bestimmt wird, liegt eine externale Kontrollüberzeugung vor. Ist ein Mensch eher überzeugt davon, dass er selbst sein Schicksal durch sein Handeln bestimmt, handelt es sich um eine internale Kontrollüberzeugung. Im Arbeitsalltag gibt es die Möglichkeit, Aufgaben mit externaler Kontrollüberzeugung anzugehen (z.B. „Da kann man nichts machen, der Chef hat es so angeordnet“ oder „Die Professorin kümmert sich nicht, da kann ich es ja auch nicht schaffen!“) oder mit internaler Kontrollüberzeugung (z.B. „So kann ich die Aufgabe nicht lösen, ich kläre noch mal die

Fragen mit meinen Kollegen und dem Chef, dann fange ich an“ oder „Ich habe es noch nicht verstanden und versuche es noch mal auf andere Art und Weise: wer und was kann mir helfen?“). In diesem Sinne führt eine internale Kontrollüberzeugung eher zu einem hilfreichen Handeln. Eine positive Selbstwirksamkeitserwartung beruht auf der positiven Einschätzung der eigenen Fähigkeiten. Dies beinhaltet zum einen eine positive Konsequenzerwartung (die Handlungen werden zum Ziel führen) und zum anderen eine positive Kompetenzerwartung (man ist in der Lage, die Handlung durchzuführen). Wenn Konsequenzerwartung und Kompetenzerwartung hoch sind, ist die Selbstwirksamkeitserwartung sehr hoch. Die Selbstwirksamkeitserwartungen beeinflussen maßgeblich die Entscheidung, ob Menschen ihre Ziele in Angriff nehmen oder nicht. Wenn Sie z.B. daran glauben, dass Sie in der Lage sind, eine Hausarbeit zu schreiben und grundsätzlich davon ausgehen, dass Ihr Bemühe und Ihre Arbeit dazu führen, dass Sie eine gute Hausarbeit abgeben, dann werden Sie anfangen zu schreiben. Sollte es schwierig werden, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Sie Ihre Bemühungen verstärken, denn Sie gehen ja davon aus, dass Sie die Kompetenz besitzen und dass Sie es schaffen werden. Optimismus wirkt sich aus auf die Motivation und die Bewältigung von schwierigen Situationen. Zur Erinnerung: Optimismus beschreibt eine „Geisteshaltung, die sich dadurch auszeichnet, auch in schwierigen Situationen Positives zu sehen und eine generell gute Erwartung in die Zukunft zu haben“ (vgl. Graupmann/Oswald/Frey/Streicher/Bierhoff, S. 120). Personen mit positiven Erwartungen zeigen eine höhere Motivation, ihre Ziele zu verfolgen und haben auch bessere Bewältigungsstrategien bei Problemen. Studien zeigen, dass optimistisches Denken sich auf die Gesundheit auswirkt, also hilft, z.B. Operationen besser zu überstehen und auch positiv auf das Immunsystem wirkt (vgl. z.B. Graupmann/Oswald/Frey/Streicher/Bierhoff, S. 121). Im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung können positive Erwartungen tatsächlich zu positiveren Ergebnissen führen.

Viele Studien zum optimistischen Denken gehen auf Seligmann zurück. Hierbei spielen Attributionen eine Rolle. **Attributionsstile** (also Denk- und Erklärungsstile) beinhalten Wahrnehmung, Einordnung des Wahrgenommenen und Ursachenzuschreibung. Die Attributionsstile sind teilweise bewusst und teilweise unbewusst. In einer berühmten Studie teilte Seligman Hunde in drei Gruppen auf. Alle Gruppen wurden jeweils in einen Käfig gesperrt. Die erste Gruppe erhielt in willkürlichen Abständen Stromschläge, konnte diese aber durch das Betätigen eines Hebels wieder abstellen. Die zweite Gruppe erhielt genau die gleichen Stromschläge, konnte aber nichts dagegen tun und musste diese erdulden, bis sie wieder abklangen. Die dritte Gruppe erhielt keine Stromschläge. In einem zweiten Schritt wurden die Gruppen in neue Käfige gebracht, aus denen sie entkommen konnten. Die erste Gruppe floh, sobald die Stromschläge einsetzten. Die dritte Gruppe brauchte etwas länger. Die zweite Gruppe aber erlitt die Stromschläge, obwohl sie hätten gehen können! Sie hatten gelernt, vermeidbare Schmerzen zu ertragen. Dies übertrug Seligman auf Menschen und nannte dieses Denkmuster „erlernte Hilflosigkeit“ (vgl. Haas, S. 54 und Seligman a) 2002).

Menschen können beispielsweise in schwierigen Situationen lernen, dass sie nichts tun können und verhalten sich dann auch hilflos, wenn sie etwas ändern könnten. Das innere Erklärungsmuster ist „grundsätzlich, ich, immer“ (me, always, everything). Dieses Denk- und Erklärungsmuster führt zu Unwohlsein und zur Passivität auch in Situationen, wo es besser wäre zu handeln.²

Bei zu häufigen oder unkoordinierten Änderungsprozessen im Unternehmen lässt sich die erlernte Hilflosigkeit gut beobachten. Da die Mitarbeitenden zu oft erlebt haben, dass Änderungsprozesse wenig Wirkung zeigten, nicht zu Ende geführt wurden oder durch zu schnelle weitere Änderungsschritte abgelöst wurden, verhalten sie sich passiv gegenüber sinnvolle und machbaren Änderungsvorhaben. Die Denkweise ist dann: „Das bringt sowieso nichts!“.

Zurück zum Positiven Denken: Hilfreich ist also: 1. die Vorstellung, dass man sein Schicksal selbst beeinflussen kann (internale Kontrollüberzeugung), 2. eine positive Selbstwirksamkeitserwartung, also die Überzeugung, dass bestimmte Handlungen zu einem erwünschten Ziel führen (positive Konsequenzerwartung) und dass man auch in der Lage ist, diese Handlung durchzuführen (positive Kompetenzerwartung), 3. die Neigung, die Zukunft in positivem Licht zu sehen (Optimismus), 4. die Auffassung, dass man den Willen und die Möglichkeit hat, seine Ziele zu erreichen (Hoffnung) sowie 5. sich das Zustandekommen von Ergebnissen und Ereignissen so zu erklären, dass es Anlass zur Zuversicht gibt (positiver Attributionsstil) (vgl. Schütz, S. 35f).³ Wenn Sie wollen, können Sie diese Erkenntnisse gleich einmal ausprobieren:

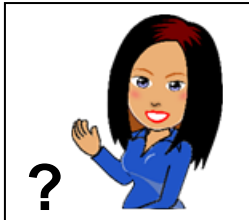
Übung: Schreiben Sie ein für Sie wichtiges Ziel auf.

- 1.) Was können Sie selbst beeinflussen?
- 2.) Was können Sie tun, damit Sie Ihr Ziel erreichen? Zählen Sie konkrete Schritte auf, die Sie auch meistern können und wollen.
- 3.) Wie wird es sein, wenn sich alles realistisch positiv entwickelt? Beschreiben Sie...
- 4.) Entscheiden Sie sich noch mal bewusst: Wollen Sie Ihr Ziel erreichen? Haben Sie die Möglichkeit, Ihr Ziel zu erreichen?
- 5.) Wo haben Sie schon ähnliche Aufgaben oder Herausforderungen gemeistert? Was haben Sie getan? Was hat Ihnen geholfen? Wer hat Sie unterstützt?

² Menschen erklären sich das Zustandekommen von Ergebnissen durch den Ort (wer oder was hat das Ereignis ausgelöst), die Stabilität (ist dies dauerhaft oder vorübergehend) und die Globalität (ist das Ergebnis allgemein oder spezifisch). Der Ort kann internal („Ich bin schuld/verantwortlich“) oder external (der andere ist schuld/verantwortlich) sein. Die Stabilität kann als dauerhaft (das liegt mir einfach nicht) oder vorübergehend (ich war heute schlecht in Form) gedeutet werden. Globalität kann allgemein (es liegt an meiner Ausstrahlung) oder spezifisch (die wollten jemanden, der Spanisch spricht) sein. Je nach Erklärungsmuster fühlt man sich handlungsfähig oder eher wie gelähmt.

³ Auf die Nachteile des Positiven Denkens sowie Vorteile des Pessimismus kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Vergleiche hierzu Schütz/Hoge, S. 123 - 140.

Optimismus wird von Oettingen in Anlehnung an Seligman definiert als „die Summe von Annahmen und Erwartungen in Bezug auf die Zukunft auf der Basis früherer Erfolgserlebnisse“ (Oettingen, S. 22). Wichtig für die Umsetzung von Visionen und Zielen sind positive Erfolgserwartungen, sowie Energie und Anstrengung, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen.



Was ist aber mit Positiven Phantasien? Ist es hilfreich, sich intensiv vorzustellen, man habe das Ziel schon erreicht?

Oettingen untersuchte in verschiedenen Settings den Zusammenhang von Denkmustern, positiven Phantasien und Zielerreichung.⁴ Grundsätzlich stellte Oettingen Folgendes fest: die positive Erfolgserwartung ist Voraussetzung für eine Umsetzung des Vorhabens. Je höher die Erwartungen aufgrund früherer Erfahrungen, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass das Ziel erreicht wurde. ABER: Je mehr sich die Personen in positiven Phantasien ergingen, desto niedriger war die Wahrscheinlichkeit, dass das erträumte Ziel erreicht wurde. „(...) positive Phantasien konnten unter Umständen nützliches Tun sogar verhindern“ (Oettingen, S. 53). Das positive Träumen, die intensive Vorstellung vom positiven Ergebnis an sich, die Erstellung einer Vision und die positive Phantasie hatten in Oettingens Studien einen erfolgsmindernden Einfluss! „Indem Sie davon träumen, rauben Sie sich die Energie, die Sie brauchen, um etwas anzupacken. Sie versetzen sich in einen vorübergehenden Zustand von Seligkeit, Ruhe – und damit Lethargie“ (Oettingen, S. 66).

Wann sind nun positive Phantasien von Vorteil und wann nachteilig? Positive Phantasien helfen, eine ausweglose Situation durchzuhalten, aber sie hindern uns daran, schwierige Aufgaben anzupacken. Positive Phantasien sind wichtig, um auf einer tieferen Ebene herauszufinden, was zu einem passt, was für einen stimmig ist und was man wirklich will. Um festzustellen, ob ein Ziel wirklich zu einem passt, welche Werte einem wichtig sind und welche Richtung stimmig ist, sind positive Phantasien hilfreich.

Um diese Erkenntnisse zu verbinden, entwarf Oettingen ein Modell, in welchem die Probanden für sie machbare Wünsche verfolgen sollten (Erfolgserwartung). Die

⁴ Z.B. Studentinnen, die Schuhe kaufen wollten, Studierende, die davon träumten, eine Beziehung einzugehen, Studierende, die eine bestimmte Zensur schreiben wollten, Genesungserwartungen nach einer Operation.

ersehnte Wunscherfüllung und auch das voraussichtliche Hindernis sollten mental ausgearbeitet werden (Nutzung der tieferen Ebene der Phantasie). Das **mentale Kontrastieren** sorgte bei den Versuchspersonen, die hohe Erfolgsaussichten hatten, für einen erheblichen Energieschub. Die Probanden, die geringe Erfolgserwartungen hatten, verloren die Energie und konnten schneller loslassen. Mentales Kontrastieren konnte also „Menschen dazu motivieren, sich noch stärker zu engagieren, wenn es sinnvoll war, oder sich eindeutiger von einem Ziel abzuwenden, wenn dies nötig war“ (Oettingen, S. 94). Die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung erhöht sich nach Gollwitzer, wenn Menschen ihr Ziel formulieren und wird noch stärker bei einer schriftlichen Zielformulierung und Planung. Die Zielplanung wird noch effektiver, wenn sie in Form eines Wenn-dann Statements erfolgt (vgl. Oettingen S.166f).

Aus diesen Erkenntnissen entwickelten Oettingen und Gollwitzer ein Modell des Selbstcoachings, mit dem man sich auf kleine und große Ziele einstimmen kann und die Umsetzungswahrscheinlichkeit erhöht. Gemäß der Anfangsbuchstaben der einzelnen Schritte heißt das Modell des mentalen Kontrastierens WOOP Methode.

Übung: Die WOOP Methode⁵

Wish: Benennen Sie einen Wunsch für die nächsten 24 Stunden, in einem Monat oder unbestimmt. Schreiben Sie diesen in 1 – 2 Sätzen auf.

Outcome: Stellen Sie sich das beste Ergebnis intensiv vor. Wie ist es, wenn sich Ihr Wunsch erfüllt? Schreiben Sie auch das beste Ergebnis in 1 – 2 Sätzen auf.

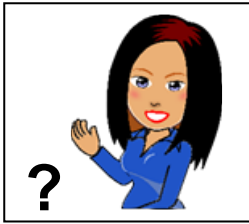
Obstacle: Stellen Sie sich intensiv vor, was Sie daran hindern könnte, den Wunsch zu erfüllen und schreiben Sie auch dies in 1 – 2 Sätzen auf.

Plan: Wie können Sie das Hindernis überwinden, dem Hindernis vorbeugen, die Gelegenheit ergreifen? Schreiben Sie auf: Wenn (Hindernis), dann (Handlung).

Nachdem geklärt wurde, was Selbstmanagement beinhaltet, stellt sich nun die Frage, wie man mit den Anforderungen in Studium und Beruf konkret umgehen kann. Wie können Aufgaben und Herausforderungen bewältigt werden? Wie kann man gut mit Stress umgehen? Dies wiederum wirft die Frage auf, wie Zeitnot entsteht, was Stress überhaupt ist und wie Stressempfinden zustande kommt. Um die Beantwortung dieser Fragen drehen sich die nächsten zwei Kapitel.

⁵ WOOP ist sehr gut erforscht und wird in den wissenschaftlichen Publikationen „mental contrasting“ genannt. Vgl. z.B. Sevincer/Busatta/Oettingen.

3 Zeiterleben und Stressbewältigung

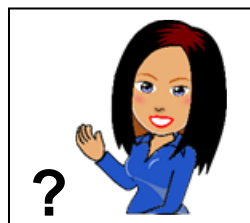


Wie entstehen Zeitnot und Stress und wie kann man damit umgehen? Welche konkreten Tipps ergeben sich daraus?

67 % der Deutschen empfinden die „ständige Hektik und Unruhe“ als den größten Auslöser von Stress. 1991 antworteten die Deutschen auf die Frage, ob sie sich in Beruf und Privatleben oft in Eile fühlten, zu 25% mit „ja“. 2001 stimmten fast 35% zu (vgl. Klein, S. 166ff). Internationale Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen (vgl. Boniwell). In der im Auftrag der AOK durchgeführten Sinus-Studie wurden im Jahr 2014 Eltern nach Ihrer gefühlten Belastung gefragt. Fast die Hälfte der Eltern klagte über starken oder sehr starken Zeitstress. Ein starker signifikanter Zusammenhang zeigte sich zwischen zeitlicher und seelischer Belastung. Zeitstress ist eine zentrale Belastungsdimension bei Eltern (vgl. AOK Familienstudie 2014, S. 13ff). Die Studie kommt außerdem unter anderem zu dem Schluss: Je mehr freie und selbstbestimmte Zeit die Eltern haben, desto größer ist das gesundheitliche Wohlbefinden der Kinder (vgl. AOK Familienstudie 2014, S. 82). Freie und selbstbestimmte Zeit wirkt sich also positiv auf das Wohlbefinden aus – das eigene und das von Angehörigen.

3.1 Zeitnot

Haben wir also immer mehr Arbeitsaufgaben, Tätigkeiten und Verpflichtungen? Sind die Ursachen der Zeitnot der Zeitgeist, die besonderen Umstände, die aktuelle Chefin, der Professor, das besonders schwere Semester? Die Antwort ist... Nein! Paradoxerweise haben wir heutzutage mehr Zeit als Menschen je hatten: die Arbeitszeit ist gesunken, es gibt viele Haushaltsgeräte, die die Hausarbeit beschleunigen und erleichtern und wir haben eine höhere Lebenserwartung.⁶



Woher kommen dann empfundene Zeitnot und Stressempfinden?

Eine Antwort ist: wir verbringen zu viel Zeit vor dem Bildschirm. Laut Boniwell verschwenden viele ein Drittel ihrer Zeit vor Fernseher, Computer, Smartphone und

⁶ Sind Sie durch diese Aussage irritiert oder regt sich bei Ihnen nun Protest? Ich werde darauf später noch mal eingehen.

verbringen immer weniger Zeit mit den Dingen, die sie als freudvoll empfinden, wie z.B. Freunde treffen oder etwas unternehmen. „Überspitzt gesagt, verkürzt elektronische Unterhaltung das Leben“ (Klein, S. 146). Medien kosten nicht nur Zeit, sondern sie schaffen auch eine Zone ohne Erinnerung, da die medialen Eindrücke keine bleibenden Erinnerungserlebnisse schaffen. Wenn wir etwas unternehmen wollen, dann quetschen wir einfach mehr Aktivitäten in ein kleineres Zeitfenster, wählen eher schnell zu erledigende Unternehmungen, führen diese schneller durch und kombinieren mehrere Tätigkeiten (vgl. Boniwell, S. 72f). Wir haben also eine zunehmende **Verdichtung** der Arbeitsaufgaben, Tätigkeiten und Verpflichtungen in kleineren Zeiträumen.

Diese Erkenntnis können Sie in der folgenden Übung umsetzen:

Übung:

Verzichten Sie zwei Wochen lang auf Fernseher, Computerspiele und Chats. Was tun Sie mit der erhaltenen Zeit? Nutzen Sie die Zeit doch für Dinge, die Sie schon länger mal tun wollten.

Die zweite Antwort ist: Nicht die zur Verfügung stehende Zeit stresst uns, sondern ein **von außen aufgezwungener, zu schneller Takt**. Zeit ist einfach da. Man kann sie nicht „haben“. Und dementsprechend kann man Zeit auch nicht investieren, sparen oder verschwenden. Es gibt nur die Möglichkeit, eine Auswahl zu treffen und danach zu handeln. Dazu muss man wissen, was man will. Deshalb ist es wichtig, Souveränität über die Zeit zu gewinnen: hohe Belastung ist dann gut zu bewältigen, wenn man ein Höchstmaß an Freiheit verspürt und den Eindruck hat, dass man seine Zeit und den eigenen Rhythmus selbst bestimmt. Hilfreich ist, auch Dinge in einem selbst bestimmten Tempo zu tun. Boniwell spricht von einer Balance zwischen gebundenen und frei gewählten Aktivitäten sowie zwischen verschiedenen Lebensbereichen. Wir brauchen regelmäßig Zeit für uns selbst sowie eine individuelle Grenzziehung zwischen Arbeit und Familie bzw. zwischen Arbeit und Freizeit (vgl. Boniwell, S. 79).

Auch hierzu gibt es eine Übung:

Übung:

1. Was ist Ihnen wirklich wichtig? Womit / Mit wem wollen Sie Zeit verbringen? Wie schaffen Sie dafür Zeit-Räume?
2. Was können Sie tun, um mehr Zeitsouveränität zu erhalten?

Die dritte Antwort ist: wir verlieren den Takt, weil wir **dauerhaft zu viel zu schnell tun**. Wir brauchen Zeiten, in denen wir uns sammeln. Deshalb gehört dazu, für Ausgleich zu sorgen und leere Zeiten zu schaffen. Wir brauchen Phasen des Nichtstuns und Zeiten mit langsamerem Tempo als Ausgleich. Ständige Betriebsamkeit kostet Energie und erschwert Reflexion und tiefere Gedanken.

Auch diese Erkenntnis könne Sie in einer Übung umsetzen:

Übung:

Stellen Sie sich einen Wecker für drei Minuten. Tun Sie in diesen drei Minuten – nichts. Sitzen Sie einfach nur da und atmen. Beobachten Sie Ihre Gedanken und Gefühle, ohne diese festzuhalten.

Die vierte Antwort ist: wir haben **verlernt, ganz in der Gegenwart zu sein**. Die bewusste Wahrnehmung der Gegenwart ist wichtig. Dies geht besonders leicht, wenn wir Dinge nur um ihrer selbst tun. Eine bewusste Wahrnehmung verlängert die Zeit und hebt die Stimmung. Hierbei ist die Grundhaltung der Achtsamkeit nach Langner ein wichtiges Element (vergleiche Kapitel 4.1).

Haben Sie Lust auf eine Übung dazu?

Übung I:

Nehmen Sie sich mehrmals am Tag Zeit, bewusst zu genießen (z.B. den Sonnenaufgang, die bunten Blätter im Herbst, die Nähe Ihres Partners, den Kaffeeduft). Es dürfen ruhig kleine Dinge und Momente sein. Tun Sie immer wieder Dinge, einfach weil Sie diese gerne tun.

Übung II:

Tun Sie etwas, was Sie gerne tun. Nehmen Sie sich dafür Zeit. Gehen Sie bis an Ihre Grenzen. Dies kann Malen, Basteln, ein Instrument spielen, Sport, einen Text schreiben, Gartenarbeit oder ein Handwerk sein. Genießen Sie es und nehmen Sie sich die Zeit, darin aufzugehen.

Die fünfte Antwort ist: wir haben **verlernt, uns zu konzentrieren**. Konzentration bedeutet, sich auf eine Tätigkeit zu fokussieren und Störungen zu vermeiden, Ursachen für Anspannung beizulegen oder durch Sport und Entspannung abzubauen (vgl. Klein, S. 281).

Auch hierzu gibt es eine Übung:

Übung:

Konzentration lässt sich nach dem Konzept von Harvard Wissenschaftlern trainieren:

1. Aufgabenliste anlegen. 2. Tätigkeiten in Etappen und Unteretappen aufteilen. Je schwieriger die Konzentration, desto kleiner die Etappen. Jeder Schritt sollte nur so lange dauern, wie man ohne Mühe bei der Sache bleiben kann. 3. Wenn man einen Einfall oder Gedanken hat, der nichts mit der aktuellen Aufgabe zu tun hat: aufschreiben. Danach sofort zur ursprünglichen Aufgabe zurückkehren. (Training der Selbstkontrolle)



Wie aber bekommen wir Zeit für die wichtigen Dinge?

Wichtig ist laut Boniwell, dass wir mögen was wir tun und unsere Tätigkeit als sinnvoll empfinden (vgl. Boniwell, S. 79f). Klein empfiehlt die Beantwortung der folgenden Fragen, um bewusst über die eigene Zeit zu entscheiden: 1. Muss die Tätigkeit jetzt sein? 2. Wäre ich bereit, die Folgen des Aufschiebens hinzunehmen? „(...) Das Arbeitstempo hängt im Wesentlichen von der Aufmerksamkeit ab; die Aufmerksamkeit aber folgt der Motivation“ (Klein, S. 283). Wenn wir keine Zeit für etwas haben, bedeutet dies in der Regel, dass für uns etwas anderes im Moment entscheidender ist (vgl. Klein, S. 229). Wir finden also Zeit für Dinge, wenn uns diese wirklich wichtig sind. Selbstkontrolle funktioniert dann, wenn ein Gewinn wartet. „Volle Konzentration auf eine Aufgabe ist also nur zu erreichen, wenn uns entweder ein Fernziel so fest und als so verheißungsvoll vor Augen steht, dass sich der Verstand erst gar nicht auf Ablenkungen einlässt. Oder aber wir brauchen kleinere Befriedigungen unterwegs, die wir in kürzeren Zeitabständen genießen können“ (Klein, S. 233). Hilfreich ist es, sich im Umgang mit Zeit Bestärkung im richtigen Maß zu verschaffen. Die Techniken der Zielsetzung und Planung werden in Kapitel 4.2 vertieft.

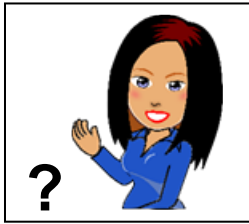
Übung:

Was ist Ihnen wirklich wichtig? Nennen Sie drei große Themen. Nennen Sie aus diesen drei großen Themen jeweils ein konkretes Ziel. Tätigkeiten in diesem Bereich haben Priorität. Der Rest kann gestrichen werden. Das hat vielleicht Folgen. Aber damit können Sie leben, oder?

In der Psychologie gibt es den Begriff **Zeitwohlstand**. Dieser beschreibt Zeitsouveränität und Zeitautonomie. „Grundsätzlich lebt im Zeitwohlstand, wer selbstbestimmt über seine zeitliche Lebensgestaltung bestimmen kann, weil man auf auskömmlichem materiellen Niveau ausreichend Zeit – zum richtigen Zeitpunkt, gemäß den eigenen sozialen und biologischen Rhythmen – pro Zeitverwendung zur Verfügung hat“ (Dorsch, S. 1858).

Bis hierhin haben wir geklärt, was Zeitnot eigentlich ist. Daraus ließen sich schon einige Übungen ableiten. Aus dem Empfinden von Zeitnot entsteht Stress. Stress entsteht auch bei bestimmten Anforderungen, Rahmenbedingungen, Wahrnehmungen. Stressempfinden ist ein häufiges Thema in Studium und Beruf. Deshalb wird es im folgenden Unterkapitel erörtert.

3.2 Stresserleben und Stressbewältigung



Was ist Stress genau und wie kann man mit Stressempfinden umgehen? Welche Strategie zur Stressbewältigung gibt es?

Bevor auf Stresserleben und Stressbewältigung eingegangen wird, sollen zunächst wichtige Begriffe geklärt und definiert werden. Grundsätzlich kann man unterscheiden zwischen Stressor (das, was stresst), Stressreaktion (die Reaktion auf den Stressor) und Stressbewältigung (Strategien zum Umgang mit Stressor und Stressreaktion).

Mit dem Begriff **Stressor** wird beschrieben, welcher Faktor uns stresst, also der Reiz, das Ereignis (vgl. Zimbardo, S. 478). Stressoren sind zum Beispiel die physische Umwelt (z.B. Lärm, Enge, Unruhe), Aufgaben, Rollen, der Handlungsrahmen (z.B. wenig Handlungsspielraum, Zeitnot), soziale Umwelt (z.B. Einsamkeit, hoher Konkurrenzdruck, Arbeitsklima, Familiensituation) oder Personen (z.B. ein missgünstiger Kollege) (vgl. Dorsch, S. 1637).

Bei Stress handelt es sich um Beanspruchung, Belastung, Druck (vgl. Dorsch, S. 1636). **Disstress** wird subjektiv als unangenehm empfunden und die Person wird davon negativ beeinflusst. Dies führt nachweislich zu somatischen Schädigungen. Disstress macht krank. **Eustress** (also positiver Stress) hingegen wirkt anregend und hat eine positive Wirkung (vgl. Kranner et al).

Die Frage, wie sich andauernder schwerer Stress auf den Körper auswirkt, untersuchte der kanadische Wissenschaftler Hans Selye (vgl. Zimbardo, S. 481 – 484). Alle Stressoren erfordern eine Anpassung des Organismus. Hierbei entsteht ein typisches Muster an **Stressreaktionen**⁷. Die Reaktion erfolgt immer in 3 Phasen.

1. Phase: In der Alarmphase mobilisiert der Körper alle Kräfte, um ein normales Funktionieren wiederherzustellen. Dies kann bewirken, dass man sich erst einmal schwächer fühlt.

2. Phase: Es folgt die Resistenzphase, in der der Körper einen Widerstand gegen den Stressor entwickelt. Die Symptome der ersten Phase verschwinden. Während die Resistenz zum Stressor größer ist, ist die Widerstandskraft zu anderen Stressoren eventuell sogar verringert. Auch kleine Auslöser können hier starke Reaktionen hervorrufen.

⁷ Es wird unterschieden zwischen spezifischen Reaktionen auf einen bestimmten Stressor und unspezifischen adaptiven physiologischen Mechanismen, die durch fast alle Stressoren ausgelöst werden. Dieses Muster bezeichnete Selye als allgemeines Adaptationssyndrom (AAS).

3. Phase: Wenn der Stressor verschwindet, tritt die Erschöpfungsphase ein, in der sich der Körper erholt.

Ein Beispiel: Sie bekommen am Arbeitsplatz zusätzliche herausfordernde Aufgaben, die für Ihr Fortkommen sehr wichtig sind. Zunächst fühlen Sie sich wie erschlagen. Dann aber laufen Sie zu Hochtouren auf und packen es an. Auf Nörgeleien im privaten Umfeld reagieren Sie aber gereizt: nicht jetzt! Und sobald die Herausforderung gemeistert ist, sind Sie müde oder urlaubsreif oder werden gar krank. Danach sind Sie aber wieder fit und bereit, sich Herausforderungen zu stellen. Ein weiteres Beispiel: Sie müssen für Klausuren lernen, haben aber keine Lust. Als Ihnen dann aber in den Vorlesungen bewusst wird, dass Sie nur noch zwei Wochen Zeit haben und noch einiges zu lernen und recherchieren ist, empfinden Sie richtig Druck. Erst sind Sie wie gelähmt, aber dann legen Sie los. Sie pauken richtig viel, sagen Verabredungen ab, lernen bis tief in die Nacht. Irgendwie geht es doch. Nachdem die Klausuren geschafft sind, sind Sie richtig müde und hängen ab. Eventuell werden Sie sogar krank.

Übung:

Können Sie bei den Beispielen die Phasen richtig zuordnen?

Worauf sollten Sie in der dritten Phase achten?

Wenn der Stressor nicht nachlässt oder zu wenig Erholung möglich ist, wird man auf Dauer krank. Der Körper hat nicht mehr die Kraft, in den ersten beiden Phasen seine Energien zu mobilisieren. Wir haben immer weniger Widerstandskraft, verlieren Energie und sind erschöpft.

Nach einer angespannten, herausfordernden Zeit ist es also wichtig, sich auszuruhen, um die Energiereserven wieder aufzutanken.

Tipp: In Phase drei braucht der Körper die Möglichkeit, sich zu erholen und zu regenerieren. Planen Sie nach jeder Herausforderung automatisch eine Erholungszeit danach ein. Das gehört dazu!

Die Stressreaktion hat aber auch viel mit Denkprozessen zu tun, nämlich mit der **Stressbewertung**; genauer: mit der Bewertung des Stressors. Dies hat Lazarus genauer untersucht (zum transaktionalen Stressmodell vergleiche u.a. Dorsch, S. 1639). Das Ergebnis: Das Stressempfinden entsteht nicht durch den Stressor, sondern durch innere Bewertungsprozesse bezogen auf den Stressor.

1. Primäre Bewertung: Der wahrgenommene Stressor wird bewertet als irrelevant, positiv oder gefährlich. Bei der Bewertung als gefährlich erfolgt die

2. Sekundäre Bewertung: sind die vorhandenen internen und externen Ressourcen ausreichend oder mangelhaft? Falls die Antwort mangelhaft ist, entsteht Stress.

3. Bewusste Entscheidung: Durch das bewusste Reflektieren kann man nun wählen, wie man mit der Situation umgeht: a) Die Situation wird geändert (problemorientiert) oder b) die innere Einstellung wird geändert (emotionsorientiert).

Ein Beispiel: Frau Meyer soll einen Vortrag in einer Konferenz mit 50 Teilnehmenden übernehmen. Sie ist entsetzt (primäre Bewertung), denn sie steht nicht gern im Mittelpunkt und will sich nicht blamieren. Ihrer Kollegin erzählt sie, dass sie sich nicht in der Lage fühlt, selbstbewusst vor so vielen Personen zu sprechen. Sie findet auch die Vorbereitungszeit von zwei Wochen zu kurz, um sich sicher vorzubereiten (sekundäre Bewertung). Sie entschließt sich, zu ihrem Vorgesetzten zu gehen, um ihm zu erklären, dass sie den Vortrag nicht übernehmen kann und will, d.h., sie will die Situation ändern. Es kommt aber anders als erwartet. Der Vorgesetzte erklärt ihr, dass er sie bewusst ausgewählt hat, weil er sie als Expertin auf diesem Gebiet sieht und diese Fähigkeiten bei ihr bewusst fördern möchte. Er bietet ihr an, sie für einen Tag frei zu stellen, damit sie sich gut vorbereiten kann. Außerdem soll sie den Vortrag probenhalber vor der Abteilungsrunde (mit 12 Personen) in der nächsten Woche halten (die Situation wird geändert. Sie erhält von außen Zeitressourcen und Unterstützung). Er erwarte keine perfekte Präsentation, sondern „nur“ das von ihr gewohnte Niveau. Frau Meyer ist überrascht, geschmeichelt und... immer noch aufgeregt (innere Einstellung). Sie bittet ihre Kollegin, mit ihr eine Generalprobe vor der Abteilungsrunde zu machen. Da die Generalprobe und die Präsentation vor der Abteilungsrunde ganz gut laufen (sekundäre Bewertung: ich kann es), hat Frau Meyer sich vorgenommen, den Vortrag auf der Konferenz „irgendwie zu schaffen“, denn nun will sie es sich und dem Chef beweisen (innere Einstellung). Der Vortrag auf der Konferenz läuft gut. Zwar gibt es einige Beiträge, die mehr Begeisterung hervorrufen, aber Frau Meyer ist zufrieden, denn sie hat es geschafft. Ist Ihnen übrigens etwas aufgefallen? Frau Meyer zeigt eine pro-aktive Grundhaltung. Sie handelt aktiv, statt sich als Opfer der Umstände zu betrachten.

Ein weiteres Beispiel: Tim und Tom unterhalten sich. Die Klausurenphase steht an. Beide empfinden dies als großen Druck. Während sie sich austauschen, wird Tim klar, dass er für Fach X viel zu wenig gelernt hat und dass er dies auch nicht mehr aufholen kann. Er beschließt, die Klausur lieber auf nächstes Semester zu verschieben und dennoch die Vorlesung bis zum Ende zu besuchen. Nun kann er entspannter lernen und sich das Lernpensum realistisch einteilen. Tom hingegen wird bewusst, dass er bislang das Thema Lernen vor sich hergeschoben hat und dadurch die Angst immer größer wurde. Er verschafft sich einen Überblick, macht sich einen Zeitplan und fängt gleich am Nachmittag an, den ersten Teilschritt zu erledigen. Nun geht es ihm besser, er hat eine Handlungsstrategie entwickelt.

Wenn Sie Lust haben, wenden Sie die Kenntnisse doch gleich mal an:

Übung zur Stressbewältigung:

1. Beschreiben Sie den Stressauslöser, den Stressor. Was genau ist es?
2. Was genau stufen Sie als „gefährlich“ ein? Was konkret befürchten Sie?
3. a) Welche inneren (Wissen, Können, Sicherheit) und äußeren (Hilfe, Bestärkung von anderen, mehr Zeit, etc.) Ressourcen stehen Ihnen zur Verfügung?
b) Welche Ressourcen fehlen?
4. a) Was können Sie an der Situation ändern? Zählen Sie auf.
b) Was können Sie an Ihrer inneren Einstellung ändern? Zählen Sie auf.
5. Was wollen Sie nun wie konkret umsetzen?

4 Selbstmanagement: Grundhaltung und Werkzeuge

In der Anwendung des Selbstmanagements gibt es zwei Ebenen. Die **Grundhaltung** bestimmt die Art und Weise, wie wir Wahrnehmung steuern, Dinge betrachten und bewerten. Dies ist entscheidend für die späteren Handlungen. Die Grundhaltung ist also eine handlungsleitende Einstellung. Dies klingt einfach, ist aber nicht leicht umzusetzen. Hierfür ist Ehrlichkeit sich selbst gegenüber und Selbstdisziplin notwendig. **Werkzeuge** hingegen sind klar verständlich und sofort einsetzbar und erzielen die erwünschte Wirkung - aber nur mit der entsprechenden Grundeinstellung. Wenn man nur am optimalen Zeitmanagement bastelt, ohne dies sinnvoll in die eigene Lebensplanung einzubinden, können Zeitnot und Stressempfinden sogar verschärft werden. Die Grundhaltung beinhaltet Achtsamkeit, Bewusstsein für Werte und Sinn, sowie Selbstreflexion. Die Werkzeuge bestehen aus Zielsetzung, Planung, Beachtung bestimmter Prinzipien zur Prioritätensetzung sowie der Effizienz und Effektivität. Bitte beachten Sie: die Anwendung der Werkzeuge erfordert Selbstdisziplin (vgl. Baumeister/Thierney). Die Wirkung stellt sich nur bei kontinuierlicher Anwendung und erst nach einigen Monaten ein.

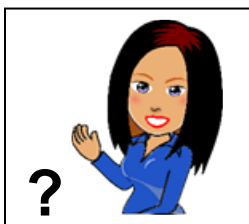
Im Folgenden kommen wir auf den Selbstmanagement-Prozess zurück.

4.1 Grundhaltung:

Im ersten Kapitel wurde es bereits beschrieben: der Selbstmanagement-Prozess besteht aus 1. Zielsetzung, 2. Planung, 3. Entscheidung, 4. Realisierung und 5. Kontrolle. Die Grundhaltung ist der Zielsetzung vorgelagert und dient der Zielfindung. Was genau beinhaltet aber der Begriff Grundhaltung? An dieser Stelle werden besonders hervorgehoben die Haltung der Achtsamkeit und das Bewusstsein für eigene Werte und Sinn.

4.1.1 Achtsamkeit

Haben Sie gestutzt, als ich im dritten Kapitel davon schrieb, dass wir eigentlich viel mehr Zeit haben als früher? Woher kommen dann Stress und Druck während der Arbeit? Hier haben wir doch häufig das Gefühl, dass wir immer mehr zu tun haben, immer schneller erreichbar sein und immer schneller reagieren sollen. Dies liegt an der **Arbeitsverdichtung**. In bestimmten Zeiträumen verdichten sich die Anforderungen. Dies macht es schwierig, sich zu entspannen und zu konzentrieren. Die Anforderungen können wir nicht immer ändern. Aber wir können Achtsamkeit lernen. Dies führt zur nächsten Frage:



Was ist Achtsamkeit?

Der Begriff stammt ursprünglich aus der buddhistischen Tradition und beschreibt vereinfacht gesagt zwei Komponenten: die richtige Intention und die rechte Sammlung und Konzentration. Es geht um die Fähigkeit des Geistes, bei einer Sache verweilen zu können und gesammelt zu sein (vgl. Dorsch, S. 94). Dies bedeutet zum Beispiel die Fähigkeit, bei einer Mahlzeit einfach nur zu essen und zu schmecken, ohne schon über die nächsten Aufgaben nachzudenken, der Freundin konzentriert zuzuhören und nachzuvollziehen, was sie bewegt, ohne bereits innerlich die eigene Antwort zu formulieren, dem Professor zuzuhören, ohne über die anstehende Klausur der den folgenden Nachmittag nachzudenken, sich ganz auf die aktuelle Aufgabe einzulassen, ohne auf das Handy zu blicken. Kommt Ihnen eines der Beispiele bekannt vor? Häufig lassen wir uns im Alltag ablenken. Um Konzentration zu trainieren, bedarf es Übung darin, Gedanken und Aufmerksamkeit nur auf eine Sache zu lenken. Folgende Übung kann helfen, die Fähigkeit zu **Sammlung und Konzentration** aufzubauen:

Übung:

Wie viel Zeit können Sie sich täglich nehmen, um sich zu sammeln und zur Ruhe zu kommen? 15 Minuten? Dann ziehen Sie noch einmal zwei Minuten ab: also 13 Minuten. Zehn Minuten? Also rechnen Sie mit acht Minuten.

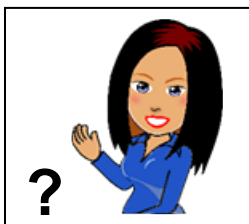
1. Nehmen Sie sich die Zeit, die Sie erübrigen können (zum Beispiel 8 Minuten).
2. Stellen Sie sich den Wecker. Dieser stoppt für Sie die Zeit.
3. Schließen Sie die Augen.
4. Atmen Sie tief ein und aus. Konzentrieren Sie sich auf Ihren Atem. Das ist das Einzige, was nun zählt.
5. Lassen Sie Ihre Gedanken und Gefühle los. Wenn Sie sich zum Beispiel dabei ertappen, wie Sie den Tag planen, lassen Sie los und konzentrieren Sie sich wieder auf Ihren Atem.
6. Stellen Sie sich vor, Sie durchwandern mit Ihren Gedanken Ihren Körper. Beginnen Sie mit dem linken Fuß, das linke Bein hinauf, zum rechten Fuß und rechten Bein. Lenden und Rücken hinauf, bis zu den Schultern. Die Arme hinauf, bis hoch zum Scheitel.
7. Es kann hilfreich sein, sich vorzustellen, dass Sie eine sanft schimmernde Kugel durch Ihren Körper wandern lassen. Welche Farbe hat die Kugel?
8. Wenn Ihre Gedanken abschweifen, lenken Sie diese zurück zu Ihrer Übung. Konzentrieren Sie sich ganz auf Ihren Atem und das Wandern der Kugel durch den Körper.
9. Denken Sie daran: Sie bestimmen Ihre Gedanken. Diese Übung stärkt Konzentration und Achtsamkeit. Sie hilft Ihnen, ruhiger zu werden

Mit dem Prinzip der Achtsamkeit (englisch: mindfulness) beschäftigte sich Prof. Ellen Jane Langner an der Harvard University. Sie unterscheidet Gedankenlosigkeit (mindlessness) und Achtsamkeit. **Mindlessness** entsteht durch drei Mechanismen. 1. Wir bilden Kategorien und machen uns so ein Bild von der Welt und uns selbst. 2. Diese Kategorien bekommen ein Eigenleben und werden häufig unhinterfragt angewendet. 3. Daraus resultiert häufig ein mechanisches Verhalten. Wir nehmen nur noch beschränkt Signale von der Außenwelt auf und reagieren automatisch. Dies ist manchmal nicht situationsangemessen. Langner und Kollegen schickten in einem Experiment einmal eine Hausmitteilung an verschiedene Büros innerhalb der Universität. Die Mitteilung enthielt die Aufforderung, dieses Dokument umgehend zurück in Zimmer 247 zu schicken. Die eine Hälfte der Hausmitteilungen sah aus wie üblich und wurde zu 90% zurückgeschickt. (Obwohl es sich um einen völlig absurden

Vorgang handelte!). Bei den anders aussehenden Mitteilungen wurden nur 60% zurückgeschickt (vgl. Langer, S. 26). Fällt Ihnen etwas auf? Ein Schreiben, in dem Sie aufgefordert werden, diese Mitteilung weiterzugeben oder zurückzuschicken, macht überhaupt keinen Sinn! Aber die Postmappe sieht aus wie immer und Sie haben noch so viel zu tun... also schnell Anweisung befolgen und weiter. Das ist Mindlessness. Nun aber zurück zum Experiment: durch Gedankenlosigkeit in Form von mechanischem Verhalten wurden völlig sinnlose Vorgänge ausgeführt. Ist automatisches Handeln also immer kontraproduktiv? Das lässt sich so nicht sagen. Das mechanische Handeln kann bei Routineaufgaben sinnvoll sein. Automatische Reaktionen bei bekannten Aufgaben sparen Energie und machen schneller. Es führt aber auch dazu, dass es einem nicht mehr auffällt, wenn das Verhalten nicht mehr zur Situation oder dem Ziel passt. Dann wird es ineffektiv.

Eine weitere Form der Gedankenlosigkeit ist das Handeln, als gäbe es nur einen Weg, eine Alternative, eine Regel. Auch dies wird ineffektiv, wenn es den Blick auf (ggf. bessere) Möglichkeiten versperrt. Man wird „starr“. Dies wäre zum Beispiel der Fall, wenn Sie per WhatsApp mit Ihrer Arbeitsgruppe kommunizieren. Plötzlich kommt eine Anschuldigung. Sie rechtfertigen sich. Die Antwort ist empört. Sie reagieren ebenfalls gekränkt. – Wenn Sie nun weiterhin per WhatsApp chatten, vergessen Sie, dass es mehr Möglichkeiten gibt – zum Beispiel anrufen oder „sogar“ ein persönliches Treffen. Konflikte neigen zur Eskalation, wenn sie per Chat ausgetragen werden. In diesem Fall wäre es sehr sinnvoll, andere Kommunikationswege zu nutzen. Ein anderes Beispiel wäre, wenn Sie bislang mit Auswendiglernen sehr gute Erfahrungen gemacht haben. Doch plötzlich kommen Sie so nicht mehr weiter. Unter Stress könnte es passieren, dass Sie genauso weiterlernen, wie bisher. Der Erfolg ist mäßig. Besser wäre es, neue Lernwege kennen zu lernen.

Nachdem wir ausführlich betrachtet haben, was Mindlessness ausmacht, stellt sich die Frage:



Wie sieht dann Achtsamkeit (**Mindfulness**) aus?

Der erste Weg zu Achtsamkeit ist das Bewusstsein dafür, dass es mehr Wege und Möglichkeiten gibt als einen. Im Denken beinhaltet dies das ständige Bilden neuer Kategorien. Es geht darum, die Art zu verändern, wie Ereignisse oder Eindrücke ursprünglich gespeichert wurden. „Wenn wir achtsam denkend neue Kategorien bilden, berücksichtigen wir Situation und Kontext“ (Langer, S. 68). Was bedeutet dies konkret? Sie könnten zum Beispiel bewusst das Gespräch mit Personen suchen, die nicht Ihrer Meinung sind. Sie könnten Informationen einbeziehen, die nicht zu Ihrer Wunschtscheidung passen. Sie könnten die Professorin fragen, wenn Sie etwas

nicht verstehen oder anders sehen. In der Planung könnten Sie in verschiedenen Szenarien denken: „A) Was wäre, wenn es bestmöglich läuft, B) was wäre, wenn es schlecht läuft, C) was wäre eine dritte Möglichkeit?“. In Gesprächen könnten Sie bewusst die Perspektive der anderen nachvollziehen: wie geht es den anderen, was denken diese, wie ist ihre Perspektive? Warum sollten wir das tun? Besonders unter Zeitdruck und Stress verengt sich die Wahrnehmung. Es kann passieren, dass wir Kleinigkeiten nicht mehr bemerken. Wir merken zum Beispiel nicht, dass wir X schon lange nicht mehr angerufen haben. Wir übersehen einen wichtigen Punkt auf der To Do Liste. Hier hilft es, wenn wir bewusst verlangsamen und reflektieren. Wir treffen aufmerksame Unterscheidungen und bilden differenziertere Kategorien. Achtsamkeit bedeutet auch, neue Informationen aufzugreifen, auch wenn sie nicht immer zu den bisherigen Kategorien passen. Dazu gehört, auf Signale (auch kleine Eindrücke) zu achten und diese aktiv zu verarbeiten. Es wird eine ständige Rückkopplungsschleife installiert.

Übung:

Nehmen Sie sich einmal die Woche 20 Minuten Zeit zur Reflexion:

- Was sind Ihre Ziele und Vorhaben? Was ist Ihnen wichtig?
- Was haben Sie in dieser Woche getan? Passt Ihr Handeln zu Ihren Zielen und Werten?
- Wie waren Ihre Gespräche und Zusammenarbeit? Was ist Ihnen aufgefallen?

Ein wichtiger Aspekt ist das Treffen von bewussten Entscheidungen. Langner empfiehlt ein Konzentrieren auf den Prozess des Entscheidens, das Abwägen und Vergleichen statt auf das Resultat.

Achtsamkeit gilt auch für Kommunikation. Zur Aufnahme von neuen Informationen gehört u.a. das Wissen, dass es verschiedene Standpunkte gibt. Beide Seiten haben aus ihrer Sicht Recht. Für beide Sichtweisen gibt es subjektiv gute Gründe. „Buchstäblich jedes Verhalten kann negativ gesehen oder geduldet oder gerechtfertigt werden“ (Langer, S. 73). Wenn einem dies bewusst ist, kann man sich auf die Frage konzentrieren, ob die eigene Bemerkung das ausgedrückt hat, was beabsichtigt war (statt darauf, den anderen von „der Wahrheit“ zu überzeugen).

Übung:

Denken Sie an eine Meinungsverschiedenheit. Was ist Ihr Standpunkt? Was ist der Standpunkt der anderen Person, wenn Sie dies neutral benennen? Was könnte eine dritte Sichtweise sein? Was ist für eine Lösung wirklich wichtig?

Langner leitet aus diesen Erkenntnissen verschiedene Empfehlungen für den Arbeitsplatz ab: 1. Achten Sie auf kleine Veränderungen. Gibt es kleine Abweichungen, neue Informationen, Veränderungen, Vorzeichen? 2. Wenn Sie müde

werden und mechanisch handeln, ändern Sie den Kontext. Sie könnten zum Beispiel an einen anderen Platz gehen, eine Pause machen, die Aufgabe etwas umdefinieren. 3. Langner empfiehlt eine Mischung aus Zuversicht und Unsicherheit. „Wenn ein Manager zuversichtlich, aber nicht sicher ist – zuversichtlich, dass ein Job erledigt wird, aber nicht sicher, welches die beste Art ist, ihn zu erledigen-, besteht einige Wahrscheinlichkeit, dass die Angestellten Luft haben, kreativ, wachsam, initiativ tätig zu sein“ (Langer, S. 135).

Dies haben auch einige Firmen erkannt und machen sich die Erkenntnisse der Forschung im Bereich Mindfulness zu Nutze.

4.1.2 Bewusstsein für Werte und Sinn

Bei der Grundhaltung spielt auch eine Rolle, ob man sich der eigenen Ziele und Werte bewusst ist und das eigene Handeln als sinnvoll erlebt. Gehen wir noch einmal zurück zu den Fragen am Anfang: was macht Erfolg für Sie aus?



Was ist Erfolg? Welche Rolle spielen Ziele, Werte und Sinnerleben für Erfolg?

Fischer und Fischer-Epe veranschaulichen diesen Zusammenhang in einem Modell, das „Haus des Lebens“ (vgl. Fischer/Fischer Epe). In diesem Modell wird Erfolg beschrieben durch den Weg von der Ausgangssituation zu den Zielen und Werten im Dach, welches von sechs Säulen: Beruf/Arbeit, Freizeit, Beziehung, Gesundheit, Wohnen und Finanzen getragen wird. Erfolg besteht also nicht nur aus Karriere, sondern beinhaltet mehrere Bereiche, die in Balance gehalten werden. Es ist abhängig von der Ausgangssituation, wie weit ich kommen kann. Da die Säulen das Dach tragen, bestimmen die Ziele und Werte, wie die Säulen ausgerichtet sind. Die Stärke der Pfeiler aber (also die Zufriedenheit in den einzelnen Bereichen) sagt etwas darüber aus, wie stabil das Haus ist. Erfolg wird also gemessen an der Ausgangssituation, der Ausgewogenheit der Säulen, sowie der Verwirklichung von Zielen und Werten.



Abbildung 2: Haus des Lebens (vgl. Fischer/Fischer-Epe)

Das Modell zeigt zum einen verschiedene Aspekte des Erfolgs: Erfolg gibt es nicht nur in einem Bereich, z.B. in Beruf und Karriere, sondern in mehreren. Es gilt, die verschiedenen Säulen gleichermaßen auszufüllen, damit das Haus stabil bleibt. Erfolg ist abhängig von der Ausgangssituation und den Zielen. Entsprechend ist Erfolg individuell. Ziele und Werte sind gleichermaßen wichtig. Ziele, die für uns nicht bedeutungs- und wertvoll sind, tragen weniger zu dem Gefühl bei, erfolgreich zu sein. Die Zielerfüllung wäre ohne Werte und Bedeutung eher „leer“. Zum anderen kann das Modell für eine Ist-Aufnahme genutzt werden. Dies können Sie in der folgenden Übung selbst ausprobieren:

Übung: Persönliche Selbstwert-Bilanz (vgl. Fischer/Fischer-Epe)

1. Gehen Sie bitte die einzelnen Lebensbereiche durch und schreiben Sie auf:

- Was ich an mir schätzen und würdigen kann, was ich mir in diesem Lebensbereich aufgebaut und geschaffen habe...

- Womit ich nicht zufrieden bin, was ich kritisch sehe, was mir fehlt...

2. Dann ziehen Sie bitte ein Fazit für alle Lebensbereiche:

- In welchen Lebensbereichen und Situationen fühle ich mich besonders stark und sicher? Wo sind Tankstellen für Zufriedenheit und Zuversicht?

- In welchen Lebensbereichen und Situationen fühle ich mich besonders schwach und angreifbar? Wo bin ich besonders anfällig für Zweifel und Bedenken?

3. Das Ziel ist, alle Lebensbereiche stabil zu halten und möglichst viele stabile Standbeine zu schaffen.

- Was können Sie tun, um das Haus stabil zu halten?
- Was wollen Sie erhalten?
- Was wollen Sie ausbauen? Wie?
- Benennen Sie einen ersten Schritt

Das Dach des Modells dient als Richtlinie für das eigene Planen und Handeln. Jeder Mensch hat Werte, die ihm/ihr besonders wichtig sind. Werden diese nicht gelebt, kann dies sogar krankmachen. Deshalb ist es wichtig, die eigenen Werte zu kennen und bewusst nach ihnen zu handeln. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die eigenen Werte herauszufinden. Die folgende Übung dient dazu, die für Sie wichtigen Werte zu reflektieren.

Übung: Welche Werte sind für mich wichtig?

An dieser Stelle wählen Sie bitte aus einer Werte-Liste, die zwar umfassend ist, aber nicht den Anspruch erhebt, vollständig zu sein. Sollte Ihnen ein Begriff fehlen, können Sie ihn ergänzen.

1. Bitte wählen Sie aus der folgenden Aufzählung bis zu 10 für Sie wichtige Werte.
2. Reduzieren Sie auf Ihre 5 wichtigsten Werte
3. Fokussieren Sie nun auf die 3 wichtigsten Werte
4. Sollten Sie nur einen Wert wählen dürfen, welcher wäre das?

Auf der folgenden Seite finden Sie eine „Werte-Liste“, aus der Sie auswählen können.

Werte-Liste:

Freiheit	Autonomie	Eigenständigkeit	Unabhängigkeit	Mut	Offenheit
Neugier	Abenteuer	Respekt	Freundschaft		Liebe
Anerkennung	Gott	Wertschätzung	Toleranz		Engagement
Lernen	Gerechtigkeit	Hilfsbereitschaft			Verantwortung
Nächstenliebe		Höflichkeit	Purismus		Treue
Gleichberechtigung		Zugehörigkeit	Disziplin		Vertrauen
Tradition	Stabilität	Ordnung		Berechenbarkeit	Sicherheit
Geborgenheit		Zuverlässigkeit		Erfolg	Rücksicht
Leistung	Reichtum	Wohlstand	Fülle		Ehrgeiz
Konsequenz	Macht	Einfluss	Status	Wettbewerb	Schönheit
Ästhetik	Genuss	Freude	Humor	Kultur	Sinnlichkeit
Gesundheit	Balance	Ausgewogenheit	Zufriedenheit		Work-Life Balance
Fitness	Stärke	Vitalität	Lebendigkeit		Abwechslung
Harmonie	Wissen	Askese	Spiritualität	Achtsamkeit	Weisheit
Bildung	Erkenntnis	Nachhaltigkeit	Glück		Ansehen
Harmonie von Körper, Geist und Seele			Natur/Umwelt		Sinn
Gemeinschaft	Einfachheit	Mäßigung	Kraft	Wellness	Frieden
Kreativität	Entwicklung	Wachstum			Herausforderung
Abwechslung	Inspiration	Commitment		Zugehörigkeit	Disziplin

Auswertung:

- Betrachten Sie Ihre 3 bis 5 wichtigsten Werte: kommen diese in Ihrem Leben vor?
- Ist das, was Sie tun und das, was Ihnen wichtig ist, stimmig? Passt es zusammen?
- Sind Sie zufrieden damit, wie Ihre Werte in Ihrem Leben vorkommen?
- Falls nicht, was können Sie tun, damit Sie Ihre Werte mehr in Ihr Leben integrieren?
- Es ist nicht nötig, dass Sie in allen Säulen alle Werte leben können.
Nur in der Gesamtbilanz sollte es stimmig sein.
- Schwierig wird es, wenn Sie in einem Bereich gegen Ihre Werte handeln müssen.
Was können Sie ggf. ändern?

Um das Dach des Hauses des Lebens zu gestalten, brauchen Sie auch eine Vorstellung von Ihrer Vision und Ihren Zielen. Hier ist eine möglichst langfristige Perspektive hilfreich.

Eine langfristige Perspektive wären 10 Jahre, 20 Jahre, 30 Jahre oder noch mehr. Deshalb stellen Sie sich bitte vor, Sie sind am Ende Ihres Lebens angelangt. Sie haben nicht mehr viel Zeit. Sie lassen Ihr Leben Revue passieren. Sie haben das Leben gelebt, das Sie sich gewünscht haben und Sie sind zufrieden. Wie sah dieses Leben aus?



Was ist in der langfristigen Perspektive wirklich wichtig? Was spielt in der Rückschau eine Rolle?

Interessant wäre, wenn man nun tatsächlich Personen fragen könnte, die die Rückschau betreiben bzw. die die Antworten von Menschen gesammelt haben, die ihr Leben rückwirkend betrachten. Die Autorin Bonnie Ware war in einem Hospiz tätig und hat ausgewertet, was die Insassen am Ende Ihres Lebens bereuten. Insgesamt kam sie auf fünf am häufigsten genannten Punkte. – Was denken Sie? Was haben Menschen am Ende ihres Lebens am meisten bereut?

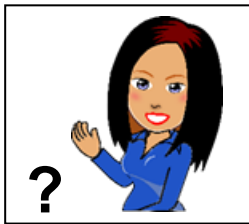
Übung:

Bevor Sie weiterlesen: spekulieren Sie bitte – was glauben Sie, was häufig am Ende des Lebens bereut wird? Dies sagt ja auch etwas darüber aus, was man aus der Rückschau als wirklich wichtig empfindet.

Auf der nächsten Seite finden Sie die Zusammenfassung, was nach Bonnie Ware die meisten Sterbenden gesagt hatten. Ware hat die Antworten in Sinn-Clustern zusammengefasst.

Hier die Antworten: Ich wünschte...

- ich hätte den Mut gehabt, mir selbst treu zu sein
- ich hätte nicht so viel gearbeitet
- ich hätte den Mut gehabt, meinen Gefühlen Ausdruck zu verleihen.
- ich hätte den Kontakt zu meinen Freunden gehalten
- ich hätte mir mehr Freude gegönnt.



Fällt Ihnen etwas auf? Die Antworten haben eine Sache gemeinsam. Eine Ebene kommt überhaupt nicht vor. Können Sie es benennen?

Was überhaupt nicht genannt wurde, sind materielle Dinge. Es wurde nicht erwähnt, dass ein größeres Haus, ein schickeres Auto oder teure Kleidung besser gewesen wären. Es scheint insgesamt eher um Werte, Integrität, Erlebnisse und Beziehungen zu gehen.

Falls Sie Lust haben, die Kopfstandmethode zu nutzen, um Klarheit zu gewinnen, was aus Ihrer Sicht für Ihr Leben langfristig wichtig ist sowie was im Planen und Handeln Priorität haben sollte (Große Steine) habe ich hier eine Übung für Sie:

Übung: Rückschau

Suchen Sie sich bitte aus, welche Variante Ihnen mehr liegt und machen Sie bitte folgende Übung:

A) Schreiben Sie bitte eine Rede, die Sie idealerweise an Ihrem neunzigsten Geburtstag halten wollen. Schreiben Sie über Ihr gelungenes Leben, wofür Sie dankbar sind und die wichtigsten Stationen, die Sie erleben durften. Schreiben Sie sonst noch alles, was in diese Rede gehört.

B) Schreiben Sie bitte eine, die ein guter Freund/eine gute Freundin idealerweise an Ihrem 90sten Geburtstag hält. Wie hat er/sie Sie erlebt? Was wird er/sie über Sie sagen? Schreiben Sie über die wichtigsten Stationen, die diese Person beschreiben würde, da diese Ihr gelungenes Leben ausmachten. Schreiben Sie sonst noch alles, was in diese Rede gehört.

Nun werten Sie in einem nächsten Schritt aus: Was ist Ihnen wichtig? Was wollen Sie in Ihrem Leben tun, was wollen Sie erreichen?

Nachdem wir uns ausführlich mit der Grundhaltung beschäftigt haben, wird im Folgenden auf die Werkzeuge des Selbstmanagements eingegangen.

4.2 Werkzeuge

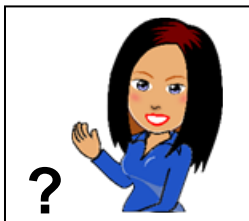
Zur Erinnerung hier noch einmal der Selbstmanagement-Prozess:



Werkzeuge des Zeitmanagements beziehen sich auf alle Elemente des Prozesskreises. In Kapitel 4.2.1 erfahren Sie, welche Werkzeuge des Sie für die einzelnen Schritte im Selbstmanagement-Prozess einsetzen können. Es empfiehlt sich, einige Tools auszuprobieren, um zu entscheiden, was zum eigenen Selbstmanagement passt. In Kapitel 4.2.2 erfahren Sie ergänzend noch etwas zu Struktur und Ordnung im Zeitmanagement. Ordnungsprinzipien schaffen Klarheit und helfen damit, die Umsetzung sinnvoll und effizient zu gestalten.

4.2.1 Zeitmanagement

Zeitmanagement ist ein Bereich des Selbstmanagement. Aber wodurch genau unterscheiden sich jetzt Selbst- und Zeitmanagement? Dies führt zur nächsten Frage:



Was ist Zeitmanagement und welche Zeitmanagement-Tools kann man im Selbstmanagement einsetzen?

Der Duden definiert Zeitmanagement als (strukturiertes) Umgang mit der zur Verfügung stehenden Zeit. Zeitmanagement ist die bewusste Kontrolle der für Arbeitsaufgaben aufgewendeten Zeit. Ziel ist die Maximierung persönlicher Effizienz.

Zum Vorgehen gehören die Analyse, wie Zeit eingesetzt wird, und das Festlegen von Prioritäten bei den verschiedenen Arbeitsaufgaben. Unterschiedliche Techniken können dabei unterstützen, Aufgaben schneller und effizienter auszuführen. Zeitmanagement ist auch ein wichtiges Werkzeug zur Vermeidung einer Informationsüberflutung. (vgl. <https://www.onpulson.de/lexikon/zeitmanagement/>, Zugriff 23.09.20)



Welche Techniken entlang des Selbstmanagement-Prozesskreises gibt es?

1. Schritt: Zielsetzung. Wenn Sie Ihre Handlungen zeitlich organisieren wollen, brauchen Sie eine Richtung, auf die Sie zusteuern. Sie brauchen also ein Ziel, welches Ihre Vision konkretisiert und zu Ihren Werten passt. Mit dem Ziel beginnt der Selbstmanagement-Kreislauf. Die Technik im Zeitmanagement ist, wenige, große (aber schaffbare) Ziele zu formulieren. Die können Sie sofort ausprobieren:

Übung: Formulieren Sie Ihr Ziel:

Setzen Sie sich drei berufliche und drei privat –persönliche Jahresziele. Planen Sie grob die Umsetzung (wann welche Schritte) und kontrollieren Sie dies alle drei Monate. Die Ziele formulieren Sie bitte SMART, also Spezifisch (konkret), Messbar (durch Zahlen oder Kriterien), Anspornend (das Herz schlägt höher, es ist nicht einfach zu erreichen), Realistisch (es ist machbar und von Ihnen selbst umsetzbar) und Terminiert (ein konkreter Zeitpunkt).

Wenn Sie Ihre Ziele formulieren, können Sie die Rahmenbedingungen berücksichtigen. Es gibt aber auch Rahmenbedingungen, die Sie nicht beeinflussen oder auch noch nicht vorhersehen können. Mit geplanten Vorhaben ist es wie mit Samenkörnern: wenn Sie das Samenkorn auf fruchtbaren Boden geben, wächst es an. Nun brauchen Sie nur noch die regelmäßige Pflege (also das kontinuierliche arbeiten an der Zielerreichung). Wenn Sie die Samenkörner auf mäßig geeigneten Boden geben, wird das Wachsen (die Zielerreichung) schwerer. Und wenn der Boden ungeeignet ist, passiert vielleicht gar nichts, egal, wie viel Sie arbeiten. Was heißt das? Überlegen Sie, welche Rahmenbedingungen, welches Umfeld, welche Personen zu Ihrem Vorhaben passen. Wo besteht die beste Chance, Ihr Ziel umzusetzen? Vielleicht macht es auch Sinn, verschiedene Wege zu versuchen, um festzustellen, wo etwas „anwächst“.

Übung: Streuen Sie Samenkörner:

Machen Sie ein Brainstorming: Was ist das passende Umfeld und wer sind die passenden Personen für Ihre Ziele? Was können Sie tun, um die Ziele zu erreichen? Gibt es zusätzlich noch verrückte Ideen? Gibt es Ideen, die Sie sich nicht trauen? Ideen, die einfach Spaß machen würden? Wählen Sie aus.

Für die Zielerreichung und die Selbstmotivation auf dem Weg dorthin ist es sinnvoll, Zwischenetappen zu definieren. Deshalb hier die nächste Aufgabe.

Übung: Formulieren Sie Teilziele:

Überlegen Sie nun: wenn Sie diese Ziele erreichen wollen, was soll dann pro Quartal erreicht sein? Zerlegen Sie in Teilziele. Nehmen Sie sich einen Jahresplaner und tragen Sie die Teilziele pro Quartal ein. Notieren Sie dann die wichtigen Meilensteine, Termine und Schritte.

2. Schritt: Planung: Auf dem Weg zur Zielerreichung können Sie entscheiden, ob Sie Prinzessin sein wollen oder Ritter. Als Prinzessin warten Sie darauf, dass das Schicksal Ihnen gnädig ist, dass Sie erlöst werden und die Umstände Ihre Ziele ermöglichen (re-aktives Handeln). Als Ritter haben Sie das Ziel im Blick und reiten darauf zu. Sie warten nicht darauf, dass Ihr Ziel klappt, sondern gehen es aktiv an. Sie machen die nötigen Schritte, um das Ziel zu erreichen. Bei Hindernissen wählen Sie einen neuen Weg (pro-aktives Handeln). Planung ist wichtig, um pro-aktiv handeln zu können (zu Pro-Aktivität vgl. Covey). „Wer genügend Zeit in die Planung steckt, braucht weniger Zeit zur Durchführung und gewinnt insgesamt mehr Zeit“ (Knoblauch et al, S. 51). Dies ist der nächste Schritt im Selbstmanagement- Kreislauf.

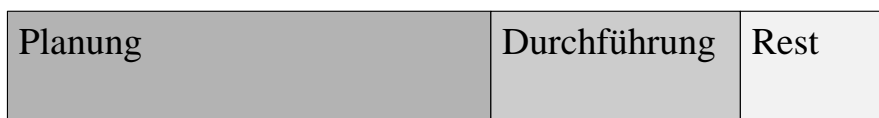
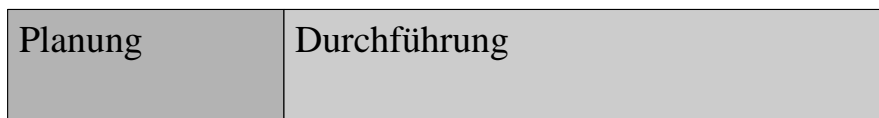


Abbildung 3: Planung und Durchführung (vgl. Seiwert, Knoblauch et.al.)

Machen Sie pro Monat eine Aktivitätenliste. Priorisieren Sie. Was muss erledigt werden? Berücksichtigen Sie Ihre Jahresplanung! Tragen Sie alle Termine in Ihren Terminplaner ein, die sich hieraus ergeben. Dies sind Abgabefristen, Deadlines, Meetings, etc.

Was	Bis wann	Zeit- aufwand	Prio	Erledigt

Abbildung 4: Aktivitätenliste

Wochen- und Tagesplanung helfen bei der Realisierung der Ziele. Erstellen Sie eine Aktivitätenliste für eine Woche. Schreiben Sie in Ihren Terminplaner alle konkreten Termine, die sich hieraus ergeben.

Machen Sie täglich eine To Do Liste und priorisieren Sie. Was muss heute erledigt werden? Was ist wesentlich? (Ein bis zwei Punkte markieren. Diese MÜSSEN erledigt werden.) Hierzu reicht ein einfaches Stück Papier. Notieren Sie die To Do's und markieren Sie die wesentliche Aufgabe immer in der gleichen Form. Diese To- Do Liste dauert ca. zehn Minuten. Kontrollieren Sie täglich Ihre To Do's. Schauen Sie täglich morgens und abends auf den Terminkalender: was steht an? Sind die Termine so umsetzbar? Ist genügend Zeit für die Prioritäten eingeplant? Bitte beachten Sie: verplanen Sie nur bis zu 60% Ihrer Zeit. Der Rest sollte frei bleiben für Unerwartetes. Beispiele für Aktivitätenlisten und Checklisten finden Sie im Anhang.

Für die Priorisierung hilfreich sind das Pareto-Prinzip und die Eisenhower Box.

Das Pareto Prinzip (vgl. u.a. Knoblauch et al., Seiwert) lässt sich für das Priorisieren nutzen. Vilfredo Pareto, ein italienischer Ökonom, stellte in einer Untersuchung Anfang des 20. Jahrhunderts fest, dass 20 Prozent der Bevölkerung 80 Prozent des Reichtums besaßen. Im Folgenden stellte man fest, dass dieses Verhältnis von 20-80 auch auf andere Bereiche zutrifft.

Im Zeitmanagement wird die 20-80 und 80-20 Regel als Pareto-Prinzip häufig angewandt. Wichtig ist dabei, dass sich statistisch natürlich nicht die genauen

Prozentzahlen validieren lassen. Darauf kommt es aber nicht an. Das Grundprinzip ist wichtig. Ein paar Beispiele:

- Mit 20 % der Produkte werden meist 80 % des Umsatzes erzielt.
- Mit 20 % seiner gespeicherten Kontakte führt man 80 % der Anrufe
- 20% der Mitarbeiter eines Unternehmens sind für 80% der Krankheitstage verantwortlich
- 20% der Teppichfläche leiden unter 80% des Verschleißes
- Was bedeutet das nun konkret für das Zeitmanagement?

Die Zahlen 80 zu 20 im Zeitmanagement sind nicht wissenschaftlich erwiesen. Es bleibt aber die Erkenntnis, dass man mit der richtigen Handlung eine Hebelwirkung erreicht, d.h. hohe Wirkung erzielt. Mit „20%“ von dem was man tut, kann man „80%“ der Ergebnisse erzielen.

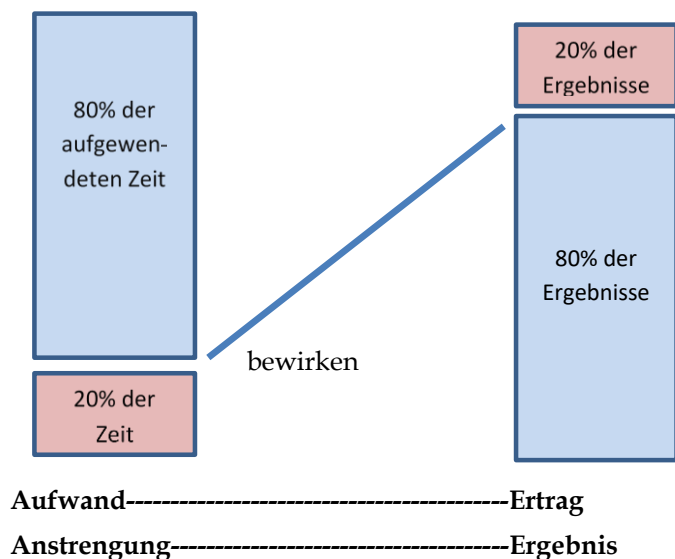


Abbildung 5: Pareto-Prinzip

Ein gezielter Einsatz der Zeit bewirkt ein Großteil des Ergebnisses. Überlegen Sie also, wo die „Hebelwirkung“ liegt. Was ist wirklich wichtig, um das Ziel zu erreichen, Ergebnisse zu erzielen, die Aufgabe zu erledigen? Das, was nötig ist, um deutlich voranzukommen, hat die höchste Priorität.

Womit kommen Sie deutlich in Richtung Ihres Zieles voran? Womit bewegen Sie am meisten? Was setzt das Nötige in Bewegung? Tun Sie dies möglichst zuerst.

Das Pareto-Prinzip kann aber auch noch auf einer anderen Ebene verstanden werden: Häufig kann man ein ausreichendes, aber nicht perfektes Ergebnis in relativ kurzer Zeit erreichen. Der Aufwand, um nun ein 100%iges Ergebnis zu erzielen, ist aber sehr hoch und nicht immer angemessen.

Beachten Sie das Pareto-Prinzip in Ihrer Planung. Im Sinne Ihres Zieles: was sind die wirklich wichtigen Aktivitäten? Wo reichen „80%“- Ergebnisse?

Übung:

Betrachten Sie ein Ziel oder ein Projekt, an dem Sie gerade arbeiten, und stellen Sie sich vor, Sie müssen es statt in einem Monat in einer Woche zu Ende bringen.

- Was sind die kritischen Schritte? (Hebelwirkung)
- Was müssen Sie tun, damit das Projekt in sieben Tagen steht?
- Wann ist das Ergebnis ausreichend? („80%-Ergebnis“).

Die Eisenhower-Box ist ebenfalls ein geeignetes Tool zu Prioritätensetzung. Im (Arbeits-) Alltag strömen verschiedene Anforderungen, Aufgaben, Probleme, zu erledigende Dinge und Zwischenfälle auf uns ein.

Häufig versuchen wir, alles zu erledigen, was aber nicht gelingt. Sollen Prioritäten gesetzt werden, geschieht dies häufig unter dem Kriterium der Dringlichkeit. Wenn der Zeitpunkt z.B. der Abgabe nahe ist, MUSS diese Aufgabe zuerst erledigt werden. Aber ist eine dringende Angelegenheit automatisch auch wichtig?!

Um professionell Prioritäten setzen zu können, ordnen Sie die anstehenden Aufgaben zunächst nach Wichtigkeit und Dringlichkeit. Ein geeignetes Werkzeug ist die Eisenhower Box, die dem entsprechenden amerikanischen Präsidenten zugeschrieben wird:

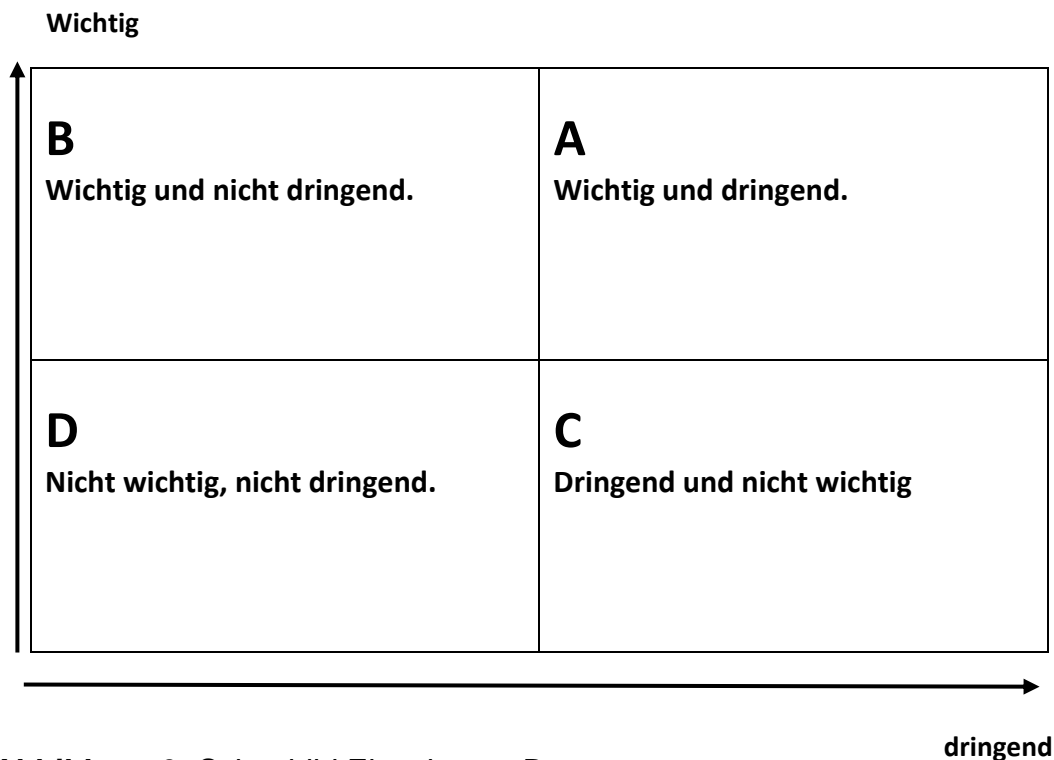


Abbildung 6: Schaubild Eisenhower Box

Wenn Sie nun einen Tag, eine Woche, einen Monat strukturieren, wie gehen Sie vor?

Am **WICHTIGSTEN** ist in der Monats- und Wochenplanung Feld B: Was ist wichtig im Sinne Ihres Zieles und braucht einen Platz im Terminkalender? Räumen Sie sich hierfür genügend Zeit ein. Je mehr Sie die B-Aufgaben rechtzeitig bearbeiten, desto weniger A-Aufgaben haben Sie. Die B-Aufgaben sorgen dafür, dass Sie Ihre Ziele erreichen. Deshalb terminieren Sie diese und halten Sie die Termine ein.

Insbesondere in der Tagesplanung erledigen Sie zuerst Feld A: Wichtig und dringend wird zuerst erledigt. Wenn nichts mehr anbrennen kann, wenden Sie sich den anderen Aufgaben zu. Priorität im Sinne von zuerst erledigen hat immer A.

Gibt es noch andere dringende Dinge? Wenn diese nicht so wichtig sind wie A und B, dann gehören diese in Feld C. Dies wären z.B. Erwartungen von Kollegen, die von deren Seite dringend gemacht werden. Die Emails, die abgearbeitet werden müssen. Der Freund, der auf Rückruf wartet. Die Akte, die fertig gestellt werden muss. Das schönere Layout. Diese Aufgaben bearbeiten Sie, wenn Sie noch Zeit haben (nach A und B-Aufgaben). Wenn Sie die Möglichkeit haben, C-Aufgaben zu delegieren, dann tun Sie dies.

Gibt es Dinge, die Sie schon immer mal machen wollten, aber Sie kommen nie dazu – und das hat auch keinerlei negative Folgen (z.B. Prospekte durchblättern, weitere Infos einholen, ...)? Oder haben Sie viel Arbeit, die wenig Ergebnis bringt (z.B. das noch

perfektere Layout einer Tabelle, die jetzt schon aussagekräftig ist)? Weil es eigentlich im Sinne Ihrer Ziele nicht so wichtig ist? Dann werfen Sie es weg, es gehört in Feld D. Zu Feld D gehört aber auch Aktionismus, der nichts bringt. Zum Beispiel im Internet surfen, Fernsehen, Computerspiele, etc.

Covey verweist darauf, dass es sehr verführerisch ist, sich viel in Feld A aufzuhalten. Wenn man wichtige Dinge erst im letzten Moment fertig stellt, Brandherde löscht, dringende Probleme löst, dann erzeugt dies ein Gefühl von Wichtigkeit. Aber es führt auch zu Erschöpfung. Es erhöht die Fehlerwahrscheinlichkeit. Menschen, die viel in Feld A agieren, brauchen häufig Feld C als Ausgleich. Besser, effektiver und gesünder ist es, die wichtigen Dinge rechtzeitig anzugehen (Feld B).

3. Schritt: Entscheiden: Entscheiden Sie sich bewusst, Ihre Ziele anzugehen, die Aufgaben zu tun und Prioritäten zu setzen. Nutzen Sie ggf. als Unterstützung die WOOP Methode. Halten Sie für die Entscheidung einen Moment inne. Für schwierige Entscheidungsprozesse gibt es ein Entscheidungsraaster nach Malik.

Wenn Sie wollen, können Sie es gleich ausprobieren:

Übung: Denken Sie an ein Problem, bei dem Sie sich entscheiden müssen. Gehen Sie nach den folgenden Prozessschritten vor (vgl. Malik):

1. Präzise Bestimmung des Problems

- Worum geht es? (Tatsachen, Annahmen, Ursachen, Fragen)
- Worum geht es wirklich? (Was ist der Kern, was spielt wirklich eine Rolle)

2. Spezifikation der Anforderungen, die die Entscheidung erfüllen muss

- Anforderungen an die Entscheidung
- Minimum an Anforderungen, die die Entscheidung zu erfüllen hat

3. Herausarbeiten aller Alternativen

- Alle Alternativen plus der jetzige Zustand als Möglichkeit
- Gibt es weitere Alternativen?

4. Analyse der Risiken und Folgen für jede Alternative und die Festlegung der Grenzbedingungen

- Für jede Alternative: was würde dies bedeuten? Risiken, Folgen, Vor- und Nachteile
- Wie ist die zeitliche Festlegung? Kann diese Alternative revidiert werden?
- Grenzbedingungen: Bei Eintreten welcher Umstände wird diese Alternative hinfällig?

5. Entschluss

- Entscheiden Sie sich eindeutig für eine Alternative/eine Lösung.

6. Einbau der Realisierung in die Entscheidung

- Wer muss in die Realisierung einbezogen werden?
- klare und eindeutige Verantwortlichkeiten
- Termine, To Do Listen
- Wer muss bis spätestens wann und in welcher Weise über die Entscheidung informiert werden?
- Wer braucht welche Informationen, welche Werkzeuge, Trainings?
- Wie läuft die Information über die Entscheidung?

7. Etablierung von Feedback: Follow-Through und Follow-Up

- Wie wird die Umsetzung kontrolliert?
- Wie läuft das regelmäßige Reporting der Umsetzung?
- Wie wird zum Schluss evaluiert? Was passiert mit dem Ergebnis?

4. Schritt: Realisierung: Nun geht es an die Umsetzung. Auch hier sind bestimmte Werkzeuge sinnvoll.

Ziehen Sie Grenzen. Sagen Sie nein, wenn Anliegen, Anfragen und Aufgaben nicht zu ihren Zielen passen beziehungsweise Ihre Prioritäten verschieben. Sagen Sie ja, wenn es für Sie mühelos, machbar oder sinnvoll ist.

Bündeln Sie gleichartigen Aufgaben (vgl. Knoblauch et al., S. 55). Es macht Sinn, gleichartige Tätigkeiten in der Planung zu bündeln. Wenn Sie sich beispielsweise konzentrieren müssen, kann ein kurzes Email-checken oder ein Anruf viel Zeit kosten, da Sie danach wieder in die Konzentrationsaufgabe zurückfinden müssen. Besonders hilfreich ist das Bündeln in folgenden Bereichen:

- Abrechnungen
- Chatten, Emails, Briefe
- Telefonate
- Gesprächstermine, Besprechungen
- fachliches Arbeiten (Artikel oder Bücher durcharbeiten)
- Zielplanung, strategische Planung, Reflexion

Meiden Sie den Sägeblatt Effekt und nutzen Sie die Stille Stunde (Vgl. Seiwert, S. 53 und Knoblauch et al., S. 55f). Wenn Sie bei einer Aufgabe mehrmals gestört werden, dann brauchen Sie immer wieder Zeit, zur Aufgabe zurückzufinden. Je häufiger die Störung, desto mehr lässt die Konzentration auf die Ursprungsaufgabe nach. Die Leistung sinkt. Dies nennt sich „Sägeblatt-Effekt“. Um diesen Effekt zu meiden, ist eine „Stille Stunde“ hilfreich. Hierfür blocken Sie in Ihrem Kalender mindestens eine Stunde, in der Sie nicht gestört werden. Entscheidend ist, dass diese Stillarbeitszeit von Ihnen selbst und von anderen respektiert wird!

Eine stille Stunde ist z.B. wichtig für:

- B Aufgaben
- Reflexion
- Planungsarbeit
- fachliche Arbeit

In dieser Zeit gilt: Bitte nicht stören! Auf die Frage, ob Sie in dieser Zeit ansprechbar sind, sich um dringende Angelegenheiten kümmern, Gedanken um die Vergangenheit machen oder Sorgen um die Zukunft, sowie die nächsten Schritte planen können, heißt die Antwort NEIN!

5. Schritt: Kontrollieren: Kontrollieren Sie regelmäßig Ihre Umsetzung im Vergleich zu den Teilzielen und Zielen. Reflektieren Sie: sind Sie noch auf dem richtigen Weg? Sind die Schritte und Methoden die richtigen?

Kontrollieren Sie einmal im Jahr: Wo stehen Sie? Was läuft gut? Was klappt nicht und was können Sie tun? Passt alles noch zur Vision oder müssen Sie etwas ändern?

Nachdem verschiedene Techniken rund um den Selbstmanagement-Prozess vorgestellt wurden, wird im Folgenden auf eine Methode eingegangen, die bewusst auf die Zielorientierung verzichtet und ausschließlich auf das Abarbeiten der täglichen Anforderungen fokussiert. Dies könnte eine Antwort sein auf die Frage:



Was aber, wenn es einfach darum geht, einfach nur die täglichen Aufgaben zu bewältigen?

In der **GTD Methode** (nach dem englischen Titel „Getting Things Done“) wird eine weitere Strukturierungsmethode vorgestellt. Regelmäßig anliegende Aufgaben werden nach einem bestimmten Schema strukturiert und terminiert (vgl. David Allan). Allan geht in seinem Zeitmanagement-Modell davon aus, dass es wichtiger ist, die Flut von Aufgaben, Terminen und Anlässen (alles, was anfällt) zu verschriftlichen und zu terminieren. Die Annahme ist, dass alles, was wir zu erledigen haben und woran wir denken müssen, Energie zieht. Statt uns auf das zu konzentrieren, was wir gerade tun, sind wir teilweise damit beschäftigt, uns das zu merken, was noch anliegt. Diese Energie fehlt bei der Tätigkeit, die wir in diesem Moment ausüben. Eine volle

Konzentration ist nicht möglich, wenn man gleichzeitig noch an etwas Unerledigtes denken muss. Deshalb ist der erste wichtige Schritt, alles, was zu tun ist und was anliegt, aus dem Kopf und auf das Papier zu bringen. GTD funktioniert also in 3 Schritten, die konsequent durchgeführt werden müssen:

1. Alles, was als Aufgabe, Termin, Anlass, etc. aufgeschrieben wird, muss in einem guten, sinnvollen Ordnungssystem abgelegt werden.
2. Die anliegenden Dinge werden terminiert.
3. Die Aktivitätenlisten werden regelmäßig kontrolliert und reflektiert.

Die Vorgehensweise sieht so aus:

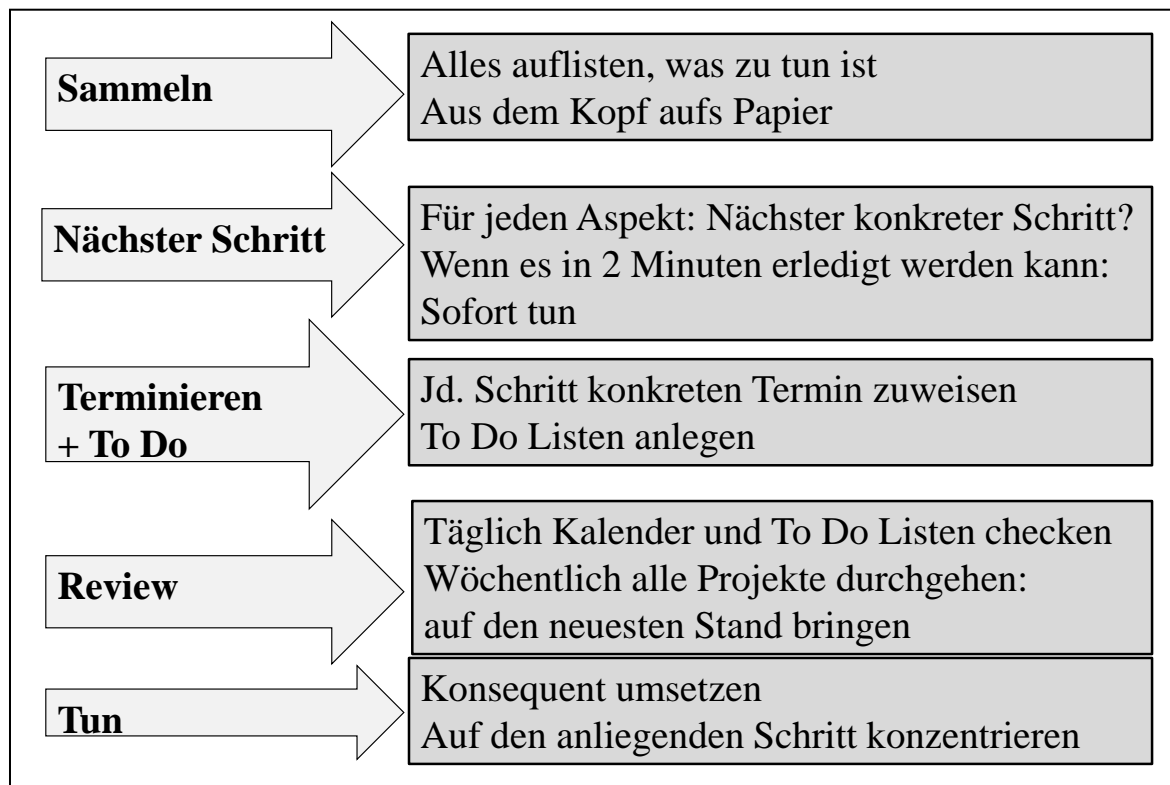


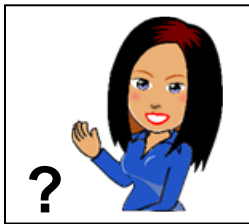
Abbildung 7: GTD- Methode (vereinfacht)

In der GTD Methode wird schlicht und ergreifend alles, was zu tun ist, was anliegt und was an Aufgaben auf einen zukommt (Allan nennt dies „Things“), in einem A) Eingangskorb gesammelt. Der Eingangskorb kann ein Dokument im Tablet sein, eine App oder ein Ringbuch. B) Regelmäßig wird dieser Eingangskorb bearbeitet: Bei jeder Sache wird die Frage beantwortet, was hier der nächste konkrete Schritt ist. Wenn dieser weniger als 2 Minuten in Anspruch nimmt, wird die Aufgabe sofort erledigt. C) Alle Dinge, die mehr als zwei Minuten zur Erledigung benötigen, werden nun in ihre

Einzelschritte unterteilt. Diese Einzelschritte werden in To Do Listen festgehalten. Jeder Schritt (oder zumindest der erste Schritt der To Do Liste) wird terminiert, d.h. es wird ein konkreter Termin eingetragen, wo diese Aufgabe erledigt wird. D) Jede Woche werden Eingangskorb und die To Do Listen überprüft: was wurde erledigt und kann gestrichen werden? Was muss neu terminiert werden? Was kommt hinzu? E) Diese Methode funktioniert nur, wenn diese Schritte konsequent umgesetzt werden. Wenn der Eingangskorb bearbeitet und die Aufgaben terminiert wurden, konzentriert man sich immer nur auf den nun anliegenden Schritt. Gedanken über andere Dinge, die zu tun sind, sind nicht nötig, da es ja auf dem Plan steht.

4.2.2 Organisation

Unabhängig von einem aufeinander aufbauenden Zeitmanagement-System ist es sinnvoll, das Umfeld, die Räume, Schreibtisch, Schränke und Regale, Dokumente sowie Arbeitsmaterial zu ordnen und strukturieren. Durch das Schaffen von äußerer Klarheit werden auch innere Prozesse klarer.



Welche Ordnungsprinzipien sind schnell umsetzbar und hilfreich im Zeitmanagement?

Seiwert und Küstenmacher benennen **sechs Ordnungsregeln:**

1. Wenn Sie etwas herausnehmen, legen Sie es wieder zurück.
2. Wenn Sie etwas öffnen, schließen Sie es wieder.
3. Wenn Ihnen etwas heruntergefallen ist, heben Sie es wieder auf.
4. Wenn Sie etwas heruntergenommen haben, hängen Sie es wieder auf.
5. Wenn Sie etwas nachkaufen wollen, schreiben Sie es sofort auf.
6. Wenn Sie etwas reparieren müssen, tun Sie dies innerhalb einer Woche.

Äußere Ordnung und innere Ordnung bedingen sich gegenseitig. Aufräumen kann helfen, sich auch innerlich zu sortieren. Deshalb der Tipp: Räumen Sie bei besonderer Arbeitsbelastung zu Beginn den Arbeitsplatz und die Umgebung auf und entrümpeln Sie regelmäßig.

Beim **Aufräumen** gilt: ordnen Sie immer kleine Einheiten (z.B. der Schreibtisch, eine Schublade, ein Regalbrett). Diese Einheit wird komplett ausgeräumt, gründlich gereinigt und aufgeräumt.

Kondo (2020) benennt **vier Grundregeln der Aufbewahrung**:

1. Zusammenlegen: Alles, was zusammengelegt werden kann, sollte auch zusammengelegt werden, z.B. Kleidung, Taschen, Plastiktüten und alles, was weich ist. Das spart Platz.
2. Stehend einräumen: Alles, was stehen kann, sollte auch stehend eingeräumt werden, z.B. Schreibwaren, Bücher, Medikamente, Papiertaschentücher, sogar die zusammengelegten Gegenstände. Dadurch wird die Höhe der Schubladen oder Boxen besser ausgenutzt.
3. Sammeln: Alle Dinge einer Kategorie sollten an einem Ort aufbewahrt werden. Wenn Sie mit mehreren Personen in einem Haushalt leben, sollten die Gegenstände den Personen zugeordnet werden. Danach wird nach Kategorien und Materialien sortiert.
4. In Rechtecke unterteilen: Kisten, Kästen und Boxen sind besser zum Aufbewahren geeignet als Tonnen, Körbe oder Rollen, da sie besser den Platz ausnutzen.

Hilfreich ist ein Ordnungsprinzip, bei dem **jeder Gegenstand seinen festen Platz** hat (vgl. Kondo 2017 und Küstenmacher/Seiwert). Aufräumen ist nur möglich, wenn bei jedem Gegenstand feststeht, wo er hingehört (sonst weiß man nicht, wohin damit). Dies muss sich einerseits beim Wegräumen und Einsortieren sowie andererseits beim Suchen im Gehirn fest verankern. „Ich sage es noch einmal: 1. festen Platz bestimmen, 2. Dinge immer dorthin zurückbringen“ (Kondo 2017, S. 12). Die Ordnungsmethoden sollten so einfach wie möglich sein. Damit ist zum einen die Systematik gemeint, aber auch, dass das Aufräumen einfach möglich sein sollte (vgl. Kondo, 2017). Kondo empfiehlt, dass das Aufräumen leicht, das Ausräumen ggf. nicht so leicht umsetzbar ist. Für die Systematik gelten **fünf Prinzipien** (vgl. Küstenmacher/Seiwert):

1. Eindeutiger Ort: Suchen Sie für alle Gegenstände einen festen Platz. Unordnung entsteht häufig, weil man nicht sofort weiß, wohin damit.
2. Eindeutige Farbe: Dieser Ort wird mit einer eindeutigen Farbe markiert.
3. Eindeutiger Name: Der Ort erhält nun einen eindeutigen Namen, z.B.: „Der Kugelschreiber liegt in der grünen Schachtel“, „Der Schlüssel kommt in die rote Schale“, „Mützen sind in der blauen Schublade“.
4. Positive Emotionen: Der Erfolg ist noch größer, wenn der Ort bzw. der Aufräumvorgang mit angenehmen Assoziationen verbunden wird. Die Aufbewahrungslösungen sind in der Lieblingsfarbe, in schöner Qualität, mit einem witzigen Motto, die Lösungen sind genial, es sieht gut aus.

5. Fester Platz: Die mobilen Gegenstände werden immer an den gleichen Ort gelegt. Der Schlüssel kommt z.B. immer sofort beim Hereinkommen an das knallrote Schlüsselbrett. Direkt darunter steht die Kommode mit der blauen Schublade. Dort liegen beispielsweise immer Brille und Geldbörse, direkt neben den Taschen. Handtasche, Geldbeutel und Brille bleiben immer zusammen.

Auch beim **Arbeitsplatz** gilt, ein großer Stressfaktor für unsere Seele ist Unübersichtlichkeit und das Gefühl, keine Kontrolle zu haben. Dies geschieht leicht bei Unordnung und Mehrfachbelastung. Hier hilft eine äußere Struktur. Um Struktur zu schaffen braucht man Ordnung. Wenn Sie im Büro oder Arbeitszimmer aufräumen, gilt die Grundregel, **zuerst den Schreibtisch** in Angriff nehmen, bevor der Rest geordnet wird. Räumen Sie alles auf, ohne Pausen oder Zwischenschritte. Die grundsätzliche Reihenfolge beim Aufräumen lautet: Bücher, Dokumente, Schreibwaren und danach Kleinkram (vgl. Kondo 2020).

Im ersten Schritt räumen Sie alles auf dem Schreibtisch ab und wischen die Schreibtischplatte sauber. Die Seite direkt vor Ihnen ist die „Zukunftsseite“, diese bleibt von nun an frei oder wird mit einem angenehmen, Mut machenden Symbol, schönen Bild oder Skulptur bestückt. Aufgaben und Aufträge sollten lieber neben oder hinter dem Arbeitsplatz gelagert werden (vgl. Küstenmacher/Seiwert).

Für das Aufräumen des Schreibtisches empfehlen Küstenmacher und Seiwert die **Vier-Quadranten-Methode**. Teilen Sie eine leere Fläche (NICHT der Schreibtisch) in vier Felder. Nun verteilen Sie alles, was auf dem Schreibtisch lag, konsequent im Uhrzeigersinn, bis kein Schriftstück oder Gegenstand mehr zurückbleibt. Dabei ist wichtig: keine Zwischenhäufchen bilden, jedes Papier und jeden Gegenstand nur einmal anfassen, keine weiteren Felder bilden. Die vier Quadranten sind:

1. Wegschmeißen: Auf dieses Feld kommt alles, was weggeworfen werden kann. Stellen Sie eine große Kiste auf. Hier hinein kommen beispielsweise: Zeitungen, die älter sind als eine Woche, alte Reiseprospekte, alte Grußkarten, veraltete Unterlagen.

2. Weiterleiten: Auf dieses Feld kommt alles, was Sie zur Erledigung weitergeben können.

3. Wichtig: Hier wird alles abgelegt, was Sie in nächster Zeit selbst tun müssen. Seien Sie bei diesem Stapel besonders vorsichtig! Klären Sie bereits beim Ablegen, was der nächste Schritt sein wird.

4. Wunder: In dieses Feld kommen nur Schriftstücke und Dinge, die Sie sofort erledigen können. Dies beinhaltet: a) Telefon: Sie klären sofort und direkt, was Sie hier noch abarbeiten wollten, b) Email/Fax/Scannen: Sie schreiben sofort zurück oder faxen das Originalschreiben mit handschriftlichen Anmerkungen an den Absender zurück. Unterlagen werden eingescannt und können danach weggeworfen werden. c) Ablage/Aufräumen: Dokumente kommen sofort in den richtigen Ordner oder in die Hängeregistratur. Gegenstände werden in das richtige Fach zurück geräumt.

Falls Sie Material in der Nähe des Schreibtisches brauchen, bauen Sie es auf einem extra Tisch, Schrank oder Regal hinter oder neben sich auf. Der Schreibtisch bleibt leer.

Beim **Ablagesystem** gilt ebenfalls einfach statt mehrfach. Eine **Kombination aus Kalender mit To-Do-Liste und Hängeregistratur** ist eine effektive Arbeitsmethode. Im Laufe des Arbeitsalltags entstehen schnell Stapel aus Schriftstücken, Büchern, Ordnern, Zeitschriften, aber auch Fotos, Stifte, Wäsche, etc. Hier gilt: radikal entstapeln und alles wegwerfen, was älter als 6 Monate ist. Dinge, die noch gebraucht werden, werden eingeordnet und weggeräumt. Grundsätzlich sollten sich Stapel erst gar nicht bilden. Stapel werden abgebaut, indem man sie dreht: die einzelnen Arbeitsgebiete werden in **Hängeregistraturen** (mit nach oben offenen Mappen) einsortiert. Die Hängeregistratur ist eine Zwischenstation. Hier sollte alles nach spätestens 3 Monaten abgearbeitet sein. Die Aufgaben werden in eine To-Do Liste bzw. den Terminkalender eingetragen.

Ordnung halten: Ordnung wirkt sich auf das Unbewusste aus. Die äußere Ordnung kann strukturierend auf das Wohlbefinden einwirken. Küstenmacher und Seiwert benennen acht Tipps für dauerhafte Ordnung:

1. Die Dreierregel: Wenn Sie etwas in einem Ordner etwas suchen, entfernen Sie 3 veraltete Informationen.
2. Der Tauschhandel: Für jedes neue Papier, das in die Ablage kommt, werfen Sie ein altes hinaus.
3. Die Zwischendurch - Strategie: Legen Sie jeden Abend ein oder zwei Ordner, Mappen, Ablagekörbe auf den Schreibtisch. Diese werden am Folgetag nebenbei durchgesehen, wenn Zeit ist. Ziel ist, veraltete Informationen auszusortieren.
4. Verfallsdatum: Mappen und Ordner werden mit einem Verfallsdatum versehen (z.B. Abgabetermin oder Endpunkt des Projektes).
5. Das Projektfest: Bei Abschluss einer Aufgabe gehen Sie alle Ordner und Ablagen durch, geben alles zurück, ordnen es neu zu oder werfen es weg. Feiern Sie dann den Abschluss.
6. Bei „Zettelwirtschaft“: Kaufen Sie sich ein **Buch oder Heft**, in welches Sie alle Zettel kleben und zukünftig **alles aufschreiben**. Gehen Sie das Buch einmal die Woche durch und terminieren Sie die Aufgaben, welche sich daraus ergeben.
7. Dreiviertel-Regel: Agieren Sie bereits bei einem Auslastungsgrad von 75%. Ein Ordner oder ein Regal gelten dann als voll und Sie brauchen eine Lösung.
8. Vorrat bereithalten: Halten Sie einen ausreichenden Vorrat an Trennblättern, Klebezetteln, Markern, neuen Ordnern, Rückenschildern und Mappen bereit.

Vermeiden Sie Stapel. Wenn Sie etwas ablegen oder zwischenstapeln, kommen wie durch Magie immer mehr Gegenstände hinzu. Deshalb: Bücher und Zeitschriften aufrecht stellen, Kleidungsstücke wegräumen, Schriftstücke sofort in eine Hängeregistratur oder in Ordner abheften. Sie wissen nicht wohin damit? Dann fehlt ein eindeutiger Ort für den Gegenstand.

10 Entstapelungsregeln für den Arbeitsplatz (vgl. Küstenmacher/Seiwert):

1. Im Ordner endlagern: Wenn etwas erledigt ist, wird es in einem Aktenordner abgeheftet oder weggeschmissen.
2. Außenstationen bilden: Dinge, die nicht in die Hängeregistratur passen, stehen in Stehsammlern.
3. Im Kalender verankern: Die Bearbeitung wird realistisch terminiert und geplant.
4. Kluge Namen erfinden: Die Hängemappen sind mit aussagekräftigen Namen versehen (z.B. Bachelorarbeit, Seminar Controlling, Spanienurlaub, ... statt „Dringend“, „To do“, „Uni“).
5. Ständig verändern: Die Namen sollten immer aktuell und stimmig sein.
6. Schnell reagieren: vorbereitete Antwortbögen, Formulare, Briefbögen in einer Hängeregistratur.
7. Konsequenz nutzen: es darf nichts auf dem Schreibtisch liegen bleiben. Nutzen Sie die Mappen!
8. Mappenvorderseite mitnutzen: Auf die Vorderseite der Hängemappen kommen Fakten, die für das Thema der Mappe wichtig sind (z.B. Telefonnummern)
9. Originell bleiben: Bleiben Sie in den Titeln und in der Anwendung kreativ. Die Anwendung sollte sinnvoll sein und Spaß machen.
10. Regelmäßig abspecken: Immer wieder die Hängemappen durchforsten und Papiere aussortieren, wenn sie zu voll aussieht. Dies dauert häufig nur 10 Minuten.

Hilfreich sind auch die Tipps für **mobile Ordnung** von Küstenmacher und Seiwert:

Bringen Sie Ordnung in Ihre Taschen durch ein Modulsystem. Fassen Sie Dinge, die Sie mitnehmen müssen, in verschiedene Module zusammen. Die Module können ggf. in kleinen Beuteln oder Taschen griffbereit gelagert werden.

1. Geldbeutel: Dieser enthält Geld, Kredit- und Scheckkarten, Führerschein und Ausweis. Entfernen Sie alte Quittungen, abgelaufene Scheckkarten, etc. Ordnen Sie die Geldscheine.

2. Notfall-Etui: Dieser Reißverschlussbeutel enthält Erste-Hilfe-Utensilien, die zu Ihrem Lebensstil passen.

3. Kinder-Spezial: Dieses Modul (Beutel) enthält alles, was Sie für Ihre Kinder brauchen, z.B. Schnuller, Windeln, Proviant, Pflaster, u.a.

4. Mini-Büro: Was brauchen Sie unterwegs? Das aktuelle Buch, Marker, Stifte, Post-Its, Briefmarken, Tablet.

5. Smartphone

6. Schlüsselbund mit den notwendigen Utensilien (ohne zu viel zusätzliche Anhänger etc.).

Perfektionismus ist eine Ursache für Blockaden und Passivität. Wenn Sie Ordnung schaffen wollen, ist es effektiver auf das zu schauen, was Sie schaffen können, als auf die Dinge, die Sie optimal tun sollten. Es ist besser, **Ordnungsinselfn** zu schaffen, als gar nicht zu handeln. Wenn Sie sich zu viel vornehmen, fehlt die Energie, überhaupt erst anzufangen. Ein Beispiel: wenn der Fußboden wieder gesaugt werden müsste und Sie Staubflocken in einer Ecke bemerken, ist es besser, die Wollmaus sofort zu entsorgen, als darauf zu warten, dass Sie die Zeit finden, alle Zimmer zu saugen. Daraus folgt also:

1. Dinge sofort tun.

2. Dinge nicht perfekt, sondern ausreichend tun.

3. Gedächtnis entlasten: für wiederkehrende Dinge Rituale und Checklisten schaffen. Dies auch nutzen.

4. Ordnung soll das Leben erleichtern, nicht neue Anforderungen schaffen. So soll z.B. in einem Bücherregal die Ordnung helfen, Bücher schneller zu finden (z.B. ein Regalbrett ein Themenbereich). Es soll nicht dazu führen, dass man z.B. die alphabetisch geordneten Bücher jede Woche wieder neu ordnen muss.

A propos **Bücher**: „Wenn Sie mit dem Aufräumen Ihrer Bücher fertig sind, dann treten Sie einen Schritt zurück und schauen sich die Bücher auf den Regalbrettern genau an. Welche Wörter springen Ihnen entgegen?“ (Kondo 2020, S. 153). Sind Sie damit zufrieden? Sonst wäre es sinnvoll, hier etwas zu ändern...

Zum Schluss

Kommen wir noch mal auf die in der Einleitung gestellten Fragen zurück.



Was ist Selbst- und Zeitmanagement und worum handelt es sich bei Stressbewältigung? Wie kann man den empfundenen Alltagsstress bewältigen und eigene, sinnvolle Ziele erreichen? Woher kommt die Zeitnot und was kann man tun? Gibt es Faktoren, die Glück und Erfolg fördern? Was kann man in seinem Studien- und Arbeitsalltag tun, um sich wohl zu fühlen und erfolgreich zu sein? Welche Zeitmanagement-Tools helfen bei der Organisation von Studium und Arbeitsalltag?

Bevor Sie meine Antworten lesen, reflektieren Sie bitte noch einmal selbst:

Übung:

1. Wie würden Sie diese Fragen beantworten?
2. Welche Fragen hatten Sie zu Beginn an das Workbook?
3. Wie würden Sie die eigenen Fragen nun beantworten?
4. Zielabgleich: Hat Ihnen dieses Workbook „etwas gebracht“? (Nutzen Sie die Kriterien, die Sie anfangs formuliert haben.)

Zusammenfassend kann man die obigen Fragen wie folgt beantworten:

Selbstmanagement ist eine Methode, die Menschen dazu befähigt, eigenes Verhalten durch den Einsatz spezifischer Strategien zu steuern und dabei unterstützt, das Verhalten gemäß den eigenen Zielvorstellungen zu steuern. Der Selbstmanagement-Prozesskreis beinhaltet die Schritte 1. Zielsetzung, 2. Planung, 3. Entscheidung, 4. Umsetzung, 5. Kontrolle.

Zeitmanagement hingegen beinhaltet den strukturierten Umgang mit der zur Verfügung stehenden Zeit. Zeitmanagement ist die bewusste Kontrolle der für Arbeitsaufgaben aufgewendeten Zeit mit dem Ziel der Maximierung persönlicher Effizienz.

Stressbewältigung beginnt mit der Wahrnehmung des Stressors. Wenn dieser als bedrohlich wahrgenommen wird, ist die Frage, was man an der Situation oder an der Interpretation und Sichtweise ändern kann, um anschließend Handlungsstrategien zu entwickeln. Wichtig sind Phasen, in denen sich Körper und Geist regenerieren können. Bei empfundener Zeitnot ist es sinnvoll herauszufinden, wodurch genau dieses Empfinden kommt und was man ändern kann. Ein wesentliches Element ist die Arbeitsverdichtung.

Da Selbstmanagement meist angewendet wird, um erfolgreich und glücklich zu sein, macht es Sinn, diese beiden Begriffe für sich zu definieren. Glück hat eher mit dem bewussten Erleben und Genießen zu tun. Es lassen sich hedonistisches Glück (Genießen, positive Empfindungen), eudaimonisches Glück (Sinn empfinden, eigene Stärken und eigene Richtung kennen), sowie Flow (ganz in dem aufgehen, was man tut) unterscheiden. Erfolg hat mit Zielsetzung und Zielerreichung zu tun. Erfolg ist abhängig von der Entfernung von Ausgangssituation und Ziel und ist individuell. Bei Erfolg spielt häufig auch Leistung eine Rolle. Es gibt nicht nur einen, sondern mehrere Lebensbereiche (Säulen), die wichtig sind.

Werkzeuge des Selbstmanagements lassen sich kategorisieren in Grundhaltung (Achtsamkeit, Werte und Sinn) und Techniken des Zeitmanagements. Die Grundhaltung sorgt dafür, dass Selbstmanagement und der eigene Umgang mit Zeit eine sinnvolle Richtung erfährt und bewusst gesteuert wird. Allerdings stellen die Werkzeuge zur Grundhaltung keine konkreten, schnell durchführbaren Techniken zur Verfügung. Klassisches Zeitmanagement hingegen verfügt über einfache, schnell umsetzbare Tools, wie zum Beispiel Zielsetzung, Aktivitäten- und To Do Listen, Pareto-Prinzip, Eisenhower Box und Stille Stunde. Hinzu kommen Techniken des Aufräumens und Ordners, die zum einen helfen, sich auch innerlich zu strukturieren und zum anderen das effektive und effiziente Arbeiten unterstützen (z.B. durch Minimierung des Suchens). Diese können den Umgang mit Anforderungen und

Aufgaben in einem begrenzten Zeitraum vereinfachen. Ohne eine entsprechende Grundhaltung können diese Techniken aber den empfundenen Druck sogar noch erhöhen.

Noch ein Wort zu den Grenzen dieses Workbooks: Da die Ziele dieses Textes waren, einen anschaulichen Überblick über Selbst- und Zeitmanagement zu geben, sowie zu ermöglichen, ein eigenes Selbstmanagement zu erstellen, wurde auf einige wichtige Modelle des Selbst und Zeitmanagements nur ansatzweise eingegangen, z.B. die Simplify Pyramide von Küstenmacher und Seiwert, 7 Wege zur Effektivität von Stephen Covey oder 101 Tipps von Talane Miedaner. Auch das Rosenbaum-Prinzip (Wesely) wurde an dieser Stelle nicht aufgegriffen. Andere bekannte aber sehr populärwissenschaftliche Ansätze (z.B. Brian Tracy) wurden nicht erwähnt, da die wichtigen Grundprinzipien in diesem Überblick enthalten sind.

Selbst- und Zeitmanagement ist nur wirkungsvoll, wenn es ein- und umgesetzt wird. Deshalb an dieser Stelle noch einmal Reflexionsfragen:

Übung:

1. Was sind die für Sie wichtigsten Erkenntnisse?
2. Was wollen Sie umsetzen?
3. Welche Ziele setzen Sie sich?
4. Welche Techniken setzen Sie ein?
5. Wann beginnen Sie konkret womit?

Viel Spaß und Erfolg bei Ihrem eigenen Selbst- und Zeitmanagement!

Literatur

Allen, David: Wie ich die Dinge geregelt kriege. Selbstmanagement für den Alltag, 19. Auflage Piper 2014.

Baumeister, Roy/Thierney, John: Die Macht der Disziplin. Wie wir unseren Willen trainieren können, Goldmann 2012.

Bischof/Bischof/Müller: Selbstmanagement. Haufe Taschenguide 2014.

Covey, Stephen: Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, GABAL 2005.

Csikszentmihalyi, Mihaly: Flow und Kreativität. Wie Sie Ihre Grenzen überwinden und das Unmögliche schaffen, Klett-Cotta.

Fischer, Peter/Greitemeyer, Tobias/Frey, Dieter: „Ego Depletion and Positive Illusions. Does the Construction of Positivity Require Regulatory Resources?“, in: Pers Soc Psychol Bull OnlineFirst, published on June 19, 2007, as doi: 10.1177/0146167207303025.

Fischer-Epe, Maren/Fischer, Claus: Stark im Beruf – erfolgreich im Leben. Persönliche Entwicklung und Selbst-Coaching, Rowohlt 2004.

Haas, Oliver: Corporate Happiness als Führungssystem. Glückliche Menschen leisten gerne mehr, 2. Auflage, Erich Schmidt Verlag.

Klein, Stefan: Zeit. Der Stoff, aus dem das Leben ist. Eine Gebrauchsanleitung, Fischer TB 2015.

Knoblauch/Wöltje/Hausner/Kimmich/Lachmann: Zeitmanagement. Haufe Taschenguide 2012.

Kondo, Marie: Magic Cleaning. Wie Sie sich von Ballast befreien und glücklich werden, Rowohlt 2017.

Kondo, Marie (b): Das große Magic Cleaning Buch. Über das Glück des Aufräumens, Rowohlt, 5. Auflage 2020.

Kranner, Ilse/Minibayeva, Farida V./ Beckett, Richard P. / Seal, Charlotte E.: What is stress? Concepts, definitions and applications in seed science, New Phytologist (2010) 188: 655–673.

Küstenmacher, Werner Tiki/Seiwert, Lothar: Simplify your Life. Einfacher und glücklicher leben, Campus 2016.

Langner, Ellen J.: Mindfulness: Das Prinzip Achtsamkeit: Die Anti-Burn-out Strategie, Vahlen 2015.

Laufer, Hartmut: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, GABAL 2005.

Malik, Friedmund: Führen., Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Welt, Campus 2014.

Miedaner, Talane: Coach dich selbst sonst coacht dich keiner. 101 Tipps zur Verwirklichung Ihrer beruflichen und privaten Ziele, München mvg 2009.

Püschel, Edith: Selbstmanagement und Zeitplanung. Uni Tipps, Schöningh UTB. Ware, Bonnie: 5 Dinge, die Sterbende am meisten bereuen: Einsichten, die Ihr Leben verändern werden, Arkana 2013.

Scherer, Hermann: Glückskinder. Warum manche lebenslang Chancen suchen – und andere sie täglich nutzen, Campus Frankfurt a.M. 2011.

Schlegel, Leonhard: Die Transaktionale Analyse. 4. Auflage, UTB Francke Verlag 1995.

Schütz, Astrid/Hogan, Lasse: Positives Denken: Vorteile, Risiken, Alternativen, Kohlhammer.

Seiwert, Lothar: Das 1 x 1 des Zeitmanagement. Zeiteinteilung, Selbstbestimmung, Lebensbalance, GABAL 2014.

Seiwert, Lothar: Simplify your time. Einfach Zeit haben. Campus 2010.

Seligmann, Martin: Der Glücksfaktor. Warum Optimisten länger leben, Bastei Lübbe.

Ware, Bonnie: 5 Dinge, die Sterbende am meisten bereuen. Einsichten, die Ihr Leben verändern werden, Goldmann 2015.

Wesely, Sabine (Hg): Arbeit und Führung 4.0? Antworten der Positiven Psychologie, Pabst Science Publishers 2019.

Wirtz, Markus Antonius (Hg): Dorsch. Lexikon der Psychologie, 18. Auflage, Hogrefe 2017.

Zimbardo, Philip G.: Psychologie, Springer Verlag Berlin/Heidelberg 1992.