



- Startups ...>
- Strategie + Praxis** ...>
- Branchen + Märkte ...>
- Marketing + Vertrieb ...>
- Finanzierung + Förderung ...>
- Personal ...>
- Politik + DIHK ...>
- Gastartikel ...>
- Termine ...>
- Über uns / Kontakt ...>

Suche ... 🔍



## Zeitmanagement? ... Ja, aber richtig!

Ein Gastartikel von Irene Maria Klöppel, Irene M. Klöppel GmbH & Co. KG

Beim „Zeitmanagement“ geht es viel zu häufig nur darum, Wege und Arbeitsschritte zu verkürzen. Arbeitsverdichtung ist daher hier wohl der passendere Begriff. Arbeitsverdichtung jedoch erzeugt Druck, und Druck zieht Verschleiß nach sich. Doch wie können wir Zeitmanagement für alle Beteiligten produktiv anwenden?

[Zum Gastartikel](#)

[Stand 28.10.2015]



Lunchbreak 8. Januar 2016  
8. Januar 2016, 13:00 Uhr, IHK Köln  
Newsletter-Abo



## **Zeitmanagement? ... Ja, aber richtig!**

Ein Gastartikel von Irene Maria Klöppel, Irene M. Klöppel GmbH & Co. KG

Wenn heute etwas als Zeitmanagement verkauft wird, dann geht es im Allgemeinen darum, Wege und Arbeitsschritte immer noch weiter zu verkürzen. Dann rechnet man: Das macht so und so viele Minuten am Tag aus. Auf's Jahr kommen dann Stunden oder gar Tage heraus, die man, so wird argumentiert, angeblich verloren hat, die man aber einsparen kann, wenn man es gemäß ihrer Methode richtig macht. Das ist zunächst einmal recht einleuchtend und auch irgendwie bestechend in der Argumentation. Arbeitsverdichtung ist hier wohl ein sehr anschaulicher Begriff. Denn man kann beispielsweise Gase verdichten; das geschieht unter hohem Druck. Und genau das geschieht auch bei dieser Art Zeitmanagement: Es erzeugt Druck. Es ist, um es überspitzt zu bezeichnen, eine Anleitung zur effizienteren Selbstausschöpfung und damit zum schnelleren Weg ins Burnout. Warum? Weil sie wichtige menschliche Strukturen nicht versteht. Denn selbst für Maschinen werden vom Hersteller Grenzen der Belastbarkeit festgelegt. Überschreitet man sie, verschleißt die Maschine vorschnell und geht kaputt, und man verliert sogar für den Gewährleistungszeitraum seine Rechte.

Dieses Denken des vorgeblich noch effizienteren Handelns durch Zeitmanagement hat mehrere Fehler: Zunächst kann man ohnehin nicht Menschen und Maschinen vergleichen. Eine Maschine macht in der Regel immer wieder dasselbe. Der Mensch aber erledigt üblicherweise an seinem Arbeitsplatz viele unterschiedliche Dinge, muss sich also auch gedanklich immer wieder neu ausrichten. So muss beispielsweise eine Bürokauffrau, die eingehende Rechnungen prüft und Briefe beantwortet, zwischendurch auch immer wieder das Telefon bedienen. Kunden, Monteure und andere rufen an, haben unterschiedliche Anliegen. So weiß man, dass bis zu achtzig Prozent der Arbeitszeit auf dieses Konto gehen, nämlich dass sich jemand immer wieder neu in seine laufende Arbeit eindenken muss. Vor allem aber haben Menschen gegenüber Maschinen eine ausgesprochen hohe Problemlösungskompetenz.

Zugegebenermaßen könnte man einwenden: Unterschiedliche Arbeiten je nach Anforderung erledigen heute auch voll automatisierte Roboter; man denke nur an das Konzept von Industrie 4.0. Aber selbst diese Roboter wurden ja ursprünglich von Menschen entwickelt und programmiert und können nur das, was Menschen in sie hinein gesteckt haben. Sie „lernen“ erst Neues, sobald sie entsprechend programmiert sind. Menschen brauchen also, mehr noch als Maschinen, Pausen.

Und was ist mit „Work-Life-Balance“? Was steckt implizit in diesem Begriff? Im Grunde sagt er, dass wir nicht leben, wenn wir arbeiten, und umgekehrt. Denn mit diesem Begriff wird so etwas wie das Bild einer Waage mit Waagschalen vermittelt, wo auf der einen das Leben sitzt und auf der anderen die Arbeit; und beides soll in der Balance sein, also ausgeglichen. Selbst wenn wir dies so stehen ließen, kann man auf der Seite des Lebens ja nur genügend Gewicht hin bekommen, wenn man die Zeit des Schlafs mit einbezieht. In der anderen Betrachtung, nämlich ohne Einbeziehung der Schlafenszeit, taucht die Frage auf, ob überhaupt so viel zum Ausgleich der Arbeitszeit erforderlich ist. Welche Sichtweise zu rechtfertigen ist, darüber mag man streiten. Oder auch, ob man die Gewichtung irgendwie anders herstellen sollte. Ganz gleich, wie man es sieht, es legt die Problematik dieser Begriffsbildung und damit dieses Denkens offen,

Da ist es doch besser, gleich von vornherein die Arbeit als Teil des Lebens zu sehen. Die Konsequenz daraus ist dann, die Arbeit lebenswert zu gestalten. Nach heutigem Kenntnisstand ist der frühere Einwand, dass man den Mitarbeitern doch nicht Hängematten zum Faulenzen hinhängen kann, obsolet; er bedarf keiner weiteren Beachtung. Sondern es geht darum, Menschen in der Arbeit und mit der Arbeit möglichst viel von dem zur Verfügung zu stellen, was ihre intrinsische Motivation anspricht. (Inzwischen wird ohnehin in Frage gestellt, ob man einen Menschen überhaupt von außen motivieren kann.) In der Tat, es ist ein Stück Freiraum, was er braucht. Und genau diesen Freiraum geben hoch innovative Unternehmen ihren Mitarbeitern, damit diese kreativ sein können. Kreativität braucht Freiräume. Starre Strukturen und enge Vorgaben zerstören sie. – Oder stellen Sie sich vor, Sie bekommen die Anweisung: „Seien Sie spontan! Und zwar sofort!“

Nun sind nicht alle Mitarbeiter in einem Bereich der Innovation tätig. Und in der Tat brauchen Arbeiten, brauchen Produktionsabläufe, die gut eingeführt sind und die das eigentliche Geld ins Unternehmen spülen, immer feiner ausgerichtete Strukturen, um die Prozesse immer weiter zu optimieren. Doch auch hier ist intrinsische Motivation möglich, nämlich dann, wenn Mitarbeiter an dieser Optimierung mitwirken können bzw. dürfen.

Ich kenne ein Unternehmen, dort hat man im Büro absichtlich das Faxgerät in einen anderen Raum gestellt; man muss also auf dem Weg dorthin durch einen längeren Flur gehen. Und warum? Weil man auf dem Weg dorthin Abstand gewinnt, seinen Gedanken nachgehen kann. Einige Beispiele: Vielleicht erinnert man sich unterwegs daran, was man noch tun wollte und was man fast vergessen hätte. Vielleicht kommt einem eine Vorstellung, wie man etwas noch besser machen kann. Vielleicht ergibt sich aus dem dann frei fließenden Denken eine Assoziation, und man bekommt eine Idee, wen man womit als möglichen Kunden anwerben könnte, usw. Dieser Weg zum Fax ist relativ kurz; und dennoch reicht diese kurze Zeit aus, ein wenig Abstand zu gewinnen; und dieser Abstand rückt Weiteres, Neues ins Blickfeld. Er reicht aus für einem Gedankenblitz. Körperliche Bewegung, so weiß man heute, bringt auch das Denken in Bewegung. Ein Unternehmer berichtete mir einmal, als er sein Arbeitszimmer selber anstrich, hatte er tolle Ideen, die er später gewinnbringend umsetzte.

Manchmal hilft einem auch das Unterbewusste. Dann suggeriert es, dass man jetzt unbedingt einen Kaffee oder einen Snack braucht. Dann werden Kaffee oder Snack quasi zum Alibi dafür, dass man eine Pause macht. Da kann mitunter die bewusste Erlaubnis, die Pause zu machen, eben ohne das Alibi eines Kaffees oder Snacks, zu einer „Schlankheitspille“ werden.

Wie also sollte Zeitmanagement aussehen? Oder ist die Frage falsch gestellt? Jedenfalls kann man sagen, wenn jemand schon meint, seine Zeit eng takten zu müssen, dass er dann immer auch Freiräume dazwischen einplant. Diese braucht es ohnehin, weil erfahrungsgemäß einem sowieso immer etwas dazwischen kommt und besonders weil man zwischendurch zusätzlichen Raum braucht, sein Tun zu überdenken, dies vor allem, bevor man an die nächste Arbeit geht. Da sollte man nämlich gedanklich erst einmal die eine Arbeit abschließen können. Und es ist anzuraten, in diesem kurzen Innehalten sich danach zu fragen, was bei der nächsten Arbeit am Ende heraus kommen soll. Das schafft Zielorientierung und hilft, wenn zwischendurch sich Hindernisse auftun. Übrigens, auch ein Maler tritt immer wieder einmal einen Schritt zurück, löst sich von seiner Arbeit, um sein Werk als ganzes auf sich wirken zu lassen. Dann entscheidet er, wie er weiter vorgeht.

Zeitmanagement? Ja, aber richtig. Dann gibt es gute Chancen, dass man die Arbeit gern als Teil seines Lebens annimmt und dass man abends nicht total ausgebrannt und erschöpft nach Hause kommt, sich nicht nur noch auf die Couch wirft und den Fernseher einschaltet. Vielmehr wird man eher zwar auch müde, aber doch auch erfüllt nach Hause kommen. Und – ein Paradox! - erfahrungsgemäß schafft man sogar letztendlich auf diese Weise mehr.

Die Autorin:

Irene Maria Klöppel  
Irene M. Klöppel GmbH & Co. KG  
Johanniterstr. 105  
51067 Köln  
Tel.: +49 221 641041  
Fax: +49 221 645656  
E-Mail: [kontakt@kloepfel-beratung.de](mailto:kontakt@kloepfel-beratung.de)  
Internet: <http://www.kloepfel-beratung.de>