



Alexander Häfner  
Julia Hartmann  
Lydia Pinneker



# Zeitmanagement

Ein Trainingshandbuch für Trainer,  
Personalentwickler und Führungskräfte

HOGREFE



# Zeitmanagement



# Zeitmanagement

Ein Trainingshandbuch für Trainer,  
Personalentwickler und Führungskräfte

von

Alexander Häfner, Julia Hartmann  
und Lydia Pinneker

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG  
TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM · KOPENHAGEN  
STOCKHOLM · FLORENZ · HELSINKI

*Dr. Alexander Häfner*, geb. 1979. Seit 2012 Leiter Personalentwicklung bei der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG und seit 2006 mit dem Aufbau der Führungskräfteausbildung betraut. Zu seinen Hauptaufgaben gehören Training und Coaching von Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen. Er ist Psychologe mit Promotion im Bereich Wirtschaftspsychologie und Weiterbildungen als Trainer und Coach. Neben der Praxis beschäftigt er sich mit Forschung zur Wirksamkeit von Personalentwicklung, insbesondere von Zeitmanagementtrainings. Er ist Mitglied im Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen.

*Dipl.-Psych. Julia Hartmann*, geb. 1983. Seit 2009 als Personalentwicklerin für die Würth Industrie Service GmbH & Co. KG tätig. Neben dem Training und Coaching von Führungskräften und Ausbildern stellt die psychologische Beratung bei psychischen Erkrankungen und Problemstellungen im Unternehmen ihre Hauptaufgabe dar. Sie ist Psychologin mit Weiterbildung zur Psychologischen Psychotherapeutin mit der Ausrichtung Verhaltenstherapie. Ihr Forschungsinteresse liegt im Bereich der Wirksamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen.

*Dipl.-Psych. Lydia Pinneker*, geb. 1984. Seit 2010 als Personalentwicklerin für die Würth Industrie Service GmbH & Co. KG tätig. Die Konzeption, Umsetzung und Evaluation von Führungskräfte- und Vertriebsseminaren gehört zu ihren Hauptaufgaben. Nach einer systemischen Weiterbildung zum Business Coach begleitet sie außerdem Führungskräfte und Vertriebskollegen bei unterschiedlichen Coaching-Anliegen. Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich Personalentwicklung, insbesondere Coaching.

**Wichtiger Hinweis:** Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskriptherstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

© 2015 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Göttingen • Bern • Wien • Paris • Oxford • Prag • Toronto • Boston  
Amsterdam • Kopenhagen • Stockholm • Florenz • Helsinki  
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

**Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

---

Umschlaggestaltung: Daniel Kleimenhagen, Designer AGD, Hildesheim

Icons: © LiliWhite und blankstock – Fotolia.com

Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar

Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2471-2

**Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

**Anmerkung:**

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books oder können innerhalb des E-Books durch Anklicken der farblich hervorgehobenen Links heruntergeladen werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>Kapitel 1: Zeitmanagement – Eine Antwort auf zunehmende Beschleunigung im Arbeitskontext?</b> .....	11
1.1 Zeitbezogene Anforderungen im Arbeitskontext .....	11
1.2 Erwartungen an erfolgreiches Zeitmanagement .....	13
<b>Kapitel 2: Zeitmanagementprobleme – Ein psychologischer Erklärungsansatz</b> ...	16
<b>Kapitel 3: Zeitmanagement und seine Wirkung auf Leistung und Befinden</b> .....	20
3.1 Zusammenhänge zwischen Zeitmanagement, zeitbezogener Kontrolle, Aufschiebe-Verhalten, Stress und Leistung .....	20
3.2 Evaluationsstudien zur Wirksamkeit von Zeitmanagementtrainings .....	24
3.3 Wirksamkeitsbelege für das vorliegende Trainingsmanual .....	27
<b>Kapitel 4: Grundhaltung als Trainer im Arbeitskontext</b> .....	30
<b>Kapitel 5: Zeitmanagement – Ein Training in sechs Stufen</b> .....	31
5.1 Modul 1: Prioritäten setzen .....	38
5.1.1 Beschreibung des konkreten Vorgehens .....	38
5.1.2 Mögliche Wirkmechanismen .....	42
5.1.3 Mögliche Beiträge der Führungskraft .....	43
5.2 Modul 2: Ziele definieren .....	46
5.2.1 Beschreibung des konkreten Vorgehens .....	46
5.2.2 Mögliche Wirkmechanismen .....	51
5.2.3 Mögliche Beiträge der Führungskraft .....	52
5.3 Modul 3: Schritte zur Zielerreichung erarbeiten .....	53
5.3.1 Beschreibung des konkreten Vorgehens .....	53
5.3.2 Mögliche Wirkmechanismen .....	56
5.3.3 Mögliche Beiträge der Führungskraft .....	57
5.4 Modul 4: Tagesplanung .....	58
5.4.1 Beschreibung des konkreten Vorgehens .....	58
5.4.2 Mögliche Wirkmechanismen .....	63
5.4.3 Mögliche Beiträge der Führungskraft .....	63
5.5 Modul 5: Monitoring und Belohnung .....	65
5.5.1 Beschreibung des konkreten Vorgehens .....	66
5.5.2 Mögliche Wirkmechanismen .....	69
5.5.3 Mögliche Beiträge der Führungskraft .....	71
5.6 Modul 6: Mentale Strategien zum Umgang mit zeitkritischen Situationen .....	72
5.6.1 Beschreibung des konkreten Vorgehens .....	73
5.6.2 Mögliche Wirkmechanismen .....	76
5.6.3 Mögliche Beiträge der Führungskraft .....	77
5.7 Trainingsabschluss .....	77

<b>Kapitel 6: Grenzen von Zeitmanagementtrainings</b> .....	79
<b>Literatur</b> .....	81
<b>Anhang</b> .....	87
Übersicht über die Materialien auf der CD-ROM .....	87
Trainerleitfaden .....	89

### **CD-ROM**

Die CD-ROM enthält PDF-Dateien der Materialien, die für die Durchführung des Trainings verwendet werden können.

Die PDF-Dateien können mit dem Programm Acrobat® Reader (eine kostenlose Version ist unter [www.adobe.com/de/products/reader.html](http://www.adobe.com/de/products/reader.html) erhältlich) gelesen und ausgedruckt werden.

Zudem liegen auch Dateien im Format Microsoft® Office PowerPoint® vor, die mit kompatiblen Programmen geöffnet werden können.



## Vorwort

Es ist 16.00 Uhr. Anton Müller kommt aus einer Besprechung, die er mit wichtigen Informationen für seine Arbeit und einigen konkreten Aufgaben verlassen hat. Er trägt einen dicken Stapel mit unterschiedlichen Unterlagen. An seinem Arbeitsplatz findet er vier Notizzettel mit den Namen von Kollegen, die ihn während seiner Besprechung telefonisch erreichen wollten und um einen dringenden Rückruf gebeten haben. In seinem Postfach warten 80 E-Mails. Vom informativen Newsletter, der noch etwas warten kann, bis hin zu dringenden Anfragen, die heute noch bearbeitet werden sollten. Ein Blick auf die To-do-Liste zeigt, dass Anton Müller bisher lediglich bei drei der sechs Aufgaben, die er sich für heute vorgenommen hatte, einen Haken setzen konnte. Kaum am Schreibtisch angekommen, meldet sich sein Praktikant<sup>1</sup>: „Schön, dass Sie wieder da sind. Ich habe noch einige Fragen zu der Aufgabe, die Sie mir heute Morgen gegeben haben. Haben Sie etwas Zeit für mich?“

Anton Müller hat das Gefühl seine Zeit, beziehungsweise seine Aufgaben, nicht im Griff zu haben ... eher ist es umgekehrt, die Aufgaben haben ihn im Griff. Womit jetzt anfangen? Dem Praktikanten helfen, den er ja gut betreuen möchte? Sich kurz Zeit für die Nachbereitung der Besprechung nehmen? Die vier Kollegen anrufen? Bei den E-Mails die wichtigsten E-Mails mit Ausrufezeichen bearbeiten? Oder doch besser einfach alles auf die Seite schieben und an dem großen Projekt arbeiten, das zwar nie dringlich, aber äußerst wichtig ist und jeden Tag immer wieder aufs Neue auf der To-do-Liste steht? Anton Müller fühlt sich schlecht. Irgendetwas zwischen Überforderung, Ärger und Angst. Überfordert von den vielfältigen Aufgaben, Ärger auf sich selbst, weil er sich überfordert fühlt, Angst davor etwas Wichtiges nicht zu schaffen. Wie konnte es eigentlich so weit kommen? Oder ist das einfach ganz normal? Was jetzt am besten tun? Anton Müller entscheidet sich dafür, erst einmal mit seiner Kollegin einen Kaffee in der Küche zu trinken.

<sup>1</sup> Im Text wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit in der Regel die männliche Form verwendet. Wird von Praktikanten, Mitarbeitern, Kollegen etc. gesprochen, so sind immer beide Geschlechter gemeint.

Dieses Buch richtet sich an Personalentwickler, Trainer und Führungskräfte, die sich mit der Frage beschäftigen, was Menschen wie Anton Müller tun können, um ihre Arbeitssituation zu verbessern. Oder besser noch, was getan werden kann, um das Auftreten solcher Situationen unwahrscheinlicher zu machen.

In diesem Buch beschreiben wir ein psychologisch fundiertes Zeitmanagementtraining. Wir beschreiben mögliche Strategien und konkrete Übungen. Wir beschäftigen uns mit der Frage, wie es gelingen kann, nach einem Zeitmanagementtraining auch tatsächlich etwas zu verändern: Wie können wir das Training so gestalten, dass nach dem Training tatsächlich Veränderungen in Gang kommen?

Bei der Beschreibung des Trainings legen wir besonderen Wert auf psychologische Hintergründe und Forschungsbefunde. Bislang basieren Zeitmanagementtrainings häufig auf Ratgeberliteratur mit wenigen Hinweisen und Belegen, ob ein Training tatsächlich wirkt und warum es möglicherweise wirkt (König & Kleinmann, 2006a). Auf diese Fragen soll das vorliegende Buch einige Antworten geben.

Das Training ist so gestaltet, dass vor allem Sachbearbeiter als Teilnehmer davon profitieren sollten. Allerdings wird explizit auf die Bedeutung von Führungskräften für gutes Zeitmanagement in Teams eingegangen und es werden konkrete Vorschläge gemacht, wie gerade auch Führungskräfte an der Verbesserung ihres Zeitmanagements, vor allem in der Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern, arbeiten können. Es geht uns darum, über das eigentliche Training hinaus einige Anregungen zu geben, die Führungskräften dabei helfen, in ihren Teams gutes Zeitmanagement zu fördern. Diese Anregungen sollten auch hilfreich sein, wenn Führungskräfte in Ergänzung zu Zeitmanagementtrainings in die Verbesserung des Zeitmanagements ihrer Mitarbeiter bewusst einbezogen werden, beziehungsweise sich bewusst einbringen. Dies kann zum Beispiel bedeuten, dass Führungskräfte durch die Arbeit mit Zielvereinbarungen, Projektplänen oder die effektive und effiziente Gestaltung von Besprechungen das Zeitmanagement ihrer Mitarbeiter unterstützen können.

Das Buch soll einen Beitrag dazu leisten,

- einen Überblick über wichtige Aspekte der Zeitmanagementforschung zu geben;
- ein Zeitmanagementtraining möglichst so konkret zu beschreiben, dass es von Personalentwicklern, Trainern und Führungskräften umgesetzt werden, beziehungsweise als Quelle mit praktischen und sehr konkreten Anregungen dienen kann;
- neben den unmittelbar Trainierten auch die Führungskräfte einzubeziehen und Anregungen für Führungskräfte zu entwickeln;
- mögliche Wirkmechanismen des Trainings zu beschreiben;
- Evaluationsdaten zum beschriebenen Training darzustellen.

Dabei verfolgen wir einerseits das Ziel, dem Training ein starkes wissenschaftliches Fundament zu geben, mit zahlreichen Hinweisen auf wissenschaftliche Studien und passende Forschungsbefunde. Andererseits geht es uns aber auch darum, unsere – natürlich ganz individuellen und subjektiven – Erfahrungen aus der Trainingspraxis nicht auszuklammern, sondern bewusst mit zur Diskussion zu stellen. So stützen sich zum Beispiel die Abschnitte zum Thema Führung auf unsere Erfahrungen aus der Ausbildung von Führungskräften. Solche Erfahrungen sind immer subjektiv und nur begrenzt generalisierbar. Bei einem Buch für die Praxis wollen wir uns jedoch nicht nur auf wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse beziehen, sondern auch Überlegungen anstellen, die sich aus jahrelanger Praxiserfahrung ergeben.

Wichtige Grundlagen für dieses Buch sind zum einen unsere jahrelange Trainingserfahrung und zum anderen eigene Forschung zum Thema (z. B. Häfner, 2012; Häfner & Stock, 2010; Häfner, Stock, Pinneker & Ströhle, 2014). In Kapitel 1 bis einschließlich Kapitel 3 werden vor allem Hintergründe zum Thema, wissenschaftliche Theorien und Studienergebnisse behandelt. In Kapitel 4 bis einschließlich Kapitel 6 steht dann die Trainingspraxis im Fokus.

Dieses Buch soll nicht den Anschein erwecken, dass Zeitmanagementtrainings als eine Art Patentrezept zur Leistungssteigerung und Stressreduktion dienen können. Der Komplexität zeitbezogener Herausforderungen werden singuläre Zeitmanagementinterventionen sicher nicht ge-

recht. Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt sind aus unserer Sicht, wie bereits angedeutet, die Führungskräfte. Neben Interventionen auf der individuellen Ebene der Betroffenen und der Berücksichtigung der Bedeutung der unmittelbaren Vorgesetzten spielen ohne Frage auch organisationale Aspekte und auch gesellschaftliche Entwicklungen eine bedeutsame Rolle. Wir konzentrieren uns in diesem Buch auf die Verbesserung des persönlichen Zeitmanagements, sind uns jedoch bewusst, dass es für zeitbezogene Probleme viele Ansatzmöglichkeiten gibt, die weit über das eigene Zeitmanagement hinausgehen. Dies bedeutet auch, dass es Arbeitsstellen geben kann, bei denen es zum Beispiel viel mehr um die Verbesserung von Arbeitsabläufen geht, als um die Verbesserung des persönlichen Zeitmanagements.

Es soll auch nicht der Eindruck entstehen, dass Zeitmanagementtrainings das Mittel der Wahl zum Umgang mit Stresserleben im Arbeitskontext sind. Explizit sei deshalb auf andere Trainings, zum Beispiel Entspannungsverfahren, mit positiven Wirkungen auf das Stresserleben bei der Arbeit verwiesen (für einen Überblick siehe Richardson & Rothstein, 2008). Gerade beim Erleben von Stress spielen viele auslösende Faktoren und persönliche Ressourcen eine wichtige Rolle (Bartholdt & Schütz, 2010). Um eine einfache und universelle Lösung zur Schaffung optimalen Zeitmanagements wird es in diesem Buch nicht gehen. Vielmehr geht es um die Frage, wie Menschen, wie Anton Müller, zumindest etwas geholfen werden kann.

## Danksagung

Einen besonderen Dank verdient Maja Gnegel für die Unterstützung bei Recherchen und wertvolle inhaltliche Anregungen. Bei der Gestaltung der Abbildungen und Materialien auf der CD-ROM haben Hanna Weimann, Ramona Klug und Verena Bender einen wichtigen Beitrag geleistet. Die gemeinsame Konzeption, Umsetzung und Organisation von Trainings sowie die weitere Personalentwicklungsarbeit ist eine wichtige Grundlage für dieses Buch. Unseren Kolleginnen im Unternehmen gebührt deshalb ein besonderer Dank für diese gemeinsame Arbeit: Nicole Fischbach, Meike Gehringer, Monja Melzer, Petra Münch, Kalina Nierichlo, Claudia Petersen, Christina Weiß. Eine

wichtige Grundlage dieses Buchs stellt auch die gemeinsame Forschungsarbeit zum Thema mit Prof. Dr. Armin Stock seit 2007 dar. Vielen Dank dafür. In Gesprächen mit der Geschäftsleitung unseres Unternehmens sind verschiedene Gedanken aufgekommen, die Eingang in dieses Buch gefunden haben. Besonderer Dank gebührt an dieser Stelle Martina Heger-Dorfi, Rainer Bürkert, Ralf Gehringer und Eberhard Scheuber für die tatkräf-

tige Unterstützung unserer Personalentwicklungsarbeit sowie für zahlreiche Gespräche zu Personalentwicklungsthemen seit 2004. Dem Hogrefe Verlag, insbesondere Tanja Ulbricht, danken wir für die reibungslose Zusammenarbeit.

Würzburg, im Juni 2014

*Alexander Häfner  
Julia Hartmann  
Lydia Pinneker*



# Kapitel 1

## Zeitmanagement – Eine Antwort auf zunehmende Beschleunigung im Arbeitskontext?

Ratgeberliteratur mit Hinweisen zur Verbesserung des persönlichen Zeitmanagements erfreut sich seit Jahrzehnten großer Beliebtheit (z. B. Drucker, 1967; Lakein, 1973; Mackenzie, 1997; McCay, 1959; Nussbaum, 2007; Seiwert, 2000). Eine ganze Reihe aktueller Veröffentlichungen deutet auf die starke Nachfrage im Ratgebermarkt hin (z. B. Davis, 2011; Hatzelmann, Held & Liebermann, 2010; Knoblauch, Wöltje, Hausner, Kimmich & Lachmann, 2012). In vielen Unternehmen gehören Zeitmanagementtrainings zum Standardrepertoire der Personalentwicklung.

In den letzten Jahrzehnten hat sich auch die psychologische Forschung vermehrt mit Zeitmanagement beschäftigt. Insbesondere seit den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts hat das Thema Zeitmanagement in der psychologischen Forschung an Bedeutung gewonnen. Zu den wichtigen Forschungsthemen der letzten Jahrzehnte gehören die folgenden Themenbereiche:

- zeitbezogene Anforderungen bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen (z. B. Hawkins & Klas, 1997; Major, Klein & Ehrhart, 2002; Teuchmann, Totterdell & Parker, 1999),
- die differenzierte Beschreibung und Erfassung von Zeitmanagement mit seinen verschiedenen Facetten (z. B. Britton & Tesser, 1991; Macan, Shahani, Dipboye & Phillips, 1990),
- die Beschreibung konkreter Zeitmanagement-techniken (z. B. Richards, 1987; Häfner & Stock, 2010),
- Ursachen von Zeitmanagementproblemen (z. B. Koch & Kleinmann, 2002; König & Kleinmann, 2006a),
- Zusammenhänge von Zeitmanagement, Leistung und Befinden (z. B. Claessens, van Eerde, Rutte & Roe, 2004; Kearns & Gardiner, 2007; Nonis & Sager, 2003),
- auch spezifische Phänomene wie Aufschiebeverhalten (Fachbegriff: Prokrastination) sind in den Fokus gerückt (z. B. van Eerde, 2003; Steel, 2007)
- und nicht zuletzt die Prüfung der Wirksamkeit von Zeitmanagementtrainings (z. B. Häfner & Stock, 2010; Häfner, Stock, Pinneker & Ströhle, 2014; Orpen, 1994; van Eerde, 2003).

In Wissenschaft und Praxis hat sich Zeitmanagement zu einem wichtigen Thema entwickelt. So wurden zum Beispiel auf der 7. Fachtagung der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie im Jahr 2011 verschiedene Beiträge zum Thema Zeitmanagement vorgestellt. Eine erste zusammenfassende Beschreibung unterschiedlicher Zeitmanagementstrategien findet sich bereits bei Richards (1987), wobei der Autor verschiedene Ratgeberbücher und Anbieter von Zeitmanagementhilfsmitteln als Quelle nutzte.

Was sind die Ursachen für das zunehmende Interesse an diesem Thema? Schlagworte wie Beschleunigung, E-Mail-Flut, Just-in-time-Belieferungs- und Produktionssysteme, globaler Wettbewerb, Streben nach Produktivitätssteigerungen, eng gesteckte Zieltermine oder das Verschwimmen von Arbeit und Freizeit stehen für Veränderungen der Arbeitswelt, die das Thema Zeit in den Fokus rücken. Die genannten Veränderungen werfen bei vielen Beschäftigten die Frage auf, wie sie mit solchen zeitbezogenen Anforderungen umgehen können. Die Verbesserung des persönlichen Zeitmanagements wird in der Folge in vielen Unternehmen als eine mögliche Antwort gesehen.

### 1.1 Zeitbezogene Anforderungen im Arbeitskontext

Viele Beschäftigte erleben zeitbezogene Anforderungen, wie zum Beispiel Termindruck oder Unterbrechungen, bei ihrer Arbeit. In einer aktuellen Studie kommt die Techniker Krankenkasse zu dem Ergebnis, dass 65 % der Befragten (Kundenkompass Stress) über zu viel Arbeit und 62 % über Termindruck und Hetze klagen. Die Zahlen beziehen sich auf das Jahr 2013. Im Vergleich zum Jahr 2009 ergab sich ein deutlicher Anstieg, so gaben im Jahr 2009 noch 52 % an, dass sie unter Termindruck und Hetze leiden (Techniker Krankenkasse, 2013a).

Eurofound, eine Einrichtung der Europäischen Union, führt seit 1991 Befragungen zu den Arbeits-

bedingungen in den Ländern der Europäischen Union durch. In Abständen von 5 Jahren werden auch die zeitbezogenen Anforderungen im Arbeitskontext untersucht. Die Studienteilnehmer werden unter anderem dazu befragt, ob es bei ihrer Arbeit vorkommt, dass sie mit hohem Tempo arbeiten müssen, und ob sie unter Zeitdruck arbeiten. Besonders interessant für unser Thema sind vor allem zwei Ergebnisse aus den Befragungen der letzten Jahre (Eurofound, n. d.): (1) In der Erhebung des Jahres 2010 berichten etwa 60 % der Befragten, dass sie mindestens bei einem Viertel ihrer Arbeitszeit mit hohem Arbeitstempo arbeiten müssen und Zeitdruck erleben, (2) von 1991 bis 2010 ist in Bezug auf das erlebte Arbeitstempo und den wahrgenommenen Zeitdruck ein deutlicher Anstieg von etwa 50 % auf die genannten 60 % festzustellen. Dies spricht für eine hohe Relevanz zeitbezogener Anforderungen für einen beachtlichen Anteil der Beschäftigten in den Ländern der europäischen Union.

In einer Metaanalyse aus Befragungsdaten von 30.000 Beschäftigten in 150 Betrieben in Deutschland kommt das Wissenschaftliche Institut der AOK zu dem Ergebnis, dass fast jeder dritte Befragte stark unter Hektik, Zeit- und Termindruck leidet (Vetter & Redmann, 2005). Im Stressreport Deutschland 2012 (Lohmann-Haislah, 2012) spielt die Untersuchung und Diskussion zeitbezogener Anforderungen ebenfalls eine wichtige Rolle: „Das Gefühl, immer mehr Aufgaben immer rascher erledigen zu müssen, kennzeichnet gegenwärtig die Befindlichkeit vieler arbeitstätiger Menschen. Arbeiten unter Termin- und Leistungsdruck gehört zur zentralen Belastung in der heutigen Arbeitswelt“ (Lohmann-Haislah, 2012, S. 107). Etwa 70 % der Befragten geben an, dass sie häufig verschiedene Aufgaben gleichzeitig betreuen, fast 60 % der Befragten berichten von häufigen Störungen und Unterbrechungen bei ihrer Arbeit und mehr als 50 % der Befragten berichten, dass sie häufig sehr schnell arbeiten müssen. Mehr als 40 % berichten Vereinbarkeitsprobleme in Bezug auf Freizeit und Beruf, 26 % berichten häufigen Pausenausfall bei der Arbeit (Lohmann-Haislah, 2012, S. 107).

Auch die Flexibilisierung von Arbeitszeiten schafft neue Anforderungen. Mehr erlebte Zeitnot, ein höherer Erwartungsdruck an die freie Zeit, höhere Anforderungen an das eigene Zeitmanagement und weniger Freizeit werden als mögliche negative Begleiterscheinungen flexibler Arbeitszeiten dis-

kutiert (Bamberg, Busch & Mohr, 2012; Garhammer, 1994).

Gesundheitsreports der Krankenkassen weisen auf zeitbezogene Anforderungen, wie die berufsbezogene Erreichbarkeit in der Freizeit, hin (z. B. Gesundheitsreport der DAK, 2013). So berichtet die DAK in ihrem Gesundheitsreport, dass jeder sechste Arbeitnehmer zumindest einmal pro Woche oder häufiger außerhalb der Arbeitszeit angerufen wird und fast jeder Zehnte täglich oder fast täglich berufliche E-Mails außerhalb der Arbeitszeit liest. Von den 8 % der Beschäftigten, die ständig erreichbar sind, leidet jeder Vierte an einer Depression.

Die verschiedenen Daten zeigen übereinstimmend, dass von einem beachtlichen Anteil der Beschäftigten Zeitdruck erlebt wird. Aus den genannten Studien lassen sich eine Reihe zeitbezogener Anforderungen ableiten:

<b>Zeitbezogene Anforderungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eng gesteckte Zieltermine</li> <li>• Mehrere Aufgaben gleichzeitig zu bearbeiten</li> <li>• Verschwimmen der Grenzen von Arbeit und Freizeit</li> <li>• Hohes Arbeitsaufkommen</li> <li>• Arbeitsunterbrechungen</li> </ul>

Die skizzierten Zeitprobleme und damit einhergehender Zeitdruck werden häufig auch als mögliche Ursachen von Stresserleben, Leistungsrückgang und im schlimmsten Fall psychischen Erkrankungen gesehen (z. B. Lohmann-Haislah, 2012). Studien zeigen, dass ein erhöhter Stresslevel im Vergleich zu einem niedrigen Stresslevel unter anderem mit mehr Rückenschmerzen, Muskelverspannungen, Schlafstörungen, Erschöpfung und Kopfschmerzen einhergeht (Techniker Krankenkasse, 2013a).

Unbestritten nimmt die Diagnose psychischer Erkrankungen und damit verbundener Fehlzeiten zu, wie Veröffentlichungen der Krankenkassen zeigen (z. B. Gesundheitsreport DAK, 2013; Gesundheitsreport Techniker Krankenkasse, 2013b). So wird zum Beispiel von der Techniker Krankenkasse ein Anstieg der Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen von 2000 auf 2012 um 75 % berichtet. Die DAK berichtet in ihrem Gesundheitsreport sogar einen Anstieg von 165 % zwi-

schen 1997 und 2012. Studien legen nahe, dass zeitbezogene Anforderungen, zumindest als mitverursachende Faktoren, bei psychischen Erkrankungen eine Rolle spielen (Rau, Gebele, Morling & Rösler, 2010, S. 7): „... vielmehr belegt die vorliegende Studie, dass sich mit steigender objektiv gegebener Arbeitsintensität sowohl das Risiko für eine Major Depression als auch für Depressivität erhöht“. Vor zu einfachen kausalen Annahmen, z. B. dergestalt, dass eine hohe Anzahl an E-Mails direkt zur Entstehung psychischer Erkrankungen führt, sei an dieser Stelle allerdings ausdrücklich gewarnt. Neben zeitbezogenen Anforderungen wie Arbeitspensum und ständiger Erreichbarkeit werden vor allem auch zeitliche Befristungen, Leiharbeit und Rollenkonflikte zwischen Familie und Beruf als Ursache von Stresserleben diskutiert (Gesundheitsreport Techniker Krankenkasse, 2013b).

Es bleibt festzuhalten, dass Zeitprobleme, Zeitdruck und damit verbundener Stress für viele Beschäftigte relevante Themen sind und negative Konsequenzen auf Leistung und Gesundheit wahrscheinlich sind.

## 1.2 Erwartungen an erfolgreiches Zeitmanagement

Durch verbessertes Zeitmanagement soll es gelingen, mit den beschriebenen Anforderungen besser umzugehen. Die folgenden Anliegen entstammen aus verschiedenen Zeitmanagementtrainings, die von uns durchgeführt wurden. Die Fragen wurden von den Teilnehmern bei der Sammlung von Anliegen und Erwartungen an das Training eingebracht:

### Anliegen und Erwartungen der Teilnehmer

- Wie gelingt es mir, meine knappe Zeit gut zu nutzen?
- Wie kann ich durch gutes Zeitmanagement meine Ziele besser erreichen?
- Ich habe in der Regel viel zu tun und muss auch Einiges an Überstunden leisten. Wie kann ich mich besser organisieren, um mit dem hohen Arbeitsaufkommen besser zurechtzukommen?
- Wie kann es mir durch gutes Zeitmanagement gelingen, weniger Stress zu haben?
- Wie gelingt es mir, meine Arbeit besser in den Griff zu bekommen?

- Was kann ich tun, um nicht so stark abgelenkt zu werden?
- Wie gelingt es mir, wichtige Aufgaben nicht aufzuschieben?
- Wie schaffe ich es, langfristige Aufgaben erfolgreich zu bearbeiten?
- Was kann ich tun, um mich nicht wie ein „Hamster in seinem Laufrad“ zu fühlen?

Die Fragen lassen deutlich werden, dass es den Teilnehmern überwiegend darum geht:

- mehr zeitbezogene Kontrolle zu erleben; also das Gefühl, seine Zeit im Griff zu haben,
- das Aufschieben von Aufgaben zu vermeiden,
- weniger Stress zu erleben,
- zu besseren Leistungen zu kommen, beziehungsweise gute Leistungen in angemessener Zeit zu erzielen.

Dem Aufschieben von Aufgaben kommt dabei eine besondere Bedeutung zu (Steel, 2007; van Eerde, 2003). Unter Aufschiebe-Verhalten wird „das unnötige Aufschieben von notwendigen oder von den Betroffenen selbst als wichtig erachteten Tätigkeiten“ verstanden (Höcker, Engberding, Reißner & Rist, 2009, S. 28). Studien legen nahe, dass 15 % bis 20 % der Menschen von diesem Problem stark betroffen sind und hier im Übrigen vor allem Studierende (Steel, 2007). In seiner Metaanalyse gibt Steel (2007) einen Überblick über zahlreiche Einzelstudien und fasst wichtige Befunde zum Thema zusammen. Ausgeprägtes Aufschiebe-Verhalten wird als ein für die Betroffenen gravierendes Problem mit vielfältigen negativen Auswirkungen beschrieben: erhöhter Stress, Krankheitssymptome und auch berufliche Schwierigkeiten (Höcker, Engberding, Reißner & Rist, 2008; Höcker et al., 2009; Steel, 2007). Die Reduktion von Aufschiebe-Verhalten ist ein wichtiges Anliegen von Trainingsteilnehmern.

Was gutes Zeitmanagement leisten soll, kann auch anschaulich an einem wissenschaftlichen Modell zum Handlungsverlauf, dem Rubikon-Modell (Achtziger & Gollwitzer, 2006; Heckhausen & Heckhausen, 2006) verdeutlicht werden. Das Rubikon-Modell beschreibt verschiedene Phasen bei der Umsetzung einer Intention, also eines Vorsatzes etwas tun zu wollen, in konkretes Handeln. Auch beim Zeitmanagement geht es darum, seine Vorsätze in der Praxis umzusetzen. Es geht um die Frage, wie unsere Vorhaben Wirklichkeit werden können.