

Selbst- und Zeitmanagement: ein zentraler Erfolgsfaktor im beruflichen Alltag

Bildungskonferenz 2011

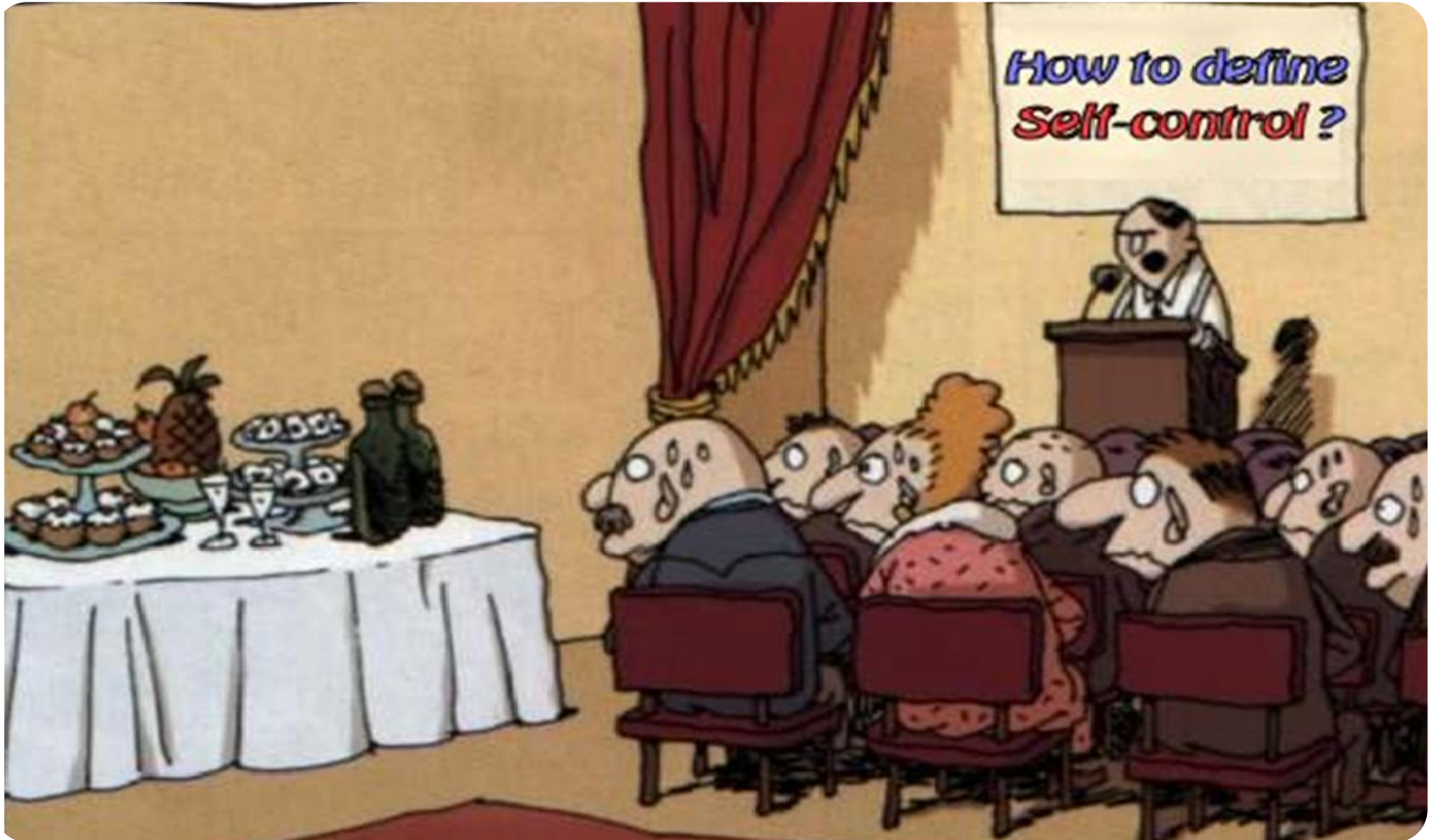
Prof. Dr. Martin Kleinmann

m.kleinmann@psychologie.uzh.ch

Was ist Selbstmanagement?

Unter Selbstmanagement verstehen wir alle Bemühungen einer Person, das eigene Verhalten zielgerichtet auszurichten.

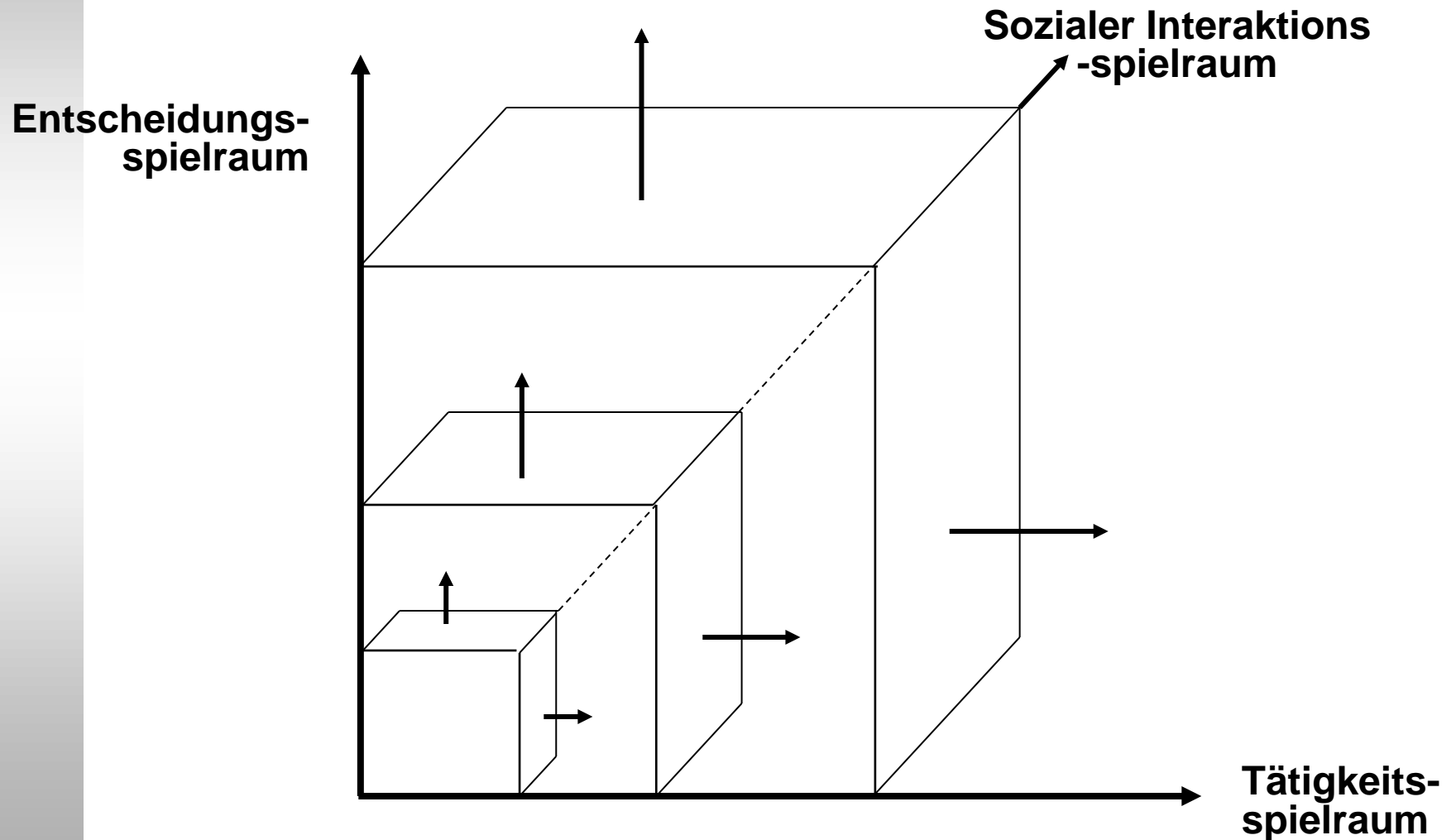
Was ist Selbstmanagement?



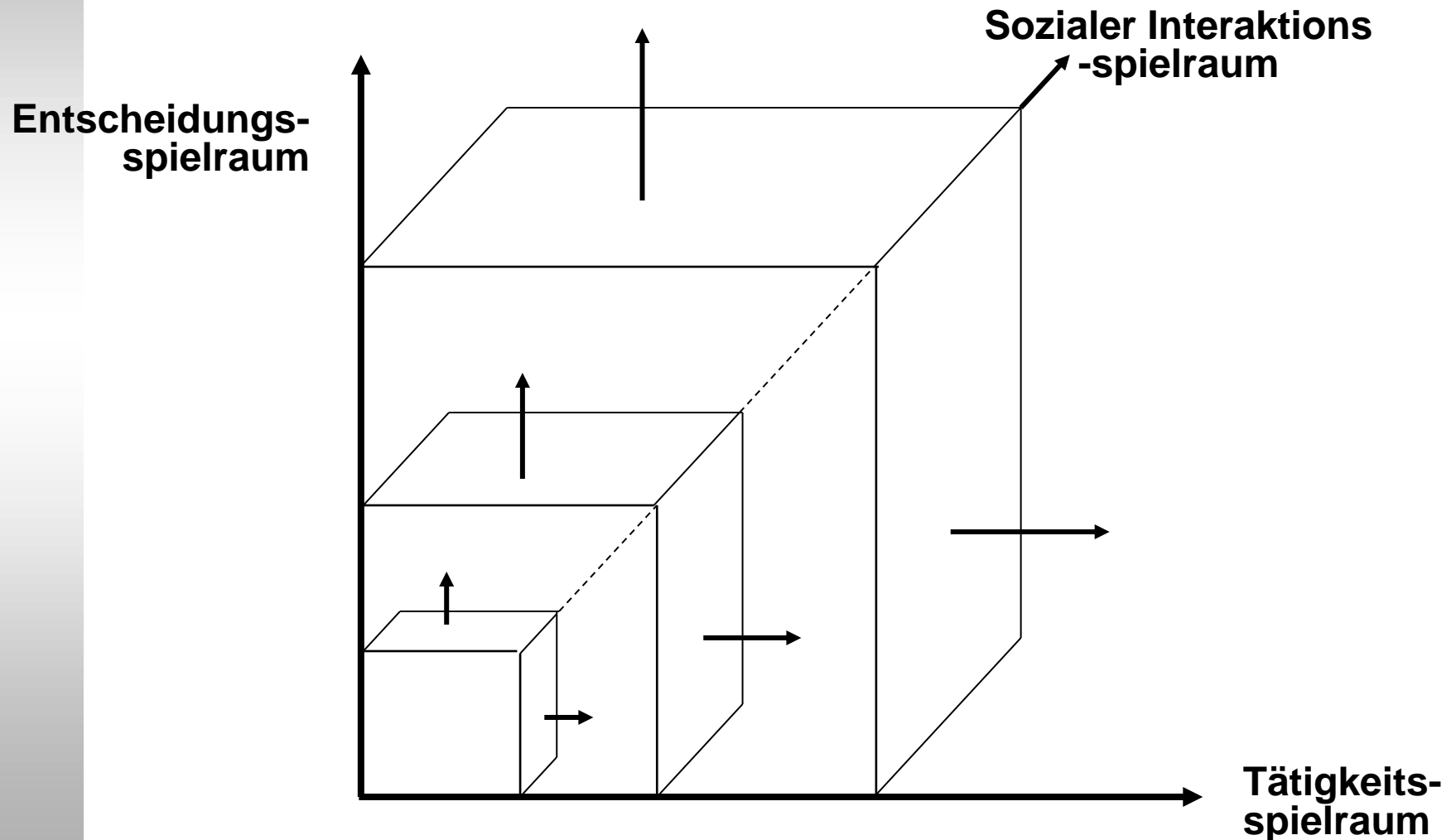
Was ist Selbstmanagement?



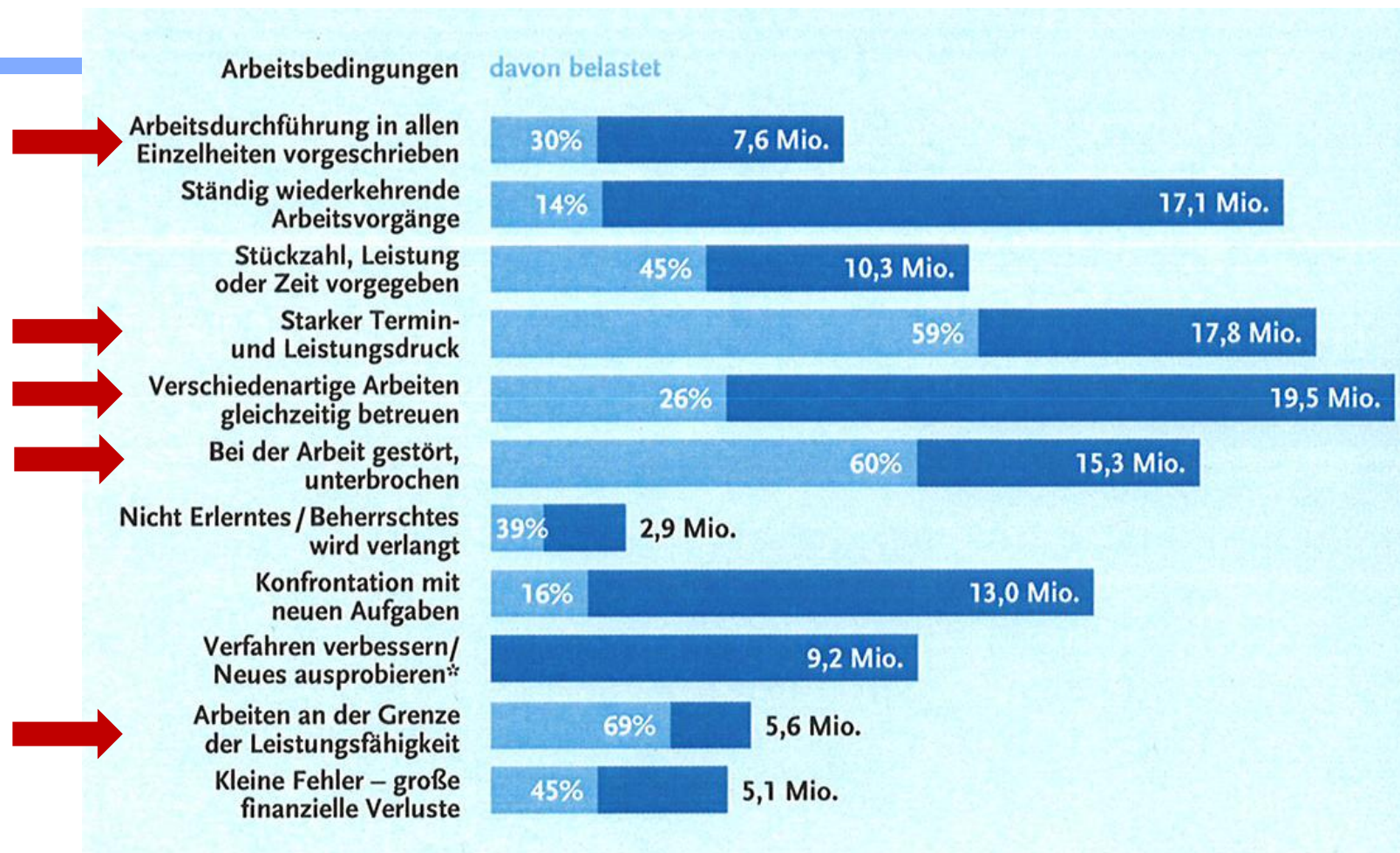
Handlungsspielraum



Handlungsspielraum hoch = Selbstmanagement notwendig



Veränderte Arbeitswelt

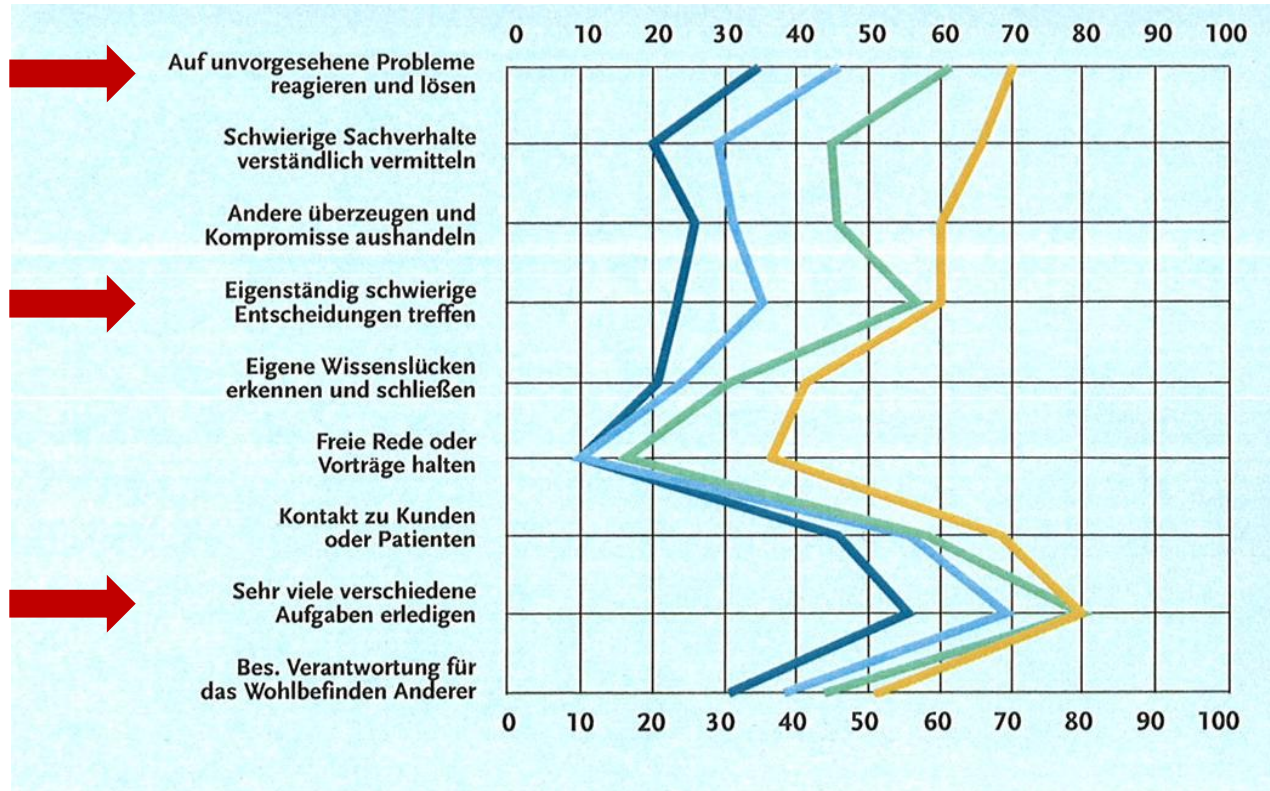


Bei den Antworten waren Mehrfachnennungen möglich.

* Belastung dadurch wurde nicht erfragt.

Quelle: BIBB-BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006

Selbst- und Zeitmanagement ist ein zentraler Erfolgsfaktor im beruflichen Alltag



Alle Angaben in Prozent

Quelle: BIBB-BAuA Erwerbstätigenbefragung 2006

- Ohne Berufsabschluss
- Betriebl., schul. Ausbildung
- Meister-, Technikerabschluss u.ä.
- Fachhochschule, Universität

Sind die Veränderungen ein Problem für viele Menschen?



Ein weiterer Grund für die Zunahme seien aber spezifische Belastungen in der modernen Arbeitswelt: So entwickeln Erwerbstätige bei einer Kombination aus hohen Anforderungen einerseits und geringem Einfluss auf den Arbeitsprozess andererseits überdurchschnittlich häufig psychische Erkrankungen.“

<http://www.welt.de/politik/deutschland/article6895681/Arbeit-macht-immer-mehr-Menschen-krank.html>

Zur Bedeutung des Zeitmanagements

- Zeitmanagement ist ein Problem für viele (z.B. Hawkins & Klas, '97; McConalogue, '84)
- Blick in die Buchhandlung:
 - großer Markt
 - hohe Auflagen ("Das neue 1x1 des Zeitmanagement" von Lothar Seiwert: 1 Million Exemplare)
- Blick in Trainingsbranche:
 - viele Angebote

Typische Phänomene

- Aufschieben von Aufgaben
- Panik vor der Deadline
- zu selten "Nein" gegenüber Bitten und Anfragen
- Unterschätzung der Dauer von Aufgaben
- zu wenig Delegation
- Vergessen von Vorhaben
- zu wenig oder zu viel Multitasking
- Zu wenig klare, unrealistische Ziele
- (...)



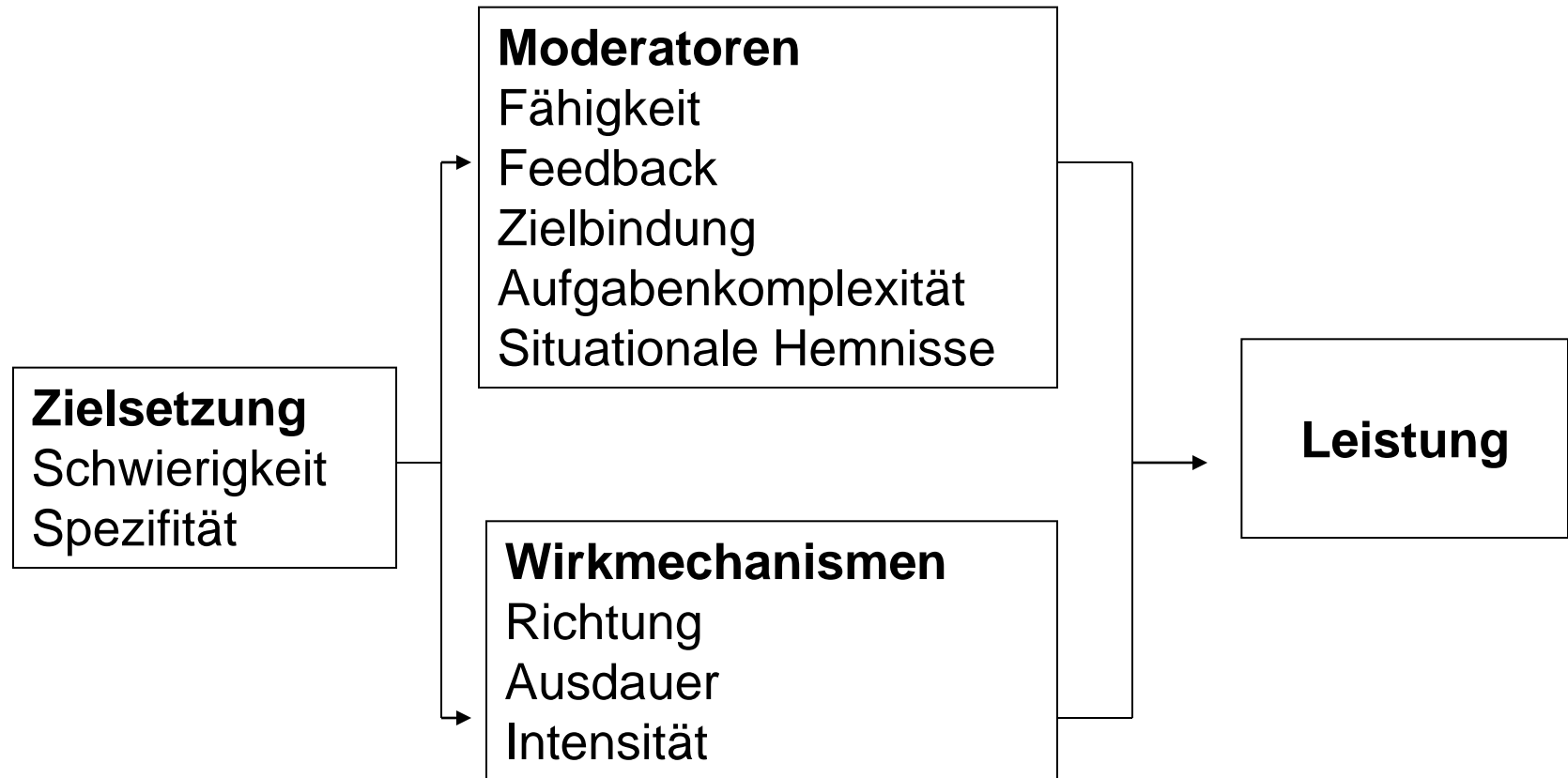
Was ist Selbstmanagement?

Unter Selbstmanagement verstehen wir alle Bemühungen einer Person, das eigene Verhalten zielgerichtet auszurichten.



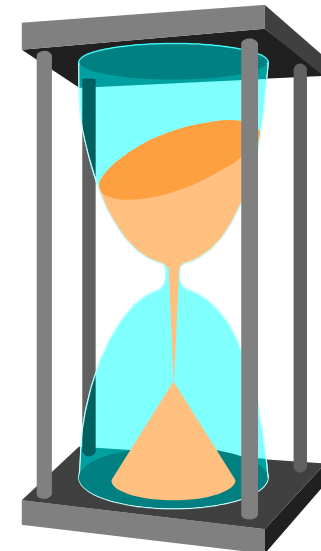
Ziele setzen

Theorie der Zielsetzung (Locke and Latham, 1990, 2002)



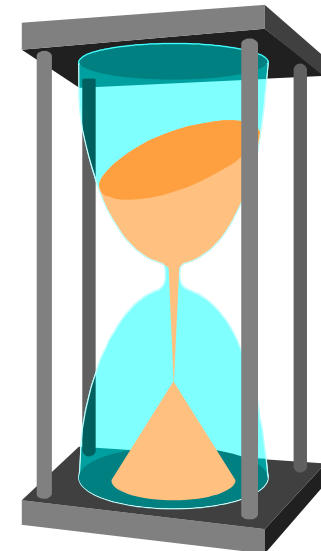
Probleme beim Zeitmanagement

- Time discounting
- Procrastination
- Neurologische Grundlagen



Probleme beim Zeitmanagement

- **Time discounting**
- Procrastination
- Neurologische Grundlagen



Zeitmanagement...

...aus entscheidungstheoretischer Perspektive betrachtet



Theoretischen Überlegungen

- ZM als Entscheidungsproblem
 - Wofür soll ich meine Zeit verwenden?
 - Verschiedene Alternativen
 - Unterschiedliche Konsequenzen
 - Unterschiedlicher zeitlicher Abstand bis zum Eintreten der Konsequenzen
 - Abwägung des Nutzens
- = Verrechnung Wert & Zeit
- Diskontierung

Das Phänomen Diskontierung

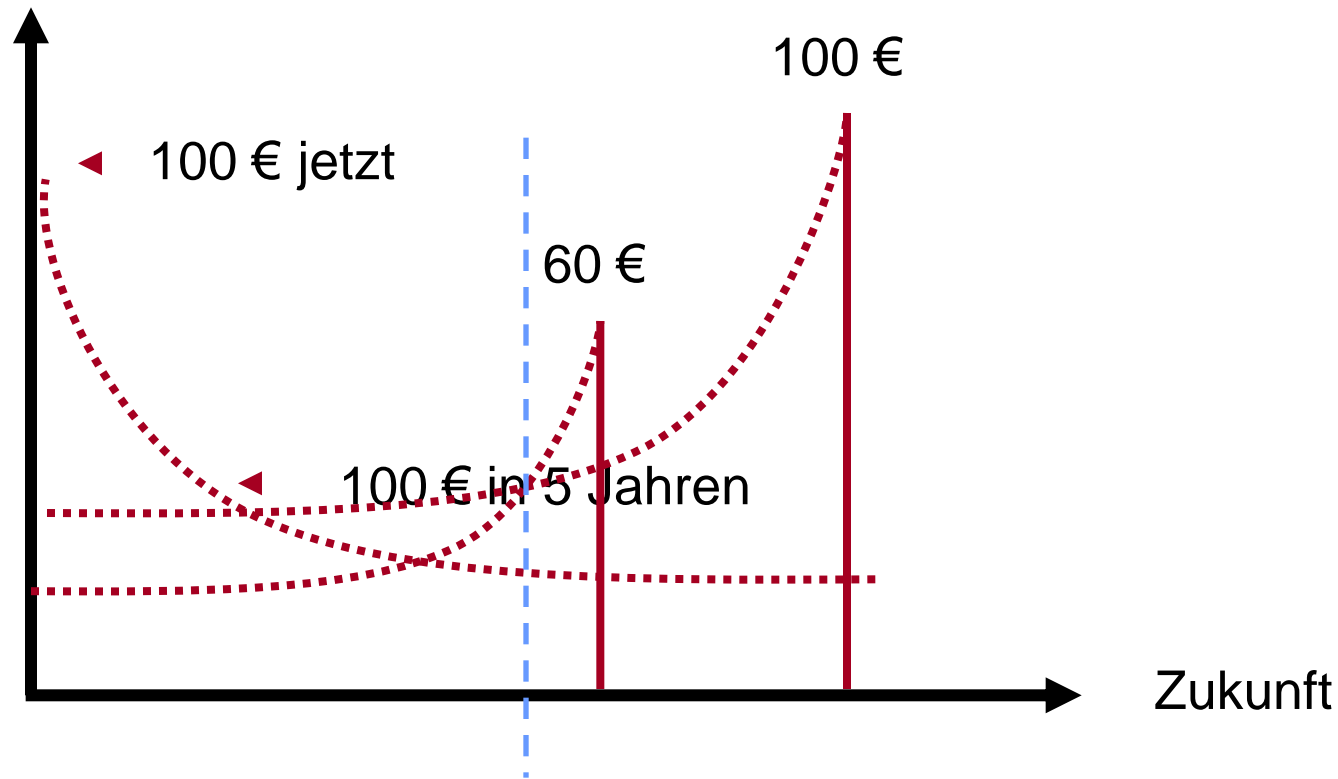
- Je später ein Ereignis eintritt, desto geringer wird sein Wert eingeschätzt
- Bsp.: 67,- € sofort oder 75,- € in 119 Tagen?
- Diskontierung = Abwertung über die Zeit

Die Bedeutung des Diskontierens

- Vernachlässigung langfristig wichtiger Aufgaben
- Vorziehen von unwichtigen Zielen gegenüber langfristigen Aufgaben
- Keine Ablenkung vor Deadlines

Präferenzumkehr

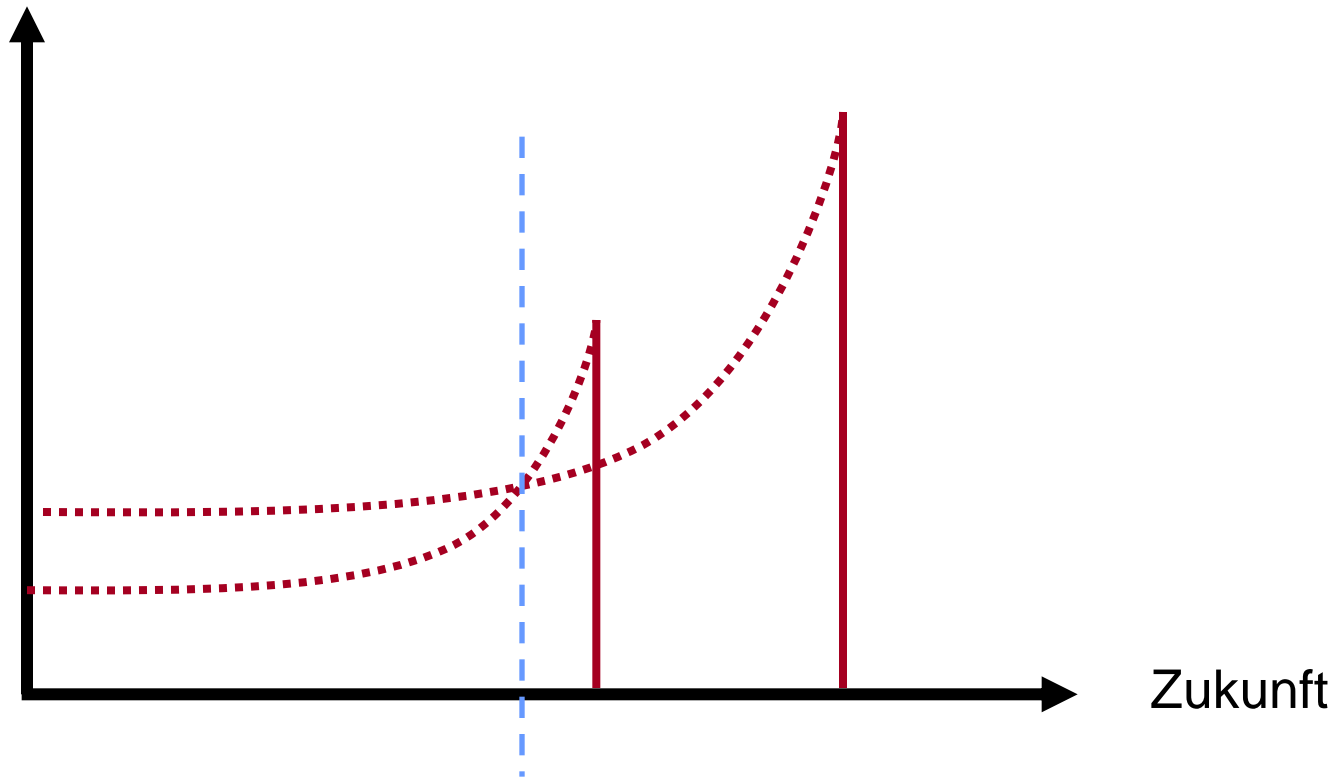
Subjektiver, momentaner Wert



ab hier: Präferenzumkehr

Präferenzumkehr

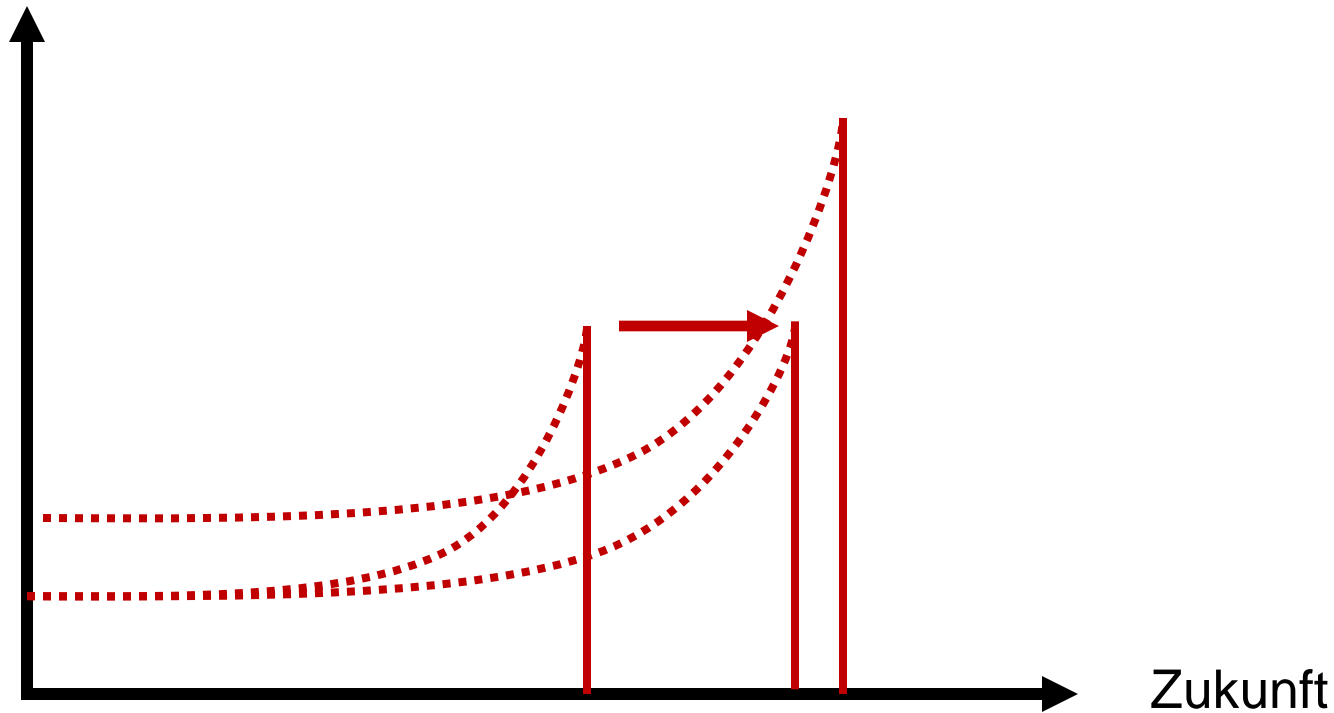
Subjektiver, momentaner Wert



ab hier: Präferenzumkehr

Je näher an der Deadline einer Aufgabe, desto schwächer wirkt eine Ablenkung

Subjektiver, momentaner Wert eines Ziels



Präferenzumkehr im Zeitmanagement

- Inkonsistente Präferenzen
 - Wir nehmen uns etwas vor, halten uns aber nicht an den Plan
 - z.B.: Lange vor der Deadline diesen Vortrag fertiggestellt zu haben...

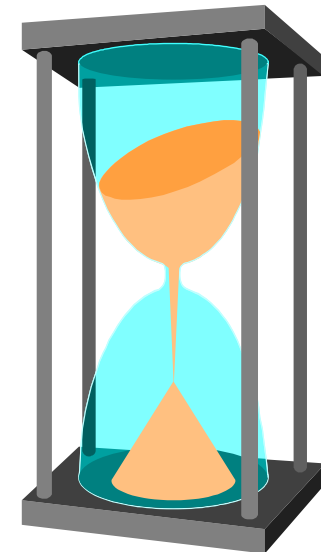
- Hohe Ziele in der Ferne sind schwer zu realisieren
 - Dies ist bei der Konzeption von Trainings zu berücksichtigen

Methoden gegen die Präferenzumkehr

- Aufteilen eines grossen und entfernten Ziels in kleinere, nähere Unterziele
 - weniger von Diskontierung betroffen
- Routinen
 - Schützen vor Ablenkungen
- Selbstverpflichtung
 - = bindende Entscheidung vor Präferenzumkehr

Probleme beim Zeitmanagement

- Time discounting
- **Procrastination**
- Neurologische Grundlagen



Individuelle Tendenz (Persönlichkeitseigenschaft) notwendige Arbeiten aufzuschieben

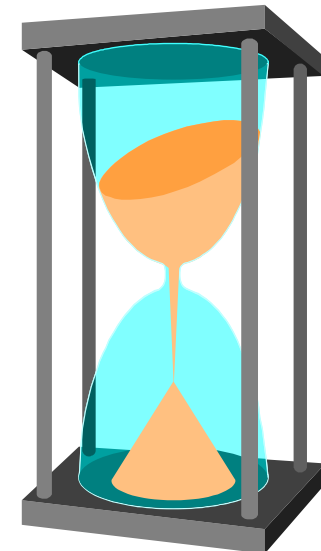
Procrastination (Aufschieberitis)

- Ich komme oft erst nach Tagen dazu, Dinge zu tun, die ich eigentlich sofort erledigen wollte.
- Ich beginne jeden Tag mit einer klaren Vorstellung davon, was ich schaffen will. (–)
- Oft erledige ich Aufgaben früher als nötig. (–)
- Ich nehme mir oft Dinge vor, die ich dann doch nicht tue.
- Wenn es darum geht, meine Pläne in die Tat umzusetzen, bin ich diszipliniert. (–)

Wer hat Zeit für ein Zeitmanagementtraining?

Probleme beim Zeitmanagement

- Time discounting
- Procrastination
- **Neurologische Grundlagen**



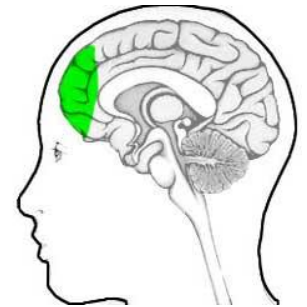
Selbstmanagement und Gehirn

Patienten mit Schädigungen des Präfrontalcortex (PFC):

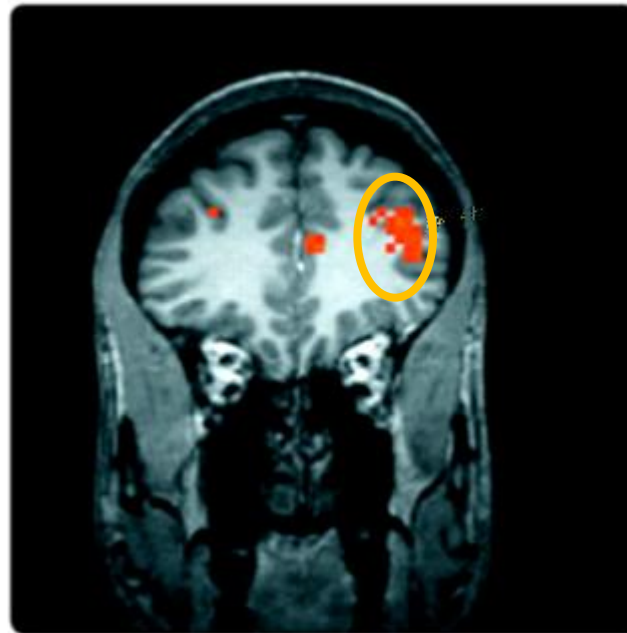
Intakte kognitive Leistungen (Intelligenz, Gedächtnis, etc.)

Emotion, Affekt und soziales Verhalten können gestört oder auffällig sein (Selbstmanagementdefizite)

PFC



Selbstkontrollaktivitäten neurologisch betrachtet



Präfrontalcortex und Selbstkontrolle

Niederfrequente repetitive Transkraniellen Magnetstimulation (TMS) während mehrerer Minuten führt zu **Funktionshemmung** eines bestimmten Hirnareals

→ erlaubt kausale Aussagen über die Funktion dieses Areals

→ Funktionshemmung hält auch noch ein paar Minuten nach der Stimulation an (“TMS-Nacheffekt”)



Welche Interventionen helfen, ein besseres Selbst- bzw. Zeitmanagement zu erreichen?

- Training
- Stille Stunde
- Anordnungen zum besseren Zeitmanagement

Woran erkenne ich,
ob eine Intervention erfolgreich war?

Kirkpatrick-Modell der Trainingsevaluation

4-Ebenen-Modell von Kirkpatrick (1959, 1998):

1. Reaktion (z. B. Zufriedenheit)
 2. Lernen
 3. Verhalten
 4. Ergebnisse (wirtschaftliche Effekte)
- } Messung direkt am Trainingsende
- } Transfer

Annahmen zur Abfolge der 4 Ebenen

Reaktionen

Lernen

Verhalten

Ergebnisse

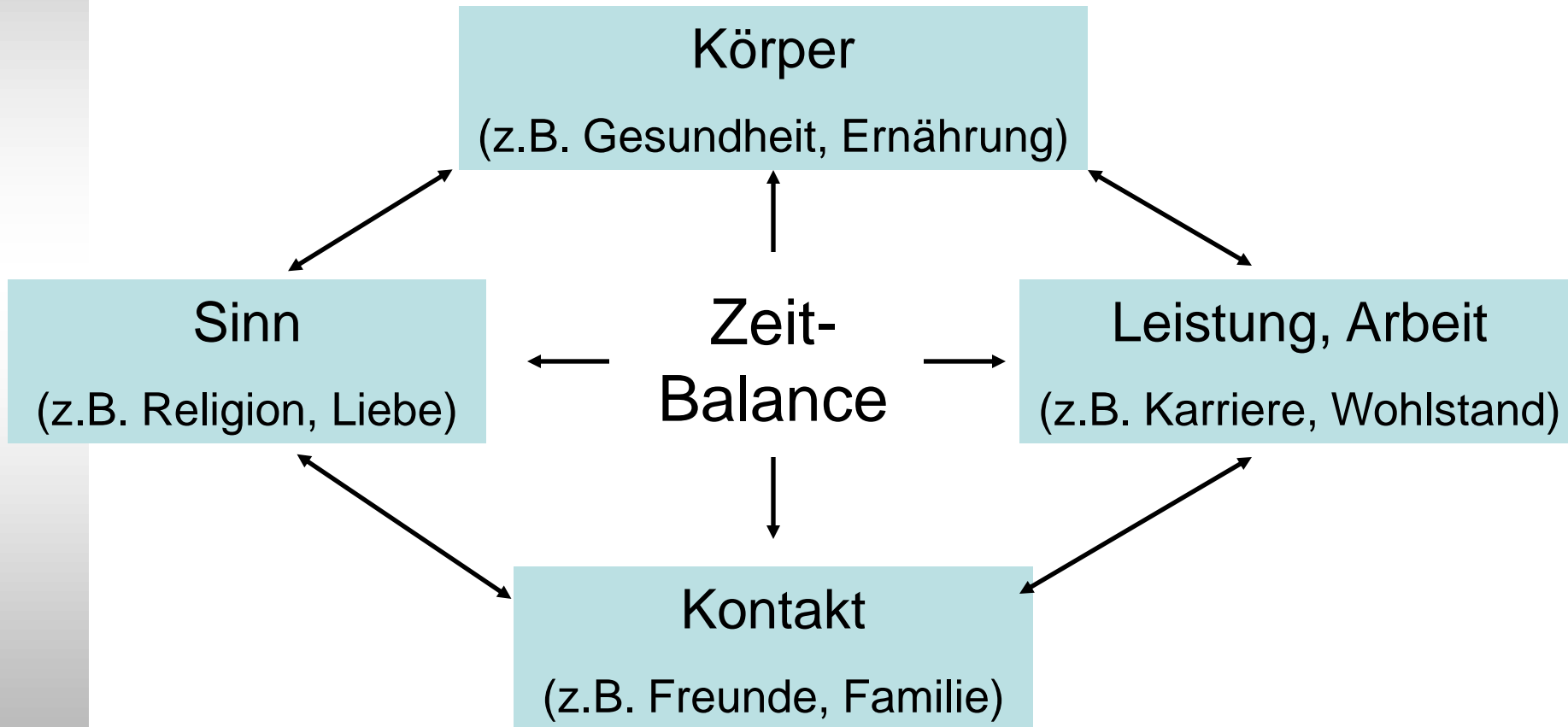


Welche Interventionen helfen, ein besseres Selbst- bzw. Zeitmanagement zu erreichen?

- **Training**
- Stille Stunde
- Anordnungen zum besseren Zeitmanagement

Das Zeit- Balance- Modell

(modifiziert nach Seiwert, 1998)



Das Zeit- Balance- Modell

Um eine Zeit- Balance zu erreichen schlägt Seiwert ein 7-stufiges Programm vor:

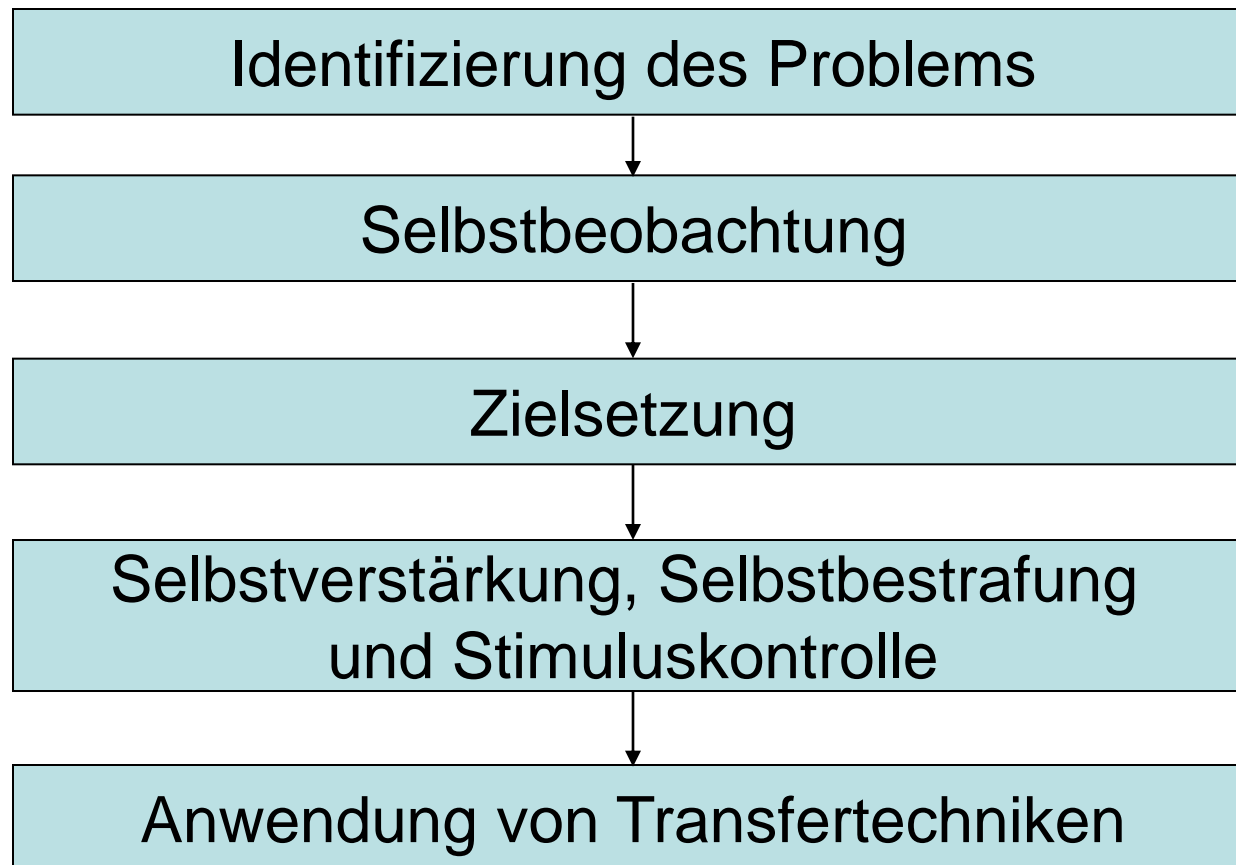
1. Entwicklung der Lebensvision, des beruflichen und persönlichen Leitbilds und der Lebensziele
2. Definition der Lebensrollen (sogenannte „Lebenshüte“)
3. Definition der strategischen Schlüsselaufgaben der nächsten ein bis drei Jahre, die am schnellsten ein Weiterkommen ermöglichen
4. Formulierung der konkreten Ziele für die berufliche und persönliche Zukunft (mindestens 12 Monate) nach der SMART-Formel: **S**pezifisch, **M**essbar, **A**ktionsorientiert, **R**ealistisch und **T**rainierbar

Das Zeit- Balance- Modell

Um eine Zeit- Balance zu erreichen schlägt Seiwert ein 7- stufiges Programm vor:

5. Planung der wöchentlichen Prioritäten – eine Planung, die auf der Wichtigkeit, nicht aber der Dringlichkeit der Ziele basiert
6. Effiziente Erledigung der Tagesarbeit mithilfe von Zeitmanagement- Techniken wie Einplanen von Pufferzeiten und Setzen von Zeitlimits
7. Aufbringen von Energie, Power und Selbstdisziplin als Basis für den Erfolg (z. B. für Spass bei der Arbeit sorgen, Sport treiben)

Kanfer`s Ansatz zum Selbstmanagement



-
- *Problemidentifikation.* Der erste Schritt ist, das Problem, das der/die Trainee angehen will, so konkret zu beschreiben, dass man es beobachten kann.

-
- *Selbstbeobachtung*. Ist das Problemverhalten identifiziert, geht es darum, festzustellen, wann es auftritt und von welchen Konsequenzen es gefolgt wird.

-
- *Zielsetzung*. Der nächste Schritt ist das Setzen von Zielen. Diese sollten spezifisch, verhaltensbezogen, möglichst bald erreichbar und realistisch sein, wie dies auch die Zielsetzungsforschung (Locke & Latham, 2002) postuliert. Oft werden Ziele im Training öffentlich gemacht, um sie dadurch verbindlicher zu machen.

- *Selbstverstärkung, Selbstbestrafung* und *Stimuluskontrolle*. Diese drei Techniken werden angewandt, um die Wahrscheinlichkeit zu verändern, dass das Problemverhalten eintritt.
 - *Selbstverstärkung* ist sinnvoll und notwendig
 - Die *Selbstbestrafung* ist jedoch eine umstrittene Technik, da das Bestrafende unangenehm genug sein sollte, damit es als Bestrafung wirkt, andererseits nicht so unangenehm sein sollte, dass man es vermeidet (und eine Vermeidung ist leicht dadurch möglich, dass man einfach auf die selbst auferlegte Bestrafung verzichtet).
 - Die dritte Technik, *Stimuluskontrolle*, ist das Verhindern, dass Reize auftreten, die mit einem unerwünschten Verhalten assoziiert sind.

- *Transfertechniken.* Am Ende eines Selbstmanagement-Trainings nach dem (kognitiv-)behavioralen Ansatz stehen verschiedene Transfertechniken.
 - Trainees schließen Verträge mit sich selbst ab
 - wiederholen das neue Verhalten so oft wie möglich
 - stellen sich darauf ein, dass ein Rückfall in altes Verhalten nie auszuschließen ist,
 - identifizieren Situationen, in denen ein Rückfall besonders wahrscheinlich ist,
 - und erarbeitet Strategien, wie man sein Selbstbewusstsein aufrecht hält, wenn doch ein Rückfall passieren sollte.

Vergleich der Trainings nach Seiwert und Kanfer

Arbeitsschritt			
Uhr	nach Seiwert	nach Kanfer	Arbeitstechnik
8:00	Vorstellen und Kennen lernen	Vorstellen und Kennen lernen	Präsentation
8:25	Klären der Erwartungen	Klären der Erwartungen	Zuruf- Frage
8:45	Informationen zu Inhalt, Ablauf, Regeln	Informationen zu Inhalt, Ablauf, Regeln	Präsentation
9:05	Ausfüllen von Fragebögen	Ausfüllen von Fragebögen	schriftl. Erarbeitung
9:25	Pause	Pause	

Vergleich der Trainings nach Seiwert und Kanfer

Arbeitsschritt			
Uhr	nach Seiwert	nach Kanfer	Arbeitstechnik
9:30	Was gehört zu einem persönlichen Leitbild?	Bewusstmachen von Hindernissen	Kartenabfrage
9:55	Wie lässt sich das alles praktisch umsetzen?	Bewusstmachen von Lösungsmöglichkeiten	Kartenabfrage
10:20	Bestandsaufnahme: Meine Lebenssituation	Verhaltensanalyse des Problemverhalten	schriftl. Erarbeitung (einzeln)
10:40	Pause	Pause	

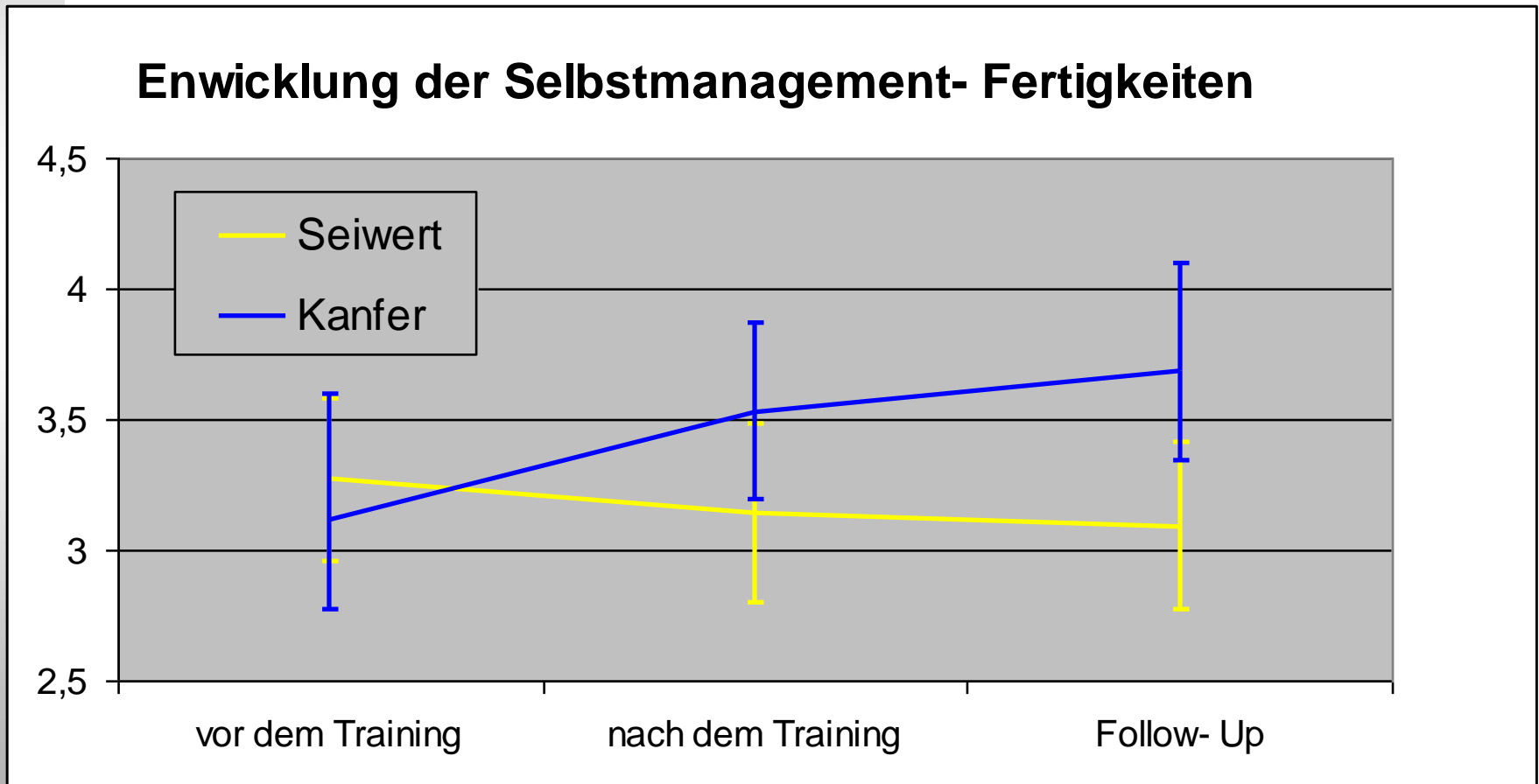
Vergleich der Trainings nach Seiwert und Kanfer

Arbeitsschritt			
Uhr	nach Seiwert	nach Kanfer	Arbeitstechnik
10:50	Bedeutung von Vision, Leitbild und Lebensziel	Aufbau von Selbstverwirklichung	Präsentation
11:10	Entwicklung von Vision, Leitbild und Lebensziel	Umgang mit Versuchungen	schriftl. Planung
11:25	Bedeutung der Lebensrollen	Selbstvertrag	Präsentation bei Kanfer: zusätzlich schriftl. Erarbeitung
12:00	Pause	Pause	

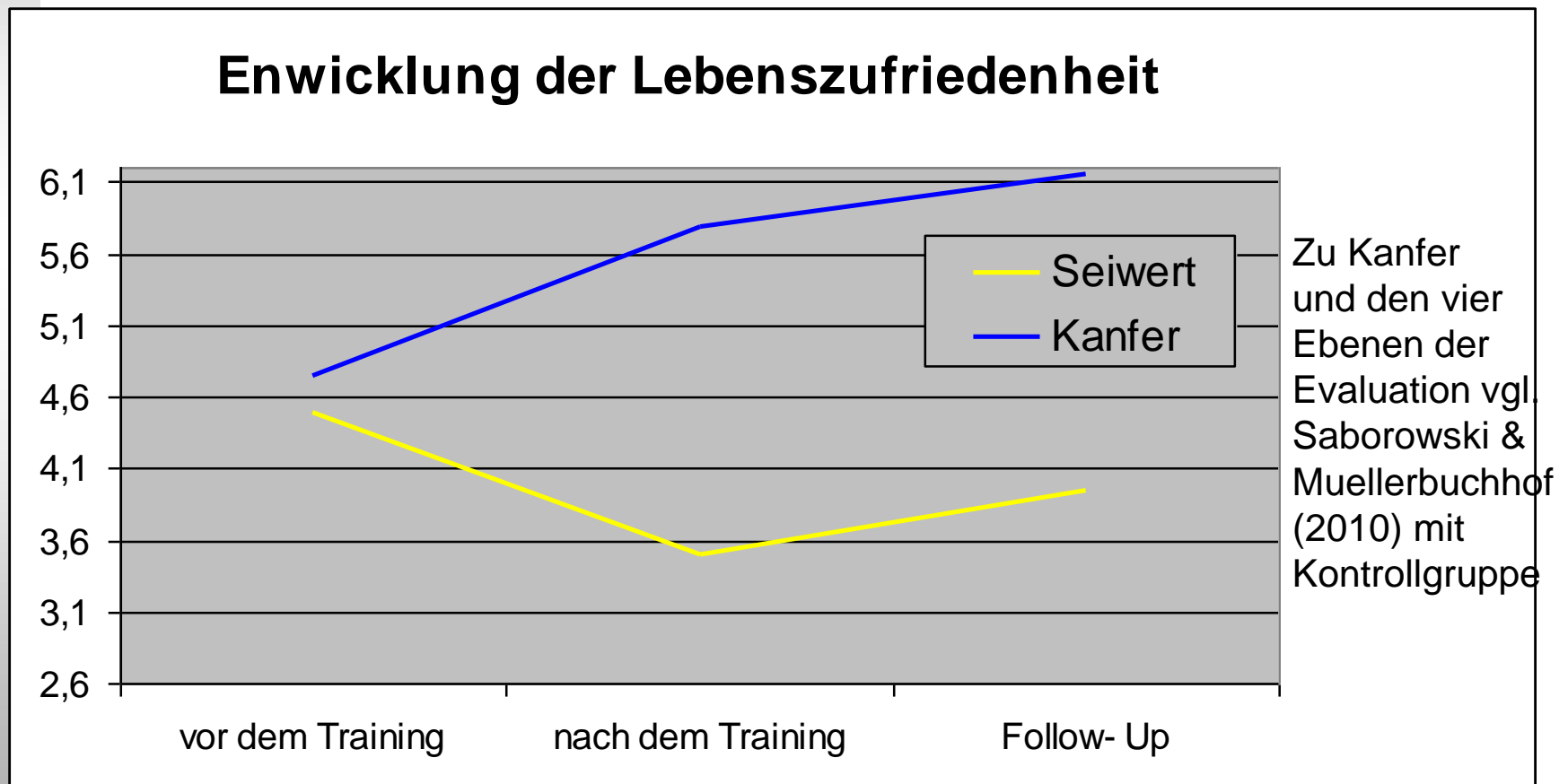
Vergleich der Trainings nach Seiwert und Kanfer

Arbeitsschritt			
Uhr	nach Seiwert	nach Kanfer	Arbeitstechnik
13:00	Eigene Lebensrollen	Entspannungsübung	Übung/ bei Seiwert auch schriftl. Erarbeitung
13:20	Bedeutung der Schlüsselaufgaben	Methoden und Ziele der Selbstbeobachtung	Präsentation
14:00	Eigene Schlüsselaufgaben	Üben der Selbstbeobachtung an erinnerten Problemverhalten	schriftl. Erarbeitung (einzeln)
15:00	Ende des 1. Tages	Ende des 1. Tages	

Evaluation der Selbstmanagement-Trainings nach Seiwert und Kanfer



Evaluation der Selbstmanagement-Trainings nach Seiwert und Kanfer



Welche Interventionen helfen, ein besseres Selbst- bzw. Zeitmanagement zu erreichen?

- Training
- **Stille Stunde „Technik zur Stimuluskontrolle“**
- Anordnungen zum besseren Zeitmanagement

„Stille Stunde“ als Selbstverpflichtung

- Stille Stunde = für eine Stunde
keine Telefonanrufe
keine Besucher
keine Emails
= keine Unterbrechungen
- Eine klassische Zeitmanagement-Technik



Was bringt die Stille Stunde empirisch?

- Tagebuchstudie über 2 Wochen
 - eine Woche: Stille Stunde
 - andere Woche: keine Stille Stunde
- Versuchspersonen = 27 Bank-Manager
- Abhängige Variablen
 - subjektive Tagesleistung
 - subjektive Leistung bei einer Aufgabe, die während der Stillen Stunde bearbeitet wurde, oder einer vergleichbaren Aufgabe während der Woche ohne Stille Stunde

Was bringt die Stille Stunde empirisch? (II)

- Zusätzliche Variablen
 - Gewissenhaftigkeit
 - wie häufig die Probanden weitere Zeitmanagement-Techniken anwenden

Was bringt die Stille Stunde empirisch? (III)

- Ergebnis
 - Leistung bei Aufgabe steigt
 - Tagesleistung steigt
 - Moderation der Effekte durch Gewissenhaftigkeit, aber nicht durch Häufigkeit anderer Zeitmanagement-Techniken
- Follow-up Befragung nach drei Monaten
 - positive Bewertung

Welche Interventionen helfen, ein besseres Selbst- bzw. Zeitmanagement zu erreichen?

- Training
- Stille Stunde
- **Anordnungen zum besseren Zeitmanagement**

Anordnungen zum besseren Zeitmanagement... ...Pünktlichkeit ist eine Tugend

Bolivien will Gesetz für Pünktlichkeit

LA PAZ. Lateinamerikaner, unter ihnen auch die Bolivianer, sind nicht für ihre Pünktlichkeit berühmt. Im Gegenteil: Mindestens 30 Minuten Verspätung sind die Norm – sei es im Privat- oder im Berufsleben. Die-



Präsident Evo Morales. EPA

ser Unart will die bolivianische Regierung unter Präsident Evo Morales nun abhelfen. Sie arbeitet zurzeit an einem Gesetzesentwurf gegen die Unpünktlichkeit von Arbeitnehmern. Denn Morales ist überzeugt: Durch diese schlechte Angewohnheit gehen der bolivianischen Wirtschaft jährlich einige Millionen Dollar verloren.

Das neue Gesetz sieht vor, diejenigen, die rechtzeitig zur Arbeit erscheinen, finanziell zu entschädigen. Wie hoch der «Pünktlichkeitsbonus» sein wird, ist laut BBC noch unklar. Wenn das Gesetz angenommen wird, müsste sich Morales selbst disziplinieren. Der Präsident ist dafür bekannt, bei seinen öffentlichen Auftritten regelmässig ein bis zwei Stunden zu spät zu erscheinen. DRA

Zusammenfassung

- Wandel der Arbeit führt zu neuen Herausforderungen für das Selbstmanagement
- Es gibt grossen Bedarf an Trainingsmassnahmen
- Wirkmechanismen von Selbstmanagementtrainings sind oft ungeprüft
- Es ist klüger empirisch geprüften Konzepten zu vertrauen als oft propagierten Angeboten
- Empirisch geprüft bedeutet:
 - veröffentlicht in peer review journals!