

3

## Motivation & Zeitmanagement



**STUDENTENWERK**  
OstNiedersachsen

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b> .....	3
<b>1. Zeitmanagement Teil I:</b>	
Mit Plan zum Ergebnis .....	6
<b>2. Motivation Teil I:</b>	
Eigenen Entscheidungen folgen.....	10
<b>3. Zusammengefasst Teil I</b> .....	15
<b>4. Belastungen und Druck</b> .....	16
<b>5. Zeitmanagement Teil II:</b>	
Teil II: Prioritäten festlegen .....	16
<b>6. Motivation Teil II:</b>	
Eigenen Werten folgen.....	22
<b>7. Zusammengefasst Teil II</b> .....	28
<b>8. Zum Schluss...</b> .....	30
<b>9. Quellen</b> .....	30
<b>10. Der Autor</b> .....	31



## Einführung

Im Vergleich zu den anderen Ratgeberbroschüren Ihres Studentenwerks wird Ihnen diese hier möglicherweise ein wenig als „außer der Reihe“ vorkommen. Sie finden darin weniger Informationen darüber, wie *etwas* funktioniert, sondern eher, wie *Sie* funktionieren. Das Thema Zeitmanagement beleuchtet hier ausschließlich, was Ihnen als StudentIn Ihre Arbeit an der Hochschule abverlangt, und das Thema Motivation ist ganz und gar auf die Frage konzentriert, wie Sie sich selbst dazu motivieren, diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Wenn Sie also eine ausführliche Einführung in Grundprinzipien des Zeitmanagements oder der Selbstmotivation suchen, dann werden Sie auf andere Veröffentlichungen zurückgreifen müssen – aber davon gibt es auch wirklich mehr als genug. Die Themen Motivation und Zeitmanagement finden schon seit Jahren viel Aufmerksamkeit; es gibt geradezu eine Schwemme von Ratgeberliteratur darüber. In vielen psychologischen Beratungsstellen für Studierende werden Informationen, Trainings und begleitende Gruppen angeboten, die mit plangestützten Arbeitsmethoden vertraut machen und dazu motivieren sollen, diese Methoden anzuwenden.

Ich führe selbst seit Jahren solche Workshops durch. Dabei stoße ich einerseits oft auf naive Machbarkeitshoffnungen, andererseits aber auch auf viel Resignation. Versteckt sich hinter den Modethemen Zeitmanagement und Motivation nichts anderes als der allgegenwärtige Druck, in immer weniger Zeit immer mehr Leistung aus sich herauspressen zu sollen?

Natürlich ist richtig, dass sich die Zeit von uns Menschen nicht „planen“ lässt, sondern nur, was wir selbst tun und wann. Es ist auch richtig, dass jede „Motivierung“ – sei sie nun von außen angestoßen oder selbstsuggestiv – ihre Grenzen hat, weil auf Dauer einen Menschen nur zum Handeln bewegt, was zu seinen Wünschen, Werten und Bedürfnissen passt. Trotzdem ist nicht alles fragwürdige Manipulation, wodurch wir andere Menschen zu etwas veranlassen oder uns selbst Mut machen. Auch Ihre Zeit können Sie eher spontan chaotisch oder

eher strategisch methodisch nutzen, und nur letzteres verdient die Bezeichnung „Zeitmanagement“, gleichgültig ob das ein an sich glücklich gewählter Begriff ist.

Ich will in dieser Broschüre nun Ihren Blick darauf lenken, wie einige ganz grundsätzliche Prinzipien des Zeitmanagements mit wichtigen Gesetzmäßigkeiten von Motivation zusammenhängen.

Fangen wir am besten gleich an. Sie sind StudentIn. Sie haben sich darauf festgelegt, den größten Teil Ihrer Zeit über mehrere Semester hin einem bestimmten Abschluss zu widmen. Wie Sie das tun sollen, wird Ihnen weitgehend durch die Prüfungsordnung Ihres Studienganges vorgeschrieben. Sie müssen bestimmte Leistungen erbringen, meistens ist die Reihenfolge festgelegt, oft auch zeitliche Obergrenzen, wie lange bestimmte Schritte dauern dürfen.

Für Sie selbst läuft das im Prinzip immer wieder auf vier grundsätzliche Anforderungen hinaus, die Sie schon von der Schule kennen, und die Sie auch später im Beruf unvermeidlich begleiten werden.

### 1. Anfangen

Sich nicht nur treiben lassen sondern sich für etwas interessieren, Initiative und Involviertheit suchen, sich engagieren, **aktiv werden.**

### 2. Dranbleiben

Sich nicht nur hier und da begeistern, sondern auf etwas einlassen, Dinge vertiefen und weiterverfolgen, sich verpflichten, **durchhalten.**

### 3. Gut werden

Sich nicht mit Routine und Basis-Know-How zufrieden geben, sondern „es wissen wollen“, sich herausfordern, **Standards gerecht werden.**

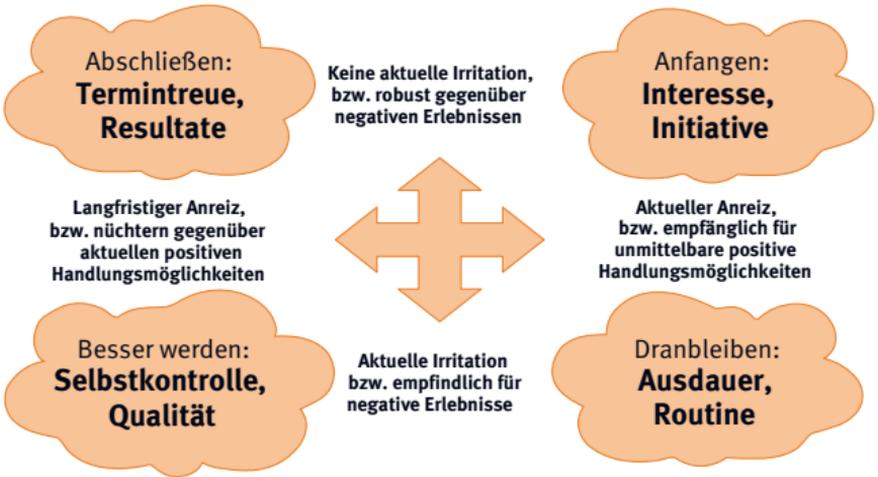
### 4. Abschließen

Sich nicht nur weiterentwickeln, sondern praktische Ergebnisse gestalten, sich stellen, **Resultate abliefern.**

Wenn Sie mit meiner Behauptung einverstanden sind, dass es im Studium immer wieder um diese vier Anforderungen geht, dann werden Sie auch mit mir übereinstimmen, dass jede dieser Anforderungen Ihnen eine besondere Haltung oder Einstellung abverlangt – anders ausgedrückt: dass Sie sich für jede dieser Anforderungen auf eine besondere Art „motivieren“ müssen.

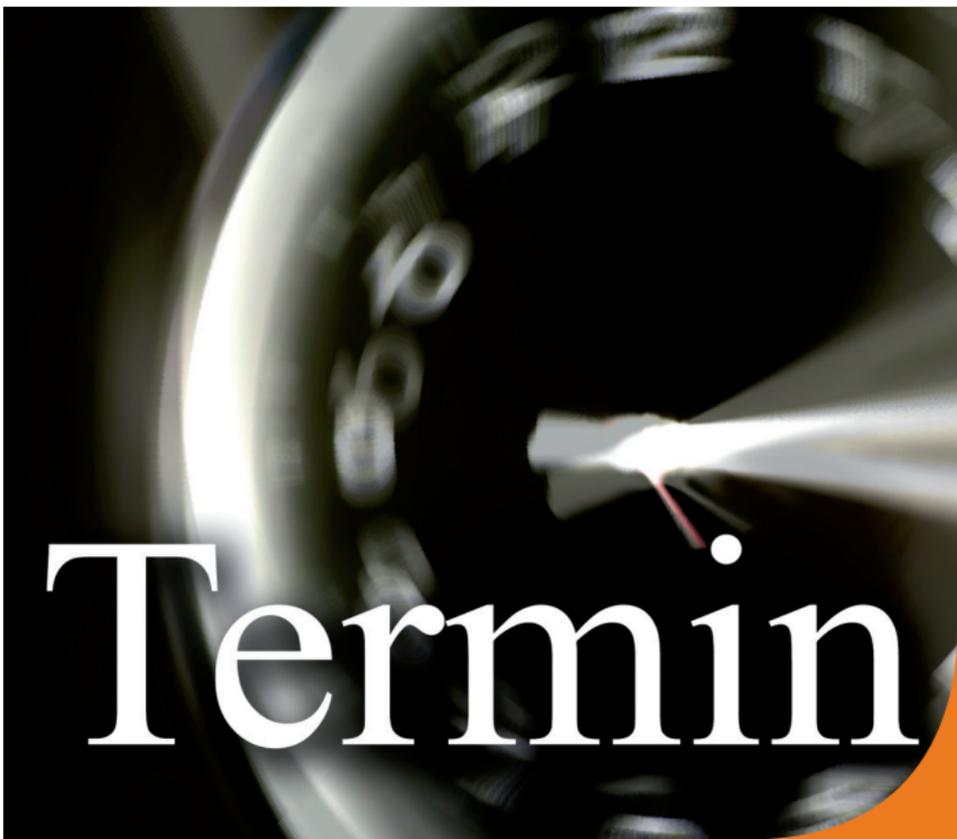
Aber was heißt das überhaupt, sich zu motivieren? Hier eine ganz einfache Formel: Motivation gibt Ihrem Handeln Anstoß, Richtung und Dauer, d.h. Motivation **bewegt Sie.** Es ist kein Zufall, dass wir die Formulierung „etwas bewegt mich“ auch für Emotionen verwenden, denn Motivation macht sich vor allem als Gefühl bemerkbar. Sie suchen alles auf, was Ihnen ein gutes Gefühl verspricht und versuchen alles zu meiden oder aus dem Wege zu schaffen, was für Sie ein schlechtes Gefühl heraufbeschwört. Das folgende Schema gibt

Ihnen schon einmal eine erste Idee, wie Kombinationen dieser beiden Tendenzen Sie auf die vier Anforderungen des Zeitmanagements einstellen können, von denen vorher die Rede war.



Für jede der vier Zeitmanagementanforderungen können Sie sich also auf eine spezifische Art und Weise motivieren. Ich will Ihnen im nachfolgenden Text zeigen, wie diese Selbstregulation im Einzelnen funktioniert. Sie praktizieren sie zwar längst, können sie aber möglicherweise noch bewusster einsetzen, wenn Sie wissen wie.

- » Jeder Mensch praktiziert ständig Zeitmanagement; Sie können das bis zu einem gewissen Grade zu einer bewusst angewandten und allmählich optimierbaren Methode machen.
- » Jeder wird ständig von bestimmten Motiven geleitet. Diese beeinflussen, welche Haltung Sie als erste Reaktion auf ein Erlebnis einnehmen. Jeder ist aber auch in der Lage, diese Haltung „nachzuregeln“, d.h. die Wirkung von Motiven zu verstärken oder zu mindern. Ich möchte Ihnen verdeutlichen, wie Sie das bewusst nutzen können und welche Grenzen es hat.



# 1. Zeitmanagement Teil I: Mit Plan zum Ergebnis

Die minimalen Zutaten von Zeitmanagement sind Aufgabenliste und Kalender sowie eine Person, die plant und danach handelt. Handeln können Sie seit Ihrem ersten Lebenstag, dabei nutzen Sie die unmittelbaren Möglichkeiten bestimmter Situationen, Umgebungen und Kontexte, so wie Sie diese intuitiv erfassen. Planen haben Sie erst nach und nach gelernt. Dabei konzentrieren Sie sich auf Möglichkeiten, die sich nur mit „Belohnungsaufschub“ erreichen lassen, also nicht auf dem Wege des geringsten Aufwandes. Sie müssen analysieren, Absichten fassen, Ziele entscheiden und planmäßig handeln. Zeitmanagement heißt: Langfristig lohnende Vorhaben schrittweise umzusetzen hat Vorrang vor kurzfristig schnellen Resultaten. Trotzdem bleiben die Gegensätze von Zurückhaltung und Zursache-gehen miteinander verknüpft: Pläne ohne Aktion verkommen zum Luftschloss, Disziplin ohne Sinn für praktische Bedingungen verkommt zum Drill.

Zuerst gehe ich auf das Planen ein, das Ihrem Handeln Richtung und Methode geben kann: Der zentrale Schlüsselbegriff allen Zeitmanagements ist das Wort „Ziel“.

## **Ziele: Orientierung an Resultaten und Qualität**

Um Ihr Tun an Zielen auszurichten, müssen Sie diese Ziele gut kennen. Der einfachste Weg zu dieser Klarheit führt über Listen, auf denen Sie sammeln, was Sie – aus welchen Gründen auch immer – erledigen wollen; gleichgültig, ob es sich nur um kleine Aufgaben handelt oder komplizierte Projekte. Sie gewinnen eine Übersicht über offene Anliegen und oft auch schon einen ersten Eindruck von dem voraussichtlichen Zeitbedarf, um diesen gerecht zu werden.

Viele Erledigungslisten entstehen daraus, dass man irgendwann zahllose einzelne Memozettel „zentralisiert“, die über den Arbeitsplatz, oft auch die private Wohnung verteilt sind. Vielleicht kleben also bei Ihnen gelbe Sticker an den verschiedensten Orten, vielleicht führen Sie aber auch bereits eine sogenannte TDL (To-Do-Liste). Das hat nicht nur den Vorteil, dass es ihr Gedächtnis entlastet. Vielmehr können Sie schon die Liste selbst nach Prioritäten und bestimmten Kriterien sortieren, um die spätere „Was-ist-Dran“-Entscheidung vorzubereiten! Beispielsweise indem Sie die Aufgaben danach ordnen, wie wichtig sie sind, bis wann sie spätestens erledigt sein müssen, wie groß der Aufwand werden könnte oder wo sie sich überhaupt durchführen lassen.

Wenn Sie Übung darin haben, komplexe Vorhaben in sinnvolle Schritte aufzuteilen, dann wird das nicht nur die Zuverlässigkeit steigern, mit der Sie Resultate hervorbringen, sondern auch deren Qualität. Oft schließen Ihre Ziele selbst bereits Gütemaßstäbe und Qualitätsanforderungen ein.

**Beispiel:** So etwa, wenn Sie üben, ein Instrumentalstück fehlerfrei vorzutragen, bestimmte Berechnungen in einer vorgegebenen Zeit durchzuführen, oder einen Text stilistisch so lange zu bearbeiten, bis er Ihrer Vorstellung von „logisch aufgebaut und flüssig lesbar“ entspricht.

Ziele sind also – allgemein gesprochen – Soll-Werte. Sie geben mindestens an, WAS es zu erreichen gilt. Da wir hier nur von Ihren eigenen Zielen sprechen, versteht sich dabei jeweils von selbst, WER diese Ziele erreichen muss. Sie können aber näher bestimmen, WIE Sie Ihre Ziele erreichen wollen, oder WIE GUT. Bleibt schließlich nur noch die Frage, WANN Sie zum Erreichen Ihrer Ziele jeweils praktisch tätig werden wollen, und das führt uns zu Ihrem Kalender!

Sie können, schon bevor Sie dort irgendetwas eintragen, einen Überblick erstellen, über welche Zeitabschnitte Sie überhaupt nach eigenem Gutdünken zu disponieren vermögen. Solange Sie also nur Verpflichtungen notieren, deren Zeiten schon von anderen festgesetzt wurden (z.B. Lehrveranstaltungen), ist das noch nicht wirklich Zeitmanagement im engeren Sinne. Das beginnt erst da, wo Sie selbst bestimmen, was Sie in der Zeit tun wollen, über deren Nutzung Sie selbst entscheiden.

Haben Sie also im Kalender kenntlich gemacht, welche Zeitabschnitte Sie selbst „managen“ können, dann gilt es, endgültig zu entscheiden, wann die Umsetzung welchen praktischen Einzelschrittes an der Reihe ist – das verknüpft Ihre Punkte von der Erledigungsliste also jeweils mit einem Termin. Meist ist es sinnvoll, zu einem regelmäßigen Ritual zu machen, dass man sich mit beiden befasst.

Beispiel: Claudia legt sich jeweils am Beginn einer Woche fest, was sie in dieser Woche praktisch in Angriff nehmen will. Idealerweise sollte also nach Ablauf dieser Woche das meiste davon abgehakt sein. Das geht allerdings selten so ideal auf. Die Gründe dafür sind vielfältig. Manchmal hat sie den Aufwand für eine Sache zu optimistisch eingeschätzt. Manchmal ist unerwarteter Zeitbedarf hinzugekommen (die Panne mit dem Fahrrad, der Überraschungsbesuch der Freundin aus Frankreich, das Stimmungstief nach dem Streit mit der Mutter...). Oft genug muss sie einzelne Vorhaben weiter in die nächste Woche mitnehmen, wieder anderes vorläufig zurück auf ihre Liste undatierter Aufgaben zurücksetzen, von der aber auch Neues in die Wochenplanung eingeht. Trotzdem ist Claudia mit ihrem System zufrieden. Es erlaubt ihr, kleinere Aufgaben, zu denen sie an bestimmten Orten sein muss, sinnvoll hintereinander zu legen; sie übersieht nichts, was überhaupt getan werden muss und nicht zuletzt: Sie kann unerwünschten Störern ihre Liste zeigen und mit den Schultern zucken – höflich aber unerbittlich.

Vor allem bei komplexen Vorhaben hilft Ihnen das regelmäßige Abgleichen von Aufgabenliste und Kalender zweckmäßig vorzugehen. Das fängt meist bereits bei der Überprüfung an, wie viel „freie“ Zeit überhaupt verplant werden kann. Gut gepflegte Listen sind das Gerippe durchdachter Planung, gut geführte Kalender das Drehbuch realistischer Umsetzung.

- » Sind Sie zufrieden mit Ihrem Überblick darüber, was Sie alles tun müssen und wollen?
- » Planen Sie in Ihrem Kalender alle wichtigen Vorhaben, auf die Sie verfügbare Zeit verwenden werden oder nur eingegangene Verpflichtungen, durch die Sie von vornherein auf einen bestimmten Termin festgelegt wurden (z.B. Verabredungen)?

## Aktion: Von der Initiative zur Routine

Die Orientierung an Zielen gibt Ihrem Handeln Richtung und Methode. Aber wie das Beispiel von Claudia schon zeigt: Ihre Planung kann nicht alles vorwegnehmen. In dem Moment, in dem Sie Ihre Pläne aktiv umsetzen, treffen Sie auf ganz bestimmte aktuelle Praxis-Bedingungen.

Beispiel: Sie haben sich vielleicht eine Wanderung vorgenommen, Etappen, Zeiten, ein gewisses Tempo schweben Ihnen vor. Dann geht es los, und Sie werden mit allen Bedingungen konfrontiert, die Sie nie ganz und gar unter Kontrolle bringen können: Das Wetter, Einzelheiten der Strecke, Ihre Tagesform usw. Sie treffen ständig auf Herausforderungen, die Ihren Plan stören. Trotzdem gilt es, irgendwann einfach anzufangen. Dann brauchen Sie Initiative, gute Ideen und Anpassungsfähigkeit.

Das kann also bedeuten, sich von der Orientierung an Zielen soweit lösen zu können, dass Sie der aktuellen Situation, den Bedingungen vor Ort, dem Kontext auch wirklich gerecht werden können. Ihre Planung muss flexibel genug sein, um Ihnen diesen Freiraum zu lassen. Es gibt viele Vorhaben, bei der dieser Seite Ihres Zeitmanagements größte Bedeutung zukommt. Planung und Kontrolle können in bestimmten Situationen auch Zeit kosten, die für Dynamik und Aktion besser angelegt ist. Wenn Sie zu den Menschen gehören, die gut darin sind, laufende Arbeit intuitiv zu organisieren, dann sollten Sie Erledigungslisten, Projektpläne strikt nach der Regel „So viel wie nötig, so wenig wie möglich“ benutzen.

Beispiel: Hans räumt sein Arbeitszimmer auf und macht sich ohne viel Vorbereitung ans Werk. Er packt alles, was er innerhalb weniger Minuten regeln kann, sofort an: Abheften, wegwerfen, kurze telefonische Regelungen treffen, Mails beantworten... Nur wenn er auf etwas stößt, das erst in Einzelschritte aufgeteilt werden muss, sich nicht in wenigen Minuten erledigen lässt oder sich nicht an Ort und Stelle erledigen lässt, landet diese Aufgabe in seiner TDL bzw. seinem Kalender und wird mit einem Termin zur Wiedervorlage versehen.



Auch wenn es um schwierige oder komplexe Vorhaben geht, die ohne Planung im Chaos enden würden, ist Planen für Ihr Handeln immer erst einmal eine Bremse. Wenn der vorgesehene Zeitpunkt für das Handeln gekommen ist, dann gilt es, diese Bremse entschlossen zu lösen. Der Nutzen Ihrer Pläne steht und fällt damit, wie konsequent Sie diese anpacken, wenn die Zeit dafür gekommen ist. Das ist nicht nur wichtig, weil sonst schlicht nichts Praktisches geschieht. Es ist auch wichtig, damit aus dem Immer-wieder-neu-anpacken Routine werden kann. Je öfter Sie praktisch werden, desto mehr automatisieren Sie bestimmte Vorgänge bis hin zu einem Punkt, wo Sie sich nicht mehr besonders aufraffen müssen und nicht einmal mehr viel nachzudenken brauchen, was Ihre Planung vorsieht.

Beispiel: Klaus hat sich nach langem Zaudern aufgerafft, endlich seine Diplom-Abschlussarbeit in Angriff zu nehmen. Die ist ihm nicht recht geheuer; eine schriftliche Ausarbeitung dieses Umfangs hat er noch nie geschrieben. Seine Planung sieht vor, „Standardarbeitseinheiten“ aneinander zu reihen, d.h. jeweils eine Dreiviertelstunde schreiben und dann eine Viertelstunde Pause. Die Planung ist simpel: Stehen in seinem Kalender vier Zeichen für solche Arbeitseinheiten hintereinander, dann folgt er seinem Ritual – gleichgültig wie schnell es vorangeht, gleichgültig wie viel Lust er hat oder wie zuversichtlich er ist. Nach wenigen Wochen spürt Klaus, dass er sich nicht mehr besonders überwinden muss, wenn es los geht oder gerade wieder eine Pause zu Ende geht. Eine Art „produktiver Trott“ hat sich eingespielt.

- » Sind Sie zufrieden mit Ihrer Umsetzungskonsequenz?
- » Wie konsequent machen Sie „Routine“ zu einem eigenen Arbeitsziel?

### Typische Fallen

Wenn Sie mich jetzt fragen, was bei alledem nach meiner Praxiserfahrung am häufigsten schief geht, dann komme ich mit zwei Worten aus: **Perfektionismus** auf der einen Seite und **Passivität** auf der anderen.

**Perfektionismus:** Ich erlebe gelegentlich Menschen, die schon ein gutes Gedächtnis, eine überschaubare Anforderungssituation und viel praktisches Engagement mitbringen. Sie kommen gut zurecht, sie müssen nichts „verbessern“. Aber sie versuchen es trotzdem: sei es, weil sie immer mehr und noch mehr leisten wollen, sei es, weil sie darauf hereingefallen sind, dass Zeitmanagement in Mode ist. Perfektionismus dieser Art oder aus anderen Gründen führt zur Überplanung, und Überplanung lähmt. Selbst das überlegteste Handeln braucht Aktion.

**Passivität:** Passivität ist nicht nur schlichtes Nichtstun, sondern eigentlich alles, was dazu führt, dass Sie Ziele in Ihrem Einflussbereich nicht wirklich umsetzen. Solange jemand im wörtlichen Sinne nichts tut, kann man noch relativ leicht erkennen, dass dies zu nichts führen wird. Das Gleiche gilt aber auch für hektisches Getue und blinden Aktionismus. Es gilt sogar für ängstlichen, vorauseilenden Gehorsam (zu allem bereit außer eigener Verantwortung) oder sinnloses Entladen eigener Energie (z.B. Temperamentsausbrüche). Ganz und gar ohne Orientierung bringt also selbst das involvierteste Handeln keine Resultate.

## Fazit

*Konsequenz: Gelungene Pläne brauchen Orientierung an Zielen und Standards, gelungene Umsetzung braucht Tatkraft und die Geduld, Routine zu entwickeln.*

### Probieren Sie es aus

Hier ein Beispiel dafür, was Sie sofort ausprobieren können:

Sammeln Sie auf einem Blatt Papier etwa ein Dutzend Ideen zu Aufgaben und Vorhaben, welche Sie in der nächsten Zeit als dringend/unvermeidlich oder wichtig/erstrebenswert ansehen. Gönnen Sie sich nun ein wenig Meditation, um folgendes zu entscheiden: Welches dieser gesammelten Themen verdient nicht nur, in Angriff genommen zu werden, sondern verspricht bei erfolgreichem Angepacktwerden die weitest reichenden positiven Folgen? Also was ist DAS Thema auf Ihrer Liste, wo die meisten Fäden zusammenlaufen, das die besten und meisten erwünschten Effekte hätte, wenn Sie ihm viel Kraft und Einsatz widmen? Gefunden? Gut. Drehen Sie das Blatt um. Überschrift jetzt: Ihr gefundenes Zentralanliegen.

Darunter sammeln Sie erneut. Diesmal Einfälle zu der Frage, was Sie tun können, um Ihr Anliegen praktisch auf den Weg zu bringen. Lassen Sie sich Zeit. Wenn sich nicht gleich Ideen einstellen, werden Sie diesen Part vielleicht ein paar Mal wiederholen müssen, vielleicht auch mit anderen erörtern müssen, welche Einzelschritte zu tun sind.

Und schließlich: Tun Sie ab sofort jeden Tag – jeden Tag! – irgendetwas, um irgendeinen dieser Umsetzungsschritte abhaken zu können. Egal, wie klein der Schritt sein mag. Der erste dieser Tage ist HEUTE. Legen Sie Ihre Planung nie beiseite, ohne mindestens eine Kleinigkeit zu Ihrer Realisierung anzupacken. Halten Sie durch bis das zu einem Ritual geworden ist, das Sie mit einem Minimum an Selbstüberwindung aufrecht erhalten können.

## 2. Motivation Teil I: Eigenen Entscheidungen folgen

Wenn man Menschen nach spontanen Einfällen fragt, was sie zu einem bestimmten Handeln stark motivieren kann, dann kommen zwei Antworten besonders häufig (natürlich in den verschiedensten Formulierungen): „Es macht mir einfach Spaß“ oder „Ich will nun mal etwas Bestimmtes erreichen“. Schauen wir uns zuerst den letzteren Fall an.

### Klarheit über das „Warum“: Ihr Fokus auf Zukunft und Ziele

Wenn Sie vor allem etwas erreichen wollen, dann wählen Sie typischerweise anspruchsvolle Ziele, die sich nur langfristig erreichen lassen, z.B. den Abschluss in einem bestimmten Studienfach. Im einfachsten Falle sind Sie dazu motiviert, weil Sie sowieso alles anzieht, was mit Leistung, Analyse und Problemlösen zu tun hat. Dann hat das, was Sie für Ihr Ziel tun müssen, schon an sich einen

Reiz für Sie. Vielleicht haben Sie Ihr Ziel aber auch gewählt, weil Sie einen klaren Blick für das haben, was sich auf Dauer auszahlt. Dann winkt Ihnen der Lohn Ihres Zieles sozusagen als Belohnung aus der Zukunft.

Mit dieser Zielorientierung ist allerdings eine harte Probe verknüpft. Im Fachjargon spricht man davon, dass Sie „Belohnungsaufschub“ praktizieren müssen. Bevor Ihr Ziel erreicht ist und Sie die Folgen genießen können, gibt es lediglich mehr oder weniger bestätigende Rückmeldungen, wieweit Sie auf dem richtigen Weg sind. Sie werden sich immer wieder dazu überwinden müssen, diesen Weg weiter zu gehen und auf diesem Weg zu bleiben. Das ist der Kern von Zielorientiertheit.

### **Nüchtern gegenüber Positivem**

**Fokus:** Zukunft und Ziele

**Basismotiv:** Leistung (sich auf einen Maßstab einstellen)

**Vorliebe:** Langfristig lohnende Handlungsmöglichkeiten strategisch verfolgen

In der Alltagssprache würde man nun sagen, dass Sie sich auf diese Anforderung einstellen müssen – fast so, als könnten Sie an irgendwelchen Reglern drehen wie beim Radio. Aber um welche „Einstellung“ geht es?

Vereinfacht gesagt: Die Einstellung „Denken hemmt ungeplantes Tun“. Jeder Impuls wird erst einmal kontrolliert und zurückgehalten, wenn er nicht zu Ihrem Ziel passt. Die Haltung, welche Ihre Zielorientiertheit sichert, hat also etwas Strategisches. Sie „wursteln“ nicht einfach drauflos, sondern zügeln Ihr Temperament und gehen in einer bestimmten Reihenfolge vor.

**Zum Vergleich:** Die erste Mondrakete war angeblich nur wenige Prozent ihrer Flugzeit auf dem vorausberechneten Idealkurs. Ihre Abweichungen wurden aber durch die Bodenstation immer wieder „unterdrückt“, sie wurde auf den Kurs zurückgezwungen, genauso wie mit dem großen Treibstoffaufwand zu Beginn die Erdanziehung „überwunden“ wurde.

Sie als Mensch sind „Rakete und Bodenstation“ gleichzeitig. Sie nennen es Disziplin, wenn es Ihnen gelingt, sich trotz Trägheit aufzuraffen und trotz anderer Möglichkeiten immer wieder auf Ihren Kurs zurückzukommen. Wenn Sie darin viel Übung haben, sind Sie gut in allen Arten von langfristigen Vorhaben: Sie bringen viele Ihrer Raketen auf den Mond.

Noch einmal also: Das Motto lautet „Denken hemmt ungeplantes Tun“, bzw. umgekehrt „Denken steuert das Umsetzen langfristiger oder schwieriger Ziele“. Wie können Sie diese Haltung intensivieren? Dazu haben sich vor allem zwei Mittel bewährt.

Erstens: Fragen Sie sich immer wieder, ob Sie wirklich genau wissen, um welche Resultate es Ihnen geht. Zweitens: Fragen Sie sich immer wieder, warum Sie diese Resultate wollen.

Beispiel: Bernd steht kurz vor dem Abschluss seines Studiums, da wird sein Vater krank, der einen Hof bewirtschaftet. Alle in der Familie packen mit an, um den Vater zu entlasten, auch Bernd fährt häufig dorthin. Dadurch kann er nicht mehr alles absolvieren, was er in den beiden letzten Semestern unterbringen wollte. Sein Studium verlängert sich und er muss Studiengebühren bezahlen. Sobald Bernds Vater wieder gesund ist, konzentriert sich Bernd mit aller Kraft auf seinen Abschluss. Er ist fest entschlossen, das Diplom zu machen und zwar baldmöglichst. Er hat sich entschieden, für dieses „baldmöglichst“ etwas schlechtere Noten in Kauf zu nehmen. Trotzdem gerät er sehr unter Druck. Es bleibt kaum noch Zeit für persönliche Hobbys, die ihm immer viel bedeuteten. Trotzdem bleibt er konsequent. Seinen Freunden, die ihm vorhalten, er übertreibe, erklärt er, worum es ihm geht: Studiengebühren sparen, für die er sich verschulden müsste, und mit dem Studium fertig sein, wenn sein Vater möglicherweise die nächste Gesundheitskrise hat.

Mangelnder Fokus auf Zukunft und Ziele wird oft einfach mit Bequemlichkeit erklärt. Das kann man sicher so sehen, ist aber kein besonders hilfreicher Blickwinkel, der oft nur zu Schuldgefühlen führt und manchmal sogar zu einem Irrtum: Dem Glauben nämlich, es bräuchte vor allem Anstrengung und guten Willen, um aus dieser „Komfortzone“ herauszukommen. Das stimmt nicht. Fokus auf Zukunft und Ziele bedeutet, dass Sie vollkommen klar wissen, wie Ihre Zukunft aussehen soll, welche Ziele Sie haben – und WARUM! Haben Sie sich schon einmal angesichts einer schwierigen Belastung gefragt: „Warum tue ich mir das eigentlich an?“ Es reicht nicht, die Antwort nur zu kennen, Sie müssen Sie buchstäblich fühlen.

Beispiel: Bestimmt haben Sie schon einmal typische Gesten beobachtet, mit denen Menschen ausufernde Diskussionen abkürzen. Viele davon sind Armbewegungen, die andeuten, dass man etwas abschneidet, wegwischt oder abwehrt. Eine Entscheidung wird bekräftigt und abgeschirmt.

Wenn Sie also einmal wieder denken sollten, Sie wären für etwas einfach zu faul, dann fragen Sie sich lieber einmal, ob Sie wirklich eine Entscheidung getroffen haben: Ob Sie wirklich wissen, für was Sie sich entschieden haben und warum!

- » Sind Sie zufrieden mit Ihrer Fähigkeit zur Disziplin, bzw. Ihrer Fähigkeit, sich konsequent für Ziele einzusetzen, die Sie selbst als sinnvoll gewählt haben?
- » Praktizieren Sie bewusst „Belohnungsaufschub“, wenn Sie sich von einem langfristigen Ziel viel versprechen?“

### **Leidenschaftlicher Einsatz: Ihr Fokus auf das „Hier und Jetzt“**

Wenn Sie es vor allem mögen, ohne viele Umstände mit Ihrer Umgebung und anderen Menschen zu interagieren, dann werden Sie durch die Dynamik und die schnell wechselnden Anregungen solcher Situationen angezogen. Das sind vor allem solche, in denen wenig Zeit für überlegtes Vorgehen bleibt, sondern Spontaneität, „ein guter Riecher“ und Wendigkeit nötig sind. Der „Klassiker“ unter diesen Situationen ist die Kommunikation mit anderen Menschen. Es würde als distanziert, vielleicht sogar berechnend gedeutet, wenn Sie dabei vor allem strategisch handeln. Deswegen findet man in manchen Büchern auch statt des Gegensatzpaares „Sich überwinden“ und „Sich einlassen“ die Ausdrücke „sachorientiert“ versus „menschenorientiert“. Vielleicht begeistert Sie grundsätzlich alles, was mit Aktion, Abwechslung, Kontakten und Aufmerksamkeit anderer zu tun hat;

## Enthusiastisch gegenüber Positivem

**Fokus:** Kontext & Kommunikation

**Basismotiv:** Kontakt (sich auf eine Umgebung einstellen)

**Vorliebe:** Unmittelbar ansprechende Handlungsmöglichkeiten direkt nutzen

in diesem Falle bringen Sie die passende Einstellung für direktes Handeln in wechselnden Kontexten sozusagen von Haus aus mit. Aber nicht nur lebhaft und kontaktfreudige Menschen finden sich immer wieder vor der Herausforderung „einfach los zu legen“. Wie stellen Sie sich darauf ein, wenn das nicht Ihrer natürlichen Mentalität entspricht? Die Antwort lautet: Machen Sie sich bewusst, dass es nicht darum geht, sich regellosem Chaos zu überlassen, sondern vielmehr darauf zu vertrauen, dass Sie praktische Möglichkeiten auch intuitiv erfassen können. Sie öffnen sich für das, was Sie unmittelbar anspricht, lassen sich begeistern, entwickeln Initiative, handeln (oder kommunizieren) umstandslos und beherzt, bis Sie „mittendrin“ sind.

Also nicht nur bei der Kommunikation mit anderen Menschen stützen Sie sich stark auf Ihre Intuition.

Beispiel: Vergleichen Sie einmal die Zeit, als Sie tanzen gelernt haben oder die Fahrschule absolvierten, damit, wie Sie heute tanzen oder Auto fahren. Natürlich haben Sie einmal zurückhaltend und überlegt angefangen, aber das ist nicht das Ideal, an dem die Könner gemessen werden. Die haben die Sache irgendwann „raus“, verlassen sich auf ihr Können, ohne zu überlegen – sind einfach zuversichtlich und aktiv.

Manchmal ist sogar schon der Weg zu dieser Souveränität überwiegend „Learning by doing“.

Beispiel: Helga übt, auf eine bestimmte Art und Weise im Schwimmbad vom Fünf-Meter-Brett zu springen. Natürlich wären die Anleitungen eines Trainers hilfreich oder mindestens ein Trainingsplan, nach dem sie vorgehen kann. Das würde sicher ihre nötige Disziplin stärken, um methodisch voranzukommen. Aber etwas anderes kann ihr kein Coach und kein Plan abnehmen: Immer wieder springen. Egal wie sie gerade gelaunt ist, egal ob sie die Wassertemperatur optimal findet, unabhängig davon, ob sie vielleicht sogar gerade einen Unfall beobachtet hat. In dem Augenblick des Sprunges stellt sie sich darauf ein, dass der Sprung ein Erfolg wird... oder springt eben nicht.

Im Zusammenhang mit Zeitmanagement sprach ich davon, dass Planung und konkretes Handeln untrennbar zusammengehören, je nach Aufgabe und Anforderung aber manchmal das eine und dann wieder das andere schwerpunktmäßig gefragt ist. Idealerweise sorgt nun Ihre Motivation dafür, dass dieses Pendeln zwischen den Möglichkeiten passend ausfällt. Sie motivieren sich also am besten für langfristige Ziele durch positive Aussichten (die aufgeschobene Belohnung) und Rückmeldungen über Ihr Vorankommen. Für Ihre situative Tatkraft und Handlungsfreude aber verwandeln Sie immer wieder diese nüchtern strategische Haltung in eine zuversichtlich involvierte. Sie gehen mit dem Schwung zur Sache, den jeder Anfang und jedes Durchhalten

braucht. Sie konzentrieren sich schwerpunktmäßig eher auf die Reize der unmittelbaren Situation als die Ziele der Zukunft.

- » Sind Sie zufrieden mit Ihrer spontanen Tatkraft?
- » Wie gut sind Sie darin, sich für etwas dauerhaft zu begeistern?

### Typische Fallen

Das Balancekunststück zwischen der Motivation durch strategische Ziele einerseits und dem Handeln in einer konkreten Umgebung hin und her zu wechseln, kann entweder dadurch misslingen, dass Sie die Einstellung auf einen der beiden Pole übertreiben, oder dass Sie den anderen vermeiden. In beiden Fällen verkommt Ihre Zielorientierung zum Kontrollwahn und/oder Ihre Begeisterungsfähigkeit zur Inkonsequenz.

**Übertriebene Kontrolle:** In der schlimmsten Ausprägung ist das eine Besessenheit von der Tendenz, alles richtig machen zu wollen. Es gibt eine Tierfabel, die davon handelt. Die Helden darin sind ein Tausendfüßler und eine Krähe. Die Krähe beneidet den Tausendfüßler um seine Fähigkeit, auf dem Boden elegant und mit fließenden Bewegungen voran zu kommen. Aber sie ist nicht dumm und fragt den Tausendfüßler gehässig, mit welchem seiner Beine er denn eigentlich zuerst losgeht. Der arme Kerl fällt auf den Demotivationstrick herein und überlegt, überlegt, überlegt... Und wenn die beiden nicht gestorben sind, lähmt er sich noch heute.

**Sprunghaftigkeit:** Impulsivität, Ablenkbarkeit und Verspieltheit haben alle gemeinsam, dass sie keine Richtung haben, jedenfalls nie für sehr lange Zeit. Hätte sich der Tausendfüßler in unserem Beispiel nicht um die Krähe geschert, dann wäre er zweifellos ohne Lähmung seines Weges gezogen – offen bleibt dabei aber, ob er wirklich einen Weg hatte oder sich sowieso nur treiben ließ.

### Fazit

*Jede Motivation ist wie ein Gewürz – Sie kann gut dosiert sein oder aber zu viel des Guten, bzw. zu wenig des Nötigen beisteuern. Zu wenig Bereitschaft sich selbst zu überwinden schwächt Ihre Disziplin, zu viel lässt Sie verkrampfen. Zu wenig Bereitschaft sich einzulassen, schwächt Ihre Dynamik, zu viel lässt Sie unbeständig sein.*

### Probieren Sie es aus

Hier wieder ein Beispiel dafür, was Sie sofort tun können:

Verabreden Sie sich mit mindestens zwei vertrauten Personen zu einem kleinen Rollenspiel. Sie sollen mit einer der beiden Personen ein Gespräch führen, in dem Sie diese dazu zu bewegen versuchen, Ihnen 50 Euro zu leihen; diese soll sich allerdings nicht leicht dafür gewinnen lassen.

Bevor es losgeht, besprechen Sie sich mit der unbeteiligten dritten Person, ohne dass diejenige, welche „angepumpt“ werden soll, das mithören kann. Sie hecken einen Plan aus, wie sich bei dem

kommenden Gespräch argumentieren lässt, bzw. was sich tun lässt, wenn Sie auf Unwillen treffen: Wie können Sie sich ausdrücken, welchen Ton wählen, usw.

Dann folgt das Rollenspiel, und hinterher geben Ihnen Ihre beiden Mitspieler mehrere Rückmeldungen: Wie leicht oder schwer war es, mit Ihnen zu planen? Wie konsequent sind Sie Ihren Vorsätzen gefolgt? Dann aber auch die Aktionsseite: Wussten Sie, wo es nötig war, spontan zu improvisieren? Wie flexibel haben Sie Ihr Anliegen verfolgt?

Wie gut ist es Ihnen gelungen, den jeweiligen Fokus einzunehmen, also einmal auf Zukunft und Ziele dann wieder auf Hier und Jetzt? Merken Sie eine Neigung, vor allem auf das eine oder das andere zu setzen? Könnten Sie also eher mehr Planmäßigkeit, bzw. Dynamik gebrauchen oder sollten Sie eine Seite sogar zurückfahren?

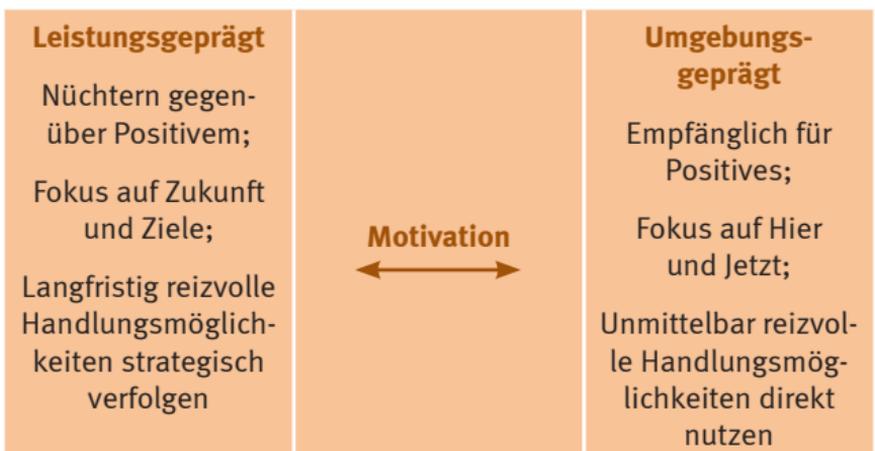
### 3. Zusammengefasst Teil I

Hier noch einmal schematisch, worum es bis jetzt ging:

Zeitmanagement verlangt von Ihnen, dass Sie – je nach Bedarf – zwischen zwei Verhaltensweisen pendeln können:



Um aus der einen Haltung mehr oder ganz in die andere Haltung wechseln zu können, müssen Sie sich dazu motivieren können:



## 4. Belastungen und Druck

Denken Sie noch einmal an die letzte Übung. Selbst wenn Sie diese nicht praktisch ausprobiert haben, so werden Sie doch sicher eine ungefähre Vorstellung davon haben, wozu Sie mehr neigen: Nüchternheit und Disziplin oder Dynamik und Involviertheit. Sie werden sich jedenfalls vergegenwärtigen können, wozu Sie üblicherweise neigen, solange alles „rund“ läuft.

Was wird aus dieser Neigung, wenn Sie sich nun stetig wachsenden Belastungen ausgesetzt sehen? Es ist nun einmal so, dass nicht nur Sie Ihre Ziele festlegen. Sie können von außen „unter Druck“ geraten. Sie können das sogar mehr oder weniger unfreiwillig selbst heraufbeschwören, wenn Sie sich langfristige Ziele setzen, die Ihnen aufbürden, fremdbestimmten Programmen zu folgen.

Beispiel: Karl will ein BWL-Examen machen, hat sich das gut überlegt und ist fest entschlossen. Von dem Augenblick an, in dem er sich eingeschrieben hat, unterliegt er nun einer bestimmten Studien- und Prüfungsordnung. Die hat es in sich, auch Anforderungen, für die sich Karl wenig interessiert – aber er kann sie nicht ändern. Vor seinen Augen verwandelt sich sein selbstgewähltes Ziel, das ihm persönlich wichtig ist, in eine lange Reihe fremdbestimmter Einzelschritte, für deren Dringlichkeit die Universität mit Abgabeterminen und Sanktionsdrohungen sorgt.

In solchen Situationen brauchen Sie nicht nur eine „Haushaltsmischung“ aus Disziplin und Tatkraft, sondern Sie müssen auch in der Lage sein, diese Disziplin und Tatkraft wieder herzustellen, wenn sie unter viel Druck zusammenbricht:

- » Unlust überwinden und Initiative erneuern
- » Auf Ausweichen, Hinausschieben und Ablenkungen verzichten
- » Unabhängig von Außendruck und Deadlines auf eigene Prioritäten konzentrieren

Vielleicht denken Sie jetzt: „Das ist mit Selbstüberwindung und Schwung alleine nicht zu machen. Da wird dann immer wichtiger, ob ich ganz genau **weiß, was ich will und warum**. Außerdem wird dann nicht alleine reichen, zwischen einer eher planungsgeprägt oder einer aktionsgeprägten Haltung zu pendeln. Vielmehr brauche ich dann die nötigen Erfahrungen, um **negative Gefühle auszuhalten**, erst einmal auch Fehler zu riskieren, und dann wiederum diese negativen Gefühle „herunterzufahren“, **um aus den Fehlern zu lernen**. Das ist richtig. Daher werden wir uns das jetzt näher anschauen.

---

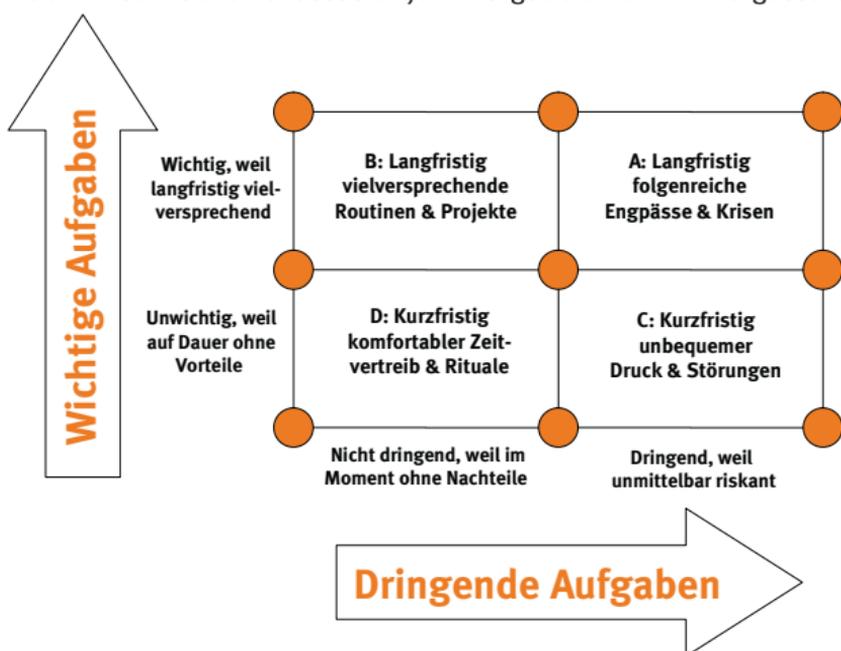
## 5. Zeitmanagement Teil II: Prioritäten festlegen

In den zurückliegenden Abschnitten hatte das Stichwort „Ziele“ eine zentrale Bedeutung. Der Einfachheit halber habe ich bisher nur davon gesprochen, was es heißt, **ein** solches Ziel umsetzen zu wollen. In der Realität jedoch spiegelt sich in Ihrer TDL vermutlich ein ganzes Sammelsurium von Zielen. Das verlangt Ihnen nicht nur ab zu entscheiden, wann etwas Bestimmtes erledigt werden soll. Sie müssen sich bei dieser Entscheidung auch jedes Mal neu fragen, ob Ihnen jedes Ihrer Ziele gleichermaßen wichtig ist.

Viele Zeitmanagementautoren fordern daher dazu auf, sich regelmäßig zu vergewissern, welche der Ziele, die Sie verfolgen, wirklich in dem Sinne wichtig sind, dass sie auf **Ihren eigenen** und **langfristig gültigen** Wünschen und Wertvorstellungen basieren, damit Sie den „Terror des aktuell Dringlichen“ abwehren können. Damit sind die Anforderungen und Prioritäten anderer Menschen in Ihrer Umgebung gemeint, bzw. kurzfristige äußere Störungen, die Ihre Aufmerksamkeit in Anspruch nehmen, aber eigentlich keine Bedeutung für Ihre langfristigen Ziele haben.

Schematisch sieht das dann so wie in der folgenden Grafik dargestellt aus (das Ganze heißt Eisenhower-Quadrat, weil es angeblich auf den gleichnamigen General zurückgeht). Nehmen Sie sich ein wenig Zeit, sich alle Implikationen klar zu machen, die darin versteckt sind.

Nach diesem Schema lässt sich jede Aufgabe einem der dargestellten

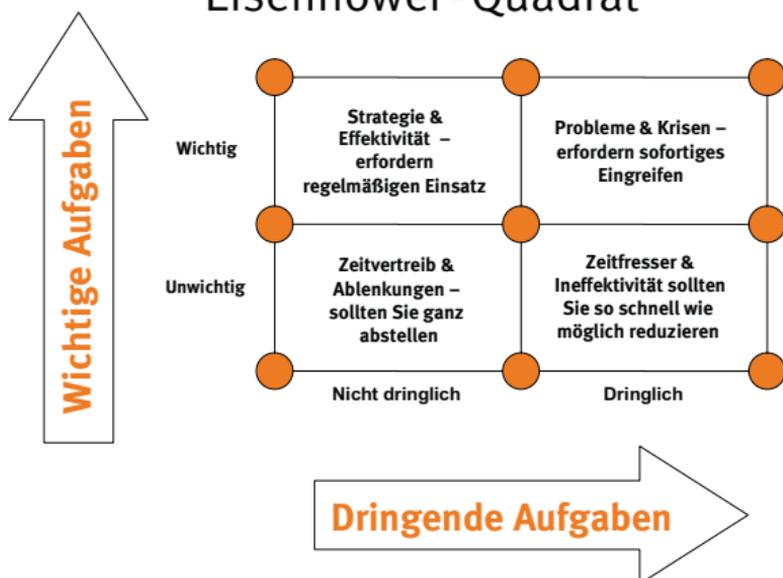


Unterquadranten zuordnen. Damit ist die Idee folgender Prioritäten verknüpft:

- » A) Folgenreiche Engpässe und Krisen müssen abgewendet werden und verdienen sofort Aufmerksamkeit. Sie sind aber auch ein Alarmsignal. Wie kam es z.B. dazu, dass Sie etwas, das Ihnen wichtig ist, solange aufgeschoben haben?!
- » B) Vielversprechende eigene Vorhaben bewusst und stetig zu verfolgen, ist das eigentliche Ziel von Zeitmanagement. Das sind oft Vorhaben, um deren Realisierung sich außer Ihnen selbst niemand kümmern wird.
- » C) Druck und Störungen werden Ihnen immer wieder beschert, das müssen Sie nicht herbeiführen – Sie sollten aber auch sehr kritisch prüfen, auf was es sich wirklich zu reagieren lohnt und wie viel Zeit das wert ist.
- » D) Zeitverschwendung kann unterhaltsam sein, bringt aber keinen dauerhaften Nutzen. Die Eisenhower-Prioritäten werden üblicherweise so gelehrt, dass Aktivitäten im Quadranten ‚Unwichtig & nicht dringlich‘ möglichst knapp gehalten werden sollten. Lassen Sie sich davon aber nicht zu dem Missverständnis verleiten, jede Muße sei Zeitverschwendung. Vielmehr gilt es, Regeneration und Zeit, die Sie „für sich selbst“ brauchen, als WICHTIG einzustufen.

Das ist also eine bewusste Entscheidung und hat nichts mit ungewollter Zerstreung oder Ablenkung zu tun.

## Bewältigungsempfehlungen im Eisenhower - Quadrat



Hier rückt auch die Bedeutung anderer Menschen in den Blick, die Sie unterstützen mögen oder aber versuchen, Ihnen den Wind aus den Segeln zu nehmen. In manchen Ratgeberbüchern gipfeln solche Überlegungen in der Behauptung, in letzter Konsequenz sei für den Erfolg Ihres Zeitmanagements ausschlaggebend, wie gut Sie „Nein“ sagen können: zu Menschen, die nicht Ihre Anliegen teilen, zu Anforderungen, die nicht zu Ihren Zielen führen.

Schauen wir uns zunächst einmal näher an, was es mit persönlich wichtigen Zielen und Aufgaben auf sich hat.

### Wichtigkeit:

#### Ihre langfristigen Interessen und selbstgewählten Ziele

Wenn Ihre langfristigen Ziele wirklich Ihre persönlich dauerhaften Werte und größten Wünsche spiegeln, dann schließen sie die kurzfristigen mit ein oder sind einfach wichtiger als diese. Anders gesagt: Ihr Handeln ist für Sie persönlich umso wichtiger, je mehr Sie sich davon langfristig erhoffen können. Unter einer Person, die „weiß, was sie will“, verstehen wir fast immer Menschen die dauerhaft eine bestimmte Linie verfolgen, d.h. deren kurzfristige Entscheidungen erkennbar im Dienste von langfristigen Wünschen und Wertvorstellungen stehen. Auf diese Weise entfalten sie ihre Persönlichkeit und praktizieren eine gewisse Durchsetzung, bzw. Selbstbestimmung.

Wie sieht das nun bei Irritationen und Störungen ihres Handelns aus? Wenn es unmittelbar gar keine gibt, müssen Sie auch nichts unternehmen, das versteht sich von selbst. Wenn es hingegen Irritationen gibt, ohne dass diese Ihre wichtigen Ziele bedrohen, dann sollten auch diese Widrigkeiten als entsprechend unwichtig behandelt werden – das haben Sie schon dem E-Quadrat entnehmen können. Hier

kommt aber eine Komplikation ins Spiel. Wir alle reagieren nämlich aus gutem Grunde auf unmittelbare Bedrohungen und Befürchtungen schneller als auf Verlockungen und Hoffnungen.

Beispiel: Wir werden normalerweise zuerst (z.B. durch Topflappen) sicherstellen, dass wir uns nicht die Finger verbrennen und dann den Puddingtopf von Herd nehmen. Es könnte nun sein, dass an der Wohnungstür wichtiger Besuch klingelt, Sie aber den Pudding nicht anbrennen lassen wollen. Folgen Sie also den Prioritäten von Herrn Eisenhower, dann werden Sie vielleicht das Risiko eingehen, sich ein paar Blasen einzuhandeln. Vielleicht werden Sie auch das Risiko eingehen, dass der Pudding anbrennt. Aber wenn der Besuch wichtig ist... lassen Sie ihn nicht zu lange an der Tür warten.

Das Beispiel zeigt: Die Entschiedenheit, sich durch kurzfristige Anforderungen und Störungen nicht beirren zu lassen, bzw. diese „Dringlichkeiten“ nicht so ernst zu nehmen wie eine echte Bedrohung Ihrer wichtigen Anliegen, kann zu einer brenzligen Sache werden. Diese Entschiedenheit hängt grundlegend davon ab, dass Sie sich sehr klar darüber sind, wovon Sie sich langfristig am meisten versprechen und das deswegen unbedingt erreichen wollen.

Dabei kann Ihnen jederzeit passieren, dass Sie sich falsch einschätzen, zu viel riskieren, Fehler begehen und Rückschläge erleben. Aber hätten Sie je laufen gelernt, wenn Sie nicht das Risiko eingegangen wären, ab und zu auf dem Hosenboden zu landen? Könnte irgendein Mensch wissen, wie er mit Ihnen dran ist, wenn Sie nie riskieren würden, eigene Auffassungen auch gegen Widerstand zu vertreten?

Hier geht es also darum, einen Standpunkt zu wählen und dafür einzustehen.

- » Wählen Sie die wichtigen Ziele Ihres Lebens wirklich selbst?
- » Können Sie entschieden „Nein“ sagen?

### **Dringlichkeit: Aktueller Druck und Störungen**

Oben war vom sogenannten „Terror des Dringlichen“ die Rede: Sie finden sich und Ihre Vorhaben auf Schritt und Tritt mit Erwartungen, Drängelei, Anforderungen und Ablenkungen konfrontiert, müssen aber im Interesse Ihrer wichtigen Ziele auf solche Störungen mit minimalem Aufwand reagieren oder sie am besten gleich ganz abwehren.

Zu einem besonders geeigneten Opfer für den Terror des Dringlichen werden Sie, wenn Sie

- » es jedem recht machen wollen,
- » ständig guten Willen beweisen wollen,
- » alles richtig machen wollen,
- » alle eigenen Gefühle verleugnen
- » und sich zu andauernder Hast nötigen.

Das alles sind aber bereits Extreme; der Dringlichkeitsteufel versteckt sich oft genug in ganz alltäglichen Anforderungen.

Beispiel: Vielleicht wollen Sie gerade zu einer Verabredung gehen, die Ihnen viel bedeutet, aber ein Kommilitone aus Ihrer Wohngemeinschaft bittet Sie, ihm „nur mal eben“ bei seinem Mathe-Übungsblatt zu helfen. Oder Sie wollen am Wochenende in Ruhe eine Präsentation ausarbeiten, aber Ihre jüngere Schwester drängelt, Sie

dann besuchen zu dürfen, weil Sie einmal in der selben Stadt studieren will. Urheber des Dringlichkeitsdrucks kann auch eine Person sein, die nur sehr diplomatisch abgewiesen werden darf. Ihr Dozent versucht vielleicht, Sie als kostenlosen Kopierhelfer einzuspannen, oder Ihre Vermieterin nötigt Sie zu geduldigem Zuhören bei einer Tasse Kaffee.

Je mutiger und häufiger Sie Dinge dieser Art als unwichtig oder Nebensache behandeln, desto häufiger kommt es auch vor, dass Ihnen das verärgerte oder gekränkte Reaktionen beschert, bzw. dass man Ihnen emotional „Druck macht“.

Das ist leider noch nicht alles: Zeitmanagementanleitungen, die mit der Unterscheidung zwischen wichtigen und dringenden Aufgaben Prioritäten festlegen, wissen oft nicht mehr zu empfehlen, als das Delegieren von dringlichen Aufgaben. Haben Sie jemanden, an den Sie delegieren können? Sie sind wohl eher in einer ähnlichen Verlegenheit wie Berufstätige, die in flachhierarchischen Organisationen arbeiten: Sie müssen sich um fast alles selbst kümmern. Wenn das keine Kapitulation vor Hektik, Druck und Stress werden soll, müssen Sie also eine pragmatische Balance zwischen Wichtigem und Dringendem finden.

- » Stellen Sie sich unvermeidlichen Notwendigkeiten mit der gebotenen Knappheit und Effizienz?
- » Sind Sie bereit zu diplomatischen Kompromissen zwischen dem, was Ihnen wichtig ist und – andererseits – Menschen und Sachverhalten, die sich nicht einfach übergehen lassen?

### Typische Fallen

Jetzt wissen Sie ja schon, wie es weiter geht. Es gilt einmal mehr vor zwei Extremen zu warnen.

**Halbherzigkeit.** Ich lerne manchmal Studierende kennen, die zwar in der Lage sind anzugeben, was Ihnen persönlich wichtig ist, aber diese Aussagen sind „ohne Saft und Kraft“. Wenn Sie also bei sich entdecken sollten, dass Sie zwar eigene Prioritäten haben, diese aber selbst nicht sonderlich aufregend oder magnetisch finden, dann sollten Sie sich möglicherweise mehr damit auseinandersetzen, wie diese Prioritäten entstanden sind. Mit „persönlich wichtig“ ist gemeint, dass Sie auch mit dem Herzen dabei sind. Der Autor Covey hat über solche Prioritäten einmal gesagt, es müsse sich da um Themen handeln, die von „Mind, body, heart and spirit“ gemeinsam favorisiert werden. Persönlich wichtig sind Ziele nur dann, wenn es wirklich weh tut, sie zu verfehlen.

**Misserfolgsorientierung.** Der oben erwähnte „Terror der Dringlichkeiten“ wurzelt besonders häufig in der Angst vor Versagen und der Angst vor Zurückweisung. Wer aber jedes noch so kleine Risiko ausschließen will, dass er Rückschläge oder Zurückweisungen verkraften muss, wird in ständiger Alarmstimmung leben. Eine solche Person wird versuchen, es jedem recht zu machen, nie Fehler zu begehen, immer stark zu sein. Sie wird sich abmühen und hetzen. Letztlich kann jede übertriebene Orientierung an Problemen in die Entmutigung führen.

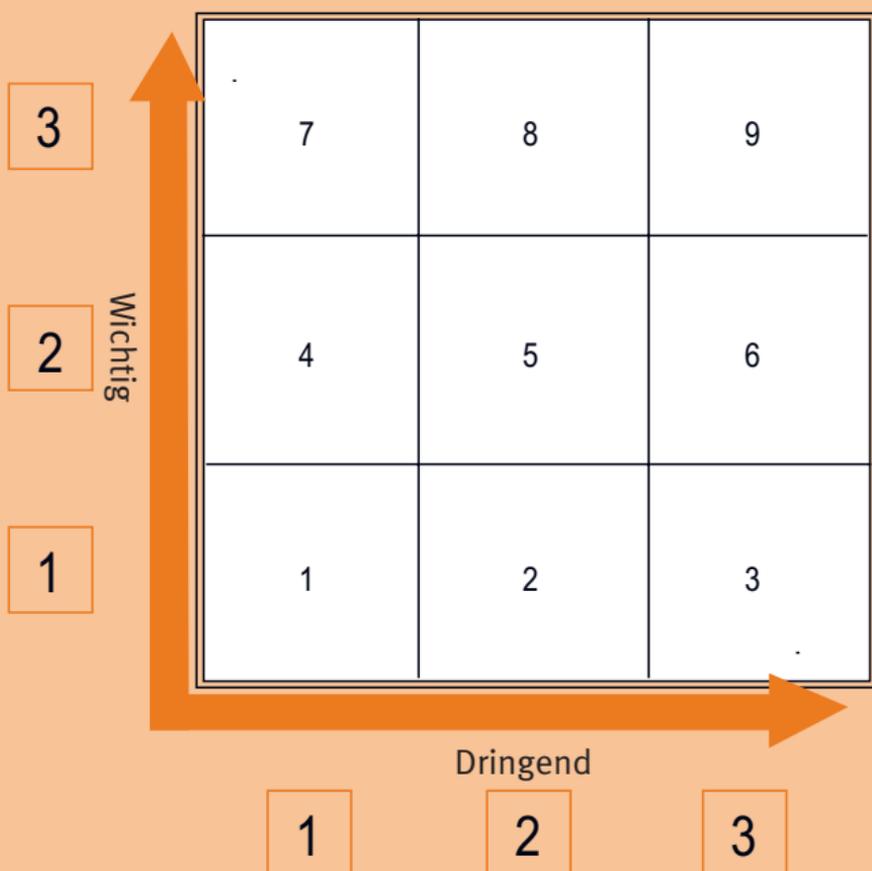
## Fazit

*Konsequenz: Sowohl das, was Ihnen persönlich wichtig ist, als auch das, was sachlich drängt, verdient Ihre Aufmerksamkeit. Möglicherweise kümmert sich niemand außer Ihnen selbst um das, was Ihnen persönlich wichtig ist; Sie sollten es daher auch möglichst genau wissen, was es ist, bzw. fühlen, was es Ihnen bedeutet. Die möglichen Konsequenzen von Dringlichkeiten wiederum gilt es zwar zu respektieren, aber es gilt, Ihre Bedeutung auch stets kritisch zu hinterfragen.*

## Probieren Sie es aus

Hier ein Übungsvorschlag, mit dem Sie wieder sofort experimentieren können:

Nehmen Sie sich noch einmal Ihre Ausgangsliste aus der Übung in Kapitel 1 vor. Diesmal jedoch geben Sie jeder darauf verzeichneten Aufgabe einen Punktwert nach folgendem Schema:



Vergleichen Sie nun einmal, welchen Punktwert das Thema hat, dem Sie beim Durchgang nach der Anleitung in Kapitel 1 zentrale Bedeutung zugesprochen haben. Idealerweise sollte es sich um einen hohen Punktwert handeln, aber wenn er über sieben liegt, geht es möglicherweise um ein „Alarmthema“. Dann wäre interessant zu überlegen, wie es dazu werden konnte?

Auf wie viele Themen entfällt nur ein Punkt? Behandeln Sie diese mit der nötigen Sparsamkeit an Aufwand und Aufmerksamkeit? Aber auch: Hinter welchen dieser Punkte verstecken sich Bedürfnisse von

Ihnen, die Ihnen eigentlich wichtig sind, von denen Sie sich dies aber nicht eingestehen mögen? Nehmen Sie also auch Ihre Bedürfnisse nach Kontakten und Kultur, Muße und körperlicher Regeneration ernst genug?

---

## 6. Motivation Teil II: Eigenen Werten folgen

Möglicherweise sind Sie in diesem Text schon auf ein Problem gestoßen, als Sie aufgefordert wurden, ein Dutzend Ihrer aktuellen Ziele zu notieren. Waren Ihnen diese Ziele sofort klar? Nun ging es zuletzt viel um Wünsche und Werte als die Wurzel Ihrer Ziele. Wie gut **kennen** Sie die eigentlich?

Beispiel: Viele Ihrer Wünsche ergeben sich indirekt aus Ihrer Vorstellung davon, was für ein Mensch Sie sind oder sein wollen. Es kann sogar sein, dass Ihnen diese Vorstellungen kaum bewusst sind, und sich nur in „rätselhaften“ Gefühlsreaktionen bemerkbar machen, die Sie schwer in Worte übersetzen können. So etwa dann, wenn Sie sich nicht wirklich klar darüber sind, dass Sie am liebsten manuell arbeiten, aber durchaus spüren: „Ich finde mein theoriebetontes Studium irgendwie langweilig.“

Das Beispiel zeigt auch schon, dass Ihre Wünsche und Werte Sie nicht nur im positiven Sinne zu etwas motivieren. Positive Motivation lässt Sie etwas aufsuchen, negative etwas vermeiden. Es gibt viele Momente, in denen Ihre Motivation in erster Linie durch negative Bedingungen geprägt ist: Dann müssen Sie mit Risiken, Fehlern, Unerwartetem und Verunsicherungen fertig werden. Sie fassen nicht in offene Flammen und gehen hoffentlich nicht über die Straße, ohne nach rechts und links zu sehen. In beiden Fällen wollen Sie sich etwas ersparen. Wann immer Sie etwas bewältigen müssen, ist dieser „aversive“ Anteil mehr oder weniger an Ihrer Motivation beteiligt.

Grundsätzlich sind zwei Ausgangsmöglichkeiten denkbar, wenn Sie Ihre Ziele mit Ihren Wünschen und Werten abgleichen:

1. Sie vertrauen darauf, einen guten Zugang zu Ihrer „inneren Welt“ zu haben und setzen überhaupt sehr stark auf Ihre Erfahrung – auch der von „der Welt da draußen“. Diese Ausgangshaltung lässt Sie robust und bereit zu Auseinandersetzungen sein.
2. Sie vertrauen schwerpunktmäßig eher auf Ihre Fähigkeit zu sorgfältigem Lernen und vergewissern sich detailliert, auf was es aktuell zu reagieren gilt. Sie konfrontieren Ihre Erfahrungen sehr genau mit Erlebnissen, die anders verlaufen, als Ihre Erfahrung es Sie erwarten lässt. Diese Ausgangshaltung lässt Sie empfindlich und bereit zur Rücksichtnahme sein.

Schauen wir uns zuerst die robuste Variante etwas näher an.

### Mut zum Wagnis: Ihr Fokus auf Ihre Erfahrungen

Jeder Mensch nimmt die Ereignisse seines Lebens durch „seine persönliche Brille“ wahr und verwandelt sie in Erinnerungen von Situationen und Abläufen: Jeder sammelt also Erfahrungen, manche ganz bewusst, die meisten „nebenbei“, d.h. Sie könnten sie nicht ohne weiteres alle in Worte fassen. Trotzdem sind auch diese „impliziten“ Erfahrungen Ihre ständigen Begleiter, und Sie stützen sich auf sie.

Beispiel: Sie mögen keine Erinnerungen daran haben, dass Sie als Kleinkind einmal von einem Hund gebissen wurden, aber diese Erfahrung kann trotzdem Ihre Gefühle als erwachsene Person noch beeinflussen, wann immer Sie einem Hund begegnen.

Das gesamte Geflecht Ihrer Erfahrungen ist buchstäblich Ihr persönliches Bild von der Welt, darin enthalten ist auch das Bild, welches Sie von sich selbst haben, Ihren Stärken und Schwächen. Dieses Bild bestimmt Ihre Erwartungen, was Sie für machbar und unmöglich halten. Solange Sie Ihren Erfahrungen vertrauen, gibt Ihnen das ein Gefühl von etwas Unerschütterlichem in Ihrem Leben, also Selbstbewusstsein und Unbeirrbarkeit. Es ist daher diese Haltung, in der man sich am ehesten schwierige und neue Herausforderungen sucht.

Vielleicht sind Sie sogar grundsätzlich eine Person, die solche Herausforderungen anziehend findet – gleichgültig, ob im Bereich einer bestimmten Sportart, dem praktischen Einstieg in ein berufliches Projekt oder bei geschäftlichen Verhandlungen. Grundlage davon kann sein, dass Sie alles mögen, was mit Eigenständigkeit,

### **Robust gegenüber Negativem**

**Fokus:** Selbstbehauptung & Selbstbestimmung

**Basismotiv:** Macht (etwas bewirken)

**Vorliebe:** Erfahrungen durch selbstgewählte Herausforderungen suchen

Einfluss und Etwas-Bewirken-können zu tun hat – Sie suchen also Auseinandersetzungen mit sich selbst und anderen, in denen Sie sich beweisen können.

In dieser Haltung werden Sie vieles „nicht so genau nehmen“, eher „das Große und Ganze sehen“, „nicht alles auf die Goldwaage legen“.

Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie würden die Betrachtung eines Kunstwerks genießen, das Sie für rundum gelungen halten. Würde es Sie viel beschäftigen, wenn Sie entdecken würden, dass die Farbe an ein paar kleinen Stellen beschädigt ist? Oder: Sie vertreten in einem Gespräch eine Auffassung, von der Sie zutiefst überzeugt sind und für die Sie andere begeistern wollen. Werden Sie bei Ihren Gesprächspartnern ständig auf „leise Untertöne“ und „jede Kleinigkeit“ achten?

Sie müssen in der Lage sein, sowohl anderen Menschen als auch Ihren eigenen Erfahrungen zu trauen, bzw. Risiken und Unklarheiten bis zu einem gewissen Grade zu ignorieren. Würden Sie das nicht ertragen, könnten Sie auch aus Fehlern nichts lernen. Sie wären vielmehr ständig motiviert, alle Einzelheiten einer Sache zu prüfen, alle erdenklichen Regeln zu befolgen. Die Motivation, sich durchzusetzen, auf eigenen Füßen zu stehen, selbstbestimmt zu handeln und sich als Persönlichkeit zu entwickeln, braucht eine gewisse Robustheit – manchmal sogar eine Prise Kühnheit.

- » Erlauben Sie sich „große“ Ideen und Ziele?  
Wie ernst nehmen Sie sich selbst?
- » Können Sie die Auseinandersetzung mit Neuem oder Ungewohntem als reizvolle Herausforderung zum eigenen Wachstum erleben?

**Rücksicht auf die Bedingungen: Ihr Fokus auf das Lernen aus Fehlern**  
 Kommen wir nun zum Gegenstück von Robustheit und Kühnheit: Sensibilität, Vorsicht und Rücksicht. Diese Fähigkeiten sind immer dann nützlich, wenn Sie aufgrund neuer Erlebnisse Ihre Erfahrungen ändern oder in Frage stellen müssen, bzw. eine kritische oder selbstkritische Haltung einnehmen.

Sie folgen dann in erster Linie Ihrem Gespür für negative Reize, also Unstimmigkeiten, Fehler, Alarmzeichen und unerwartete Auffälligkeiten: Sie „achten auf das Kleingedruckte“, jedes Detail kann wichtig sein. Dem kann generell zugrunde liegen, dass Sicherheit, Vertrautheit und klare Regeln hohe Werte für Sie darstellen und Sie am liebsten jeden Vorgang in vertraute Routine verwandeln, die sich

### **Empfindlich gegenüber Negativem**

**Fokus:** Vertrautheit & Erwartungsabweichungen

**Basismotiv:** Sicherheit (sich mit etwas vertraut machen)

**Vorliebe:** Herausfordernde Erlebnisse  
durch Routine bewältigen

in sicheren, überschaubar kleinen Einzelschritten abarbeiten lässt. Jedenfalls haben Sie einen Blick für kritische Unstimmigkeiten. Sie bringen die Bereitschaft mit, sich den Bedingungen Ihrer Umgebung zu stellen.

**Beispiele:** Sie sind Anfänger in der Tanzschule. Sie tanzen nicht einfach, Sie „machen Schritte“... immer ganz achtsam einen nach dem anderen. Sie versuchen bewusst, Fehler zu vermeiden, aus einer Kette von Einzelanweisungen nach und nach eine sichere Routine zu machen.

Würden Sie sich immer nur auf Ihre Erfahrungen verlassen, dann wären Sie für nichts mehr offen, das Ihnen „nicht in den Kram passt“, würden auch aus Unerwartetem, Fehlern und Schwierigkeiten kaum noch lernen. Sie müssen verarbeiten können, dass immer wieder Ereignisse eintreten, die nicht zu Ihren Erfahrungen und Erwartungen passen, und für Ihre persönliche Weiterentwicklung ist sogar oft nötig, sich ganz gezielt Unvertrautem auszusetzen. Nicht von ungefähr ermutigen sich selbstbewusst tatkräftige Menschen oft mit einem lächelnden „Wird schon schief gehen“.

Also: Vertrauen, auch Selbstvertrauen, ist gut, aber... Kontrolle nicht überflüssig. Wissenschaftler belehren uns, dass sich Wissen immer nur bewähren kann, dabei aber letztlich für immer auf dem Prüfstand bleibt. Im Alltag sind dies Wahrnehmungen, die unsere Erfahrungen stören, nicht zu ihnen passen.

Beispiel: Sie kommen vielleicht mit einer 1,2 Abiturnote an die Universität und halten sich für sehr gut. Dann aber lernen Sie Studierende mit dem gleichen Notendurchschnitt kennen, auch solche, die mehr können als Sie. Sie stoßen auf Stoff, den Sie nicht mehr so unproblematisch zu meistern wissen wie Ihre Schulfächer. Ihr Selbstbild ist auf dem Prüfstand. Vielleicht hatten Sie das Ziel, ein herausragendes Einserexamen zu absolvieren. Jetzt fragen Sie sich, ob das realistisch ist. Sie stellen Ihre Erfahrungen in Frage, fragen sich, ob Ihr Ziel wirklich dazu passt.

Ziele, die ein Mensch verfolgt – und sei es auch mit sehr gekanntem Zeitmanagement –, können mehr oder weniger zu ihm passen, ebenso kann die Realisierbarkeit dieser Ziele mehr oder weniger realistisch sein. Das muss sich manchmal erst erweisen. Dabei ist es gleichgültig, ob es sich um Ziele handelt, die Sie sich bewusst gesteckt haben, oder Neigungen, die mit dem Bild zusammenhängen, das Sie von sich und ihrem Leben haben.

Beispiel: Wir lachen über junge Männer, die sich als Helden sehen. Wir lachen über alte Männer, die jugendliche Liebhaber zu sein glauben. Über strenge Gouvernanten, die uns erzählen, dass sie das Leben kennen, und über naive Schwärmerinnen, die sich als geborene Popstars betrachten.

Sie alle sitzen unrealistischen Selbstbildern auf. Es mag sogar sein, dass ihnen ihre Sehnsüchte nicht einmal bewusst sind, bzw. erst dadurch nach und nach bewusst werden, dass sie immer wieder entdecken, einer bestimmten Neigung gefolgt zu sein, obwohl sie die nie „offiziell“ als ihr Ziel gewählt haben. Die Fähigkeit, eigene Auffassungen immer neuen Bewährungsproben zu unterziehen, kann Sie im Idealfall vor dem Begehen, mindestens vor dem Wiederholen von Fehlern schützen. Das spiegelt sich in vielen Formulierungen, die anmahnen, dass sinnvolle Pläne überprüfbar sein müssen: „Ziele sind Wünsche mit Abschlusstermin“, „Ziele müssen machbar und messbar sein“...

- » Wie gut sind Sie darin, sich selbst in Frage zu stellen, sich „durch die Augen anderer zu sehen“
- » Sind Sie in der Lage, Unstimmigkeiten nötigenfalls empfindlich wie die „Prinzessin auf der Erbse“ aufzuspüren?

### Typische Fallen

Da wären wir nun wirklich bei der Aufgabe für Fortgeschrittene angelangt. Wie ist man souverän ohne sich seiner zu sicher zu sein? Wie ist man selbstkritisch und kritikoffen ohne sich verunsichern zu lassen? Vielleicht tröstet Sie folgender Gedanke: Wenn Sie sich überhaupt darauf einlassen, Ihre Einstellung zwischen diesen Alternativen zu finden, ohne das auf irgendjemanden abwälzen zu wollen, ohne es einfach als unmöglich zu erklären, **ohne aufzugeben...** dann **sind** Sie fortgeschritten. Dann kennen Sie vermutlich auch bereits folgende beiden Risiken als ständige Begleiter:

**Selbstüberschätzung.** Gesundes Durchsetzungsverhalten hat viel damit zu tun, negative Gefühle, Irritationen und Verunsicherungen nicht überwältigend werden zu lassen. Aber Übertreibungen davon enden in Wirklichkeitsverkennung, Leichtsinn, Besserwisserei, Machbarkeitswahn, Fanatismus, usw. Trotzdem man kann man nicht genug betonen, dass es riskant ist, Selbstbewusstsein einfach nur

in Frage zu stellen: Jeder braucht ein positives Selbstwertgefühl und die Überzeugung, etwas bewirken zu können.

**Chronische Irritation und Überempfindlichkeit.** Umgekehrt kann sich auch das Prüfen von Unstimmigkeiten, Genauigkeit und Selbstkritik ins Absurde verkehren. Haben Sie schon einmal erlebt, wie jemand versucht hat, seine Vertrauenswürdigkeit durch Argumente zu rechtfertigen? Hat man der Person hinterher mehr getraut? Haben Sie schon einmal erlebt, wie es läuft, wenn jemand versucht, jedem gerecht zu werden? Hat es funktioniert?

### Fazit

*Konsequenz: Vertrauen Sie Ihren Erfahrungen und beziehen Sie daraus die Souveränität, sich stetig neuen Erfahrungen zu stellen. Das Erstere mit Gefühl für das Große und Ganze, das Letztere mit humorvoller Liebe zum Detail.*

### Probieren Sie es aus

Hier wieder ein Beispiel dafür, was Sie sofort tun können:

Sehen Sie sich einmal die folgende Liste von 16 Themen an, und sortieren Sie diese so, dass sie in der Rangfolge ihrer Wichtigkeit für Sie untereinander stehen – also zuoberst die Punkte, welche die größte positive Bedeutung für Sie haben, zu unterst die, welche bei Ihnen allenfalls ein Schulterzucken auslösen, oder die sogar eine negative Bedeutung für Sie haben.

01. **Macht**, Streben nach Einfluss, Erfolg, Leistung, Führung
02. **Unabhängigkeit**, Streben nach Freiheit, Selbstgenügsamkeit, Autarkie
03. **Neugier**, Streben nach Wissen, Wahrheit
04. **Anerkennung**, Streben nach sozialer Akzeptanz, Selbstwertgefühl durch Zugehörigkeit
05. **Ordnung**, Streben nach Stabilität, Klarheit, guter Organisation
06. **Sparen**, Streben nach Anhäufung materieller Güter, Eigentum
07. **Ehre**, Streben nach Loyalität, moralischer Integrität
08. **Idealismus**, Streben nach sozialer Gerechtigkeit, Fairness
09. **Beziehungen**, Streben nach Freundschaft, Freude, Humor
10. **Familie**, Streben nach einem Familienleben, Erziehung eigener Kinder
11. **Status**, Streben nach Prestige, Reichtum, Titel, öffentlicher Aufmerksamkeit
12. **Rache**, Streben nach Konkurrenz, Kampf, Vergeltung
13. **Eros**, Streben nach einem erotischen Leben, Sexualität, Schönheit
14. **Essen**, Streben nach Nahrung und „Speisen“
15. **Körperliche Aktivität**, Streben nach Bewegung, Fitness
16. **Ruhe**, Streben nach Entspannung, emotionaler Sicherheit

Dann überlegen Sie sich Bezeichnungen für die Rollen, welche Sie in Ihrem Alltag am häufigsten einnehmen. Eine davon dürfte sein, dass Sie Student oder Studentin sind, andere könnten FreundIn,

MieterIn oder JoggerIn sein, vielleicht auch Sohn oder Tochter – alles, worauf Sie Zeit verwenden.

Jetzt bringen Sie die beiden Listen in einer Tabelle zusammen: Links eine Spalte, in der Sie die sechs wichtigsten positiven Motivations-themen untereinander setzen, und oben eine Zeile, mit den sechs Rollen (oder weniger, wenn sich nicht so viele ergeben haben), in die Sie die meiste Zeit Ihres Alltagslebens investieren.

Nächster Schritt: Ordnen Sie jeder Kombination einen Punktwert zwischen null und sechs zu. Kriterium dabei ist die Frage, wieweit Sie der Meinung sind, dass das pro Zeile voranstehende Positivthema in der jeweiligen Rolle praktische Bedeutung hat – idealerweise also, dass Sie sich in dieser Rolle motiviert engagieren, weil diese Rolle einen Bezug zu dem betreffenden Thema aufweist: In diesem Fall können Sie vier bis sechs Punkte vergeben. Drei Punkte bedeuten, dass die Verbindung des Sie motivierenden Themas einerseits und der Rolle andererseits nur durchschnittlich ist. Null würde schließlich heißen, Sie sehen da überhaupt keine Verknüpfung.

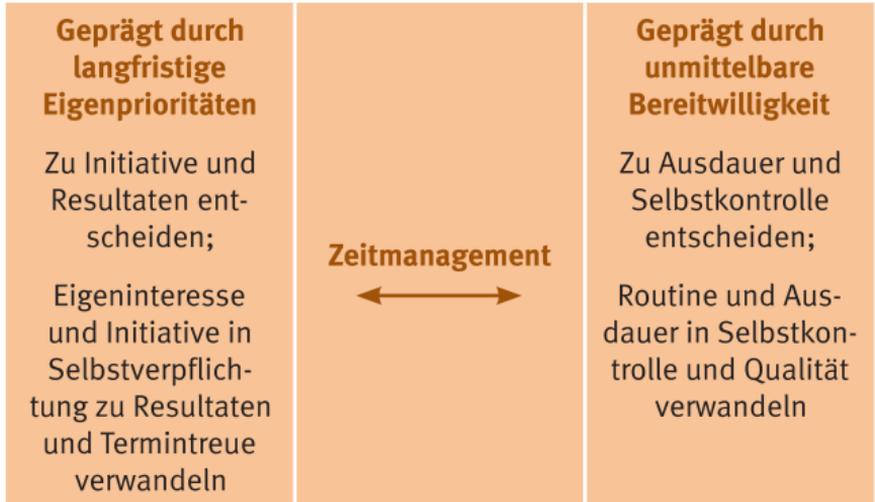
Diese Tabelle können Sie nun als Anregung für ganz unterschiedliche Überlegungen verwenden.

- » Die Zeilensummen deuten an, wieweit ein Thema, das für Sie hohe motivierende Bedeutung hat, durch Ihren Alltag überhaupt berührt wird – idealerweise sollten also Ihre wirklich wichtigen Themen hohe Summen aufweisen. Falls das nicht so sein sollte, überrascht Sie das, oder war es Ihnen klar? Wo liegen die Gründe?
- » Die Spaltensummen spiegeln ungefähr, für welche Ihrer Rollen Sie vielfältig motiviert sind und für welche nicht, obwohl Sie das vielleicht lieber so hätten. Dann ist die Frage, was sich an der Rolle ändern müsste, damit sie mehr mit Ihren Basismotiven korrespondiert. So könnte es sein, dass Sie die Rolle auf eine Art und Weise gestalten, bei der Sie sich selbst einschränken, etwa durch zu harte Selbstbewertung oder andere irrationale Erwartungen an sich selbst.
- » Tauchen unter den Rollen, die Ihnen eingefallen sind, möglicherweise einzelne gar nicht auf, die Sie gerne in Ihrem Alltag hätten, also vermissen? Wie ist es dazu gekommen? Ließe sich das ändern?
- » Ist die Rangfolge der motivierenden Themen, die Ihnen wichtig sind, möglicherweise eine, die Ihnen innere Konflikte beschert? (Das wäre etwa dann der Fall, wenn die Rangplätze zweier Themen dicht beieinander liegen, die sich aber schwer vereinbaren lassen.) Könnten Sie die beiden möglicherweise mehr „miteinander ins Gespräch bringen“, also nach Kompromissen suchen, in denen beide Anliegen gut aufgehoben sind?

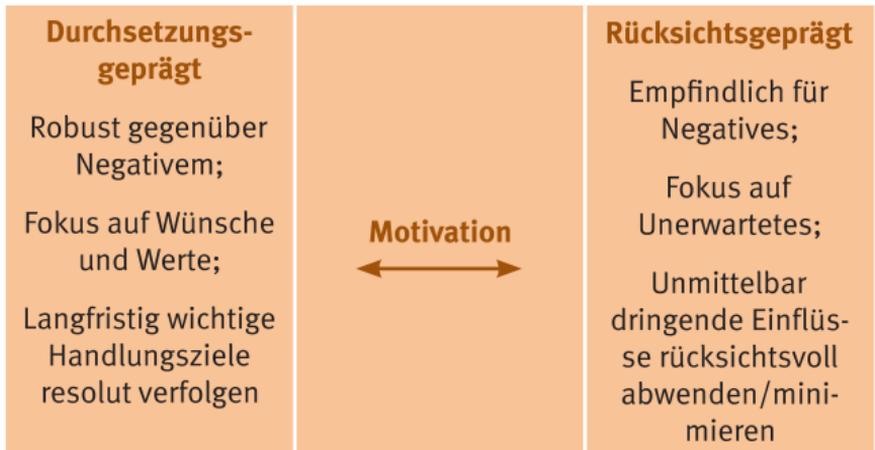
## 7. Zusammengefasst

Hier wieder in Kürze und schematisch, worum es zuletzt ging:

Zeitmanagement verlangt von Ihnen, dass Sie – je nach Bedarf – zwischen zwei Erlebnisweisen, bzw. Verarbeitungsweisen pendeln können:



Um aus der einen Haltung mehr oder ganz in die andere Haltung wechseln zu können, müssen Sie sich dazu motivieren können:



### Risiken und Rückschläge

Was ist Ihr Eindruck... haben Sie eine gute Balance zwischen Selbstbewusstsein und Selbstkontrolle? Das würde also einschließen,

- » dass Sie sich darüber klar sind, welche Ziele zu Ihren Wünschen/Werten passen, und Sie sich ohne äußeren Druck zu deren Umsetzung verpflichten,
- » dass Sie Ihre Vorstellung von Ihrem Leben und sich selbst als ultimativen Kompass für Ihren Lebensweg benutzen,
- » dass Sie sich unabhängig von eingefahrenem Trott und verunsichernden Ereignissen selbst aktivieren und – andererseits – beruhigen können.

Was aber, wenn immer weniger Dinge so laufen, wie Sie es erwartet haben, wenn Sie immer stärkeren Verunsicherungen ausgesetzt sind? Oder was, wenn Sie Ihre Wünsche und Werte erst beim Verfolgen

bestimmter Ziele richtig kennenlernen? „Nichts bleibt, wie es ist“ heißt es in der Bibel, auch Sie selbst ändern sich ständig.

Beispiel: Sie lernen vielleicht, ein versierter Bauingenieur zu werden und verwickeln sich dabei immer mehr in Fragen der Ökologie und Versorgung mit giftfreien Baustoffen. Sie werden vielleicht Mediziner und je besser Sie die Möglichkeiten Ihres Faches beherrschen, desto mehr fragen Sie sich, ob man die wirklich alle nutzen sollte...

Auf einmal geht es nicht mehr nur darum, erfahren und selbstbewusst zu sein. Jetzt brauchen Sie die Fähigkeiten:

- » Verunsicherungen und Rückschläge zu verarbeiten
- » Im Handeln und Lernen flexibel zu bleiben
- » Widersprüche auszuhalten und sich ohne Scheuklappen auf Positives zu konzentrieren

Dabei ist das Mobile aus den oben beschriebenen „Schaukeln“ von starken oder schwachen positiven Gefühlen einerseits und starken oder schwachen negativen Gefühlen andererseits ständig in Bewegung. Es gibt nicht so etwas, wie die endgültige und optimale Position, Sie müssen sich im wahrsten Sinne des Wortes immer neu einstellen können. Selbst die Präferenzen, welche das Eisenhower-Quadrat nahelegt, sind nicht immer der Weisheit letzter Schuss. Vielmehr leisten Sie stetig einen ganz persönlichen Balanceakt, für dessen Schwerpunktsetzungen, d.h. Entscheidungen, Ihnen am Ende keiner die Verantwortung abnehmen kann. Ich habe – um das deutlich zu machen – das Eisenhower-Quadrat hier noch einmal in eine Form gebracht, die weniger bewertend ist, als die gängige, die ich oben vorstellte: Dringlichkeiten werden nicht per se als unproduktiver Druck eingestuft und Wichtiges nicht per se als Erfüllung:

## Selbstregulation als Balance



Letztendlich kann es also weder darum gehen, aus Ihnen ein Musterbeispiel von Entschlossenheit und langfristiger Zielorientierung zu machen, noch darum, dass Sie ein intuitives Chamäleon der Alltagsbewältigung werden. Eine Grenze ist all dem vor allem durch Ihren gewachsenen Charakter gesetzt. Sie können ihn zwar ändern,

aber das geht nur durch ganz allmähliches Verlernen alter Haltungen und Einüben von neuen. Die Haltungen, welche Sie ändern oder ersetzen wollen, haben Sie immerhin auch einmal ganz allmählich bis zur Gewohnheit und Selbstverständlichkeit entwickelt. Daher ist es nicht verwunderlich, dass diese Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten sich für Ihre Veränderungsbestrebungen als Widerstand bemerkbar machen, etwa so wie die Materialeigenschaften von Eisen, das Sie in eine neue Form schmieden wollen.

Das ist ein Widerstand, der Sie vor wahllosen Veränderungen schützt, ein wichtiger Teil Ihres inneren Halts – und den werden Sie in vielen Fällen auch gar nicht in Frage stellen wollen: Vor allem, wenn das gegen Ihr moralisches Empfinden, ethische oder religiöse Überzeugungen verstoßen würde, aber auch, wenn es schlicht Ihre Belastbarkeit überfordert (Sie sind nun mal kein Eisen).

---

## 8. Zum Schluss...

Ich möchte daher diesen Text mit dem Hinweis schließen, dass Zeitmanagement und das Regulieren der eigenen Motivation nie mehr sein können, als das gekonnte Anwenden von „Werkzeugen“. Sie sind Möglichkeiten zum Nutzen persönlicher Potentiale. Sie machen aber nicht überflüssig, sich damit auseinanderzusetzen, welche Werte und Prinzipien es unter Menschen als unveräußerlich zu respektieren gilt – auch und gerade dann – wenn diese Menschen sich mit hoher Flexibilität auf die unterschiedlichsten Anforderungen einstellen können.

Lassen Sie sich nicht davon frustrieren, wenn dieser Text Ihnen ebenso viele neue Fragen wie Aha-Erlebnisse beschert hat. Sichern Sie sich die Hilfe, die Sie brauchen können und die zu Ihnen passt. Sie können beispielsweise die zahlreichen Soft-Skill-Kurse und Beratungsservices innerhalb der Universität nutzen. Sie können sich auch an mich und meine Kolleginnen in den psychologischen Beratungsstellen der Studentenwerke wenden. Bürden Sie sich nicht auf, als EinzelkämpferIn das Rad neu zu erfinden, es gibt viele Erfahrungen, die sich weitergeben lassen, und es lohnt sich, aus schematischen Vorgehensweisen persönlich maßgeschneiderte Lösungen zu machen.

---

## 9. Quellen

Für die Auswahl der vier universalen Zeitmanagementanforderungen hat das DISG-Modell Pate gestanden (Vgl. z.B. Friedbert Gay: „Das DISG Persönlichkeits-Profil“, GABAL; Offenbach, 2004). Allerdings habe ich mein Quartett an die im DISG verwendeten Unterscheidungen und Definitionen sehr frei angelehnt.

Meine Auffassungen zum Thema Motivation folgen weitgehend den Theorien Julius Kuhls (Vgl. z.B. Jens Uwe Marten & Julius Kuhl: „Die Kunst der Selbstmotivierung“, Kohlhammer, Stuttgart, 2004).

Das Eisenhower-Quadrat habe ich durch Stephen Covey kennengelernt (Stephen Covey: „Die sieben Wege zur Effektivität“, GABAL, Offenbach, 2005). Das Quadrat taucht in zahllosen Publikationen ohne Quellenangabe auf. Es ist mir nicht gelungen, seinen tatsächlichen Ursprung herauszufinden.

Die 16 Motivationsdimensionen, welche in der letzten Übung vorgeschlagen werden, gehen auf Steven Reiss zurück (Steven Reiss: „Who am I?“, Tarcher/Putnam, New York, 2000).

---

## **10. Der Autor**

Rolf Wartenberg, Sozialpädagoge und Psychotherapeut, war bis zu seinem Ruhestand 2015 in der Psychotherapeutischen Beratungsstelle des Studentenwerks OstNiedersachsen in Lüneburg beschäftigt.

# Informationsreihe des Studentenwerks OstNiedersachsen

- 1: **Selbständig arbeiten**
- 2: **Prüfungsangst**
- 3: **Motivation & Zeitmanagement**
- 4: **Gut beraten rund ums Studium**

## **Alles Gute rund ums Studium!**

Das Studentenwerk OstNiedersachsen ist Ihr leistungsfähiger Partner für zahlreiche Dienstleistungen rund ums Studium.

Wir errichten und betreiben Wohnheime für Studierende und bearbeiten Ihre BAföG-Anträge. Wir sorgen an den meisten unserer Standorte für leckere und preiswerte Mensa-Mahlzeiten und für eine Kinderbetreuung in unseren Kindertagesstätten. Darüber hinaus bieten wir Hilfe und Unterstützung bei psychischen Problemen sowie finanziellen oder rechtlichen Schwierigkeiten. In Clausthal-Zellerfeld, Hildesheim und Lüneburg sind wir auch in der Kulturarbeit aktiv.

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter:

» [www.stw-on.de](http://www.stw-on.de)

**Herausgeber:** Studentenwerk OstNiedersachsen, der Geschäftsführer **Redaktion & Layout:** Rolf Wartenberg, Kommunikation & Marketing, Katharinenstr. 1, 38106 Braunschweig, [info@stw-on.de](mailto:info@stw-on.de)  
**Bildmaterial:** © Pixelio.de: Gerd Altmann © Aboutpixel: Rinka, bruno

**Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert. Für die Richtigkeit kann das Studentenwerk jedoch keine Haftung übernehmen.**