

# IM EIGENEN TAKT

Wir geraten unter Zeitdruck, weil wir enthusiastisch sind und zu wenig auf unseren persönlichen Rhythmus achten.

Wie man das ändern kann, erklärt Coach Eva Brandt

**Frau Dr. Brandt, viele beklagen sich darüber, dass sie zu wenig Zeit haben und ihnen die Zeit davonrennt. Wie entsteht dieses Gefühl?**

Die meisten Menschen unterschätzen die Zeit, die sie für einzelne Aufgaben brauchen, und stopfen deshalb ihren Tagesplan viel zu voll. Sie gehen davon aus, dass sie mit allem, was sie vorhaben, viel schneller fertig werden, als das real möglich ist. Sie starten also schon morgens mit einer Fehleinschätzung und sind abends frustriert, weil sie nur die Hälfte geschafft haben.

**Ist das Selbstüberschätzung?**

Eher Enthusiasmus. Wir gehen mit Schwung an die Aufgaben heran, möchten alle schaffen und sind auch guten Mutes. Doch in der Regel gestalten wir den Tag ja nicht allein. Es gibt viele Unterbrechungen und unvorhergesehene Hindernisse. Wir landen im Stau, obwohl wir extra früh losgefahren sind, und bekommen mehr Anrufe im Büro als erwartet. Die Kollegen stehen am Tisch und haben Fragen, ein dringendes Problem muss sofort gelöst werden. Hinzu kommt: Häufig planen wir nur die Nettozeit

der Aufgaben und gehen davon aus, wie lange wir allein dafür brauchen, und auch da sind wir wie gesagt oft nicht realistisch.

**Im klassischen Zeitmanagement gibt es die Empfehlung, höchstens 60 Prozent der Zeit zu verplanen. Wäre das ein Ausweg aus der Frustration?**

Wenn wir unseren Tag planen, sollten wir alle Einflussfaktoren wie Vorgesetzte, Kollegen, Kunden, Familie mit berechnen und ihnen auch einen gewissen Zeitpuffer einräumen. Wie groß der Puffer sein sollte, hängt vom Arbeitsumfeld ab. Eine Büromanagerin, die auf Zuruf arbeitet und von ihrem Vorgesetzten Arbeitspakete auf den Tisch bekommt, kann vielleicht 40 Prozent ihrer Arbeitszeit selbst planen, die restliche Zeit braucht sie als Puffer. Wer selbstbestimmt arbeitet, kann 60 Prozent verplanen. Das sind Durchschnittswerte, die angepasst werden müssen.

**Sie distanzieren sich in Ihrem Buch vom klassischen Zeitmanagement und allgemeinen Strategien und empfehlen ein individuelles Zeitmanagement, das zur Persönlichkeit passt. Nach Ihrem**

# Wer seinen persönlichen Rhythmus beim Planen berücksichtigt, ist zufriedener

## **Modell gibt es drei Typen von Menschen: Gesellige, Macher und Analytiker. Wie kommt diese Kategorisierung zustande?**

Nach dem Modell, mit dem ich arbeite, ist der Gesellige eher vergangenheitsorientiert, er liebt das Gewohnte und braucht Muße. Der Macher ist spontan, immer im Hier und Jetzt, sein Zeittakt ist rasant. Der Analytiker braucht Informationen, Logik, Fakten und will in Ruhe die Zukunft planen. Macher sind impulsiv und energiegeladen, Gesellige handeln eher aus der Ruhe heraus und schauen auch darauf, wie es den anderen geht. In der Psychologie gehen wir davon aus, dass unsere Persönlichkeit zu 60 Prozent festgelegt ist. Es ist also wenig erfolgversprechend, sich beim Zeitmanagement zu verbiegen und am eigenen Temperament vorbeizuplanen.

## **Aber ist die Einteilung in drei Typen nicht etwas zu vereinfacht?**

Wir haben natürlich immer alle drei Komponenten in uns, weil wir auf alle Teile unseres Gehirns zugreifen können. Auch wenn ich eher ein temperamentvoller, spontaner Macher bin, kann ich wie ein Analytiker planvoll handeln oder wie der Gesellige sozial kompetent agieren und mich einfülsam zeigen. Meistens ist jedoch ein Typ dominant. Das heißt, die anderen Temperamente stehen uns auch zur Verfügung, aber wir haben sie nicht so stark im Blick. Wir greifen gerne auf unsere bevorzugte Dominanz zurück, weil uns das ein Gefühl von Zufriedenheit verschafft. Was für den einen eine Strafe ist, findet der andere ganz wunderbar.

## **Wie bringe ich mein eigenes Temperament und meinen Zeittakt in Übereinstimmung mit den Strukturen, in denen ich arbeite?**

Mithilfe eines Zeitmanagements, das sich an Persönlichkeitstypen orientiert, können die Aufgaben in Teams viel besser verteilt und dem individuellen Zeittakt angepasst werden. Ein Macher liebt es, mehrere Projekte auf einmal anzugehen, weil er immer danach strebt, sich nicht zu langweilen. Unter Druck bringt er mehr Leistung. Das ist sein Naturell, deshalb hat er die unbewusste Neigung, sich und anderen Druck zu machen. Für einen Geselligen, der gerne in Ruhe eins nach dem anderen macht und Wert auf gute Stimmung legt, bedeutet das Stress. Ebenso für einen Analytiker, der es überhaupt nicht mag, wenn Dinge übereilt angegangen werden. Gibt es kein Bewusstsein für die Stärken und Schwächen unterschiedlicher Temperamente, behindern sich Teammitglieder eher gegenseitig. Wenn ich als Macher jedoch weiß, der Analytiker hat Freude daran, das Kleingedruckte auch noch zu studieren, kann er das übernehmen, und ich bin entlastet. Gleichzeitig freut sich der Analytiker. Er darf in Ruhe tüfteln und kann dem Macher die Aufgaben überlassen, bei denen man sich auf der Bühne präsentieren und durchsetzen muss. So könnte man sich, wenn man dieses Wissen hat, die Bälle zuspielen, statt sie sich gegenseitig an den Kopf zu werfen.

## **Wie zeigt sich der persönliche Zeittakt im Privatleben?**

Nehmen wir zum Beispiel das Wochenende. Der Macher hat häufig Angst, etwas zu verpassen. Deshalb versucht er, so viel wie möglich zu unternehmen. Hat er Kinder, gilt für diese natürlich das Gleiche. Er plant möglichst viele abwechslungsreiche Hobbys für sich und seine Kinder ein, Musik-

unterricht, Hockey und möglichst noch die schulische Unterstützung am Nachmittag durch Englischunterricht. Das kann Kinder überfordern. Das Einfach-nur-Kind-Sein – Spielen, Toben, Quatschmachen – kommt manchmal zu kurz. Hier ist der Analytiker realistischer. Er verspürt nicht den Drang, auch im Privaten der Beste sein zu müssen oder bei wichtigen Events unbedingt dabei zu sein. Er liebt es, sich zurückziehen zu können, und er achtet

darauf, dass die Menschen in seinem Umfeld das auch können. Der Gesellige wird im Privatleben seinem Namen gerecht und trifft sehr gerne seinen Freundeskreis.

Die Gefahr besteht, dass er für zu viele Freunde da sein möchte und zu wenig darauf achtet, was für ihn selbst tatsächlich gut und wichtig wäre.

**Heißt das, wir sollten unsere konkrete Zeitplanung immer wieder überprüfen?**

Das ist für alle drei Persönlichkeitstypen sowohl im Job als auch im Privaten wichtig, aber in unterschiedlichen Rhythmen. Ein Macher plant höchstens die Woche grob. Der Analytiker liebt detaillierte Tagespläne, der Gesellige braucht große Puffer. Alle drei Persönlichkeitstypen sind gleich erfolgreich, vorausgesetzt, sie berücksichtigen ihren eigenen Zeittakt und leben und arbeiten danach. Der Schlüssel zum Erfolg ist Authentizität. Dann nehmen mich andere als starke, ausgeglichene Persönlichkeit wahr. Der Gesellige braucht Routinetätigkeiten, Teamarbeit und Pausen. Und wenn er das berücksichtigt, bekommt er, wenn es eng wird, viel Unterstützung von anderen, weil er ein Sympathieträger ist und sich für andere Zeit nimmt. Der Analytiker arbeitet eher selbstbestimmt im eigenen Rhythmus und am liebsten allein. Und wenn der Macher es schafft, sich auch auf die B-Aufgaben zu konzentrieren, hat er viel gewonnen.

PHC

INTERVIEW: BIRGIT SCHÖNBERGER



**Dr. Eva Brandt** ist selbständige Seminarleiterin und Coach sowie die Entwicklerin der „Lotus-Strategie“. 2018 erschien bei Campus ihr Buch *Stress? Du entscheidest, wie du lebst. Das Trainingsbuch nach der Lotus-Strategie*.



Zum Weiterlesen: Eva Brandt: *Zeitmanagement im Takt der Persönlichkeit. Welche Zeitpersönlichkeit sind Sie? Und wie ticken die anderen?* Beltz, Weinheim 2017

## Was Zeitdruck mit uns macht

Unter Zeitdruck kommt der wahre Charakter zum Vorschein. Wie egoistisch oder selbstlos jemand ist, zeigt sich in Momenten, in denen er kaum Zeit hat – aber entscheiden muss. Diese Erfahrung machten die amerikanischen und deutschen Probanden von Fadong Chen und Ian Krajbich. Rund 100 Freiwillige spielten über 200 Runden eine Variante des „Diktatorspiels“, bei der sie entschieden, wie viel Geld sie sich selbst nehmen und wie viel von einer Summe sie ihrem Spielpartner überlassen würden. In einigen Spielrunden hatten sie nur zwei Sekunden für die Entscheidung. „In Zeitnot handelten die Freiwilligen entsprechend ihrer Neigung, die auf früheren Erfahrungen in ähnlichen Situationen beruhte“, erklären die Forscher. „Diese Neigung war bei manchen Probanden stärker auf den eigenen Vorteil ausgelegt – bei anderen wiederum auf den Vorteil aller Beteiligten.“ Das heißt allerdings nicht, dass egoistische Menschen nicht selbstlos und sozial handeln können. „Ließen wir ihnen mehr Zeit zum Überlegen, agierten auch sie häufig entgegen ihrer selbstsüchtigen Neigung“, beobachteten die Wissenschaftler. ANNA GIELAS

Fadong Chen, Ian Krajbich: Biased sequential sampling underlies the effects of time pressure and delay in social decision making. *Nature Communications*, 2018, 9/3557. DOI: 10.1038/s41467-018-05994-9