



Martin Kleinmann
Cornelius König

Selbst- und Zeitmanagement

Praxis der
Personalpsychologie

 hogrefe

Selbst- und Zeitmanagement

**Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 38**

Selbst- und Zeitmanagement

Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Cornelius König

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Prof. Dr. Jörg Felfe,
Dr. Rüdiger Hossiep, Prof. Dr. Martin Kleinmann

Begründer der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

**Martin Kleinmann
Cornelius König**

Selbst- und Zeitmanagement



Prof. Dr. Martin Kleinmann, geb. 1960. Studium der Psychologie und Informatik an den Universitäten Kiel und Konstanz. 1988–1989 Betriebspsychologe bei der Henkel KGaA, Düsseldorf. 1989–1997 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Kiel. 1991 Promotion. 1995 Habilitation. 1997–2003 Professor für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie an der Philipps-Universität Marburg. Seit 2003 Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Zürich.

Prof. Dr. Cornelius König, geb. 1973. Studium der Psychologie an der Philipps-Universität Marburg. 1999–2003 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Philipps-Universität Marburg. 2003 Promotion. 2003–2010 Assistent und Oberassistent in der Fachrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Zürich. Seit 2010 Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität des Saarlandes.

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

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
Fax +49 551 999 50 111
verlag@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © Paul Bradbury - iStock.com by Getty Images

Satz: Matthias Lenke, Weimar

Format: PDF

1. Auflage 2018

© 2018 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-1494-2; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-1494-3)

ISBN 978-3-8017-1494-9

<http://doi.org/10.1026/01494-000>

Nutzungsbedingungen:

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

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

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

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

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

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

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

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

1	Selbst- und Zeitmanagement	1
1.1	Definitionen	2
1.2	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen	7
1.3	Bedeutung für das Personalmanagement	11
1.4	Betrieblicher Nutzen	14
1.5	Weitere Ziele	18
2	Modelle	19
2.1	Modelle zum Selbstmanagement	19
2.1.1	Das (kognitiv-)behaviorale Modell	19
2.1.2	Die Zielsetzungstheorie	22
2.1.3	Das 3K-Modell der Motivation	24
2.1.4	Selbstführung	27
2.2	Modelle zum Zeitmanagement	30
2.2.1	Das entscheidungstheoretische Zeitmanagement-Modell	30
2.2.2	Das Unterschätzen der Dauer für viele Aufgaben (Planning Fallacy)	33
2.2.3	Ein Handlungsplanungsmodell	35
2.2.4	Alltagspsychologisches Modell zur gezielt geplanten Lebensgestaltung	37
3	Analyse und Maßnahmenempfehlungen	40
3.1	Diagnostik beim Selbstmanagement	40
3.1.1	Problemidentifikation und Selbstbeobachtung	40
3.1.2	Zielsetzung und Zielkonflikte	46
3.2	Diagnostik beim Zeitmanagement	54
3.2.1	Persönlichkeitsmerkmale	54
3.2.2	Typische Zeitmanagement-Probleme	56
3.3	Organisationale Diagnostik	65
3.3.1	Meetings	65
3.3.2	E-Mails	69
3.4	Maßnahmen	73
4	Vorgehen	75
4.1	Darstellung der Interventionsmethoden	75
4.1.1	Selbstbeobachtung	75
4.1.2	Motivationale und volitionale Zielsetzungsprozesse	77
4.1.3	Selbstverstärkung	80
4.1.4	Selbstbestrafung	83

VI Inhaltsverzeichnis

4.1.5	Stimuluskontrolle	84
4.1.6	Transfertechniken	87
4.1.7	Zeitmanagement-Aktivitäten	88
4.2	Wirkungsweise der Methoden	90
4.3	Effektivität und Prognose	90
4.4	Varianten der Methoden und Kombinationen	97
4.5	Organisationale Maßnahmen	98
4.6	Probleme bei der Durchführung	102
5	Fallbeispiele aus der Unternehmens- und Beratungspraxis	104
5.1	Selbstmanagement-Training	104
5.2	Zeitmanagement-Training	113
5.3	Individuelle Übungen	124
5.4	Organisationale Maßnahmen	127
6	Literaturempfehlungen	135
7	Literatur	136

Karten:

Typischer Ablauf einer (kognitiv-)behavioralen Selbstmanagement-Intervention (ohne Rückkopplungsschleifen)

Monitoring von Arbeitsaufgaben

Zeitbedarf realistisch einschätzen und Aufgaben definieren

Techniken zur Zielverfolgung

1 Selbst- und Zeitmanagement

Wenn Sie dieses Buch lesen möchten, brauchen Sie etwas Zeit. Daher blättern Sie es vielleicht erst mal durch, um zu entscheiden, ob es sinnvoll ist, diese Zeit zu investieren. Dies hängt davon ab, wie Sie einerseits den Nutzen dieses Buchs über Selbst- und Zeitmanagement für sich einschätzen und andererseits von der Einschätzung Ihrer individuellen Kosten. Die individuellen Kosten setzen sich aus dem monetären Betrag für dieses Buch und der Lesezeit zusammen. Bei der Entscheidung, Zeit für das Lesen des Buchs zu investieren, wird gleichzeitig entschieden, dass diese (Lebens-)Zeit damit nicht für andere Aktivitäten zur Verfügung steht. Bei den Nutzenüberlegungen spielt sicher eine Rolle, ob Sie meinen, dass Sie Ihr persönliches Selbst- und Zeitmanagement optimieren sollten.

Selbst- und Zeitmanagement ist heutzutage ein Problem für sehr viele Zeitgenossen. Sollten Sie in der glücklichen Lage sein, keine Probleme mit Ihrem Selbst- oder Zeitmanagement zu haben, kennen Sie jedoch sicher aus Ihrer Umgebung Personen, die diese haben. Sollten Sie mit diesen Personen enger zusammenarbeiten, werden Sie sicher auch von den Auswirkungen eines mangelhaften Selbst- oder Zeitmanagements dieser Personen betroffen sein. Neben der individuellen Betroffenheit zu dieser Thematik spielt wahrscheinlich auch eine Rolle, welchen Nutzen die Lektüre inhaltlich verspricht. Aus unserer Sicht soll dieser Nutzen in dreifacher Hinsicht bestehen: Zum einen soll das Buch Ihnen ein tieferes Verständnis ermöglichen, wann und warum es häufig zu Selbst- und Zeitmanagement-Problemen kommt. Zum zweiten möchten wir Ihnen Ansatzpunkte und Techniken aufzeigen, wie Sie Ihr persönliches Selbst- und Zeitmanagement optimieren können. Unserer Meinung nach ist hierzu ein Verständnis der zugrundeliegenden internen, individuellen Prozesse nötig. Techniken anzupreisen, die gut klingen, in der Praxis aber ohnehin nicht angewendet werden und damit empirisch irrelevant sind, werden nicht im Fokus dieses Buchs stehen. Zum dritten sollen die Ansatzpunkte und Techniken, die in diesem Buch beschrieben werden, Ihnen ermöglichen, viele Anregungen zur Gestaltung von Trainings, Coachings und anderen organisationsinternen Feldern zu finden.

Die Wirksamkeit von Empfehlungen muss belegt sein

Neugierig geworden? Falls ja, freut uns das. Wir denken, dass Sie von der Lektüre dieses Buches profitieren können. Das Ziel des Buchs ist es, wissenschaftliches Wissen zu Selbst- und Zeitmanagement praxisnah, anschaulich und interessant zu vermitteln und damit den Weg für die praktische Umsetzung dieser Erkenntnisse zu ebnen.

1.1 Definitionen

Selbst- und Zeitmanagement sind unterschiedliche Konzepte, die einen Überschneidungsbereich beinhalten. Bei beiden Begrifflichkeiten wird nahegelegt, dass die Akteure etwas „managen“ können. Beide Konzepte haben in sich jedoch auch bereits begriffliche Unschärfen. Selbstmanagement legt nahe, dass der Akteur *sich selbst* managen kann. Dies erinnert ein wenig an Münchhausen, der sich am eigenen Schopf aus dem Sumpf ziehen möchte (Bürger, 1856). Das Selbst als Objekt wird gemanagt durch einen anderen Teil des Selbst, das Subjekt. Bei dem Begriff des Zeitmanagements ist die Unschärfe weniger im Bezug zwischen Subjekt und Objekt zu finden als vielmehr auf der Ebene des Objekts. Zeit als *Objekt* soll gemanagt werden. Dies ist an und für sich unmöglich, da die Zeit eine unelastische Ressource darstellt, unabhängig von den Aktivitäten eines Akteurs. Das Einzige, was gemanagt werden kann, ist die Art der Aktivitäten innerhalb von Zeiträumen.

In verschiedenen Definitionen des beruflichen Selbstmanagements werden insbesondere folgende Komponenten integriert:

1. Kognitionen, Motive, Emotionen oder Verhaltensweisen einer Person sollen beeinflusst werden
2. Die Kontrolle erfolgt durch die Person selbst
3. Selbstmanagement ist ein selbstreflexiver Prozess
4. Die Kontrolle ist an Zielen ausgerichtet
5. Die Kontrolle erfolgt adaptiv in Rückkopplungsschleifen

So definieren beispielsweise Frayne und Geringer (2000) Selbstmanagement als „effort by an individual to exert control over certain aspects of his or her decision making and behavior“ (S. 361). Wiese (2008) unterscheidet bei ihrer Definition von Selbstmanagement arbeitsbezogenes und berufliches Selbstmanagement, wobei sich arbeitsbezogenes Selbstmanagement mit der Definition von Frayne und Geringer weitgehend überschneidet, während berufsbezogenes Selbstmanagement auch Aspekte des Karrieremanagements und des Lebensmanagements beinhaltet. Zusammenfassend definiert sie demnach Selbstmanagement in diesen Kontexten wie folgt (S. 153): „Arbeitsbezogenes bzw. berufliches Selbstmanagement bezieht sich auf die Definition arbeits- und berufsbezogener Ziele sowie den Einsatz von Handlungsmitteln, einschließlich der Beobachtung von Zielfortschritten und sich darauf beziehender Bewertungen und Handlungsmodifikationen. Ein erfolgreiches Selbstmanagement umfasst die zyklische Adaptation der Prozesskomponenten (Zielsetzungen und -handeln) mit Blick auf sich ändernde personenimmanente sowie externe Möglichkeiten und Restriktionen.“ Auffallend bei beiden Definitionen ist, dass sie eher kognitiv ausgerichtet sind und die Regula-

Selbst-
management
beinhaltet
Verhaltens-
anpassungen

tion von Emotionen, Motivationsprozessen und Willensprozessen weniger im Fokus steht. Die Regulation dieser Prozesse als einen wichtigen Bestandteil des Selbstmanagements integriert Kehr (2009) in seiner Beschreibung des Begriffs Selbstmanagement. So betrachtet er Selbstmanagement als „die Art und Weise, wie eine Person mit ihren eigenen Motivations- und Willensprozessen umgeht“ (S. 15). Integrativ finden sich die verschiedenen Aspekte des Selbstmanagements gut abgebildet in der Definition von Kanfer und Karoly (1982): „Self-management, while covering a wide range of processes, generally signifies the gradual assumption of control by the individual over cueing, directing, rewarding, and correcting his or her own behavior. The term suggests active client participation in goal setting and evaluation, in attention to internal and external responses, and in the use of cognitive processes to increase adaptive effectiveness“ (S. 576). Diese Definition des Selbstmanagements bezieht sich auf alle Aspekte des individuellen Selbstmanagements, also auch auf klinische Thematiken, und ist nicht für den spezifischen Arbeitskontext entwickelt worden. Entsprechend den bisherigen Ausführungen definieren wir arbeitsbezogenes Selbstmanagement folgendermaßen:

Unter *Selbstmanagement* verstehen wir alle Bemühungen einer Person, das eigene Verhalten zielgerichtet zu beeinflussen.

Selbstmanagement ist vor allem dann wichtig, wenn eine Person viel Entscheidungsfreiheit in ihrer Arbeit hat, also nicht dem ständigen Einfluss des Vorgesetzten oder der Vorgesetzten bzw. von taktgebenden Maschinen ausgesetzt ist.

Selbstmanagement ist notwendig bei vielen Verhaltensoptionen

Wie oben bereits erwähnt, ist im Zeitmanagement das zu managende Objekt „die Zeit“ und nicht wie im Selbstmanagement „das Selbst“. Zeit kann jedoch nicht gemanagt werden, lediglich Aktivitäten innerhalb gegebener Zeiträume. Dementsprechend führen Claessens, van Eerde, Rutte und Roe (2007) aus: „Time management can be viewed as a way of monitoring and controlling time“ (S. 256). So findet sich in der Online-Enzyklopädie Wikipedia¹ auch eine Definition, die wesentliche Teile gängiger Definitionen (z. B. der von Covey, Merrill & Merrill, 1994) vereint: „Time management is the process of planning and exercising conscious control over the amount of time spent on specific activities – especially to increase effectiveness, efficiency or productivity ... It is a meta-activity with the goal to maximize the overall benefit of a set of other activities within the boundary condition of a limited amount of time, as time itself cannot be managed because it is fixed“. Was diese Definition

Zeit kann nicht gemanagt werden

1 Verfügbar unter: https://en.wikipedia.org/wiki/Time_management

zusätzlich beinhaltet, ist die Zielorientierung. Effektivität, Effizienz oder Produktivität sollen optimiert werden. Offen lässt diese Definition leider zum einen, wer diese Aktivitäten plant und ob die Ziele objektiv oder individuell subjektiv sind, d. h. wer wie den „overall benefit“ definiert. Die Selbststeuerung des Umgangs mit der Zeit wie auch die subjektive Konnotation, welche Ziele verfolgt werden sollen, ist Bestandteil aktueller Zeitmanagement-Definitionen. Weisweiler, Dirscherl und Braumandl (2013) integrieren diese Aspekte in ihrer Definition: „Zeitmanagement meint somit im engeren Sinne, die anstehenden Termine und Aufgaben möglichst optimal zu planen, zu koordinieren und umzusetzen. Im weiteren Sinne wird von der für das Individuum optimalen Nutzung der zur Verfügung stehenden Zeit im beruflichen wie auch im privaten Sinne gesprochen... Ein optimales Zeitmanagement hängt sowohl von der beruflichen Aufgabenanforderung als auch von der persönlichen Neigung ab. Damit tritt eine individuelle Komponente in den Mittelpunkt“ (S. 15). Eine zusätzliche Erweiterung bisheriger Definitionen findet Ausdruck in der Ergänzung, dass beim Zeitmanagement berufliche Aufgaben in Einklang mit sonstigen individuellen Präferenzen (Familie, Freizeit, Hobbies) zu bringen sind. Waren früher die für die Arbeit reservierten Zeiteile durch exakte Grenzen wie „Stechuhren“ begrenzt, wird heute in vielen Bereichen von einer Entgrenzung der Arbeitszeiten ausgegangen. Zeitmanagement beinhaltet somit nicht nur die (subjektiv) optimale Nutzung von Zeit im beruflichen Alltag, sondern auch an der Schnittstelle von beruflicher Arbeit und sonstigen Lebensbereichen. Im Folgenden möchten wir in Anlehnung an Koch und Kleinmann (2002) Zeitmanagement wie folgt definieren:

Wir definieren *Zeitmanagement* als den selbstgesteuerten Versuch, Zeit subjektiv effizient zu nutzen, um gewünschte Ergebnisse zu erzielen.

Diese Definition setzt voraus, dass Menschen die Möglichkeit haben, zu entscheiden, wofür und wie sie Zeit verwenden. Wenn Menschen nicht die Möglichkeit haben, selbstbestimmt über ihre Zeit zu verfügen, z. B. bei Fließbandarbeit, würden wir nicht von Zeitmanagement sprechen. Wenn Personen nicht zwischen Handlungsalternativen entscheiden können, hat es keinen Sinn, von Zeitmanagement zu sprechen. Die Definition fokussiert auch auf Ziele, die als wünschenswert erachtet werden. Dabei können sowohl berufliche als auch private Ziele integriert werden. Zeitmanagement meint allerdings nicht, dass es darum geht, wie Personen im Allgemeinen ihre Zeit verbringen. Zeitmanagement befasst sich damit, wie Personen ihre Ziele innerhalb gegebener Zeiträume verfolgen und erreichen. Ebenfalls beinhaltet die Definition, dass die optimale Nutzung von Zeit auch eine subjektive Komponente hat. Hierbei ist es unstrittig, dass die Nutzung von Zeit effizi-

Zeitmanagement
orientiert sich
an Zielen

enter oder weniger effizient erfolgen kann (z. B. Covey et al., 1994; Lakein, 1973; Richards, 1987). Personen, die ein Zeitmanagement-Buch kaufen oder sich für ein Zeitmanagement-Training anmelden, möchten ihre Zeit effizienter nutzen. Verhaltensweisen können effizienter oder weniger effizient sein. Die Zielorientierung haben wir daher ebenfalls in die Definition aufgenommen.

Selbstmanagement und Zeitmanagement sind eng miteinander verwandt. Manche Autoren verwenden die Begriffe sogar identisch: „Selbstmanagement ist die konsequente und zielorientierte Anwendung bewährter Arbeitstechniken in der alltäglichen Praxis, um sich selbst und die eigenen Lebensbereiche so zu führen und zu organisieren (= zu managen), daß die zur Verfügung stehende Zeit sinnvoll und optimal genutzt wird“ (Seiwert, 1994, S. 14). Es bleibt offen, warum Seiwert nicht Zeitmanagement anstatt Selbstmanagement in dieser Definition schreibt, zumal das alleinige Verhaltensziel ist, „die zur Verfügung stehende Zeit sinnvoll und optimal“ zu nutzen. Unabhängig von dieser die Begriffe wenig trennenden Definition gibt es aber auch allgemein einen nicht unerheblichen Überlappungsbereich zwischen Selbst- und Zeitmanagement.

Dass Menschen sich subjektiv an Zielen orientieren, ist eine wesentliche *Gemeinsamkeit* von Selbst- und Zeitmanagement. Eine weitere *Gemeinsamkeit* ist, dass sich die Akteure selbstreflexiv beobachten, inwiefern diese Zielannäherung Fortschritte macht. Die Integration von Arbeitszielen mit sonstigen lebensrelevanten Zielen ist ebenfalls eine *Gemeinsamkeit*. Neben der bereits erwähnten Entgrenzung der Arbeitswelt führt die Beschleunigung vieler Lebensbereiche dazu, dass Selbst- und Zeitmanagement nicht nur auf die Arbeit begrenzt ist.

Die Orientierung an Zielen ist eine *Gemeinsamkeit* von Selbst- und Zeitmanagement

Es lassen sich jedoch auch einige *Unterschiede* zwischen dem Selbst- und dem Zeitmanagement feststellen. Erstens ist das Selbstmanagement häufiger auf ein einziges Problem bezogen. Beispielsweise könnte es in einer Selbstmanagement-Intervention für einen Manager darum gehen, das Problem anzugehen, dass er nicht genügend zum Lesen aktueller Fachliteratur kommt. Beim Zeitmanagement geht es dagegen nicht um ein spezifisches Problem, sondern um einen allgemein verbesserten Umgang mit der Nutzung der zur Verfügung stehenden Zeit. Das kann in diesem Beispiel beinhalten, dass die Person mehr Literatur lesen möchte, geht aber darüber hinaus. Aus diesem Grund geht es im Zeitmanagement darum, dass man oft mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt, die Zeit aber nicht für alle ausreicht und man deswegen Prioritäten setzen muss. Zweitens ist das Objekt, welches im Fokus steht, unterschiedlich. Beim Selbstmanagement ist es die eigene Person, die durch entsprechende Interventionen befähigt werden soll, sich den gesetzten Zielen anzunähern. Beim Zeitmanagement sind es Aufgaben, die innerhalb eines

Beim Zeitmanagement werden oft mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt

zeitlichen Rahmens bewältigt werden sollen. Dabei kann es auch zielführend sein, andere so einzubinden, z.B. durch Delegation, dass die Aufgaben bewältigt werden können. Drittens sind manche Zeitmanagement-Techniken spezifischer als die Selbstmanagement-Techniken. In einem bekannten Zeitmanagement-Fragebogen (Macan, Shahani, Dipboye & Phillips, 1990) kommen z.B. Fragen nach der Benutzung eines Terminkalenders vor.

Ein vierter Unterschied ist, dass die Selbstmanagement-Forschung eher theoretisch fundiert ist, anders als die Zeitmanagement-Forschung. Wenn Forscherinnen und Forscher sich mit interindividuellen Unterschieden im Zeitmanagement oder mit der Effektivität von Zeitmanagement-Trainings beschäftigt haben, dann war in der Regel eine praktische, nicht aber eine theoretische Frage im Vordergrund (z.B. Macan et al., 1990). Am Anfang der Forschung stand die Beobachtung, dass Zeitmanagement in vielen Kontexten und in vielen Ratgebern eine wichtige Bedeutung zugemessen wird, und die Annahme, dass das Anwenden von Zeitmanagement-Techniken gut für die Leistung und gut gegen Stress sein sollte. Um diese Annahme zu prüfen, wurden zum einen Fragebogen entwickelt und mit anderen Variablen korreliert, zum anderen wurden Trainings evaluiert. Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Selbst- und Zeitmanagement sind in Tabelle 1 zusammenfassend aufgeführt.

Tabelle 1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Selbst- und Zeitmanagement

Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Selbst- und Zeitmanagement

	Selbstmanagement	Zeitmanagement
Subjektive Zielorientierung	ja	ja
Selbstreflexive Aktivitäten	ja	ja
Beinhaltet auch Lebensbereiche jenseits der Arbeit	ja	ja
Häufiger Bezug auf einzelnes Problem	ja	nein
Fokus auf eigene Person	ja	nein
Fokus auf optimaler Nutzung der Zeit	nein	ja
Eher theorieorientiert	ja	nein
Toolorientiert	nein	ja

1.2 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen

Nachdem wir im ersten Abschnitt Selbst- und Zeitmanagement definiert haben, möchten wir hier diese beiden Begriffe gegenüber anderen Konzepten abgrenzen. Insbesondere möchten wir Unterschiede zu folgenden sieben Begriffen benennen:

- Stressmanagement
- Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement
- Projektmanagement
- Time-based Management
- Management by Objectives
- Selbstmanagement von Teams
- Führung durch Selbstführung

Das Thema *Stressmanagement* (vgl. Murphy, 1995) lässt sich klar von dem Thema Selbst- und Zeitmanagement trennen. Ein schlechtes Selbst- und Zeitmanagement kann zwar zu Stressreaktionen führen (Jex & Elacqua, 1999), die Reaktion auf Stress-Symptome sieht aber im Stressmanagement anders aus als im Selbst- und Zeitmanagement. Aus der Stressmanagement-Perspektive geht es häufig vor allem darum, die Symptome z. B. durch Entspannungstechniken zu reduzieren. Aus der Selbst- und Zeitmanagement-Perspektive geht es hingegen darum, wie sich Personen so organisieren können, dass kein Stress aufkommt.

Selbst- und Zeitmanagement zielt darauf ab, Stress zu reduzieren

Beim *selbstverantwortlichen Laufbahnmanagement* (Gasteiger, 2007) geht es um die proaktive Gestaltung der eigenen beruflichen Karriere. Selbst- und Zeitmanagement spielt hierbei zwar eine Rolle, ist aber nur einer der potenziellen Erfolgsfaktoren. Neben Selbst- und Zeitmanagement sind viele andere Faktoren, wie z. B. spezifische Begabungsfaktoren und der soziodemografische Werdegang, entscheidend für ein erfolgreiches selbstverantwortliches Laufbahnmanagement. Der zentrale Unterschied zwischen Selbst- und Zeitmanagement und selbstverantwortlichem Laufbahnmanagement besteht jedoch in der zeitlichen Perspektive. Beim Laufbahnmanagement werden Dekaden betrachtet, beim Selbst- und Zeitmanagement sind die betrachteten Thematiken in der Regel auf konkrete, derzeit relevante berufliche Arbeitstätigkeiten bezogen.

Projektmanagement beinhaltet das Planen, Steuern, Kontrollieren und Abschließen von Projekten. Gemeinsam zum Selbst- und Zeitmanagement sind gewisse Arbeitstechniken erforderlich, um erfolgreich sein zu können. Der zentrale Unterschied besteht in dem Zielobjekt und der Beteiligung von anderen Personen. Beim Selbst- und Zeitmanagement sollen das „Selbst“ bzw. Aufgaben in bestehenden Zeiträumen gemanagt werden. Beim Projekt-