

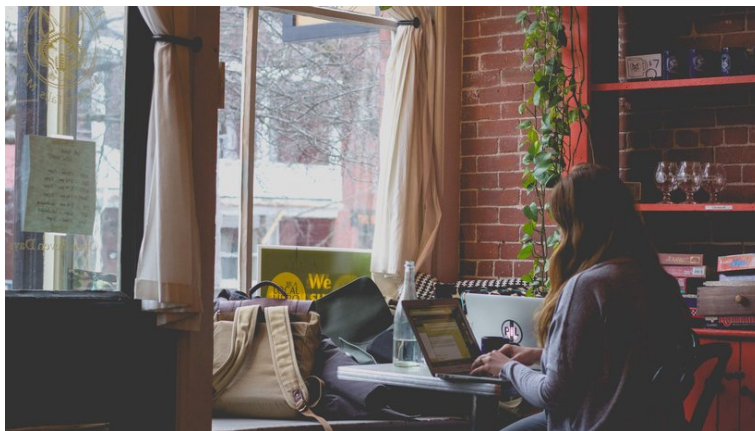
**Zeitmanagement**

# "Wir schaffen oft nicht mal die Hälfte von dem, was wir planen"

Zu viel zu tun und zu wenig Zeit? Die meisten Projekte sind unrealistisch geplant, sagt die Beraterin Eva Brandts. Die Aufgaben müssen zum Persönlichkeitstyp passen.

Interview: **Tina Groll**

28. April 2017, 10:17 Uhr / 25 Kommentare



Studien zeigen, dass sich die meisten Menschen bei der Zeitplanung gravierend verschätzen. © Bonnie Kittle/Unsplash  
[<https://unsplash.com/@bonniekdesign>]

**ZEIT ONLINE:** Sie haben ein Zeitmanagement entwickelt, das dem jeweiligen Persönlichkeitstyp entspricht. Wie funktioniert das?

**Eva Brandt:** Aus der Neurowissenschaft ist bekannt, dass wir drei funktionale Gehirnteile haben – das Stammhirn, das Zwischenhirn und das Großhirn. Vor vielen Jahren hat man auch herausgefunden, dass bei den meisten Menschen ein Teil dominant ist. Diese Dominanz scheint unsere Persönlichkeit zu prägen und hat somit Einfluss darauf, wie wir eine Aufgabe angehen. Davon kann man viel für das persönliche Zeitmanagement und die Zusammenarbeit im Team [<http://www.zeit.de/karriere/2012-08/zeitmanagement-stress>] ableiten.

**ZEIT ONLINE:** Wie unterscheiden sich die drei Typen?

**Brandt:** Stammhirndominante Menschen sind stark an der Vergangenheit orientiert. Sie brauchen Rituale und Gewohnheiten, das gibt ihnen Überblick. Aber sie sind auch sehr gesellig. Unter Druck blockieren sie. Menschen mit einer Zwischenhirndominanz leben dagegen im Hier und Jetzt, sie sind eher emotional

und impulsiv. Sie arbeiten recht schnell und oft an mehreren Projekten parallel. Und die Großhirndominanten sind eher typische Analytiker. Sie denken vorausschauend, brauchen den Überblick und Struktur. Wir nennen die drei Typen die Geselligen, die Macher und die Analytiker.

**ZEIT ONLINE:** Es gibt ja unzählige Persönlichkeitsmodelle. Warum funktioniert dieses fürs Zeitmanagement?

**Brandt:** In der Realität sind natürlich die wenigsten Menschen reine Vertreter eines Typus. Wir nutzen ja auch alle drei Hirnbereiche – nur ist eben in der Regel einer dominanter ausgeprägt als die anderen. Das Modell funktioniert deshalb sehr gut, weil es besonders in der Teamarbeit dafür sorgt, dass gegenseitiges Verständnis entsteht. Persönlichkeitsmodelle sind oft geeignete Werkzeuge, komplexe psychologische Zusammenhänge da zu erklären, wo Menschen miteinander zusammenarbeiten. Generell zeigt sich in der Praxis, dass sich die Mitarbeiter wohler fühlen und zufriedener sind, wenn sie Bedingungen vorfinden, die ihrer Persönlichkeit entsprechen. Das reduziert den Stress.

**ZEIT ONLINE:** Aber Aufgaben und Arbeitszeit sind doch in den meisten Jobs vorgegeben – da bleibt wenig Handlungsspielraum.

#### **EVA BRANDT**

Eva Brandt ist Coach, Beraterin und Buchautorin [<http://www.seminare-beratung.de>]. In ihrem neuen Buch *Zeitmanagement im Takt der Persönlichkeit* empfiehlt sie eine Methode, die dem Typus entspricht.

**Brandt:** Wenn wir Unternehmen oder Teams beraten, dann geschieht das ja, weil man eine Veränderung herbeiführen möchte. Wichtig ist, dass man erstens selbst weiß, welcher Typ man ist, und zweitens versteht, wie der andere tickt. Denn wenn man beispielsweise weiß, dass ein stammhirndominanter Mitarbeiter unter Druck und Stress blockiert, sich ein zwischenhirndominanter mit Routinen langweilt und ein großhirndominanter verrückt wird, wenn er zu wenig Zeit bekommt, um alle Details in Ruhe zu prüfen, kann man sein Team besser

zusammenstellen. Und im Team können mit diesem Wissen unnötige Konflikte vermieden werden. Zum Beispiel kommt es oft zu Auseinandersetzungen zwischen Stammhirndominanten, die ein Projekt lieber übersichtlich Stück für Stück angehen und Zwischenhirndominanten, die am liebsten gleich mehrere Arbeitsschritte auf einmal anfangen. Und ein typischer Macher-Chef versteht dann auch, warum sein stammhirndominanter Mitarbeiter darunter leidet, wenn er viele Arbeitsaufgaben auf einmal zugeteilt bekommt.

**ZEIT ONLINE:** Ist nach Ihrem Modell ein bestimmter Typus besonders für eine Führungsposition geeignet?

**Brandt:** Nein. Alle drei Typen können erfolgreiche Führungskräfte sein. Man denkt oft, die impulsiven Zwischenhirndominanten wären vielleicht besonders häufig in Chefetagen zu finden, aber das stimmt nicht. Diese Typen mögen es nur lieber, in

der Öffentlichkeit zu stehen und suchen sie daher auch. Für die Macher gibt es viele prominente Beispiele. Bill Gates aber ist ein gutes Beispiel für den analytischen Typ und Claus Hipp wäre ein gutes Beispiel für den geselligen Typ.

## "Den Beginn statt die Deadline planen"

**ZEIT ONLINE:** Wie sieht jetzt das ideale Zeitmanagement nach Typus aus?

**Brandt:** Die Macher sagen oft zu vielen Projekten und Aufgaben zu, weil sie sich für alles interessieren – sie planen aber meist mit zu wenig Zeitpuffern. Sie sollten ihre Arbeitswoche so planen, dass für alle wesentlichen Projekte fixe Termine stehen. Sie brauchen aber auch ein paar Highlights und genug Puffer für Flexibilität und Spontanität. Und keine Planungen, die zu weit in die Zukunft reichen. Wenn man weiß, dass der Chef ein Macher ist, dann hilft man ihm sehr, wenn man Arbeitsergebnisse übersichtlich zusammenfasst und ihm besser einen groben Überblick als zu viele Details gibt.

Die Geselligen dagegen haben gern eine Jahresplanung, sie legen generell Wert aufs Zeitmanagement. Planung und Vorhersehbarkeit ist ihnen wichtig. Aber sie brauchen dennoch Zeitpuffer, weil dieser Typ auch das Gespräch, die Zusammenarbeit und Interaktion mit Menschen genießt. Und den Geselligen es wichtig ist, sich hierfür auch ausreichend Zeit nehmen zu können. Diese Menschen legen oft auch gar nicht so viel Wert auf ein Einzelbüro oder Homeoffice.

Das ist bei den Analytikern ganz anders. Sie brauchen Rückzugsmöglichkeiten zum ruhigen Arbeiten. Sie wollen auch eine gute detaillierte Zeitplanung. Für sie sind Prioritäten sehr wichtig, da sie dazu neigen, sich in den Details zu verlieren, weil ihnen alle Informationen so relevant erscheinen.

**ZEIT ONLINE:** Gibt es Fehler beim Zeitmanagement, die alle drei Typen gleichermaßen machen?

**Brandt:** Ja, generell werden zu wenig Zeitpuffer eingeplant. Es ist immer sinnvoll, sich bis zu 50 Prozent Puffer zu nehmen – denn in vielen Jobs kommen heute ad-hoc-Aufgaben dazu, die man nicht vorhersehen kann. Oft konzentrieren wir uns auch viel zu stark auf die Deadline. Wir planen aber nicht, wann wir mit einer Aufgabe beginnen müssen. Wenn man sich besser auf die Planung des Beginns konzentriert, kann das sehr viel Stress rausnehmen.

Die allermeisten Menschen unterschätzen außerdem die erforderliche Zeit. Studien zeigen, dass sich die meisten sich um 60 Prozent bei der Dauer einer Aufgabe verschätzen – das heißt aber, dass wir oft nicht einmal die Hälfte von dem schaffen, was wir uns vornehmen. Dazu kommt noch, dass viele schlicht falsche oder gar keine Prioritäten setzen. Das alles führt dazu, dass man sich dauernd gestresst fühlt.

**ZEIT ONLINE:** Zeitmanagement verspricht, dass es anders geht. Aber mal ehrlich: Zeit lässt sich doch gar nicht managen.

**Brandt:** Da stimme ich Ihnen zu. Die Zeit lässt sich nicht managen, eine Sekunde dauert immer eine Sekunde und ein Tag hat immer 24 Stunden. Was wir aber managen können, das ist uns selbst und unser Verhalten. Und auch unsere Anforderungen an uns selbst. Wer einmal erkannt hat, dass er sich täglich doppelt so viel vornimmt als er eigentlich schaffen kann, hat auch gleich die Lösung parat: sich stärker auf die entscheidenden Aufgaben zu fokussieren, die uns bei der Zielerreichung helfen.