

# Neurobiologie für ein effektives Zeitmanagement

Über Zeitmanagement wurde in den letzten Jahren bereits viel berichtet, das Thema in zahlreichen Publikationen unter verschiedensten Gesichtspunkten betrachtet. Seit einigen Jahren liefert auch die verhaltensorientierte Neurobiologie aufschlussreiche Erkenntnisse darüber, wie unser Gehirn funktioniert. Hieraus lassen sich wertvolle Tipps und Anregungen für ein gelungenes Zeitmanagement ableiten.

Sebastian Spörer

Als einführendes Beispiel in die Thematik möchte ich Ihnen einen Versuch mit Studenten vorstellen, die im Vorfeld einer zu erledigenden Aufgabe in zwei unterschiedlichen Räumen auf ihren Einsatz warten mussten. In einen befand sich ein Teller mit frischen, duftenden Plätzchen, im anderen ein Teller mit einfachem Salat. Den Studenten der „Plätzchengruppe“ wurde gesagt, dass diese von einem Teller zwar essen dürften, es zum jetzigen Zeitpunkt aber nicht von Vorteil für sie wäre. Das Ergebnis des im Anschluss erfolgten Kognitionstests war eindeutig: Die Mitglieder der Plätzchengruppe schnitten schlechter ab als diejenigen der anderen Gruppe. Die Erklärung hierfür liegt in der Unterdrückung des Impulses, die Plätzchen zu essen, was unser Gehirn vor eine Energieherausforderung stellt. Die Aufgabe des menschlichen Gehirns, oder besser des bewussten Teils des Verstandes (präfrontaler Cortex), ist es,

den Instinkt daran zu hindern, in diesem Moment die Plätzchen zu essen. Diese Verhinderung kostet Glucose, die Energiewährung unseres Gehirns. Ohne Zucker oder zuckerähnliche Stoffe können wir weder denken noch uns entscheiden. Wenn wir unsere Glucose dafür verbrauchen, uns das Plätzchenessen zu versagen, steht weniger für weitere Aufgaben zur Verfügung. Genau aus diesem Grund schnitten die Studenten der Plätzchengruppe bei der Bewältigung der anschließenden Aufgabe schlechter ab.

Das beschriebene Glucosesystem ist auch für unser Zeitmanagement von enormer Bedeutung. Viele Menschen berichten, dass sie mit der Vielzahl und Vielfalt ihrer täglichen Aufgaben überfordert sind. Ziel eines guten Zeitmanagements muss also eine effiziente Nutzung der Glucosevorräte des Gehirns sein, um eine Leistungssteigerung zu ermöglichen.

## Schriftlichkeit

Versuchen Sie einmal, sich eine beliebige Zahlenfolge zu merken, zum Beispiel diese:

**274232164599754**

Da sich die meisten Menschen nur circa fünf bis neun Ziffern am Stück merken können und der größte Teil der Informationen nicht in unserem aktuellen Bewusstsein liegt, gehört die Schriftlichkeit zu den wichtigsten Neuro-Tipps für ein erfolgreiches Zeitmanagement. Alles, was aktuell in unserem Bewusstsein ist oder was wir uns gerade merken wollen, kostet unser Gehirn Glucose. Daher ist es unerlässlich, sich möglichst alle Informationen aufzuschreiben. Um die Menge von unterschiedlichen Aufgaben, die meist zeitgleich zu erledigen sind, nicht aus den Augen zu verlieren, kann eine



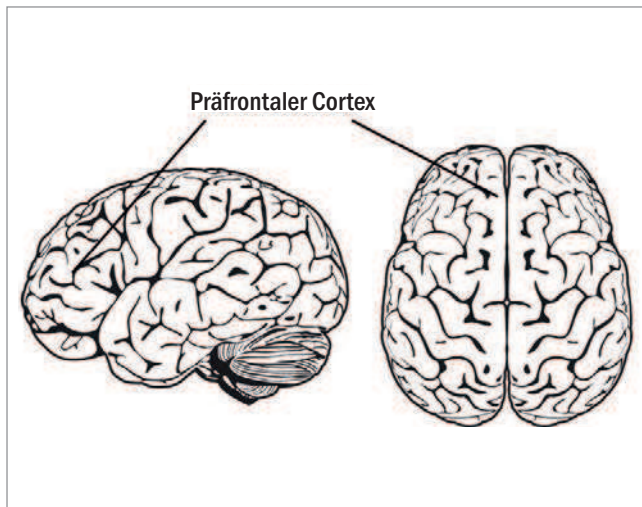


Abb. 1: Der präfrontale Cortex in Seitenansicht (links) und Draufsicht (© Sebastian Spörer).

To-do-Liste hilfreich sein. Dabei ist es unerheblich, ob diese handschriftlich oder zum Beispiel in Outlook geführt wird. Wenn Sie sich angewöhnen, jede neue Information zu verschriftlichen, benötigen Sie keine Glucose mehr, um sie sich zu merken. Dies gilt natürlich auch für das Privatleben. So ist der schlechteste Zeitpunkt, seinen Partner zu bitten, etwas im Haushalt zu reparieren, abends im Bett oder während einer Autofahrt, wenn er sich garantiert nichts aufschreiben kann.

### One-Tasking

Ein weiterer Tipp für ein effizientes Zeitmanagement ist es, sich immer nur auf eine Aufgabe zu konzentrieren. Das viel beschworene Multitasking ist für unser Gehirn nicht möglich. So benötigen wir zum Beispiel für Aufgaben, die mit Sprache verbunden sind, eine erhöhte Aufmerksamkeit. Deren Intensität ist davon abhängig, wie viel Glucose unserem Gehirn zur Verfügung steht. Das Resultat unserer Aufmerksamkeit richtet sich wiederum danach, wie fokussiert wir auf eine einzige Aufgabe sind. Multitasking ist also ein Trugschluss.

Lesen Sie eine E-Mail und führen Sie gleichzeitig ein Telefongespräch, ist dies ein serieller und kein paralleler Vorgang. Dabei konzentriert sich das Gehirn für einen kurzen Moment auf die E-Mail, im nächsten Moment wieder auf Ihren Gesprächspartner. Das heißt, jede der Aufgaben wird für eine sehr kurze Zeit unterbrochen, um sich der anderen zu widmen. Darunter leidet schlussendlich sowohl die Qualität als auch der zeitliche Rahmen für die Bearbeitung. Sie benötigen also mehr Zeit bei einem schlechteren Ergebnis. Das strukturierte Erledigen von Aufgaben ist daher einer der wichtigsten „Zeitsparer“, die wir uns vorstellen können.

Sollten sich während des Abarbeitens Ihrer To-do-Liste weitere Punkte ergeben, fügen Sie diese also einfach hinten an (vgl. dazu auch den Beitrag „Der Multitasking-Mythos“ von Jürg Dietrich, S. 38–40).

### Keine Störungen

Die Konzentration auf nur eine Tätigkeit führt uns direkt zum nächsten Tipp: Lassen Sie keine Störungen zu. Bei Aufgaben, die Ihre volle Aufmerksamkeit (also viel Glucose) erfordern, ist es wichtig, sich nicht ablenken zu lassen. Schalten Sie demzufolge Ihr Handy ab, kappen Sie die Internetverbindung und hängen Sie ein „Bitte nicht stören“-Schild vor die Tür. Ergebnisse von Untersuchungen darüber, wie viel Arbeitszeit durch Störung und Ablenkung verloren geht, schwanken zwischen einer und zweieinhalb Stunden im Durchschnitt. Und das pro Arbeitstag! Dabei sind nicht einmal die Störungen selbst das eigentliche Problem, sondern die Zeit, die benötigt wird, um sich wieder in die Aufgabe einzudenken. Etablieren Sie daher im Unternehmen eine Kultur des „Nichtstörens“. Entwickeln Sie ein System, das es Mitarbeitern erlaubt, ein bis zwei Stunden pro Tag absolut störungsfrei ihren Aufgaben nachzugehen. Ein Beispiel hierfür kann eine gut funktionierende Telefonvertretung sein.



### Routinen

Wie stark die Glucoseverteilung im Gehirn wirkt, wissen Sie, wenn auf Ihrem Weg zur Arbeit plötzlich eine Baustelle auftaucht. Sind Sie gezwungen, einen anderen Weg als den gewohnten zu fahren, benötigen Sie mehr Aufmerksamkeit. Für Ihr Gehirn bedeutet dies einen Mehrbedarf an Glucose, für Sie selbst, dass Sie wesentlich gestresster Ihre Arbeitsstelle erreichen.

Da wir wissen, dass Glucose der begrenzende Faktor unserer Leistungsfähigkeit ist, empfiehlt es sich, für möglichst viele Aufgaben Routinen zu entwerfen. So wie Sie immer den gleichen Weg zur Arbeit fahren, sollten Sie auch versuchen, Ihre Arbeit zu organisieren, und gleichartige Termine zusammenlegen, immer dieselbe Ablage für ähnliche Dinge verwenden, das gleiche Kommunikationssystem zwischen Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kollegen anwenden. Wenn Sie beispielsweise jeden Montag um 11:00 Uhr ein Teammeeting mit der immer gleichen Agenda abhalten, führt dies bei Ihnen und Ihren Mitarbeitern zur Routine und schont den Glucosevorrat. Auch die Pausengestaltung spielt in diesem Zusammenhang eine immense Rolle, schließlich führt diese im Idealfall zu einer Erhöhung der Glucoseaufnahmekapazität und zu einer Regeneration des Verstandes. Im Anschluss daran können anstehende Aufgaben wieder leichter bewältigt werden.

### Rhythmus mit Kreativität und Genauigkeit

Bei einem geregelten und normalen Biorhythmus ist am Morgen mehr Energie und Glucosekapazität vorhanden als am Nachmittag. Sie sollten also Ihre Aufgaben nach Möglichkeit so verteilen, dass anstrengende und intensive Tätigkeiten am Vormittag stattfinden. Während vormittags zum Beispiel wichtige Briefe oder Angebote erstellt werden sollten, sind der Nachmittag und der Abend für Besprechungen und Optimierungsarbeiten prädestiniert. Unser System für Kreativität und Genauigkeit können Sie mit zwei Fußballmannschaften vergleichen, die gegeneinander antreten: Während die Begeis-

terungsmannschaft (Kreativität) vormittags stärker agiert, ist die Stressmannschaft (Genauigkeit) am Nachmittag effizienter. Nutzen Sie die biologischen Unterschiede zwischen den Mannschaften, indem Sie Ihre Aufgaben daran ausrichten.

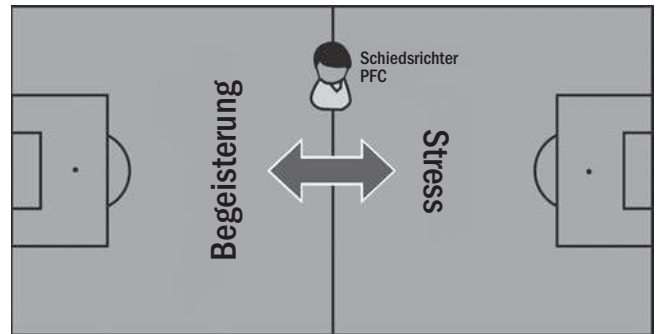


Abb. 2: Der präfrontale Cortex als Vermittler zwischen Kreativität (Begeisterung) und Genauigkeit (Stress) (© Sebastian Spörer).

### Neurobiologische Tipps für ein erfolgreiches Zeitmanagement

- Verwalten Sie Ihre Aufgaben immer und grundsätzlich schriftlich.
- Arbeiten Sie alles in einer One-Tasking-Form ab. Versuchen Sie Multitasking zu vermeiden.
- Sorgen Sie für ein bis zwei absolut störungsfreie Stunden pro Arbeitstag, in denen Sie sich allein auf Ihre Aufgaben konzentrieren.
- Versuchen Sie, in Ihren Arbeitsablauf so viele Routinen wie möglich einzubauen.
- Erledigen Sie morgens kreative Aufgaben und erst am Nachmittag Arbeiten, die Ihre Genauigkeit verlangen.



**Dr. Sebastian Spörer** ist Leiter des Ersten Deutschen Zentrums für Leistungsmanagement. Mit seiner langjährigen Erfahrung in der Neuro-Bio-Chemie und in der Personalentwicklung erarbeitet er passgenaue Lösungen für Führungskräfteprogramme und Selbstmanagement. Neben seiner Tätigkeit als Berater und Coach lehrt Dr. Spörer an der Haufe Akademie für Neuro-Didaktik. Er ist Autor der Fachbücher *Führen mit dem Omega-Prinzip* sowie *Zeit- und Projektmanagement* und veröffentlicht Artikel im *Personalmagazin*.