

Bestseller
in neuer 4. Auflage



Vom
Zeitmanagement
zur
Zeitintelligenz

Zach Davis

„Führender
Experte
für Effektivitäts-
steigerung“
Handelsblatt über
Bestsellerautor
Zach Davis

Zach Davis

Zeitintelligenz[®]

**vom Zeitmanagement
zur Zeitintelligenz**

Peoplebuilding-Verlag

Zach Davis

4. Auflage

Titel: Zeitintelligenz®: vom Zeitmanagement zur
Zeitintelligenz

ISBN: 978-3941546943

Erstaufgabe: Peoplebuilding-Verlag, Geretsried (2011)

www.peoplebuilding.de

Der Inhalt wurde sorgfältig recherchiert. Dieser bleibt jedoch ohne Gewähr für Richtigkeit und Vollständigkeit. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Die Verwendung in anderen Medien, Seminaren oder Vorträgen ist verboten.

Coverfotos: Peoplebuilding

Coverdesign: Berkan Sezer, Tobias Wieditz, Leon Sandvoss

Druck: cpi books, Ulm

© 2020 Peoplebuilding-Verlag, Berlin

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Vorwort	4
Die Herausforderungen von heute	7
Der beste Retter der Welt	7
Die Realität in punkto Zeitmanagement.....	8
Wo liegt die perfekte Lösung?	10
Erfahrungshorizont von Zach Davis	12
Lernen von den Besten	15
1 - Hochproduktiv arbeiten: Trotz Fremdsteuerung.....	17
Das Recht auf Zeit beibehalten	17
Multitasking!?!	20
Die Immer- und Überall-Krankheit.....	23
Wie Sie die Unterbrechungszahl halbieren	27
Interne Unterbrechungen reduzieren	32
Den Filmriss vermeiden	34
Die wertvolle SMMS	35
So klappt es mit der geblockten Zeit.....	37
Keine Beschwerden zur Nicht-Erreichbarkeit.....	38
Das setze ich um aus Kapitel 1.....	43
2 - Prioritäten setzen und umsetzen.....	44
Wichtige Begriffe.....	44
Aufgabenplanung: oft übersehene Basics	46
Die Dauer realistisch einschätzen	50
Die Zeit-Zielscheibe	51
Ziele eines guten Zeitmanagements	61
Der Zeitverwendungs-Kuchen	65
Die Not-To-Do-Liste.....	68
Transparenz schaffen.....	69
Gesteine und Zeitmanagement	72
Die Geschichte des Sägers	76
Das Gas-Prinzip.....	78

Der eigene Stunden-Wert	81
Antizyklisch vorgehen.....	84
Der aufgabenspezifische Gut-genug-Punkt.....	86
Zwei Uhren – doppelt so viel Zeit!?	89
Gleich & gleich	91
Die EGAL-Methode	94
Das setze ich um aus Kapitel 2.....	97
3 - Informationsflut im Griff	98
Fingerabdrücke vermeiden mit AAA-Formel	98
Top organisiert bei Ablage und Posteingang	101
Informationen ohne Nutzen.....	107
Der Meister der PC-Bedienung	108
Checklisten clever nutzen.....	111
Suchzeiten minimieren	112
Frühzeitige Alternativen.....	115
Unordnung halten, aber hinten	117
Die 75%-Regel.....	118
Lesen und lesen lassen	119
Das setze ich um aus Kapitel 3.....	121
4 - Effektivere Zusammenarbeit.....	122
Das wichtigste Wort im Zeitmanagement	122
Zusagen-Management	123
Das Umfeld „erziehen“	127
Das Telefon als Effizienzwerkzeug.....	129
Der optimale Treffpunkt.....	131
Antizipation - hellseherische Fähigkeiten	133
Der „Wie es geht – Ordner“	135
Vorsicht - Meetingitis im Umlauf	138
Schlau Reisen	142
Ersetzbarkeit sicherstellen.....	144
Die VIP-Liste	145
Die Vorab-Information.....	146
Mit der Delegationsliste alles im Blick.....	149

Pünktlichkeit als Regel.....	150
Das setze ich um aus Kapitel 4.....	152
5 - Life Leadership: F.A.S.T.	153
Wie Ihr Leben besser und besser wird	153
Familie in der Rush Hour des Lebens	156
Spaß: Performance UND Genuss!.....	160
Training ohne Kontinuität bringt nichts!.....	167
Das setze ich um aus Kapitel 5.....	171
Zum Abschluss.....	172
Wie ernst meinen Sie es?	172
Die Kolibri-Story.....	173
Berufliche Danksagung	174
Private Danksagung.....	174

Vorwort

Ein modernes Konzept für echte Zeitintelligenz

In weniger Zeit mehr und genau das erledigen, was man auch schaffen wollte – das Ganze ohne Stress und nicht nur an drei Tagen im Monat, sondern dauerhaft: Für viele ist das ein Wunschtraum. In der Realität sieht es oft anders aus, da brennt es an allen Ecken und es ist allenfalls noch Zeit, das Allernotwendigste halbwegs in den Griff zu bekommen. Dabei liegen die Nerven manchmal blank und sowohl die Freude an der Arbeit als auch die Qualität bleiben auf der Strecke. Weil diese Situation so viele Menschen betrifft und überaus unbefriedigend ist, habe ich mich als Experte für persönliche Souveränität ausgiebig mit dem Thema Zeitsouveränität befasst. In meinen Seminaren und Coachings habe ich im Laufe der Jahre Erfahrungen mit Tausenden Teilnehmern ausgetauscht. Das Thema liegt mir besonders am Herzen, da ein ineffektives Zeitmanagement das ganze Leben durcheinander bringen kann – es wirkt sich negativ auf die gesamte Persönlichkeit und das eigene Auftreten aus und wird auf Dauer nicht nur eine Belastung für den Beruf, sondern auch für das Privatleben. Deshalb ist jeder Schritt wichtig, der dabei hilft, sich aus dem täglichen Hamsterrad zu befreien. Und ich bin überzeugt, dass die richtigen Impulse kleine Wunder bewirken können.

Was für viele ein Wunschtraum ist, muss keiner bleiben. Zach Davis beweist, dass er ein wahrer Kenner der Materie ist. Er zeigt seinen Lesern den direkten Weg zu einer selbstbestimmten Zeiteinteilung - wohl wissend,

dass die Methoden des klassischen Zeitmanagements inzwischen etwas Staub angesetzt haben. Mit seinem Buch liefert Zach Davis das überfällige Update mitsamt innovativen und verblüffend wirkungsvollen Strategien. Ging es bisher letztlich darum, von Brandherd zu Brandherd zu springen und gewissermaßen Feuerwehr im Dauereinsatz zu spielen, lernen wir nun, dass es auch anders geht. In einem meiner Artikel zum Thema Zeitsouveränität habe ich das Problem beschrieben: Niemand hat Zeit, seine Unterlagen und den Schreibtisch aufzuräumen, aber alle haben Zeit zum Suchen. An dieser Stelle setzt auch Zach Davis an. Wir erfahren, wie viel effektiver es ist, mehr am Prozess zu arbeiten, statt ständig nur im Prozess zu werkeln. So werden wir zum weitsichtigen Strategen, der den Brand oft schon am Entstehen hindert.

Die meisten Menschen, deren Zeitmanagement aus den Fugen geraten ist, wissen letztlich ganz genau, dass vieles leichter von der Hand gehen würde, wenn es ihnen nur gelänge, methodischer und strukturierter ans Werk zu gehen. An guten Vorsätzen in dieser Richtung mangelt es den wenigsten, doch an der Umsetzung hapert es oft gewaltig. Das Resultat ist ein unbefriedigender Zustand, der Wochen, Monate, sogar Jahre anhalten kann. Währenddessen werden wichtige Arbeiten unkoordiniert oder nachlässig ausgeführt, sodass immer mehr Zeit dafür verwendet werden muss, Fehler und Versäumnisse von gestern und vorgestern auszubügeln. Völlig auf der Strecke bleiben in einer solchen Situation ausgerechnet die Pläne und Vorhaben, die für einen selbst von großer Bedeutung sind und die eine längst notwendige Veränderung einleiten würden. Das macht das Thema

gerade heute so wichtig. Denn wo der berufliche Erfolg oder das Privatleben auf der Strecke bleibt, entsteht zwangsläufig Unzufriedenheit – Stress und Demotivation verschlechtern die Situation zusätzlich. Schließlich bedeutet Zeitsouveränität, wie ich es nenne, weit mehr als das bloße Einhalten von Terminen. Zach Davis packt das Problem bei der Wurzel und räumt nebenbei mit vielen Irrtümern des klassischen Zeitmanagements auf – vor allem ist es ihm gelungen, ein neuartiges und im wahrsten Sinne des Wortes zeitgemäßes Konzept auf die Beine zu stellen, das nicht abstrakt theoretisiert, sondern konkrete Hinweise für die Praxis und unser aller Umgang mit dem Faktor Zeit liefert.

Wer dieses Werk liest, wird sich an vielen Stellen selbst wiedererkennen und schon nach wenigen Seiten erahnen, dass es einen Ausweg aus der Misere gibt. Mit einer guten Prise Humor und einem intelligenten Konzept weist Zach Davis seinen Lesern den direkten Weg aus dem Labyrinth, das unzählige Menschen in Form von Zeitnot, Stress, Druck, Rettungsaktionen in letzter Sekunde um sich herumhaben. Wenn Sie mehr als nur das Allernotwendigste halbwegs in den Griff bekommen wollen, kann ich Sie zur Wahl dieser Lektüre nur beglückwünschen.

Ihr Stéphane Etrillard

Bestsellerautor, Vortragsredner & Top Executive Coach

www.etrillard.com

Die Herausforderungen von heute

Der beste Retter der Welt

Stellen Sie sich einen reißenden Fluss vor. Immer wieder müssen Menschen aus diesem Fluss gerettet werden. Retter Richard eilt immer herbei – schnell, effizient, zuverlässig. Oft erst in letzter Sekunde. Aber er schafft es immer irgendwie. Eigentlich sind es zu viele Menschen für nur einen Retter. So geht es jeden Tag. Aber mit großem Einsatz schafft er es jedes Mal. Er ist ein „high-performing“ Retter.



Leider hat er keine Zeit, mal zu schauen, wer 100 Meter weiter flussaufwärts steht und die Menschen hinein schubst. Diese einleitende Geschichte hat natürlich keine Parallele zu Ihrem Alltag.

Die Realität in punkto Zeitmanagement

„Mittlerweile bin ich Halbtagskraft. Ich arbeite nur noch 40 Stunden pro Woche.“

Kennen Sie das? Am Ende eines Arbeitstages ziehen Sie Bilanz und stellen fest, dass Sie den ganzen Tag aktiv waren und auch viel geschafft haben – nur wenig bis nichts von dem, was Sie sich vorgenommen hatten. Haben Sie auch das Gefühl, immer mehr reagieren zu müssen, statt agieren zu können? Fühlen Sie sich auch hin- und hergerissen zwischen ganz dringenden Dingen und mittelfristigen Themen, die Sie auch vorantreiben wollen bzw. sollen? Schaffen Sie die Deadlines in der Regel irgendwie dann doch, jedoch mit dem Preis vieler Überstunden oder eines hohen Stressniveaus?



Wenn Sie auch nur eine der obigen Fragen bejahen können, dann haben wir ein paar spannende Themen für unsere gemeinsame Zeit, die wir durch dieses Buch miteinander verbringen können. Die obigen Punkte sind die häufigsten Aspekte, die mir immer wieder in

Einstiegsrunden von Seminaren zum Thema Zeitintelligenz genannt werden – übrigens egal, ob es Mitarbeiter oder Führungskräfte einer Kanzlei, einer Bank, einer Unternehmensberatung, eines Hotels, eines Softwareherstellers, einer Behörde oder der Holzverarbeitenden Industrie sind – wobei viele häufig meinen, dass es im eigenen Umfeld ganz besonders extrem ist, was subjektiv durchaus nachvollziehbar ist.

Übrigens warten viele Menschen darauf, dass es bald wieder „ruhiger wird“. Die schlechte Nachricht lautet: Es wird nicht ruhiger werden. Die Welt dreht sich immer schneller. Das Wissen der Menschheit verdoppelt sich aktuell etwa alle fünf Jahre. Die modernen Kommunikationsmedien haben die Welt völlig verändert und werden dies auch weiterhin, und zwar zunehmend schneller. Können Sie sich noch daran erinnern, dass Mobiltelefone, E-Mails und Co. ursprünglich als Zeitsparinstrumente angepriesen wurden? So nützlich die technischen Möglichkeiten an vielen Stellen sind: Die meisten Menschen haben unter anderem durch die Technik eher das Gefühl, weniger Zeit zu haben als früher. Wie geht es Ihnen? Haben Sie die Zeitfreiheit, die Sie sich wünschen?

Klassisches Zeitmanagement reicht heute leider nicht mehr! Was ist klassisches Zeitmanagement und was meine ich damit, dass es nicht mehr reicht? Im klassischen Zeitmanagement (selbst wenn Sie ein gutes Buch oder Seminar genießen) wird Ihnen auf die unterschiedlichsten Weisen sinngemäß Folgendes vermittelt: Mache eine Liste der zu erledigenden Aufgaben. Dann ordne die Aufgaben nach Wichtigkeit und

Dringlichkeit (was mache ich, wenn sich das widerspricht?) und fange oben an, deine Liste abzuarbeiten. Das ist nicht schlecht, aber in meinen Augen höchstens die zweitbeste Strategie. Warum ich diese Ansicht vertrete, erfahren Sie im Laufe dieses Buchs. Ein Grund ist, dass viele Menschen permanent das Gefühl haben, dass die Liste im Laufe der Zeit eher länger als kürzer wird und dies schlichtweg unbefriedigend ist, weil man nie fertig wird.

Wo liegt die perfekte Lösung?

Habe ich die perfekte Lösung? Nein, ich habe nicht die Weisheit mit Löffeln gefressen, weiß nicht alles und schon gar nicht alles besser. Ich habe jedoch sehr viel Erfahrung im Trainieren, Coachen und Begleiten der unterschiedlichsten Menschen – von „normalen Angestellten“ über Führungskräfte bis hin zu Personen auf Weltklassenniveau im jeweiligen Bereich: in Seminaren, bei Impulsvorträgen und im Einzelcoaching. In diesem Buch habe ich die besten Strategien, die für buchstäblich tausende Menschen gute Fortschritte gebracht haben, zusammengefasst. Hierbei werden Sie nicht in irgendeine Form gepresst. Dies ist ein Grund, weshalb viele Seminarinhalte (nicht nur beim Zeitmanagement) an der praktischen Umsetzung scheitern. Vielmehr ermöglichen es meine Konzepte, Prinzipien und Tipps, den persönlichen Stil einzubringen und diejenigen Dinge herauszupicken, die für Sie persönlich am besten passen.

Möchten Sie auch mehr schaffen in weniger Zeit? Wer möchte das nicht? Die meisten Menschen beschäftigen

sich irgendwann einmal mit dem Themenkomplex Effektivität, Zeitmanagement, Zielfindung, Zeitverwendung und Zeitsparen aus einem von zwei Gründen:

Entweder weil sie merken, dass die Aufgaben und Anforderungen immer weiter steigen und sich Fragen aufdrängen wie: „Wie soll ich das bloß alles schaffen?“ Oft ist es so, dass beispielsweise in einer Abteilung vorher zehn Leute gearbeitet haben, dann einer in den Ruhestand gegangen ist und einer das Unternehmen gewechselt hat und es somit nur noch acht Personen sind, weil die Stellen nicht nachbesetzt wurden. Wenn Sie eine solche Situation kennen, sind Sie kein Einzelfall.

Die andere Kategorie von Gründen, weshalb Menschen sich häufig mit dem Themenkomplex Effektivität und Zeitmanagement beschäftigen, ist, dass sie merken: „Ich schaffe das zwar alles weiterhin immer irgendwie, aber der Stresspegel steigt immer weiter an.“ Eine Folge beispielsweise ist, dass man immer mehr Dinge mit nach Hause nimmt – physisch wie psychisch.

Bei einem physischen Stapel ist es oft ein wenig absurd: Man nimmt einen großen Stapel an zu bewältigenden Materialien ins Wochenende mit nach Hause - nur um dann den gleichen Stapel, der meistens nicht so wahnsinnig viel kleiner geworden ist, am Montagmorgen wieder ins Büro zu tragen - zusammen mit dem schlechten Gewissen, wieder nicht alles geschafft zu haben. Ist es elektronisch nicht oft genauso?

Vielleicht kennen Sie auch das Gefühl, sich zu freuen, dass es endlich 17 Uhr ist. Nicht weil Feierabend ist,

sondern um beim Arbeiten endlich Ruhe zu haben und endlich zu den Dingen zu kommen, die wirklich wichtig sind. Die provokative Frage, die ich in diesem Zusammenhang stelle, ist: Was haben Sie bis dahin gemacht, also bis 17 Uhr? Wenn es nicht gerade ein Tag mit ungewöhnlich vielen „Feuerwehreinsätzen“ war, dann erscheint mir der Zeiteinsatz (und vermutlich die Steuerung der eigenen Erreichbarkeit – mehr dazu an späterer Stelle) zumindest nicht ganz optimal.

Erfahrungshorizont von Zach Davis

Bevor wir noch tiefer ins Thema abtauchen: Wer bin ich überhaupt? Mein Name ist Zach Davis. Ich bin gebürtiger US-Amerikaner, bin in Philadelphia in den USA geboren und schließlich im reifen Alter von knapp drei Jahren nach Deutschland gekommen, habe meine ganze Schul- und Studienzeit im Köln-Bonner Raum verbracht und BWL in Köln studiert. Anlässlich meines Berufsstarts bei der KPMG Consulting AG zog ich nach München. Dort war ich ein paar Jahre in einem Bereich tätig, der sich „World Class Human Resources Consulting“ nannte. Spätestens jetzt wissen Sie, mit wem Sie es zu tun haben. Das war übrigens ein leicht ironischer Seitenhieb auf die, wie ich finde, etwas hochtrabende Bereichsbezeichnung. Aber es war definitiv eine lehrreiche und spannende Zeit, die ich nicht missen möchte. Dann habe ich Anfang 2003 ein kleines Trainingsinstitut namens Peoplebuilding gegründet und bin seitdem unterwegs als Trainer, Redner, Autor und Coach in Sachen persönliche Effektivitätssteigerung - übrigens neben dem Thema dieses Buchs auch mit einem Schwerpunkt in den

Bereichen „Schnellesetechniken“ und Zukunftsfähigkeit. Zur Abrundung: Als Institut beschäftigen wir uns sehr intensiv mit „Best Practice in E-Learning und Blended-Learning“.

Das war die offizielle Kurzbiographie. Wer bin ich wirklich und warum schreibe ich Ihnen dies an dieser Stelle des Buchs? Ganz einfach: Wenn Sie sich nicht zumindest an der einen oder anderen Stelle mit meinen Schilderungen und zu einem gewissen Grad mit meiner Person identifizieren können, dann werde ich Sie mit meinen Botschaften mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht wirklich erreichen.

Also wer bin ich wirklich? Ich bin jemand, der einfach den Wunsch nach mehr (unter anderem zeitlicher) Freiheit hatte und deshalb ein eigenes Unternehmen gegründet hat. Wie Sie, kenne auch ich durchaus das Gefühl, in verschiedene Richtungen gezerrt zu werden: beispielsweise zwischen beruflichen Anforderungen einerseits und dem Privatleben andererseits. Ich leite ein Unternehmen mit ehrgeizigen Zielen und einer Tätigkeit, die eine nicht unerhebliche Reisezeit erfordert und ich habe eine Familie mit fünf Kindern, deren Entwicklungsphasen ich nicht verpassen will und auf welche ich positiven Einfluss nehmen möchte. Zudem betreibe ich ambitionierten Hobbysport als Läufer. Bei allem Ehrgeiz in verschiedenen Lebensbereichen sollen die Freude und auch mal Zeit zum Nichtstun nicht zu kurz kommen.

Meine Erfahrung stammt natürlich nicht nur aus meinem eigenen Leben, sondern auch aus meiner mittlerweile

langjährigen Zusammenarbeit mit Menschen. Ich hatte seit dem Jahr 2003 die Gelegenheit, mit buchstäblich zehntausenden Menschen im Rahmen von Vorträgen, mit tausenden Menschen in Seminaren und hunderten von Menschen in Form eines Einzelcoaching zu arbeiten.

Bei diesen vielen Menschen, mit denen ich zusammengekommen bin, konnte ich gewisse Gemeinsamkeiten (Muster) entdecken: Muster bei Menschen, die erfolgreich (was natürlich zumindest teilweise individuell ist) und gestresst sind, Muster bei Menschen, die erfolgreich und wenig gestresst sind (spannende Kombination), Muster bei Menschen, die erfolglos und wenig gestresst sind, Muster bei Menschen, die erfolglos und total gestresst sind (tragische Kombination).

Es gibt Menschen, die einerseits sehr erfolgreich sind und auch sehr zufrieden, d.h. ein sehr erfülltes Leben haben, unter anderem, indem sie das private und das berufliche Leben in einen guten Einklang gebracht haben. Andererseits gibt es Menschen, die scheinbar die gleichen Voraussetzungen haben, sich jedoch unheimlich schwertun. Diese haben oft das Gefühl, sich im sprichwörtlichen Hamsterrad zu befinden, also nicht wirklich weiter voran zu kommen. Manche Menschen sind nach außen hin sehr erfolgreich, aber innerlich unzufrieden, oft weil einzelne Lebensbereiche auf der Strecke geblieben sind. Die Klassiker sind hierbei natürlich die Themen Gesundheit, Freizeit und Familienleben. Die beobachteten Muster kann man nutzen, um diese wiederum anderen Personen zu vermitteln. Um solche bewährten Strategien geht es unter

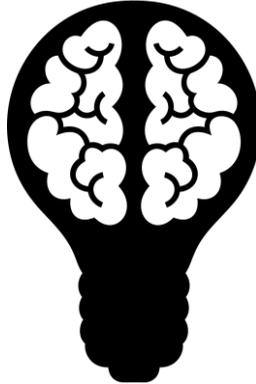
anderem in diesem Buch – ohne personenspezifische Unterschiede und Situationen außer Acht zu lassen.

Lernen von den Besten

Mit „Lernen von den Besten“ meine ich das Erlernen sehr spezifischer, nützlicher Fähigkeiten, die Zeit sparen. Sehr intensiv habe ich eine Dame namens Anne Jones analysiert. Sie hat sechs Jahre hintereinander die Schnelllese-Weltmeisterschaften gewonnen. So etwas gibt es wirklich. Da trifft sich ein Haufen Verrückter, die ihr Lesetempo und ihr Textverständnis messen lassen. Ersteres wird dann ausgedrückt in Wörtern pro Minute. Das sind quasi die km/h, mit denen man liest. Letzteres wird gemessen im Anteil der richtig beantworteten Fragen zum Text. Diese beiden Zahlenwerte werden miteinander multipliziert. Wer in der Multiplikation den besten Wert hat, ist dann der Weltmeister im Schnelllesen. Bei einem öffentlichen Auftritt hat Anne Jones einen Harry-Potter-Band mit knapp 800 Seiten in 47 Minuten geschafft und hat anschließend über 70 % aller Fragen zum Text richtig beantworten können.

Vor einigen Jahren habe ich den aktuellen Weltmeister im Namenmerken interviewt (erhältlich), Boris Nikolai Konrad. Es ist spannend und lehrreich zugleich, von solchen Menschen zu lernen. Ich bin der Meinung, dass es das Gesetz von Ursache und Wirkung in vielen Bereichen gibt. Wo es eine Wirkung gibt (bspw. so schnell lesen zu können oder sich 201 Namen in 15 Minuten merken zu können), gibt es in der Regel auch

eine oder mehrere Ursachen, die zu dieser Wirkung führen.



Möglichst effektiv wollen wir sein. Was heißt überhaupt Effektivität? Es gibt viele verschiedene Definitionen. Für mich ist Effektivität dann gegeben, wenn Erfolg einerseits und Zufriedenheit andererseits zusammentreffen. Das eine ist ohne das andere nicht viel wert. Ich gehe sogar so weit zu behaupten, dass Erfolg ohne Zufriedenheit (im Sinne von Erfüllung) kein Erfolg ist.

1 - Hochproduktiv arbeiten: Trotz Fremdsteuerung

Das Recht auf Zeit beibehalten

„Ich habe gerade ihre Wochenarbeitszeit von 80 auf 40 Stunden reduziert. Sie bekommen ab sofort jede zweite Minute frei.“

Wer hat ein Recht auf Ihre Zeit? Ich behaupte: Nur weil jemand Ihre Telefonnummer anwählt, hat diese Person noch lange kein automatisch eingebautes Anrecht, zu entscheiden, wie viel Zeit Sie diesem Thema widmen. Nur weil jemand eine E-Mail an Ihre E-Mailadresse schickt, hat diese Person noch lange kein automatisches Anrecht, für Sie zu entscheiden, welche Priorität dieses Thema für Sie hat.

Vielleicht denken Sie sich jetzt - so wie Seminar-Teilnehmer häufig entgegenen - „Moment mal, ich habe aber einen Chef, der schon ein gewisses Recht darauf hat, meine Zeitverwendung zu beeinflussen.“ Natürlich haben Vorgesetzte, Kunden, Lieferanten und andere Personen ein gewisses „Anrecht“ auf unsere Zeit. Die Frage ist nur: Wie sehr lassen wir uns fremdbestimmen?

Sicherlich kennen Sie das Gefühl, am Ende des Tages sehr viel erledigt zu haben, eigentlich so gut wie alles – nur nicht dasjenige, welches man sich für diesen Tag vorgenommen hatte. In den letzten Jahren höre ich von Teilnehmern immer häufiger, dass diese das Gefühl

haben, nur noch zu reagieren, statt zu agieren. Man werde gearbeitet, heißt es dann oft. Viele checken morgens Ihre E-Mails, reagieren auf diverse aufgelaufene Themen und kommen aus dieser Reaktionsschleife den ganzen Tag nicht mehr heraus (ob E-Mails wirklich eine sinnvolle erste Aktivität sind ist ein Thema für eine andere Stelle in diesem Buch). Für viele arbeitende Menschen führt dieser Zustand zu einem sehr unbefriedigenden Gefühl.

Was also tun im Spagat zwischen „verfügbar sein“ und „nicht unterbrechen lassen“? Oft können Sie die eigentliche Unterbrechung gar nicht verhindern (manchmal schon, aber auch dies behandeln wir noch separat), weil das Telefon klingelt, jemand in der Tür steht oder sich anderweitig bemerkbar macht. Wie lautet also die Empfehlung?

Die Empfehlung ist relativ simpel, aber im Eifer des Gefechts zugegebenermaßen nicht immer leicht umzusetzen. Es dreht sich um die bewusste Entscheidung in Bezug auf die eigene Zeitverwendung. Im Moment der unerwarteten Unterbrechung sind Sie ja gerade im Begriff, etwas anderes Sinnvolles zu tun. Dann kommt die Unterbrechung. Sie stehen also vor der Entscheidung: Mache ich mit der eigentlichen Aufgabe weiter oder unterbreche ich diese?

Das Problem ist nur, dass dies in den meisten Fällen keine bewusste Entscheidung ist. Meine Beobachtung hierzu: Die meisten Menschen reagieren einfach reflexartig, lassen die bisherige Aufgabe liegen und kümmern sich um das neue Thema. Dann gibt es eine

kleinere Gruppe von Menschen, die es sich – vermutlich aus Selbstschutz – angewöhnt haben, bei allen Unterbrechungen erstmal kategorisch „nein“ zu sagen. Schließlich verschwindet dann ein gewisser Anteil wieder, ohne dass man einen weiteren Aufwand damit hat.

Beide Reaktionsmuster sind verständlich. Meiner Ansicht nach sind aber beide in zu vielen Fällen nicht optimal. Die Empfehlung lautet, in der Unterbrechungssituation das neue Thema so schnell wie möglich im Kern zu erfassen (das kann man auch in Gesprächen steuern, bspw. durch die Frage „was ist der Kern der Problematik?“), einen kleinen gedanklichen Schritt aus der Situation heraus zu machen und sich selbst bewusst eine Frage zu stellen wie: Macht es hier mehr Sinn, an meiner eigentlichen Aufgabe festzuhalten, oder ist es sinnvoller, dieses neue Thema zuerst anzugehen? Oder einfach: Was ist jetzt wirklich wichtiger?

Ja, das ist relativ banal. Aber ich garantiere Ihnen, dass Sie bei konstanter Anwendung dieser Vorgehensweise, die nur ganz wenige Sekunden erfordert, zwei entscheidende Vorteile haben werden: Zum einen haben Sie im Durchschnitt eine deutlich höhere Entscheidungsqualität, weil die Entscheidung nun bewusster getroffen wird. Zum anderen haben Sie stärker das Gefühl, Herr (oder Frau) der eigenen Arbeit zu sein. Dies gilt sogar dann, wenn Sie entscheiden, dass es im jeweiligen Einzelfall schlauer ist, die Aktivität zu wechseln. Schließlich haben Sie selbst entschieden.

Multitasking!?

„Während ich mit meinen Händen E-Mails schreibe, mit Mund und Ohren Wertpapiere handle und mit Kunden spreche, stehen meine Füße faul herum. Haben sie Effizienzsteigerungsmaßnahmen für meine Füße?“

Ein weiterhin erstaunlich häufig vorkommender Wunsch lautet „Ich will mein Multitasking trainieren, um Zeit zu sparen?“ Schließlich ist man ja schneller, wenn man zwei Dinge auf einmal macht. Meine glasklare Meinung hierzu lautet: Am meisten Zeit sparen Sie beim Multitasking durch eine einfache Strategie: Indem Sie es besonders oft sein lassen! Wir wissen aus der Gehirnforschung, dass wir Menschen uns zumindest in einem Augenblick bewusst immer nur auf eine Sache konzentrieren können.



Exkurs hierzu: In Veranstaltungen kommt an dieser Stelle oft der spekulierende Hinweis: Aber Frauen können das mit dem Multitasking doch besser als Männer, oder? Tatsächlich gibt es primär Gemeinsam-

keiten zwischen dem Gehirn von Männern und Frauen, aber es gibt auch ein paar Unterschiede. Ballen Sie einfach mal Ihre Hände zu Fäusten, halten die beiden Fäuste direkt nebeneinander und werfen einen guten Blick hierauf. Dies ist in etwa die Größe Ihres Gehirns. Das ist für manche Menschen eine äußerst ernüchternde Feststellung. Ich kann Sie beruhigen: Es gibt keinen (zumindest mir bekannten) Zusammenhang zwischen Ihrer Gehirngröße und Ihrem Intelligenzquotienten.

In jedem Fall sind diese beiden Gehirnhälften über einen Nervenstrang miteinander verbunden. Dieser Nervenstrang ist bei Frauen im Durchschnitt stärker ausgeprägt als bei uns Männern. Dies führt in vielen Situationen zu einer besseren Zusammenarbeit der beiden Gehirnhälften. Dies merkt man unter anderem daran, dass Frauen besser als wir Männer in der Lage sind, ein Gespräch zu führen und gleichzeitig zu hören, was die Freundinnen oder nicht-so-geliebten Menschen im Hintergrund alles tuscheln. Wir Männer fühlen uns in solchen Situationen typischerweise überfordert. Dies merkt man vor allem an der Couchsituation. Kennen Sie die Couchsituation? Männlein und Weiblein sitzen auf der Couch nebeneinander. Der Fernseher läuft. Gleichzeitig möchte sie reden. Nach kurzer Zeit sagt er: „Schatz, entweder wir reden oder wir schauen Fernsehen – nicht beides gleichzeitig.“

Wann macht Multitasking denn wirklich Sinn? Es kann durchaus Zeit sparen – und zwar ohne nennenswerten Qualitätsverlust – wenn zumindest eine der beiden Tätigkeiten (weitestgehend) unbewusst ablaufen kann. Ich glaube sehr daran, dass man viele Leerzeiten nutzen

kann, beispielsweise beim Warten auf die Bahn, den Arzt und beim Autofahren. Natürlich muss nicht krampfhaft jede Sekunde produktiv genutzt werden. Man kann die Zeit auch nutzen, indem man diese ganz bewusst nicht nutzt. Aber vielen Personen ist gar nicht bewusst, dass sie am Tag eine halbe Stunde oder sogar deutlich mehr mit Warten verbringen. Warum nicht die Fachzeitschrift oder die Tageszeitung oder irgendetwas anderes in dieser Zeit lesen?

Meiner Beobachtung nach sind vor allem solche Menschen besonders produktiv, die sich sehr gut abschnittsweise konzentrieren können. Was ist hiermit gemeint? Abschnittsweise konzentrieren bedeutet, dass man sich, nachdem man sich Gedanken über die sinnvolle Reihenfolge der Tätigkeiten gemacht hat, dann voll auf die jeweilige Tätigkeit konzentriert und währenddessen alles andere konsequent ausblendet. Man führt die Tätigkeit also mit einem sinnvollen Qualitätsanspruch zügig durch. Wenn man hiermit fertig ist, geht man zur nächsten Tätigkeit über und konzentriert sich bis zur Fertigstellung voll hierauf. Das können Sie dann Singletasking oder Monotasking nennen. Ich nenne es gerne „abschnittsweises Konzentrieren“.

Warum meinen so viele Menschen, dass sie beim Multitasking produktiver sind? Der Grund für diese Fehlannahme lautet: Viele Menschen verwechseln Stress mit Produktivität. Beim Durchführen von zwei Tätigkeiten zur gleichen Zeit ist man stärker gestresst als wenn man „nur“ eine Tätigkeit ausführt. Deswegen zu meinen, dass man produktiver sei, ist zwar verständlich, aber in den meisten Fällen ein Trugschluss.

Unabhängig vom Thema Multitasking beobachte ich speziell bei meinen Einzelcoachingklienten (die ich natürlich deutlich besser kennen lerne als die meisten Seminarteilnehmer) alle vier Kombinationen von Produktivität und Stressniveau:

- 1) Menschen, die hochproduktiv und total gestresst sind
- 2) Menschen, die hochproduktiv und nicht so gestresst sind (spannende Kombination!)
- 3) Menschen, die nicht so produktiv sind und auch nicht so gestresst (da Sie dieses Buch lesen, streben Sie dies mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht an)
- 4) Menschen, die nicht so produktiv sind, aber total gestresst (eine schwierige Kombination, oft auch für das Umfeld)

Entscheiden Sie selbst, in welcher Kombination Sie leben möchten, d.h. den überwiegenden Teil Ihrer Zeit verbringen möchten.

Die Immer- und Überall-Krankheit

Der Protest eines Hundes: „Kein Faxgerät, kein Telefon, kein Computer, kein Schreibtisch ... Wie kannst du von mir bloß erwarten, dass ich mein Geschäft hier draußen mache.“

Ein schwieriges Thema: Wann wollen Sie erreichbar sein, für wen und in welcher Form? Auf diese Frage gibt es leider keine ganz einfache, allgemeingültige Antwort,

die für jeden und jede Situation passt. Jede pauschale Empfehlung, die ich Ihnen geben würde, würde in den meisten Fällen zu kurz greifen, weil die Welt meistens komplexer ist als eine einfache Regel.

Warum ist das Thema mit der Erreichbarkeit so schwierig? Das wiederum ist einfach zu beantworten. Weil wir durch moderne Kommunikationsmittel (vor allem E-Mail und Smartphone) jederzeit erreichbar sein können. Das hat Vorteile, aber auch Nachteile. Es ist ein Zielkonflikt: Einerseits der Versuch (und oft auch die Erwartung anderer), erreichbar zu sein und andererseits unterbrechungsfrei Aufgaben abzuarbeiten. Das ist schlichtweg widersprüchlich.

Ich möchte Ihnen eine kleine Geschichte zu diesem Thema erzählen. Vor ein paar Jahren war ich auf einer Herrentoilette. Dies war übrigens nicht das letzte Mal, dass ich auf einer Herrentoilette war – so gut bin auch ich nicht in der Lage, gleichartige Tätigkeiten zusammen-zu-fassen.



Jedenfalls stand ich an einem Urinal und bin einer aus meiner Sicht gewöhnlichen Tätigkeit nachgegangen. Keine Sorge: Ich erspare Ihnen anatomische Details.

Neben mir stand ein anderer Herr, der einer ähnlichen Tätigkeit nachgegangen ist. Bis dahin nichts Ungewöhnliches. Dann klingelt das Handy des Herrn zu meiner Rechten. Schon komisch, wo man mittlerweile überall erreicht wird, dachte ich mir. Spannend wird es, als er entscheidet, dran zu gehen. Er klemmt sein Handy ans Ohr und führt dieses offensichtlich geschäftliche Telefonat. Nebenbei bemerkt: Er ist mit seinem anderen Geschäft noch nicht fertig. Ich persönlich bin mittlerweile fertig und gehe hinüber zum halbabgetrennten Raum, um mir die Hände zu waschen. Dann holt der Herr – weiterhin das Telefonat führend und noch nicht ganz „eingepackt“ – einen Notizblock aus seiner Innentasche. Er klemmt diesen zwischen Ellenbogen und Wand ein und macht dabei Notizen. Um dies rein physisch zu bewerkstelligen, dreht er sich unbewusst deutlich nach links. Ich habe ihn anatomisch deutlich besser kennengelernt, als ich das jemals wollte.

Mit ein paar Augenblicken und Metern Abstand dachte ich mir: Prima – jetzt hast Du eine neue Veranstaltung-story. Mit ein paar weiteren Augenblicken Abstand stellte ich mir selbst die Frage: Wann will ich erreichbar sein, für wen und in welcher Form?

Diese Frage möchte ich an Sie weitergeben. Entscheiden Sie selbst, wann, für wen und in welcher Form es sinnvoll ist, erreichbar zu sein. Wichtig ist, Regeln für sich selbst und andere Personen (im Umgang mit Ihnen)

aufzustellen. Es geht nicht darum, dass es nie eine Ausnahme zu diesen Regeln gibt, aber schon darum, was die Regel und was die Ausnahme darstellt. Aspekte in diesem Zusammenhang sind unter anderem:

- 1) Gehen Sie in der Mittagspause ans Telefon?
- 2) Wer bekommt Ihre Handynummer?
- 3) Wie oft checken Sie in Ihrer Freizeit Ihre E-Mails?

Es gibt kein „richtig“ oder „falsch“. Es gibt höchstens ein „bestmöglich“ – und das auch nur für Sie persönlich. Überraschend ist für viele Personen, dass die meisten Geschäftspartner vernünftig kommunizierte Grenzen und Wünsche an die Zusammenarbeit akzeptieren und meistens sogar respektieren. Ein Beispiel: Ich habe vor mehreren Jahren entschieden, dass Kunden meine Handynummer nicht erhalten. Warum? Weil mein Büro zu normalen Bürozeiten besetzt ist, ich mit meinem Büro täglich in Verbindung stehe und dieses mich bei hochdringenden Angelegenheiten (die wir sehr selten haben) mobil anrufen kann. Ich habe viel mehr Ruhe als der weitaus überwiegende Anteil meiner Trainerkollegen mit einer vergleichbaren Positionierung im Markt. Ich glaube auch nicht, dass der Service darunter leidet, weil wir Alternativen geschaffen haben.

Natürlich werden meine Mitarbeiter und ich häufiger mal nach meiner Handynummer gefragt. Mitarbeiter sagen einfach höflich etwas wie: „Es tut mir leid, aber die darf ich nicht herausgeben. Herr Davis ist ohnehin gerade in einem Vortrag, aber in einer Stunde ist er wieder erreichbar und ich rufe ihn sofort an. Er meldet sich so

schnell wie möglich. Sollen wir eine Uhrzeit hierfür vereinbaren?“

Wenn ich persönlich gefragt werde, ist es natürlich nicht ganz einfach, Nein zu sagen. Ich sage dann einfach: „Nein, Sie sind bloß ein C-Kunde. Sie bekommen die Handynummer nicht!“ Nein, natürlich nicht. Damit es keine Missverständnisse gibt: Es gibt keine solche Kategorisierung bei uns. Ich sage dann häufig etwas wie: „Der schnellste Weg, mich zu erreichen, ist über das Büro. Ich bin ohnehin die meiste Zeit in Veranstaltungen. Ich hoffe, dass das für Sie in Ordnung ist.“ Und wissen Sie, wie die meisten Personen reagieren? Fast immer respektvoll. Manchmal gibt es rein sachlich Rückfragen zu praktischen Aspekten der Zusammenarbeit. Ich habe den Eindruck, dass sich viele wünschen, dass es bei ihnen selbst ähnlich wäre. Die Kernbotschaft bleibt: Definieren Sie sinnvolle Grenzen und Regeln in Bezug auf die Frage: Wann wollen Sie erreichbar sein, für wen und in welcher Form?

Wie Sie die Unterbrechungszahl halbieren

„Ich habe eine Lösung für ihr E-Mail-Flut-Problem. Ich richte ihr E-Mail-Postfach so ein, dass automatisch alle Nachrichten entfernt werden, die einen Vokal beinhalten.“

Für die meisten Menschen sind eintreffende E-Mails die häufigste Quelle einer Unterbrechung. Das ist insofern eine gute Nachricht als dass wir dies relativ leicht verbessern können.

Meine Empfehlung lautet: Denken Sie mal darüber nach, mit welcher Antwortdauer Ihre Geschäftspartner rechnen können sollten. Daraus leiten Sie dann ab, wie oft am Tag es Sinn macht, die eingetroffenen E-Mails zu bearbeiten. Angenommen, Sie kommen zum Ergebnis, dass ein halber Arbeitstag eine vernünftige Antwortdauer ist, dann müsste es doch reichen, wenn Sie zwei bis vier Mal am Tag Ihre E-Mails bearbeiten. Vielleicht erscheint aber auch ein circa stündlicher Turnus sinnvoller.

Resultiert wirklich oft einen entscheidenden Nachteil daraus, wenn Sie nicht innerhalb von einer Stunde, sondern erst innerhalb von zwei Stunden antworten? Ich behaupte, dass es ohnehin Situationen gibt, in denen Sie nicht so schnell reagieren können, zum Beispiel, wenn Sie im Meeting sind, im Flieger oder gar im Urlaub. Das bedeutet, dass der Anspruch, immer sehr kurzfristig zu reagieren ohnehin nicht immer realisierbar ist.

Der geringste Nenner, auf den ich mich so gut wie immer mit Seminarteilnehmern verständigen kann, lautet: Immer die Aufgabe oder einen nennenswerten Teilschritt abschließen, bevor man wieder ins Postfach schaut. Schon dies ist meistens ein entscheidender Schritt nach vorne.



In meiner Beobachtung vieler Personen und Organisationen stelle ich fest, dass – Vorsicht, leicht provokativ – die Erwartung an eine sehr schnelle Reaktion auf E-Mails ein teilweise selbstgezüchtetes Problem ist. Wie komme ich zu dieser Aussage? Stellen Sie sich mal vor, ein Kunde erwartet eine Antwort innerhalb von vier Stunden. Sie wollen verständlicherweise die Erwartung übertreffen und antworten daher schon innerhalb von zwei Stunden. Der Kunde freut sich. Das ist gut. Der Kunde gewöhnt sich hieran. Seine Erwartung steigt. Sein vorausschauendes Kommunizieren mit Ihnen wird schlechter. Er weiß schließlich, dass Sie immer schnell reagieren. Seine gestiegenen Erwartungen versuchen Sie wiederum zu übertreffen. Es wird immer schlimmer. Dieses Beispiel könnte ich bis ins Absurde fortsetzen.

In vielen Unternehmen hat es bereits extreme (wie ich finde: absurde) Züge angenommen. Ich kenne mehrere Unternehmen, in denen die Mehrzahl der Mitarbeiter es kaum aushält, mal 15 Minuten nicht auf ihr Smartphone zu schauen. Ob das so smart ist, wage ich stark zu bezweifeln. Ich persönlich halte es für den Sieg der

Technik über die Vernunft und nicht für einen souveränen Umgang mit der Technik. Dies ist übrigens auch ein wenig branchenspezifisch und auch eine Sache der Unternehmenskultur. Neulich habe ich eine Aussage eines Partners einer großen Kanzlei mitbekommen: Dieser impft seinen neuen Mitarbeitern ein, dass diese sich gleich von Anfang an daran gewöhnen sollten, dass man bis ca. 18 Uhr ohnehin nur mit dem Beantworten von E-Mails und Telefonaten beschäftigt sei und erst danach zu seiner eigentlichen Arbeit komme. Wohl gemerkt, ich kritisiere hier nicht die Gesamtarbeitszeit, die dort im Schnitt bis 22/23 Uhr geht (das ist ein völlig separates Thema), sondern die Prioritätendefinition tagsüber. Es gibt intelligentere Lösungen als den Zustand, in dem hochbezahlte Fachkräfte den ganzen Tag über auf irgendetwas reagieren.

Doch wie bekommt man es umgesetzt, nur vier oder nur zehn Male oder erst nach Abschluss einer Aufgabe wieder ins Postfach zu schauen? Indem Sie jegliche Hinweise auf eintreffende E-Mails deaktivieren! In Outlook geht dies unter: Datei, Optionen, E-Mail. Dort nehmen Sie im Bereich „Nachrichteneingang“ alle Haken heraus.

Wenn Sie Hinweise auf neue Nachrichten nicht deaktivieren, wird die Umsetzung schwer. Angenommen Sie sind auf eine Aufgabe konzentriert, beispielsweise ein geschäftliches Telefonat: Während des Gesprächs trifft eine neue E-Mail ein. Das nehmen Sie wahr, möglicherweise durch Sound, Briefumschlagsymbol und für Outlooknutzer die Desktopbenachrichtigung, die ein wenig wirkt, als ob sie atmet.

Letztlich ist es einfach: So gut wie jede Person, die das Deaktivieren von Nachrichtenhinweisen ausprobiert, zieht ein positives Fazit – das heißt, dass die Vorteile die Nachteile deutlich überwiegen.

Zudem möchte davor „warnen“, morgens als Erstes die E-Mails auch nur anzuschauen. Auch wenn dies für den überwiegenden Teil der arbeitenden Menschheit eine Gewohnheit ist, möchte ich mit diesem Verhaltensmuster brechen, weil man aus dieser Reaktionsschleife oft den ganzen Tag nicht mehr herauskommt. Dies ist meistens weder förderlich für die Produktivität noch für das eigene Empfinden, das Heft selbst in der Hand zu haben.

Im Ergebnis geht es darum, dass Sie eine sinnvolle Häufigkeit für die E-Mailbearbeitung für sich selbst definieren und sich hierbei vor zwei Dingen hüten:

- 1) Vorschnell zu urteilen, dass „der Bereich, in dem ich arbeite, anders ist“ und Sie keine andere Wahl haben, als E-Mails sofort zu beantworten. Dies kann der Fall sein, ist aber tatsächlich viel seltener als die Überzeugung hierzu.
- 2) Aus reiner Neugierde permanent in die E-Mails zu schauen, nur weil das Vorschauenfenster aufgeht oder ein ungeöffneter Briefumschlag sichtbar wird oder ein Signalton zu hören ist. Vielleicht sind Sie der Meinung, dass Neugierde Ihrer Produktivität nicht abträglich ist. Dies ist möglich, aber eher die Ausnahme. Ein Beispiel: Wir hatten vor einigen Jahren einen neuen und noch nicht fertigen Bereich unserer Website schon

veröffentlicht und haben diese offene Baustelle „nicht klicken“ genannt. Was glauben Sie, welcher Bereich derjenige mit der höchsten Klickrate war? Bevor Sie jetzt möglicherweise auf unsere Website gehen, um nachzuschauen was sich dahinter verbirgt: Sparen Sie sich die Zeit. Es ist keine gut investierte Zeit, weil diese Aktivität keine für Sie wichtigen Ergebnisse produzieren würde, weil es diese Rubrik nicht mehr gibt.

Abschließend zum Thema E-Mails sei noch angemerkt, dass sich die Empfehlung des Deaktivierens von eintreffenden Nachrichten nicht auf den „großen“ Bildschirm und E-Mails beschränkt. Auch in Bezug auf jegliche anderen Nachrichten und andere Geräte empfehle ich dies – allen voran natürlich am Handy.

Interne Unterbrechungen reduzieren

Das folgende Thema lässt sich sehr kurz behandeln, ist aber in seiner Auswirkung durchaus signifikant. Es geht um die Reduktion der internen Unterbrechungen. Wenn jedes Teammitglied nur zwei Aspekte berücksichtigt, macht dies eine Menge aus. Ich empfehle hierbei, selbst mit gutem Beispiel voranzugehen.



Der erste Punkt ist, sich die Frage zu stellen: Könnte ich das Problem auch selbst lösen? Ja, das mag banal klingen und sein, aber manchmal ist es Bequemlichkeit, eine andere Person zu fragen. Ich weiß natürlich, dass dies nur bei anderen Personen der Fall ist...

Der zweite Punkt ist, die Fragen oder zu besprechenden Themen zu bündeln. Hierzu eine simple Betrachtung: Wenn jeder zwei Themen bündelt, statt diese einzeln zu adressieren, halbiert sich die Anzahl der Unterbrechungen und notwendigen Gespräche.

Wenn Sie besonders rücksichtvoll sein möchten, probieren Sie doch mal Folgendes aus: Wenn Sie an den Arbeitsplatz einer anderen Person herantreten und diese nicht bereits erkennbar die bisherige Aufgabe abgeschlossen hat, sagen Sie der Person, Sie könne das Thema noch zu Ende machen. Ein paar Sekunden zum Abschluss des Satzes, Gedankengangs oder für eine Notiz sind für Ihr Gegenüber oft sehr hilfreich. Dies wird oft als sehr wertschätzend wahrgenommen. Zudem ist es auch nicht ausgeschlossen, dass es hierdurch einen Effekt

der Abfärbung auf andere Personen gibt, hinsichtlich des Entwickelns schärferer Antennen im Zusammenhang mit Unterbrechungen.

Es kann in einer Organisation oder Abteilung auch sinnvoll, Zeiten einzurichten in welchen man sich gegenseitig nicht „stört“. So könnte man beispielsweise vereinbaren, dass man sich bis 9 Uhr oder zwischen 11 und 12 Uhr nicht gegenseitig unterbricht. Damit dies funktioniert, ist es sehr hilfreich, die Ausnahmen hiervon zu definieren. Dies kann zum Beispiel so definiert sein, dass man die Regel übergangen darf, wenn man sonst in starke zeitliche Bedrängnis käme oder jemand massiv unzufrieden ist.

Den Filmriss vermeiden

Selbstverständlich wird es weder möglich noch sinnvoll sein, jede Unterbrechung zu verhindern. Angenommen, Sie wurden unterbrochen. Sie haben sich um das Anliegen der anderen Person gekümmert. Unmittelbar danach gilt es, möglichst nahtlos mit der ursprünglichen Aufgabe weiterzumachen, sprich den Filmriss zu vermeiden. Das ist oft gar nicht so einfach, da man in der Zwischenzeit oft vergessen hat, wo man genau war.

Kennen Sie die Situation, in der Sie mit einem Gesprächspartner in ein Thema vertieft sind und dann kommt jemand rein und stellt eine Frage zu einem völlig anderen Thema? Nach dem Verschwinden der Person kreuzen sich die Blicke von Ihnen und Ihrem

Gesprächspartner. Welche Frage haben dann beide im Kopf? Richtig, die Frage: Wo waren wir?

Nun kommt das Interessante: Wenn einem von Ihnen beiden das richtige Stichwort einfällt, können Sie nahezu nahtlos fortsetzen. Ein Stichwort genügt also meistens, um den Effizienzverlust deutlich zu verringern.

Die Empfehlung lautet also: Gewöhnen Sie sich an, bei einer Unterbrechung immer eine stichwortartige Notiz zu machen. Es reicht in der Regel ein einzelnes Wort. Sagen Sie der hereinkommenden Person: Ich bin in zwei Sekunden bei Ihnen und notieren das Stichwort. Bei einem Anruf lassen Sie das Telefon die benötigte Sekunde länger klingen, um eine Notiz machen zu können. Dies ist eine Kleinigkeit, die aber bei den zahlreichen Unterbrechungen im Alltag viel ausmacht.

Die wertvolle SMMS

„Am Montag bereite ich mich auf meine Wochenplanung vor. Am Dienstag plane ich meine Woche. Am Mittwoch überarbeite ich meine Planung. Am Donnerstag tippe ich meinen Plan für die Woche in den Computer. Am Freitag denke ich über das Starten meines Planes für die nächste Woche nach.“

Sie kennen sicher die SMS, also die Textnachricht. Vielleicht kennen Sie auch die MMS, die Bildnachricht. Was aber ist die SMMS? Eine neue zeitsparende Bild-Text-Kombinationsnachricht? Nein, es ist keine weitere

technische Neuerung. SMMS ist die Abkürzung für „Stunde mit mir selbst“.



Das Ziel der SMMS ist das unterbrechungsfreie Arbeiten. Ob die hierfür sinnvolle Menge bei einer Stunde pro Woche liegt oder bei sechs Stunden am Tag, kann ich für Sie im Einzelfall nicht beantworten. Für viele Menschen liegt ein guter Wert zwischen einer und drei Stunden pro Arbeitstag. Klar, wer ein Sekretariat hat, für den ist es einfacher, Bescheid zu geben, dass man gerade nicht erreichbar ist.

Aber auch ohne Sekretariat ist es sehr oft möglich, auch mal konzentriert arbeiten zu können. Oft ist es möglich, sich mit einem Kollegen abzusprechen, dass jeder am Vormittag eine Stunde hat, in der die andere Person für einen ans Telefon geht. Jeder hat also täglich eine solche Sperrstunde, bei der man nur für echte Notfälle erreichbar ist. Natürlich erhält der Kollege in dieser Zeit ein paar Anrufe mehr und anschließend sind meistens einige Rückrufe zu tätigen.

Das Fazit der meisten Menschen, die dies ausprobieren ist: Die Produktivität und sogar das Serviceniveau gegenüber den (internen oder externen) Kunden steigen.

So klappt es mit der geblockten Zeit

Vermutlich hat sich jeder, der diese Zeilen liest, schon öfters vorgenommen, Zeit für eine wichtige Tätigkeit zu blocken. Doch die Frage ist auch hier, wie man dies erfolgreich umgesetzt bekommt. Hierzu ein paar weitere Strategien.

Der vermutlich wichtigste Aspekt beim Umsetzen der Blockzeit ist die Einstellung. Betrachten Sie die SMMS wie einen Termin mit einem Gast. Angenommen, Sie hätten einen Kunden, Dienstleister, Bewerber oder Kollegen zu Gast. Wie würden Sie dann mit Störungen umgehen? Deutlich konsequenter! Übernimmt man also die Einstellung, dass dies ein Termin ist wie ein Termin mit einem Gast, geht der Umsetzungserfolg deutlich nach oben.

Wenn Sie Randzeiten für die Realisierung Ihrer Blockzeit nutzen, gehen Sie einem Zielkonflikt weitgehend aus dem Weg. Früh morgens und nach dem normalen Feierabend gibt es schlichtweg weniger Menschen, die Wünsche an Sie herantragen. Dies soll kein Aufruf sein, mehr zu arbeiten, sondern Zeiten zu nutzen, zu denen Sie ohnehin arbeiten. Alternativ ist es auch denkbar, die gesamte Arbeitszeit ein wenig nach vorne oder hinten zu schieben, um den Anteil der Randzeit an der Arbeitszeit zu erhöhen.

Oft ist es das wirksamste, schlichtweg nicht greifbar zu sein. Durch einen Ortswechsel können Sie dies bewirken. Nehmen Sie die Aufgabe, sofern sinnvoll natürlich nur, an einen anderen Ort mit. Dies kann reichen vom Homeoffice über das leere Büro des Kollegen bis zum aktuell nicht anderweitig benötigten Besprechungsraum.

Eine weitere Strategie zur Erhöhung des Umsetzungserfolgs der SMMS ist die Präventivfrage. Angenommen, Sie wollen von zehn bis zwölf Uhr unterbrechungsfrei arbeiten. Dann könnten Sie die Menschen in Ihrem engeren Umfeld vorher fragen, was heute Vormittag noch ansteht. Diese Themen behandeln Sie und entsprechend ist eine Menge vorweggenommen. Zudem steht ausgesprochen im Raum, dass Sie danach nur für echte Notfälle erreichbar sind.

Ein weiterer Faktor bei der erfolgreichen Realisierung der Blockzeit ist die gewählte Menge dessen. Wenn Sie es mit Ihrer Blockzeit übertreiben, wird die Wirkung verflachen und die Unzufriedenheit steigen. Übertreiben Sie es daher nicht. Wenn Sie es aber für sinnvoll halten, nicht erreichbar zu sein, dann sorgen Sie mit den obigen Strategien dafür, dass dies im Regelfall auch eingehalten wird.

Keine Beschwerden zur Nicht-Erreichbarkeit

Viele Menschen haben während oder nach der Behandlung zahlreicher Strategien zur Reduktion der Erreichbarkeit die Befürchtung, dass dies im Umfeld nicht gut ankommt. Hierzu habe ich zwei Anmerkungen:

Erstens, Blockzeit ist kein Egoismus, sondern eine Sachentscheidung beziehungsweise gelebte Priorisierung zur Erhöhung der Produktivität und Reduktion des Stresspegels. Zweitens, es gibt wirksame Wege, die Nachteile und möglichen Unzufriedenheiten zu reduzieren oder gar vollständig zu eliminieren. Nachfolgend erhalten Sie hierzu fünf wesentliche Faktoren.

Faktor 1: Erklären

Gerade wenn Sie zukünftig etwas häufiger Zeit blocken, ist es sehr hilfreich, dies nicht kommentarlos zu tun. Wenn Sie Ihr Verhalten wahrnehmbar verändern und es keine Erklärung hierfür gibt, wird dieses Vakuum oft mit Mutmaßungen gefüllt, die oft nicht hilfreich oder zutreffend sind. Erklären Sie beispielsweise unaufgeregt, dass Sie gerade einfach sehr viel auf dem Tisch haben und es nicht anders geht. Alternativ können Sie auch von fristgebundenen Tätigkeiten sprechen oder der Notwendigkeit, sich zu konzentrieren.

Faktor 2: Erkennbarkeit

Es mag banal klingen, wird aber oft übersehen: Wenn andere Menschen nicht eindeutig erkennen können, dass Sie gerade nicht gestört werden wollen, ist es unmöglich für diese, entsprechend Rücksicht zu nehmen. Hierbei gibt es oft Missverständnisse: Ein Mitarbeiter meint, dass die geschlossene Tür bedeutet, dass man nicht stören soll. Dabei hat der Kollege die Tür nur geschlossen, weil sonst Durchzug herrscht oder die Unterhaltung aus dem Pausenraum gegenüber sonst die Konzentration stört.

Kommunizieren Sie also klar, woran man erkennt, ob Sie unterbrechbar sind oder nicht.



Faktor 3: Ausnahmendefinition

Angenommen, Sie haben Zeit geblockt und dies ist auch sichtbar für Menschen in Ihrem Umfeld. Es gibt Ausnahmesituationen, in denen es trotzdem sinnvoll ist, Sie zu „stören“. Diese Ausnahmefälle gilt es zu definieren, damit einerseits andere Menschen Handlungssicherheit haben und andererseits Sie – sofern nötig – die Einhaltung einfordern können. Eine strikte Regel wäre „nur bei Gefahr für Leib und Leben“. Eine andere Möglichkeit wäre: Wenn Sie mit einem Thema, bei dem Sie erheblich unter Zeitdruck stehen, ohne meinen Input in Ihrer Arbeit blockiert sind. Oder: Wenn es eine erhebliche Unzufriedenheit bei einem unsere 10 Top-Kunden gibt. Solche Regelungen schaffen Klarheit, geben Handlungssicherheit und erleichtern die Zusammenarbeit.

Faktor 4: Blockzeitende

Es stellt sich immer wieder in der Praxis als äußerst hilfreich heraus, wenn andere Menschen wissen oder erkennen können, wann man wieder verfügbar sein wird. Die Nicht-Erreichbarkeit selbst ist selten ein wesentliches Problem oder die Quelle von Unzufriedenheit. Häufig jedoch sorgt die Unsicherheit über die „Wieder-Erreichbarkeit“ für Unmut und Planungsnachteile. Informieren Sie vorab, wann Sie wieder erreichbar sein werden. Alternativ kann die Uhrzeit des Blockzeitendes auch an der geschlossenen Tür hängen, auf den Anrufbeantworter gesprochen werden oder in einem zentralen System einsehbar sein.

Faktor 5: Die KUH-Strategie

Das Problem mit der Nicht-Erreichbarkeit ist selten die Nicht-Erreichbarkeit als solches. Das Problem und die Quelle der Unzufriedenheit bei anderen Personen ist zumeist der mangelnde Abbau von Unsicherheit. Wenn die Unsicherheit abgebaut werden kann, ist es für andere Personen meistens kein Problem, dass Sie eine gewisse Zeit lang nicht erreichbar sind.

Welche Unsicherheit ist gemeint? Die Unsicherheit in Bezug auf zwei Fragestellungen. Erstens: Ist mein Problem aufgenommen? Zweitens: Wann wird sich hierum gekümmert? Wenn diese beiden Fragestellungen beantwortet werden können, ist das Warten (natürlich im vernünftigen Rahmen) meistens kein Problem.

Wenn Sie sich fragen, was es mit der „KUH-Strategie“ auf sich hat. Es handelt sich um vier einfache Dinge, die derjenige, der einen Anrufer vertrösten muss, nutzen kann. Soviel an dieser Stelle: Hierbei ist mehr möglich als der Standard „Herr/Frau XY ist im Termin. Worum geht’s?“. Die Details können Sie abrufen unter: www.peoplebuilding.de/Rücken-freihalten-Kunden.pdf

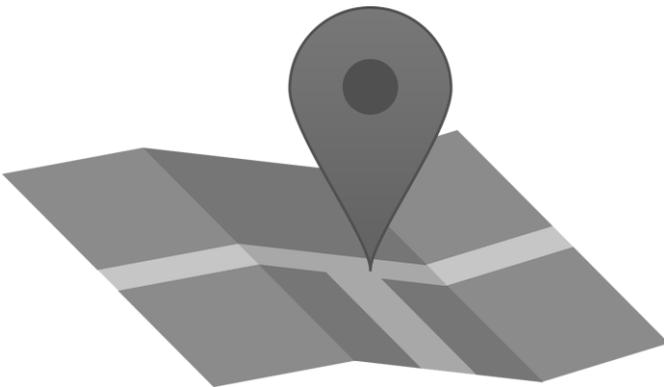
Das setze ich um aus Kapitel 1

2 - Prioritäten setzen und umsetzen

Wichtige Begriffe

„Ich wusste es wurde Zeit, unsere Organisation zu vereinfachen, als wir anfangen unsere Abkürzungen abzukürzen.“

Oft werde ich gefragt: „Herr Davis, was ist denn überhaupt der Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz?“ Angenommen, Sie leben in München und wollen geschäftlich nach Moskau. Wenn Sie einen Kompass haben, diesen korrekt bedienen und somit in die richtige Richtung marschieren, dann sind Sie zwar effektiv (Sie kommen irgendwann an), aber nicht effizient (es dauert lange).



Wenn Sie einen Direktflug von München nach Moskau nehmen, dann sind Sie sowohl effektiv als auch effizient.

Wenn Sie sich in einen Flieger nach Südafrika setzen, dann sind Sie nicht effektiv. Ihr Ziel war schließlich ein anderes, nämlich Moskau. Immerhin sind Sie effizient, da das Verkehrsmittel (zumindest zeitlich betrachtet) eine gute Relation zwischen Input (Ihr Zeiteinsatz) und dem Output hat (ans Ziel kommen). Diese hohe Effizienz bringt Ihnen aber nichts. Es ist wie mit der besten Leiter der Welt, die an der falschen Mauer steht. Hoffentlich handelt es sich hierbei nicht um Ihre Karriereleiter. Preisfrage: Welche Kombination haben Sie, wenn Sie zu Fuß in Richtung Südafrika loslaufen? Effektiv? Effizient? Es ist die Kombination: Ihnen ist nicht zu helfen.

Eine zweite definitorische Frage: Was ist der Unterschied zwischen wichtig und dringend? Dringend ist eine rein (!) zeitliche Komponente. Wenn Sie noch viel Zeit bis zu einer Deadline haben, dann ist die Sache nicht dringend.

Übrigens ist Deadline ein spannendes Wort. Dead-Line: die Todes-Linie. Dieses Wort bringt ein anderes Gefühl mit sich als das Wort Abgabetermin. Egal. Wenn Sie bis zur Deadline nicht mehr viel Zeit haben, dann ist die Angelegenheit dringend. Schon jetzt sei angemerkt, dass die Dringlichkeit nichts mit der Wichtigkeit zu tun hat.

Bei der Wichtigkeit geht es um die Auswirkung. Hat etwas eine starke Auswirkung (in einem relevanten Bereich), dann ist die Sache wichtig. Wenn die Auswirkung geringer ist, dann ist auch die Wichtigkeit niedriger. Eine große Gefahr für unser Zeitmanagement besteht darin, Wichtigkeit und Dringlichkeit zu verwechseln. Aber dazu später mehr.

Aufgabenplanung: oft übersehene Basics

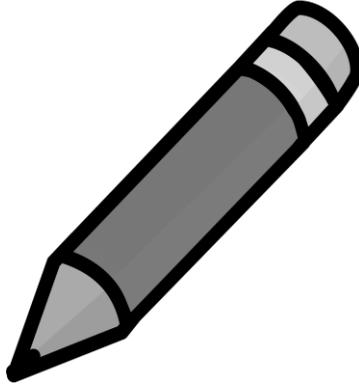
Sehr oft werde ich nach Empfehlungen oder der Einschätzung einzelner Tools zur Aufgabenorganisation gefragt. Natürlich gibt es gute Programme und Apps. Dennoch möchte ich aus mehreren Gründen auf spezielle Empfehlungen verzichten. Ein Grund ist, dass kein Tool für jede Person passend ist. Wir Menschen sind unterschiedlich. Zudem ist das Tempo, in welchem neue Entwicklungen entstehen so hoch, dass es schwer ist, dem in einem Printmedium gerecht zu werden.

Der wichtigste Grund jedoch ist, dass ich überzeugt, dass das genaue Tool sekundär ist. Viel wichtiger ist, dass bestimmte Grundprinzipien beachtet werden. Ich gehe sogar so weit, zu behaupten, dass bei einem fehlenden Überblick und oft daraus resultierendem Stress eines dieser fünf Grundprinzipien missachtet wurde. Die Prinzipien sind nicht revolutionär, aber weiterhin wichtig.

Grundprinzip Nr. 1: Schriftlichkeit

Dass es Sinn macht, alles zu Erledigende zu notieren, mag banal klingen. Selten wird jedoch darüber gesprochen, weshalb dies so hilfreich ist. Der offensichtliche Grund ist natürlich, dass man die Tätigkeit hierdurch nicht vergisst. Nicht so offensichtlich ist der positive Effekt hinsichtlich Fokussierung und Stressreduktion. Wenn Sie eine noch zu erledigende Aufgabe notieren, fällt es leichter, sich auf die aktuell anstehende Aufgabe zu konzentrieren. Zudem ist Ihr Gehirn nicht mehr im Zweispalt – zwischen „nicht vergessen“ und

Konzentration auf die aktuelle Aufgabe. Gewöhnen Sie sich daher an, alles noch zu Erledigende sofort zu notieren.



Grundprinzip Nr. 2: möglichst wenige Orte

Vermutlich haben Sie zusätzlich zu Ihrer eigentlichen Aufgabenliste, beispielsweise in Outlook, noch andere Orte mit Aufgaben oder Informationen, aus denen Aufgaben resultieren. Ihr E-Mail-Postfach gehört hierzu, Ihr Kalender in gewisser Weise ebenso. Zusätzlich gibt es vielleicht eine Excel-Tabelle, einen Projektplan, ein Kollaborations-Tool und vielleicht handschriftliche Notizen.

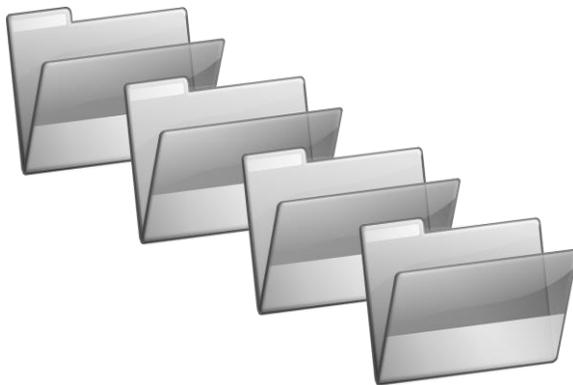
Das Problem ist: Je mehr Orte es gibt, an denen sich Aufgaben sammeln, desto schwerer fällt der Überblick. Durch den schlechteren Überblick werden Prioritätsentscheidungen schlechter und der Stresspegel höher.

Das Ziel sollte daher sein, möglichst wenige Orte zu haben. Im Idealfall ist es nur ein Ort. Dann sind Sie jedoch gut beschäftigt, aus allen anderen Quellen an

diesen einen Ort zu übertragen. Hier gilt es, sinnvoll abzuwägen zwischen dem Übertragungsaufwand einerseits und dem Verlust an Übersicht andererseits. Oft hilft es schon, ein paar Quellen komplett zu eliminieren oder indirekt loszuwerden indem von diesen aus an einen anderen Ort überträgt.

Grundprinzip Nr. 3: Kategorisierung

30 Einzelaufgaben sind schlechter als beispielweise fünf Kategorien mit jeweils im Schnitt sechs Aufgaben. Die schlechte Nachricht lautet: Durch das Kategorisieren ist noch keine Aufgabe erledigt. Aber durch das Kategorisieren gewinnen Sie wiederum an Übersicht. Dies wiederum hat die kürzlich beschriebenen Vorteile, dass bessere Entscheidungen getroffen werden und es einen Beitrag zur Stresseindämmung leistet. Kategorien können Sie auf vielfältige Weise bilden, beispielsweise durch Farben, vorangestellte Zahlen, Spalten oder Umrandungen mit einem Stift.



Grundprinzip Nr. 4: Eindeutigkeit

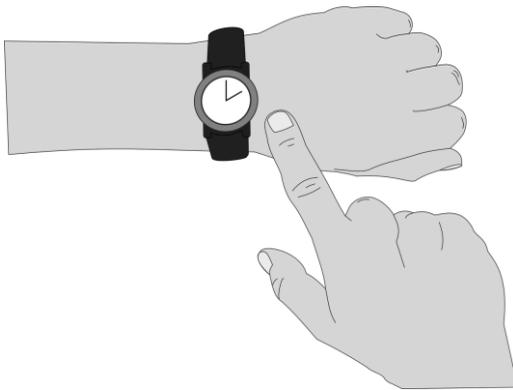
Wichtig ist, dass Ihr Kennzeichnungssystem für Sie eindeutig ist. Nehmen wir Ihre E-Mails als Beispiel: Sie können zur Kennzeichnung des Bearbeitungsstands mit gelesen/ungelesen arbeiten, mit Farben, Fähnchen oder Verschiebung in Unterordner. Welche Kennzeichnung Sie nutzen, ist meiner Einschätzung nach nicht wichtig – Hauptsache es ist für Sie eindeutig. Falls andere Menschen die Unterscheidung auch verstehen sollten, sollte diese natürlich auch für diese eindeutig sein.

Grundprinzip Nr. 5: Einfachheit

Es gibt tolle, ausgeklügelte System und Methoden, seine Aufgaben zu organisieren. Nur was bringt das theoretisch beste System, an das man sich nicht dauerhaft hält? Viel zu oft kommen Menschen aus einer Schulung zu Zeitmanagement oder einer Produktpräsentation heraus und sind ganz begeistert vom kennengelernten System. Ich habe nichts gegen Begeisterung. Nur wenn es viel Aufwand und Disziplin erfordert, das System dauerhaft zu nutzen, bringt es wenig. Halten Sie es lieber simpel. Ein System soll Ihnen dienen, das heißt die Welt für Sie vereinfachen. Machen Sie lieber Abstriche und nutzen ein System, das hierdurch dauerhaft leicht nutzbar ist.

Die Dauer realistisch einschätzen

Sehr häufig gerät eine Person deshalb in zeitliche Bedrängnis, weil die Dauer der Tätigkeit nicht korrekt eingeschätzt wurde. Ganz oft unterschätzen wir die benötigte Dauer – umgekehrt kommt es erheblich seltener vor. Dies kann man in zahlreichen Situationen beobachten: Bei der Einschätzung der benötigten Zeit für das Beantworten einer bestimmten E-Mail über die Dauer eines Teilprojekts bis hin zum Versuch, in Berlin einen Flughafen zu bauen.



Eine wesentliche Feststellung hierbei ist, dass wir Menschen im Allgemeinen sehr schlecht darin sind, die absolute Dauer einer Tätigkeit realistisch einzuschätzen. Mit relativen Schätzungen sind wir deutlich weniger schlecht. Wir können also durch relative Betrachtungen besser werden. Hierzu ist ein kleiner Umweg im Denkprozess notwendig.

Im ersten Schritt fragen Sie sich nicht, wie lange die Aufgabe wohl in Anspruch nehmen wird. Stellen Sie sich

stattdessen die Frage, welche Tätigkeit es in der Vergangenheit gab, die Sie in Bezug auf den zeitlichen Umfang ungefähr gleich aufwändig einschätzen würden. Im zweiten Schritt betrachten Sie die tatsächliche Dauer dieser anderen Tätigkeit. Hierbei ist es natürlich sehr hilfreich, Aufzeichnungen hierüber zu besitzen. Unsere Erinnerung ist nämlich auch längst nicht immer zutreffend. Wir Menschen tendieren dazu, die tatsächlich Dauer auch im Nachhinein zu „unterschätzen“. Dies könnten man auch als Schönreden oder Schöndenken bezeichnen.

Durch diesen kleinen Umweg werden wir nicht sehr gut, aber deutlich besser in der realistischen Einschätzung der benötigten Dauer. Hierdurch wiederum muss weniger umgeplant werden und wir müssen seltener unser Gegenüber enttäuschen, die Zusage nicht eingehalten zu haben.

Die Zeit-Zielscheibe

„Ich hasse es zu kritisieren, aber du bist erst seit zwei Tagen hier und liegst schon drei Tage hinter dem Plan.“

Wenn Sie in die Zeitmanagementliteratur schauen oder ein Seminar zum Thema besuchen, geht es fast immer um die Aspekte Wichtigkeit und Dringlichkeit, welche wir bereits definiert haben. Wenn wir Aufgaben hierbei kategorisch betrachten, dann ergeben sich insgesamt vier Kombinationsmöglichkeiten: wichtig & dringend, weder wichtig noch dringend, wichtig, aber nicht dringend und zu guter Letzt: nicht wichtig, aber dringend.

Wenn Sie dann weiterlesen oder dem Seminar weiter lauschen, wird Ihnen das sog. Eisenhower-Diagramm vorgestellt. Das ist das Modell mit den vier Quadranten. Sie haben es vielleicht schon mal gesehen. Vorweg: Ich habe nichts gegen das Eisenhower-Diagramm und schon gar nichts gegen Mr. Eisenhower, den ich übrigens nie kennengelernt habe. Dennoch halte ich es in der Praxis für wenig brauchbar, d.h. wenig zeitsparend. Warum?

Beim Quadranten „wichtig und dringend“ soll man die Aktivitäten sofort angehen. Braucht es wirklich jemanden, der Ihnen sagt, dass Sie einen lodernden Brand auf Ihrer Prioritätenliste weiter nach oben schieben sollten? Wenn ein besonders wichtiger Kunde ein akutes Problem hat, jede Minute viel Geld kostet und es Ihre Aufgabe ist, dies zu lösen: Dann benötigen Sie keinen Hinweis zur Priorisierung. Zudem: Was macht man, wenn man zehn wichtige und dringende Aufgaben auf einmal hat?

Beim Quadranten „wichtig, aber nicht dringend“ soll man terminieren, also das Ganze später durchführen. Das halte ich nicht für sinnvoll. Dazu gleich mehr.

Beim Quadranten „nicht wichtig, aber dringend“ soll man die Tätigkeit delegieren. Ok, das ist nicht verkehrt. Aber was mache ich, wenn ich niemanden zum Delegieren habe oder die theoretisch verfügbaren Personen auch schon mit Arbeit überschüttet sind?

Beim Quadranten „nicht wichtig, nicht dringend“ soll man die Aktivität entsorgen, also gar nicht durchführen.

Hier stimme ich zu, dass man hierauf so wenig Zeit wie möglich verwenden sollte.

Aber wissen Sie, was das größte Problem mit dem Diagramm ist? Auch wenn es nicht ganz verkehrt ist, unter uns gesprochen: Wenn man das sitzt und hat „viel zu viel zu tun in viel zu wenig Zeit“. Wer macht sich da schon Gedanken darüber, welche Aufgaben welche theoretische Einordnung haben und welche theoretische Handlungsempfehlung sich daraus ableitet?

Dennoch sind die Themen Wichtigkeit und Dringlichkeit von Aktivitäten zentrale Fragen der eigenen Zeitintelligenz. Ich möchte Ihnen eine andere Darstellungs- und auch Sichtweise anbieten: die Zeit-Zielscheibe.



Da es logischerweise weiterhin vier Kombinationsmöglichkeiten gibt, gibt es auch hier vier Bereiche - in diesem Fall Ringe einer Zielscheibe. Das Ganze können Sie sich vorstellen wie eine Dartscheibe – die Sorte Dartscheibe, bei der es innen viele Punkte und weiter außen weniger Punkte gibt.

Stellen Sie sich vor, Sie haben Darts 40 Darts zur Verfügung. Diese repräsentieren 40 Stunden, die Sie in einer Arbeitswoche zur Verfügung haben. Wohin zielen Sie mit den Darts? Natürlich auf die Mitte, den innersten Ring. Werden Sie immer das Bullauge treffen? Natürlich nicht! Aber je besser Sie beim Dartwerfen werden – als Metapher für Ihre Zeitverwendung – desto häufiger erzielen Sie die höchste Punktzahl.

Angenommen, wir versuchen jetzt die (bei meiner Kritik des Eisenhower-Diagramms bereits angesprochenen) vier Kombinationsmöglichkeiten den vier Ringen zuzuordnen. Vorher sollten wir sinnvollerweise erst mal klären, was die Punkte beim Zeitmanagement sind. Wenn dies mit Seminarteilnehmern erarbeitet wird, kommt immer dasselbe Ergebnis heraus: Letztlich geht es um die Ergebnisse, die wir produzieren, und um das Stressniveau. Natürlich wollen wir in einer bestimmten Menge Zeit die bestmöglichen Ergebnisse erzielen und den Stress auf einem tragbaren Niveau halten. Nicht „null Stress“, aber er soll ein bestimmtes Maß zumindest nicht dauerhaft überschreiten. Unsere Bewertungskriterien (die Punkte) sind also die Ergebnisse und das Stressniveau. Behalten wir das im Hinterkopf.

Was kommt in den äußersten Ring? Wenn ich Seminarteilnehmer frage, dann kommt relativ schnell eine meistens übereinstimmende Antwort: Kategorie „nicht wichtig, nicht dringend“. Prima, damit sind schon drei Viertel der insgesamt möglichen Kombinationen schon weg (ja, das ist mathematisch korrekt). Es ist nicht dramatisch oder schlimm, wenn wir dort auch mal Zeit verbringen. Aber es gibt am wenigsten „Punkte“.

Was würde passieren, wenn Sie hier viel Zeit verbringen würden, also vielen Tätigkeiten nachgehen würden, die weder wichtig noch dringend sind? Was waren nochmal unsere Kriterien? Ergebnisse und Stress! Die Ergebnisse wären natürlich nicht gut, wenn wir lauter unwichtige Dinge verfolgen. Der Stresspegel wäre kurzfristig sehr gering. Aber nur so lange, bis uns die wirklichen Themen einholen.

Beispiele sind Tätigkeiten, die mal sinnvoll waren, aber jetzt nur noch aus Gewohnheit durchgeführt werden – obwohl die Umstände nun anders sind. Auch Statistiken, die gemacht werden sollen, aber nicht handlungsentscheidend ausgewertet werden, gehören hierher. Die Einführung neuer Systeme, die nicht besser sind als die alten Systeme. Letztlich alle Aktivitäten ohne Fortschritt. Diesen Bereich nenne ich auch den Bereich der Flucht. Weil die meisten Menschen, die einen wesentlichen Teil ihrer Zeit hier verbringen, auf der Flucht sind vor Themen, mit denen sie sich nicht auseinandersetzen wollen. Dies gilt übrigens beruflich wie privat. Ich weiß, in Ihrer Organisation gibt es solche Tätigkeiten nicht. Also wenden wir uns dem nächsten Bereich zu.

Was kommt in Ring Nummer 2 (von außen betrachtet)? Auch hier sind sich die meisten Seminarteilnehmer einig – auch wenn es manchmal schon Diskussionen gibt. Hier kommt die Kombination „nicht wichtig, aber dringend“ hinein. Als Beispiele hierfür können wir alle Aktivitäten aus Ring 1 hernehmen, wenn wir noch eine kurz bevorstehende Deadline hinzufügen. Also beispielsweise die sinnlose Statistik, die bis zum 15. des Monats fertig sein muss. Nun stehen wir schon kurz davor und haben kaum noch Zeit. Jetzt verursacht die sinnlose Aufgabe auch noch Stress. Damit sind wir auch schon bei der Frage: Was würde passieren, wenn Sie den überwiegenden Teil Ihrer Zeit hier verbringen würden (auch das tun Sie vermutlich nicht – sonst würden Sie nicht diese Zeilen lesen mit dem Ehrgeiz, besser zu werden)? Richtig: keine guten Ergebnisse. Wenn wir ehrlich sind: kein bisschen besser als in Ring 1. Wir meinen nur manchmal, dass wir gute Ergebnisse erzielen, nur weil wir Stress haben. Deshalb nenne ich diesen Bereich auch den Bereich der Illusion. Weil die Gefahr besteht, dass wir der Illusion unterliegen, etwas sei wichtig, nur weil es dringend ist.

Denken Sie hierüber mal nach. Bei uns allen besteht diese Gefahr, vor allem, wenn jemand laut schreit. Was meine ich mit lautem Schreien? Hier gibt es verschiedene Strategien. Von der tatsächlichen Lautstärke über die Häufigkeit der Wiederholung (manche sind so geschickt, den Kanal zu wechseln: mal E-Mail, mal Anruf, mal persönlich) bis hin zur Anzahl und den Ebenen der Personen, die im „cc-Feld“ eingebunden werden. Letztlich wollen wir auch in Ring 2 möglichst wenig Zeit verbringen.

Was kommt in Ring 3 (wiederum von außen betrachtet) und was kommt in den innersten Ring? Die Komplexität hat sich übrigens mittlerweile dramatisch reduziert, da die beiden „unwichtigen“ Kombinationen schon weg sind. Also muss in den beiden verbleibenden, inneren Ringen jeweils „wichtig“ stehen. Somit reduziert sich die Frage auf: Wo gehört „wichtig und dringend“ hin und wohin gehört „wichtig, aber nicht dringend“? Auch hier sind sich fast alle Menschen einig. „Wichtig und dringend“ gehört natürlich in die Mitte. Hier sollten wir unsere Zeit verbringen! Wirklich? Ich behaupte, dass dies die entscheidende Stelle ist, bei der die Zeitintelligenz auf der Strecke bleibt und weshalb sich so viele arbeitende Menschen im Hamsterrad bewegen. Warum? Schauen wir uns das Ganze mal an:

Der Bereich „wichtig und dringend“ gehört meiner Meinung nach (entgegen der mehrheitlichen Meinung) in Ring 3, also den zweitinnersten Ring, nicht den innersten Ring! Was gehört hierzu? Alle Aufgaben, die eine deutliche Auswirkung haben (und daher wichtig sind) und gleichzeitig unter Zeitdruck geschehen. Die meisten arbeitenden Menschen „leben“ hier – im Sinne von: verbringen hier den überwiegenden Teil ihrer Arbeitszeit.

Was sind die Auswirkungen? Das Positive: Sie erzielen relativ gute Ergebnisse. Wenn Sie wirklich konsequent die unwichtigen Dinge ausblenden (egal ob dringend oder nicht) und sich auf Wichtiges konzentrieren, dann haben Sie ein überdurchschnittliche gutes Prioritätenmanagement und somit überdurchschnittlich gute Ergebnisse. Wo liegt der Nachteil? Der Preis ist das permanent hohe Stresslevel! Diesen Ring nenne ich den

Bereich der Feuerwehr, weil die Feuerwehr natürlicherweise einen hohen Anteil an Tätigkeiten ausführt, die wichtig und dringend zugleich sind. Warum ist es wichtig, einen Brand zu löschen? Wenn Sie ihn gar nicht löschen, dann brennt das Haus ab. Kein gutes Ergebnis! Ist es dringend? Wenn Sie drei Tage warten, ist es zu spät. Dann können Sie noch so effizient löschen. Es bringt nichts mehr.

Es gibt manchmal auch psychologische Gründe, weshalb Menschen daran festhalten, viel Zeit in diesem Stressbereich zu verbringen. Wenn man permanent Zeitdruck hat, haben andere Menschen die Wahrnehmung, dass man äußerst wichtig ist. Zumindest glauben das viele Personen. Meine Beobachtung hierzu ist aber, dass die meisten Menschen viel zu sehr mit sich selbst beschäftigt sind als dass sie gedanklich viel Zeit auf andere Menschen verwenden.

Kommen wir zum Bullauge: Hier steht „wichtig, aber nicht dringend“ drin. Selbst diejenigen, die aus der Natur der Sache heraus einen hohen Anteil an Tätigkeiten haben, die wichtig und dringend zugleich sind, sollten hier mittelfristig immer mehr Zeit verbringen. Warum? Was sind Beispiele hierfür? Alle Aktivitäten, die damit zu tun haben, im Brandfall schnell und effizient einsatzbereit zu sein. Beispielsweise Einsatztraining und Gerätwartung. Bei Letzterem ist u.a. das Füllen von Wasser- und Benzintank wichtig und das in der richtigen Kombination – umgekehrt ist es nicht gut.

In diesen Ring fallen bei der Feuerwehr auch jegliche Maßnahmen zur Verhinderung von Bränden. Wird es der

schlausten Feuerwehr der Welt gelingen, alle Brände zu verhindern? Sie kennen die Antwort: natürlich nicht. Aber von 20 Bränden wird sie vielleicht 4 verhindern können und für weitere 3 Brände eine bessere, schnellere Vorgehensweise entwickeln.

Was folgt hieraus im Vergleich zur Feuerwehr, die sich permanent im Ring 3 aufhält und hier sogar sehr gut ist (beim Löschen von Bränden)? Man hat bessere Ergebnisse (einige Brände verhindert, andere schneller gelöscht) und weniger Stress. Ist das erstrebenswert? Ich finde schon. Natürlich können lediglich Feuerwehrleute aus den obigen Schilderungen lernen. Sie verbringen ja keine Zeit mit dem Löschen plötzlich auftretender Brandherde ...

Wir haben schon festgestellt, dass wir nicht alle Dringlichkeiten vermeiden können. Kein Mensch kann so schlau sein – zumindest nicht ohne hellseherische Fähigkeiten. Nehmen wir ein Beispiel aus dem privaten Bereich. Angenommen, Sie erhalten von der Schule einen Anruf, dass Ihr Kind einen Unfall hatte. Es ist nichts Lebensbedrohliches, aber das Kind hat sich den Arm gebrochen. Dann ist es selbstredend wichtig und dringend, sich darum zu kümmern.

Im beruflichen Bereich tauchen natürlich wesentlich häufiger plötzliche „Notfälle“ auf. Aber es gibt auch eine ganze Menge Ereignisse, die im Laufe der Zeit vom innersten Ring in den Ring 3 wandern. Ein klassisches Beispiel hierfür ist die Steuererklärung. Sie wissen in der Regel ganz genau, wann Sie Ihre Steuerunterlagen abgeben müssen. Das Thema ist wichtig, weil es deutlich

negative Konsequenzen hat, wenn Sie es nicht oder fehlerhaft tun. Es ist aber zunächst einmal nicht dringend. Sie wissen lange im Voraus, wann Sie Ihre Steuererklärung abzugeben haben, und haben somit wesentlich mehr Zeit, als Sie noch zur Fertigstellung benötigen. Im Laufe der Zeit – ohne dass Sie etwas tun (das ist wörtlich gemeint) – wandert die Aktivität einen Ring weiter nach außen, in den Stressbereich (Ring 3).

Woher soll die zusätzliche Zeit für das Bullauge hergenommen werden? Die zusätzliche Zeit für den innersten Ring muss primär aus den beiden äußersten Ringen kommen, also den nicht wichtigen Bereichen. Klassische Beispiele im privaten Bereich sind die Zeiten, die wir mit Fernsehen verbringen zu reduzieren, weniger zu streiten, Dinge so zu organisieren, dass man weniger suchen muss, bei Erledigungen nicht unnötig Zeit zu verplempern. Klassische Themen im geschäftlichen Bereich sind längere Plaudereien (Ihr soziales Leben sollte primär in der Freizeit stattfinden – das sage ich nicht mal durch die Brille eines Arbeitgebers), redundante Arbeiten, unnötiges Verzetteln, übermäßige Perfektion in weniger wichtigen Bereichen, Zeit für taktische Spielchen und natürlich die Zeit in weniger als optimal produktiven Meetings (mehr hierzu an späterer Stelle).

Sie können sofort mehr Zeit im Bullauge verbringen, wenn Sie die Ringe 1 und 2 konsequent auf ein absolutes Minimum beschränken. Mittelfristig erhöhen Sie Ihren Zeitanteil im innersten Produktivbereich auch dadurch, dass Sie aus Stresssituationen und plötzlich auftretenden Brandherden lernen und so clever sind, zumindest

manche davon zu verhindern und bei weiteren gut gewappnet zu sein. Das ist in meinen Augen dann wirkliche Zeitintelligenz. Es ist mittelfristig absolut möglich, eine sehr erfolgreiche Karriere zu haben und deutlich mehr als 50 Prozent seiner Zeit in dieser Zeitintelligenz-Zone zu verbringen. Das ist in keiner Weise ein Widerspruch. Im Gegenteil: Erfolg und Zufriedenheit/Stresspegel einerseits und Ihr Zeitanteil in der Zeitintelligenz-Zone stehen in einem positiven Zusammenhang.

Ziele eines guten Zeitmanagements

„Think globally, act locally, panic internally.“

Wenn wir mehr Zeit im Inneren der Zeit-Zielscheibe verbringen, nimmt unser Stressniveau ab. Das haben wir schon festgestellt. Aber sind unsere Ergebnisse dann eher ein wenig besser oder ein wenig schlechter? Zumindest nicht schlechter, weil wir (wie in Ring 3) den Fokus auf den wirklich wichtigen Dingen haben. Kurzfristig sieht man in den Ergebnissen keinen großen Unterschied. Mittelfristig aber schon, wie beim Beispiel der schlaueren Feuerwehr, die manche Brände verhindert und für einen anderen Brandtypus eine effizientere Löschweise entwickelt. Wir werden durch den Fokus auf die Zeitintelligenz-Zone strategischer. Wir konzentrieren uns stärker auf Aktivitäten, die eine größere Hebelwirkung haben.

Sie verbringen weniger Zeit „im“ Prozess und stattdessen mehr Zeit damit, „am“ Prozess zu arbeiten. Sie arbeiten

weniger „in“ der Abteilung und mehr „an“ der Abteilung. Sie arbeiten als Vertriebsleiter weniger „im“ Vertrieb und mehr „am“ Vertrieb. Als Unternehmer arbeiten Sie weniger „in“ Ihrem Unternehmen und mehr „am“ Unternehmen. Das ist zwar nur ein Unterschied von ein oder zwei Buchstaben, aber ein riesiger Unterschied in der Denkphilosophie und mittelfristig auch in den Ergebnissen. Quasi ein kleiner Schritt für Sie und ein großer Schritt für Ihre Ergebnisse.



Übrigens muss es natürlich weiterhin Personen in einer Organisation geben, die primär Brände löschen. In manchen Bereichen liegt dies stark in der Natur der Sache. Jemand beim IT-Helpdesk eines Unternehmens hat beispielsweise gerade die Aufgabe, bei Userproblemen schnell zu reagieren, damit der User weiterarbeiten kann (und diesem zu sagen, dass er erst mal runter- und wieder hochfahren soll und dann bei Fortbestand des Problems erneut anrufen soll, in der Hoffnung, dass sich dann ein Kollege darum kümmern muss. Ok, das ist keine ganz faire Würdigung fähiger IT-Helpdesk-Mitarbeiter). In der Strategieabteilung eines

Konzerns ist meistens der Anteil der aus der Natur der Sache heraus plötzlich auftretenden Themen geringer. Zurück zu dem IT-Helpdesk, stellvertretend für viele andere Bereiche: Es ist die Aufgabe der Führungskraft des Bereichs zuzusehen, dass die Mitarbeiter wenigstens zehn Prozent ihrer Zeit auf die Analyse von Problemen und die Verhinderung häufiger Probleme verwenden (können), anstatt zu 110 Prozent mit einem reinen Reagieren und „am Laufen halten“ beschäftigt sind. Meinen bildhaften Vergleich hierzu mit Retter Richard kennen Sie schon.

Je höher Sie in einer Organisation kommen (und je größer Ihre Familie, Ihr Haushalt etc. ist), desto größer wird typischerweise die Anzahl der untereinander konkurrierenden Aufgaben und Dinge, die Sie unter einen Hut bringen müssen. Umso wichtiger wird es dann, den unnötigen Anteil der dringenden Themen zu vermeiden und das Augenmerk darauf zu richten, schlau statt viel zu arbeiten. Hierzu gehört es beispielsweise, Systeme zu implementieren, die automatisch laufen. Damit ist gemeint, dass Sie zwar einmal Aufwand haben, aber dann dauerhaft Zeit sparen. Das Modell ist dann nicht mehr „Zeit, Nutzen, Zeit, Nutzen, Zeit, Nutzen usw.“, sondern „Zeit, Zeit, Nutzen, Nutzen, Nutzen, Nutzen usw.“ Das ist die Formel für zeitliche Freiheit. Mini-Exkurs: Die Formel für finanzielle Freiheit ist der Wechsel von „Zeit, Geld, Zeit, Geld, Zeit, Geld usw.“ zu „Zeit, Zeit, Geld, Geld, Geld, Geld usw.“. Das bringt wiederum auch mehr zeitliche Freiheit mit sich. Ende des Exkurses.

Zu diesen Systemen gehören (ohne Menschen auf reine Aufgabenerfüller reduzieren zu wollen) beispielsweise zuverlässige Personen - im betrieblichen und möglicherweise auch im privaten Bereich, welche Ihnen zuarbeiten und Ihnen Dinge abnehmen. Wenn Sie privat niemanden bezahlen können, können Sie vielleicht bestimmte Aktivitäten mit einer anderen Person tauschen. Damit können Sie erreichen, dass beide Personen vermehrt Tätigkeiten durchführen, die sie jeweils lieber machen oder schneller durchführen können.

Zu diesen Systemen gehört auch Planung. Planung ist etwas, das in den meisten Fällen nicht dringend ist. Niemand steht plötzlich vor der Tür und sagt Ihnen: „Sie müssen jetzt planen.“ Sie können es auch sein lassen, aber wenn Sie es tun, haben Sie natürlich den Vorteil, dass Sie durch die Planungszeit im Normalfall mehr als die hierfür benötigte Zeit wieder „reinholen“, meistens um ein Mehrfaches (klar, man kann sich auch „zu Tode“ planen – auch wenn das nicht zu den häufigsten Todesursachen gehört). Wenn Sie sich hinsetzen und eine Viertelstunde lang Ihre Woche planen, dann sparen Sie definitiv Zeit. Wenn Sie dies regelmäßig, d.h. jede Woche tun, ist das in meiner Betrachtung ein „System“, das Ihnen nutzt.

Eine Art Mini-Inventur in Bezug auf Ihre Zeitverwendung können Sie machen, indem Sie in Bezug auf Ihre letzten fünf Arbeitstage die Aktivitäten so gut wie möglich reproduzieren, mit einer Dauer versehen und den vier Ringen zuordnen. Dann ermitteln Sie den Anteil Ihrer Zeit in den vier Ringen. Wenn diese vier Anteile sich zu Hundert addieren, spricht das für Ihre Rechen-

fähigkeiten. Wie kann man diese vier Zeitverwendungsanteile interpretieren? Aus der Summe der beiden inneren Ringe können Sie relativ genau ablesen, wie produktiv Sie im betrachteten Zeitraum waren. Aus der Summe von Ring 2 und 3 können Sie relativ genau ablesen, wie hoch Ihr Stressniveau in der betrachteten Zeit war.

Der Unterschied zwischen einer erfolgreichen und stressigen Woche einerseits und einer erfolgreichen und nicht so stressigen Woche andererseits liegt im Unterschied zwischen Ring 3 und Ring 4.

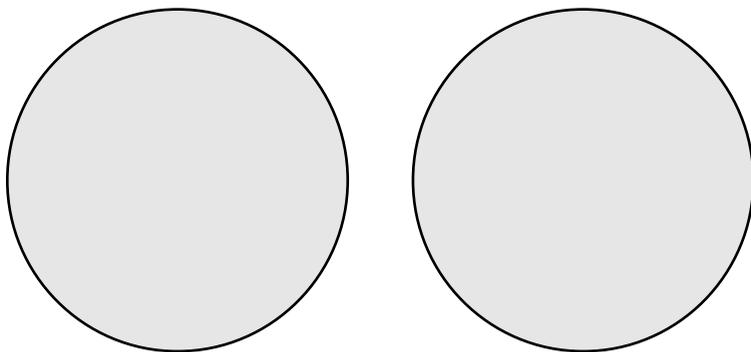
Der Zeitverwendungs-Kuchen

„Herr Trainer, nach dem Kreativseminar ‚think outside the box‘ haben wir noch Anlaufschwierigkeiten. Wir müssen uns vor der Umsetzung noch einigen, auf die Größe der Box, aus welchem Material die Box bestehen soll, das Budget für die Box und unsere Präferenz in Bezug auf einen Lieferanten für die Box.“

Der Zeitverwendungskuchen ist ein Analysewerkzeug für eine bessere Prioritätenfindung. Genau genommen sind es zwei (gleichgroße) Kuchen.

Kuchen 1 visualisiert den „Ist-Zustand“, beantwortet also die Frage, wie Sie Ihre Zeit in einer typischen Woche tatsächlich verwenden. Die Größe der einzelnen Kuchenstücke repräsentiert natürlich Ihre jeweiligen Zeitverwendungsanteile. Hierbei gibt es oft mehrere Möglichkeiten, die Zeitanteile zu definieren. Machen Sie es einfach so, wie Sie es für sinnvoll halten.

Kuchen 2 repräsentiert Ihre Zeitverwendung in der idealen Welt. Natürlich wissen wir, dass wir diese ideale (Arbeits-)Welt nicht haben und nicht haben werden.



Was machen wir jetzt mit den beiden Kuchen? Werfen Sie einen Blick auf die größte Differenz der beiden Kuchenstücke in die eine und in die andere Richtung. Da die Kuchen gleich groß sind, muss es für jedes größere Kuchenstück auch eines oder mehrere kleinere Kuchenstücke im Vergleich zum anderen Kuchen geben. Die größte Differenz in die eine und in die andere Richtung sind die beiden Stellen, an denen es in der Regel Sinn macht, ernsthaft über Möglichkeiten der zeitlichen Umverteilung nachzudenken. In den meisten Fällen gelingt keine vollständige Angleichung an den Ideal-Kuchen, aber immerhin eine Annäherung und ein hiermit verbundener Produktivitätssprung.

Eine weitere sinnvolle Frage in diesem Zusammenhang lautet: Von den vielen Tätigkeiten, denen Sie nachgehen, welche hiervon ist diejenige mit der höchsten Wertschöpfung? Für Mitarbeiter im Vertrieb ist dies meistens die Zeit, die sie mit einem Kunden verbringen. In vielen

anderen Bereichen ist dies häufig nicht so offensichtlich. Oft ist dies die eigentliche fachliche Tätigkeit. Dann stellen Sie sich noch die Frage: Wie müsste ich mich und mein Umfeld organisieren, um 10, 20 oder 50 Prozent mehr Zeit mit dieser Tätigkeit zu verbringen? Wenn ich mit Vertriebsmitarbeitern arbeite (ich mache keine Vertriebsstrainings, werde aber zu Zeitintelligenz oft für Vertriebsteams gebucht), dann sage ich diesen, dass sie zwei Hebel haben: ihre Effektivität in der Zeit, die sie mit Kunden verbringen und ihre Produktivität außerhalb der Kundenzeit, damit sie mehr Zeit mit Kunden verbringen können. Bei Ersterem macht ein ständiges Arbeiten an Fachwissen und Verkaufsfähigkeiten Sinn. Bei Letzterem reichen oft kleine Änderungen in der eigenen Arbeitsweise, um nicht mehr zwei, sondern drei Stunden täglich mit (den richtigen) Kunden zu verbringen. So einfach kann in vielen Fällen ein Umsatzsprung von 50 Prozent sein.

Der Aufwand, die beiden Zeitverwendungskuchen so anzulegen, dass man gute Erkenntnisse hieraus ableiten kann, liegt meistens bei ca. 15 Minuten: Zeichnen Sie einfach zwei Kreise und machen sich Gedanken, die Sie durch die Größe der Stücke visualisieren. Dies ist meiner Erfahrung nach gut investierte Zeit.

Die Not-To-Do-Liste

„Egal wie beschäftigt ich bin: Nie ist es zu viel, um keine Zeit mehr zu haben, um mich zu beschweren wie beschäftigt ich bin.“

Im Laufe der Zeit kommen beruflich meistens mehr neue Aufgaben hinzu als automatisch in der gleichen Zeit wegfallen. Dies mag eine banale Erkenntnis sein, die Auswirkungen sind jedoch oft nicht so lustig. Wenn es immer mehr wird, ist man verständlicherweise schnell beim Thema Priorisierung und der Optimierung des To-Do-Liste.

Meine Empfehlung lautet: Machen Sie sich auch regelmäßig Gedanken über Ihre Not-To-Do-Liste! Was hat es damit auf sich? Hierzu gehören Tätigkeiten, die Sie gar nicht mehr durchführen werden, nur noch in reduzierter Form, nicht mehr selbst oder erst zu einem deutlich späteren Zeitpunkt. Füllen Sie gerne den Platz nach der Aufführung der einzelnen Fragen aus.

Was werde ich gar nicht mehr machen?

Was werde ich nur noch in reduzierter Form tun?

Was mache ich nicht mehr selbst?

Was erledige ich erst deutlich später?

Transparenz schaffen

„Du hast gerade 45 Minuten damit verbracht, zu rechtfertigen, warum du zu beschäftigt bist etwas zu tun, das 2 Minuten dauern würde.“

Wenn man einen Prozess verbessern möchte, was macht man dann zuerst? Typischerweise wird erst eine Ist-Analyse gemacht, um sich dann Gedanken über mögliche und sinnvolle Verbesserungen zu machen. Dies ist auch in Bezug auf die eigene Zeitverwendung sehr nützlich. Wie funktioniert hierbei die Ist-Analyse?

Eine ganz einfache und gleichzeitig sehr wirksame Übung ist es, eine Woche lang aufzuschreiben, was man gerade gemacht hat und wie lange es gedauert hat. Dies ist nicht mit Planung zu verwechseln. Bei einer Planung richtet man seine Aufmerksamkeit in die Zukunft. Beim Herstellen einer höheren Transparenz im Rahmen einer solchen Ist-Analyse geht es darum festzustellen, wie viel Zeit man wirklich mit welchen Tätigkeiten verbringt. Dies sollte möglichst unmittelbar nach Beendigung einer Aufgabe schriftlich geschehen, um ein möglichst realistisches Abbild der Realität zu bekommen.



Man schreibt also beispielsweise auf, dass man am Montagvormittag erstmal 30 Minuten mit dem Bearbeiten von E-Mails verbracht hat. Dann eine Stunde in einem Meeting, dann 45 Minuten mit diversen Telefonaten. Es geht hierbei nicht um wissenschaftliche Genauigkeit oder darum, jeden Toilettengang zu protokollieren, sondern einfach darum, relativ genau zu sehen, wie Ihre Zeitverwendung wirklich aussieht.

Eine kleine Vorwarnung: Die meisten Menschen sind bei erster Durchführung dieser Übung ziemlich überrascht in Bezug auf einen wesentlichen Teil ihrer Zeitverwendung. Es geht allerdings gar nicht so sehr darum, wie gut Ihr Zeitmanagement ist (was in einer etwaigen Bewertung ohnehin stark von den Kriterien und der Gewichtung dieser Kriterien abhängen würde) oder wie gut Sie im Vergleich zu anderen Personen dastehen. Es geht vielmehr darum, völlig wertneutral am Ende eines Tages und einer Woche zu sehen, wie man seine Zeit eingesetzt hat. Hieraus leiten sich dann auch ohne Coach simple Möglichkeiten ab, an manch einer Stelle Zeit einzusparen, ohne dass es wesentliche Nachteile hätte.

Man stellt beispielsweise fest, dass man eine Tätigkeit hätte deutlich straffen können, eine andere Tätigkeit vielleicht völlig anders organisieren, zwei Aufgaben hätte verbinden können, ein weiteres Thema vielleicht hätte ganz streichen können. Selbst wenn es nur fünf Prozent der Gesamttätigkeiten sind, bei denen Sie simple Verbesserungsmöglichkeiten feststellen, so sind dies – über eine Woche betrachtet – oft ein, zwei oder drei Stunden, die eingespart werden können. Zudem stellt sich in der Regel automatisch der Ehrgeiz ein, besser zu werden.

Häufig bekomme ich die Rückmeldung von ehemaligen Seminarteilnehmern, dass diese eine solche Transparenzübung jeden Monat eine Woche lang durchführen. Häufig stellen diese dann fest, dass es viele wiederkehrende Themen gibt, die anders und besser organisiert werden können. Es sind oft scheinbar lächerliche Kleinigkeiten, die Zeit sparen. Ein kleines Beispiel aus dem privaten Bereich: Angenommen, Sie kaufen meistens im selben Supermarkt ein. Normalerweise wird in einem Supermarkt nicht jede Woche umgeräumt. Machen Sie doch einfach eine Liste der Dinge, die Sie zumindest einigermaßen regelmäßig einkaufen und schreiben diese in etwa in der Reihenfolge auf, in der Sie diese im Supermarkt vorfinden, wenn Sie Ihre gewohnte Route gehen. Diese Liste können Sie im Laufe der Zeit erweitern, bis fast alles enthalten ist, das sie dort kaufen. Dann machen Sie Kopien bzw. eine gewisse Anzahl von Ausdrucken hiervon. Vor dem Einkaufen brauchen Sie dann nur noch die entsprechenden Mengen dazuschreiben. So kostet der Einkaufszettel weniger Zeit und im Supermarkt sind Sie auch schneller.

Manchmal meinen Menschen, dass es übertrieben ist, den Einkaufsprozess zeitlich zu optimieren. Man muss diesen Vorgang auch nicht optimieren. Aber, stellvertretend für viele andere Routinetätigkeiten: Mir stellt sich die Frage, ob das eine Tätigkeit ist, bei der es primär um das Ergebnis oder um den Vorgang geht. Dies hängt aus meiner Sicht stark davon ab, wie viel Freude diese Tätigkeit bringt und wie wichtig diese einem selbst ist, im Vergleich zu anderen Tätigkeiten. Bei der Betrachtung des Spaßfaktors landet Einkaufen bei mir persönlich nicht ganz oben auf der Liste.

Häufig gibt es beim Optimieren von Routinetätigkeiten auch die Sorge, dass dies zu noch mehr Stress führen könnte. Nichts könnte weiter von der Wahrheit entfernt sein. Angenommen, Sie brauchen im Schnitt ca. 45 Minuten für das Einkaufen. Jetzt haben Sie alles in der richtigen Reihenfolge auf einem Zettel und schaffen es bei gleichem Tempo aber in 30 Minuten. Wenn Sie jetzt übertrieben herumrennen, um noch ein paar Minuten herauszuholen, dann geht die Zeitersparnis schon zu Lasten eines höheren Stressniveaus. Sie können, wenn Sie möchten, sogar etwas langsamer machen als sonst und dennoch etwas schneller fertig sein. Ich persönlich finde das Optimieren von Routinetätigkeiten unheimlich „entstressend“ und zeiteinsparend zugleich. Und wer weiß, was passiert, wenn Sie diese Denkgewohnheit auf Bürotätigkeiten übertragen.

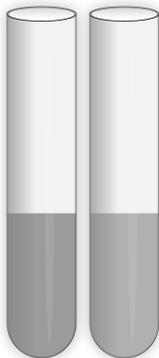
Übrigens habe ich habe noch nie von jemandem die Rückmeldung erhalten, dass diese Übung nicht zu Verbesserungen geführt habe. Es ist gar nicht selten, dass Menschen feststellen, dass es keine Hexerei wäre, drei bis acht Wochenstunden zu gewinnen.

Gesteine und Zeitmanagement

„Du Chef, der Tod und die Steuer wollen dich sehen – die Steuer besteht darauf, zuerst dran zu sein.“

Was haben Gesteine und Zeitmanagement miteinander zu tun? Es gab einen Versuch im Chemieunterricht, den werde ich nie vergessen. Es gab zwei Reagenzgläser mit einem Fassungsvermögen von jeweils 100 ml. Beide

Gläser waren aber nur zur Hälfte, also mit 50 ml gefüllt – jeweils mit einer durchsichtigen Flüssigkeit, die aussah wie Wasser.



Dann ist die Lehrerin hingegangen und hat den kompletten Inhalt des einen Reagenzglases in das andere hineingeschüttet. Es ist nichts verschüttet worden und auch nichts verdunstet. Dennoch waren 50 ml plus 50 ml nicht, wie man mathematisch meinen würde, 100, sondern lediglich 96 ml. Was war die simple (alles andere würde mein Fachwissen in Sachen Chemie auch deutlich überfordern) Erklärung hierfür? Die Flüssigkeiten hatten einfach unterschiedliche Dichten. Die eine Flüssigkeit hatte also größere Teile als die andere.

Nehmen wir einen Maßstab, den wir uns besser vorstellen können. Stellen Sie sich vor, Sie haben 50 Liter Sand und 50 Liter größere Gesteinsbrocken. Wenn Sie den Sand zuerst in einen Behälter geben und dann erst die großen Brocken, dann sind es in Summe tatsächlich 100 Liter. Fangen Sie allerdings mit den großen Brocken an und geben dann den Sand hinein, dann findet zumindest ein Teil des Sands Platz in den

Zwischenräumen. Somit liegt die Füllhöhe deutlich sichtbar unter 100.

Was ist die Schlussfolgerung aus dieser Metapher, und was hat das Ganze mit Effektivität zu tun? Ganz einfach: Starten Sie mit den großen Brocken! Dieser Tipp hat mehr inhaltlichen Tiefgang, als es auf den ersten Blick vielleicht erscheinen mag. Warum? Ich behaupte, dass die Realität in den meisten Fällen anders aussieht. Angenommen, Sie haben zehn zu erledigende Aufgaben: einen großen Brocken und viele kleinere und mittlere Aufgaben. Womit starten die meisten Menschen? Klar, mit den kleineren Aufgaben, weil wir dann schon mal einige Haken setzen können. Vielleicht können wir sogar schon relativ schnell die Hälfte der Aufgaben abhaken und haben dann das gute Gefühl, die Hälfte schon geschafft zu haben. Das ist eine – für Ihre Produktivität – gefährliche Illusion. Angenommen, Sie setzen für Ihre Planung bei der großen Aufgabe vier Stunden an und für die restlichen Aufgaben in Summe ebenfalls vier Stunden Aufwand. Bei einem angenommenen achtstündigen Arbeitstag ist dann alles bestens und die Reihenfolge sekundär, da Sie schließlich alle vorgenommenen Aufgaben an diesem Tag schaffen. Soweit die Theorie. Sie und ich wissen, dass die Praxis anders aussieht.

Nehmen wir an, dass Ihre Schätzung in Bezug auf die kleineren und mittleren Aufgaben relativ gut war. Sie haben nur bei zwei Aufgaben ein wenig länger gebraucht als gedacht und es gab an dem Tag nur ein paar wenige Unterbrechungen. Aus den geplanten vier Stunden sind also „nur“ fünfeinhalb Stunden geworden. Sie erinnern sich: Menschen brauchen im Schnitt doppelt so lang wie

gedacht, plus Unterbrechungen. Nun sind also vom achtstündigen Arbeitstag nur noch zweieinhalb Stunden übrig. Die Hemmschwelle, mit dem großen Brocken überhaupt noch zu starten, wird immer größer. Warum? Weil Sie wissen, dass Sie entweder noch ein paar Stunden werden dranhängen müssen und haben somit einen deutlich längeren Arbeitstag als angedacht oder Sie werden eine unfertige Aufgabe in der Mitte unterbrechen müssen und mit dem unbefriedigenden Gefühl einer großen, offenen Aufgabe nach Hause gehen.

Nun ist mir klar, dass Sie selten vier oder gar fünfeinhalb Stunden am Stück haben, um diesen großen Brocken zu erledigen. Jedoch möchte ich anregen, bei Ankunft im Büro mit einem Teil eines großen Brockens zu starten. Was machen die meisten Menschen als erste Tätigkeit? Vielleicht einen Kaffee holen oder auf Toilette gehen – irgendwas mit Flüssigkeiten. Ernsthaft: Die meisten Menschen schauen zunächst in ihr E-Mail-Postfach. Aus diesem Arbeiten im Reaktionsmodus kommen diese dann oft längere Zeit nicht heraus. Probieren Sie es aus, zunächst mit einem wesentlichen Teil eines großen Brockens zu starten.

Welche Voraussetzung erfordert es, um mit dem großen Brocken anzufangen? Man könnte es Konsequenz nennen. Es ist aber nützlich, das Thema noch ein wenig anders zu beleuchten: Es geht auch darum, eine gewisse Gelassenheit in Bezug auf die Anzahl der offenen Aufgaben zu entwickeln.

Kleiner, aber sehr relevanter Exkurs: Die meisten arbeitenden Menschen bewerten ihre eigene Arbeits-

produktivität primär mit der Beantwortung der Frage: Wie viele Aufgaben habe ich geschafft? Abwandlungen dieser Frage sind: Welchen Anteil meiner Aufgaben habe ich geschafft oder wie viele sind noch offen? Ich vertrete eine völlig andere Ansicht hierzu: Dies sind nicht die entscheidenden Fragen. Entscheidend ist es, Fortschritte in wichtigen Bereichen zu machen. Eine Arbeitswoche war gut, wenn man in allen (oder zumindest den meisten) wesentlichen Bereichen einen guten Fortschritt erzielt hat, völlig unabhängig davon, wie viele Aufgaben noch offen sind. Eine ernüchternde Botschaft hierzu am Rande: Sie werden mit Ihrer Aufgabenliste ohnehin nie fertig, weil auf jede erledigte Aufgabe im Schnitt mindestens eine neue Aufgabe hinzukommt. Ganz abgesehen davon, dass das ausschließliche Fokussieren auf die Anzahl der unerledigten Aufgabe (statt auf Ergebnisse und Fortschritte) für die Produktivität nicht optimal ist, ist dies auch oft ein ungeeigneter und sich selbst gegenüber unfairer Maßstab.

Die Geschichte des Sägers

„Ich arbeite 5 Minuten, dann mache ich 30 Minuten Pause. Aber wenn ich arbeite, arbeite ich sehr, sehr hart.“

Kennen Sie die Geschichte von dem Säger? Es kommt ein Spaziergänger in den Wald und entdeckt einen Säger. Woran erkennt der Spaziergänger den Säger? Er sägt! Der Säger ist hoch motiviert, er weiß genau, was er will (hohe Zielklarheit: Baumstamm durchsägen).

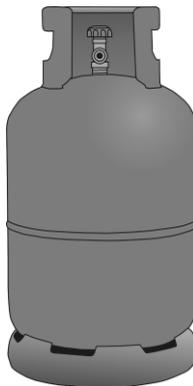


Mit vollem Einsatz sägt er und sägt und sägt und sägt. Der Spaziergänger, mit ein paar Metern Abstand, also quasi aus der Vogelperspektive heraus - beobachtet das Geschehen. Dann tippt er dem Säger auf die Schulter und sagt: „Herr Säger, es geht mich zwar eigentlich nichts an, aber mir ist aufgefallen, dass Ihre Säge stumpf ist.“ Daraufhin der Säger: „Ja, ich weiß! Aber ich habe keine Zeit zum Schärfen. Ich muss sägen, um die Deadline einzuhalten!“ Was will ich mit dieser Geschichte (Originalquelle unbekannt und von mir leicht abgewandelt) zum Ausdruck bringen? Was ist mit „Säge schärfen“ gemeint? Hierzu gehören viele Dinge: eine kurze Pause, ein paar Tage oder Wochen Urlaub, eine Prozessverbesserung, Weiterbildung (fachlich wie nicht-fachlich), sinnvolle Planung etc.

Das Gas-Prinzip

„Wir haben das Ziel erreicht: Mit einem Team von fünfundzwanzig Leuten, die sechs Monate gearbeitet haben mit einem eingehaltenen Budget von 1.335.000 Euro: das geniale neue Logo. Ein Kreis!“

Kennen Sie das Gas-Prinzip im Zeitmanagement? Wenn Sie mehr schaffen wollen in weniger Zeit, dann geben Sie einfach mehr Gas. Im Ernst: Gas hat die Eigenschaft, sich so weit auszudehnen, wie „Raum da ist“. Was hat dies mit der eigenen Zeitverwendung zu tun? Ist es bei Tätigkeiten nicht ähnlich? Irgendwie schaffen wir die Dinge immer gerade in dem (zeitlichen) „Raum, der da ist“. Vielleicht kennen Sie es: Sie sind an einem bestimmten Tag nur zwei Stunden im Büro. Dann schafft man nicht ganz so viel wie an einem gesamten Arbeitstag. Aber die wichtigsten Dinge schafft man irgendwie in genau dieser Zeit. An einem anderen Tag ist es überraschend ruhig. Es liegt nicht so viel auf dem Tisch. Aber dennoch dehnen sich die Tätigkeiten zeitlich so weit aus, wie Zeit zur Verfügung steht.



Im Rahmen eines größeren Coachingauftrags saß eine Dame bei mir im Einzelcoaching. Sie gehörte schon seit Jahren zu den drei umsatzstärksten Beratern der insgesamt ca. 15-köpfigen Geschäftsstelle. Als sich unsere Wege kreuzten, war sie gerade erst ein paar Monate aus einer Erziehungspause zurück. Sie bemerkte, dass sie vor der beruflichen Auszeit im Schnitt zehn Stunden pro Tag gearbeitet hatte. Um nun Berufliches und Privates unter einen Hut zu bringen, arbeitete sie nun durchschnittlich fünf Stunden pro Tag. Nach ihrem Umsatz gefragt, entgegnete sie, dass sie jetzt relativ konstant bei 90 Prozent des Niveaus vor der Babypause liege. Was lernen wir daraus? Babypausen machen produktiver. Nein, hierbei besteht wohl zumindest kein direkter Kausalzusammenhang. Aber es ist oft so, dass das Arbeitsergebnis mit sinkender Arbeitszeit nur unterproportional sinkt. Entscheidend ist jedenfalls, dass die Dame einige Aspekte ihrer Arbeit anders angeht. Ich habe sie dann gefragt, was sie denn tun würde, wenn sie plötzlich wiederum nur halb so viel Arbeitszeit, also nur zwei bis drei Stunden pro Tag, zur Verfügung hätte. Durch diese Frage angestoßen, haben wir mehrere lohnenswerte Verbesserungsmöglichkeiten gefunden, die des Umsetzens wert waren – auch wenn es nur ein Gedankenspiel war.

Diese Frage möchte ich an Sie als Leser weitergeben: Angenommen, Sie wollten oder müssten dieselben Arbeitsergebnisse auf einmal in der halben Zeit erledigen. Was wären Sie dann gezwungen, anders anzugehen als bisher? Im nächsten Schritt stellt sich die Frage: Welche dieser Änderungen sind auch dann sinnvoll, wenn diese Situation voraussichtlich nicht

eintreten wird? Die meisten Menschen leiten aus diesen Fragen sehr nützliche und produktivitätssteigernde Strategien ab.

Ein weiterer Tipp im Rahmen des Gas-Prinzips für Tätigkeiten, die nicht besonders wichtig sind, aber dennoch gemacht werden müssen: Setzen Sie vorher bewusst einen sehr begrenzten Rahmen. Angenommen, bei Ihnen ist eine Nachricht eingegangen, der zwar inhaltlich nicht besonders wichtig ist, aber auch nicht unbeantwortet bleiben sollte. Dann setzen Sie vorher den zeitlichen Rahmen und sagen sich bspw. „Ok, ich antworte darauf, aber ich verwende nicht mehr als zehn Minuten hierbei“. Oft ist es hilfreich, sich für die Hälfte der vorgenommenen Zeit einen automatischen Signalton zu setzen. Garantiert dies, dass Sie den vorgenommenen zeitlichen Rahmen einhalten? Nein, aber es erhöht deutlich die Wahrscheinlichkeit, dass es zeitlich nicht ausufert. Selbst wenn Sie den zeitlichen Rahmen überschreiten, dann merken Sie dies wenigstens und werden bei der nächsten Zeitschätzung ein wenig realistischer.

Manche Menschen nutzen hierzu einen Timer – sei es am Smartphone oder die klassische Eieruhr. Das Ziel ist es dann, für die vorgenommene Dauer nichts anderes zu tun als diese Aufgabe. Danach darf es gerne auch wieder eine andere Tätigkeit sein, sei es die nächste Aufgabe, eine Ablenkung oder eine Pause.

Noch ein Beispiel zum Setzen des Rahmens für weniger wichtige Themen: Nach dem Ende seines (in Summe 12-wöchigen) Schülerpraktikums kontaktierte mich ein Fachoberschüler mit der Bitte, ihm ein Arbeitszeugnis

auszustellen. Im Rahmen eines solchen Pflichtpraktikums ist es eher unüblich, über die schulnotenartige Bewertung und einen verbalen Kommentar hinaus ein vollwertiges Arbeitszeugnis auszustellen. Seine Leistung war mittelmäßig. Es hat davor und danach deutlich bessere und auch deutlich schlechtere FOS-Schüler bei uns gegeben. Aus meiner Sicht war dies ein klarer Fall für einen klaren zeitlichen Rahmen. Ja, ich wollte diesem Wunsch nachkommen und ihn unterstützen, hatte aber deutlich wichtigere Themen vor mir. Meine Frage an mich selbst lautete: Wie kann ich ihm helfen und möglichst wenig Aufwand haben? Mein erster Gedanke war: Delegieren! Aber auch mein Office Manager sollte nicht zwei Stunden damit beschäftigt sein. Also sagte ich meinem Office Manager, er soll ein Standardzeugnis aus einer Vorlage mit der Schulnote 2- (Sie wissen schon: volle und nicht vollste Zufriedenheit usw.) schreiben und hierauf maximal 15 Minuten verwenden. Den zeitlichen Rahmen können Sie also durchaus als Führungskraft auch an Ihre Mitarbeiter kommunizieren.

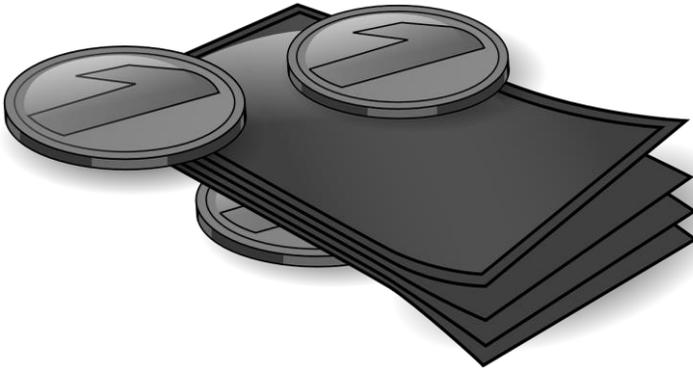
Der eigene Stunden-Wert

„Ich biete ihnen einen fünfstelligen Monatslohn. Drei Stellen am 15. eines Monates und zwei Stellen am 30.“

Was ist mit „Stunden-Wert“ gemeint? Es gibt hierbei zwei Betrachtungsweisen: Zum einen die Wertschöpfung, die eine Stunde Ihrer Arbeitszeit im Durchschnitt mit sich bringt. Dies ist bei Personen, die keinen festen oder bereits ermittelten kalkulatorischen Stundenlohn gegenüber Kunden besitzen, oft nicht ganz leicht

festzulegen. Die folgende Formel hierfür ist sicher nicht wissenschaftlich genau und auch nicht immer präzise, aber eine ordentliche Faustformel: Man nehme den Bruttojahreslohn und teile diesen durch 1000. Die Logik hinter dieser Faustformel lautet: Bei ganz grob 2000 Arbeitsstunden pro Jahr würde man den Bruttojahreslohn durch 2000 teilen. Da es aber weitere Kosten (Lohnnebenkosten, anteilige Gemeinkosten etc.) gibt, multipliziert man den Betrag mit dem Faktor zwei. Das ist natürlich mathematisch genau dasselbe, als ob man einfach das Komma beim Bruttojahresgehalt um drei Stellen nach links verschiebt.

Was bringt es, den eigenen Stunden-Wert zu kennen? Es sensibilisiert sehr stark für das kritische Nachdenken über die knappe Ressource Zeit. Wenn Sie sich klarmachen, dass die Erledigung einer bestimmten Tätigkeit 200 Euro kostet, dann überlegen Sie sich intensiver, ob sich diese Aufgabe wirklich lohnt oder es nicht Wichtigeres gibt. Wenn Sie eine Aufgabe durchführen, werden Sie – mit diesem Preisbewusstsein im Hinterkopf – intensiver nach Zeitsparmöglichkeiten suchen. Stellen Sie sich für eigene Aufgaben und auch für delegierte Aufgaben ruhig öfters die Frage: Würden wir X Euro auf dem externen Markt für die Erledigung dieser Aufgabe ausgeben? Manch eine Führungskraft vertritt nämlich die Auffassung, dass Kosten, die durch den Zeiteinsatz von Mitarbeitern entstehen, sog. EDA-Kosten sind. Sie kennen EDA-Kosten nicht? EDA-Kosten sind laut Auffassung mancher Personen keine wirklichen Kosten, weil der Mitarbeiter „eh da“ ist.



Auch in Meetings kann es sehr sinnvoll sein, ein Bewusstsein unter allen Anwesenden zu schaffen, was eine solche Stunde Meetingzeit kostet. Lassen Sie doch einfach mal zu Beginn eines Meetings einen Satz fallen wie: Ich habe ausgerechnet, dass eine Stunde Meeting mit dieser Gruppe 600 Euro kostet - jede Minute kostet also 10 Euro. Das kann einen erstaunlichen Effekt in Bezug auf die Produktivität und Zielorientierung im Meeting haben. Ein ehemaliger Kollege von mir war in unserer gemeinsamen Zeit bei der KPMG Consulting ein wenig frustriert über die geringe Produktivität der Zusammenarbeit mit einem bestimmten Gremium bei einem Kunden. Deshalb hat er ein relativ einfaches Programm geschrieben, anhand dessen man sehen konnte, wie schnell eine DM „weg war“. Es fing zu Beginn des Meetings bei Null an und nahm erstaunlich schnell zu. Dies hatte primär positive Effekte. Leider stellten die Mitarbeiter des Kunden fest, dass die Zahl erheblich langsamer stieg, wenn die externen Berater nicht dabei waren.

Antizyklisch vorgehen

„Die Top 10 Stress-Management-Techniken: 1. Essen 2. Schlafen 3. Essen 4. Schlafen 5. Essen 6. Schlafen 7. Essen 8. Schlafen 9. Essen 10. Schlafen“

Wann macht es Sinn, anders zu handeln als die Mehrheit? Mir fallen viele Situationen ein: Wenn Sie die Möglichkeit haben, den Berufsverkehr zu vermeiden, dann macht es Sinn, über eine Verschiebung der Arbeitszeit nachzudenken. Sie können früher anfangen und früher aufhören. Sie können später anfangen und später aufhören. Früher anfangen und später aufhören? Nein, das ist auf Dauer zumindest nicht ideal. Später anfangen und früher aufhören? Das klingt nach der optimalen Kombination.

Antizyklisches Handeln kann aber auch beim Mittagessen und im Supermarkt Sinn machen. Erstaunlich finde ich immer den letzten Samstag vor Weihnachten. Jedes Jahr steht Weihnachten überraschend vor der Tür. Noch erstaunlicher finde ich, dass die Einkäufer am besagten Samstag jedes Jahr aufs Neue auch noch überrascht sind, dass es in den Läden so voll ist. Meine Frau hat übrigens in der Regel ihre Weihnachtseinkäufe im Oktober schon erledigt. Wir sind einfach eine perfekt organisierte Familie. Natürlich sind wir das nicht und es ist auch nicht mein Einfluss, dass sie dies so frühzeitig macht. Ich habe sie nie gefragt, aber ich vermute, dass die Gründe in einer Mischung aus Vorfreude und Stressvermeidung liegen.

Auch im Umgang mit Dienstleistern kann ein antizyklisches Vorgehen sinnvoll sein. In vielen Branchen ist

zu bestimmten Jahreszeiten (oder auch Monaten oder immer zum Monatswechsel) mehr los und zu anderen Zeiten weniger. Sie bekommen in den ruhigen Zeiten oft einen besseren Service und mehr Geduld. Manchmal kann man hierbei sogar Sonderpreise aushandeln.

Selbst im Marketing kann antizyklisches Vorgehen sinnvoll sein. Probieren Sie doch einfach mal aus, was passiert, wenn Sie nicht wie alle anderen zu Weihnachten etwas an Ihre Kunden verschicken, sondern zu einem anderen Zeitpunkt. Die Wirksamkeit ist garantiert nicht geringer. Wenn ich Anfragen von Kunden für einen Vortrag für deren Kunden erhalte, dann selten für einen Termin in den Ferien. Es sollen schließlich möglichst viele Kunden Zeit haben. Zwar sind dann weniger Kunden im Urlaub, aber es gibt auch viel mehr andere Termine, Einladungen und Verpflichtungen. Die Wahrheit ist oft, dass in den Ferien mehr Personen kommen als außerhalb der Ferienzeiten. Und wen fragen Sie in einer solchen Situation dann für ein Vortrags-Highlight an? Mich natürlich! Ein ernsthafter Hinweis in eigener Sache: Gerne leiste ich einen Beitrag, der aus einer guten Veranstaltung eine noch bessere Veranstaltung macht. Auch wenn ich nicht in Frage kommen sollte. Rufen Sie mich gerne an! Ich kann fast immer jemand Passendes empfehlen, der zum jeweiligen Budget sein Geld wert ist, und kann oft durch ein mittlerweile sehr gutes Netzwerk durch einen persönlichen Kontakt auch „preislich etwas bewirken“.

Der aufgabenspezifische Gut-genug-Punkt

„Herr Doktor, ich lerne zu entspannen, aber ich möchte besser und schneller entspannen! Ich will in Sachen Entspannung zur absoluten Weltelite gehören.“

Die Empfehlung lautet: Definieren Sie den aufgabenspezifischen „Gut-genug-Punkt“!

Eine Beobachtung: Die meisten Menschen haben entweder einen Hang zum Perfektionismus oder einen Hang zur Oberflächlichkeit. Die kann auch von Aufgabe zu Aufgabe variieren. Der Vorteil des Perfektionismus liegt einer hohen Qualität. Der Nachteil einer perfektionistischen Herangehensweise besteht in der oft unnötig langen Dauer. Der Vorteil der Oberflächlichkeit: Es geht schnell. Der Nachteil: Es muss oft nachgebessert werden (von Ihnen oder jemand anderem).

Wann ist die maximal mögliche (oder zumindest nahezu maximal mögliche) Qualität ein sinnvolles Ziel? Beispielsweise, wenn es um Sicherheit geht. Ich bin sehr dankbar darum, dass ein Kunde von mir, der Flugzeugtriebwerke produziert, sich nicht damit zufriedengibt, wenn 90 Prozent aller Schaufeln (das sind die Dinger, die Sie vorne am Triebwerk sehen können und sich im Betrieb drehen) in Ordnung sind.

Auch in Wettbewerbssituationen ist ein hoher Anspruch im Regelfall sinnvoll. Stellen Sie sich zwei Menschen in der Wildnis vor: Beide haben beim Spaziergehen ihre Schuhe ausgezogen. Dann dreht sich einer von beiden um und entdeckt in ein paar hundert Metern Entfernung

einen Bären: groß, stark, bedrohlich. Dieser läuft auf sie zu und hat sie offensichtlich als Ziel. Der eine kniet sich hin und zieht schnell seine Turnschuhe an. Darauf der andere: „Bist Du völlig bescheuert? Meinst Du, dass Du mit den Schuhen auf einmal schneller als der Bär bist?“ Daraufhin der andere: „Nein, aber schneller als Du!“ In Wettbewerbssituationen ist die sprichwörtliche Nasenlänge oft entscheidend. Schließlich ist der zweite Platz genauso hilfreich wie der fünfte Platz. Beide bedeuten im Ergebnis keinen Auftrag.

Wann ist „gut“ auch „gut genug“? Abstrakt formuliert: Immer, wenn der zusätzliche Nutzen in einer schlechten Relation zum Zusatzaufwand steht. Ökonomen sprechen in diesem Zusammenhang vom sog. Grenznutzen. Jeder kennt Situationen, in denen es jemand mit der Detailverliebtheit und der Überschätzung der Bedeutung eines Aspektes gut meint, aber übertreibt.



Kennen Sie das? Jemand investiert eine Stunde, damit der Inhalt einer Präsentation vor einem internen Team inhaltlich gut ist und die Powerpoint Präsentation herzeigbar aussieht. Dann verwendet die Person noch

mal eine volle Stunde darauf, dass die einzelnen Überschriften von rechts oben gedreht, mit einem Sound hinterlegt, einschweben. Vielleicht kennen Sie auch Situationen, in denen eine statistische Auswertung bis auf die Nachkommastelle ausgerechnet wird, obwohl man eigentlich wissen müsste, dass die Annahmen schon Ungenauigkeiten aufweisen. Der Grenznutzen liegt also genaugenommen bei „Null“.

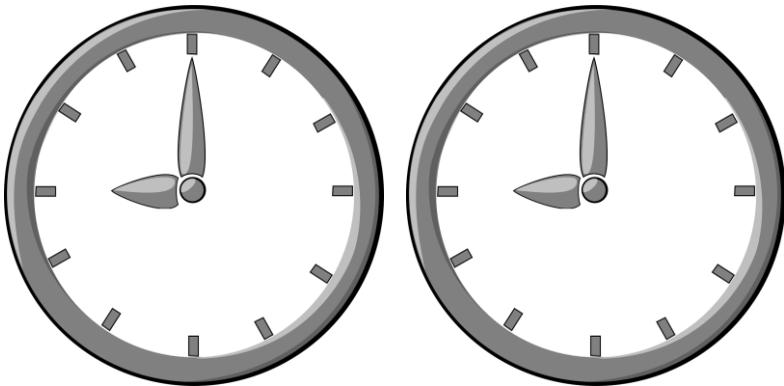
Ich habe durch meine Tätigkeit als Trainer und Coach die Gelegenheit, in bestimmten Branchen Tendenzen zu beobachten. Natürlich sehe ich immer nur Ausschnitte und jede Tendenz ist eine Verallgemeinerung, bei der es zahlreiche Ausnahmen gibt. Was ich aber beobachte ist, dass der Hang zum Perfektionismus dann höher ist, wenn das Unternehmen Produkte vertreibt, bei denen der Qualitätsanspruch enorm hoch ist. Dann ist bei vielen Aspekten der hohe Anspruch auch sinnvoll. Aber gleichzeitig ist die Gefahr umso größer, diese Denke (unbewusst) auch auf andere Bereiche zu übertragen, bei denen gut eben auch gut genug ist.

Entscheidend ist beim Thema „gut genug“, dass Sie sich selbst beobachten und einschätzen. Fragen Sie sich einfach vor dem Beginn einer Aufgabe, welches Anspruchsniveau für dieses Thema wirklich sinnvoll ist. Dann streben Sie dieses an – nicht mehr und nicht weniger. Hierbei ist oft auch das Konzept der „Definition of Done“ hilfreich. Im Kern geht es darum, vor Beginn der Aufgabe den gewünschten Endzustand klar zu definieren. Mit anderen Worten: Woran merken Sie, dass die Aufgabe fertig ist? Das ist manchmal gar nicht so offensichtlich, wenn es nicht vorab definiert wurde.

Zwei Uhren – doppelt so viel Zeit!?

„Bevor wir mit unserem Zeitmanagementseminar beginnen: Hat jeder eine von diesen neuen 36-Stunden-Armbanduhren erhalten?“

Zwei Uhren, doppelt so viel Zeit! Ganz so einfach ist die Formel leider nicht. Was hat es mit einer zweiten Uhr auf sich? Lange Zeit hatte ich zusätzlich zu einer Wanduhr eine zweite Uhr an meinen Schreibtisch geklemmt. Diese hatte nur eine Funktion: Sie hat stündlich gepiepst. Was bringt das? Das Piepsen alleine bringt nichts. Für mich war es aber das stündliche Signal, mich kurz zu fragen: Wo steuere ich gerade hin? Verstricke ich mich gerade im Detail? Das war für mich in dieser Phase meines Berufslebens ein „Thema, an dem ich arbeiten wollte“. Die zweite Uhr steht also symbolisch für etwas, das Sie ändern wollen. Das Symbol erinnert Sie daran und macht Ihnen die Änderung leichter. Dies gilt sowohl für Zeitmanagement- als auch andere angestrebte Gewohnheitsänderungen.



Zwei Praxisbeispiele zu Gewohnheitsänderungen:

Mich schrieb mal eine ehemalige Seminarteilnehmerin (sinngemäß) an mit: Lieber Herr Davis, neulich war ich zufällig in einem 1-Euro-Shop (Anmerkung: Nichts gegen solche Läden, aber wie gelangt man zufällig dort hinein?) und habe dort einen Plastikfrosch gesehen und gekauft. Seither steht dieser auf meinem Schreibtisch und erinnert mich täglich daran, die Kröte zu schlucken im Sinne von „mit den großen Brocken bzw. Aufgaben anzufangen“.

Eine Führungskraft auf mittlerer Ebene war im Einzelcoaching. Er hatte aus seinem Umfeld die Rückmeldung erhalten, dass er sehr gut in der Lage sei, Kritik deutlich zu formulieren, aber Lob und Anerkennung Fremdwörter für ihn seien. Seine Auffassung bis dahin lautete: Nicht getadelt ist gelobt genug (gehört habe ich an anderer Stelle mal den Ausspruch „Ihr Gehalt ist Anerkennung genug“). Er wollte hieran etwas ändern. Eine kleine Unterstützung kann auch hierbei Wunder bewirken. Wir vereinbarten, dass er zum Tagesbeginn drei Münzen in seine linke Hosentasche steckt und bei jedem aufrichtigen, ehrlich gemeinten anerkennenden Hinweis eine Münze von der linken in die rechte Hosentasche steckt. Sie wissen schon: Wenn sich gegen Ende des Tages noch Münzen in seiner linken Hosentasche befanden, war es höchste Zeit ... Gerüchten zufolge hat sich auch die Beziehung zu seiner Frau - nach anfänglicher Skepsis, was denn nach all den Jahren in ihn gefahren sei – deutlich verbessert.

Warum betone ich das Thema Gewohnheitsänderungen so sehr? Hierfür gibt es zwei Gründe:

- 1) Ihre Zeitverwendung ist primär das Ergebnis von Denk- und Handlungsgewohnheiten. Wenn wir hier also besser werden wollen, dann müssen wir an das Thema Gewohnheitsänderungen heran.
- 2) Gewohnheitsänderungen sind ein paradoxes Phänomen: Schlechte Gewohnheiten (welche auch immer dies sein mögen) sind relativ leicht anzugewöhnen, aber es lebt sich schwerer damit. Gute Gewohnheiten (welche auch immer das sein mögen) sind oft relativ schwer anzugewöhnen, aber es lebt sich deutlich leichter damit.

Was ist die Essenz aus diesem Tipp? Definieren Sie in einem ersten Schritt, was Sie in Sachen Zeitverwendung ändern bzw. verbessern möchten. Im zweiten Schritt suchen Sie sich etwas, das Sie daran erinnert, und platzieren Sie es an einer Stelle (Schreibtisch, Portemonnaie, Handydisplay, Auto), an der Sie es in einer sinnvollen Regelmäßigkeit wahrnehmen.

Gleich & gleich

„Der Schlüssel zum guten Zeitmanagement ist das Zusammenfassen gleichartiger Tätigkeiten. Ich mache alle Mausbewegungen montags, mittwochs und freitags und alle meine Klicks dienstags und donnerstags.“

Sie kennen bestimmt den Ausspruch „Gleich und gleich gesellt sich gerne“. Was heißt das in Bezug auf unsere eigene Zeitverwendung? Die Kurzform: Fassen Sie gleichartige bzw. zusammengehörende Tätigkeiten so gut wie möglich zusammen.

Wenn man dies nicht macht, ist es ähnlich wie in der Produktion. Jedes Mal, wenn man von einem Produkt auf ein anderes umstellt, entstehen Rüstzeiten und somit Rüstkosten. Ist es im Büro nicht genauso? Meiner Beobachtung nach geht oft unnötigerweise Zeit dadurch verloren, dass von einer Tätigkeitsart zu einer anderen gesprungen wird. Es wird eine E-Mail beantwortet, dann ein Telefonat geführt, dann etwas abgeheftet, dann ein kurzes Meeting gemacht, dann wieder eine E-Mail bearbeitet.

Nicht immer lässt es sich vermeiden, dass die eigene Arbeit ziemlich fragmentiert abläuft. Aber angenommen, Sie fassen gleichartige Tätigkeiten in Zukunft noch ein wenig besser zusammen: Welche Vorteile hätte das für Sie? Manche Vorteile mögen offensichtlich sein, manche vielleicht nicht: Zum einen reduzieren Sie die oben beschriebenen geistigen und praktischen Rüstzeiten beim Wechsel. Man ist geistig und praktisch einfach bei einer Sache. Jeder braucht eine gewisse Zeit, um alles zu beschaffen und „voll im Thema drin“ zu sein (der eine kürzer, der andere länger). Zum anderen neigen die meisten Menschen durch eine bessere Zusammenfassung zu Tätigkeitsgruppen intuitiv stärker als sonst dazu, die Tätigkeitsgruppen zu einem Zeitpunkt durchzuführen, der für diese spezielle Tätigkeitsart gut geeignet ist. Es gibt einfach Zeiten am Tag, zu denen man andere

Personen besser erreicht, solche, zu denen man sich in der Regel besser konzentrieren kann und solche, zu denen weniger Unterbrechungen kommen als sonst. Selten kommt jemand auf die Idee, einen Anrufblock auf sieben Uhr morgens zu legen. Dann sind ist man zwar mit der Anrufliste schnell durch, es bringt aber nicht viel. Das wäre ein Beispiel für „Aktivität ohne Fortschritt“ und verdeutlicht erneut, dass es nicht darum geht, To-Do-Listen-Punkte abzuwickeln, sondern Resultate zu erzielen.

Versuchen Sie beispielsweise, so viele Telefonate wie möglich in einem Zeitblock zusammen zu fassen. Versuchen Sie auch, einen Großteil der E-Mails, die Sie abarbeiten, nicht tröpfchenweise abzuarbeiten, sondern am Stück. Natürlich gibt es vielfach Situationen, bei denen es mehr Sinn macht, nicht Tätigkeitsarten zusammenzufassen, sondern Aufgaben, die zu einer Sache gehören. Dies gilt vor allem dann, wenn es ein komplexes Thema ist.

Natürlich hat die Zusammenfassung gleichartiger Tätigkeiten oft Grenzen: Ich habe es mal mit Duschen probiert. Ich habe 14 Mal hintereinander geduscht – sogar sorgfältig, in der Hoffnung, dann 13 Tage lang danach nicht duschen zu müssen. Ich habe dann ab Tag vier meines Experiments deutlich negative Rückmeldungen aus meinem Umfeld erhalten. Nein, natürlich habe ich das nicht ausprobiert.

Die EGAL-Methode

Zum Abschluss dieses Kapitels möchte ich Ihnen einen Denkansatz mitgeben, der Ihnen garantiert in jedem Lebensbereich bessere Resultate beschern wird, wenn Sie ihn nutzen.

Bevor man mit der Umsetzung einer Aufgabe losmarschiert (und auch oft im Eifer des Gefechts), ist es oft sehr nützlich, die EGAL-Methode zu durchlaufen. Die Buchstaben stehen für: **E**rgebnis, **G**rund, **A**ktivität und **L**everage (Hebelwirkung).

Bevor Sie mit einer Aufgabe starten, stellen Sie sich die Frage: Was ist das gewünschte Ergebnis? Manchmal ist das angestrebte Ergebnis offensichtlich. Oft wird dieses vor und während der Umsetzung allerdings aus den Augen verloren. Was meine ich hiermit? Zunächst ein Beispiel aus dem privaten Bereich: Angenommen, jemand hat sich vorgenommen, mehr für seine Gesundheit zu tun. Ein Teil dieses Vorhabens resultiert in „mehr Sport treiben“. Dies wiederum soll durch mehr Fahrradfahren geschehen. Es läuft auch eine Weile gut. An einem Tag ist jedoch vor der geplanten Sonntags-Tour ein Reifen platt. Es gibt kein Flickzeug, keinen Ersatz und die Geschäfte sind geschlossen. Unser Radfahrer versucht den Reifen irgendwie notdürftig zu flicken. Trotz längeren und kreativen Einsatzes hält der Schlauch nicht dicht. Aus der Fahrradtour wird also nichts. Er kann die Aktivität nicht wie geplant umsetzen und ärgert sich. Leider hat unser Hobbysportler das eigentlich gewünschte Ergebnis, nämlich Sport treiben und dabei Spaß haben, aus den Augen verloren. Natürlich gibt es

meistens viele in Frage kommende Alternativen, beispielsweise zu joggen, zu schwimmen oder Tennis zu spielen.

Ein Beispiel, das in privaten und beruflichen Situationen immer wieder zu beobachten ist: Zwei Menschen unterhalten sich. In einem relativ kleinen Punkt hat man unterschiedliche Ansichten. Diese beiden Standpunkte werden jeweils dargestellt. Aus dem Gespräch wird eine Argumentation. An irgendeiner Stelle ist die Stimmung unbemerkt ins Negative gekippt. Nach einer Weile geht es gar nicht mehr so sehr um die Sache, sondern primär darum, Recht zu haben. Auch hier wurde das eigentlich gewünschte Ergebnis aus den Augen verloren. Das wäre vermutlich ein Gedankenaustausch und vielleicht ein kleiner, aber positiver Beitrag zur Beziehung gewesen.

Meiner Beobachtung nach sind immer mehr Menschen so beschäftigt mit dem TUN, dass sie völlig aus den Augen verlieren, worum es wirklich geht (Ergebnis) und warum (Grund) sie meinen, dass sie irgendetwas tun müssen.

Hier ein Beispiel für das „aus den Augen verlieren“ des eigentlichen Grundes für eine Handlung: In einem Freizeitpark gab es eine hohe Unzufriedenheit der Besucher mit dem Toilettenreinigungspersonal. Entgegen der Erwartung stellte sich heraus, dass das Toilettenpersonal zu den Mitarbeitern mit dem höchsten Arbeitsinsatz gehörte. Das gewünschte und von der Führungskraft kommunizierte Ziel lautete: die Toiletten sauber halten. Der Grund hierfür lautete: die Zufriedenheit der Gäste hochhalten. Die zu erledigen Aufgabe lautete: Toiletten putzen. Der Grund geriet in Vergessenheit.

Vermutlich wurde dieser seitens der Führungskraft nicht oder nicht ausreichend kommuniziert. Nach einer Weile hatte die Crew nur noch die Aufgabe im Kopf: Wir müssen die Toiletten sauber machen und sauber halten. Das einzige Problem hierbei waren die Gäste. Entsprechend wurden diese behandelt. Und das alles, weil der eigentliche Grund gedanklich und vermutlich in der Kommunikation ab-handen gekommen war.

Beim häufigeren Hinterfragen des gewünschten Ergebnisses und des Grundes hierfür werden Sie feststellen, dass sich die Aktivitäten längst nicht immer, aber erstaunlich häufig ein wenig oder sogar stark ändern.

Das „L“ steht für Leverage, also das englische Wort für Hebelwirkung. Die Wahl des englischen Begriffs hat keinen tieferen Sinn, außer dass sich hierdurch ein leicht merkbares Wort ergibt (EGAH lässt sich halt nicht so gut aussprechen). Was ist mit Hebelwirkung gemeint? Zum Beispiel: sinnvolle Planung, Delegieren, cleveres Nutzen von Ressourcen. Für mich ist der zeitliche Engpass oft die Zeit, die ich im Büro bin und mit Kunden und potentiellen Neukunden telefonieren kann. Leverage bedeutet für mich deshalb im Rahmen der Wochenplanung oft, mir Gedanken über die Zuordnung von Aufgaben zur Bürozeit zu machen und die Zeit in verschiedenen Verkehrsmitteln sinnvoll zu gestalten: Was kann ich in der Bahn erledigen? Was kann bis Donnerstag warten und vom Auto aus gesteuert werden? Was kann ich sogar im Flugzeug erledigen?

Das setze ich um aus Kapitel 2

3 - Informationsflut im Griff

Fingerabdrücke vermeiden mit AAA-Formel

„Danke für ihren Anruf bei der Kreativ-Seminar GmbH. Wenn sie kreativer Probleme lösen möchten, drücken sie die 1, ohne einen Teil ihres Telefons zu berühren.“

Oft geht Zeit dadurch verloren, dass eintreffende Informationen nicht gleich klar bewertet werden. Vielleicht kennen Sie das: Es kommt eine E-Mail oder ein physisches Dokument herein, man liest es so, dass man weiß, dass das Thema noch nicht „brennt“, aber man hat es nicht so intensiv erfasst, dass man es vollständig bewerten kann. Dies nenne ich „40-Prozent-Lesen“ (und hat nichts mit der von mir vermittelten Schnelllese-technik zu tun, bei der es ausdrücklich um ein mindestens genauso hohes Textverständnis bei höherem Tempo geht). Die Folge des 40-Prozent-Lesens ist, dass man das Thema zwar für den Augenblick vom Tisch hat, aber es wiederkommt und man sich dann noch mal intensiver damit befassen muss. Der Gesamtaufwand ist also höher, als wenn man es gleich einmal richtig verarbeitet hätte.

Hieraus leitet sich der Tipp ab, auf einem Blatt Papier möglichst nur einmal Fingerabdrücke zu hinterlassen. Natürlich gilt dies auch im übertragenden Sinn für elektronisch eintreffende Informationen. Es geht selbstverständlich nicht um die hinterlassenen Spuren als solche.



Was hat es mit der AAA-Formel auf sich? Alle Informationen gehören in eine von drei Grobkategorien. Diese stellen eine Hilfe dar, wenn es um eine schnelle Kategorisierung geht.

- 1) Abfall: Viele Dinge sind es einfach nicht wert, dass man sie aufbewahrt. Die meisten Menschen sind gut damit beraten, ein wenig mehr Mut im Umgang mit der „Ablage rund“ bzw. der „Entfernen-Taste“ an den Tag zu legen. Sehr beliebt ist nach einem Überfliegen eines Sachverhalts das Fazit: Darum kümmere ich mich mal, wenn ich deutlich mehr Zeit habe. Jetzt mal im Ernst: Passiert das wirklich jemals, dass Sie nichts mehr zu tun haben und diesen Stapel dann hervorholen? Fragen Sie sich also in Zukunft: Werde ich damit wirklich etwas machen? Wenn ja, ok. Dann bewahren Sie es auf. Aber wenn nicht, dann wissen Sie, was zu tun ist. Sollten Sie sich mit dem Entsorgen schwertun, dann legen Sie doch einfach einen Ordner an, in den die

ganzen Dinge reinkommen, von denen Sie glauben, diese nicht mehr zu benötigen, aber sich noch nicht trauen, diese zu entsorgen. Wenn Sie nach ein paar Monaten reinschauen, werden Sie überrascht sein, wie selten Sie hieraus auch nur eine Sache brauchen – zumindest geht es den meisten Menschen so.

- 2) Aktivität: Viele eintreffende Informationen erfordern eine Aktivität von Ihnen – sei es sofort oder zu einem späteren Zeitpunkt. Das hängt natürlich vom Einzelfall ab. Meine Empfehlung zur Reaktion hierauf kennen Sie bereits (bewusste Frage: Macht es in diesem Fall mehr Sinn, mit der bisherigen Aufgabe weiter zu machen, oder nicht?). Wenn eine Aktivität erforderlich oder zumindest sinnvoll ist, dann planen Sie diese logischerweise ein – sofort oder später.
- 3) Ablage: Natürlich gibt es zahlreiche Informationen, die wichtig sind (oder in der Zukunft wichtig werden könnten) und deshalb nicht in den Abfall gehören. Wenn diese aus heutiger Sicht keine Aktivität erfordern, dann gehören diese natürlich in eine Ablage irgendeiner sinnvollen Form. Eine sinnvolle Form bedeutet, dass Sie die Informationen relativ schnell wiederfinden. Wenn andere Personen ebenfalls darauf angewiesen sind, sollten sie natürlich auch für diese Personen leicht zu finden und verständlich sein. Es ist erstaunlich, wie viel Zeit Menschen unnötigerweise mit dem Suchen nach Informationen verbringen – manchmal selbstverschuldet, oft

fremdverschuldet. Aber konkrete Empfehlungen zur Ablage folgen noch.

Die Empfehlung lautet also: Versuchen Sie eintreffende Informationen sofort in eine der drei Kategorien (Abfall, Aktivität, Ablage) einzuteilen, um diese dadurch möglichst selten doppelt in die Hand nehmen zu müssen. Denken Sie hierbei an die Fingerabdrücke, die Sie möglichst nur einmal hinterlassen möchten.

Natürlich gibt es Sachverhalte, die wir zu einem späteren Zeitpunkt besser bewerten können, weil wir dann eine bessere Informationsgrundlage haben werden. Wenn die Handlung oder Entscheidung zusätzlich eine gewisse Tragweite hat, macht es natürlich Sinn, keine voreilige Entscheidung zu treffen. Wenn man sich allerdings um eine sofortige Entscheidung bemüht, ist es erstaunlich, wie selten man Dinge mehrfach angehen muss. Neben der Zeitersparnis hat es auch etwas sehr Befreiendes, deutlich weniger offene Baustellen zu haben.

Top organisiert bei Ablage und Posteingang

„Ich bin Ordnungszauberer. Oh, warten sie: Ich brauche in ihrem Fall einen größeren Zauberstab.“

Die beste Empfehlung, die ich Ihnen in Bezug auf das Thema Ablage geben kann, lautet: Definieren Sie ein Ordnungssystem, das für Sie (und andere Personen, falls relevant) Sinn macht und ziehen Sie dieses System möglichst konsequent überall durch. Ich habe an vielen Stellen dasselbe Ordnungssystem, das aus fünf

Kategorien besteht: in meinem E-Maileingang, in meiner persönlichen Planungstabelle, auf unserem Server etc.



Bei mir sind dies:

1_Geschäftsbereich-Seminare-Vorträge-Beratung

2_Geschäftsbereich-digitale-und-physische-Produkte

3_Kunden-Dienstleister-Mitarbeiter

4_Knowhow-Systeme

5_Finanzen

Zudem gibt es noch einen Privatorbner.

Dies ist lediglich eine Art und Weise, die eigenen Daten zu ordnen. Vielleicht sind Ihnen die Nummern am Anfang aufgefallen. Was bringt dies? Die Nummerierung empfiehlt sich, da die Sortierung dann nicht alphabetisch erfolgt (nach dem zufälligen Namen des Verzeichnisses

oder Ordners), sondern in der von Ihnen gewünschten und festgelegten Reihenfolge.

Manchmal macht es Sinn, zusätzlich mit Farben zu arbeiten. Nicht, weil das Bunte per se ein Vorteil ist, sondern weil Farben ein natürliches Ordnungssystem sind. Wenn Sie bspw. alle Finanzunterlagen in blauen Ordnern abheften, dann finden Sie diese unter Dutzenden Ordnern mit unterschiedlichen Farben schneller wieder. Sie können auch Ihren elektronischen Kalender mit Farben versehen, indem Sie Kategorien definieren und jedem Termin eine Kategorie zuordnen. Wenn Sie die einzelne Kategorienzuordnung mit Tastenkürzel ausführen, sind Sie sogar relativ schnell darin. Ich persönlich habe mein Kalenderprogramm (Outlook) so eingestellt, dass ein Termin automatisch eine bestimmte Farbe erhält, wenn ein bestimmtes Wort im Betreff enthalten ist. Seminare und Vorträge werden hierdurch automatisch grün, Bahnfahrten rot, Flüge blau, Hotelübernachtungen violett und Autofahrten schwarz. Dahinter steckt keine ausgeklügelte Farbpsychologie. Es geht einfach – unter anderem bei der Wochenplanung – darum, schnell zu sehen, wie viel Zeit ich bspw. in einer Woche in einer Bahn bin und ob für einen Abend eine Übernachtung gebucht ist oder nicht.

Ein paar Tipps zum E-Mailpostfach: Nutzen Sie die Möglichkeit, Unterordner und Regeln zu definieren. Bei der Anzahl der Unterordner sollte man es nicht übertreiben. Wenn Sie 50 Unterordner haben, dann geht der Hauptvorteil – nämlich die bessere Übersicht – wieder verloren. Fünf bis ca. zehn Unterordner (und eventuell eine weitere Ebene darunter) sind für die meisten

Menschen im beruflichen Alltag praktikabel und zeitsparend. Generell empfiehlt es sich, nur so viele Ordner und Unterordner einzurichten, dass Sie alle (relevanten) Unterordner sehen können, wenn alle Ebenen voll aufgeklappt sind. Sonst besteht die Gefahr, dass Sie neue E-Mails in Unterordnern haben und dies nicht mitbekommen.

Welche Regeln kann man definieren? In den gängigen E-Mailprogrammen können Sie Ihre E-Mails nach Absender, Absenderkreisen, Wörtern im Betreff, Wörtern in der E-Mail, nach Empfänger, nach Wichtigkeit etc. differenzieren. Für die meisten User ist die Unterscheidung nach Absendern oder Betreff die brauchbarste Hilfestellung. So landen alle E-Mails von einer Person (oder alle E-Mails vom selben Unternehmen) in einem Ordner. Sie können auch alle E-Mails vom Chef oder Vorstand in einen Ordner lenken und diejenigen von Mitarbeitern in Ihrem Team in einen anderen Ordner.

Wenn Sie selbst verschiedene E-Mailadressen haben (eine private, eine für enge berufliche Kontakte, eine für Jedermann, eine Teamadresse), dann können Sie hiernach differenzieren. Hilfreich ist es für viele Menschen, die „cc-E-Mails“ in einem bestimmten Ordner laufen zu lassen. Bei manchen ist dieser Ordner der Papierkorb – was ich aber nicht generell empfehlen würde. Sie können E-Mails, die mit dem Vermerk „Wichtigkeit hoch“ versehen sind, in einen bestimmten Ordner laufen lassen. Ich persönlich mache das nicht, weil absendende Menschen höchst unterschiedliche Maßstäbe hierfür ansetzen und ich selbst bewerten möchte, welche Wichtigkeit etwas für mich hat.

Welche Vorteile haben Regeln? Sie gewinnen eine bessere Übersicht. Stellen Sie sich vor, Sie waren eine Weile abwesend und haben in der Zwischenzeit 50 neue E-Mails erhalten. Wenn davon die meisten aufgrund der definierten Regeln automatisch in Ordner einsortiert wurden, dann können Sie E-Mails, die thematisch zusammengehören (beispielsweise alle E-Mails vom selben Absender), auch zusammen bearbeiten. Sie werden vermutlich auch feststellen, dass für unterschiedliche Ordner auch unterschiedliche Bearbeitungsintervalle sinnvoll sind. Beispielsweise schaue ich in meinen Ordner „Finanzen“ nicht so oft rein wie in viele andere Ordner. Noch unregelmäßiger schaue ich in einen Unterordner, in dem sich abonnierte Newsletter befinden. Nicht, dass ich Letztere für völlig unwichtig halte (dann würde ich sie abbestellen), sondern weil ich mir lieber einmal im Monat eine Stunde nehme und mich dann „gesammelt“ weiterbilde.

Anbei noch drei weitere Tipps zum Thema E-Mails:

- 1) Eindeutiger Betreff: Der Empfänger sollte schon im Betreff – ohne die E-Mail öffnen zu müssen – erkennen, worum es geht. Also z.B. statt dem Betreff „Projekt XY - kleine Frage hierzu“ besser: „Projekt XY: Termin morgen 10 Uhr beim Kunden OK? “
- 2) 1 E-Mail = 1 Thema! Sonst kann man es nicht eindeutig erledigen. Manchmal bekomme ich in einer einzigen E-Mail drei Themen, z.B.: „Hast Du eigentlich dem Kunden A schon die Unterlagen geschickt? Und wie sieht es eigentlich mit

Interessant B aus, hat der sich schon gerührt? Ach und übrigens: Die Kalkulation XY müsste auch noch gemacht werden.“ Das Problem dabei ist: Wenn ich auch nur einen dieser 3 Punkte nicht beantworten kann, habe ich diese E-Mail für lange Zeit in meinem Posteingangs- oder der Aufgabenliste, bis ich auch noch die letzte Frage beantwortet habe. Mein Tipp: Machen Sie 3 E-Mails daraus! Für manche Leute wird es so aussehen, als ob sich die E-Mail-Flut dadurch erhöht. Ist dies wirklich so? Der Informationsgehalt bleibt der gleiche, aber es wird viel einfacher, wenn Sie sich jeweils auf eine Sache konzentrieren können und zumindest zwei dieser Mails in den „Erledigt“-Ordner verschieben können.

- 3) Klare Aussagen: Häufig werden E-Mails zu schwammig formuliert, z.B.: „Vielleicht könnten wir X oder Y machen“. Der Empfänger weiß dann nicht, was Sache ist. Besser stattdessen: „Ich schlage vor: Lass uns X machen. Wenn ich bis xx.xx. nichts Gegenteiliges von Dir höre, gehe ich davon aus, dass X für Dich auch OK ist. Falls Du lieber Y machen würdest, mail mir doch bitte oder ruf mich kurz an.“ (Antwort nur im Negativ-Fall, erspart wieder eine E-Mail).

Informationen ohne Nutzen

„Erinnerst du dich an die guten alten Zeiten, als die nicht erwünschte Werbepost nicht durch den Computer kam?“

Die Werbepost steht stellvertretend für jegliche Informationen, die bei uns eintreffen, aber nicht relevant sind. Hier gibt es nur eine Devise: Konsequenz abbestellen, ausmisten, loswerden. Wenn es reine Werbung ist, zu Produkten, die Sie nicht interessieren, dann: einfach abbestellen. Durch einen nicht herausgenommenen Haken landet man mittlerweile sehr schnell auf einem Newsletterverteiler – ob gewollt und rechtlich zulässig oder nicht.

Ich habe absolut nichts gegen Newsletter. Ich habe nur etwas gegen Newsletter, die ich nie haben wollte. Aber auch innerbetrieblich oder von irgendwelchen Verbundpartnern oder Kunden erhält man oft umfangreiche Informationen. Auch hier gilt es, dies einzudämmen – natürlich möglichst diplomatisch. Wenn Sie jemanden mit einem solchen Hinweis nicht verärgern wollen, gibt es bei E-Mails immer noch die Möglichkeit, eine Regel zu erstellen die da lautet: ab in den Papierkorb!



Der Meister der PC-Bedienung

„Gibt es an diesem Computer ein Komprimierungsprogramm, das mir 12 Stunden Arbeit auf 8 Stunden komprimieren kann?“

Sicherlich beherrschen Sie zumindest die wesentlichen Grundfunktionen Ihres Computers. Ich möchte Ihnen dennoch drei Kategorien von Empfehlungen mitgeben.

- 1) Wenn Sie es noch nicht beherrschen: Lernen Sie das 10-Finger-Schreiben. Auch wenn Sie kein „Adler-Such-System“ benutzen, sondern mit vier bis acht Fingern relativ schnell sind: Mit einer guten Technik sind Sie schneller. Überlegen Sie mal, wie viele Stunden Sie in einer Woche typischerweise mit Eingaben in den Rechner verbringen. Und dann überlegen Sie mal, wie viele Wochen Sie voraussichtlich noch mit einem Computer arbeiten werden. Es lohnt sich. Wie lange braucht man, um das System gut zu erlernen? Die meisten Menschen brauchen bei einem Aufwand von 10 bis 15 Minuten täglich ca. zwei bis drei Wochen. Dann sind sie genauso schnell wie vorher. Ab dann beginnt die Zeitersparnis mit dem weiteren Fortschritt. Sie können natürlich auch ein Tagesseminar hierzu besuchen oder ein Programm herunterladen. Einen Link zu einem aus meiner Sicht guten und kostenfreien Programm finden Sie unter www.peoplebuilding.de/10-Finger-System.

- 2) Nutzen Sie die Maus weniger: Nichts gegen die Maus, aber in 90 Prozent aller Fälle sind Sie mit Shortcuts (Tastaturkürzeln) schneller. Die meisten Menschen kennen „Strg+C“ und „Strg+V“ und dann vielleicht noch drei oder vier andere Kürzel, aber nicht mehr. Wenn Sie folgende Kürzel nicht alle kennen, dann ist es dringend Zeit, sich hiermit zu beschäftigen: Strg+S, Strg+P, Strg+Z, Strg+A, Strg+Tab, Win+D, Win+E, Alt+Tab. Eine wesentlich längere Liste von Shortcuts inklusive einer Erklärung finden Sie unter: www.peoplebuilding.de/Shortcutliste. Mein Tipp hierzu: Drucken Sie die Liste aus und nehmen jede Woche zwei Stück in Ihr Repertoire auf. Sie werden erstaunt sein, wie schnell Sie schneller werden.
- 3) Die Welt der PC-Profis: Wie viele Tasten müssen Sie betätigen, um bei einer neuen E-Mail (eine solche machen Sie in Outlook übrigens mit Strg+Shift+M auf - nur so am Rande) eine häufige Anrede wie „Hallo Herr“ zu schreiben? Wenn Sie durchzählen, dann kommen Sie mit der Großschreibung beider Wörter und dem Leerzeichen vermutlich auf 12 Anschläge. Das geht auch mit drei Anschlägen. Selbiges gilt auch für andere Anreden, Abschiedsformeln, Wörter im Text und ganze Absätze. Wie geht das? Sie haben zwei Möglichkeiten. Zum einem gibt es eine sehr intelligente Software. Einen Link hierzu finden Sie unter www.peoplebuilding.de/Shortcuts-Profifool (ja, ich will, dass Sie auf meine Website gehen). Diese Software ist für den Privatgebrauch

kostenfrei, kann aber von Ihnen natürlich nur dann installiert werden, wenn Sie entsprechenden Rechte für Ihren Computer besitzen. Zum anderen gibt es aber auch die Möglichkeit, die Autokorrekturfunktion zu missbrauchen. Hierbei definieren Sie einfach eigene Korrekturen bzw. Ersetzungen. Für die Anrede „Hallo Herr“ definieren Sie beispielsweise das Kürzel „hh“. Jedes Mal, wenn Sie zukünftig diese Buchstabenkombination eingeben und danach die Leertaste drücken, entsteht daraus dann sofort „Hallo Herr“. Ich persönlich habe Kürzel für Anreden, verschiedene Grußformeln sowie häufig benutzte Wörter und Begriffe wie „Peoplebuilding“ und „Personalentwicklung“ oder „Teilnehmer“ sowie bestimmte Städte wie „München“. Auch bei Links ist dies sehr nützlich, um Zeit zu sparen und Tippfehler zu vermeiden. Mein Portrait hat das Kürzel „por“. Wenn ich dieses eingabe und die Leertaste drücke, entsteht daraus der Link www.peoplebuilding.de/Portrait_Referenzen.pdf. Bei Vorbereitungs-E-Mails für Veranstaltungen gibt es sechs Hauptvarianten – je nachdem, ob es ein Vortrag oder ein Seminar ist und ob ich zu PoweReading, zu Zeitintelligenz oder zu Zukunftsfähigkeit gebucht bin.

Checklisten clever nutzen

„Wir sind eine multinationale Firma. Deshalb müssen wir in 50 Sprachen sagen können, dass Herr Müller nicht im Büro ist“

Wann machen Checklisten Sinn? Primär bei wiederkehrenden Tätigkeiten. Aber auch generell in Situationen, in denen es wichtig ist, keinen Punkt zu vergessen oder eine bestimmte Reihenfolge einzuhalten.



Welche Vorteile haben Checklisten? Der Hauptvorteil wurde schon angerissen: Sie vergessen nichts. Ich bin beispielsweise sehr dankbar, dass Piloten vor dem Start eine Checkliste benutzen und nicht (oder zumindest extrem selten) die Enteisung vergessen. Dies ist ein guter Beitrag zur Sicherheit. Sie erzielen durch Checklisten auch eine Standardisierung in Bezug auf die Reihenfolge der durchzuführenden Schritte. Zudem haben Sie durch Checklisten seltener den „habe ich den Herd angelassen – Effekt“. Ich denke, Sie wissen was ich hiermit meine, nämlich das ungute Gefühl, etwas vergessen zu haben. Ein weiterer und letzter aufzuführender Vorteil ist, dass man einfach schneller ist. Ein Beispiel: Ich habe für

Veranstaltungen eine Checkliste. Diese ist untergliedert nach Dingen, die ich immer brauche und Sachen, die ich nur für einen Schwerpunkt oder nur für Seminare oder nur für Vorträge brauche. Ich werfe zunächst ohne die Checkliste alles, was ich meine zu brauchen, in den Koffer. Dann gehe ich die Checkliste durch: Hab ich, hab ich, hab ich, fehlt noch, hab ich, hab ich, hab ich, fehlt noch, hab ich, hab ich. Fertig.

Investieren Sie ruhig ein paar Minuten in das Erstellen von Checklisten für wiederkehrende Tätigkeiten – auch wenn diese nur einmal pro Jahr stattfinden.

Suchzeiten minimieren

„Ich bin nie unorganisiert – ich weiß exakt, wo alles ist! Das neuere Zeug ist weiter oben und das ältere Zeug ist weiter unten.“

Es ist erstaunlich, wie viel Zeit wir Menschen im Schnitt am Tag mit Suchen verbringen – sowohl nach physischen Gegenständen als auch nach Informationen. Dies kann alleine schon dadurch reduziert werden, dass man für bestimmte Dinge feste Orte hat. Wenn man den Schlüsselbund an maximal zwei Orten daheim ablegt, dann muss man entsprechend auch nur an maximal zwei Orten suchen. Ähnliches gilt auch für elektronische Informationen. Hier gilt es, lieber mal ein paar Sekunden mehr zu investieren und das Dokument an derselben sinnvollen Stelle abzulegen wie andere Dokumente zum selben Thema oder zu verwandten Themengebieten.

Hiermit verwandt ist auch das Thema der sinnvollen Benennung von Dateien. Hier geht es vor allem darum, dass man auch nach Wochen, Monaten oder Jahren noch versteht, was sich in einer Datei mit einem bestimmten Dateinamen wohl befindet. Generell machen an vielen Stellen auch Dateinamenskonventionen Sinn. Wenn es von einer Datei mehrere Versionen gibt und weiterhin geben soll, dann macht das Datumsformat „JJMMTT“ (also 200328 für den 28.3.20) einfach Sinn. Dateinamen mit Zusätzen wie „neu“ oder „neuer“ stiften oft Verwirrung, vor allem, wenn man feststellt, dass die Datei trotz des Zusatzes „neu“ schon viele Jahre alt ist. Das obige Datumsformat hat auch den Vorteil, dass die Dateien tatsächlich in chronologischer (oder antichronologischer) Reihenfolge stehen. Beim klassischen deutschen Datumsformat „TTMMJJ“ ist dies nicht der Fall.



Damit auch E-Mails schnell wieder auffindbar sind, macht es manchmal auch Sinn, den Betreff zu ändern. Viele Menschen wissen gar nicht, dass dies geht. Ich meine hierbei nicht, dass Sie bei einer Antwort auf eine erhaltene E-Mail den Betreff ändern (auch das halte ich

oft für sinnvoll), sondern E-Mails, die Sie lediglich erhalten haben. Ja, auch bei E-Mails, auf die Sie nicht antworten, können Sie einfach den Betreff verändern. Dies funktioniert in fast allen gängigen Mailprogrammen (unter anderem in Outlook), indem Sie die E-Mail öffnen (durch Doppelklick, nicht nur im Vorschaufenster) und in einfach schreiben. Was bringt das? Vielleicht ist der vom Absender gewählte Betreff nicht derjenige, der für Sie besonders hilfreich ist und dann vermutlich auch nicht derjenige nach dem Sie suchen werden, wenn Sie die Information benötigen. Zudem kann es sein, dass als Betreff „Thema X“ gewählt wurde, die E-Mail dann mehrere Male hin- und her ging und es mittlerweile um „Thema Y“ geht. Das wissen Sie vielleicht in ein paar Tagen noch, aber vermutlich in ein paar Wochen oder Monaten nicht mehr. Umso zeitsparender, wenn Sie so zeitintelligent waren, den Betreff zu ändern.

Ich gebe übrigens gerne zu, dass wir das Thema mit den festen Orten in unserem privaten Haushalt zumindest teilweise nicht gut umgesetzt haben. Wenn ich Werkzeug suche, sollte dies meiner Ansicht nach an einem von zwei Orten sein: entweder in einem hierfür vorgesehenen Regal in einem Schuppen oder dem Werkraum. Die Praxis sieht so aus, dass das Aufziehen einer Küchenschublade oft die Vorgehensweise mit der höchsten Erfolgsaussicht ist. Meine Frau hat also in diesem Punkt ein anderes Ordnungssystem. Manchmal muss man sein Effizienzstreben auch mal in die Ecke stellen.

Frühzeitige Alternativen

„Wir sichern auf Post-its, weil Post-its nie abstürzen.“



Dieser Tipp ist zweigeteilt. Den Teil über Backups können wir kurzhalten. Wenn Sie in einem größeren Unternehmen arbeiten, dann gibt es mit hoher Wahrscheinlichkeit Menschen, die sich um die Datensicherheit kümmern. Dann müssen Sie als einzelner Mitarbeiter lediglich zusehen, dass Sie Ihre wichtigen Daten nur auf dem Server bzw. einer Stelle, die regelmäßig auf dem Server gesichert wird, abspeichern. Wenn Sie in einem kleineren Unternehmen arbeiten, ist diese regelmäßige Sicherung wichtiger Daten häufiger nicht so zuverlässig eingerichtet. Überlegen Sie also selbst, ob es irgendwo beruflich wichtige Daten gibt, die nirgendwo anders gesichert sind. Hierzu gehört übrigens auch das Handy. Ihr Handy geht zwar nicht verloren und geht auch sicher nicht kaputt, aber es soll Menschen geben, denen dies schon mal passiert ist. Überlegen Sie auch mal, ob es private Daten (wichtige Unterlagen, Fotos, Videomaterial) gibt, die Ihnen wichtig sind, aber

nicht mindestens doppelt vorhanden sind. Man kann sich nicht vor jedem Szenario schützen, aber doch die Wahrscheinlichkeit von Datenverlusten dramatisch reduzieren. Datensicherung ist heutzutage weder schwer noch teuer.

Der zweite Teil dieses Tipps bezieht sich auf Abhängigkeiten. An welchen Stellen sind Sie als Abteilung oder gar Gesamtorganisation abhängig von einer Person, einem Produkt, einem Vertriebskanal oder einem Kunden? Die Zahl Eins ist in diesem Zusammenhang gefährlich. Wenn etwas, beispielsweise durch eine Person, gut erledigt wird, dann neigt man meistens dazu, sich hierauf zu verlassen. Je länger es gut läuft, desto stärker ist dies typischerweise der Fall. Was aber passiert, wenn diese Person ausfällt, wenn dieses Produkt nicht mehr dieselbe Nachfrage findet, wenn der Vertriebskanal nicht mehr funktioniert oder wenn dieser eine Kunde nicht mehr kauft? Ich weiß schon: Solche Dinge passieren bei Ihnen im Unternehmen nicht. Aber es soll schon andere Unternehmen gegeben haben, in denen solche Dinge schon geschehen sind. Im Ernst: Natürlich kann auch bei Ihnen jemand aus Krankheitsgründen plötzlich für eine kürzere oder längere Zeit ausfallen. Dies gilt natürlich auch für den Chef, an den hierbei oft nicht gedacht wird.

Für beide angesprochenen Aspekte in dieser Passage gilt: Der beste Zeitpunkt, eine Alternative zu schaffen, ist „bevor man sie braucht“, also um sicher zu sein: jetzt.

Unordnung halten, aber hinten

„Ordnung ist das halbe Leben. Ich lebe in der anderen Hälfte.“

Vermutlich kennen Sie diverse Empfehlungen, den eigenen Schreibtisch ordentlich organisiert zu halten. Manche empfehlen sogar, immer nur den Vorgang auf dem Tisch zu haben, der zum aktuellen Arbeitsvorgang gehört. Dies ist aber sehr selten Realität. Pragmatisch finde ich den Ansatz, zusätzlich zum aktuellen Vorgang, immer nur einen weiteren Stapel auf dem Schreibtisch zu haben. Es geht nicht um Perfektion, aber schon um die optische Aufgeräumtheit, die einen Einfluss auf die gefühlte Aufgeräumtheit hat. Wenn Sie es trotz Bemühungen nicht schaffen sollten, den Schreibtisch ordentlich zu halten, dann gibt es eine zweitbeste Lösung: Richten Sie – sofern noch nicht vorhanden – eine zweite horizontale Fläche hinter sich ein. Dann transportieren Sie das Chaos vom Ihrem Schreibtisch nach hinten auf diese Fläche. Die schlechte Nachricht: Das Chaos ist immer noch da. Die gute Nachricht: Sie sehen es nicht mehr! Sollten Sie in Reihen hintereinander sitzen, dann ist diese Vorgehensweise eine unfaire Taktik, vor allem für denjenigen, der ganz hinten sitzt.

Die 75-%-Regel

„Musst du alles downloaden was du siehst? Ich habe 984 GB zugenommen seit ich dich kenne! Ich werde so fett werden wie ein Großrechner!“

Nun bekommen Sie einen ganz simplen Ordnungs-Tipp: die 75-Prozent-Regel. Auch hier geht es um einfaches zeitintelligentes Handeln und das Vermeiden unnötiger Dringlichkeit. Sobald etwas – ein Ordner, das E-Mailpostfach, ein Laufwerk – zu 75 Prozent voll ist, dann unternehmen Sie etwas dagegen. Sie haben hier grundsätzlich zwei Strategien zur Verfügung: Entweder Sie erweitern die Kapazität oder Sie misten aus. Bevor Sie aber die Kapazität erweitern: Stellen Sie sich die Frage, ob dies wirklich der sinnvollere Weg ist. Sehr häufig ist nämlich das Ausmisten die sinnvollere Vorgehensweise – nicht notwendigerweise, um Geld zu sparen, sondern um wieder eine bessere Ordnung und Übersicht zu gewinnen.

Selbstverständlich wird es im Einzelfall sinnvoll sein, aus der 75-Prozent-Regel die 85-Prozent-Regel oder die 90-Prozent-Regel zu machen. Aber warten Sie nicht bis zuletzt ab, in der Hoffnung, dass es schon irgendwie gut geht. Der E-Maileingang bspw. ist meistens genau dann überfüllt, wenn man es am wenigsten braucht. Das können Sie entweder mit Murphys Gesetz oder auch Ursache und Wirkung erklären. Ich konzentriere mich in der Regel auf Letzteres.

Lesen und lesen lassen

„Sortieren Sie alle eintreffenden Informationen in eine von zwei Kategorien: 1) An Sekretariat 2) An Chef“

Auch das Lesen kann in Teilen delegiert bzw. aufgeteilt werden. Selbst wenn Sie keine Führungsverantwortung haben sollten, gibt es vermutlich für Sie einige Texte (zum Beispiel manche Rundschreiben), bei denen es nicht notwendig ist, dass jeder das ganze Ding liest. Vielleicht geben Sie es einer Person in der Abteilung. Diese liest es dann und informiert die anderen Personen, welche zwei oder drei Dinge für die Abteilung wirklich von Bedeutung sind.



Häufig bekomme ich, speziell in meinen Schnellese-Seminaren, zu hören, dass Teilnehmer gerne ein gutes Sachbuch pro Monat lesen würden, um sich weiter zu bilden und neue Ideen zu entwickeln. Meistens heißt es dann, man habe die Zeit nicht. Eine von vielen möglichen Lösungen besteht darin, Services zu nutzen, die Bücher zusammenfassen. Blinkist ist ein solcher Service, den ich

gut finde (gehen Sie www.peoplebuilding.de/blinkist). Es ist erstaunlich, wie wenig dabei verloren geht.

Unabhängig davon, ob Sie einen solchen Service nutzen oder nicht: Sie können Ihre Leseeffizienz optimieren. Kommen Sie gerne auf ein offenes Seminar, zu einem Vortrag oder lassen Sie sich durch untern Online-Kurs begleiten. Diesen finden Sie unter:

<http://webshop.peoplebuilding.de/Produktivitaet-steigern/PowerReading>

Das war mein „Wink mit dem Zaunpfahl“ bezüglich einer möglichen Fortsetzung unserer gemeinsamen Reise.

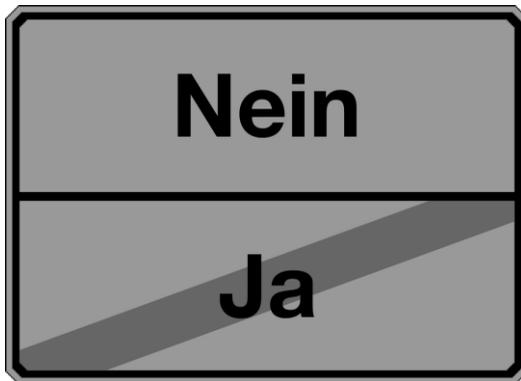
Das setze ich um aus Kapitel 3

4 - Effektivere Zusammenarbeit

Das wichtigste Wort im Zeitmanagement

„Wenn ich ‚Ja‘ sage, meine ich ‚Nein‘ auf eine nette Weise.“

Was ist das wichtigste Wort im Zeitmanagement? Das wichtigste Wort im Zeitmanagement ist ein kurzes Wort und es startet genauso wie es endet. Sie können es sich sicherlich denken: Es ist das Wort „Nein“. Natürlich geht es nicht darum, dass wir ab sofort immer zu allem kategorisch „Nein“ sagen. Aber es geht darum, „Nein“ zu sagen, wenn wir „Nein“ meinen oder es schlichtweg angebracht ist.



Eine Perspektive, die vielen Seminarteilnehmern, die sich mit dem Thema „Nein sagen“ schwertun, oft hilft: Machen Sie sich bewusst, dass Sie jedes Mal, wenn Sie „Ja“ sagen, damit auch gleichzeitig „Nein“ zu etwas anderem sagen. Umgekehrt gilt: Jedes Mal, wenn Sie

„Nein“ sagen, gewinnen Sie damit auch ein „Ja“ zu etwas anderem. Es ist also gar nicht so sehr die Frage, ob Sie „Ja“ oder „Nein“ sagen, sondern eher die Frage: Wie verteilen Sie die mögliche Anzahl von „Jas“ und wie verteilen Sie die notwendige Anzahl von „Neins“? Allein dieser Perspektivenwechsel hilft oft.

Auch Wörter wie „Bitte“ und „Danke“ sollen an manchen Stellen schon Zeit gespart (und Beziehungen verbessert) haben.

Zusagen-Management

„Wir hatten heute im Büro einen Geburtstag. Mein Wunsch, einen neuen Stuhl zu bekommen, ist heute ein Jahr alt.“



Viele Menschen bringen sich selbst (gut gemeint und meistens unbewusst) dadurch in Bedrängnis, dass sie ihre Zusagen nicht oder nicht gut im Griff haben. Das ist menschlich. Warum? Wir wollen helfen und serviceorientiert sein, gegenüber unseren internen und externen Kunden.

Ein klassisches Beispiel: Angenommen, es ist 14 Uhr und Ihr direkter Vorgesetzter kommt herein. Sie und Ihr Chef sind sich einig, dass alles andere stehen und liegen zu bleiben hat und Sie sich sofort um das neue, unerwartete „Thema X“ kümmern. Angenommen, Sie gehen von einer Bearbeitungsdauer von zwei Stunden aus. Was sagen die meisten Menschen in einer solchen Situation zu? Einfache Rechnung: 14 Uhr plus zwei Stunden. Also 16 Uhr. Manch einer plant noch einen Mini-Puffer von 30 Minuten ein. Theoretisch ist alles bestens. Sie und ich wissen: Die Realität sieht anders aus. Wie sieht die durchschnittliche Relation zwischen der geplanten Dauer und der tatsächlichen Dauer aus? In etwa „1 zu 2“. Im Schnitt brauchen Menschen, die von zwei Stunden ausgehen im Endeffekt vier Stunden. Natürlich gibt es Menschen mit anderen Relationen, bspw. 1 zu 1,5 oder 1 zu 3 oder 1 zu 0,8. Letzteres sind jedoch sehr selten. Was macht also in unserem „14-Uhr-Beispiel“ Sinn? Beispielsweise, dass man sagt: „Lieber Chef, ich setze mich sofort mit höchster Priorität dran. Sobald ich fertig bin, gebe ich ein Signal. Spätestens morgen früh, wenn Sie Ihre E-Mails abrufen, liegt es in Ihrem Posteingang.“

Welche Vorteile hat es, Zusagen ein wenig konservativer zu treffen? Sie haben weniger (unnötigen) Stress. Sie können also trödeln und unnötig Zeit verplempern. Nein, natürlich nicht. Aber Sie haben seltener unnötigen Zeitdruck durch eine Deadline, die von vornherein unrealistisch war. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass Sie für Ihre Geschäftspartner deutlich zuverlässiger sind. Dies wirkt sich positiv auf Ihre Reputation bei dieser Person aus. Weiterhin machen Sie anderen Personen das Arbeitsleben ein wenig leichter. Ich weiß nicht, wie es

Ihnen geht, aber mir ist es wesentlich lieber, wenn mir jemand eine etwas konservativere Zusage macht, aber ich mich darauf verlassen kann, dass die Zusage eingehalten wird. Lieber warte ich von vorneherein einen Tag länger, weiß aber, dass ich dann wie geplant mit dem Ergebnis weiterarbeiten kann.

Meiner Beobachtung nach geht in so gut wie allen Organisationen viel Zeit dadurch verloren, dass die einmal gemachte Planung wieder verändert werden muss, nur weil irgendein Teilschritt nicht wie geplant fertig geworden ist. Klar, manches ist nicht vorhersehbar. Aber viele Meilensteine, Zusagen und „Commitments“ sind von vorneherein nie realistisch gewesen und somit schon vor dem ersten Schritt zum Scheitern verurteilt.

Als Auftragsempfänger empfehle ich Ihnen auch, zu fragen, bis wann die andere Person das Ergebnis braucht. Ich garantiere Ihnen, dass Sie in mindestens zehn Prozent der Fälle überrascht sein werden, dass es noch ein wenig länger Zeit hat als angenommen. Und schon haben Sie wieder einen kleinen Anteil der Dringlichkeiten vermieden.

Die andere Seite der Medaille in Bezug auf Zusagen ist die Situation, in der Sie selbst der „Zusagen-Empfänger“ sind, also jemand anderes Ihnen eine Zusage macht. Meine klare Empfehlung hierzu lautet: Hinterfragen! Jemand macht beispielsweise die Zusage, dass die Tätigkeit am Mittwochmittag fertig ist. In der Regel hinterfrage ich dann (sofern arbeitsorganisatorisch relevant), ob das realistisch ist und ich mich darauf verlassen kann: „Prima, wenn Sie sicher sind, Mittwochmittag

damit fertig zu sein, dann reserviere ich mir den Mittwochnachmittag, um dann an dem Thema weiter zu arbeiten. Ist das realistisch?“ Sie erhalten dann eine von zwei Antworten: entweder „Ja“ oder „Nein“.

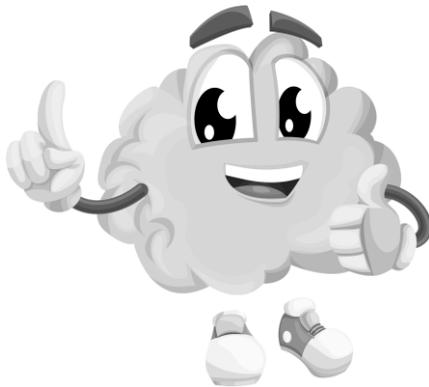
Entweder Ihr Gegenüber bekräftigt die gemachte Zusage. Dann hat sich zwar scheinbar durch die Nachfrage nichts geändert, aber die gefühlte Verpflichtung, wie zugesagt abzuliefern, ist gerade gestiegen, weil es nach einem expliziten Nachfragen nochmals bekräftigt wurde. Somit sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Sie Ihre Planung umdisponieren müssen.

Natürlich kommt auf die obige Frage manchmal eine verneinende Antwort. Beliebte ist auch das Andeuten eines möglichen Hinderungsgrundes (oder auch einer Ausrede), der – scheinbar oder tatsächlich – außerhalb des eigenen Einflussbereichs liegt. Wenn es in diese Richtung geht, können Sie entgegen: „Es ist für mich völlig in Ordnung, wenn Sie erst am Donnerstag fertig werden, solange ich mich dann ganz sicher darauf verlassen kann, am Freitag um 8 Uhr in der Früh hiermit weiter machen zu können. Können wir das gemeinsam festhalten?“

Das Umfeld „erziehen“

„Als ‚Mitarbeiter des Monats‘ dürfen sie einen Mitarbeiter ihrer Wahl feiern.“

Das Thema „Umfeld erziehen“ findet bei vielen Seminarteilnehmern Zustimmung, bevor ich die Empfehlung überhaupt konkretisiert habe. Klar: Wenn man das Umfeld erzieht, dann muss man sich nicht selbst ändern, sondern jemand anderes ist aufgefordert, sich bzw. sein Verhalten zu ändern. Vorweg: Das Thema ist nicht so sehr von „oben herab“ gemeint, wie es vielleicht klingt.



Worum geht es inhaltlich? Es geht darum, mit anderen Personen hin und wieder über das „wie“ der Zusammenarbeit zu sprechen. Das lohnt sich meistens nur, wenn man über einen längeren Zeitraum zusammenarbeitet. Ein Tipp hierzu: Fragen Sie die andere Person zuerst, ob es irgendetwas gibt, das Sie in der Zusammenarbeit besser machen können. Oft kommen hierauf sehr brauchbare, konstruktive Vorschläge. Unabhängig davon, ob ein wirklich guter Vorschlag

genannt wird, bereiten Sie durch diese Frage den Weg für Verbesserungsvorschläge Ihrerseits.

In einem Seminar erzählte mir mal eine Teilnehmerin, dass sie mehrere Jahre lang zu einem bestimmten Thema einen zehneitigen, wöchentlichen Bericht für ihren Chef angefertigt hat. Irgendwann meinte dieser – unter starkem Zeitdruck stehend – dass ihm ein Kurzbericht auf nur einer Seite lieber sei. Jahrelang hatte sie sich „einen Wolf geschrieben“ und er hatte sich jahrelang „einen Wolf gelesen“. Es ist sehr, sehr schade, wenn simpel umzusetzende Effizienzpotentiale nicht genutzt werden, weil nicht über das „wie“ der Zusammenarbeit gesprochen wird.

Mit „Erziehen des Umfelds“ ist aber auch beispielsweise gemeint, dass man seine Mitarbeiter darauf hin „trainiert“, dass sie nicht alle zwei Minuten mit einem Einzelanliegen ankommen, sondern ihre Themen nach Möglichkeit bündeln. Dies reduziert übrigens nicht nur die Häufigkeit der Unterbrechungen, sondern auch die Gesamtzahl der zu besprechenden Punkte, weil sich manches in der Zwischenzeit von selbst erledigt (Veränderung der Situation) oder durch den Mitarbeiter eigenständig gelöst wird. Letzteres ist also nebenbei auch ein Beitrag zur Selbständigkeit der Mitarbeiter.

Das Telefon als Effizienzwerkzeug

„Wenn sie nichts kaufen wollen, dann drücken sie die 1 und sie werden sofort verbunden. Wenn sie etwas kaufen wollen, dann wählen sie 0190-555555 und warten maximal 30 Minuten oder kaufen bei der Konkurrenz.“

Das Telefon ist ein tolles Zeitspar-Instrument, wenn man souverän damit umgeht.

Meine erste, sehr grundlegende Empfehlung hierzu lautet: Notieren Sie die Punkte, die Sie mit der anderen Person besprechen möchten, vorher stichwortartig. Welche Vorteile hat das? Natürlich zum einen denjenigen, dass Sie die Punkte nicht vergessen. Vielleicht kennen Sie das: Sie wollten drei Punkte ansprechen, zwei davon haben Sie angesprochen und der dritte Punkt fällt Ihnen nicht ein. Wann fällt er einem ein? In dem Moment, in dem man aufgelegt hat. Sie kennen sicher Menschen, denen dies schon mal passiert ist.

Der andere, nicht so offensichtliche Vorteil des Notierens der zu besprechenden Punkte liegt darin, dass man im Schnitt schneller wieder auf die Hauptstraße zurückfindet, wenn man sich im Gespräch auf die Nebenstraße oder gar auf den kaum noch erkennbaren Trampelpfad verirrt hat.

Ich empfehle – zumindest für die Personen, mit denen man einigermaßen regelmäßig zu tun hat – die zu besprechenden Punkte nach Möglichkeit eine Weile zu sammeln. Dies hat nicht nur den Vorteil der Bündelung, sondern auch den Vorzug, dass Sie sich oft das erfolglose

Wählen ersparen. Warum? Stellen Sie sich vor, Sie haben vor, Ihren Kontakt in der nächsten Woche am Mittwoch anzurufen. Schon am Dienstag erhalten Sie einen Anruf von dieser Person. Dann können Sie die verbleibenden Punkte gleich in diesem Telefonat besprechen.



Ein Tipp hierzu: Sammeln Sie diese Punkte an einem Ort, der schnell findbar ist und auf den leicht zugegriffen werden kann, beispielsweise im Kommentarfeld Ihres Adressbuchs. Wenn man ein persönliches Adressbuch hat, funktioniert dies wunderbar. Wenn man im Rahmen der Nutzung einer CRM-Software Kontakte teilweise mit anderen Personen teilt, sind die Eintragungen dort in manchen Fällen sinnvoll und in anderen nicht.

Erstaunlich wenige Menschen nutzen regelmäßig Telefontermine. Was ist der Unterschied zwischen einem Termin und einem Telefontermin? Der Telefontermin ist am Telefon! Was ist der Unterschied zwischen einem sonstigen Telefonat und einem Telefontermin? Der Telefontermin ist mit einem Termin versehen. Soweit das Definitorische. Welche Vorteile hat ein Telefontermin

gegenüber einem sonstigen Telefonat? Beim Telefontermin ist der Angerufene in der Regel erreichbar (meine Erfahrung: über 90 % gegenüber sonst vielleicht 30 % Erfolgsquote). Beim Telefontermin hat der Angerufene die Gelegenheit sich vorzubereiten und macht dies häufig auch. Ein weiterer Vorteil ist, dass Sie mit festen Telefonterminen Zeit für wichtige Dinge reservieren, statt möglicherweise rein reaktiv im Einsatz zu sein.

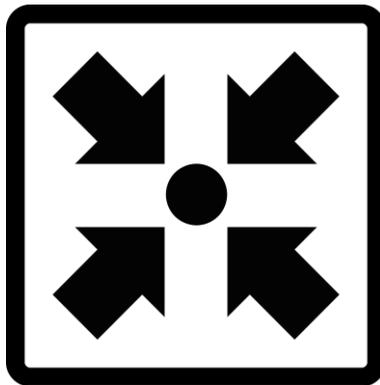
Ein verwandtes Thema ist das Thema Videokonferenzen. Dies macht meistens nur Sinn, wenn es häufige Kontakte über größere Distanzen gibt und man hiermit manche Reisen einspart. Das sollte heutzutage keine technische Hürde mehr darstellen.

Der optimale Treffpunkt

„Darf ich ein bisschen Feedback anbieten? Wenn du ein Mittagessen mit einem Kunden hast, ritze und male besser keine Eurozeichen in dein Essen.“

Die nachfolgende Empfehlung klingt egoistisch. Vielleicht ist sie es auch. Die Bewertung bleibt natürlich Ihnen überlassen. Wenn Sie sich mit jemandem treffen wollen, dann in den meisten Fällen entweder bei dieser Person oder bei Ihnen (ich meine die jeweiligen Büros). Oft haben beide Optionen Vor- und Nachteile. Meine Empfehlung lautet: Treffen Sie sich mit anderen Personen möglichst oft in Ihrem eigenen Büro bzw. dort, wo Sie ohnehin schon sind. Das spart oft mehr Zeit als man sich bewusst ist. Selbst wenn Sie sich mit einem Kollegen im gleichen Unternehmen auf dem gleichen

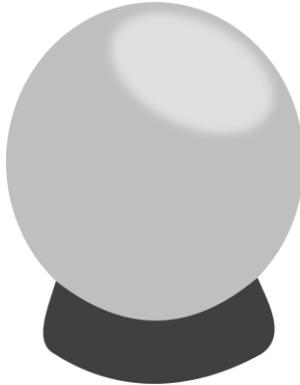
Gelände treffen, kann die Zeitersparnis hoch sein. Angenommen, Sie wollen sich für 20 Minuten zusammensetzen. Wenn Sie sich im Büro der anderen Person treffen, dann kostet das erheblich mehr Zeit. Sie brauchen ein paar Minuten, um sich auszuloggen, Ihre Sachen zu packen, laufen runter und über das Gelände, dann in einem anderen Gebäude wieder rauf, warten vielleicht ein paar Minuten auf Ihren Kollegen, haben dann das 20-minütige Gespräch – und danach den ganzen Aufwand rückwärts. Stoppen Sie mal, wie lange Sie von Ihrem Schreibtisch weg sind. Viele Menschen sind überrascht, dass aus den beispielhaften 20 Minuten dann 60 Minuten geworden sind.



Natürlich gibt es manchmal gute Gründe, einen Weg in Kauf zu nehmen. Keine Frage. Interessanterweise ist es in manchen Branchen Usus, dass der Kunde zum Anbieter kommt und in manchen Branchen ist der Usus genau umgekehrt. Manchmal gibt es gute Gründe hierfür. Aber wer sagt denn, dass es so sein muss? Es kann sehr sinnvoll sein, gewohnte Muster zu durchbrechen.

Antizipation - hellseherische Fähigkeiten

„Es tut mir leid, aber ich musste ein Meeting für heute Nachmittag zurückverlegen auf gestern Vormittag. Passt das?“



Niemand hat eine Kristallkugel, die die Zukunft voraussagt. Zumindest habe ich für mich selbst entschieden, dass es mehr Nachteile als Vorteile hat, Menschen, die dies behaupten, zu glauben. Der folgende Tipp hat also nichts mit hellseherischen Fähigkeiten zu tun, wohl aber mit vorausschauender Zeitintelligenz.

Die Empfehlung lautet: Immer, wenn Sie Zeitdruck bei sich oder einer anderen Person beobachten, dann versuchen Sie, etwas daraus zu lernen. Nicht immer gibt es zwingend etwas zu lernen. Aber häufig schon.

Wenn Sie selbst unter Zeitdruck geraten, dann macht es natürlich Sinn, sich um das Meistern der Situation zu kümmern. Aber nehmen Sie sich danach wenigstens ein paar Sekunden, um sich selbst zu fragen, ob es irgend-etwas zu lernen gibt. Was könnten Sie tun, um solche

Situationen in der Zukunft zu vermeiden oder zumindest abzufedern, indem Sie hierauf besser vorbereitet sind?

Wenn jemand anderes unter Zeitdruck gerät, dann fragen Sie sich ebenfalls, ob Sie etwas hieraus lernen können. Ich hatte in einer früheren Büroräumlichkeit mit einem sehr großen Raum einen mitmietenden Architekten, der tagelang an irgendetwas Größerem gearbeitet hatte. Dann wollte er unmittelbar vor seinem Termin das Arbeitsergebnis schnell noch ausdrucken. Was passiert genau dann, wenn man es am allerwenigsten braucht? Genau: Der Drucker streikt. Ich sehe, Sie haben auch so einen Drucker. Wir haben ihm angeboten, es für ihn auszudrucken. Nicht immer besitze ich die nachfolgende Weitsicht, aber ich fragte mich, ob uns etwas Ähnliches auch passieren könnte. Zwar sind wir keine Architekten, aber wir bedienen uns einer vergleichbaren Technologie (des Druckers). Unser Drucker war laut Aussage des Vertreters „unkaputtbar“. Dennoch haben wir, nach dem Problem des Architekten, zusätzlich einen günstigen Ersatzdrucker gekauft. Ein paar Wochen später haben wir nicht wie sonst, zeitintelligent handelnd, die Handouts für ein offenes Seminar bereits zwei Tage vorher gedruckt, um notfalls einen Copyshop nutzen zu können, sondern erst kurz vor meiner Abfahrt. Oder besser: drucken wollen. Natürlich war Murphy zuverlässig und der unkaputtbare Drucker streikte. Wir waren sehr froh um die vorherige Antizipation.

Der „Wie es geht – Ordner“

„Ich brauche sie zum Schreiben einer Anleitung zum Verständnis dieses Prospekts, den wir gedruckt haben, um das Handout zu erläutern, das wir gesendet haben, um die Anmerkung zu erklären zum Statusbericht des Statusberichts.“

Was ist ein „Wie es geht - Ordner“? Das ist ein elektronischer Ordner mit Beschreibungen der wichtigsten Prozesse und Aufgaben. Es geht nicht nur darum, hier das Benutzerhandbuch einer Hard- oder Software mit einer vollen Auflistung tausender Funktionen abzulegen, sondern vor allem um eine verständliche Beschreibung der Dinge, die wirklich gebraucht werden.

Was sind die Vorteile eines „Wie es geht - Ordners“? Personen können sich besser gegenseitig vertreten. Im Krankheits- und Urlaubsfall ist ein solches System eine enorme Erleichterung. Zudem reduzieren sich die Einarbeitungszeiten. Bei uns im Unternehmen ist der Einarbeitungsaufwand hierdurch mindestens um die Hälfte gesunken (keine Übertreibung).

Nicht nur bei neuen Mitarbeitern ist ein solcher Ordner von großem Vorteil, sondern auch bei neuen Einzelaufgaben. Ein Beispiel: Ich hatte einem Mitarbeiter eine Aufgabe gegeben. Dieser bat darum, dass wir uns hierzu zusammensetzen. Er hatte zehn Fragen. Ich habe ihm gesagt, dass es eine „Wie es geht - Beschreibung“ hierzu gebe. Wenn nach dem Lesen dieser Unterlagen noch Punkte offen seien, dann nähme ich mir gerne die Zeit hierfür. Er kam später wieder und meinte, dass acht

Punkte abgehakt seien (80 Prozent weniger Erklärungsaufwand!). Einen Punkt habe er nicht gefunden und einen Punkt habe er nicht verstanden. Beide habe ich erklärt. Natürlich nicht ohne die Aufforderung, den fehlenden Punkt zu ergänzen und den unverständlichen Punkt so zu ergänzen oder zu verändern, dass die nächste Person diesen leichter verstehen werde – davon ausgehend, dass diese lediglich halb so intelligent sein würde wie er.



Ein weiterer Vorteil eines „wie es geht Ordners“ ist, dass sich Menschen stärker an die Standardprozesse halten. Nichts gegen Kreativität, aber nicht beim Auslassen eines kritischen Prozessschritts. Schon gar nicht habe ich etwas gegen Verbesserungsvorschläge. Wenn jemand der Ansicht ist, dass es eine bessere Vorgehensweise gibt als den beschriebenen Prozess, dann bin ich generell sehr offen hierfür. Nur solange der Standard nicht verbessert worden ist, haben sich alle Beteiligten an den bisherigen Standard zu halten. Für Führungskräfte kann ein guter „wie es geht Ordner“ ein sehr nützliches Führungs-

instrument sein, u.a. weil es für Mitarbeiter wenig Spielraum für Ausreden wie „wusste ich nicht“ gibt, wenn die Dinge unübersehbar und „idiotensicher“ beschrieben sind.

Was sind typische Inhalte für einen „Wie es geht - Ordner“? Jegliche wichtige Geschäftsprozesse. Wir haben eine solche Beschreibung u.a. für Reisebuchungen, die Eingangspost, Angebotserstellung, Veranstaltungsnachbereitung, die monatliche Umsatzsteuer, das Melden am Telefon, das Auffüllen des Produktlagers. Es gibt aber auch Bereiche, an die man vielleicht nicht denken würde, die abgedeckt sind: Nachbestellungen von Druckertinte und Getränken, erwartete Verhaltensregeln (wie viel privates Telefonieren und Surfen während der Arbeitszeit in Ordnung ist) und was mit benutzten Handtüchern zu tun ist, damit Gäste und Mitarbeiter sich wohl fühlen.

Was sind die Voraussetzungen dafür, dass sich ein „Wie es geht - Ordner“ auch lohnt? Die Informationen müssen leicht zu finden sein und aktuell gehalten werden. Hierzu muss jemand „den Hut aufhaben“ und hinterher sein, dass alle ihren Beitrag zur Findbarkeit und Brauchbarkeit leisten. Übrigens sind das Einrichten und die laufende Pflege eines „Wie es geht - Ordners“ ein klassisches Beispiel für eine Aktivität aus dem Bullauge: wichtig, aber nicht dringend!

Vorsicht - Meetingitis im Umlauf

„Ich bilde einen Ausschuss, um eine Task Force ins Leben zu rufen, zum Auswählen eines Teamleiters für den Aufbau eines Ausschusses, der die besten Mitarbeiter einstellt, um den schnellsten Lösungsweg zu definieren.“

„Meetingitis“ ist natürlich ein erfundenes und bewusst provokatives Wort. Wie viel Zeit verbringen Sie pro Woche in Meetings? Wenn Sie im Schnitt nur eine oder zwei Stunden wöchentlich in Meetings verbringen, ist dieser Teil vermutlich nicht der Wichtigste für Sie. Aber wenn ich Teilnehmer in meinen Seminaren frage, dann antworten viele Führungskräfte und teilweise auch Fachverantwortliche, dass sie zwischen 20 und 50 Prozent ihrer Arbeitszeit in Meetings verbringen.

Im Streben nach einer höheren persönlichen Produktivität formuliert selten jemand das Vorhaben, zukünftig mehr Zeit in Meetings verbringen zu wollen. Ob Sie schon aus dieser Feststellung eine Veränderung Ihres Zeiteinsatzes ableiten wollen, bleibt Ihnen überlassen. Ich gebe Ihnen - primär der Anekdote wegen, aber auch als kleine Warnung - ein Beispiel: Ein Kunde von mir ist der Personalleiter eines Unternehmens mit einer vierstelligen Mitarbeiteranzahl. Da er ohnehin nie am Arbeitsplatz erreichbar ist, verteilt er seit Jahren überall seine Handynummer. „Man muss heutzutage ja schließlich erreichbar sein“. Er ist von morgens acht Uhr bis in die Abendstunden nahezu durchgängig in Meetings. Die meiste Zeit verbringt er aber in den Meetings damit, an sein (auf Vibrationsalarm eingestelltes) Handy zu gehen – natürlich im Flüsterton, um sich eine Minute aus dem

Meeting zu entfernen und der Person zu sagen, dass er gerade im Meeting sitzt und es gerade nicht passt. Übrigens war er auch mal in einem Seminar von mir. Er kam als Letzter eine halbe Stunde zu spät, setzte seine Anwesenheit in der Manier „löchriger als ein Schweizer Käse“ fort und musste kurz nach der Mittagspause in ein Adhoc-Meeting. Er kam nicht mehr wieder. Ich war sehr überrascht, als ich einige Tage später von einem Kollegen von ihm den Hinweis bekam, dass er in höchsten Tönen von meinem Seminar geschwärmt hat.

Nun erhalten Sie sechs Tipps zur Meetingeffizienz:

- 1) Fordern Sie im Vorfeld eine Agenda an. Wenn ich zu einem Meeting eingeladen werde, antworte ich oft mit: „Vielen Dank für die Einladung. Könnten Sie mir bitte die Agenda rüberschicken, damit ich mich vorbereiten kann?“ Diesen Hinweis bringe ich zum einen, weil ich mich tatsächlich vorbereiten will, und zum anderen, weil ich sicherstellen will, dass sich der Einladende Gedanken zu den zu behandelnden Punkten gemacht hat.
- 2) Prüfen Sie im Vorfeld, ob Sie zu allen Agendapunkten benötigt werden. In den meisten Organisationen und Abteilungen gibt es die unausgesprochene Regel, dass alle Teilnehmer von Anfang bis Ende anwesend sein müssen. Wer sagt denn, dass es immer so sein muss? Ich bin fest überzeugt, dass sich in fast allen Organisationen die Gesamtzeit, die Mitarbeiter in Meetings verbringen, völlig ohne Nachteile um

mindestens zehn Prozent reduzieren lässt, indem die Reihenfolge der zu besprechenden Punkte leicht umgestellt wird und immer nur diejenigen anwesend sein müssen, die wirklich etwas beitragen können. Auch wenn der Einzelne in der Regel nicht die gesamte Meetingkultur einer Organisation verändern wird, so kann man doch durch diese Empfehlung einen Teil der eigenen Meetinganwesenheiten reduzieren.

- 3) Kennen Sie Gruppen, die dazu neigen, aus jeder Mücke (zeitlich gesehen) einen Elefanten zu machen? Oft sind dies auch Gruppen, die bestimmte, fast schon dogmatische Verhaltensweisen haben. Hiermit meine ich, dass dies oft Gruppen sind, die um Punkt Zwölf Uhr zum Mittagessen gehen oder um Punkt 16:30 Uhr in den Feierabend. Angenommen, Sie haben ein paar Themen, die in 30 Minuten abzuarbeiten sein sollten. Der größte Fehler, den Sie mit solchen Gruppen in diesem Zusammenhang machen können, ist, das Meeting auf 11 Uhr anzusetzen. Warum? Es dehnt sich garantiert genau bis 12 Uhr aus. Wenn Sie Pech haben, dann passiert Ihnen dies sogar, wenn Sie den Beginn auf 10:30 Uhr setzen. Die Empfehlung ist simpel: Starten Sie das Meeting um 11:30 Uhr. Es ist erstaunlich, wie viel effizienter einige Menschen gegen 11:50 anfangen zu kommunizieren, nur weil der Magen knurrt. Auch gegen 16:15 Uhr wird es effizienter, wenn um 16:32 Uhr der nächste Bus fährt – und der nächste Bus danach erst volle zehn Minuten später fährt.

- 4) Probieren Sie mal Meetings im Stehen aus. Diese sind – bei sonst gleichen Bedingungen – kürzer. Natürlich nicht bei einem 3-Stunden-Meeting.
- 5) Stellen Sie gute Fragen! Einige meiner Lieblingsfragen sind: „Nur dass ich mitkomme: Was ist hierbei entscheidend?“ oder „Was ist hierbei Ihr Wunsch an mich?“ oder „Haben Sie alles, was Sie zur Umsetzung benötigen oder fehlt Ihnen noch Input von der Gruppe?“
- 6) Nutzen Sie die EIL-Systematik! Schreiben Sie vor jedem Agendapunkt eines der folgenden Wörter: Entscheidung, Information oder Lösung. Das sind die typischerweise benötigten Kategorien. Leiten Sie dann ein mit „Zu Thema X haben wir eine Entscheidung zu treffen“ oder „Nun gilt es, für Problem Y eine Lösung zu finden“. Es ist oft erstaunlich, wie sehr die Sichtbarkeit des Ziels und dessen Benennung in der Einleitung die Entscheidungs- bzw. Lösungsorientierung der anwesenden Akteure positiv beeinflussen.

Übrigens können Sie sich mit zunehmender Verantwortung und Aufstieg in der Hierarchie zweier Dinge sicher sein: Die Menge an Informationen wird zunehmen und die Anzahl der Meetings, zu denen Sie eingeladen werden, ebenfalls. Deshalb gehört der wirksame Umgang mit beiden Themen zu den wichtigen Fähigkeiten aller Menschen, die eine größere Verantwortung tragen oder zukünftig tragen werden bzw. möchten.

Schlau Reisen

„Die da oben meinen es wirklich ernst mit dem Streichen der Geschäftsreisen – die haben auch schon die Räder von allen Sesseln abmontiert.“

Diese Passage wird für unterschiedliche Leser unterschiedlich relevant sein. Wenn Sie nicht viel reisen, dann überspringen Sie diese Ausführungen.

Vermutlich könnte ich ein ganzes Buch mit kleineren und größeren Empfehlungen zum geschäftlichen Reisen schreiben. Beschränken wir uns hier aber auf ein paar wesentliche Aspekte: Ich bin oft überrascht, wie wenig (sonst durchaus sehr produktive) Menschen sich Gedanken über die Optimierung ihrer eigenen Logistik machen. Ein paar klassische Beispiele hierzu:

- 1) Jemand reist von München nach Hamburg und zwei Wochen später von München nach Bremen. Natürlich lassen sich Termine nicht immer kombinieren. Aber es ist erstaunlich, wie oft es einfach nur deshalb nicht passiert, weil derjenige gar nicht darüber nachgedacht hat.
- 2) Häufig bekomme ich Aussagen wie: Mit der Bahn dauert es 40 Minuten statt 30 Minuten oder vier statt dreieinhalb Stunden, also fahre ich mit dem Auto. Natürlich hat jedes Verkehrsmittel Vor- und Nachteile. Dies soll auch kein Plädoyer für die Bahn und gegen andere Verkehrsmittel sein. Aber die korrektere Rechnung in Sachen Zeitersparnis lautet meiner Ansicht nach: Wie

lange dauert es von A nach B, abzüglich der produktiv nutzbaren Zeit. Der Anteil der produktiv nutzbaren Zeit ist in der Bahn in der Regel am höchsten, im Vergleich zum Auto oder dem Flieger. Es ist ein reiner Zufall, aber gerade heute – an dem Tag, an dem ich diese Zeilen (in einem ICE sitzend) für die Erstauflage schrieb – habe ich einen Mitarbeiter gebeten, eine Bahncard 100 zu kaufen, mit welcher man unbegrenzt Bahn fahren kann. Warum? Zum einen rechnet es sich betriebswirtschaftlich für uns. Zum anderen habe ich mir selbst einen weiteren Anreiz verschaffen wollen, weniger Zeit in weniger produktiven Verkehrsmitteln zu verbringen. Zudem haben wir dann erheblich weniger Belege für die Buchhaltung und die Buchhaltung unserer Kunden.

- 3) Benutzen Sie Apps, die das Leben im Zusammenhang mit Reisen erleichtern. Wenn ich schaue, was ich ganz besonders unterwegs viel nutze: Dies reicht von Apps der Bahn, Airlines, Parken, Hotelbuchung, Taxidienst, Maps, Cloud-zugriff, Fitness etc.
- 4) Nutzen Sie Accessoires, die nützlich sind. Hier sind einige Dinge, die ich schon genutzt habe oder regelmäßig nutze: Separater Kulturbeutel (kein Packen, kein Vergessen) mit kleineren Einheiten (von Zahnpasta bis Rasierer), ein aufblasbares Polster in der Größe eines Rucksacks zum Schlafen im Sitzen, Verdunkelungs-

vorhang für Hotelfenster, Fitnesskleingeräte wie Springseil, Zugbänder und Massagebälle.

Ersetzbarkeit sicherstellen

„Wir haben in Fernost jemanden gefunden, der den ganzen Tag Kaffee trinken und dabei über Fußball reden kann – und das für einen Bruchteil Ihres Gehalts.“

Ein oft schwieriges Thema: die Ersetzbarkeit. Immer noch erstaunlich weit verbreitet ist die Befürchtung: Wenn ich eine andere Person befähige, einen Teil meines Jobs zu erledigen, dann werde ich nicht mehr gebraucht. Diese Sorge ist einerseits verständlich. Andererseits ist fast jedem, der die Thematik mit ein wenig Abstand betrachtet, klar, dass man hierdurch selten nicht mehr gebraucht wird. Bisher habe ich erst einmal gehört, dass jemand sich selbst (durch ein Programm) zu über 90 Prozent wegrationalisiert hat. Er hat danach in Bezug auf seine Karriere keinen Knick erleben müssen.

Welche Vorteile entstehen, wenn man tatsächlich Teilbereiche so organisiert, dass man an verschiedenen Stellen hierfür nicht mehr gebraucht wird? Man wird frei für andere Dinge. Nicht um mehr „Däumchen zu drehen“, sondern um mehr Zeit in noch wichtigere Dinge zu investieren. Oft wird man dadurch eher unentbehrlicher für die Organisation, weil man einen höheren Wertschöpfungsbeitrag leistet. Übrigens ist es in vielen Fällen eine gutbezahlte Fähigkeit, andere Menschen zu befähigen, Dinge zu tun, die diese vorher noch nicht konnten. Unternehmen brauchen Menschen, die Wissen

und Fähigkeiten personenunabhängiger machen. Das bringt die oft dringend benötigte Flexibilität bzw. geringere Abhängigkeit von einzelnen Personen, die ausfallen könnten.

Die VIP-Liste

„Die haben mir den Chefposten gegeben, weil ich ein Vollidiot bin. Es wäre viel zu riskant gewesen, diese Macht einer intelligenten Person zu geben.“



Bei der VIP-Liste geht es nicht um eine Liste der Menschen, die einen Promi-Faktor besitzen, sondern um ein einfaches Instrument zur Reduzierung ungewollter Unterbrechungen. Eine VIP-Liste ist eine Liste von bis zu beispielsweise fünf oder zehn Personen, die als Anrufer immer durchzustellen sind. Alle anderen Personen sollen nur dann durchgestellt werden, wenn die Tür offen ist oder es ein Notfall ist. Übrigens ist eine VIP-Liste, die nicht ein Dutzend Personen beinhaltet, sondern mehrere hundert Personen, keine VIP-Liste,

sondern ein Telefonbuch. Ich nutze oft eine Art „mündliche, flexible VIP-Liste“. Oft bin ich bspw. nur zwei Stunden an einem Tag im Büro. Dann sage ich im Büro Bescheid, dass ich die Anrufe von zwei Personen erwarte. Anrufe dieser beiden Geschäftspartner mögen durchgestellt werden und mit anderen Personen soll nach Möglichkeit ein Telefontermin für den nächsten vollen Tag im Büro ausgemacht oder eine andere Lösung gefunden werden.

Manchmal macht auch eine „schwarze Liste“ Sinn. Hierauf platzieren Sie Menschen, denen grundsätzlich ausgerichtet werden soll, dass Sie nicht verfügbar sind. Bei uns gab es mal einen Professor, der sich wohl für meine Arbeit interessierte und sich in einer – aus meiner Sicht nicht hilfreichen, aber gut gemeinten – Weise einbringen wollte. Es schien, als ob er kein Problem damit gehabt hätte, wenn ich den überwiegenden Teil meiner Zeit im Büro mit ihm am Telefon verbracht hätte. Da er gesendete Signale nicht aufzunehmen schien, starteten wir mit seinem Namen die schwarze Liste. Aktuell stehen zwei Personen darauf.

Die Vorab-Information

„Du schüttelst meine Hand seit 6 Minuten, hast meinen Namen 19 Mal in einem einzelnen Satz genannt und spiegelst jede Geste, inklusive Nasenbohren, die ich gemacht habe, um dich zu testen. Was willst du mir verkaufen?“

Dieser Tipp beinhaltet ein wenig genutztes und gleichzeitig hochwirksames, zeitsparendes Kommunikationsinstrument: die Vorab-Information. Es geht schlichtweg um das „Vorab-Kommunizieren“ des zeitlichen Rahmens. Angenommen, Sie werden zu einem Meeting eingeladen, das für den Zeitraum 14 bis 15 Uhr angesetzt ist. Sie haben jedoch die Befürchtung, dass es zeitlich ausufert. Probieren Sie es doch mal, sofern in der Situation passend, am Anfang des Meetings den Hinweis zu bringen: „Vielen Dank für die Einladung. Ich habe mir von 14 bis 15 Uhr gerne reserviert. Vorwarnung: Ich muss um 15 Uhr sehr pünktlich zum Anschlusstermin.“ Wenn Sie dies in einem ganz unaufgeregten und nicht aggressiven Ton äußern, dann wird Ihnen dies im Normalfall kein Mensch übelnehmen. Im Gegenteil: Es wird meistens als sehr respektvoll im Umgang mit den anderen anwesenden Personen empfunden. Stellen Sie sich den umgekehrten Fall mal vor: Sie haben es nicht vorher angekündigt, springen um 15 Uhr auf und rufen: „Überraschung, ich muss los!“ Durch eine solche, geschickte Vorab-Information schaffen Sie wesentlich leichter um 15 Uhr den Absprung aus dem Meeting.



Kennen Sie das? Jemand kommt zu Ihnen rein und fragt: Haben Sie mal eine Minute? Natürlich wissen wir, dass es nicht wortwörtlich um nur eine Minute geht. Das Problem ist auch nicht, dass es ein bisschen länger dauert als eine Minute, sondern dass es oft erheblich länger dauert. Eine Antwort, die ich (respektvoll und zeitsparend zugleich handeln wollend) oft bringe, lautet: „Ich habe eine Minute. Ich habe auch fünf bis zehn Minuten. Sollte es allerdings länger als zehn Minuten dauern, würde ich gerne einen neuen Termin mit Ihnen ausmachen.“ Welche Antwort kommt dann in den meisten Fällen? Sehr häufig entgegnet die hereinkommende Person etwas wie „kein Problem, ich fasse mich kurz“.

Auch am Telefon können Sie die Vorab-Information zeitsparend einsetzen. Mit eingehenden Telefonaten können Sie ähnlich umgehen wie im obigen Beispiel mit der Person, die zu Ihnen hereinkommt. Ich nutze die Vorab-Information auch öfters bei ausgehenden Telefonaten. Oft bin ich nur relativ kurz im Büro und möchte die Zeit für Telefonate nutzen, ohne ewig Zeit mit dem einzelnen Telefonat zu verbringen. Dann sage ich manchmal einleitend etwas wie: „Hallo Herr/Frau XY, ehrlich gesagt habe ich nur fünf Minuten, wollte aber die Zeit nutzen, um mit Ihnen drei Punkte durchzusprechen. Ist es für Sie in Ordnung, wenn ich gleich zum Punkt komme?“ Fast alle Gesprächspartner geben Antworten wie „Schießen Sie los“ oder „Kein Problem. Ich bin selbst gerade unter Zeitdruck“.

Mit der Delegationsliste alles im Blick

„Du bist hiermit befördert zur oberen Führungskraft des Energiemanagements. Du wirst derjenige sein, der von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz geht und Kaffee und Plätzchen verteilt.“

Bei der Delegationsliste handelt es sich nicht um eine Liste von Menschen, die ins Ausland entsendet wurden, sondern um eine schriftliche Fixierung abgesprochener Aufgaben. Während oder nach dem Ende eines Meetings notieren sich die meisten Menschen diejenigen Aufgaben, die sie selbst zu erledigen haben. Auch wenn es relativ banal ist: Ich empfehle sehr, sich auch zu den Aufgaben, die andere Personen übernommen haben, Notizen zu machen. Der Zweck hier ist vermutlich offensichtlich: Es geht darum, diese Punkte nicht zu vergessen und hierauf wieder zurückgreifen zu können. Warum betone ich dies? Ein Beispiel: Vor einiger Zeit hat mir ein Seminarteilnehmer berichtet, dass er für zwei Projekte freigestellt ist, um zu jeweils ca. 50 Prozent für beide zur Verfügung zu stehen. Es gab zwei Projektleiter. Der Projektmitarbeiter meinte, dass er bei dem einen Projektleiter alle erhaltenen Aufgaben gewissenhaft angehe. Er gab aber auch zu, beim anderen Projektleiter, bei erhaltenen Aufgaben erstmal eine Weile zu warten, weil dieser „sowieso die Hälfte vergesse“. Ob Sie Führungsverantwortung besitzen oder nicht (aber besonders, wenn dies der Fall ist): Eine solche Feststellung und Reputation wollen wir definitiv vermeiden. Es geht nicht darum, als Wadenbeißer verschrien zu sein, aber schon darum, nicht den Überblick zu verlieren. Und das darf auch ruhig allen bekannt sein.

Pünktlichkeit als Regel

„Sag ihm, dass dieser Vertreter da ist. Du weißt schon. Der, der über seine Witze lacht.“

Was hat Pünktlichkeit mit Zeitsparen zu tun? Zunächst das Offensichtliche: Wenn beispielsweise bei einem Meeting alle Personen pünktlich sind, dann ist die Gesamtwartezeit nahezu Null. Verspäten sich einige, die am Meeting teilnehmen sollen, dann kostet das immer Zeit (bei Warten oder auf den Stand bringend) oder Effizienz (schlechter informierte Teilnehmer).



Im Rahmen eines Seminars wurde mir von einem Geschäftsführer erzählt, dem das Thema Pünktlichkeit sehr wichtig war. Beim ersten Meeting mit der obersten Führungsmannschaft waren einige zu spät. Er machte die Tür zu und schloss diese von innen ab. Das Meeting fand ohne die verspäteten Führungskräfte statt. Dies hat sicher zu einer verbesserten Pünktlichkeit geführt. Ob er sich damit besonders beliebt gemacht hat, steht auf einem anderen Blatt.

Durch meine Arbeit komme ich in die unterschiedlichsten Unternehmen und Branchen. Ähnlich wie Menschen haben natürlich auch Unternehmen Stärken und Schwächen. Gerade zum Thema Pünktlichkeit herrschen sehr unterschiedliche Kulturen. Ich spreche hierbei nicht von Unterschieden zwischen verschiedenen Ländern (die gibt es diesbezüglich natürlich auch), sondern von Unterschieden von Branche zu Branche und oft sogar innerhalb einer Branche. Ich kenne ein Unternehmen, bei dem es absurd ist: Wenn der Beginn eines Meetings auf 10 Uhr angesetzt ist, dann ist um 10 Uhr meistens noch keine einzige Person anwesend. Nach und nach treffen die Teilnehmer ein. Das Meeting startet dann nie innerhalb 15 Minuten nach dem eigentlich angesetzten Start. Das weiß man natürlich. Deshalb kommt auch keiner pünktlich. Ein absurder und nicht produktiver Kreislauf.

Wenn Sie im Regelfall pünktlich sind, hat dies mehrere Vorteile: Sie werden als zuverlässiger wahrgenommen und andere Menschen sind bei Treffen mit Ihnen im Schnitt auch pünktlicher. Sie kennen bestimmt die Situation, in der Sie sich denken: Ich muss los. Ich will pünktlich sein, weil der andere auch immer pünktlich ist.

Das setze ich um aus Kapitel 4

5 - Life Leadership: F.A.S.T.

Wie Ihr Leben besser und besser wird

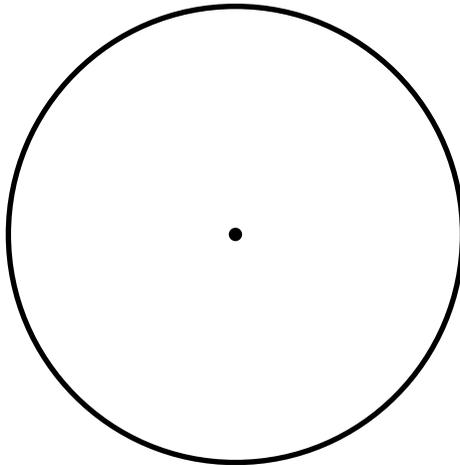
Mit Optimierungen im Bereich der Arbeit haben wir uns bereits ausgiebig beschäftigt. In diesem Kapitel wenden wir uns den anderen Bereichen bzw. Dimensionen des Lebens zu, also dem „F“, „S“ und „T“ von F.A.S.T.

Angenommen, es läuft im Job wunderbar für Sie. Sie sind zudem fit und gesund. Aber in Ihrer Partnerschaft kriselt es aktuell oder schon länger. Wie glücklich sind Sie dann? Vermutlich strahlt dieser eine Bereich in negativer Weise auf alle anderen Bereiche aus und drückt auf die Stimmung.

Ähnlich ist es, wenn daheim alles wunderbar ist, aber der Job aktuell nicht zufriedenstellend ist – sei es aufgrund der (zu) hohen Belastung oder weil andere Aspekte frustrierend sind. Wenn hingegen beruflich und in den engen persönlichen Beziehungen alles Bestens ist, aber die Gesundheit zurzeit nicht mitspielt, verleiht dies auch den anderen Bereichen des Lebens einen Grauschleier.

Wie rund läuft es in Ihrem Leben? Oft ist das Lebensglück in einer Phase nicht so sehr das Ergebnis der durchschnittlichen Zufriedenheit aller Bereiche, sondern eher durch den Bereich mit der aktuell geringsten Zufriedenheit geprägt und begrenzt. In jedem Fall sind Verbesserungen in einzelnen Lebensbereichen immer gute Schritte zur Steigerung der eigenen Zufriedenheit.

Doch wie und an welcher Stelle fängt man an? Wenn man etwas verbessern möchte, macht eine Standortbestimmung Sinn. Stellen Sie sich, wie nachfolgend abgebildet, einen Kreis vor. Angenommen, dieser Kreis wäre ein Rad mit Speichen. Zeichnen Sie genau so viele Speichen ein wie es der Anzahl der aus Ihrer Sicht wichtigen Lebensbereiche für Sie gibt.



Markieren Sie im nächsten Schritt einfach, ohne langes Nachdenken aus dem Bauch heraus, in der Abbildung auf jeder Speiche, wie hoch Ihre aktuelle Zufriedenheit in den einzelnen Bereichen ist. Null bedeutet, dass es nicht schlechter sein könnte und 10, dass es nicht besser sein könnte.

Zu welcher Einschätzung sind Sie gekommen? Haben Sie überall relativ ähnliche Werte oder gibt es große Unterschiede? Gibt es einen Bereich, zu welchem Sie mit

Abstand die höchste oder die niedrigste Zufriedenheit besitzen?

Ihre Bewertung hängt übrigens nur zu einem kleinen Teil von objektiven Kriterien ab. Diese hängt vielmehr am Vergleich zu den eigenen Erwartungen. Hierzu zwei Zahlenbeispiele: Wenn jemand 60.000 € im Jahr verdient, kann dieser sehr zufrieden oder auch sehr unglücklich damit sein. Wenn die Person die Erwartung hatte, in der aktuellen Lebensphase erheblich mehr zu verdienen, wird diese nicht glücklich hiermit sein. Wenn die Person in seinen kühnsten Träumen nie erwartet hätte, in dieser Größenordnung zu verdienen, wird diese vermutlich sehr glücklich mit dem gleichen Verdienst sein. Wenn eine Person 10 km in 50 Minuten laufen kann, kann diese äußerst zufrieden hiermit sein oder auch sehr unglücklich mit dieser Leistung.

Wenn Sie also Ihre Zufriedenheit erhöhen wollen, können Sie entweder Ihre Erwartungen reduzieren (manchmal ist das sinnvoll) oder bessere Zustände anstreben. Die meisten Menschen wollen in den meisten Situationen Letzteres. Wenn Sie massive Fortschritte erzielen, ist das großartig. Dennoch möchte ich in diesem Zusammenhang eine Warnung aussprechen. Wenn Sie sich verstärkt und intensiv um einen Bereich kümmern, erzielen Sie meistens Verbesserungen in diesem Bereich. Das ist natürlich positiv. Hierbei kann es aber leicht passieren, dass Sie einen oder mehrere andere Bereiche in genau dieser Zeit der Fokussierung vernachlässigen. Dann haben Sie Veränderungen erzielt, aber – insgesamt betrachtet – nicht unbedingt einen Fortschritt.

Statt in einem Bereich vier Schritte nach vorne zu machen (manchmal ist das durchaus notwendig), ist es meistens ratsamer, in jedem Bereich einen Schritt nach vorne zu machen. Nun frage ich Sie: Was müssten Sie in jedem Bereich unternehmen, um auf jeder Speiche des obigen Rades eine Stufe weiter nach außen zu kommen?

Familie in der Rush Hour des Lebens

Es ist – speziell in der „Rush Hour des Lebens“ - oft nicht einfach, alles unter den sprichwörtlichen Hut zu bekommen. Sie sind vermutlich beruflich stark eingespannt, ernten hier Früchte bewältigter Schritte und haben zugleich noch weitere Ziele. Gleichzeitig ist dies sehr oft eine Zeit, in der man kleinere oder größere Kinder hat und mit diesen sowie dem Partner Zeit verbringen möchte – und das nicht nur am Wochenende für jeweils eine Stunde.

Konzentrieren wir uns auf fünf konkrete Aspekte, die enorm helfen, das „Projekt“ Familie gut zu gestalten:

Aspekt 1: Deine Bedürfnisse zuerst!

Erstaunlich viele Konflikte und Situationen schlechter Stimmung lassen sich vermeiden, indem man erst zuhört und sich erst danach mitteilt. Wenn Sie erst versuchen, Ihr Gegenüber zu verstehen, geht es nicht darum, dass dessen Bedürfnisse grundsätzlich wichtiger sind als ihre Belange. Es geht einfach nur um die Reihenfolge. Wenn Sie erst zuhören und sich somit die andere Person

verstanden fühlt, ist zudem die Annahmefähigkeit des Gegenübers in Bezug auf Ihre Bedürfnisse höher.

Doch wie hört man „richtig“ zu? Nutzen Sie die Zauberformel „NDID/SRV...“. Dies steht für „Nur dass ich Dich/Sie richtig verstehe ...“. Leiten Sie – natürlich erst nachdem Sie (ohne zu sprechen) zugehört haben – mit diesen oder ähnlichen Worten ein. Dadurch konzentrieren Sie sich mit den anschließenden Worten auf das Wesentliche Ihres Gesprächspartners und zunächst gerade nicht auf Ihr eigenes Anliegen. Probieren Sie es aus! Die Wirkung ist oft verblüffend!

Aspekt 2: Das Individuum sehen

Jeder Mensch ist einzigartig und in seinen Bedürfnissen ebenso individuell. Das wissen Sie. Nur berücksichtigen wir das in unserem Umgang mit Individuen in unserem engsten Umfeld? Hierbei gibt es fast immer „Luft nach oben“.

Vielleicht kennen Sie das Gefühl, für einen anderen Menschen in eigener Wahrnehmung eine Menge zu machen – und dennoch ist die Person nicht zufrieden mit Ihnen. Auch wenn es provokant klingen mag: Vielleicht machen Sie enorm viel, aber das Falsche. Was ist hiermit gemeint? Wir Menschen besitzen die Neigung, von uns selbst auf andere zu schließen. Wenn wir durch etwas Wertschätzung, Respekt oder Liebe empfinden, meinen wir, dass dies auch die Sprache der anderen Person ist.

Manchen Menschen bedeutet es besonders viel, wenn man Ihnen auf praktischer Ebene hilft. Anderen

Menschen ist es wichtiger, dass man Anerkennung zum Ausdruck bringt. Eine weitere Person wertschätzt Geschenke besonders. Zeit nur mit dieser Person kann ebenso das wichtigste Element für die Beziehung zu einem Familienmitglied sein. Stellen Sie sich also regelmäßig die Frage, was der einzelnen Person besonders viel bedeuten würden. Fragen Sie diesbezüglich auch nach!

Aspekt 3: Weg von Haushalt, Handy, Hausaufgaben

In den eigenen vier Wänden – so schön diese auch sein mögen – besteht immer die Gefahr, dass man nicht wirklich Zeit miteinander verbringt. Man ist zwar körperlich nicht weit auseinander, aber oft jeder für sich beschäftigt: mit Haushalt, Handy oder Hausaufgaben.

Wenn Sie etwas unternehmen, verbringen Sie in der Regel (sofern nicht alle am Handy hängen) wirklich Zeit miteinander. Sie erleben etwas gemeinsam. Sie bauen gemeinsame Erinnerungen auf. Die Aktivität muss nicht spektakulär oder teuer sein. Diese kann reichen vom Spaziergang über einen Tagesausflug bis hin zum Urlaub. Im Idealfall unternehmen Sie als mehrköpfige Familie sowohl mit allen als auch in verschiedenen Konstellationen etwas.

Aspekt 4: kein Sturkopf, sondern flexibel sein

Nehmen wir beispielhaft an, Sie wollten an einem Samstag eine Runde laufen gehen. Vielleicht ist es kein Problem, das im Laufe des Tages unterzubringen. Vielleicht haben Sie aber einen Ausflug geplant. Davor

ist noch einiges zu erledigen und das gemeinsame Frühstück soll auch nicht ausfallen. Dann ist es vielleicht erforderlich, die Sportrunde sehr früh zu machen.

Fragen Sie in einer solchen Situation Ihren Partner, bis wann das Frühstück fertig sein soll (Prinzip „Deine Bedürfnisse zuerst“). Wenn die Antwort 10 Uhr lautet, ist es Ihre Entscheidung, ob Sie so aufstehen, dass Sie eine halbe Stunde, eine volle Stunde oder in Ihrer Marathonvorbereitung zweieinhalb Stunden Zeit zum Laufen haben.

Aspekt 5: Mitgestaltung zulassen durch Optionen

Es ist erstaunlich, wie sehr die Kooperationsbereitschaft anderer Personen nach oben geht, wenn diese zumindest ein wenig Mitgestaltungsspielraum erhalten.

Angenommen, Ihr vierjähriges Kind soll seine Schuhe anziehen. Wenn Sie das Kind auffordern, dies zu tun, ist Widerstand keine Seltenheit. Fragen Sie das Kind „erst den linken Schuh oder den rechten Schuh?“ oder „zuerst die Schuhe oder die Jacke?“, kann das Kind mitgestalten und die Kooperationsbereitschaft steigt und schont das elterliche Nervenkostüm.

Natürlich gilt es – je nach Alter, Person und Situation – den Optionskreis passend zu wählen. Das Prinzip und die Wirkung sind jedoch bei Kindern und Erwachsenen sehr ähnlich – privat wie beruflich.

Spaß: Performance UND Genuss!

Als Leser dieser Zeilen sind Sie mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit eine Person, die Ziele verfolgt, die mit Erwartungen an sich selbst und auch mit Erwartungen anderer Menschen an Sie verbunden sind. Viele haben hierbei das Gefühl, sich in der Rush Hour des Lebens zu befinden, einer Phase, in welcher Anforderungen aus zahlreichen Richtungen auf einen einprasseln.

Sie wollen neben beruflichem Erfolg vermutlich eine gute Fitness oder sich zumindest gesund halten - auch das erfordert Zeit. Spätestens wenn dann noch ein Sonderthema wie Hausbau, ein Umzug oder Pflegebedürftigkeit der Eltern hinzukommt, wird die Gesamtheit der Anforderungen auch und gerade für ehrgeizige Menschen oft zu einer zu hohen Belastung und man hat das Gefühl, nur noch zu funktionieren.

Dieses Buch soll Sie natürlich dabei unterstützen, Leistung und Ergebnisse zu erzielen. Gleichzeitig kann es nicht das Ziel sein, gute Resultate zu erzielen und dabei selbst auf der Strecke zu bleiben. Merke: Erfolg ohne Zufriedenheit ist Misserfolg!



Doch wie können Sie Erfolgsstreben und Zufriedenheit unter einen Hut bringen? Das ist kein Widerspruch, sondern sogar gegenseitig begünstigend, wenn man in drei Schritten vorgeht.

Schritt 1: Was brauche ich gerade?

Kennen Sie Situationen, in denen Sie durchaus ein ordentliches oder sogar wirklich gutes Ergebnis zustande bringen, aber es viel Willenskraft und Energie gekostet hat? Das kennt natürlich jeder. Es musste zur Einhaltung einer Deadline noch am Abend vier Stunden am Stück hochkonzentriert gearbeitet werden. Man hat es auch trotz nachlassender Konzentration irgendwie zustande gebracht. Anschließend aber fühlt man sich leer und ist danach eine ganze Weile kaum für irgendetwas zu gebrauchen.

Achten Sie darauf, was Sie gerade benötigen. Stellen Sie sich regelmäßig die Frage „was brauche ich“? Hierbei handelt es sich oft um rein körperliche Bedürfnisse. Haben Sie genug getrunken? Ein regelmäßiges Glas Wasser kann wahre Wunder in Bezug auf die Leistungsfähigkeit und Stimmung bewirken. Brauchen Sie etwas zu Essen, das Sie in Bezug auf Ihren Blutzuckerspiegel konstant versorgt, statt zu hungern oder einen nur kurzzeitigen Schub zu erfahren? Es ist sicher keine Überraschung, dass sich die Menge und Qualität der Nährstoffversorgung massiv auf geistiges und körperliches Wohlbefinden auswirkt.

Schmerzt Ihr Rücken oder ein anderes Körperteil und Sie bräuchten schlichtweg ein paar Minuten Bewegung.

Fünzig Meter in eine Richtung gehen und wieder zurück, bringt einen oft wieder in Schwung. Zehn oder zwanzig Kniebeugen ebenso.

Vielleicht brauchen Sie auch schlichtweg mal eine Pause. Die meisten Menschen machen die Pause zu spät. Was heißt zu spät? Machen Sie die Pause im Idealfall bevor Sie diese benötigen. Natürlich können Sie arbeiten bis Sie die Pause unbedingt benötigen, aufgrund der zu stark nachlassenden Konzentration. Wenn Sie aber die Pause machen, wenn der persönliche „Konzentrations-Akku“ noch halb voll ist, werden Sie sich über einen kompletten Arbeitstag in Summe besser und länger konzentrieren können. Dies wiederum ist positiv für Ihre Performance und Ihr Wohlbefinden.

Schritt 2: Was erfordert diese Situation?

Nicht jede Situation erfordert denselben Zustand von Ihnen. Wenn Sie gerade einen Bericht analysieren, müssen Sie konzentriert sein, klar denken und Wesentliches von Unwichtigem unterscheiden. Wenn Sie – vielleicht unmittelbar im Anschluss – vor eine Gruppe treten, dort von Ihrer Idee begeistern wollen, erfordert dies einen deutlich anderen Zustand. Um dieser Aufgabe optimal gerecht zu werden, brauchen Sie einen deutlich aktiveren innerlichen Zustand.

Wenn Sie danach einem Mitarbeiter bei der Schilderung eines persönlichen Problems zuhören, gilt es – möglichst auf Knopfdruck – den Schwung und die Begeisterung aus Ihrem erfolgreichen Vortrag wieder zu reduzieren und in

ruhigere Bahnen zu lenken, umstellend von Output auf Input.

Um diesen, teilweise in rascher Folge wechselnden Anforderungen situationsangepasst besser gerecht zu werden, gibt es vor allem zwei schnell beeinflussbare Aspekte: den Fokus und den Körper. Am besten starten Sie damit, sich einfach zu fragen: Was erfordert diese nächste Situation von mir? Sind es primär analytische Skills oder kommunikative Fähigkeiten? Aktivität oder Ruhe? Reden oder Zuhören? Alleine das kurze Durchdenken des Erforderlichen und damit verbundene Bewusstsein hilft entscheidend weiter.

Der zweite Aspekt ist eine Art Turbo zur Erreichung dieses Zustands: Ihr Körper. Nutzen Sie Ihren Körper zur schnelleren Herstellung des gewünschten inneren Zustands. Wie geht das? Sie bewegen sich einfach schneller oder langsamer als in der vorherigen Situation. Sie verändern Ihre Gestik oder Mimik. Wenn Sie von passiv auf aktiv wechseln wollen, dann richten Sie sich auf, bewegen sich schneller und sprechen ein wenig schneller. Sie wollen „runterfahren“? Dann atmen Sie tief durch, verlangsamen die Bewegungen Ihrer Körperteile und sprechen ein wenig sanfter.

Schritt 3: Emotionen erkennen und lenken

Wenn es Ihnen gut geht und Ihr Zustand für die Bewältigung der jeweiligen Situation hilfreich ist, bedarf es keiner Anpassung. Kategorisieren wir, der Einfachheit halber, jegliche angenehme und passende Emotionen als positive Emotionen. Mit negativen Emotionen sind im

Rahmen dieses Beitrags solche Gefühle gemeint, die sich nicht gut anfühlen. Hierzu gehören vor allem die folgenden neun Emotionen: Wut, Verletztheit, Frustration, Enttäuschung, Schuldgefühl, Wertlosigkeit, Überladung, Einsamkeit und Angst.

Was bringt Ihnen diese Aufzählung? Zusammen mit der Erkenntnis, dass die meisten Menschen nur eine bis vier dieser Emotionskategorien regelmäßig empfinden, fällt der konstruktive Umgang hiermit leichter. Hilfreich ist es hierbei, auch negative Emotionen nicht als schlecht anzusehen, sondern als Signal zu betrachten. Es ist jeweils ein Signal, etwas zu ändern – entweder auf der Ebene der Einstellung oder auf der Handlungsebene.

Schauen wir uns einige Emotionskategorien beispielhaft an und Sie werden merken, dass Sie im Laufe der Zeit immer schneller in der Lage sind, Ihre Emotionen einzuordnen und deren Signal sinnvoll zu nutzen. Angenommen, Sie haben viel Arbeit in etwas investiert. Nun erhalten eine Nachricht per E-Mail, die Ihnen einen emotionalen Dämpfer versetzt. Dass Ihnen diese Nachricht nicht schmeckt, merken Sie natürlich. Doch wie würden Sie die Emotion kategorisieren? Sind Sie wütend? Sind Sie enttäuscht? Fühlen Sie sich zu wenig wertgeschätzt? Ist es einfach frustrierend? Vielleicht ist es eine Mischung aus mehreren Emotionen. Doch welche dominiert?

Angenommen, die primäre negative Emotion sei Frustration. Wie entsteht Frustration und welches Signal sendet diese Emotionskategorie? Frustration entsteht dadurch, dass Sie sich in Ihrem Vorhaben behindert

fühlen. Sie wollen etwas durchführen oder erreichen und es gibt Hürden, die es Ihnen schwer oder gar unmöglich machen, das Vorhaben so zu realisieren wie Sie es sich vorgestellt hatten. Nun haben Sie zwei Möglichkeiten, die Frustration aufzulösen: Entweder Sie verändern das Vorhaben oder Ihre Vorgehensweise. Welche Richtung sinnvoller ist, hängt natürlich vom Einzelfall ab.

Betrachten wir ein anderes Beispiel: Es gibt einen Kollegen, von dem Sie dachten, ein gutes Verhältnis zueinander zu haben. Dieser hat, so ist Ihnen zu Ohren gekommen, einem Kunden gegenüber schlecht über Sie gesprochen. Das finden Sie verständlicherweise nicht schön. Auch hier stellt sich Frage, welche Emotion dominiert. Nehmen wir an, dies sei die in Ihrer Wahrnehmung mangelnde Wertschätzung durch den Kollegen. Was wäre in diesem Fall sinnvoll zu ändern? Ihre Erwartung bzw. Interpretation oder Ihre Handlung? Vielleicht macht es Sinn, die Erwartung in Bezug auf den Kollegen zu ändern (weil dieser regelmäßig schlecht über Kollegen spricht). Vielleicht erscheint es alternativ oder zusätzlich sinnvoll, aktiv zu werden und mit dem Kollegen, Kunden oder Chef hierüber zu sprechen.

Eine im beruflichen Alltag häufig vorkommende Situation ist das Nicht-Einhalten einer Zusage durch einen Kollegen, Kunden oder Dienstleister. Wenn Sie hierauf über die reine Sachfolge hinaus eine negative Emotion empfinden, ist auch hier wieder die Frage, um welche Emotionskategorie es sich primär handelt. Vielleicht ist es in diesem Beispiel die Enttäuschung über die nicht eingehaltene Zusage. Wie kommt eine Enttäuschung zustande? Die hierfür notwendige

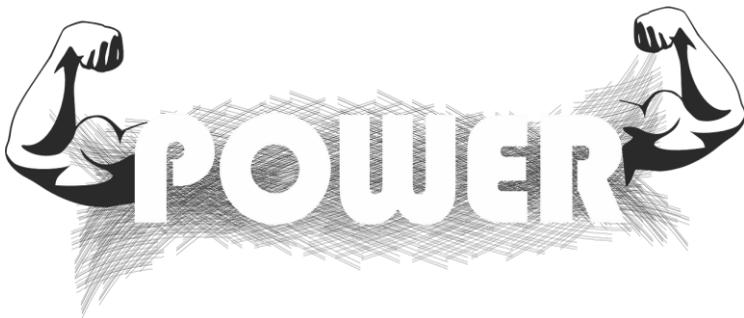
Voraussetzung ist Ihre Erwartung. Wenn Sie keine Erwartung gehabt hätten, wären Sie nicht enttäuscht. Das bedeutet nicht, dass Sie etwas falsch gemacht haben. Wenn jemand eine Zusage macht, ist es normal, dass eine Erwartung bezüglich der Einhaltung der Zusage entsteht. Auch hier haben Sie wieder zwei grundsätzliche Möglichkeiten des Umgangs mit der Situation: zum einen auf der Einstellungs- und zum anderen auf der Handlungsebene.

Nun werden Sie sich vielleicht fragen, weshalb Stress nicht als eigene Emotion aufgeführt ist. Stress ist natürlich eine häufig vorkommende Empfindung. Dahinter steckt jedoch zumeist eine andere Emotion, nämlich das Gefühl, überladen zu sein oder schlichtweg Angst. Mit Angst ist hierbei keine Todesangst gemeint, sondern die Angst, den (eigenen oder fremden) Erwartungen nicht gerecht zu werden – sehr häufig in zeitlicher, manchmal auch in qualitativer Hinsicht. Das Signal der Angst ist vor allem dasjenige der erhöhten Anforderung an Ihre Wachsamkeit und oft, dass man sich bestmöglich vorbereiten sollte, beispielsweise durch gute Planungsschritte.

Wenn Sie in Bezug auf den Umgang mit negativen Emotionen vermehrt darauf achten, zu welcher Kategorie die Emotion gehört und welches Signal diese sendet, bringt dies gleich zwei wesentliche Vorteile: Sie verharren weniger lang in dieser unangenehmen Emotion und Sie werden schneller handlungsfähig.

Training ohne Kontinuität bringt nichts!

Wenn Sie körperlich nicht fit sind, wird es über kurz oder lang mit Ihrer Performance, Ihren Resultaten und Ihrer Zufriedenheit in allen wichtigen Lebensbereichen schwer werden. Die Basis hierfür ist ein regelmäßiges körperliches Training. Ziele rund um körperliches Training gehören zu den meistformulierten Vorsätzen. Leider scheitert das Vorhaben gänzlich oder entfaltet nicht die volle gewünschte Wirkung, weil es schlichtweg an Kontinuität hierbei fehlt. Hierzu erhalten Sie nachfolgend sechs Empfehlungen.



Tipp Nr. 1: Klären Sie Ihre Beweggründe

Es gibt zahlreiche gute Gründe, Sport zu treiben. Sport hat positive Auswirkungen auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit sowie die Stressreduktion – soweit ist dies Ihnen nicht neu. Doch was sind Ihre persönlichen Motive hierfür? Gibt Ihnen der Sport die Energie, mit Ihren Kindern zu spielen? Hilft die Bewegung dabei, mehr Geduld mit Mitarbeitern und Familienmitgliedern zu haben, weil Sie ausgeglichener sind? Gibt Ihnen der

Sport das Gefühl des Fortschritts? Mögen Sie es, auch in diesem Bereich Ziele zu haben, die Sie in weiten Teilen selbst in der Hand haben? Wenn Sie Ihre persönlichen Beweggründe klären, fördert dies die Motivation und somit das „am Ball bleiben“.

Tipp Nr. 2: Es muss Freude machen

Wenn Sie ein Training nur absolvieren, weil Sie wissen, dass es Ihre Gesundheit fördert, aber kaum Freude macht, wird die Durchführung vermutlich nicht von Dauer sein. Suchen Sie sich etwas aus, das zu Ihnen passt. Wollen Sie lieber alleine trainieren oder mit jemandem gemeinsam oder gar in einer Gruppe oder Mannschaft? Ist es wichtig für Ihren Spaßfaktor, dass ein Ball dabei ist? Wenn Sie gerne Joggen, dann machen Sie es. Wenn Ihnen die Lauferei keinen Spaß macht, müssen Sie es nicht tun, nur weil viele andere Menschen Laufsport ausüben. Wenn Sie lieber Fahrrad fahren, Tanzen gehen, Badminton spielen, ins Fitnessstudio gehen oder schlichtweg daheim Übungen mit dem eigenen Körpergewicht machen, dann tun Sie das!

Tipp Nr. 3: Gesundheit ist wichtiger als die Einheit

Eine Regelmäßigkeit, gerne auch mit einem Trainingsplan, ist oft sinnvoll. Aber hören Sie auf Ihren Körper. Wenn Ihr Körper eine Pause braucht, dann geben Sie ihm eine Pause. Manchmal ist das Vorgenommene aktuell mit zu geringer Erholungszeit verbunden oder Sie sind erkältet oder haben eine leichte muskuläre Verletzung. Die Kunst des Fortschritts im körperlichen Bereich ist die Balance zwischen Belastung und

Erholung. Das geht nur mit Sachverstand und dem Beachten von Körpersignalen. Wenn Sie trotz einer körperlichen Angeschlagenheit weitermachen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Sie länger ausfallen – und das kostet Sie erheblich mehr.

Tipp Nr. 4: Geduld bei der Rückkehr

Wenn Sie verletzt oder krank waren oder aus anderen Gründen pausiert haben, dann gehen Sie es beim Wiedereinstieg gemächlich an. Es dauert oft ähnlich lang wie der Ausfall selbst, um wieder zur alten Leistungsfähigkeit zurückzukehren. Wenn ich als Laufsportler zwei Wochen nicht trainiert habe, sieht der Wiedereinstieg beispielsweise wie folgt aus: in Woche 1 nur ca. 50-70 Prozent der sonstigen Kilometerzahl und dies bei deutlich geringerer Intensität. In Woche 2 ist dann oft das Volumen wieder bei 100 Prozent, aber die Intensität noch nicht. Letzteres erfolgt dann erst in der dritten Woche. Der sinnvolle Wiedereinstieg lässt sich natürlich nicht Pauschalisieren, sondern hängt von vielen Faktoren ab, wie dem Fitnessstand, der Sportart und dem Alter.

Tipp Nr. 5: Abwechslung muss sein

Angenommen, Sie haben Ihren Sport gefunden, trainieren regelmäßig und machen Fortschritte: Dann gibt es scheinbar aktuell keinen Grund, etwas zu ändern. Gleichzeitig möchten ich Sie warnen, immer das gleiche zu tun. Läufer beispielsweise trainieren oft viel zu einseitig. Viele betreiben ausschließlich diesen einen Sport. Dies führt oft zu einer einseitigen Belastung. Angenommen Sie haben einen Hauptsport: Idealerweise

wechseln Sie diesen mit einer anderen Form der Bewegung ab. Wenn Sie zum Beispiel 3 Mal pro Woche laufen, wäre es sehr gut, wenn Sie zumindest zweimal etwas anderes machen, beispielsweise einmal Krafttraining machen und einmal zum Klettern gehen. Damit reduzieren Sie die Verletzungsanfälligkeit und haben vermutlich auch langfristig mehr Freude am Sport.

Tipp 6: Technik nutzen, aber mit Kopf und Bauch

An vielen Stellen haben Apps, Schrittzähler und andere Tracking-Tools sehr positive Auswirkungen. Viel mehr Menschen achten mittlerweile stärker auf die Anzahl der Schritte am Tag und die Regelmäßigkeit des Trainings. Viele Sportuhren können Ihnen Hinweise zum Erholungszustand nach der letzten Trainingseinheit geben. Das kann alles eine sinnvolle Ergänzung sein – eine Ergänzung zum eigenen Verstand und Gefühl. Gerade das Körpergefühl ist aber leider vielen Menschen ein wenig abhandengekommen. Achten Sie zuerst auf Ihren Körper und schauen Sie sich dann erst ergänzend die Zahlen an: Haben Sie gerade Lust auf etwas mehr Intensität in der anstehenden Trainingseinheit oder signalisiert Ihr Körper, dass eine ruhigere Einheit besser wäre?

Wenn Sie die sechs Tipps nutzen, legen Sie eine hervorragende Grundlage für ein regelmäßiges Training und somit Fortschritte in Ihrer Fitness. Fitness und eine gute Gesundheit sind die Basis jeglichen Erfolgs.

Das setze ich um aus Kapitel 5

Zum Abschluss

Wie ernst meinen Sie es?

Meinen Sie es mit Verbesserungen wirklich ernst? Wenn Sie bis hierher gelesen haben, dann besitzen Sie zweifellos eine gewisse Ernsthaftigkeit. Dennoch haben Sie – wenn Sie wirklich dauerhafte Verbesserungen wollen – ein paar Hürden, die es Ihnen schwer machen:

Zum einen: Die rein kognitive Erkenntnis (Verstehen) alleine reicht nicht. Sonst würde jeder alles immer perfekt umsetzen. Es geht um Gewohnheitsänderungen.

Zum anderen: Die zahlreichen guten Tipps in Büchern und Seminaren sind oft zu viel, um diese alle auf einmal umzusetzen – so gut diese inhaltlich sein mögen.

Den Umsetzungserfolg zu maximieren ist die Spezialisierung meines Trainingsinstitut Peoplebuilding und unserer Online-Akademie.

Wenn Sie oder Ihr Team durch einfache, kleine Schritte kontinuierlich besser werden sollen – sei es im Bereich Produktivität, Kommunikation, Anpassungsfähigkeit, Führung oder Verkauf – dann senden Sie in irgendeiner Form ein Signal, zum Beispiel über eine E-Mail an info@peoplebuilding.de. Ich nehme mir persönlich die Zeit, erst zu verstehen und dann eine Empfehlung auszusprechen.

Die Kolibri-Story

Es war einmal ein kleiner Kolibri. Er lebte in einem Wald. Der Wald fing eines Tages an zu brennen. Alle Tiere sind geflüchtet. Nur der kleine Kolibri nicht. Der kleine Kolibri flog unermüdlich zwischen dem Wald und dem nahegelegenen See hin und her, jeweils mit ein paar Tropfen Wasser im Schnabel. Nach einer Weile fingen die anderen Tiere an, über den kleinen Kolibri zu spotten und fragten ihn, ob er ernsthaft glaube, dass er in der Lage sei, den Brand zu löschen. Daraufhin der kleine Kolibri: „Nein, das schaffe ich sicher nicht. Aber ich leiste meinen Beitrag!“



Vergessen Sie nicht, welchen Beitrag Sie und die Menschen in Ihrem Umfeld (beruflich und privat) jeden Tag leisten. Dieses Buch ist mein kleiner Beitrag zu einer weiteren Erhöhung Ihrer Zeitintelligenz, mit noch besseren Ergebnissen und einer noch höheren Zufriedenheit.

Lassen Sie dies nicht das Ende, sondern den Anfang einer Reise sein.

Zach Davis

Berufliche Danksagung

Danken möchte ich meinen Veranstaltungsteilnehmern, Veranstaltungsbuchern und Einzelcoachingkunden. Nur aufgrund der in dieser Zusammenarbeit gemachten Erfahrungen sind die Tipps und Beispiele aus der Praxis und für die Praxis.

Danken möchte ich Mitarbeitern und Dienstleistern, die mich bei der Vielzahl der Projekte, Ziele, Veränderungen und verrückten Ideen tatkräftig und zuverlässig unterstützen. Alleine könnte ich diesen „normalen Wahnsinn“ ganz sicher nicht auf die Beine stellen.

Danken möchte ich auch meinem kleinen, aber feinen Trainerteam, das mir viel Freude und einen wachsenden strategischen Bereich „Umsatz ohne ZD“ beschert.

Zach Davis

Private Danksagung

Danken möchte ich meiner Familie für die gemeinsamen Erinnerungen, die wir schon jetzt miteinander teilen dürfen. Viele Dinge, die unsere Familie betreffen, sind primär der Verdienst meiner Frau, die als „Familienmanagerin“ seit nunmehr anderthalb Jahrzehnten Unmenschliches leistet.

Zach

Kontakt

Zur Kontaktaufnahme sind Sie herzlich eingeladen:

Vorträge, Seminare & Online-Entwicklungsprogramme
info@peoplebuilding.de oder 08171-23842-00

Xing, Facebook, LinkedIn & Co
Hier finden Sie Zach Davis leicht

Anschrift
Peoplebuilding
Lietzenburger Str. 1
10789 Berlin

Sonderangebot als Buchleser

Sie erhalten als Buchleser bei unseren online-basierten Entwicklungsprogramm „2 zum Preis von 1“, bspw. zu:

- Fremdsteuerung? Eigensteuerung!
- Informationsflut im Griff
- Meetings: wirksam und zielgerichtet
- PoweReading – doppelt so schnell lesen
- Gedächtnis-Training: Namen merken & Co.
- Outlook im Griff
- Veränderungen: souverän durch turbulente Zeiten
- Leading Change (3 Module)
- Schlüsselfaktoren effektiver Kommunikation
- Konflikte und andere schwierige Gespräche
- Überzeugung: 12 hochwirksame Strategien
- Preise selbstbewusst verkaufen: Teure Fehler vermeiden
- Diverse Führungsthemen (10 verschiedene Module)

Experte & Referent Zach Davis

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln und seiner Tätigkeit als Human Resources Berater bei der KPMG Consulting AG hat Zach Davis 2003 das Trainingsinstitut Peoplebuilding gegründet.

Zach Davis gilt laut Perfect Speakers zu den Top 100 Referenten in Deutschland und wurde als US-Amerikaner im Jahr 2007 in die Personenzyklopädie „who is who in der Bundesrepublik Deutschland“ aufgenommen, welches Personen des öffentlichen Lebens porträtiert, die exzellente berufliche und persönliche Leistungen erbracht haben.

Zach Davis wurde zum „Vortragsredner des Jahres 2011“ gekürt. 2012 wurde ihm in Indianapolis/USA als insgesamt erst zehnten und bis dahin jüngsten deutschsprachigen Referenten überhaupt der CSP (Certified Speaking Professional) durch die Global Speakers Federation verliehen. In den Medien wird er als einer der gefragtesten und innovativsten Akteure im deutschen Markt bezeichnet. Zach Davis wird regelmäßig zu Fragen rund um das Thema „persönliche Effektivität“ interviewt. Er besitzt Lehraufträge an mehreren Hochschulen, ist Autor von 7 Büchern sowie über 40 umfangreichen Online-Kursen.

Seine Schwerpunkte liegen neben Zeitintelligenz und PoweReading auf dem Thema Zukunftsfähigkeit sowie in der Beratung auf „Best Practice bei ELearning/Blended-Learning“. 94 Prozent seiner Kunden buchen ihn nach der Erstbuchung erneut – viele davon seit Jahren. Schauen Sie selbst, was andere Kunden über ihn sagen unter:

www.peoplebuilding.de/zach-davis/stimmen-auftraggeber.

PoweReading®: doppelt so schnell lesen. Garantiert!

Haben Sie auch viele Informationen aufzunehmen? Mit PoweReading erhalten Sie ein bewährtes Schritt-für-Schritt-System kennen, das eine erhebliche Steigerung Ihrer persönlichen Lesegeschwindigkeit garantiert. Hierbei werden unter anderem die natürlichen Stärken des Auges und Gehirns genutzt, die Aufnahmefähigkeit verbessert und das Gedächtnis trainiert.

Eine wissenschaftliche Studie über PoweReading beweist: 1378 Teilnehmer erzielten durchschnittlich eine Temposteigerung von 124,5 % bei 4 % höherem Textverständnis. Eine regelmäßige Messung zeigt in Veranstaltungen den tatsächlichen eigenen Fortschritt auf. Zudem erhalten Sie einen Einblick in die Welt der Gedächtniskünstler.

Stimmen zu PoweReading:

„Erleichtert die Bewältigung der Informationsflut enorm!“
Patrick Schmidt, Anwalt Banking/Finance, Clifford Chance

„Beim begleitenden MBA extrem (über-)lebenswichtig!“
Anne Keibel, Human Resources Consultant, Adecco

„Ein großer Nutzen: dreifaches Lesetempo erreicht!“
Knut Dreesbach, obere Führungskraft, Siemens Hamburg

Als Leser dieses Buchs erhalten Sie mit dem Rabattcode „Buch-Z“ einen **Rabatt von 30 %** auf unseren Online-Kurs unter: www.webshop.peoplebuilding.de/PoweReading

Dieses Buch in Sonderausgabe Ihres Unternehmens

Weihnachten? Geburtstage? Sie sind auf der Suche nach einem Geschenk für Ihre Kunden, Mitarbeiter oder andere wichtige Personen und wollen nicht wie die meisten Unternehmen Kugelschreiber oder Ähnliches verschenken? Ein gutes Buch hat man ein Leben lang! Fast alle arbeitenden Menschen (Akademiker und Führungskräfte fast ausnahmslos) haben zu wenig Zeit.

Als uns ein Kunde fragte, ob es möglich sei, eine spezielle Firmenedition des Buchs PoweReading als Kundengeschenk zu erhalten, waren wir zunächst skeptisch. Wir haben aber die Hürden aus dem Weg räumen können. Nun gibt es die Möglichkeit, beide Bücher mit folgenden unternehmensspezifischen Komponenten zu erhalten:

- Banner auf Vorderseite über die komplette Breite des Covers, z.B. mit Unternehmensnamen, Logo und Slogan (alles in Ihrer eigenen Corporate Identity)
- Ein individuelles Vorwort eines Geschäftsführers, Vorstands oder einer beliebigen anderen Person, z.B. dem internen Sponsor, als Klappentext vorne
- Eine Imageanzeige Ihres Unternehmens oder Ähnliches als Klappentext hinten

Wir können dies bereits ab einer Auflage von 100 Stück für Sie realisieren und das zu einem Preis, der weit (!) unter dem regulären Stückpreis (und somit wahrgenommenen Wert) liegt. Kontaktieren Sie uns hierzu unter der Tel.nr. 08171-23842-00 oder info@peoplebuilding.de!

Referenzen (Auszug)



Hochschullehrtätigkeit



Referententätigkeit

Zach Davis wird regelmäßig als Referent für Veranstaltungen unterschiedlichster Art gebucht: Veranstaltungsreihen, Kunden/Mitarbeiterveranstaltungen, Verbandstreffen, Führungskräfteevents etc.

Auszug Top-Veranstaltungsreihen:

- Von den Besten profitieren Chemnitz (Freie Presse)
- Denkanstöße Stuttgart (Stuttgarter Zeitung)
- Wissensforum München (Süddeutsche Zeitung)
- DK-Forum Wissen Ingolstadt (Donaukurier)
- Erfolgsimpulse Wien (Der Standard)
- Standort Niederrhein (Neusser Zeitungsverlag)
- Impulse Saarbrücken (Saarbrücker Zeitung)
- Lernen lernen Oldenburg (NWZ Wissen)
- ExpertenForum Nürnberg (Nürnberger Nachrichten)
- KN-Forum Wissen Kiel (Kieler Nachrichten)
- Expertenforum Berlin (Berliner Morgenpost)



Pressestimmen

Zach Davis wird regelmäßig zu Fragen rund um das Thema „persönliche Effektivität“ interviewt. So urteilt die Presse über seine Methoden, Inhalte und Veranstaltungen:

- „Innovator. Infotainment auf höchstem Niveau!“ **Handelsblatt**
- „Zach Davis begeistert 220 Teilnehmer!“ **Hessischer Rundfunk**
- „Zweistündiges Seminar mit tollem Erfolg.“ **Mittelbayerische Zeitung**
- „Er zog das Publikum mit seinem Vortrag in seinen Bann!“ **Value News**
- „Kurzweilig und informativ – großer Erfolg bei Schülern!“ **Amberger Zeitung**
- „Einer der jüngsten erfolgreichen Trainer in Deutschland!“ **Sparkassenzeitung**
- „Davis... führenden Experten für innovative Zeitspar-Strategien“ **Baustoffmarkt**
- „Zach Davis lehrt, wie man mit Maximalgeschwindigkeit liest!“ **Welt am Sonntag**
- „Ausnahmslos positive Rückmeldungen der Teilnehmer!“ **Düsseldorfer Ausbilderkreis**
- „Zach Davis – Leseexperte Nr. 1 in Deutschland und Bestsellerautor“ **Radio Charivari**
- „Gefragter Trainer, Redner und Autor für persönliche Effektivität!“ **F.A.Z.-Institut**
- „Mit seinen Effektivitäts-Systemen sehr erfolgreich!“ **Magazin Bank Fachklasse**
- „Zach Davis zählt zu den innovativsten Effektivitäts-Experten!“ **Der Kriminalist**
- „Gehört zu den führenden Experten in Deutschland.“ **Hotelling/Jobtelling**
- „Einer der führenden Experten Deutschlands!“ **Business-wissen.de**
- „Professionelles Methodentraining – dynamisch!“ **Taunus Zeitung**
- „Einer der Hauptakteure im Trainermarkt!“ **Stuttgarter Zeitung**
- „Informatives und dynamisches Interview!“ **Antenne Bayern**
- „Sympathisches Auftreten!“ **Mensa Deutschland**
- „Der neue Star in der Trainerliga!“ **RTL**

Schlussbemerkung

Ich hoffe sehr, Ihnen durch dieses Buch neue Perspektiven eröffnet zu haben und dass es ein Beitrag darstellt: zu einer stärker ausgeprägten zeitlichen Freiheit. Wenn dies so ist, dann haben wir unser gemeinsames Ziel erreicht. Ich wünsche Ihnen bei der Realisierung Ihrer weiteren Ziele und Träume alles Gute!

Wir bei Peoplebuilding würden uns freuen, Sie weiterhin unterstützen zu dürfen – sei es in Form von Büchern, Online-Kursen, offenen Seminaren und Vorträgen, Veranstaltungen für Ihre Mitarbeiter, Führungskräfte, Kunden, Mitglieder oder mit Einzelcoachings oder beratend zur Seite zu stehen.

Bleiben Sie mit uns in Verbindung, gerne auch über unseren Newsletter oder die bekannten Netzwerke wie Xing, Facebook, LinkedIn & Co.!

Zach Davis