

Kapitel 1
„Hochproduktiv trotz Fremdsteuerung“
(aus dem Buch Zeitintelligenz)



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 Veranstaltungsgeschichte. 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: Ausnahmefinition

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 Planungs Nachteile. 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