

Kapitel 2
„Prioritäten setzen und umsetzen“
(aus dem Buch Zeitintelligenz)

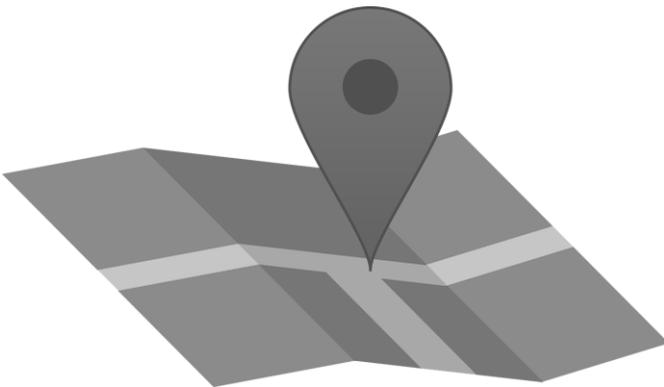


2 - Prioritäten setzen und umsetzen

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

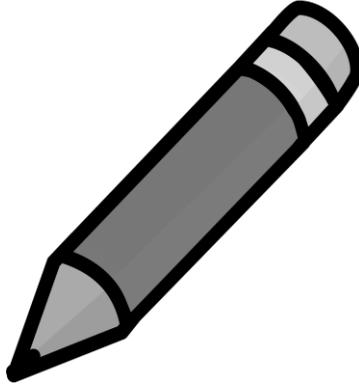
Sehr oft werde ich nach Empfehlungen oder der Einschätzung einzelner Tools zur Aufgabenorganisation gefragt. Natürlich gibt es gute Programme und Apps. Dennoch möchte ich aus mehreren Gründen auf spezielle Empfehlungen verzichten. Ein Grund ist, dass kein Tool für jede Person passend ist. Wir Menschen 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.

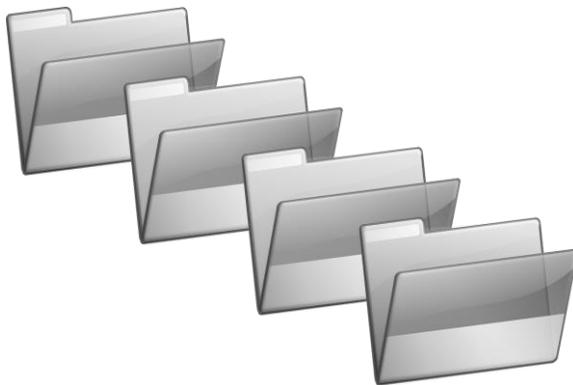
Das Problem ist: Je mehr Orte es gibt, an denen sich Aufgaben sammeln, desto schwerer fällt der Überblick. Durch den schlechteren Überblick werden Prioritätsentscheidungen schlechter und der Stresspegel höher.

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

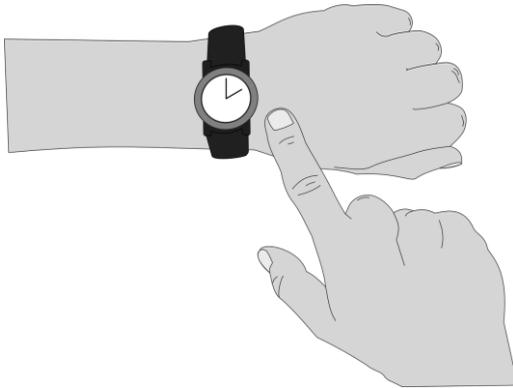
Wichtig ist, dass Ihr Kennzeichnungssystem für Sie eindeutig ist. Nehmen wir Ihre E-Mails als Beispiel: Sie können zur Kennzeichnung des Bearbeitungsstands mit gelesen/ungelesen arbeiten, mit Farben, Fähnchen oder Verschiebung in Unterordner. Welche Kennzeichnung Sie nutzen, ist meiner Einschätzung nach 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 Geräterwartung. 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.

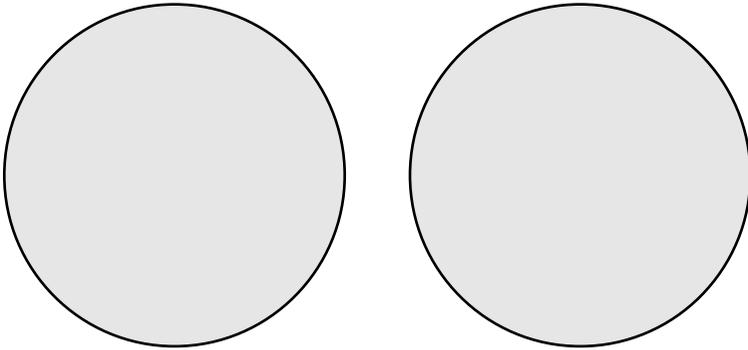
Der Zeitverwendungs-Kuchen

„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.

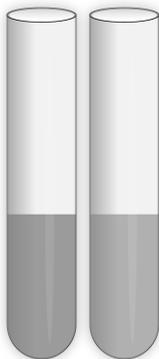
Übrigens habe ich habe noch nie von jemandem die Rückmeldung erhalten, dass diese Übung nicht zu Verbesserungen geführt habe. Es ist gar nicht selten, dass Menschen feststellen, dass es keine Hexerei wäre, drei bis acht Wochenstunden zu gewinnen.

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).

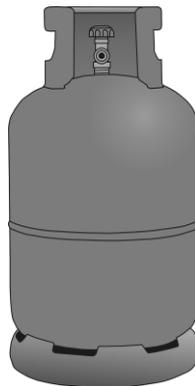


Mit vollem Einsatz sägt er und sägt und sägt und sägt. Der Spaziergänger, mit ein paar Metern Abstand, also quasi aus der Vogelperspektive heraus - beobachtet das Geschehen. Dann tippt er dem Säger auf die Schulter und sagt: „Herr Säger, es geht mich zwar eigentlich nichts an, aber mir ist aufgefallen, 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.

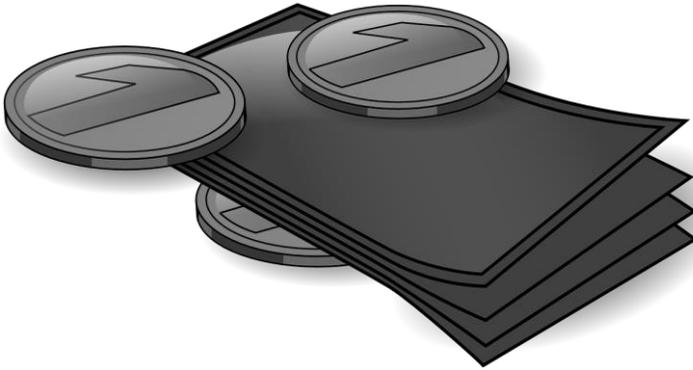
Der eigene Stunden-Wert

„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“!

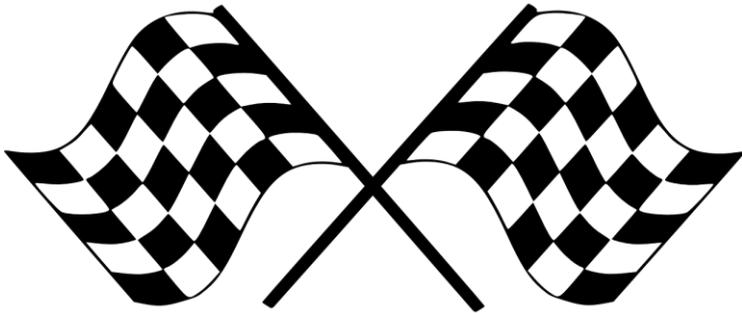
Eine Beobachtung: Die meisten Menschen haben entweder einen Hang zum Perfektionismus oder einen Hang zur Oberflächlichkeit. Die kann auch von Aufgabe zu Aufgabe variieren. Der Vorteil des Perfektionismus liegt einer hohen Qualität. Der Nachteil einer perfektionistischen Herangehensweise besteht in der 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“.

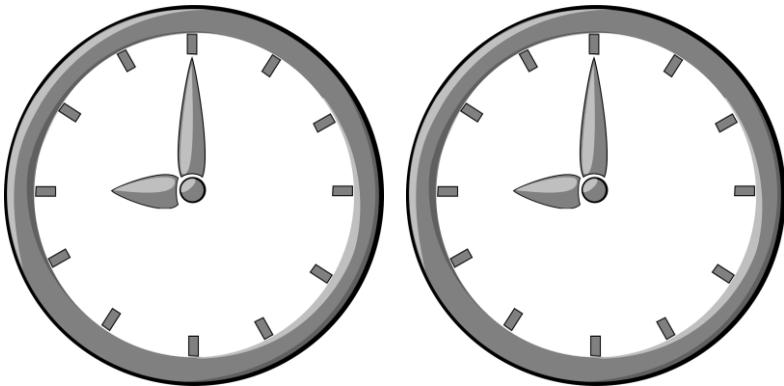
Ich habe durch meine Tätigkeit als Trainer und Coach die Gelegenheit, in bestimmten Branchen Tendenzen zu beobachten. Natürlich sehe ich immer nur Ausschnitte und jede Tendenz ist eine Verallgemeinerung, bei der es zahlreiche Ausnahmen gibt. Was ich aber beobachte ist, dass der Hang zum Perfektionismus 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 abzuhaken, 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 bescheren 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