

Zeit is(s)t Leben

*Selbsttrainingsprogramm für mehr Zeitsouveränität
von Dr. Ludwig Bieser*



Haben Sie häufig das Gefühl, Sie arbeiten am Limit und trotzdem bleibt immer mehr liegen? Müssen Sie immer öfter gleichzeitig an verschiedenen Projekten arbeiten? Sieht es manchmal so aus, als würde die Arbeit Sie erdrücken und Ihre schrumpfende Freizeit reicht nicht mehr zur Erholung? Damit sind Sie kein Einzelfall. Schlanke Organisation und Effizienz sind die Stichworte, unter denen Betriebe neu strukturiert werden. In der Folge müssen Manager ohne Sekretärin auskommen und ihre Termine selbst verwalten; Sekretärinnen arbeiten nicht mehr nur für einen Chef. Immer mehr Menschen müssen an einer Vielzahl von Projekten gleichzeitig arbeiten und dabei den Überblick behalten.

Aber wie behält man den Überblick? Wie organisiert man seine Arbeit so, dass man nicht von ihr aufgefressen wird und trotzdem mit dem Ergebnis zufrieden sein kann? Diese Broschüre will Ihnen dabei helfen. Sie verrät Ihnen ein paar einfache Tricks für mehr Zeitsouveränität. Keine Angst – dafür brauchen Sie nicht viel Zeit und müssen auch nicht Ihr Leben total umkrempeln. Es genügt, Ihr Schlüsselproblem zu erkennen und ihm mit geeigneten Strategien zu begegnen. Diese Broschüre verrät Ihnen wie – Sie brauchen das nur noch in die Praxis umzusetzen. Die Lektüre lohnt sich auf jeden Fall für Sie. Denn Sie erfahren hier, wie man effizienter kommuniziert, effektiver zusammenarbeitet, besser delegiert und unangenehme Aufgaben schneller erledigt. Machen Sie das Beste aus Ihrer Zeit – im Beruf wie in der Freizeit!

Viel Spaß beim Lesen!



Dr. Ludwig Bieser

„Früher arbeiteten die Menschen, um zu leben, heute leben sie, um zu arbeiten.“

Bertolt Brecht

Teil I – Wo stehen Sie? Und wo wollen Sie hin?

- | | |
|---|----|
| 1. Einleitung: Der Yettie als Prototyp | 6 |
| 2. Selbstbeurteilung | 8 |
| • <i>Bin ich schon von der Hetz-Krankheit infiziert?</i> | |
| • <i>Bin ich ein Workaholic?</i> | |
| 3. Work-Life Balance – | 10 |
| Was wollen Sie in Ihrem Leben erreichen? | |
| • <i>Put your thinking into inking</i> | |
| • <i>WAS – Die Ziele kennenlernen</i> | |
| • <i>WARUM – Motivation bewusst machen und</i> | |
| <i>Prioritäten setzen</i> | |
| • <i>WANN – Die richtige Zeitachse für Ihre Ziele</i> | |
| • <i>WIE – Große Ziele erreicht man in vielen kleinen Schritten</i> | |

Teil II – Zeitmanagement im Job

- | | |
|--|----|
| • <i>Ein schlechtes Gewissen haben Sie nicht verdient!</i> | |
| 4. Wer beansprucht Ihre Zeit? | 17 |
| • <i>Ihr Chef beansprucht Ihre Zeit</i> | |
| • <i>Ihre Kollegen beanspruchen Ihre Zeit</i> | |
| • <i>Sie selbst brauchen Ihre Zeit</i> | |
| 5. Der erste Schritt: Prioritäten setzen | 18 |
| • <i>Prioritäten beurteilen mit der Prioritätenmatrix</i> | |
| 6. Der zweite Schritt: Prioritäten umsetzen | 21 |
| • <i>Wie man die Kontrolle über seine Zeit behält</i> | |
| • <i>Wie man Unterbrechungen abwehrt</i> | |
| • <i>Von der Kunst, „Nein“ zu sagen</i> | |
| • <i>Wie man Unterbrechungen aufschiebt:</i> | |
| <i>„Jetzt nicht – aber später“</i> | |
| • <i>Wie man Unterbrechungen begrenzt:</i> | |
| <i>„Ja, ich habe Zeit – aber nur zehn Minuten.“</i> | |
| • <i>Wie man „Bitte nicht stören“ signalisiert</i> | |

- | | |
|--|----|
| 7. Dritter Schritt: Prioritäten umsetzen auch im Kleinen | 26 |
| • <i>Geduldig: die Post</i> | |
| • <i>Ungeduldig: das Telefon</i> | |

Teil III – Work smarter not harder

- | | |
|---|----|
| 8. Effektiver planen | 28 |
| • <i>Gute Zeiten, schlechte Zeiten I –</i> | |
| <i>Nutzen Sie Ihren Biorhythmus aus</i> | |
| • <i>Gute Zeiten, schlechte Zeiten II –</i> | |
| <i>Nutzen Sie die Zeit vor Feierabend</i> | |
| • <i>Gute Zeiten, schlechte Zeiten III –</i> | |
| <i>Erledigen Sie ähnliche Aufgaben nacheinander</i> | |
| 9. Effektiver organisieren | 29 |
| • <i>Eat the frog first!</i> | |
| • <i>Einer für alle</i> | |
| • <i>Richtig delegieren</i> | |
| • <i>Wider falsch verstandenen Perfektionismus</i> | |
| 10. Effektiver kommunizieren | 33 |
| • <i>Vom Umgang mit Handy und E-Mails</i> | |
| • <i>Tipps für Meetings</i> | |
| • <i>Das Zwischenmenschliche ist wichtig</i> | |

Teil IV – IBMer – immer der Zeit voraus?

- | | |
|---------------------------------|----|
| 11. Ihr täglicher Balance Check | 39 |
|---------------------------------|----|



1. Einleitung: Der Yettie als Prototyp

Es gibt einen modernen Menschentypus, den die Wirtschaft für den idealen Arbeitnehmer zu halten scheint. Man kommt am Samstagabend nach Hause, schnappt sich einen neuen Koffer und steigt am Sonntag wieder in den Flieger. Die Soziologie nennt diesen Typ „Yettie“, das steht für „young, entrepreneurial and tech based“ – jung, unternehmerisch und technikversessen. Selbstausbeutung ist an der Tagesordnung, das hohe Einkommen wird in hohen Konsum umgesetzt. Der Yettie schuftet freiwillig auch nachts und am Wochenende, denn der Beruf ist sein liebstes Hobby.

Nachteilig ist dieser Lebensstil für den Yettie aber nicht. Yetties bleiben nämlich in der Regel unter sich und haben vollstes Verständnis für die prall gefüllten Terminkalender ihrer Freunde. Was bringt es schon, jemanden anzurufen, um ihm zu sagen, dass man keine Zeit hat? Freunde in anderen Branchen haben Yetties kaum: Es fehlen einfach die gemeinsamen Interessen.

Bei alledem bleibt das Privatleben auf der Strecke. E-Mail und Handy müssen das Abendessen bei Kerzenlicht oder den gemeinsamen Wochenendausflug ersetzen. Das kann eine Zeit lang gutgehen. Langfristig aber drohen Müdigkeit, Konzentrationsschwäche, Motivationsmangel: Das Burnout-Syndrom.

Der Yettie ist das Extrem der modernen Arbeitswelt. Gerade deshalb lässt er typische Züge sichtbar werden. So verschwimmen heute die Grenzen zwischen „angestellt“ und „selbstständig“ immer mehr. Die meisten Jobs sind durch die Globalisierung dynamischer und die Anforderungen vielfältiger geworden. Arbeit und Freizeit gehen ineinander über: Die Arbeit kommt nach



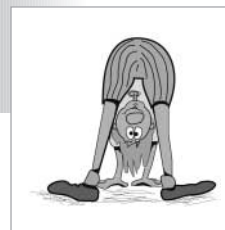
Hause, sei es im Kopf, per Handy oder per E-Mail. Globalisierung bedeutet auch, spät am Abend für Besprechungen zur Verfügung zu stehen, denn die Kollegen oder Geschäftspartner sitzen in Asien oder den USA. Vorbesprechungen oder Krisensitzungen am Sonntag sind keine Seltenheit mehr.

Wie mit diesen Entwicklungen umgehen? Es käme darauf an, sich Freiräume zu bewahren. Stattdessen reagieren manche mit Überanpassung – nach dem Motto: Freiwilligkeit ist der Preis der Freiheit. Und sie fangen an, ihren eigenen Wert und den ihrer Kollegen danach einzuschätzen, wie sehr sie in der Arbeit aufgehen. Endloses Arbeiten gehört zum guten Ton. Es gibt ein neues Gesellschaftsspiel, das nur im Büro gespielt wird: Nur wer überall und ständig erreichbar ist, ist wichtig. Und wer am längsten da bleibt, hat gewonnen. Manche verstehen das sogar als Leistung.

Solches Verhalten wird durch schlechtes Zeitmanagement unterstützt. Unnötige Besprechungen ziehen überflüssige Arbeitsprozesse nach sich. So steigt die Belastung weiter, während die Effektivität sinkt. Und wer einem minutiös ausgetüftelten Zeitplan folgt, um das zu vermeiden, der verbringt oft zuviel Zeit damit, den Plan an Unvorhergesehenes anzupassen.

Was stattdessen nötig ist: Wir brauchen ein Bewusstsein darüber, was wirklich zählt. Es kommt darauf an, die Prioritäten richtig zu setzen. Es ist besser die richtigen Dinge zu tun, als alles richtig machen zu wollen. Das gilt für den Beruf ebenso wie für die Freizeit.

Manche machen dort den gleichen Fehler wie im Beruf. Die Freizeit soll so effizient wie möglich genutzt werden. Und schon wie-



der hetzen sie von einem Termin zum andern: von der Arbeit zum Sport und anschließend ins Theater. Und so weiter. Dabei käme es darauf an, stressfreie Inseln im Alltag zu schaffen – und nicht den Stress in die Freizeit zu tragen.

Ihnen mag manches an diesem Porträt übertrieben vorkommen. Aber erkennen Sie sich nicht in manchem auch wieder? Testen Sie sich selbst in der folgenden Selbstbeurteilung: Wurden Sie schon von der Hetz-Krankheit angesteckt? Sind Sie auf dem Weg zum Workaholic?



2. Selbstbeurteilung

Bin ich schon von der Hetz-Krankheit infiziert?

Pro Feststellung können Sie null Punkte (trifft nicht zu) oder einen Punkt (trifft zu) vergeben.

- 1) Ich fahre häufig deutlich schneller als erlaubt. ☐
- 2) Ich unterbreche andere und/oder beende ihre Sätze. ☐
- 3) Bei Besprechungen werde ich ungeduldig, wenn jemand vom Thema abschweift. ☐
- 4) Es fällt mir schwer, Menschen zu respektieren, die zu spät kommen. ☐
- 5) Ich beeile mich, um immer ganz vorn in der Schlange zu sein, selbst wenn es gar nicht darauf ankommt (z. B. steige ich als erster aus dem Flugzeug aus und warte dann länger am Gepäckband). ☐
- 6) Wenn ich in einem Laden oder Restaurant länger als einige Minuten auf die Bedienung warten muss, werde ich ungeduldig und bekomme schlechte Laune. ☐
- 7) Leute, die langsam sprechen und handeln, sind weniger fähig. Meine Schnelligkeit und Effizienz sind vorbildlich. ☐

- 8) Freizeitbeschäftigungen sind im Wesentlichen Zeitverschwendung. ☐
- 9) Ich verzichte lieber auf die Chance, ein Produkt zu verbessern, als dass ich eine Verspätung verantworte. ☐
- 10) Ich treibe meine Kinder oder meinen Partner häufig zur Eile an. ☐

Auswertung

0–3 Punkte: Glückwunsch! Sie schöpfen Kraft aus Ihrer Gelassenheit. Aber bedenken Sie, dass Ungeduld manchmal berechtigt sein kann.

4–6 Punkte: Sie sind in Gefahr, aus dem Gleichgewicht zu geraten. Setzen Sie sich mit unseren Vorschlägen auseinander!
7 und mehr Punkte: Ihr Umgang mit Zeit ist ungesund – Sie stressen nicht nur sich, sondern auch Ihre Umwelt. Denken Sie über unsere Vorschläge nach!

Bin ich ein Workaholic?

Geben Sie null Punkte (trifft nicht zu) oder einen Punkt (trifft zu).

- 1) Ich kann mit meiner Sekretärin besser reden als mit meinem Ehepartner oder meinem besten Freund. ☐
- 2) Samstags schalte ich besser ab als am Sonntagnachmittag. ☐
- 3) Meine Hobbies sind sorgfältig geplant. ☐
- 4) Mein Ehepartner/mein bester Freund halten mich wahrscheinlich nicht für besonders leicht im Umgang. ☐
- 5) Manchmal sehe ich beim Tennis vor dem Schlag das Gesicht meines Chefs auf dem Ball. ☐
- 6) Meine Arbeit ist mir wichtiger als meine Freunde. ☐
- 7) Eine enge zwischenmenschliche Beziehung ist nur Zeitverschwendung. ☐

- 8) Auch unter Zeitdruck versuche ich, alle Fakten kennen zu lernen, bevor ich eine Entscheidung treffe. ☐
- 9) Beim Smalltalk auf Parties oder Empfängen fühle ich mich unwohl. ☐
- 10) Die meisten meiner Freunde arbeiten in der gleichen Branche wie ich. ☐
- 11) Ich arbeite oft länger als meine Kollegen. ☐
- 12) Meine Lektüre hat häufig mit meiner Arbeit zu tun. ☐
- 13) In meiner Freizeit rede ich meist über meine Arbeit. ☐
- 14) Manchmal wache ich nachts auf und denke über Geschäftliches nach. ☐
- 15) Ich spiele, um zu gewinnen – wozu zählt man sonst die Punkte? ☐

Auswertung

0–5 Punkte: Arbeit und Freizeit sind bei Ihnen im Gleichgewicht.

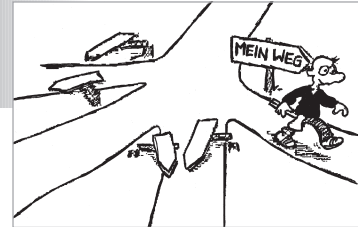
6–10 Punkte: Sie sind auf dem besten Weg, ein Workaholic zu werden. Versuchen Sie, Ihren Freunden, Ihrer Familie, sich selbst mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Wir zeigen Ihnen, wie.

11 und mehr Punkte: Sie sind ein Workaholic! Es täte Ihnen gut, öfters abzuschalten.

3. Work-Life Balance – Was wollen Sie in Ihrem Leben erreichen?

Im letzten Abschnitt ging es darum, wie Sie sich selbst einschätzen. Leben Sie, um zu arbeiten, oder arbeiten Sie, um zu leben? Sind Beruf und Freizeit im Gleichgewicht? Das ist die entscheidende Frage.

Für ein solches Gleichgewicht gibt es kein allgemeingültiges Rezept. Es hängt von Ihnen ab und davon, was Ihnen am wichtigsten ist. Darüber müssen Sie sich klar werden. Manche Men-



schen überlassen ihren Lebensweg einfach dem Zufall. Sie tun das, was man von Ihnen verlangt, hören heute auf ihren Chef, morgen auf ihre Freunde, übermorgen auf ihre Familie. Aber was wollen sie selbst? Wer diese Frage nicht beantwortet, läuft große Gefahr, am Ende seines Lebens da anzukommen, wo er eigentlich nicht hinwollte. Erst wenn Sie wissen, was

Sie in Ihrem Leben erreichen wollen, können Sie damit anfangen, an den Weg dahin zu denken.

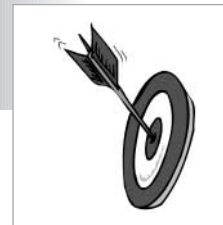
Put your thinking into inking

Unser Leben ist zu kurz, als dass wir es dem Zufall überlassen sollten. Im Geschäftsleben wird jeder kleine Job minutiös geplant. Seltsamerweise glauben viele Menschen, die wirklich wichtigen Dinge im Leben sind nicht planbar. Und beklagen sich dann, dass sie nicht da landen, wo sie hin wollten. Natürlich gibt es in jedem Leben unerwartete Wendungen. Aber Ziele lassen sich in stärkerem Maße planen, als Sie vielleicht denken. Es ist gar nicht so schwer: Stellen Sie einfach die vier W-Fragen!

- *WAS sind meine Ziele?*
- *WARUM liegen mir diese Ziele am Herzen?*
- *WANN, in welchem Zeitraum, will ich diese Ziele verwirklichen?*
- *WIE erreiche ich meine Ziele?*

WAS – Die Ziele kennenlernen

Aber bevor es an die Zielplanung geht, ist das Wichtigste, dass Sie überhaupt Ziele haben bzw. sich ihrer bewusst sind. Am Anfang steht also die WAS-Frage. Machen Sie sich Ihre Ziele klar. Schreiben Sie sie doch mal auf!



Formulieren Sie Ihre Ziele so genau wie möglich. „Ich will reich werden“, schön und gut. Aber was bedeutet „reich“ für Sie? Wie viel Geld müssen Sie haben, welches Auto fahren?

Formulieren Sie positiv. Das ist ein psychologischer Trick, denn negative Ziele wirken abschreckend. Statt „Ich trinke keinen Alkohol“ schreiben Sie zum Beispiel: „Ich trinke Mineralwasser.“

Machen Sie sich ein Bild von Ihrem Ziel. Malen Sie es sich aus. Mit Ihrer Vorstellungskraft können Sie nämlich auch Ihr Unterbewusstsein erreichen und beeinflussen.

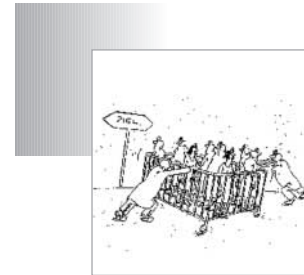
Es fällt Ihnen schwer, klare Ziele zu formulieren? Stimmt, es ist nicht ganz einfach, dreißig oder vierzig Jahre in die Zukunft zu denken. Vielleicht helfen Ihnen die folgenden beiden Methoden:

Verfassen Sie Ihren eigenen Nachruf.

Stellen Sie sich vor, Sie sind nach einem langen, erfüllten Leben gestorben. Viele Menschen stehen um Ihr Grab herum und nehmen von Ihnen Abschied. Was sollen diese Leute über Sie reden, die da an Ihrem Grab um Sie trauern? Wofür rühmt Sie der Grabredner? Was werden Ihre Freunde vermissen, wenn es Sie nicht mehr gibt? Wer weint um Sie und warum?

„Wenn ich doch hätte ...“

Die zweite Methode ist so ähnlich. Stellen Sie sich vor, Sie sterben jetzt, in diesem Augenblick. Wie viel haben Sie in Ihrem Leben nicht geschafft! Wie viel haben Sie auf die lange Bank geschoben! Jetzt denken Sie: „Wenn ich doch dies und jenes getan hätte!“ Was hätten Sie tun wollen? Was haben Sie bis jetzt versäumt?



Ein paar Beispiele:

- *Wenn ich doch die Schule fortgesetzt und meinen Abschluss gemacht hätte.*
- *Wenn ich doch mehr Zeit mit Freunden verbracht hätte.*
- *Wenn ich doch mehr Zeit für meine Kinder gehabt hätte.*

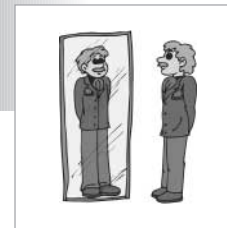
WARUM – Motivation bewusst machen und Prioritäten setzen

Es ist nicht ganz einfach, „Wenn ich doch hätte ...“-Ziele auszubalancieren. Manche konzentrieren sich auf einen einzigen Aspekt ihres Lebens, z. B. die Karriere oder die Familie. Sofern eine solche Konzentration eine freiwillige Entscheidung ist, gibt es daran nichts auszusetzen. Wichtig ist nur, die Konsequenzen klar zu sehen: dass man in anderen Bereichen dann Abstriche machen muss.

Das sehen Sie leicht, wenn Sie sich eine Torte vorstellen. Sie steht hier für die Gesamtheit dessen, was Sie in ihrem Leben erreichen können. Jedes Ihrer Ziele ist ein Tortenstück. Je größer Sie ein bestimmtes Tortenstück machen, desto kleiner werden die anderen: Je mehr Zeit Sie Ihrer Karriere einräumen, desto weniger Zeit haben Sie für Ihre Kinder.

Viele Menschen machen den Fehler, dass sie Abstriche bei Dingen machen, die ihnen wirklich wichtig sind. Genau das soll Ihnen nicht passieren! Deshalb müssen Sie sich Zeit nehmen, sich über Ihre Ziele wirklich klar zu werden.

Dabei ist die Frage nach dem Warum, dem Beweggrund für Ihre Ziele, sehr hilfreich. Es macht einen Unterschied, ob der Beweggrund aus Ihnen selbst kommt oder von außen. Also ob Sie etwas erreichen wollen, weil es Sie glücklich macht, oder um nach außen hin gut dazustehen.



Die inneren Beweggründe klingen manchmal etwas egoistisch. Sie möchten, dass Sie selbst ein erfülltes Leben haben, Sie möchten geliebt werden und wünschen sich liebevolle Beziehungen zu anderen Menschen usw. Das ist vollkommen in Ordnung! Denn je mehr Ihnen Ihre Ziele am Herzen liegen, desto wichtiger sind sie. Und wenn Sie z. B. formuliert haben „Hätte ich doch mehr Zeit mit meinen Kindern verbracht!“, dann geht es ja nicht nur um Sie, sondern auch um Ihre Kinder.

WANN – Die richtige Zeitachse für Ihre Ziele

Wenn Sie sich über Ihre Ziele klar geworden sind, sollten Sie sich als erstes darüber Gedanken machen, in welcher Reihenfolge Sie sie angehen wollen. Welche Ziele eher langfristig und welche eher kurzfristig sind. Wenn Sie zum Beispiel regelmäßig joggen wollen, dann können Sie sofort damit anfangen. Wenn Sie drei Kinder großziehen wollen, braucht das seine Zeit. Überlegen Sie sich die Schritte, um das Ziel zu erreichen. Dann werden Sie auch schnell feststellen, was ein realistisches Ziel und was bloßes Wunschdenken ist. Hängen Sie nicht an unrealistischen Zielen!

WIE – Große Ziele erreicht man in vielen kleinen Schritten

Überlegen Sie sich die konkreten Schritte zu Ihrem Ziel und bis wann Sie diese Schritte getan haben wollen. Das ist wichtig, damit Sie eine Erfolgskontrolle haben. Nehmen Sie sich zum Beispiel vor: Ich werde mich für einen Urlaub entscheiden und ihn bis zum Beginn des nächsten Monats buchen. Ich werde meinen Zigarettenkonsum um eine Zigarette pro Tag reduzieren. Ich werde jeden Tag eine Stunde mit meinen Kindern verbringen. Ich werde in der Woche zweimal Schwimmen gehen. Das sind alles Vorsätze, die so konkret sind, dass Sie leicht prüfen können, ob Sie sie einhalten. Und wenn Sie die Vorsätze zudem angemessen



formulieren, wird es Ihnen leicht gelingen, ihnen gerecht zu werden. Sie werden spüren, dass Sie Ihre Ziele erreichen können, weil jeder einzelne kleine Schritt leicht zu tun ist!

Meist fordern bestimmte Ziele mehr von einem, als dass man nur eine bestimmte Handlung vollzieht. Häufig kommt es auch darauf an, sein Verhalten zu ändern. Noch einmal das Jogging-Beispiel: Sie wollen in Zukunft regelmäßig laufen. Dazu haben Sie sich gute Jogging-schuhe gekauft. Aber genügt das? Auch andere Verhaltensmuster sind wichtig. Sie müssen sich überlegen, wo Sie Ihr Sportprogramm fest in den Tagesablauf einbauen, damit eine feste Gewohnheit daraus werden kann, z. B. morgens vor dem Frühstück. Das heißt: Sie müssen früher aufstehen – also auch in anderen Bereichen etwas verändern.



Persönliche Ziele, schön und gut. Was aber, wenn der Beruf es nicht erlaubt? Möglicherweise haben Sie entdeckt – oder Sie wussten es vorher schon –, dass Sie mehr Zeit für sich selbst, für Ihre Familie und Ihre Freunde haben möchten. Aber Sie wissen nicht wie, denn Ihr Beruf verlangt Ihre ganze Kraft. Dort investieren Sie viel mehr Zeit und Energie, als Sie möchten, und Sie haben häufig das Gefühl, dass die Ihnen woanders fehlen. Wenn es Ihnen so geht, dann lesen Sie den folgenden Abschnitt. Denn jetzt geht es darum, wie Sie Ihre Arbeit besser organisieren. Der zweite Teil dieser Broschüre zeigt Ihnen einfache Methoden fürs Zeit-Management.

Ein schlechtes Gewissen haben Sie nicht verdient!

Gehören Sie auch zu den besonders motivierten Menschen und gehen zu häufig mit einem schlechten Gewissen nach Hause? Gerade dann verdienen Sie es nicht, ein schlechtes Gewissen haben. Wenn Sie also Ihr schlechtes Gewissen loswerden wollen und das nicht nur im Beruf, sondern auch in der Freizeit, sollten Sie etwas für Ihre Work-Life Balance tun.



Die folgenden vier wichtigen Denkanstöße bringen Sie diesem Ziel näher:

- Fragen Sie sich: Gibt es genügend Zeit, um beruflich wie privat alles zu tun? Die Antwort ist ein klares Nein. Das erste, was wir akzeptieren müssen ist: Wir haben nicht genügend Zeit, um an allem teilzuhaben. Daraus folgt, wir konzentrieren uns nur auf die Dinge, die am wichtigsten und am dringendsten sind.
- Verabschieden Sie sich von der Illusion, immer alles im Griff zu haben: Ist alles kontrollierbar? Natürlich nicht. Sind unsere Mitmenschen kontrollierbar? Natürlich nicht. Sind alle unsere Mitmenschen vernünftig? Natürlich auch nicht. Die gute Nachricht ist: Ein großer Teil unserer Mitmenschen ist lernfähig. Es geht also darum, unsere Mitmenschen dazu zu bringen, dass sie mit unserer und ihrer Zeit besser umgehen.
- Es genügt völlig, wenn Sie die wichtigen Dinge erledigen. Sie brauchen kein schlechtes Gewissen zu haben, wenn Sie unwichtige Dinge liegen lassen.
- Eine der besten Methoden, nett zu sich selbst zu sein, ist, seine Zeit gut zu nutzen. Wir sind dadurch in der Lage, für die wirklich wichtigen Dinge im Leben die notwendige Zeit bereitzustellen.

4. Wer beansprucht Ihre Zeit?

Mehr Zeit für sich zu haben ist keine schwierige Kunst. Wenn Sie Ihre Arbeit besser als bisher einteilen, dann können Sie entspannter und früher nach Hause gehen – und haben auch privat mehr Zeit. „Leichter gesagt als getan“, denken Sie jetzt. Denn schließlich hängt ja Ihre Arbeitslast nicht nur von Ihnen ab. Aber wovon hängt Sie ab? Was verlangt so viel Zeit von Ihnen?

Ihr Chef beansprucht Ihre Zeit

Am meisten Einfluss auf Ihre Arbeitszeit hat sicher Ihr Chef oder Ihre Chefs. Er gibt Ihnen Ihre Aufgaben, und wenn er einmal unvermutet ein Meeting ansetzt, dann müssen Sie hin, auch wenn es eigentlich gerade gar nicht passt. Chefs haben die Eigenart, dass alles, was von Ihnen kommt, irgendwie besonders wichtig ist. Aber wenn alles wichtig ist, woran erkennt man dann das Wichtigste? Hier können Sie mitentscheiden. In welcher Reihenfolge Sie Aufgaben bearbeiten, ist ja auch Ihre Sache. Um Konflikte zu vermeiden, sollten Sie Ihren Chef einbinden, wenn Sie die Priorität der Aufgaben festlegen.



Ihre Kollegen beanspruchen Ihre Zeit

Kennen Sie das? Ein Kollege kommt zu Ihnen: „Ich habe da ein Problem ...“ Ob Sie nicht kurz helfen können. Wie reagieren Sie? Sie sind freundlich wie immer und sagen: „Lass mal sehen“. Schon haben Sie das am Hacken, was tags zuvor gerade der Kollege übernommen hatte. So sollte es nicht laufen! Dass der Kollege Ihren Rat möchte, ist möglicherweise ein Kompliment für Ihre Kompetenz – aber vielleicht auch nur der Versuch, Ihnen seine Arbeit aufzudrücken. Da müssen Sie unterscheiden. Das geht am leichtesten, indem Sie die Hürde für Ihren Rat etwas erhöhen. Wie das geht, ohne dass Sie unfreundlich wirken, erfahren Sie weiter unten.

Sie selbst brauchen Ihre Zeit

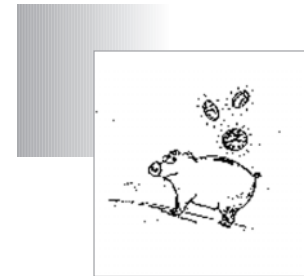
Über die meiste Zeit werden Sie in Eigenregie verfügen können. Aber Eigenregie bedeutet nicht, dass Sie Ihre Zeit optimal organisieren. Viele haben z. B. das Gefühl, dauernd Routine-Aufgaben erledigen zu müssen, während für die wichtigen Dinge keine Zeit bleibt. Und wenn sie dann einmal mit Wichtigem beschäftigt sind, werden sie zu häufig unterbrochen – von Kollegen, Anrufern, E-Mails. So streichen sie ihre Mittagspause und arbeiten abends länger, um alles zu erledigen. Aber ist das gut? Die simple Antwort: Nein! Also: Wo kann man was ändern?

5. Der erste Schritt: Prioritäten setzen

Prioritäten beurteilen mit der Prioritätenmatrix



Um, wie man so schön sagt, Dinge gebacken zu kriegen, müssen Sie Prioritäten setzen. Welche Tätigkeiten und Aufgaben erledigen Sie sofort? Welche haben noch etwas Zeit? Bei diesen Fragen können Ihnen zwei Kriterien helfen: die Wichtigkeit der Aufgabe und ihre Dringlichkeit. Wenn Sie sich darüber im Klaren



sind, wie wichtig und dringend eine Aufgabe ist, dann können Sie sie in die Prioritätenmatrix einordnen. Und die sieht so aus:

In der Prioritäten-Matrix gibt es die folgenden vier Kategorien: sehr wichtig • weniger wichtig • sehr dringend • weniger dringend. Wenn wir die vier Kategorien miteinander in Beziehung setzen, kommen wir zu vier Quadranten: sehr wichtig und sehr dringend, sehr wichtig, aber nicht so dringend, sehr dringend, aber nicht so wichtig, nicht so dringend und nicht so wichtig.

Wie ordnen wir Ereignisse in die Quadranten ein? Gesetzt den Fall, ein wichtiger Kunde ruft an und beschwert sich, dass wieder die falsche Rechnung ausgestellt wurde. Die Wichtigkeit des Anrufs ist klar: Sehr wichtig. Die Dringlichkeit ist auch sehr hoch. Wir kommen zu dem Ergebnis: Das gehört in den **ersten Quadranten** und bedeutet: Tue es jetzt sofort! Ein Wasserrohrbruch z. B. ist auch immer im ersten Quadranten.

Im **zweiten Quadranten** stehen die Aufgaben, die sehr wichtig, aber nicht sehr dringend sind. Beziehen Sie diese in Ihre mittelfristige Planung ein. Wenn Sie sich z. B. am Anfang der Woche überlegen, was Sie in der Woche alles schaffen möchten, dann sollten Sie diese Aufgaben nicht aus den Augen verlieren. Denn wenn Sie für diese Aufgaben nicht genug Zeit übrig haben, gewinnen sie irgendwann Prioritätsstufe I. Und dann können Sie ihnen nicht mehr so viel Zeit widmen wie nötig. Die Qualität Ihrer mittel- und langfristigen Planung wirkt sich auf Ihre übrige Arbeit aus. Wenn Sie Ihre mittel- und langfristige Planung gut machen wollen, dann bleibt Ihnen nichts anderes übrig, als die dafür notwendige und angemessene Zeit bereitzustellen. Anders geht es nicht.

In den **dritten Quadranten** gehören die Aufgaben, die sehr dringend, aber nicht besonders wichtig sind. Das sind meist Routine-Aufgaben, die den beliebten Vermerk „asap“ – „as soon as possible“ (so bald wie möglich) tragen. Fallen Sie nicht auf den Vermerk herein, sondern prüfen Sie lieber erst einmal die tatsächliche Priorität. Nur weil etwas „Ich bin dringend“ schreit, bedeutet es nicht, dass es auch wichtig ist und Ihre beste Arbeitskraft braucht. Routine-Aufgaben z. B. erfordern selten die volle Konzentration und können gut erledigt werden, wenn Ihr Tages-Biorhythmus sein Tief hat (vgl. Abschnitt 8.).

Im **vierten Quadranten** stehen die Aufgaben, die nicht sehr dringend und auch nicht sehr wichtig sind. Wenn Sie hier etwas einordnen, fragen Sie sich vielleicht, warum Sie diese Aufgaben überhaupt erledigen sollten. Zu Recht! Überlegen Sie, ob die konkrete Aufgabe mit Priorität 4 überhaupt nötig ist.

Die Prioritätenmatrix hilft Ihnen dabei, Prioritäten zu setzen. Überlegen Sie doch mal, welche Ihrer Tätigkeiten der letzten Wochen in welchen Quadranten fallen. Suchen Sie für jeden Quadranten ein Beispiel. Vielleicht stellen Sie fest, dass Sie häufig bei Tätigkeiten mit Priorität 1 unterbrochen werden. Oder dass Sie 60 % Ihrer Zeit mit Tätigkeiten der Prioritätsstufen 3 und 4 verbringen. Es genügt also nicht, sich zu überlegen, was man zuerst machen sollte. Sondern man muss es auch tun. Und das heißt: Keine Ablenkung! Deshalb geht es im Folgenden darum, wie man die Kontrolle über seine Zeit behält.

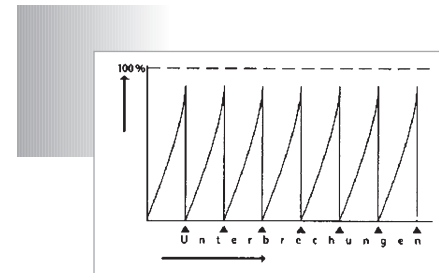


6. Der zweite Schritt: Prioritäten umsetzen

Wie man die Kontrolle über seine Zeit behält

Einer der erfolgreichsten Zeitdiebe ist eine allzu menschliche Eigenschaft: Der Wunsch, alles sofort zu erledigen, damit man nicht mehr damit belastet ist. Darum platzen viele Zeitgenossen mit allem, was ihnen gerade einfällt, in die Arbeitsprozesse ihrer Mitmenschen hinein. Solche Situationen kennen Sie

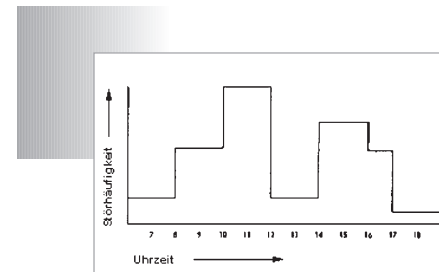
sicher auch: Sie sitzen gerade an einer sehr wichtigen und sehr dringenden Arbeit, da ruft ein Kollege an und möchte einen Rat von Ihnen, für den Sie nur eben mal etwas recherchieren müssen. Wie reagieren Sie? Oder: Die Kollegin bittet Sie, einen kurzen Blick auf ihr Projekt zu werfen. Was tun?



Obwohl solche Störungen meist nur Priorität 3 haben, neigen die Angesprochenen meist dazu, nicht unhöflich erscheinen zu wollen und gehen darauf ein. Aber eine Unterbrechung ist nun einmal eine Unterbrechung. Und wir brauchen immer wieder zusätzliche Einarbeitungszeit.

In solchen Momenten kommt es darauf an, die Kontrolle über seine Zeit zu behalten. Wenn Sie – ohne nachzudenken – „eben mal“ etwas recherchieren, oder nur „einen kurzen Blick“ auf das

Projekt werfen, haben Sie Ihre Kontrolle abgegeben. Und das ist schlecht. Natürlich sollen Sie nicht darauf verzichten, z. B. den Bitten Ihrer Kollegen nachzukommen. Aber Sie sollten es dann tun, wenn es in Ihren Zeitplan passt. Wie gehen Sie also richtig mit Unterbrechungen um?





Wie man Unterbrechungen abwehrt

Bedenken Sie: Wenn etwas oder jemand Sie bei Ihrer Tätigkeit unterbricht, dann treffen zwei Interessen aufeinander: das Interesse des Unterbrechers an Ihrer Aufmerksamkeit. Und Ihres am ungestörten Fortgang Ihrer wichtigen Tätigkeit.

Nicht sofort auf die Wünsche anderer einzugehen, bedeutet, erst einmal „Nein“ zu sagen. Vielen fällt das schwer. Das hat unterschiedliche Gründe. Zum Beispiel wird uns von Kind an beigebracht, höflich zu sein und uns anzupassen. Wenn wichtige Leute etwas von uns wollen, haben wir Angst, einen negativen Eindruck zu hinterlassen. Oder wir fürchten, nicht teamgerecht zu wirken und andere zu verletzen. Wir haben Angst vor Sanktionen: Wenn wir ablehnend erscheinen, werden die anderen uns ablehnen. Und häufig haben wir uns einfach daran gewöhnt, „Ja, okay“ zu sagen, um später darüber nachzudenken, was wir da eigentlich zugesagt haben.

Was für ein Typ sind Sie? Wie sehen Sie sich selbst?

Beantworten Sie einmal die folgenden Fragen:

- *Ist es für Sie sehr wichtig, von anderen akzeptiert zu werden?*
- *Versuchen Sie oft, herauszufinden, was andere von Ihnen erwarten, und richten sich dann danach?*
- *Ist es Ihnen wichtig, auf die Wünsche und Bedürfnisse anderer Rücksicht zu nehmen?*
- *Ist es Ihnen unangenehm, andere Leute zu kritisieren?*
- *Nicken Sie häufig zustimmend bei Diskussionen und Gesprächen?*

- *Wie formulieren Sie Ihre Wünsche an andere? Sagen Sie eher „Könnten Sie das vielleicht machen?“ als „Bitte erledigen Sie das!“?*
- *Halten Sie sich selbst für höflich, zuvorkommend und hilfsbereit?*
- *Fühlen Sie sich dafür verantwortlich, ob sich Menschen in Ihrer Umgebung wohl fühlen?*
- *Kommen Leute vor allem auf Sie zu, wenn sie ein Problem haben?*
- *Versuchen Sie nach Möglichkeit, Streit und Konflikt zu vermeiden?*

Wenn Sie die Mehrzahl der Fragen mit „Ja“ beantworten, sind Sie zu gutmütig! Vermutlich löst die Vorstellung, anderen zu widersprechen oder die eigenen Interessen durchzusetzen, Angst oder ein schlechtes Gewissen bei Ihnen aus. Aber das braucht es nicht. Machen Sie sich klar: Es ist Ihr gutes Recht, dass Ihre Wünsche und Bedürfnisse von anderen ebenso ernst genommen werden, wie Sie deren Bedürfnisse ernst nehmen.

Von der Kunst, „Nein“ zu sagen

„Nein“ zu sagen eröffnet Ihnen zunächst zwei Optionen. Sie können Ihr „Nein“ ergänzen um ein „Jetzt nicht, aber später“. Das ist eine sehr gute Möglichkeit, um die Kontrolle über Ihre Zeit zu behalten. Sie signalisieren Bereitschaft, sich mit dem an Sie herangetragenen Wunsch auseinanderzusetzen, doch ohne sogleich darauf einzugehen. Die zweite Option ist, einen Wunsch ganz abzulehnen.

Einen Wunsch abzulehnen ist mit einem gewissen Risiko behaftet. Es kann passieren, dass jemand, für den Sie im Augenblick keine Zeit haben, sich selbst als Person abgelehnt fühlt und Ihr „Nein“ nicht akzeptieren will. Dem können Sie in gewissem Maße begegnen, wenn Sie die folgenden Grundregeln fürs Neinsagen beachten:

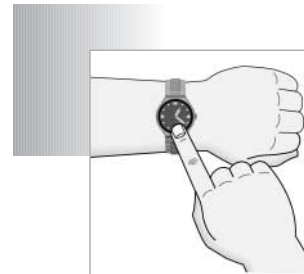
- *Sprechen Sie bestimmt, aber freundlich.*
- *Gebrauchen Sie keine Ausreden oder Notlügen – das wird von anderen schnell durchschaut und fordert vielleicht auch Widerspruch heraus.*
- *Erklären Sie, wenn möglich, warum Sie etwas nicht machen können oder wollen. Angemessene Begründungen sind z. B.: „Nein, es tut mir Leid, aber im Augenblick bin ich selber so unter Zeitdruck, dass ich nicht in der Lage bin, noch eine zusätzliche Aufgabe zu übernehmen.“ Oder: „Nein, am nächsten Wochenende möchte ich keine Einladung annehmen. Ich brauche dringend mal wieder einen ganzen Tag für mich, die letzten Wochen waren echt stressig.“*
- *Zeigen Sie Verständnis für das Anliegen des Anderen, aber lehnen Sie deutlich ab, wenn Sie etwas nicht machen wollen.*
- *Bitten Sie Ihren Gesprächspartner um Verständnis für Ihre Lage.*
- *Bieten Sie Alternativen an, wenn Sie das möchten.*
- *Machen Sie klar, dass Ihr „Nein“ sich nur auf die Sache bezieht und nichts mit der Person zu tun hat.*
- *Wenn Sie unsicher sind, ob Sie ja oder nein sagen möchten, bitten Sie um Bedenkzeit.*



Sie sollten unbedingt vermeiden, „Ja“ zu sagen, wenn Sie „Nein“ meinen, und dann die Arbeit schlecht und mit Widerwillen zu erledigen. Es sieht auch nicht gut aus, wenn Sie „Ja“ sagen und sich dann bei anderen beschweren, dass man Sie ausnutzt. Lassen Sie sich nicht durch Schmeicheleien bestechen. Das wichtigste: Bleiben Sie immer höflich und freundlich, egal ob Sie „Ja“ oder „Nein“ sagen. Wenn Sie „Nein“ sagen, lassen Sie kein schlechtes Gewissen zu. Sie haben sich Ihr „Nein“ überlegt, und es ist Ihr gutes Recht, „Nein“ zu sagen.

Wie man Unterbrechungen aufschiebt: „Jetzt nicht – aber später“

An Ihrem Büro klopft jemand an die Tür. Wie reagieren Sie? „Nein, ich habe keine Zeit!“? Das mag stimmen, wirkt aber unfreundlich und fällt gemeinschaftsorientierten Menschen schwer. Die bessere Antwort ist immer: „Jetzt habe ich keine Zeit, aber später.“ Am besten machen Sie gleich ein konkretes Zeitangebot: „Ich kann um 17 Uhr 30.“



Diese Reaktion hat zwei Vorteile: Erstens behalten Sie die Kontrolle über Ihre Zeit. Und zweitens filtert das Verschieben von Anliegen häufig die unwichtigeren Dinge aus. Was nicht so wichtig ist, hat sich vielleicht bis halb sechs von selbst erledigt!

Wie man Unterbrechungen begrenzt: „Ja, ich habe Zeit – aber nur zehn Minuten.“

Eine weitere gute Möglichkeit ist, Ihrem Gesprächspartner deutlich zu signalisieren, dass Ihre Zeit begrenzt ist. Das zwingt ihn, schnell auf den Punkt zu kommen; wenn er ein größeres Anliegen hat, können Sie sich mit ihm verabreden. Auch mit dieser Methode kontrollieren Sie Ihre Zeit selbst.



Wie man „Bitte nicht stören“ signalisiert

Eine dritte Möglichkeit besteht darin, durch ein Zeichen zu signalisieren, dass man ungestört bleiben will. Sei es durch ein Türschild, oder durch ein umgedrehtes Badge im offenen Büro bzw. am elektronischen Arbeitsplatz. Wichtig ist dann natürlich, dass dieses Zeichen bekannt ist. Die Erfahrung lehrt, dass solche verabredeten Signale zwar nicht von allen respektiert werden, aber von vielen – es gibt immer Leute, die glauben, dass ihre Anliegen keinen Aufschub dulden. Das Verfahren beruht ja auf Gegenseitigkeit. Wer selber nicht gestört werden will, wenn er sein Badge umgedreht hat, wird auch Sie nicht stören.

Bei alledem denken Sie immer daran: Es geht darum, die unwichtigen Dinge auszufiltern – für die wichtigen haben Sie natürlich Zeit. Und es geht darum, den Zeitpunkt selbst zu wählen, zu dem Sie sich mit bestimmten Dingen beschäftigen. Denn wenn Sie eine Aufgabe konzentriert und ungestört bearbeiten können, sind Sie schneller damit fertig.

7. Dritter Schritt: Prioritäten auch im Kleinen umsetzen

Geduldig: die Post

Die Prioritätenmatrix hilft Ihnen nicht nur bei der Tagesplanung, sondern z. B. auch bei der Frage, welche Post Sie zuerst und wieviel erledigen sollten. Nehmen Sie Ihre Tagespost und ordnen Sie ihr Prioritätsstufen zu. Nur Post der Stufe 1 sollten Sie sofort erledigen. Für den Rest planen Sie Zeit vor oder nach der Mittagspause oder vor dem Feierabend ein.

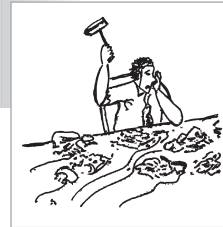
Wenn Sie einmal besonders viel zu tun haben, dann lassen Sie die unteren Prioritätsstufen liegen – die haben auch Zeit bis zum nächsten Tag. Es macht nichts, dass etwas liegen bleibt, das



Wichtige haben Sie schließlich erledigt. Gehen Sie ruhig nach Hause, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben!

Ungeduldig: das Telefon

Beim Telefonieren gehen Sie ähnlich vor: Sagen Sie der Sekretärin oder dem Assistenten, dass sie oder er keinen Anruf durchstellen soll, ohne nach dem Anliegen zu fragen. So können Sie sicher sein, dass nur sehr wichtige und sehr dringende Anrufe Ihre Arbeit unterbrechen. Anrufe der Priorität 2, 3 und 4 landen gebündelt als Telefonnotizen auf Ihrem Schreibtisch, so dass Sie die Rückrufe in einem Arbeitsgang erledigen können.



Die beste Zeit, Telefonate zu erledigen, ist übrigens die „flaue“ Zeit im menschlichen Biorhythmus, am Nachmittag (warum? Siehe nächste Seite). Wenn Sie selbst nicht auf den Abschirmdienst einer Sekretärin zugreifen können, sondern eine direkte Durchwahl haben, können Sie nur versuchen, nicht erreichbar zu sein, wenn Sie konzentriert arbeiten wollen. Wandern Sie mit kniffligen konzeptionellen Aufgaben in leere Konferenzzimmer aus oder schalten Sie einfach den Anrufbeantworter an.

Die Prioritäten auch im Kleinen umzusetzen ist eine Methode, seine Zeit effektiver zu nutzen. Im Folgenden nenne ich Ihnen ein paar weitere Tricks und Tipps, die Ihnen dabei helfen.

8. Effektiver planen

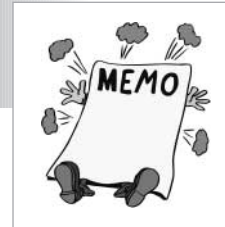
Gute Zeiten, schlechte Zeiten I – Nutzen Sie Ihren Biorhythmus aus

Im vorhergehenden Kapitel ging es darum, sich seine Zeit besser einzuteilen. Jetzt geht es darum, seine Zeit besser zu nutzen, denn der Mensch ist nicht den ganzen Tag über gleich leistungsfähig. Im Normalfall sieht das so aus: Wir haben eine Phase der vollen Konzentration und Leistungsfähigkeit am Vormittag, ein Tief am Mittag, eine weitere Hochphase am späten Nachmittag bzw. späten Abend.

Wichtige Dinge, die unsere volle Konzentration erfordern, sollten wir natürlich dann erledigen, wenn wir uns am leichtesten konzentrieren können. Wenn wir unser biologisches Tief haben, bearbeiten wir dagegen besser Routine-Aufgaben, die wir mit links erledigen können.

Gute Zeiten, schlechte Zeiten II – Nutzen Sie die Zeit vor Feierabend

Sie kennen das: Eigentlich gibt es nur kurz was zu klären, aber Ihr Gesprächspartner erzählt Ihnen dann doch noch stundenlang, wie toll sein Urlaub war, und es gelingt Ihnen nicht, ihn zu unterbrechen. Wenn Sie etwas von einem eher weitschweifig kommunizierenden Kollegen wollen und den Small Talk lieber vermeiden, dann versuchen Sie doch mal, ihn kurz vor Feierabend anzusprechen, wenn abzusehen ist, dass er eigentlich nach Hause will (genau wie Sie auch), oder kurz vor einem Meeting, wenn der folgende Termin einen engen Zeitrahmen setzt.



Gute Zeiten, schlechte Zeiten III –

Erledigen Sie ähnliche Aufgaben nacheinander

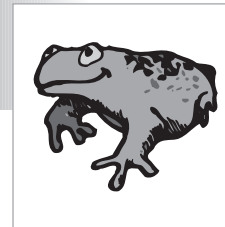
Nehmen wir an, Sie haben im Laufe des Tages drei oder vier Rückrufe zu tätigen. Am besten machen Sie diese Telefonate direkt nacheinander. Denn Sie bringen den Schwung des ersten Gesprächs in die anderen mit, Sie haben sich auf das Telefonieren eingestellt und die weiteren gehen Ihnen dann leichter und schneller von der Hand. Dieser Rat gilt für alle ähnlichen Tätigkeiten; auch mehrere Memos o. ä. schreiben Sie am leichtesten direkt nacheinander. Probieren Sie es aus!

9. Effektiver organisieren

Eat the frog first!

Vielleicht haben Sie bei der Tages- oder Wochenplanung festgestellt, dass Sie einem Projekt die Priorität 1 einräumen mussten, zu dem Sie überhaupt keine Lust haben. Sie neigen dazu, es liegen zu lassen. Aber Sie wissen ja auch: Je länger Sie etwas liegen lassen, desto schwieriger wird es später, damit anzufangen, weil Sie immer genauer wissen, was daran langweilig und abschreckend ist. Je länger Sie etwas liegen lassen, desto stärker meldet sich Ihr schlechtes Gewissen. Umgekehrt hingegen: Wenn Sie etwas geschafft haben, fühlen Sie sich gut. Mark Twain hat einmal geschrieben: „Wenn Sie einen Frosch bei lebendigem Leib verschlingen müssen, dann schauen Sie ihn nicht zu lange an.“ So ist es!

Drei Tricks helfen Ihnen dabei. 1. Teilen Sie den „Frosch“ in viele kleine Teile. Arbeiten Sie dann die unangenehme Aufgabe scheibchenweise ab: heute dies, morgen jenes. 2. Motivieren Sie sich selbst, indem Sie sich Belohnungen für das Erreichte versprechen. Und 3. Teilen Sie Ihre Aufgabe ändern mit. Das

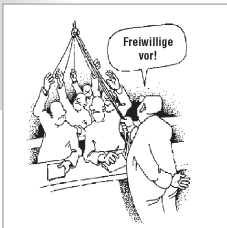




ist ein psychologischer Mechanismus: Sie erzeugen bei andern die Erwartung, dass Sie fertig werden. Damit setzen Sie sich selbst stärker unter Druck, oder positiv ausgedrückt: Sie sind stärker motiviert.

Einer für alle

Dass Arbeitsteilung Zeit bringt, ist hinreichend bekannt. Aber teilen Sie denn Ihre Arbeit? Wenn Sie z. B. mit anderen in einem Gruppenbüro arbeiten, könnte immer einer die Funktion einer Sekretärin übernehmen, Telefonate annehmen etc. Währenddessen können die andern ungestört arbeiten.



Richtig delegieren

Eine andere Form der Arbeitsteilung ist die Delegation von Aufgaben. Delegieren bedeutet auch, Verantwortung abzugeben. Manchen fällt das schwer, weil sie Angst haben, dann doch selbst den Kopf hinhalten zu müssen. Deshalb erledigen sie es lieber gleich selbst, mit dem Effekt, dass sie nie Zeit haben.

Richtig Delegieren bedeutet, dass Sie auch Aufgaben weitergeben, die wichtig und dringend sind. Das kann ein Risiko sein. Andererseits geben Sie damit Ihren Mitarbeitern die Gelegenheit, sich weiterzuentwickeln und Erfolgserlebnisse zu haben. Und das ist wichtig für deren Motivation. Vielleicht haben Sie selbst schon mal für jemanden gearbeitet, der ein Projekt an Sie delegiert hat und Ihnen genau gesagt hat, was Sie tun müssen, wann Sie es tun müssen, warum Sie es tun müssen und wie Sie es tun müssen. Zum Schluss wurde noch hinzugefügt: „Bitte seien Sie originell und innovativ“. Aber wo bleibt da der Spielraum für

Kreativität? Deshalb ist es wichtig, dass Sie anders vorgehen. Wenn Sie etwas delegieren, dann bedeutet das auch, dass Sie dem Mitarbeiter die notwendige Autorität mitgeben. Und das bedeutet, dass Sie nicht alles unter Kontrolle haben.

Vielleicht kommt ein Mitarbeiter, dem Sie eine Aufgabe gegeben haben, auf Sie zu, weil er meint, damit nicht zu Rande zu kommen. Wie reagieren Sie? „Geben Sie schon her, ich mach das selbst“? Besser helfen Sie dem Mitarbeiter dabei, die Aufgabe selbst zu lösen, indem Sie das Problem für ihn strukturieren. Vielleicht so: „Warum prüfen Sie nicht die Vor- und Nachteile von verschiedenen Alternativen und kommen dann anschließend mit Ihren Empfehlungen und den entsprechenden Begründungen zu mir. Wir gehen sie dann morgen gemeinsam durch.“ Sie erreichen damit, dass Ihr Mitarbeiter ein Erfolgserlebnis hat, weil er die Aufgabe vollständig und alleine gelöst hat. Das ist sehr wichtig. Und noch eines ist sehr wichtig: Erfolge, die jemand erzielt, muss man unbedingt anerkennen. Denn Mitarbeiter, die motiviert sind und an ihre Fähigkeiten glauben, können auf lange Sicht immer anspruchsvollere Aufgaben übernehmen. Und werden Ihnen dadurch immer besser den Rücken freihalten!



Die gleichen problemstrukturierenden Fragen können Sie sich natürlich stellen, wenn Ihr Chef Ihnen eine Aufgabe übertragen hat, mit der Sie nicht zu Rande zu kommen meinen: Wo liegt das Problem? Was sind die Alternativen? Welche Empfehlung würde ich geben? Es ist immer besser, ein Teil oder Partner der Lösung zu sein als selbst ein Teil des Problems.



Wider falsch verstandenen Perfektionismus

Weniger ist manchmal mehr. Oft ist es der Vollkommenheitswahn, der sich dem Erfolg in den Weg stellt. Wer meint, dass jede Aufgabe absolut perfekt gelöst werden muss, verbringt meist viel Zeit damit, diese Perfektion zu erreichen. Und wenn er dann feststellt, dass seine Kollegen weniger abliefern und das genügt, fühlt er sich ungerecht behandelt und seine eigene Leistung nicht angemessen gewürdigt.

Das soll nicht heißen, dass Perfektionismus per se schlecht ist. Aber er ist nur selten angebracht. Kennen Sie das Pareto-Prinzip? Es besagt, dass man mit 20 % des Gesamtaufwandes ein 80%-iges Ergebnis bekommt. Auf die restlichen 20 %, die zu einem perfekten Ergebnis fehlen, entfallen 80 % des Gesamtaufwandes!

Setzen Sie immer die Zeit, die Sie für absolute Perfektion brauchen, mit der Dringlichkeit und dem Gewicht der Aufgabe ins Verhältnis. Und dann entscheiden Sie, ob der Aufwand angemessen ist. Wenn Sie dazu neigen, sich an Dingen festzubeißen, die nicht perfekt sein müssen, wie z.B. der vollendeten Formulierung und Gestaltung irgendwelcher Reports, dann setzen Sie sich ein Zeitlimit. Erledigen Sie diese Dinge so schnell wie möglich und machen Sie dann etwas anderes. Oder Sie nehmen sich die Reports für das Ende des nächsten Tages vor. Das wird garantiert nicht oft passieren. Denn am Ende des Tages werden Sie so viele neue Dinge vor sich haben, dass Sie der Report garantiert nicht mehr sonderlich beschäftigt. Sie werden sehen: Zeit heilt Perfektionismus!



10. Effektiv kommunizieren

Vom Umgang mit Handy und E-Mails

Alle Kommunikationstools sind zweischneidig. Mit einem Handy z. B. sind Sie immer erreichbar. Aber Sie können dadurch eben auch jederzeit unterbrochen werden. Der einfache Tipp: Schalten Sie das Handy aus, wenn Sie ungestört sein wollen. Sie wissen selbst am besten, wann Sie für Notfälle erreichbar sein müssen und wann nicht.

E-Mails sind schnell und simpel zu erstellen – also werden Sie täglich mit einer Flut von E-Mails überschüttet. Denken Sie daran: Wenig von dem, was aktuell hereinkommt, verdient die Priorität I. Behandeln Sie es auch so!

Tipps für Meetings

Meetings können sehr viel Zeit kosten. Das kann verschiedene Gründe haben: unpünktlicher Beginn, häufige Unterbrechungen, Unklarheit darüber, was überhaupt besprochen werden soll usw. Verzögerungen bei Meetings sind besonders ärgerlich, weil nicht nur Sie aufgehalten werden, sondern alle Teilnehmer. Deshalb sollten Sie unbedingt auf pünktlichen Beginn achten und Mitarbeiter ansprechen, die zu spät kommen, wenn Sie das Meeting leiten. Fangen Sie nicht wegen Zuspätkommern von vorne an! Das zeigt nämlich nur, dass es sich nicht lohnt, pünktlich zu kommen, weil man ja nichts verpasst. Manchmal hilft übrigens ein ganz einfacher Trick: Legen Sie den Beginn eines Meetings auf eine ungewöhnliche Zeit (z. B. 8:47 Uhr).



Meetings müssen einen klaren Zweck haben. Wenn man die Frage nach dem Zweck nicht klar beantworten kann, sollte man keine durchführen. Zu einem klaren Zweck gehört dann auch eine Tagesordnung oder Agenda. Die Agenda muss ausreichend lange vorher bekannt sein, sodass jeder sich vorbereiten kann. Am besten ist die Einladung zum Meeting mit einem Vorbereitungsauftrag für die entsprechenden Mitarbeiter verbunden. Es passiert viel zu häufig, dass man stundenlang in einem Meeting sitzt, aber nur 10 Minuten davon sind relevant. Klären Sie auch für sich, was am Ende des Meetings entschieden sein soll.

Lassen Sie in Meetings keine Unterbrechungen zu. Denn das bringt nicht nur Sie, sondern alle Teilnehmer aus dem Tritt. Sollten Sie selbst einmal vergessen haben, Ihr Handy auszuschalten, dann verabreden Sie einen Rückruf oder gehen Sie hinaus. Mitarbeitern empfehlen Sie ein ähnliches Verhalten.

Gute Nachbereitung ist die halbe Miete. Wer tut was nach dem Meeting? Lassen Sie ein Protokoll erstellen oder protokollieren Sie selbst. Dabei ist meist nicht wichtig, was genau von wem gesagt worden ist. Sondern was beschlossen wurde: Wer ist für was bis wann verantwortlich? Welche Fragen sind offen geblieben? Da sind keine langen Romane gefragt; ein A4-Blatt reicht meist völlig! Ein solches Protokoll sollte gleich nach dem Meeting zu Papier gebracht und verteilt werden. Das hat zwei Vorteile: Zum einen sind die Inhalte dem Protokollanten noch frisch im Gedächtnis; das Aufschreiben geht also leichter und schneller von der Hand. Zum anderen hat jedes Teammitglied sofort eine verbindliche „To-do“-Liste und findet dadurch leichter und schneller den Einstieg in die Aufgaben.



Das Zwischenmenschliche ist wichtig

Mit Ihren Kollegen gut auszukommen ist nicht nur wichtig für den Spaß am Job und das Arbeitsklima, sondern auch für Ihre Effektivität. Wer zügig kommunizieren will, muss auch Zwischentöne zulassen; wer Konzentration und geistige Präsenz von seinen Mitarbeitern verlangt, der muss auch mal Zeit haben für Small talk und Schwätzchen. Darum gebe ich Ihnen am Schluss dieser Überlegungen zum Thema Zeitmanagement den Tipp, auch mal Zeit zu verschwenden! Denn ein gutes Betriebsklima und nette Kollegen gibt es nicht umsonst. Dafür müssen wir auch Zeit investieren. Verstehen Sie deshalb die obenstehenden Tipps und Ratschläge immer als Vorschläge, nicht als Vorschriften. In der konkreten Situation müssen Sie selbst beurteilen, was die jeweils angemessene Reaktion ist!



Zeit ist die wichtigste Ressource unseres Lebens. Nach unserem subjektiven Empfinden haben wir nie genug davon. Der Tag müsste 48 Stunden haben. Aber würde das wirklich einen Unterschied machen? Mehr Zeit zu haben hat vor allem mit unserer persönlichen Einstellung zu tun.

Vielleicht kennen Sie das Vorurteil: IBMer haben keine Zeit, weil IBMer immer der Zeit voraus sind! Wird das von uns erwartet? Der starke Wettbewerb, der Kampf um Kunden ohne Wenn und Aber ist natürlich nicht von Pappe. Aber schützen wir selbst nicht manchmal unsere Arbeit vor, um den Verpflichtungen unserer Freundschaften und Bekanntschaften zu entgehen? „Da war noch der Notfall ...“ – und wieder sind wir eine Stunde zu spät zum verabredeten Essen gekommen.

Zeitdiebe sind auch wir selbst, wenn wir ziellos und unentschlossen handeln, wenn wir nicht wissen, was wichtig ist. Möglicherweise halten wir es sogar für prestigeträchtig, immer überarbeitet zu sein. Aber werden wir wirklich nur dann akzeptiert, werden wir nur dann anerkannt? Gehören wir zu den Leuten, die sich schämen zu gestehen, dass sie einen ruhigen Tag hatten? Macht es wirklich einen besseren Eindruck, durchgeschuftet zu haben? Zeit wird Mangelware, die Angina temporis grassiert. Und wir opfern viel Zeit für Dinge, die wir eigentlich nicht brauchen, um Menschen zu imponieren, die wir eigentlich nicht leiden können.

Effektives Zeitmanagement hat viel mit Einstellungen und persönlichen Lernerfahrungen zu tun. Manche Menschen gehen wirklich souverän mit ihrer Zeit um. Ihr ganzes Geheimnis: Sie machen das Richtige, ohne alles richtig machen zu wollen. Tun Sie das doch auch! Ich habe Ihnen hier einige Tipps dafür gegeben. Jetzt ist es an Ihnen!

„Erzähl mir und ich vergesse.

Zeige mir und ich erinnere.

Lass es mich tun und ich verstehe.“

Konfuzius

Ihr täglicher Balance Check

Leben oder gelebt werden?

- *Versuchen Sie, in Ihrem Umfeld selbstbestimmt und autonom zu handeln. Aber akzeptieren Sie Fremdbestimmungen, die unabänderlich sind.*
- *Leistungsdruck kann ebenso stressen wie motivieren. Er wirkt umso motivierender, je weniger Ihr soziales Ansehen und Ihre berufliche Sicherheit in Frage stehen.*
- *Wenn Bedürfnisse unerfüllt bleiben, kann das zum Stress beitragen. Deshalb müssen Sie sich über Ihre Bedürfnisse klar sein; prüfen Sie, was Sie im Beruf und in der Freizeit erreichen wollen.*
- *Konkurrierende Bedürfnisse sind eine permanente Stressquelle. Setzen Sie Prioritäten.*
- *Einseitigkeit ist ungesund. Leben Sie nicht ein Bedürfnis auf Kosten aller anderen aus! Versuchen Sie lieber, Ihre Bedürfnisse und Ziele miteinander zu verbinden.*
- *Versuchen Sie, ein gesundes Selbstwertgefühl zu entwickeln, indem Sie Ihrem eigenen Urteil vertrauen und sich Ihre Vorbilder selbst wählen.*
- *Suchen Sie auch außerhalb Ihres Berufslebens nach Anerkennung – schließlich möchten Sie als Person, nicht nur als Arbeitnehmer geschätzt werden.*
- *Lassen Sie sich nicht von Fehlern deprimieren. Irren ist menschlich. Rückschläge und Niederlagen können Sie mit Gelassenheit viel besser ertragen; aus Fehlern können Sie etwas lernen.*
- *Machen Sie sich bewusst, was Ihre Entscheidungen beeinflusst. Nur so können Sie z. B. Abhängigkeiten überwinden.*

Schauen Sie immer wieder auf die Key Messages und versuchen Sie, das Eine oder Andere im Leben umzusetzen. Es wird Früchte tragen.



© Copyright IBM Corporation 2002

IBM Deutschland GmbH
70548 Stuttgart
ibm.com/de

IBM Österreich
Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz
Bändliweg 21, Postfach
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie im Internet unter:
ibm.com

IBM und das IBM Logo sind eingetragene Marken der
International Business Machines Corporation.