

IVAN BLATTER

ARBEITE KLÜGER – NICHT HÄRTER!

So holen Sie das Beste aus Ihrer Zeit, ohne sich auszubeuten
Methoden und Tools für ein neues Zeitmanagement



ZEIT
OPTIMAL
NUTZEN –
FREIRÄUME
SCHAFFEN

humboldt

INHALT

Zeitmanagement – die große Illusion 4

Produktivität? Es geht um Ihr Potenzial!	7
Weshalb Zeitmanagement gescheitert ist	9
Zeitmanagement beginnt im Kopf	13
Wie der Zeitgeist produktives Arbeiten behindert	20
Weshalb Sie ein gutes Zeitmanagement weiterbringt	26

Neues Zeitmanagement als Selbst- und Energiemanagement 28

Im Zentrum: gute Entscheidungen	29
Entscheiden heißt auch Nein sagen	35
Tipp 1: Sorgen Sie für eine gute Basis	39
Tipp 2: Verlassen Sie sich nicht auf Ihr Gehirn	50
Tipp 3: Weniger ist mehr	58
Tipp 4: Planen Sie Ihren Tag	78
Tipp 5: Fokussieren Sie sich	96
Tipp 6: Arbeiten Sie in Ihrem Rhythmus	108
Tipp 7: Arbeiten Sie schnell – aber ohne Hetze	124
Tipp 8: Schluss mit dem Aufschieben!	137
Tipp 9: Trainieren Sie Ihren Disziplin-Muskel	142

Plötzlich wieder Chaos: was tun? 146

Jetzt ist der beste Zeitpunkt	148
Was tun bei einem Tief?	153
Zum Schluss: Ihr Gewinn durch höhere Produktivität	160
Die dunkle Seite des Zeitmanagements	164

ZEITMANAGEMENT – DIE GROSSE ILLUSION

Das klassische Zeitmanagement bietet für den heutigen Alltag kaum mehr brauchbare Lösungen. Lassen Sie uns deshalb einen anderen Ansatz versuchen. Ein gutes neues Zeitmanagement beginnt nämlich nicht bei der Aufgabenliste, den Methoden oder Apps, sondern in Ihrem Kopf.



Produktivität? Es geht um Ihr Potenzial!

Genauso verhält es sich mit der Produktivität. Der Begriff der Produktivität stammt aus den Wirtschaftswissenschaften und bezeichnet nichts anderes als das Verhältnis zwischen dem, was produziert wird, und dem, was dafür eingesetzt wird.

Das ist bei einer Maschine eine sinnvolle Betrachtung, denn ich kann genau berechnen, wie viele Rohstoffe ich vorne hineingebe und sehe dann, wie viele Produkte hinten herauskommen. Bin ich mit der Produktivität meiner Maschine nicht zufrieden, kann ich versuchen, mit derselben Menge Rohstoffe mehr Produkte zu bekommen, oder ich kann versuchen, dieselbe Menge Produkte mit weniger Rohstoffen herzustellen.

Doch wie ist das mit Ihnen? Wann sind Sie wirklich produktiv? Etwa, wenn Sie möglichst viele Stunden am Stück arbeiten? Oder wenn Sie möglichst viele Aufgaben von Ihrer Liste abstreichen können? Das ist natürlich Unsinn:



Beim produktiven Arbeiten geht es darum, Ihr Potenzial wirklich umzusetzen und die richtigen und wichtigen Dinge effizient zu erledigen.

Work-Life-Balance? Unsinn!

Doch damit nicht genug. Häufig wird heute eine gute Work-Life-Balance gesucht. Schauen wir uns auch diesen Begriff genauer

an. Die Work-Life-Balance sucht nach einem guten Gleichgewicht (Balance) zwischen Arbeit (Work) und Leben (Life).

Aber ist denn nicht die Arbeit ein wichtiger und integraler Bestandteil des Lebens? Haben wir wirklich hier die Arbeit und dort etwas weiter weg „das Leben“? Und was heißt Balance? Muss ich hingehen und meine Zeit ganz genau aufteilen zwischen Arbeit und Leben? Das kann so nicht funktionieren.

Viel besser wäre das Bild einer Jazzband. Hier übernimmt mal die Trompete den Solopart, danach vielleicht der Bass und am Schluss das Schlagzeug. Trotzdem braucht es alle Instrumente, damit ein guter Song entsteht. Genauso verläuft unser Leben: Es gibt Phasen, in denen die Arbeit sehr im Vordergrund steht. Dann gibt es aber auch Phasen, in denen die Familie oder die Freunde im Zentrum stehen. Trotzdem brauchen wir immer alle Bereiche unseres Lebens, damit wir in Harmonie sind.

SIND DENN DIE BEGRIFFE SO WICHTIG?

In diesem Buch werde ich trotzdem die Begriffe *Zeitmanagement* und *Produktivität* verwenden. So wissen Sie, wovon ich spreche und worum es geht. Gleichzeitig wissen Sie jetzt auch, was hinter den Begriffen steht und weshalb sie problematisch sein können.

Ich werde die Begriffe *Zeitmanagement* und *Produktivität* synonym gebrauchen. Bei allem geht es nämlich streng genommen gar nicht um die Arbeit, sondern nur um Sie: Wie können Sie es schaffen, abends zufriedener nach Hause zu gehen im Wissen, dass Sie heute etwas bewegt haben?

Zeitmanagement beginnt im Kopf

Wir haben nun also die Situation, dass Zeitmanagement eine Illusion und eigentlich gescheitert ist. Doch die Herausforderungen unseres Alltags sind natürlich immer noch da. Wie können wir damit umgehen? Bietet das Zeitmanagement tatsächlich keine Hilfe mehr?

Um aus dieser Situation herauszufinden, sollten wir zuerst auf uns schauen. Zeitmanagement ist ja eher Selbst- oder Energiemanagement. Wir können nur unseren Umgang mit der Zeit verändern. Vielleicht haben wir selbst ja falsche Vorstellungen. Vielleicht erwarten wir selbst vom Zeitmanagement zu viel oder das Falsche. Lassen Sie uns deshalb genauer anschauen, was wir häufig vom Zeitmanagement erwarten.

„Ich habe keine Zeit für Zeitmanagement.“

Das ist eine Aussage, die ich häufig höre. Kein Wunder, denn sie stimmt ja auch! Wenn Sie viel zu viel zu tun haben und nicht wissen, wie Sie alles schaffen können, dann haben Sie häufig ein Problem mit Ihrem Zeitmanagement. Sie arbeiten schon ohne Pause, Sie sammeln Überstunden und werden doch nicht fertig. Wie sollen Sie da noch Zeit finden, ein Seminar zu besuchen oder Ihr Zeitmanagement zu überarbeiten? Das Problem ist ja gerade, dass Sie diese Zeit nicht haben.

Haben Sie ein schlechtes Zeitmanagement und wollen ein gutes einrichten, dann sind Sie eingeladen, sich zu verändern. Nun ist es natürlich so, dass jede Veränderung wiederum Zeit braucht. Sie

müssen ja alte Gewohnheiten verlernen und durch neue ersetzen. Neue Gewohnheiten brauchen zunächst mal Zeit. Vermutlich müssen Sie auch mal einen Nachmittag oder einen Tag lang Ihre Arbeit neu organisieren. Sie müssen also heute Zeit investieren, um morgen Zeit zu gewinnen. Leider haben Sie aber genau heute keine Zeit, es ist noch so viel zu tun ... Das ist das Paradoxon des Zeitmanagements.

Vergessen Sie nicht: Was ich hier beschreibe, gilt für jede Veränderung. Wollen Sie etwas erreichen, investieren Sie heute etwas und ernten morgen die Ergebnisse:

- Sie verzichten heute auf den Nachtisch, um später schlanker zu sein.
- Sie bezahlen heute Ihre Rentenversicherung, um später eine Rente beziehen zu können, die Ihren Lebensstandard sichert.
- Sie legen heute Geld auf die Seite, um später ein Haus bauen zu können.

Dieses Prinzip kennen Sie und üben es in anderen Bereichen ganz natürlich aus. Das ist mit einem guten Zeitmanagement nicht anders. Auch hier gilt: Sie nehmen sich heute Zeit, um später mehr Zeit für die wichtigen Dinge zu haben:

- Sie arbeiten alle E-Mails in Ihrem Posteingang ab, damit Sie ab morgen weniger Zeit im Posteingang verlieren, weil Sie dann eine bessere Übersicht haben und unerledigte E-Mails sofort finden.
- Sie räumen Ihren Schreibtisch und Ihre Ablage auf, damit Sie dann ab morgen Ihre Dokumente schneller finden.
- Sie planen heute Ihren Tag und Ihre Woche, damit Sie schneller und fristgerecht Ihre Ziele erreichen.

So eine Investition muss sich natürlich lohnen – ganz ähnlich als würden Sie Geld investieren. Suchen Sie also heute den ganzen

Nachmittag nach einer perfekten App, damit Sie zehn Minuten Zeit sparen können, dann war das eine schlechte Investition. Räumen Sie hingegen mal so richtig auf und müssen dafür jeden Tag zehn Minuten weniger lang nach Ihren Unterlagen suchen, ist das mehr als lohnenswert. Oder schlafen Sie ab heute sieben bis acht Stunden pro Nacht, sind dafür ab morgen fitter, voller Power, können mehr erledigen und haben abends noch Energie für die Familie, dann ist die Zeit mehr als gut investiert.

Das zieht sich durch das gesamte Zeitmanagement: Je weniger Zeit Sie für Zeitmanagement haben, desto wichtiger ist es, sich diese Zeit freizuschaukeln. Ein gutes Zeitmanagement hilft Ihnen nämlich, den Überblick zu behalten, die Dinge zeitnah und stressfrei zu erledigen, zielgerichtet zu arbeiten, die Motivation hoch zu halten und schlicht und einfach Dinge zu erledigen – anstatt von Zufälligkeiten gehetzt zu werden wie ein Ball in einem Flipperautomaten.

„Ich brauche nur den perfekten Tipp.“

Dann viel Glück bei der Suche! Das werden Sie brauchen. Viele meiner Kunden sind echte Zeitmanagement-Experten. Sie kennen alle Apps und viele Methoden. Sie lesen alle Blogs rund um Zeitmanagement. Leider gelingt es ihnen aber nicht, in die Umsetzung zu kommen und echte Veränderungen durchzuführen.

Alle Tipps rund um Zeitmanagement sind, was sie sind: Tipps. Sie bekämpfen Symptome, aber keine Ursachen. Natürlich mögen die Tipps funktionieren, doch das ist wie bei einer Kopfschmerztablette. Haben Sie einmal Kopfschmerzen, dann nehmen Sie eine Tablette. Haben Sie aber ständig oder regelmäßig Kopfschmerzen,

dann gehen Sie doch auch zum Arzt, klären die Ursache dieser Kopfschmerzen und versuchen, diese Ursache zu beseitigen.

Genauso im Zeitmanagement. Natürlich funktionieren all die Tipps, doch das Problem liegt viel tiefer, nämlich in der Frage: Was ist die Ursache hinter meinem Problem? Dazu ein Beispiel:

Herr Scholz ist Mitglied der Geschäftsleitung eines kleinen Unternehmens und zuständig für den Verkauf und das Marketing. Seine Hauptprobleme: Er wird ständig unterbrochen und lässt sich leicht ablenken. Im Coaching hätte ich ihm einfach sagen können: „Schalten Sie die Mailbenachrichtigung aus und arbeiten Sie häufiger im Home-Office.“ Das hätte Herrn Scholz zwar kurzfristig geholfen, doch das eigentliche Problem nicht gelöst.

Im Gespräch stellte sich nämlich heraus, dass die Ursache dafür ganz woanders liegt. Herr Scholz kann nämlich sehr schlecht „Nein“ sagen und meint, er müsse für seine Mitarbeiter immer erreichbar sein. Im Coaching habe ich ihm geholfen, sich von diesen Vorstellungen zu lösen. Natürlich waren dann die Tipps, wie man Unterbrechungen minimieren kann, auch hilfreich, doch die Ursache war in seinem Kopf. Deshalb setzten wir hier an.

In weiteren Gesprächen merkte ich, dass Herr Scholz viel zu wenig schläft und eigentlich immer müde ist. Wer immer müde ist, lässt sich viel leichter von kleinen Dingen ablenken: Social Media, Online-Zeitungen, E-Mails usw. Also haben wir hier angesetzt und Herr Scholz hat gelernt, wie er sich wirklich erholen und wie er genug schlafen kann.

Dieses Beispiel zeigt sehr schön, wo ein gutes Zeitmanagement stattfindet: in Ihrem Kopf! Nicht in irgendeiner Software, in einer Methode oder einem besonderen Tipp, sondern zunächst in Ihrem Kopf.

„Qualität setzt Perfektion voraus.“

Perfektion ist eine Einstiegsdroge in das Aufschieben. Natürlich wollen wir alle sehr gute Arbeit abliefern. Perfektion steht Ihnen dabei allerdings im Weg. Sehr häufig werden Aufgaben über Wochen und Monate aufgeschoben, weil jemand nach Perfektion strebt und gleichzeitig weiß, dass er sie nicht erreichen kann.

Ich würde sogar einen Schritt weitergehen. Perfektion ist nicht möglich! Ich glaube sogar, dass Perfektion nichts mit Qualität zu tun hat. Natürlich muss die Qualität hoch sein, sonst haben Sie gegen Mitbewerber keine Chance. Sie brauchen aber keine perfekte Arbeit abzuliefern. Das würde zu lange dauern, zu aufwändig sein und die Konkurrenz ist dann schon ein paar Schritte weiter.

Wer erobert den Markt? Derjenige, der ein qualitativ hochwertiges Produkt rasch auf den Markt bringt oder derjenige, der sein Produkt noch ein wenig besser, noch runder, noch perfekter macht, aber erst Monate später auf den Markt bringt? Das ist wie im Fußball. Hier gewinnt die Mannschaft, die mehr Tore landet, und nicht die, die den perfekten Fußball zeigt.

NEUES ZEITMANAGEMENT ALS SELBST- UND ENERGIEMANAGEMENT

Es ist keine Hexerei, die Produktivität zu erhöhen. Man muss nur am richtigen Ort ansetzen und seinen Alltag als Ganzes betrachten. Die folgenden neun Tipps helfen Ihnen dabei. Alle sind sehr einfach umzusetzen. Sie werden sehr schnell merken, wie Sie Schritt für Schritt produktiver und – viel wichtiger! – zufriedener werden.



Im Zentrum: gute Entscheidungen

Möchten Sie von mir in komprimierter Form wissen, was es wirklich braucht, um produktiv zu arbeiten, lautet meine Antwort: die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, und die Fähigkeit, sich zu fokussieren. Das sind wohl die beiden wichtigsten Kompetenzen, die Sie überhaupt brauchen. Um den Fokus kümmern wir uns in einem späteren Kapitel, zunächst geht es um die Entscheidungen.

Wenn wir etwas tun, passiert das nie einfach so im luftleeren Raum, sondern wir haben einen Grund. Manchmal ist uns der Grund bewusst, manchmal nicht. Häufig basieren unsere Handlungen auf Entscheidungen, die wir – auch wiederum bewusst oder unbewusst – getroffen haben. Entscheidungen wie: Was will ich überhaupt tun? Was ist mir wichtig? Welche Werte sind mir wichtig? Welche Rollen will ich wahrnehmen, welche muss ich wahrnehmen? Doch dann geht es weiter, jeden Tag aus Neue: Was tue ich jetzt? Was tue ich jetzt nicht? Wo beginne ich? Wo mache ich weiter? Wie gehe ich mit diesem um? Wie mit jenem?

Mit einem guten Zeitmanagement übernehmen Sie die Verantwortung für sich selbst, die eigene Entwicklung und die eigene Produktivität. Dazu sind bewusste Entscheidungen nötig. Treffen wir die nicht, werden wir von unseren Launen oder von den Entscheidungen anderer gesteuert.

Mit Entscheidungen das Steuer übernehmen

Jeder Tätigkeit liegt eine Entscheidung zugrunde, häufig unbewusst, idealerweise bewusst. Denn mit bewussten Entscheidungen haben wir unseren Tag eher im Griff. Natürlich kann uns niemand dafür eine Garantie geben, doch etwas kann ich Ihnen mit Sicherheit garantieren:



Wer keine Entscheidungen trifft, für den werden Entscheidungen getroffen.

Mit einer Entscheidung trennen Sie zwei Dinge voneinander. Sie bejahen etwas und lehnen ganz viele andere Möglichkeiten ab:

Ich entscheide mich, jetzt an diesem Buch zu arbeiten, und damit dagegen, E-Mails zu beantworten, mit Kunden zu telefonieren, im Internet zu surfen und vieles mehr.

In diesem Beispiel war es einfach: Das Buch zu schreiben ist momentan die Aufgabe mit der größten Wirkung. Häufig ist es aber nicht so klar. Wir wählen eine Möglichkeit aus und lehnen viele andere, sehr gute oder fast schon optimale Möglichkeiten ab. Das macht es häufig auch so schwierig, sich zu entscheiden. Ob dann die Möglichkeit, die wir gewählt haben, wirklich die beste war, zeigt sich erst im Nachhinein. Auch dazu ein Beispiel:

Sie nehmen an einer Konferenz teil. Während dieser Zeit können Sie keine Angebote schreiben, keine Dienstleistung erbringen oder keine Produkte herstellen. Trotzdem ist die Teilnahme an der Konferenz vielleicht eine gute Idee. Hier können Sie nämlich Kontakte zu interessanten Menschen knüpfen, die später zu Ihren Kunden werden. Ob das wirklich so passieren wird, wissen Sie zum Zeitpunkt der Entscheidung nicht, sondern erst viel später. Im Nachhinein erkennen Sie vielleicht, dass Sie lieber im Büro geblieben wären.

In den Wirtschaftswissenschaften taucht dieses Prinzip unter dem Begriff Opportunitätskosten auf: Vordergründig kostet es mich nichts, wenn ich ein Bürogebäude nicht optimal auslaste und einige Räume leer stehen. Doch dadurch entgehen mir Mieteinnahmen. Das sind klassische Opportunitätskosten, also entgangene Erträge oder – noch besser – entgangener Nutzen.

Solche Opportunitätskosten entstehen bei jeder Entscheidung. Dadurch, dass ich jetzt schreibe, kann ich keine neuen Aufträge akquirieren. Mir entgehen jetzt also vielleicht neue Einnahmen. Eine seriöse Entscheidung berücksichtigt dies.¹

¹ Haben Sie Mühe, Entscheidungen zu treffen? Dann holen Sie sich das Arbeitsblatt unter www.ivanblatter.com/klueger, das Ihnen hilft, schneller eine Entscheidung zu treffen.

Bleiben Sie bei Ihrer Entscheidung!

Diese Unsicherheit bei Entscheidungen – auch bei kleinen – müssen wir aushalten können. Grübeln wir ständig über getroffene Entscheidungen, ist die Gefahr groß, künftig gar keine Entscheidungen mehr zu treffen oder getroffene Entscheidungen ständig zu ändern. Diese Grübeleien führen häufig zum Aufschieben. Nehmen Sie deshalb als Grundsatz:



Getroffene Entscheidungen werden ohne Not nicht geändert.

Passen Sie aber auf: Der Grat zur Sturheit ist schmal! Ändern sich die Bedingungen oder haben falsche Voraussetzungen zur Entscheidung geführt, dann muss sie natürlich angepasst oder wieder aufgehoben werden. Wo der Grat zur Sturheit wirklich liegt, ist schwer zu sagen. Das können Sie höchstens über kritische Reflexion, gesunden Menschenverstand oder Intuition herausfinden.

Entscheiden Sie zügig

Besonders Alltagsentscheidungen und viele persönliche, kleinere Entscheidungen müssen nicht lange reifen. Das bedeutet natürlich nicht, dass sie nicht wichtig wären. Stattdessen hat das mit der Tragweite der Konsequenzen und der natürlichen Entscheidungsmüdigkeit zu tun.

Jede Entscheidung kostet nämlich ein wenig Kraft – nicht zuletzt auch Willenskraft. Denn diese brauchen wir bei allem, was wir bewusst tun, um unsere Ziele oder die gewünschten Ergebnisse zu erreichen. Die Willenskraft wiederum ist wie ein Muskel. Sie kann

trainiert werden (wie das geht, zeige ich Ihnen in einem späteren Kapitel) und sie kann ermüden. Je weniger Willenskraft wir haben, desto schwerer fallen uns Entscheidungen. Das ist die Entscheidungsmüdigkeit, die wir alle kennen.

Stellen Sie sich Ihre Willens- oder Entscheidungskraft als Topf vor. Im Verlauf des Tages schöpfen Sie bei jeder Entscheidung etwas aus diesem Topf. Irgendwann ist der Topf leer und Sie können sich nicht mehr entscheiden. Wobei: Auch keine Entscheidung zu treffen, ist eine Entscheidung – leider meistens nicht die beste.

Viele bekannte Persönlichkeiten kennen diese Entscheidungsmüdigkeit. Kein Wunder: Sie müssen ja auch sehr viel entscheiden. Deshalb treffen sie viele kleine Entscheidungen, besonders Alltagsentscheidungen, nicht mehr. Oder besser gesagt: Sie treffen diese Entscheidungen einmal – und bleiben dann dabei. Hier ein Beispiel:

Vom ehemaligen US-Präsidenten Barack Obama weiß man, dass er nur graue oder dunkelblaue Anzüge trägt. Er hat sich bewusst dafür entschieden und muss nicht mehr jeden Morgen vor dem Kleiderschrank stehen und sich überlegen: Welchen Anzug trage ich heute?

Keine Angst, Sie müssen Ihre Garderobe nicht verändern. Der Grundgedanke dahinter ist für uns alle nützlich. Es geht darum, die Entscheidungs- und Willenskraft für die wirklich bedeutsamen Entscheidungen aufzuheben. Deshalb ist es wichtig, Alltagsentscheidungen und viele persönliche, kleinere Entscheidungen schnell zu treffen.

Andere Entscheidungen brauchen eine gewisse Reifezeit, besonders wenn sie weitreichende Konsequenzen für Ihren Job, Ihr Unternehmen, Ihre Mitarbeiter oder Ihre Familie haben. Hier lohnt sich gründliches Nachdenken. Entscheiden Sie also im passenden Tempo, aber in jedem Fall so rasch wie möglich. Die Geschwindigkeit passt sich der Tragweite der Entscheidung an, ist jedoch nie niedriger als nötig.

Am Anfang stehen unsere Werte, Rollen und Ziele

Obschon Entscheidungen die Grundlage für unsere Arbeit und unseren Tag sind, stehen sie nicht im luftleeren Raum. Denn sie werden nie aus dem hohlen Bauch getroffen – ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht. Auch intuitive Entscheidungen haben eine Grundlage: Mindestens unsere Werte und Rollen entscheiden mit.

Viele Entscheidungen ergeben sich direkt aus unseren Rollen: Sie haben vielleicht die Rolle „Chefin“ und müssen deshalb entscheiden, wen Sie einstellen. Oder Sie haben die Rolle „Vater“ und müssen deshalb mitentscheiden, auf welche Schule Ihr Kind gehen soll. Ohne diese Rollen kämen diese Fragen gar nicht auf Sie zu.

Für was oder wen Sie sich entscheiden, ist auch abhängig von Ihren Werten. Für diese haben Sie sich übrigens auch irgendwann einmal entschieden. Werte und Rollen beeinflussen also unsere Entscheidungen. Die Entscheidung liegt bei uns, ob wir diese bewusst treffen wollen oder nicht! Hier schließt sich der Kreis.

Dann kommt noch ein Drittes hinzu: Sobald wir etwas bejahen und damit auch viele andere Dinge ablehnen, nehmen wir eine Auswahl vor. Um auswählen zu können, müssen wir zunächst wissen, was wir überhaupt wollen. Oder: Wir müssen uns entscheiden, was wir überhaupt wollen und was unsere Ziele sind. Zu diesem Thema kommen wir detaillierter ab Seite 39.

Entscheiden heißt auch Nein sagen

Egal, wie viele Stunden Ihr Tag hätte: Sie werden nie genug Zeit für alles finden. Je mehr Zeit Sie haben, desto mehr werden Sie erledigen wollen und annehmen – und desto mehr Aufgaben erhalten Sie auch. Damit es nicht so weit kommt, ist Nein sagen unverzichtbar.

Nein sagen zu können, ist die Kunst, im richtigen Moment die richtige Entscheidung zu treffen. Nein sagen braucht Fingerspitzengefühl und den richtigen Ton, ist aber durchaus machbar. Sie dürfen sich in jedem Fall die Zeit nehmen, die Sie brauchen. Oft sagen wir vorschnell etwas zu, ohne genau zu überlegen, was das genau heißt. Wir lassen uns also ein wenig überrumpeln. Überlegen Sie also immer:

- Was muss ich da genau tun? Was wird erwartet?
- Möchte ich das tun?
- Habe ich genug Zeit, Energie und Lust?
- Was muss ich zurückstellen, wenn ich zusage?

Diese Zeit sollten Sie sich ruhig nehmen. Entweder während der andere noch da ist oder indem Sie klar sagen: „Ich muss einen

Moment darüber nachdenken. Kann ich Ihnen später Bescheid geben?“ Selbst wenn Sie sofort eine Antwort geben müssen, können Sie einen kleinen Moment (10 bis 20 Sekunden) still überlegen.

Denken Sie an den Preis, den Sie für ein Ja zahlen müssen. Damit ist kein monetärer Preis in Euro gemeint, sondern beispielsweise:

- Weniger Zeit und Energie für ein anderes oder ein eigenes Vorhaben. Vielleicht auch weniger Zeit für die Menschen, die Ihnen wichtig sind.
- Mehr Stress, weil Sie ja vermutlich schon ausgelastet sind.
- Ärger darüber, schon wieder etwas zugesagt zu haben, das Sie eigentlich nicht wollen.
- Das Gefühl, ausgenutzt zu werden.

Natürlich stellt jeder mal die eigenen Interessen hinten an. Manchmal muss man das auch. Geschieht das aber regelmäßig, steigt der Preis für jedes Ja. Überlegen Sie sich also gut, ob Sie ihn bezahlen wollen. Oder ob Sie ihn in diesem Fall bezahlen müssen, weil es nicht anders geht.

Entscheiden Sie sich für ein Nein, dann sagen Sie es glasklar und freundlich. Begründen Sie Ihre Entscheidung kurz und sachlich, ohne sich zu rechtfertigen. Seien Sie dabei ehrlich, suchen Sie nie nach Ausreden oder Notlügen. Das kommt immer irgendwann zurück und schädigt Ihren Ruf nachhaltig.

Für den Empfänger ist es leichter zu akzeptieren, wenn Sie Alternativen vorschlagen. Etwa: „Nein, das geht nicht, aber wie wäre es mit X oder Y?“ Oder: „Könnten wir nicht diese Aufgabe mit dieser Aufgabe verbinden?“

Möchten Sie zu einem Anliegen Ihres Vorgesetzten Nein sagen, dann bleiben Sie auch hier ehrlich. Zeigen Sie ihm die Folgen eines Ja auf (z. B. weniger Zeit für das andere wichtige Projekt), schlagen Sie eine Alternative vor oder bitten Sie offen um Hilfe bei der Aufgabe.

Meiner Erfahrung nach sind die meisten Menschen gesprächsbereit – auch Vorgesetzte oder Kunden. Niemand mag ein Ja, bei dem man schon sofort spürt, dass es nicht so gemeint ist oder nicht eingehalten werden kann.

Die Not-To-do-Liste

In jedem Zeitmanagement-Training geht es auch um die To-do-Liste. Sich für etwas zu entscheiden heißt, sich gegen viele andere Dinge zu entscheiden. Lassen Sie uns deshalb mal von dieser Seite her beginnen.

Zusätzlich zu Ihrer To-do-Liste kann nämlich eine Not-To-do-Liste sehr hilfreich sein. Erfolgreiche und hochproduktive Menschen entscheiden sich häufig nicht nur *für* die Dinge, die sie wollen, sondern genauso bewusst auch *gegen* viele Dinge, die sie nicht mehr wollen. Sie analysieren, was sie können, wo ihre Stärken liegen und was sie lieber bleiben lassen. Praktisch immer haben sie eine klare Vorstellung, wohin sie wollen und welche Ziele sie erreichen möchten. Alles, was sie daran hindern könnte, wird dann bewusst gestrichen und vermieden.

Das betrifft nicht nur Aufgaben, sondern häufig auch Gewohnheiten, die uns von den Zielen ablenken.

Übernehmen Sie ruhig dieses Prinzip und halten Sie einmal schriftlich fest, was Sie nicht mehr tun wollen. Meistens stehen dann auf so einer Not-To-do-Liste viele Gewohnheiten. Hier ein Beispiel:

- das Mailprogramm ständig offen lassen
- morgens früh sofort die E-Mails abrufen und beantworten
- Dinge (E-Mails, Briefe, Dokumente usw.) mehrfach in die Hand nehmen
- Dinge nicht ganz zu Ende bringen
- unklare Aussagen akzeptieren (Gegenfrage: „Wie ist das ganz genau?“)
- auf Pausen verzichten
- aufs Frühstück verzichten
- auf ein Mittagessen verzichten
- im Urlaub arbeiten
- immer erreichbar sein
- sich ständig unterbrechen lassen

Viele dieser Punkte werden uns auch später noch begegnen. Das sind nämlich Gewohnheiten, die wir ablegen und durch bessere ersetzen sollten.

Tipp 1: Sorgen Sie für eine gute Basis

Wissen Sie, was die Super-Produktiven anders machen als wir? Sie haben bessere Einstellungen und Gewohnheiten. Vor allem wissen sie ganz genau, wohin sie wollen und was sie nicht wollen. Hier liegt das wahre „Geheimnis“ einer hohen Produktivität – und nicht in Tools, Apps und Methoden.

Produktives Arbeiten als Wanderung

Stellen Sie sich vor, Sie gehen auf eine Wanderung. Sie wissen genau, wie weit Sie wandern können, wie schwierig die Wanderung sein wird und was Ihre Rolle ist. Vielleicht sind Sie zuständig für den richtigen Weg oder Sie tragen den gesamten Proviant für sich und Ihre Familie.

Sie planen Ihre Wanderung vorher und überlegen sich, wo Sie starten und bis wohin Sie wandern wollen. Diesen Weg zeichnen Sie in Ihre Wanderkarte ein – entweder auf einer Karte aus Papier oder in irgendeiner App auf Ihrem Smartphone. Vielleicht waren Sie sogar mal bei den Pfadfindern und packen natürlich auch einen Kompass ein. Ist die ganze Planung abgeschlossen, gehen Sie los.

Natürlich ist die Planung etwas ausführlicher, wenn es eine lange, schwere Wanderung wird, als für eine kleine Wanderung am Sonntagnachmittag. Die Vorbereitung ist der Wanderung angepasst. Gehen Sie hingegen einfach drauf los, laufen Sie vermutlich gleich viele Kilometer wie mit einem Plan, doch Sie nehmen einige

Umwege, verpassen vielleicht den Bus oder finden kein Restaurant, um einzukehren.

Produktives Arbeiten ist nichts anderes als eine Wanderung. Je größer die Tragweite Ihres Ziels, desto besser ist es, wenn Sie den Weg dorthin planen. Arbeiten Sie einfach drauf los, weil Sie kein Ziel, geschweige denn einen Plan haben, dann werden Sie irgendwo landen. Vermutlich werden Sie dann das tun, was andere von Ihnen wollen. Wer selbst keine Ziele hat, arbeitet an den Zielen anderer Menschen.

Bei der Arbeit nennt man dieses Vorgehen Fremdsteuerung. Sie lassen sich treiben, Sie tun das, was andere wollen, landen dann irgendwo, arbeiten vielleicht sehr viel und sind abends erschöpft, haben aber das Gefühl, nicht wirklich etwas bewirkt zu haben.

Je nach Job, den Sie haben, ist das auch bewusst so eingerichtet. Es gibt natürlich Arbeitsstellen, bei denen Sie auf Zuruf arbeiten. Die Fremdsteuerung steht dann sozusagen in der Jobbeschreibung. Solche Jobs sind klassischerweise am Empfang, im Kundendienst oder im Support zu finden. Hier werden Sie bewusst angestellt, um sich fremdsteuern zu lassen. Genau das ist Ihr Job!

Kommt ein Kunde, empfangen Sie ihn. Hat ein Kunde ein Problem mit Ihrem Produkt, dann kümmern Sie sich um ihn und das Problem. Funktioniert das Firmennetzwerk nicht, dann müssen Sie losgehen und das Problem beseitigen. Geschieht gar nichts, weil heute kein Kunde kommt oder kein Problem auftritt, dann haben Sie auch nicht wahnsinnig viel zu erledigen.

Das ist jetzt natürlich sehr schwarzweiß beschrieben. Arbeitspositionen, die weitgehend auf Zuruf arbeiten, kommen selten in reiner Form vor, sondern auch dort haben Sie Aufgaben mit einem Fälligkeitsdatum zu erledigen oder Projekte durchzuführen, die etwas länger laufen.

Je mehr Verantwortung Sie haben, desto weniger sind Sie fremdgesteuert und umso stärker wird von Ihnen erwartet, dass Sie die Fäden in die Hand nehmen. Dann ist es umso wichtiger, das größere Bild sehen zu können. Haben Sie Führungsverantwortung oder sind Sie Unternehmer, dann gilt das natürlich umso mehr. Doch selbst als normaler Angestellter sollten Sie das größere Bild kennen, weil es auch Sie motivieren kann.

Antoine de Saint-Exupéry, dem Autor der berühmten Geschichte „Der kleine Prinz“, wird dieses Zitat zugeschrieben:

„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, die Arbeit einzuteilen und Aufgaben zu vergeben, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer!“

Natürlich genügt die Sehnsucht oder die Kenntnis des Ziels nicht, doch es ist ein wichtiger Baustein für produktives Arbeiten und für die Motivation.

Kompass und Karte

Ein gutes Zeitmanagement berücksichtigt beides, nämlich den Kompass und die Wanderkarte.

Der Kompass gibt Ihnen die generelle Richtung an:

- Was will ich mittel- bis langfristig überhaupt erreichen?
- Wohin will ich in meinem Leben?
- Was ist mir wichtig?
- Was ist mein Ziel, was ist meine Vision?²

Die Wanderkarte ist dann sozusagen der Plan, der Sie zu diesem Ziel oder zu Ihrer Vision bringt.

Denken Sie bei Zielen und Visionen nicht nur an das Zielvereinbarungsgespräch mit Ihrem Chef oder an die Unternehmensvision, sondern denken Sie an das, was Ihnen in Ihrem Leben wichtig ist. Das überschreitet natürlich die Grenze Ihrer Arbeit, doch Hand aufs Herz: Ist es nicht besser, wenn wir Arbeit als integralen und wichtigen Teil unseres Lebens sehen? Schließlich verbringen wir mindestens ein Drittel unseres Tages bei der Arbeit und wenn man alles darum herum noch dazu rechnet (Arbeitsweg, Mittagspause in der Kantine ...), dann ist es ein noch größerer Anteil. Alles, was Ihre Arbeit betrifft, hat einen direkten Einfluss auf Ihr Leben und umgekehrt.

² Unter www.ivanblatter.com/kluenger können Sie ein Arbeitsblatt mit weiteren Fragen herunterladen, die Ihnen helfen, Ihren Kompass zu finden.

Ihre Rollen

Die eigenen langfristigen Ziele oder die Lebensvision zu erarbeiten, ist ein Projekt für sich. Das lässt sich nicht so nebenbei herausfinden, sondern benötigt Zeit und eventuell auch Begleitung durch einen Profi. Viel einfacher ist es dagegen mit Ihren Rollen.

Sie sind ja nicht einfach nur berufstätig und haben ein Privatleben. Sondern Sie haben verschiedene Rollen, die Sie ausfüllen wollen oder müssen, und zwar sowohl in Ihrem Job als auch in Ihrem Privatleben. Einige davon haben Sie freiwillig gewählt, andere wiederum sind Ihnen zugefallen. Stellen Sie sich die Rollen vor wie Hüte, die Sie je nach Situation tragen. Oder denken Sie an all die Bälle, die Sie jonglieren und in der Luft halten wollen.

Welche Rollen haben Sie?

Schreiben Sie einmal auf, welche Rollen Sie ausfüllen. Denken Sie dabei nicht nur an Ihren Job, sondern an Ihr gesamtes Leben. Halten Sie alle schriftlich fest. Diese kleine Übung soll Ihnen das Geflecht aufzeigen, in das Sie eingespannt sind. Sie hilft Ihnen, Klarheit zu gewinnen über all die Hüte, die Sie tragen, oder über all die Bälle, mit denen Sie jonglieren.

Dabei kann eine Liste wie diese entstehen:

- Vater
- Ehemann
- Freund
- Pate
- Präsident Fotoverein
- Mitglied Sportverein
- Arbeitskollege
- Sachbearbeiter
- Empfangsmitarbeiter
- Ansprechperson für drei Auszubildende
- usw.

Ganz schön beeindruckend, was da alles zusammenkommt, nicht wahr? In einem zweiten Schritt gehen Sie die Liste durch und überlegen sich, ob Sie noch alle Rollen ausfüllen wollen oder können. Nicht jede Rolle, die Sie auszufüllen haben, ist freiwillig gewählt oder Ihnen überhaupt bewusst. Einige Rollen bringen weitere Unterrollen mit sich, wie die Rolle des Vaters oder der Mutter. Hier sind Sie gleichzeitig Freund, Spielkamerad, Erzieher, Vorbild, Nachhilfelehrer, Tröster, Krankenschwester, Koch und vieles, vieles mehr.

Vielleicht haben Sie ein paar Rollen auf Ihrer Liste, die Sie nicht gerne innehaben und die Sie lieber abgeben möchten. Das ist nicht bei allen Rollen möglich. Doch es kann durchaus sein, dass Sie aufgrund der Übung ein paar Rollen abgeben werden. Vielleicht nicht sofort, doch haben Sie solche Rollen identifiziert, dann sollten Sie den Abschied darauf auch langsam vorbereiten.

Als ich das erste Mal all meine Rollen aufgeschrieben habe, habe ich schnell erkannt, dass ich gar nicht alles in der Qualität leisten kann, wie ich das möchte. Also habe ich konsequent ein paar meiner Rollen wieder abgegeben. So habe ich beispielsweise früher bei größeren Festen in meiner Kirche (wie Erstkommunion oder Firmung) fotografiert. Diese Rolle abzugeben war nicht einfach, weil mir das sehr viel Spaß machte. Doch ich war an einem Punkt, wo einfach nicht mehr alles möglich war.

Ihnen geht es vielleicht genauso. Seien Sie also mutig und verabschieden Sie sich von ein paar Rollen, wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie sich überfordert haben. Gehen Sie behutsam vor und verlassen Sie die Rolle nicht Knall auf Fall, sondern lassen Sie sich und den anderen genug Zeit für den Übergang. Mittelfristig lohnt sich das sehr für Sie und kann zu einer Befreiung führen.

Suchen Sie Ihre Gründe

Die eigenen Rollen zu klären, war der erste Schritt. Wenn Sie an all die unglaublichen Dinge denken, die Sie in Ihrem Leben schon erreicht haben: Weshalb haben Sie die erreicht?

Ich kann Ihnen sagen weshalb: Sie hatten einen guten Grund dafür. Vielleicht war Ihnen der Grund nicht bewusst oder er lag in der Natur der Dinge. Haben Sie Kinder, dann wissen Sie, was ich meine: Die unzähligen schlaflosen Nächte haben Sie irgendwie weggesteckt und weitergemacht, weil Sie Ihre Kinder lieben

und Sie sie gut auf das Leben vorbereiten wollen. Oder Sie haben sich durch Ihre Ausbildung durchgebissen, weil Sie den Abschluss wollten, selbst wenn es nicht immer nur Spaß gemacht hat. Oder Sie gehen tapfer regelmäßig zum Sport, weil Sie die überschüssigen Pfunde loswerden wollen.

Verlieren Sie hingegen den Grund aus den Augen oder ist er Ihnen plötzlich nicht mehr wichtig, dann beginnen Sie zu zweifeln, zu grübeln, aufzuschieben und dann schließlich aufzugeben.

Eines der besten Mittel, um durchzuhalten – besonders wenn es mal schwierig wird – und um wirklich produktiv zu arbeiten, ist, die eigenen Gründe zu kennen.

Nehmen Sie Ihre wichtigsten Rollen und fragen Sie sich: Weshalb ist mir diese Rolle so wichtig? Weshalb tue ich das eigentlich?

Herr Hartmann ist selbstständiger Unternehmer. Er muss (oder besser: darf!) sich jeden Tag aus eigenem Antrieb an den Schreibtisch setzen. Dazu benötigt er normalerweise überhaupt keine Disziplin, denn er weiß genau, weshalb er das tut. In letzter Zeit hat er allerdings leider etwas den Schwung verloren und er hat Mühe, seinen Pflichten nachzukommen. In einem Coaching habe ich ihn dazu eingeladen, sich die Zeit zu nehmen und hundert Gründe aufzuschreiben, weshalb er tut, was er tut.

Das war keine einfache Übung für ihn. Die ersten paar Gründe waren natürlich schnell gefunden, doch hundert Stück sind schon eine stolze Zahl. Je mehr er darüber nachdenken musste, desto mehr Gründe fand er, die tief in ihm verborgen waren. Am Schluss hatte er neben den naheliegenden Gründen (wie z.B. „mein eigener Chef sein“, „höheres Einkommen“ oder „morgens gerne aufstehen“) auch einige Gründe auf der Liste, die ihn wirklich immer wieder aufs Neue motivieren (wie z.B. „Talente fördern“, „Funkeln in den Augen der Kunden“ oder „Menschen weiterbringen“).

Wenn Sie Spaß an solchen Listen haben und gerne ein wenig tiefer graben, dann sollten Sie diese Übung auch einmal durchführen. Falls Ihnen das zu weit geht, dann machen Sie die verkürzte Form und überlegen Sie einfach frei, weshalb Sie tun, was Sie den ganzen Tag tun. Sie können sich auf Ihren Beruf konzentrieren oder Sie können sich Ihr gesamtes Leben anschauen. Halten Sie so oder so Ihr Ergebnis schriftlich fest. Wenn es einmal nicht so rund läuft, können Sie immer wieder darauf schauen und sich bewusst machen, weshalb es sich lohnt, eben doch dranzubleiben.

Herr Hartmann war von der Übung so begeistert, dass er sich seine hundert Gründe auf einen ganz kleinen Zettel ausdrückte, den er immer in seinem Geldbeutel trug. So konnte er sich eine kleine Motivationsspritze holen, wenn er es nötig hatte.

Was ist Ihnen wichtig?

Beide Übungen (die Rollenübung und die Liste mit Ihren Gründen) geben Ihnen einen guten Hinweis darauf, was Ihnen wirklich wichtig ist. Gehen Sie jetzt einen Schritt weiter und fragen Sie sich direkt: Was ist mir eigentlich wichtig – im Job und im Leben?

Sie kennen vielleicht das Zitat, das Mark Twain zugeschrieben wird:

„Als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen.“

Mark Twain bringt genau auf den Punkt, weshalb es so bedeutsam ist, sich auf das zu konzentrieren, was einem wirklich wichtig ist. Vielleicht müssen wir nicht unbedingt ein ganz konkretes Ziel haben, doch wir sollten in jedem Fall wissen, was für uns von Bedeutung ist. Verlieren wir das aus den Augen oder können das in unserer aktuellen Situation nicht mehr leben, ist es sehr unwahrscheinlich, dass wir produktiv, geschweige denn zufrieden arbeiten.

Was ist Ihnen also wichtig? Machen Sie einen langen Spaziergang, horchen Sie in sich hinein und suchen Sie Antworten auf diese Frage. (Körperliche Bewegung bringt meist auch Bewegung im Innern mit sich.)

Sobald Sie Ihre Antworten haben, legen Sie diese Liste neben Ihren Kalender und überprüfen Folgendes: Verbringen Sie tatsächlich genug Zeit mit den Dingen, die Ihnen wirklich wichtig sind?

Das ist natürlich nicht immer möglich. Doch kommen die wirklich wichtigen Dinge auf Dauer zu kurz, werden Sie kein zufriedenes Leben führen. Dann lohnt es sich, etwas zu verändern.

Herr Hartmann machte auch diese Übung. Er stellte dabei mit Schrecken fest, dass die Liste mit den ihm so wichtigen Dingen wenig mit seinem Kalender übereinstimmte. Natürlich kann es keine eins-zu-eins Übereinstimmung geben, doch er realisierte, wie wenig Zeit er sich eigentlich für seine Familie nahm, obwohl sie ihm sehr wichtig war. Genauso fand sein Engagement in seiner Gemeinde, was ihm auch sehr wichtig war, doch kaum Eingang in den Kalender.

Er versuchte nach dieser Einsicht konsequent, mehr Arbeit abzugeben, Aufträge abzulehnen, generell öfter „Nein“ zu sagen und sich so Zeit für andere Dinge freizuschaffen.

All die Gedanken in diesem Kapitel berühren unser Innerstes. Genau deshalb sind sie so wichtig. Produktives Arbeiten beginnt nicht erst am Schreibtisch, sondern weit früher. Schaffen Sie sich eine gute Basis mit den Übungen aus diesem Kapitel, dann können Sie ganz neue Stufen auch bei Ihrer Arbeit erreichen. Es lohnt sich, hier dranzubleiben!

Tipp 2: Verlassen Sie sich nicht auf Ihr Gehirn

Weshalb gibt es unendlich viele Methoden, Apps und Bücher über die To-do-Liste? Weil wir so viel zu tun haben? Ja, letztlich schon. Doch eigentlich gibt es so viele Tipps zur Aufgabenliste, weil wir es offenbar nicht schaffen, unsere Aufgaben im Kopf zu behalten. Kein Wunder! Denn das liegt nicht nur an der Menge Aufgaben, die wir haben (oder zu haben meinen), sondern das liegt besonders an unserem Gehirn. Unser Gehirn ist nämlich eine ganz schlechte externe Festplatte. Trotz Gedächtnistraining und Memotechniken tendieren wir dazu, alles Mögliche zu vergessen. Das gilt sogar für die wichtigen Dinge und die genialen Ideen.

Kennen Sie das auch? Sie stehen unter der Dusche und Ihnen fällt plötzlich ein, dass Sie heute unbedingt Frau Meier anrufen sollten. Oder Sie haben eine echt gute Idee für das heutige Meeting oder Ihren wichtigsten Kunden. Der Einfall ist so gut, dass Sie überzeugt sind, ihn nicht zu vergessen. Später dann im Büro wissen Sie nur noch: „Da war doch was ...“ So sehr Sie sich auch bemühen, können Sie sich beim besten Willen nicht mehr an den genialen Einfall erinnern. Vielleicht erinnern Sie sich plötzlich wieder, doch selten, wenn Sie am Schreibtisch sitzen, sondern wenn Sie entspannt sind: nach Feierabend im Zug, beim Essen mit der Familie oder am Abend auf dem Sofa.

Solche Einfälle sind mentale Unterbrechungen mit denselben Folgen wie reale Unterbrechungen wie z. B. ein Anruf oder so. Sie reißen uns aus der aktuellen Tätigkeit heraus und unsere Konzentration bricht zusammen.

Schwacher Trost: Das ist völlig normal, das geht allen Menschen so. Springt ein Einfall kurz auf und wir halten ihn nicht sofort fest, verschwindet er wieder. Schließlich landet er ja nur im Kurzzeitgedächtnis. Gelingt es uns nicht, ihn ins Langzeitgedächtnis zu schieben, fällt er nach kurzer Zeit wieder aus unserem Gehirn heraus. Unser Gehirn ist auch nicht dafür gemacht, sondern es ist zum Denken da. Es ist dafür gemacht, Zusammenhänge zu erkennen, kreativ zu sein, nachzudenken und vieles mehr.

Können wir uns also nicht auf unser Gehirn als Speichermedium verlassen, gibt es nur ein Gegenmittel. Dieses ist so banal wie unglaublich wirksam: Gewöhnen Sie sich an, alle Einfälle sofort zu notieren. Sobald er notiert ist, können wir unseren Kopf entlasten und er wird uns auch nicht immer wieder zu den ungünstigsten Zeitpunkten an den Einfall erinnern.

Das erste Mal wird der Einfall natürlich kommen, wenn er kommt. Seien Sie also darauf vorbereitet, dass Ihnen zu allen möglichen Zeiten etwas einfällt.³ Die Frage ist nur, was es heißt, vorbereitet zu sein. Das heißt nichts anderes als: Sie können garantieren, dass Sie den Input nicht vergessen und zeitnah nutzen können. Konkret funktioniert das in zwei Schritten:

1. Tragen Sie immer etwas zum Schreiben bei sich.
2. Gewöhnen Sie sich an, diese Notizen regelmäßig durchzugehen und an den richtigen Ort einzusortieren.

³ Es gibt verschiedene typische Situationen, in denen Ihnen etwas einfällt. Unter www.ivanblatter.com/klueger können Sie ein Arbeitsblatt anfordern, das Ihnen hilft, für diese Situationen eine Lösung zu finden.

Lassen Sie sich von zwei einfachen Grundsätzen leiten: Was nicht aufgeschrieben ist, existiert nicht. Alles, was Sie vergessen können, werden Sie auch vergessen.

Immer etwas zum Schreiben bei sich tragen

Wie oder womit Sie Einfälle festhalten, spielt zunächst keine Rolle. Achten Sie auf drei Punkte:

- Das Instrument muss schnell einsatzbereit sein. Der Laptop in der Aktentasche ist das nicht, das Notizbuch mit Stift oder das Smartphone hingegen schon.
- Das Instrument muss Ihnen Spaß machen. Es gibt Menschen, die gerne ein Stichwort auf einen Zettel kritzeln. Dann gibt es andere Menschen, die Freude an digitalen Tools haben. Nutzen Sie ein Instrument, das Sie gerne nutzen und das Ihnen Freude macht.
- Nutzen Sie so wenige Instrumente wie möglich. Je mehr Apps und Notizbücher Sie nutzen, desto größer ist die Gefahr sich zu verzetteln (im wahrsten Sinne des Wortes). Es gibt nur eine Ausnahme, die ich Ihnen weiter unten erkläre.

Das einfachste und schnellste Instrument ist nach wie vor das älteste: Papier und Stift. Im Idealfall nutzen Sie dabei ein Notizbuch, das Sie immer bei sich haben. So sind alle Einfälle an einem Ort gesammelt. Sollten Sie es einmal nicht dabei haben, finden Sie problemlos ein Stück Papier und einen Stift. Das ist der große Vorteil von diesem Instrument.

Trotzdem liegt es nicht allen. Manche halten Einfälle lieber digital fest, nicht zuletzt auch wegen der Gefahr, sich zu verzetteln. Häufig eignet sich auch eine Kombination aus verschiedenen Instrumenten.

Ihr Smartphone

Sie haben mit Sicherheit immer Ihr Smartphone bei sich. Weshalb also nicht auch das Smartphone zum Notieren nutzen? Achten Sie allerdings darauf, eine sehr einfache App zu nutzen. Denn die Hürde, etwas im Smartphone zu notieren, ist schon hoch genug: Sie müssen es aus der Tasche ziehen, entsperren, vielleicht die App suchen, dann diese starten und erst jetzt können Sie notieren.

Die Hürde allein sorgt manchmal dafür, dass wir darauf verzichten, die Notiz zu machen. Ist die App dann auch noch kompliziert oder bedienerunfreundlich, dann werden Sie vermutlich weniger konsequent notieren, als es gut ist.

Sprachassistenten

Egal, welches Smartphone Sie nutzen, mit hoher Wahrscheinlichkeit bringt Ihr Gerät einen Sprachassistenten mit. Damit können Sie sehr schnell und einfach Dinge festhalten. Aktivieren Sie den Sprachassistenten (beim iPhone mit „Hey Siri“, bei Android mit „OK Google“, bei einem Windows Phone mit „Hey Cortana“) und sprechen Sie „Notieren“ oder „Neue Notiz“ gefolgt von Ihrem Einfall. Schon landet die Idee im Standard-Notizbuch Ihres Smartphones.

So können Sie zu jeder Zeit schnell und einfach Einfälle festhalten, selbst wenn Sie keine Hand frei haben (z. B. beim Autofahren). Zugegeben: Sind Sie zu Fuß unterwegs oder auf einer Veranstaltung, mag diese Methode etwas merkwürdig anmuten, doch Sie können in diesen Fällen ja auf das herkömmliche Notieren zurückgreifen.

Nebenbei: die Sprachassistenten gibt es auch für Ihren Computer (Siri für Mac ab macOS Sierra, Cortana für Windows ab Windows 10).

Die eigenen Visitenkarten

Es gibt viele Situationen, in denen es nicht angebracht oder anständig wäre, das Smartphone zu zücken, um einen Einfall zu notieren. Etwa bei einem Umtrunk oder während Sie sich mit jemandem unterhalten. In diesen Fällen können Sie auf ein Notizbuch zurückgreifen. Häufig liegt das aber im Auto oder auf dem Schreibtisch. Deshalb gibt es eine gute Alternative: Nutzen Sie Ihre eigenen Visitenkarten!

Sie haben bestimmt immer Visitenkarten bei sich. Die bestehen aus sehr festem Papier (ideal zum Schreiben, selbst wenn Sie stehen) und haben meistens genug freien Platz (evtl. auf der Rückseite). Einen Stift haben Sie bestimmt auch dabei oder Sie können schnell einen ausleihen. Schon sind Sie bereit, auch in solchen Situationen rasch einen Gedanken zu notieren, ohne Ihren Gesprächspartner zu dupieren.

ALLZEIT BEREIT

Weiter oben habe ich Ihnen empfohlen, so wenig Instrumente wie möglich zu nutzen, dabei aber eine Ausnahme angekündigt. Die Ausnahme ist die hier: Legen Sie einfach schon Papier und Stift an den Orten bereit, an denen Sie sich häufig aufhalten.

Beim Schreibtisch ist das völlig normal und logisch, doch Sie können auch beim Esstisch, neben dem Sofa oder in der Bettkommode Papier und Stift parat legen. Das sind typische Orte, an denen Ihnen vieles einfällt. Legen Sie danach die Zettel mit den Dingen, die beruflich relevant sind, in Ihre Tasche oder Mappe. Ihre privaten Einfälle legen Sie am besten zur Post, damit Sie später dann alles abarbeiten können.

Arbeiten Sie Ihre Einfälle regelmäßig ab

Einfälle festzuhalten ist eines, sie danach nicht trotzdem zu vergessen, weil sie irgendwo in einer Tasche verschwunden sind, etwas anderes. Die Notizen mit den Einfällen später geordnet und systematisch abzuarbeiten, ist genauso wichtig, wie Einfälle sofort festzuhalten. Dabei spielt es keine Rolle, ob Sie Ihre Einfälle auf Papier oder digital festhalten. Gewöhnen Sie sich unbedingt eine Routine an, sodass Sie mindestens einmal pro Woche, noch besser alle zwei bis drei Tage Ihre Notizen abarbeiten.

Das ist keine Hexerei – im Gegenteil. Denken Sie nur an Ihre normale Briefpost und wie Sie die abarbeiten. Sie gehen einmal pro Tag zum Briefkasten oder zu Ihrem Brieffach in der Firma, nehmen alle Post heraus, setzen sich an Ihren Tisch, nehmen jeden Brief einzeln in die Hand und entscheiden dann, was mit ihm zu

geschehen hat. Sie erledigen die Dinge nicht sofort, sondern Sie arbeiten sie ab, d.h. Sie sortieren sie. Viele Möglichkeiten, was Sie mit einem Brief machen können, gibt es dabei gar nicht.

Genauso bei den Notizen. Setzen Sie sich also zwei bis drei Mal pro Woche hin, nehmen Sie all Ihre Notizen und gehen Sie eine Notiz nach der anderen durch. Sie haben nur vier Möglichkeiten, was mit einer Notiz geschehen kann:

- **Sie reagieren sofort.** Vielleicht haben Sie eine Telefonnummer kurz festgehalten. Die können Sie jetzt in Ihr Adressbuch einpflegen. Oder Sie haben jemandem einen Link versprochen. Diese E-Mail schreiben Sie am besten auch gleich. Nehmen Sie folgende Faustregel: Dauert etwas höchstens zwei Minuten, um es zu erledigen, dann tun Sie es sofort.
- **Sie schieben es weiter.** Vielleicht haben Sie etwas notiert, was Sie den Kollegen fragen müssen. Oder Sie können etwas an einen Mitarbeiter delegieren oder an sonst jemanden in Ihrer Firma, der besser für die Aufgabe geeignet ist. Oder Sie brauchen eine Auskunft vom Chef. All das sind Beispiele von Dingen, die Ihnen eingefallen sind, die Sie aber nicht allein lösen können, weil Sie etwas von einem anderen Menschen brauchen. Leiten Sie auch das jetzt schon beim Abarbeiten in die Wege. Schreiben Sie rasch eine E-Mail oder rufen Sie kurz an.
- **Sie verschieben es.** Nehmen wir an, Sie haben einen Einfall, um den Sie sich jetzt nicht kümmern können (weil es zu lange dauern würde) oder nicht kümmern wollen (z. B. eine Idee für

irgendwann einmal). Dann gehört der Einfall entweder als Aufgabe auf Ihre To-do-Liste oder als Idee auf eine Ideenliste. Auch bei Ideen ist es sehr nützlich, sie an einem Ort zu sammeln. Wir sind kreative Menschen und haben viele Ideen. Es wäre schade, wenn sie verloren gehen würden, nur weil wir gerade keine Zeit oder Kapazität haben, sie umzusetzen. Führen Sie also eine Liste mit Ihren Ideen, die Sie dann vielleicht später umsetzen (oder wieder streichen). Verschieben ist übrigens nicht zwangsläufig aufschieben. Eine Aufgabe zu verschieben, weil andere Dinge wichtiger sind, ist ein völlig legitimes Mittel im Zeitmanagement. Aufschieben hingegen heißt, dass ich eine Aufgabe nicht angehen will, weil sie bei mir irgendein unangenehmes Gefühl auslöst.

- **Sie werfen die Notiz weg** oder löschen sie. Gut möglich, dass der Einfall schon nicht mehr relevant ist, weil Sie die Aufgabe dahinter schon erledigt haben. Oder vielleicht ist Ihre Idee doch nicht so gut, wie Sie zu Beginn dachten.

Mehr Möglichkeiten gibt es nicht. Das ist alles, was Sie mit einer Notiz tun können. Dieselben vier Möglichkeiten haben Sie übrigens auch, wenn es um das Abarbeiten Ihrer Post oder Ihres E-Mail-Posteingangs geht. Hier kommt höchstens noch eine fünfte Möglichkeit hinzu, nämlich das Ablegen. Das ist aber schon alles. Mit diesem simplen Schema können Sie alles abarbeiten, was Ihre Welt betritt.

PLÖTZLICH WIEDER CHAOS: WAS TUN?

Selbst wenn wir sehr gut organisiert sind, gibt es Phasen, wo wir in der Arbeit untergehen und alle Gewohnheiten verlieren. Doch keine Angst: Auch diese Situation bekommen Sie in den Griff. Ich zeige Ihnen wie!



In einer idealen Welt wachen wir jeden Morgen erfrischt und voller Power auf. Wir gehen zur Arbeit, erledigen eine Aufgabe nach der anderen und kommen abends richtig zufrieden nach Hause. Wir gehen unseren Hobbys nach, treffen Freunde und verbringen Zeit mit der Familie. Dann fallen wir erfüllt in den Schlaf und am nächsten Tag wiederholt sich das Ganze.

Leider entspricht das nicht immer unserer Realität. Häufig läuft es eher so: Wir wachen auf und verfluchen den Wecker. Dann schleppen wir uns zur Arbeit, nehmen uns ein paar wichtige Aufgaben vor, aber kommen gar nicht dazu, weil wir ständig unterbrochen werden von irgendwelchen Dingen, die scheinbar dringend sind (häufig nur, weil ein anderer schlecht organisiert ist).

Genauso mit dem Zeitmanagement: Alle Tipps hier im Buch lesen sich gut und leuchten mehrheitlich ein. Wir nehmen uns die Zeit, um neue Gewohnheiten zu erlernen und die Tipps wirklich auch umzusetzen. Wie das aber so ist mit neuen Gewohnheiten, manchmal schleichen sich die alten Gewohnheiten wieder ein oder wir werden so sehr vom Alltag überrollt, dass wir all die guten Veränderungen nicht mehr leben können.

Vielen Menschen geht es so. Das ist ein schwacher Trost, doch wir sollten nicht vergessen, dass wir alle Menschen sind. Ein gutes Zeitmanagement macht uns zum Glück nicht zu Maschinen! Wir machen ab und zu Fehler, wir verlieren unsere Gewohnheiten manchmal aus den Augen – und das ist auch gut so. Niemand ist perfekt. Zumal niemand ein gutes Zeitmanagement einfach hat oder nicht hat, sondern ein gutes Zeitmanagement ist ein ständiger Prozess, dem wir manchmal konsequenter folgen und manchmal eben nicht.

Die Gründe dafür können vielfältig sein. Vielleicht fühlen Sie sich nicht gut oder jemand in Ihrer Familie hat Probleme. Vielleicht ist der Druck bei der Arbeit momentan sehr hoch oder Ihr Team fällt gerade auseinander.

Haben Sie also hochmotiviert Ihr Zeitmanagement verändert, eine deutliche Verbesserung festgestellt und merken jetzt plötzlich, dass Sie wieder unproduktiver werden, dann grämen Sie sich nicht. Das ist normal. Solange Sie das erkennen, können Sie zu jeder Zeit die Situation mit den folgenden Tipps wieder ändern.

Jetzt ist der beste Zeitpunkt

Wie gesagt: Ein gutes Zeitmanagement ist ein Prozess, dem Sie aus irgendeinem Grund momentan nicht folgen können. Nehmen Sie sich deshalb wieder Zeit für Ihr Zeitmanagement. Das muss keine lange Zeit am Stück sein. Sie können sich beispielsweise jeden Tag nach der Mittagspause eine halbe Stunde um Ihr Zeitmanagement kümmern. Diese Zeit nutzen Sie, um alles wieder zu aktualisieren und die nächsten beiden Tipps umzusetzen.

Den Rahmen überprüfen

Zeitmanagement ist viel mehr als nur To-do-Listen, Kalender- und E-Mail-Organisation. Sie haben gelesen, dass Zeitmanagement viel eher Selbst- und Energiemanagement ist. Es schafft einen Rahmen um Ihr gesamtes Leben. Sinkt also Ihre Produktivität, sollten Sie zuerst Ihr Selbst- und Energiemanagement anschauen. Dazu gehören Themen wie Ernährung, Bewegung, Schlaf und vieles mehr.

Funktioniert Ihr Selbstmanagement, sind Sie so aufgestellt, dass Sie Ihre Leistung abrufen können. Überprüfen Sie deshalb besonders, ob Ihre Basis noch stimmt (siehe Seite 39). Falls nicht, dann sollten Sie zuerst hier ansetzen.

Sich Übersicht verschaffen

Ein anderes wichtiges Standbein für eine höhere Produktivität ist, den Überblick zu behalten. Erst dann können Sie planen, delegieren, Aufgaben effektiv und effizient erledigen.

Meine Coachings beginnen in der Regel damit, dass ich dem Kunden helfe, die Übersicht zu gewinnen. Erst wenn das geschafft ist, kann er sich überhaupt sinnvoll organisieren. Wenn sie das erste Mal sehen, was sie tatsächlich alles vor sich liegen haben, sind die meisten meiner Kunden sehr erstaunt. Es wird ihnen manchmal auch bewusst, dass sie sich zu viel aufgeladen haben, und sie beginnen zu erkennen, was ihnen wirklich wichtig ist.

Nimmt Ihre Produktivität also ab, können Sie an dieser Stelle ansetzen:

- Haben Sie eine gute Übersicht über Ihre Arbeit?
- Sind die wichtigen Aufgaben notiert und gut organisiert?
- Funktioniert Ihre Planung?
- Sind alle Einfälle notiert?

Falls nicht, dann nehmen Sie das Zeitfenster, das Sie sich im ersten Schritt geschaffen haben, und schaffen Sie sich täglich ein wenig mehr Übersicht. Das mag einige Tage dauern, doch lieber jeden Tag nur eine kleine Verbesserung als gar keine.

Einen Arbeitsrückstand abbauen

Selbst mit gutem Zeitmanagement kann es vorkommen, dass wir nicht alles schaffen. Mit der Zeit stapeln sich die unerledigten Aufgaben und es kommen ständig neue hinzu. Es entsteht ein Arbeitsrückstand. Vielleicht haben wir das Gefühl, dass wir zu wenig produktiv arbeiten. Das kann zwar gut sein, doch nicht jeder Arbeitsrückstand ist darauf zurückzuführen. Manchmal haben wir einfach mehr zu tun, als wir schaffen können, und der Berg an unerledigten Aufgaben wächst immer weiter. Wie kann man nun einen Arbeitsrückstand wieder abbauen?

Ein Arbeitsrückstand kann mit Schulden verglichen werden. Genau wie diese kann man auch ihn abbauen:

1. Zuerst ist es wichtig, dafür zu sorgen, dass der Rückstand nicht weiter wächst.
2. Dann geht es darum, den Berg an zurückgestellten Aufgaben Schritt für Schritt abzubauen. Das mag etwas dauern, ist jedoch der sicherste und nachhaltigste Weg.

Dafür zu sorgen, dass der Arbeitsrückstand nicht weiter wächst, ist nicht einfach umzusetzen. Es kann ja tatsächlich sein, dass Sie über längere Zeit deutlich mehr Aufgaben erhalten, als Sie erledigen können. Oder Sie waren krank und es ist alles liegen geblieben.

Das können Sie allein mit einem guten Zeitmanagement nicht komplett auffangen. Eigentlich gibt es dafür nur vier Lösungen: Sie suchen das Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten und erklären ihm die Situation. Das ist nicht einfach, denn niemand will ja vor dem Chef über die Arbeitslast jammern. In dieser Situation ist es allerdings unumgänglich. Die Alternative ist, vermehrt Nein zu sagen. Auch das ist nicht einfach, weil Sie vielleicht nicht in der Position sind, Nein sagen zu können, oder weil das auch heißt, Menschen zu enttäuschen. Falls Sie die Möglichkeit haben, Aufgaben zu delegieren, kann das die dritte Möglichkeit sein. Lernen Sie, Ihre Mitarbeiter so zu entwickeln, dass sie Ihnen Aufgaben abnehmen können. Geben Sie dann konsequent alles ab, was nicht nur Sie gut erledigen können. Sind Sie selber Unternehmer kann die vierte Lösung darin bestehen, neue Mitarbeiter einzustellen.

Alle vier Möglichkeiten sind eine Herausforderung und würden den Rahmen dieses Buches sprengen. Handelt es sich hingegen um einen temporären Arbeitsrückstand, dann hilft ein gutes Zeitmanagement sehr wohl. Lassen Sie sich in dieser Situation von folgendem Motto leiten:



Ausdauer schlägt heroische Einzelaktionen. Immer!

Weiter oben habe ich einen Arbeitsrückstand mit Schulden verglichen. Wie gehen Sie vor, wenn Sie Schulden zurückzahlen möchten? Sie sorgen zuerst dafür, keine weiteren Schulden zu machen. Dann stottern Sie die Schulden nach und nach ab. Genau nach diesem Prinzip können Sie auch einen Arbeitsrückstand in drei Schritten abbauen.

1. Richten Sie ein optimales System für neue Aufgaben ein. Zunächst geht es darum zu verhindern, dass der Rückstand weiter wächst. Setzen Sie die Tipps aus diesem Buch um, damit Sie für neue Aufgaben gewappnet sind. Lassen Sie den Arbeitsrückstand zunächst mal sein und richten Sie eine gute Arbeitsorganisation ein.
2. Isolieren Sie den Arbeitsrückstand. Sehen Sie ständig, was Sie alles verpasst haben, ist das ein starker Dämpfer für Ihre Motivation und Ihr schlechtes Gewissen steigt. Räumen Sie deshalb jeden Hinweis auf den Rückstand weg. Im Fall eines übervollen E-Mail-Posteingangs erstellen Sie einen Ordner z. B. mit dem Namen „Altlasten“ und verschieben alle E-Mails dorthin. Stapeln sich die unerledigten Aufgaben auf Ihrem Tisch, dann verstecken Sie die Stapel im Schrank oder hinter der Tür. Hat Ihre Aufgabenliste kein Ende, dann beginnen Sie mit einer neuen. Vorsicht: Stellen Sie aber sicher, dass Sie keine Fälligkeiten und Termine vergessen!
3. Tragen Sie den Rückstand Schritt für Schritt ab. Der eigentliche Arbeitsrückstand kann so ab jetzt nur noch kleiner werden. Sie haben ihn ja im zweiten Schritt isoliert, somit dürfen Sie keine neuen Aufgaben mehr hinzufügen. Das wiederum bedeutet, dass Sie alle neuen Aufgaben erledigen, ohne einen neuen Rückstand aufzubauen. Zusätzlich erledigen Sie alle dringenden Aufgaben aus dem Rückstand bzw. diejenigen mit einem Termin.

Reservieren Sie sich dann täglich frühmorgens 15 bis 30 Minuten, um Ihren Arbeitsrückstand systematisch abzubauen. Das ist das Erste, was Sie morgens tun. Die Zeitspanne sollte dabei möglichst

immer gleich sein, damit Sie sich daran gewöhnen und damit Sie wissen, dass sie ein Ende hat. Anschließend bearbeiten Sie nur noch die neuen Aufgaben. (Haben Sie wider Erwarten plötzlich nichts mehr zu tun, können Sie selbstverständlich weiter den Rückstand abbauen.)

Weshalb ist es wichtig, den Rückstand frühmorgens abzubauen? Ganz einfach: Tagsüber werden Sie von anderen Aufgaben und Unterbrechungen absorbiert. Dadurch sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Sie Ihren Rückstand auch wirklich täglich ein wenig abbauen.

Mit diesen drei einfachen Schritten gelingt es Ihnen, den Arbeitsrückstand nach und nach abzubauen. Nicht von heute auf morgen, aber Schritt für Schritt, bis er weg ist.

Was tun bei einem Tief?

Wir können uns noch so gut organisieren, ab und zu sitzen wir trotzdem in einem Tief und können uns nicht oder kaum aufrufen, etwas zu erledigen. Das kann natürlich heikel sein, denn die Kunden warten trotzdem auf Ergebnisse und Fristen müssen eingehalten werden. Wir sind jedoch – zum Glück! – keine Roboter und funktionieren nicht immer. Solche Situationen sind menschlich und nicht einfach zu meistern. Manchmal ist es eine Phase, in der wir sehr viele Dinge aufschieben oder einfach lustlos sind. Manchmal steckt aber auch mehr dahinter. In jedem Fall ist es wichtig, rasch wieder einen Ausweg zu finden. Mit den folgenden fünf Schritten gelingt Ihnen das leichter!

Das Tief zulassen

Wir Menschen durchleben ständig verschiedene Phasen. Manchmal läuft alles super, manchmal nicht. Ist es die Mondphase? Sind es die Jahreszeiten? Das Wetter? Oder ist es etwas ganz anderes? Der Grund dafür ist nicht so wichtig. Wichtiger ist, dass Sie sich als Mensch akzeptieren und annehmen, dass Sie manchmal auch schlechte Phasen haben. Denn alles, was Sie zu verkrampft bekämpfen, kommt an anderer Stelle wieder hervor.

Lassen Sie das Tief also lieber zu. Das heißt nicht, sich selbst zu bemitleiden oder in dem Tief zu suhlen, sondern einfach zu akzeptieren, dass es jetzt so ist, wie es ist.

Spüren Sie dann den Gründen dafür nach. Weshalb sind Sie in dem Tief gelandet? Ist es Aufschieben? Ist es der Druck? Rühren die Probleme von anderswo her? Versuchen Sie besonders herauszufinden, ob das momentan nur eine Phase ist, die wieder vorbeigehen wird, oder ob es sich um ein tiefer liegendes Problem handelt. Horchen Sie in sich hinein und schauen Sie auf die Ursachen für dieses Tief. Ganz neutral und ohne Bewertung versuchen Sie zu erkennen, was wirklich ist.

Das können Sie gut allein oder mit einer Vertrauensperson machen. Häufig erkennen wir viel schneller die Gründe, wenn wir das Problem formulieren und aussprechen müssen.

Sobald Sie den Ursprung für das Tief kennen, können Sie sich überlegen, was Sie dagegen tun können. Vielleicht greifen diese Maßnahmen allerdings erst nach einer Weile und Sie müssen trotzdem Ihre Arbeit erledigen. Genau dabei hilft Ihnen der nächste Punkt.

Was ist jetzt wichtig?

Sie wissen von Seite 75, dass ich Prioritäten auf der Ebene der Aufgaben nicht für sinnvoll halte. Es gibt jedoch Ausnahmen: Eine Ausnahme ist die Planung. Hier legen Sie in einer Rangfolge fest, was Sie heute tun wollen. Eine andere Ausnahme ist der Umgang mit einem Tief. Es ist zwar wichtig, das Tief zuzulassen, doch Sie können nicht einfach gar nichts mehr erledigen. Schließlich haben Sie Fälligkeiten, Fristen und ein paar Dinge versprochen.

Erstellen Sie deshalb eine Liste mit den Aufgaben, die Sie jetzt trotzdem erledigen müssen – also keine To-do-Liste, sondern eine Must-do-Liste. Hier gehören nur die Dinge drauf, an denen Sie nicht vorbeikommen. Diese Aufgaben müssen Sie anpacken, was nicht unbedingt einfach ist und durchaus einiges an Disziplin kosten kann. Beißen Sie sich da allerdings nicht durch, hat das Konsequenzen: verärgerte Kunden, eine Rüge vom Chef und Sie bekommen ein schlechtes Image.

Damit es Ihnen etwas leichter fällt, trotz des Tiefs diese Must-do-Aufgaben zu erledigen, können Sie Ihren natürlichen Rhythmus beachten. Dazu habe ich Ihnen ab Seite 108 eine Reihe von Tipps gegeben. Dort haben Sie gelernt, dass wir zu unseren Hoch-Zeiten am motiviertesten und produktivsten sind. Nutzen Sie diese Zeiten für Ihre Must-do-Aufgaben.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86910-776-9 (Print)

ISBN 978-3-86910-778-3 (PDF)

ISBN 978-3-86910-779-0 (EPUB)

Originalausgabe

© 2017 humboldt

Eine Marke der Schlüterschen Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover

www.schluetersche.de

www.humboldt.de

Autor und Verlag haben dieses Buch sorgfältig geprüft. Für eventuelle Fehler kann dennoch keine Gewähr übernommen werden. Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

Lektorat: Ulrike Schöber, Dortmund

Covergestaltung: semper smile Werbeagentur GmbH, München

Coverfoto: shutterstock/alldrow; gmarc; secondcorner

Satz: PER Medien+Marketing GmbH, Braunschweig

Druck: gutenbergs beuys feindruckerei GmbH, Langenhagen

Personal Training für neues Zeitmanagement

Schöne neue Arbeitswelt: In Zeiten schneller Informationen, neuer Technologien und Digitalisierung funktionieren viele traditionelle Methoden des Zeitmanagements nicht mehr. Mit der Erreichbarkeit rund um die Uhr verschwimmt die Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben. Doch der Tag hat nur 24 Stunden – und wir brauchen neue Strategien, um diese optimal zu nutzen und Freiräume zu schaffen. Ivan Blatters Ratgeber „Arbeite klüger – nicht härter“ weitet den Blick auf das Zeitmanagement. Er gibt sofort umsetzbare Tipps, Tools und Methoden, die helfen, sich mehr Zeit für die wichtigen Dinge im Leben zu schaffen. Denn ein gutes Zeitmanagement findet primär im eigenen Kopf statt!



Ein Ratgeber, der neue Schwerpunkte setzt, mehr Flexibilität ermöglicht und individuelle Lösungen bietet

IVAN BLATTER arbeitet als Personal Trainer für neues Zeitmanagement. Auf ivanblatter.com betreibt er einen der größten und erfolgreichsten Blogs über Zeitmanagement, Arbeitsorganisation und Arbeitstechniken im deutschsprachigen Raum. Seine Leidenschaft gilt der Entwicklung neuer Konzepte, wie man sich effektiv und effizient organisieren kann. Er ist verheiratet und lebt in Basel.

www.humboldt.de

ISBN 978-3-86910-776-9



9 783869 107769 19,99 EUR (D)