

ZEIT MANAGEMENT



Inhalt

Wie steht es aktuell um Ihr Zeitmanagement? Machen Sie den Schnell-Test!	3
Akzeptieren Sie, dass Sie Zeit haben	4
Wichtiges von Dringendem unterscheiden	5
Die ABC-Analyse	8
Analysieren Sie Ihre Arbeitssituation	9
Wie Sie Störungen reduzieren	10
Zeit-Realismus: Tappen Sie nicht in die Leere-Blatt-Falle!	12
Absolut praxistauglich!	13
Das Pareto-Prinzip	14
Das Eisenhower-Prinzip	17
Die ALPEN-Methode	21
Die Pomodoro-Technik	25
Neuer Arbeitsrhythmus: Die 52-17-Methode	28
Die Entscheidungsmatrix	30
Das Kommunikationsquadrat	32
Persönliche Leuchttürme	34
Wo stehen Sie heute – beruflich und privat?	35
Was wollen Sie verändern?	37
Welche Ziele möchten Sie in Angriff nehmen?	39
Wie gelangen Sie am einfachsten ans Ziel?	42
Umsetzungshürden umschiffen	47
Läuft alles anders als geplant? Das macht nichts!	50
Erfolg macht erfolgreich!	51

Wie steht es aktuell um Ihr Zeitmanagement?

• Machen Sie den Schnell-Test!

Bevor Sie sich mit Ihrem Zeitmanagement beschäftigen, können Sie mithilfe des Schnell-Tests eine Bestandsaufnahme machen.

Schnell-Test: Haben Sie Ihre Zeit im Griff?		
Treffen diese Aussagen auf Sie zu?	Ja	Nein
Fällt es Ihnen in diesem Moment schwer, Ihre kurz-, mittel- und langfristigen Ziele in beruflicher/privater Hinsicht zu nennen?	☐	☐
Möchten Sie am liebsten alles selbst erledigen?	☐	☐
Sind Sie dafür bekannt, selten Nein zu sagen?	☐	☐
Reservieren Sie nur selten Zeit im Kalender für wichtige private Aktivitäten?	☐	☐
Arbeiten Sie häufig an mehreren Aufgaben parallel?	☐	☐
Brauchen Sie für viele Arbeiten mehr Zeit als gedacht?	☐	☐
Haben Sie das Gefühl, mehr zu reagieren, statt zu agieren?	☐	☐
Machen Sie regelmäßig Überstunden, um sich in Ruhe den wirklich wichtigen Aufgaben widmen zu können?	☐	☐
Gönnen Sie sich nur selten eine Arbeitspause?	☐	☐
Fühlen Sie sich von Ihrer Arbeit zunehmend gestresst?	☐	☐
Kommt bei Ihnen das Thema „Freizeit“ regelmäßig zu kurz?	☐	☐

Auswertung:

0 bis 4 Ja-Antworten: Gratulation! Sie sind geübt darin, die Zeit in Ihrem Sinne zu nutzen. Zeitprobleme scheinen Sie allenfalls vereinzelt zu haben. Nutzen Sie dennoch diese Spezialausgabe, um etwaige Optimierungspotenziale aufzudecken.

5 bis 8 Ja-Antworten: Sie versuchen zwar, Ihre Arbeitszeit möglichst effektiv zu managen, in der Praxis haben Sie jedoch trotzdem immer wieder das Gefühl, dass Ihnen die Zeit davonläuft, richtig? Die folgenden Seiten helfen Ihnen, Ihren täglichen Zeitdruck systematisch zu reduzieren.

9 bis 12 Ja-Antworten: Ob Sie nun zum Workaholic neigen oder es Ihnen schwerfällt, Prioritäten zu setzen – das Ergebnis spricht dafür, dass Sie ein größeres Zeitproblem haben. Wie Sie es systematisch lösen können, erfahren Sie in diesem Themenspezial.

• Akzeptieren Sie, dass Sie Zeit haben

Das ist die Prämisse für ein verändertes Zeitempfinden.

**Über Zeitnot zu klagen ist
kontraproduktiv:**

Es verstärkt den Druck

„Sorry, keine Zeit! Ich muss erst noch ...“, „Das geht heute auf keinen Fall. Ich habe so viele andere Aufgaben.“, oder „Ich hab die ganze Zeit so einen Stress, dass ich gar keine Pause mehr machen kann.“

Wir haben uns derart an die alltägliche Hetze gewöhnt, dass uns nicht mehr bewusst ist, wie oft uns diese Klage über die Lippen kommt. Kein Gespräch unter Freunden oder Kollegen, in dem nicht irgendwann von Stress und Zeitdruck die Rede ist. Wir haben das Gefühl, dass unsere Zeit knapper geworden ist. Und das ist natürlich falsch. Die Zeit ist nicht knapper geworden. Sondern es hat sich etwas daran geändert, wie wir unsere Tage füllen. Jeder Tag hat immer noch 24 Stunden.

Wir sind Meister im Müssen

Unser ganzes Leben wird von Zeitdruck bestimmt: *„Die Präsentation muss bis übermorgen stehen.“ „Bis zum Sommer müssen 4 Kilo runter.“ „Ich muss unbedingt noch in die neue Ausstellung, sie läuft nur noch diese Woche.“* Ob im Berufsleben oder privat: Wir sind Meister im Müssen, aber Anfänger im Einfachsein-Lassen. Unser Nonstop-Engagement lässt uns keine Zeit, darüber nachzudenken, ob das, was wir tun, wirklich sinnvoll ist. Es scheint, als seien wir so damit beschäftigt, das Wasser vom Boden aufzuwischen, dass wir nicht dazu kommen, einfach den Wasserhahn abzdrehen.

Gehen Sie den ersten Schritt

Wenn Sie etwas an diesem Zustand verändern möchten, holen Sie sich die Kontrolle über Ihre Zeit zurück: Machen Sie es zu Ihrer persönlichen Verantwortung, wie Sie mit diesen 24 Stunden täglich umgehen.



© fizkes - adobestock.com

• Wichtiges von Dringendem unterscheiden

Konzentrieren Sie sich auf die Aufgaben, die Sie wirklich erfolgreich machen.



© OliverFoerster - adobeStock.com

Dringend oder wichtig? Worum es bei Prioritäten geht

Häufig nehmen wir uns nicht genügend Zeit für die wirklich wichtigen Dinge in unserem (Arbeits-) Leben. Stattdessen wird unsere Energie über die Maßen von dringlichen Dingen in Anspruch genommen.

Dazu die folgende sehr erhellende Geschichte des Bestsellerautors Lothar Seiwert: Ein Spaziergänger geht durch einen Wald und begegnet einem Holzfäller, der hastig und mühselig damit beschäftigt ist, einen Baumstamm in kleinere Teile zu zersägen. Der Spaziergänger tritt näher heran, um zu sehen, warum der Holzfäller sich so abmüht, und sagt dann: „*Entschuldigen Sie, aber mir ist da etwas aufgefallen: Ihre Säge ist ja total stumpf! Wollen Sie sie nicht einmal schärfen?*“

Darauf stöhnt der Waldarbeiter erschöpft auf: „*Dafür habe ich keine Zeit – ich muss sägen!*“

Dringendes ist selten wichtig

Ein dazu passender Satz besagt, dass „*die wichtigen Dinge selten dringend und die dringenden Dinge selten wichtig*“ sind. So lässt sich der Waldarbeiter von der Dringlichkeit seiner Arbeit vereinnahmen, die ihm scheinbar keine Zeit für anderes lässt. Wichtiger wäre es, die Säge zu schärfen und die Arbeit mit der scharfen Säge letztlich schneller zu erledigen.

Dringlichkeit entsteht fast immer durch externen Druck

Die Konzentration auf das Wichtige statt auf das Dringende ist für Ihre persönliche Arbeitsorganisation von elementarer Bedeutung.



© Etnur - adobeistock.com

- Bei dringenden Dingen **reagieren** Sie nur,
- bei wichtigen Dingen hingegen **agieren** Sie. Die Übersicht unten zeigt die grundsätzlichen

Unterschiede zwischen diesen beiden Polen. Achten Sie einmal darauf: Dringende Dinge haben fast immer mit den Prioritäten und Terminen anderer zu tun. Denn jeder will alles sofort, und zwar am liebsten schon vorgestern!

- Wenn jemand einen Termin mit Ihnen vereinbaren will, möchte er ihn am liebsten sofort haben.

- Wenn jemand eine Anfrage erledigt haben will, möchte er sie am liebsten sofort bearbeitet wissen.
- Und natürlich: Wenn Sie wiederum andere um einen Gefallen bitten, hätten Sie es nicht auch gern sofort abgehakt?

Dem Druck von außen müssen Sie aktiv ein Gegengewicht entgegensetzen. Und das schaffen Sie nur, wenn Sie konsequent Prioritäten setzen.

Die Unterschiede zwischen „wichtig“ und „dringend“

	Wichtigkeit	Dringlichkeit
Fokus	Ziel, Erfolg	Zeit, Termin
Wirkung	Effektivität	Effizienz
Handlungsperspektive	Vision, Leitbild	Tagesgeschehen
Ergebnis	Zielerreichung	Aktionismus
Verhalten	selbstgesteuert	fremdgesteuert
Werkzeuge	Lebensrollen	Terminkalender
Planungsebene	Wochenplanung	Tagesplanung
Zeitsouveränität	eigene Prioritäten	Fremdtermine
Gefühlsebene	Freude, Spaß	Stress, Frust

Werden gern verwechselt, sind aber in jeder Hinsicht grundverschieden: Wichtiges und Dringendes.

Welche Vorteile es für Sie hat, wenn Sie Prioritäten setzen

Das entscheidende Grundproblem für ein erfolgreiches Zeit- und Lebensmanagement liegt darin, dass viele Menschen dazu tendieren ...

- nicht proaktiv zu planen, sondern sich von den kurzfristigen, unmittelbaren Ereignissen ihres Arbeitsalltags „überrollen“ zu lassen,
- sich nicht auf das Wesentliche zu konzentrieren, nämlich die nächsten Aktionsschritte zur Erreichung ihrer langfristigen Schlüsselaufgaben oder Lebensziele in Angriff zu nehmen.

Das Prioritäten-Prinzip anwenden heißt, darüber zu entscheiden, welche Aufgaben erstrangig, zweitrangig und welche nachrangig zu behandeln sind.

Agieren statt reagieren – durch eine persönliche Rangfolge

Mithilfe einer persönlichen Rangfolge stellen Sie die folgenden wichtigen Punkte sicher:

- Sie arbeiten vornehmlich an wichtigen oder notwendigen Aufgaben.

- Sie bearbeiten die Aufgaben gegebenenfalls auch nach ihrer Dringlichkeit.
- Sie konzentrieren sich jeweils nur auf eine Aufgabe (ohne das Gefühl zu haben, dass etwas anderes „anbrennt“).
- Sie nehmen die Aufgaben in der festgelegten Zeit in Angriff und erledigen sie in Ruhe.
- Sie delegieren alle Aufgaben (rechtzeitig!), die von anderen durchgeführt werden können.
- Am Ende der Planungsperiode bzw. eines Arbeitstags haben Sie zumindest die wichtigsten Dinge erledigt, selbst wenn etwas Unvorhergesehenes hinzugekommen ist.
- Sie lassen die Aufgaben, an denen Sie und Ihre persönliche Leistungsfähigkeit gemessen werden, nicht unerledigt liegen.

Die positiven Auswirkungen:

- Sie halten Ihre Termine mühelos ein – ohne Last-Minute-Aktionen.
- Die Arbeitsergebnisse werden befriedigender. Es ist ein gutes Gefühl, Unwichtiges effektiv zu erledigen und für komplexe, wichtige Aufgaben ausreichend Zeit zur Verfügung zu haben.
- Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte werden zufriedener, Konflikte werden vermieden.

• Die ABC-Analyse

3 einfache Kategorien für Ihre Prioritätensetzung

Der ABC-Analyse liegen die folgenden 3 Erfahrungen zugrunde:

Die wichtigsten Aufgaben (A-Aufgaben) ...

... machen durchschnittlich etwa 15 % aller Aufgaben und Tätigkeiten aus, mit denen sich eine Arbeitskraft befasst. Der eigentliche Wert (im Sinne eines Beitrags zur Zielerreichung/zum Erfolg) dieser Aufgaben liegt jedoch bei 65 %.

Durchschnittlich wichtige Aufgaben (B-Aufgaben) ...

... machen etwa 20 % an der Menge und auch 20 % am Erfolgswert der Aufgaben oder Tätigkeiten einer Arbeitskraft aus.

Weniger wichtige/unwichtige Aufgaben (C-Aufgaben) ...

... machen hingegen 65 % aller Aufgaben aus, haben aber nur den geringen Anteil von 15 % am Erfolgswert aller Aufgaben, die zu erfüllen sind.

Eine ABC-Analyse hilft,

- die wichtigsten, das heißt einträglichsten Aufgaben zuerst in Angriff zu nehmen (A-Aufgaben), um mit diesen wenigen Tätigkeiten bereits den größten Anteil am Erfolg zu erzielen.
- Die nächstwichtigen Vorhaben (B-Aufgaben) bringen noch einmal einen gewissen Ertragszuwachs,



Priorisieren Sie Ihre Aufgaben nach ABC.

- während mit der Erledigung der vielen, aber weniger wichtigen Arbeiten (C-Aufgaben) nur noch ein kleiner Ertrag erzielt wird.

A-Aufgaben sollten Sie

- rechtzeitig angehen,
- ohne Zeitdruck sowie
- mit dem Ziel hoher Qualität erledigen.

B-Aufgaben sollten Sie

- in den Tagesablauf integrieren,
- teilweise delegieren und
- immer so effizient wie möglich erledigen.

C-Aufgaben sollten

- möglichst wenig Zeit in Anspruch nehmen,
- immer daraufhin geprüft werden, ob sie sich delegieren lassen.

• Analysieren Sie Ihre Arbeitssituation

Welche Tätigkeiten/Routinen bestimmen Ihren Tag, und wie stark?

Stellen Sie fest: Wo genau geht Ihre Zeit hin?

Um Ihre Aufgaben künftig realistisch und gezielt zu priorisieren, sollten Sie den Ist-Zustand Ihres Arbeitsalltags kennen: Welche Tätigkeiten/Routinen bestimmen wie stark Ihren Tag? Dann können Sie auch gleich überprüfen, wie viel Zeit Sie bisher Ihren A-, B- und C-Aufgaben widmen.

Das geht am einfachsten, wenn Sie einmal eine Woche lang eine „Zeit- und Aktivitätenanalyse“ vornehmen. Diese Bestandsaufnahme zeigt Ihnen, wo Änderungsbedarf besteht. Nutzen Sie dafür entweder unser Formular (siehe Ausfüllbeispiel unten) oder eine App: Gut bewertete Gratis-Apps sind beispielsweise „Zeiterfassung“ für Android-Geräte oder „Nutchace Zeitprotokoll“ für iPhone und iPad.

So werten Sie Ihre „Zeit- und Aktivitätenanalyse“ aus

Werten Sie Ihre Aufzeichnungen anschließend mithilfe der folgenden Fragen aus:

- Entsprechen die Tagesverläufe Ihrer Vorstellung? Welche Ihrer Tätigkeiten sind entbehrlich gewesen?
- Gibt es typische Situationen, in denen Sie das Gefühl hatten, Ihre Zeit zu vergeuden?
- Welche sind Ihre größten Zeitfresser?

BEISPIEL

Muss das denn sein?

Bislang hat Frau Kern eingehende E-Mails immer sofort gesichtet. Nun wird ihr klar, dass sie diese Aufgabe erheblich in ihrem Arbeitsfluss stört. Ebenso sieht sie nun, dass viele Teambesprechungen mangels Struktur zu lange dauern und nicht immer zu „greifbaren“ Ergebnissen führen. Zudem erkennt sie, dass ihr Prinzip der „offenen Tür“ dazu geführt hat, dass häufig Kollegen oder Mitarbeiter auf einen Plausch vorbeikommen.

Ausfüllbeispiel: „Zeit- und Aktivitätenanalyse“

Uhrzeit	Aktivitäten	Anmerkungen/Störungen
7:30–8:30	Post/E-Mails checken	
8:30–9:30	Teambesprechung	Disput zwischen den Kollegen Mayr und Wulf
9:30–10:15	Mitarbeiter Maier hat Fragen zum Projekt	Wollte zusätzlich noch das Angebot für Kunde X erstellen
10:15–12:15	Angebotserstellung	3 eingehende Telefonate
...	...	...

• Wie Sie Störungen reduzieren

So sichern Sie sich konzentrierte Arbeitszeit.



© Elnur - adbestock.com

Es sind nicht nur die äußeren Bedingungen, die uns unter Druck setzen. Häufig schaffen wir die Ursachen selbst – und nur wir können sie auch beseitigen.

Bearbeiten Sie E-Mails selbstbestimmt

Achten Sie z. B. mal darauf, wann Sie sich neu eingegangene E-Mails ansehen: Wenn Sie gerade an einer unangenehmen Aufgabe sitzen? Wenn Sie das Gefühl haben, eine kleine Pause zu brauchen? So sorgen Sie dafür, dass E-Mails Ihre Konzentration nicht stören:

- Schalten Sie das akustische und visuelle Signal, das Sie über den Eingang neuer E-Mails informiert, aus.
- Bearbeiten Sie Ihre elektronische Post gebündelt – genauso wie Sie es mit Ihrer

Papierpost tun – und am besten zu festen Zeiten: je nach E-Mail-Aufkommen 2- bis 4-mal täglich. Das Gros der E-Mails können Sie üblicherweise direkt bearbeiten – tun Sie's! Denn was Sie zunächst nur lesen, ohne darauf zu reagieren, stapelt sich und muss später wieder gesichtet werden. Nur in Ausnahmefällen sollten Sie Ihre E-Mails querlesen, um festzustellen, ob etwas Dringendes darunter ist.

Sichern Sie sich telefonfreie Zeiten

- Schaffen Sie sich regelmäßig „stille Stunden“, in denen Sie keine Anrufe entgegennehmen. Nutzen Sie die Möglichkeit der Rufumleitung zur Sekretärin oder zu einem anderen Mitarbeiter. Sind Sie allein, schalten Sie den Anruf-

beantworter als Puffer ein, wenn Sie an einer wichtigen Arbeit sitzen. Wenn Sie diese anonyme Maschine nicht einsetzen wollen, beauftragen Sie einen Sekretariatsdienst, der sich für Sie meldet.

- Etablieren Sie jeden Tag eine Zeitspanne, in der Ihre Telefonnummer innerbetrieblich zum Tabu erklärt wird. Erläutern Sie Ihren Mitarbeitern, warum diese Maßnahme für Sie wichtig ist – Sie werden auf Verständnis stoßen.
- Nutzen Sie den Anrufbeantworter unbedingt auch dann, wenn Sie manchmal besonders früh oder besonders spät am Arbeitsplatz sind.
- Ideal ist, wenn Sie generell die erste Morgenstunde einer wichtigen Aufgabe widmen, noch vor dem ersten Sichten der E-Mails: Sie sind dann frisch und ausgeruht, und in der Regel gehen weniger Telefonate ein.

Steuern Sie aktiv die Kommunikation mit Mitarbeitern & Kollegen

- Richten Sie, zunächst probeweise, feste Sprechzeiten und auch Nicht-Sprechzeiten ein. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran: Stören Sie während dieser „stillen Stunden“ auch Ihre Mitarbeiter nicht!
- Arbeiten Sie grundsätzlich mit festen Besprechungsterminen, und gewöhnen Sie Ihre Mitarbeiter daran, diese Zeiten effektiv vorzubereiten und zu nutzen.
- Beantworten Sie die E-Mails bzw. Intranet-Nachrichten von Kollegen und Mitarbeitern schnell und zuverlässig. Wenn Ihre Gesprächspartner darauf vertrauen können, zeitnah eine Antwort von Ihnen zu erhalten, werden sie Sie seltener anrufen bzw. persönlich bei Ihnen vorbeikommen.



Sorgen Sie dafür, dass Sie mindestens 30 Minuten konzentrierte Arbeitszeit pro Tag haben.

© rdnt - adbestock.com

• Zeit-Realismus: Tappen Sie nicht in die Leere-Blatt-Falle!

Leerer Kalender = freie Zeit?

Vor allem zu Jahresbeginn sind wir sehr großzügig mit dem Platz in unserem Kalender: Es ist ja noch so viel frei. Erschreckend schnell verwandelt sich jedoch alles in ein unübersichtliches Termindickicht. Und es geht nicht nur um Termine: Mindestens genauso wichtig ist Ihre persönliche Kapazitätsauslastung. Wie ist es bei Ihnen? Berücksichtigen Sie bei Ihrer Zeitplanung Aktivitäten wie E-Mails beantworten, Ablage managen und neue Ideen entwickeln? Oder tragen Sie nur „richtige“ Termine in Ihren Kalender ein? Kein Eintrag heißt dann: Hier passt noch was rein? Damit ist Stress vorprogrammiert.



Blockieren Sie Zeitfenster für Ihre Aufgaben

Besser: Ermitteln Sie Ihre tatsächliche Kapazitätsauslastung. Übertragen Sie diese Aktivitätenzeiten in Ihren Kalender, vielleicht in einer bestimmten Farbe. Wichtig: Behandeln Sie diese Einträge wie richtige Termine. Dann wird sich Ihr Kalender nicht mehr wahllos mit anderen Aufgaben und Verabredungen füllen.

Placebo-Termine für langfristige Pufferzeiten

Um nicht in die Leere-Blatt-Falle zu tappen, können Sie auch einfach Placebo-Termine eintragen:

- Blocken Sie übers Jahr verteilt mindestens 2 Tage pro Woche im Voraus. Wenn Sie auf Papier planen, am besten mit Bleistift. Wenn Sie elektronisch planen, denken Sie sich einfach einen schönen Namen für diese Termine aus.
- Kommt dann eine Terminanfrage, können Sie die Zeit ganz bewusst freigeben – oder eben nicht.

• Absolut praxistauglich!

Liebe Leserin, lieber Leser,



sicherlich haben Sie schon mal etwas von dem Pareto-Prinzip bzw. von der 80:20-Regel gehört. Die meisten Leser, mit denen ich spreche, können auch mehr

oder weniger erklären, wofür das Pareto-Prinzip steht. Aber kaum jemand nutzt es konkret in seinem/ihrer beruflichen Alltag!

Versprochen: Wenn Sie das Prinzip nur einmal ernst nehmen und dann in Zukunft im Hinterkopf behalten, wird das großen Einfluss auf Ihr Aufgabenmanagement haben.

Und auch die weiteren Methoden und Prinzipien in dieser Ausgabe sind große Energie- und Zeitsparer.

Vieles davon lässt sich kombinieren, anderes – wie beispielsweise die Pomodoro-Technik und die 52-17- Methode – können Sie danach auswählen, was Ihnen mehr zusagt und was besser in Ihren Arbeitsalltag passt. Und natürlich können Sie die den Methoden und Prinzipien zugrundeliegenden Ideen aufgreifen und dann für Ihre Zwecke modifizieren.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei! Ihre



Ihre Susanne Roth, Chefredakteurin

Susanne Roth ist selbstständige Beraterin und Fachautorin zahlreicher Ratgeber und Praxis-Kurse. Ihre Schwerpunkte liegen in allen Fragen des Selbst- und Zeitmanagements. Frau Roth ist langjährige Chefredakteurin von „simplify my work life“.

• Das Pareto-Prinzip

Warum die 80:20-Regel am Anfang jeder Prioritätensetzung steht

Vilfredo Pareto, italienischer Volkswirt und Soziologe (1848-1923), hat Anfang des 20. Jahrhunderts durch statistische Untersuchungen herausgefunden, dass 20 Prozent der italienischen Familien 80 Prozent des italienischen Volksvermögens besaßen. Er hat dann nachgeprüft, ob sich dieses Verhältnis auch auf andere Gebiete übertragen lässt. Seine 20:80- oder 80:20-Regel heißt:

„Innerhalb einer gegebenen Gruppe oder Menge weisen einige wenige Teile einen weitaus größeren Wert auf, als dies ihrem relativen, Größenmäßigen Anteil an der Gesamtmenge in dieser Gruppe entspricht.“

Sie können somit das Pareto-Prinzip auch als Regel über das Verhältnis von Aufwand und Ergebnis nutzen.

Für Ihr Unternehmen bedeutet das beispielsweise, dass

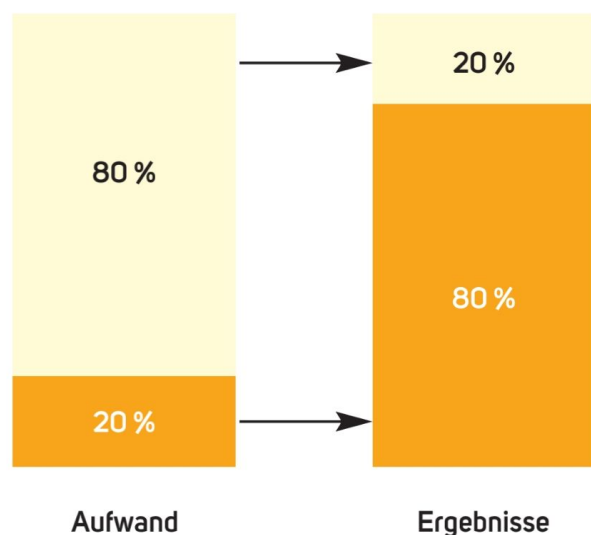
- 20 Prozent Ihrer Kunden so wichtig sind, dass sie für 80 Prozent des Umsatzes verantwortlich sind,
- 20 Prozent Ihrer Mitarbeiter 80 Prozent der Fehltage verursachen,
- 20 Prozent Ihrer Waren 80 Prozent des Umsatzes bringen,
- 20 Prozent der Produktionsfehler 80 Prozent des Ausschusses verursachen,
- 20 Prozent Ihrer Zeitungen 80 Prozent der für Sie wichtigen Nachrichten enthalten,
- 20 Prozent Ihrer Produkte 80 Prozent der Fertigungskosten verursachen,
- 20 Prozent der Besprechungszeit 80 Prozent Ihrer Beschlüsse bewirken
- 20 Prozent der Aufwendungen 80 Prozent der Kosten entsprechen,
- 20 Prozent Ihrer Zeitdiebe 80 Prozent des Schadens verursachen.

So wirkt das Pareto-Prinzip

Für Ihre Arbeitsorganisation bedeutet das Pareto-Prinzip grundsätzlich: 20 Prozent Ihrer Aufgaben sind so wichtig, dass Sie damit 80 Prozent Ihres Arbeitserfolges erreichen werden. Sie sollten also nicht zuerst die leichtesten, interessantesten oder kürzesten Aufgaben erledigen, sondern die bedeutendsten oder wichtigsten.

Überprüfen Sie beispielsweise Ihre Kundendatei und die Umsätze. Machen Sie mit 13 Prozent Ihrer Kunden 79 Prozent Ihres Umsatzes? Dann ist in diesem Punkt das Pareto-Prinzip gültig. Auch das Verhältnis 13:79 oder 15:85 oder vergleichbare Größen werden als Pareto-Prinzip bezeichnet. Es gilt: Wenige Dinge oder Menschen tragen zum Erfolg in hohem Maße bei. Die wichtigsten Impulse gehen von einer kleinen Einheit aus.

Grafisch lässt sich das so darstellen:



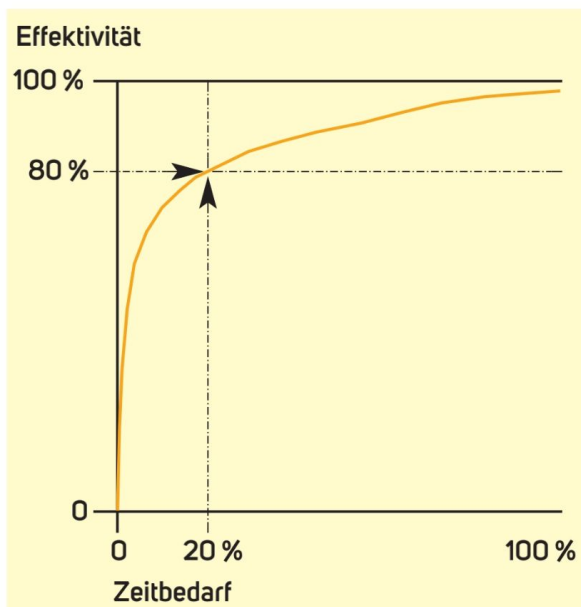
Wenige wichtige Aufgaben, Maßnahmen und Ergebnisse tragen zum Erfolg 80 Prozent bei,

Person	Beziehung
Ihr direkter Vorgesetzter,	da von ihm oder ihr viele Prioritäten ausgehen
Einige Personen auf oder über der Ebene des Vorgesetzten,	die den größten Einfluss auf den Chef/die Chefin haben
Alle Mitarbeiter, die Ihnen direkt unterstellt sind,	von deren guter Leistung Ihr Erfolg abhängt
Kollegen aller Abteilungen,	die Sie zur Unterstützung Ihrer Arbeit brauchen
Die wichtigsten Personen außer halb des Unternehmens, wie Großkunden, wichtige Lieferanten und andere Geschäftsbeziehungen,	die durch ihre Aufträge oder Verbindungen Ihr Gehalt gewährleisten

Beispiel-Liste: Welche Personen haben den größten Einfluss auf Ihre Arbeit und Ihren Erfolg?

während die vielen relativ nebensächlichen Aufgaben nur 20 Prozent Erfolg bringen. Wenn Sie die 80 Prozent des Erfolgs mit 20 Prozent Ihrer Zeit erreicht haben, brauchen Sie anschließend 80 Prozent Ihrer Zeit, um ein hundertprozentiges Ergebnis zu erzielen.

Wenn die Grafik in Form einer Kurve dargestellt wird, heißt das auch, dass sich die Kurve der 100-Prozent-Marke zwar immer dichter nähert, diese aber niemals erreicht. Auch nicht, wenn Sie täglich 24 Stunden arbeiten. Das Pareto-Prinzip erlaubt keinen Perfektionismus.



9 Gründe, das Pareto-Prinzip im Alltag zu berücksichtigen

Das Pareto-Prinzip

1. hilft Ihnen, mit Perfektionismus und Aufschieberitis fertig zu werden,
2. hilft Ihnen, Problemursachen zu ermitteln,
3. dient Ihnen zur Problemlösung,
4. befähigt Sie, Alternativen besser auszuwählen,
5. ist ein Entscheidungsinstrument,
6. ist die Grundlage, um Prioritäten zu setzen,
7. ist die Grundlage für andere Prioritätenregeln, wie beispielsweise die ABC-Analyse oder das Eisenhower-Prinzip,
8. wirkt wie ein Hebel, der hohen Druck bei geringem Kraftaufwand erzeugt,
9. hilft Ihnen bei der konkreten Arbeitsplanung und Arbeitsorganisation.

Machen Sie den Pareto-Check

Ob Sie freiberuflich arbeiten, ein Unternehmen haben oder angestellt sind: Sie können mit dem Pareto-Prinzip herausfinden, welche 20 Prozent Ihrer Tätigkeiten die ausschlaggebenden für Ihren Erfolg sind. Wenn Sie das dann bei Ihrer täglichen Aufgabenplanung im Hinterkopf behalten, sind Sie einen guten Schritt weiter.

Die Gewichtung wirkt sich bei der Frage aus,

- ob Sie eine Aufgabe selbst erledigen, delegieren – oder auch streichen,

- **wann** Sie eine Aufgabe erledigen (wenn beispielsweise ein Kunde, der zu den 20 Prozent Ihrer wichtigsten Kunden gehört, einen eiligen Wunsch hat, werden Sie das anders behandeln als Sonderwünsche der anderen 80 Prozent),
- **in welcher Qualität** Sie eine Aufgabe erledigen.

Machen Sie den Pareto-Check: Erstellen Sie eine Liste mit Aufgaben, die Sie im vergangenen Monat erledigt haben, und kennzeichnen Sie die Aufgaben:

- Welche 20 Prozent Ihrer Aufgaben sind die wichtigsten unter Berücksichtigung Ihrer Ziele?
- Welches sind die 80 Prozent weniger wichtigen Aufgaben?
- Spiegelt das der Zeitaufwand der jeweiligen Aufgaben wider?

So wirkt das Pareto-Prinzip in menschlichen Beziehungen

Sie können das Pareto-Prinzip auch anwenden, wenn Sie zu einem Projekt Gespräche führen, Informationen sammeln und Meinungen einholen. Wenn Sie mit zehn Personen sprechen wollen, sind nach der 20:80-Regel zwei Personen diejenigen, die Ihnen 80 Prozent der Informationen bringen.

Und auch bei Ihrem Kontaktmanagement lohnt es sich, das Pareto-Prinzip im Hinterkopf zu behalten. Legen Sie eine Liste der Personen oder Beziehungen mit hoher Hebelwirkung an. Halten Sie darin auch fest, warum jeweils die hohe Hebelwirkung besteht. Ein Beispiel sehen Sie oben auf der Seite.

• Das Eisenhower-Prinzip

Sortieren Sie Ihre To-dos schnell und einfach nach Prioritäten

Was kommt an 1. Stelle?

„Das Wichtigste zuerst erledigen und unwichtige Dinge ignorieren!“ – so einfach ist es, Prioritäten zu setzen. Aber was ist eigentlich wichtig? Die dringende Bitte des Kollegen um Unterstützung beim Zahlensammeln für die neueste Statistik? Die Unterlagen, die bis heute Nachmittag auf dem Schreibtisch des Chefs liegen müssen? Oder die Internetrecherche für den nächsten Vortrag?

Es gibt ein einfaches Hilfsmittel: Versetzen Sie Ihre Aufgaben mit Etiketten, um sie in eine sinnvolle Reihenfolge zu bekommen. Die folgenden Kategorien gehen auf eine Hierarchisierung der To-dos zurück, die der frühere US-Präsident Dwight D. Eisenhower entwickelt und mit großem Erfolg praktiziert hat:

- A:** Super-Aufgaben (wichtig und dringend)
- B:** Später-Aufgaben (wichtig, aber nicht dringend)
- C:** Sofort-Aufgaben (dringend, aber nicht wichtig)
- D:** Sinnlos-Aufgaben (weder wichtig noch dringend)

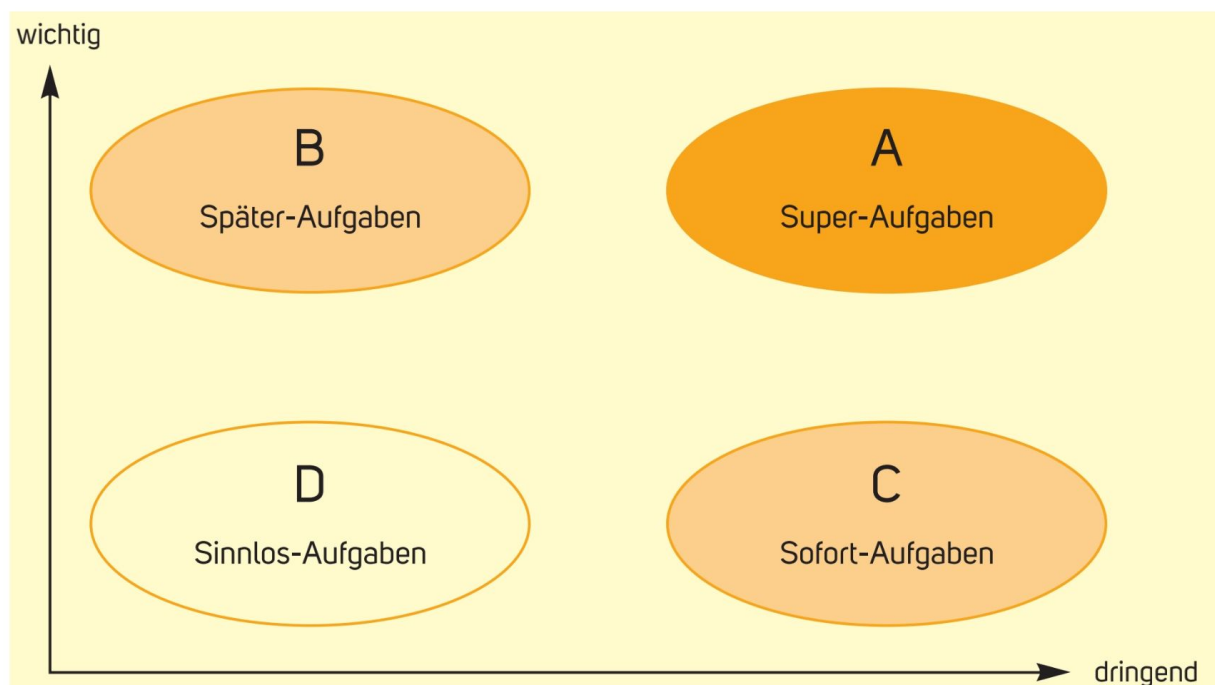
D: Sinnlos-Aufgaben (weder wichtig noch dringend)

A: Super-Aufgaben

Das sind die Tätigkeiten, auf die es wirklich ankommt. Diese Aufgaben bringen Sie Ihren Zielen näher – und genau deshalb bekommen sie „Prio A 1“. Hier geht es um Ihre Karriere, um große berufliche Projekte, aber auch um private Wünsche und Ziele.

Wichtig ist bei dieser Kategorie:

- Achten Sie bei Ihrer Tagesplanung darauf, dass Sie den größten Teil Ihrer Zeit für Super-Aufgaben reservieren. Denken Sie an das Pareto-Prinzip: Auch wenn Ihre Super-Aufgaben vielleicht nur 20 Prozent Ihrer To-dos ausmachen, machen sie 80 Prozent Ihres Erfolgs aus – und brauchen ein entsprechend großes Zeitbudget.



Die 4 Kategorien nach Eisenhower.

- Lassen Sie es vor allem nicht zu, dass sich weniger wichtige Sofort-Aufgaben in den Vordergrund drängen. Solche Sofort-Aufgaben kommen oft von außen, den Zeitdruck macht ein anderer. Prüfen Sie nach Ihren eigenen Kriterien, ob die Eile gerechtfertigt ist!

B: Später-Aufgaben

Diese Aufgaben sind nicht unwichtig, haben aber noch Zeit. Zu den Später-Aufgaben gehören sowohl wichtige Projekt- und Optimierungsaufgaben, die nicht sofort erledigt werden müssen, als auch Routinetätigkeiten, der übliche „Papierkram“ und andere Verwaltungsarbeiten.

Wichtig ist bei dieser Kategorie:

- Halten Sie Später-Aufgaben sehr diszipliniert schriftlich fest, damit Sie Ihren Kopf freihaben für das, woran Sie gerade arbeiten.
- Geben Sie wichtigen Später-Aufgaben sofort einen festen Termin – schieben Sie sie nicht auf die lange Bank! Sonst werden sie bald zu brandeiligen Super- Aufgaben und müssen unter Zeitdruck erledigt werden.
- Und versuchen Sie, möglichst viele der weniger wichtigen Später-Aufgaben zu delegieren.

C: Sofort-Aufgaben

Wie der Name schon sagt: Diese Aufgaben sollten Sie sofort erledigen. Doch es gibt einen Haken bei dieser Kategorie, nämlich: Dass eine Aufgabe dringend ist, ist in der Regel leicht zu

erkennen – zumal auf die Dringlichkeit meist von den Personen hingewiesen wird, die auf die Erledigung warten. Ob die Aufgabe aber auch wirklich wichtig ist, lässt sich oft erst auf den zweiten Blick erkennen.

Wichtig ist bei dieser Kategorie:

- Auch wenn es meist recht befriedigend ist, Sofort-Aufgaben zu erledigen: Stürzen Sie sich nicht blindlings auf sie. Überlegen Sie erst mal, ob es sich wirklich lohnt, das Ganze anzugehen – vor allem, wenn Sie zu den Menschen gehören, die gern „alles schnell wegarbeiten“.
- Versuchen Sie, möglichst viele der Sofort-Aufgaben zu delegieren – bevor sie brandeilig werden.

D: Sinnlos-Aufgaben

Über diese Aufgaben muss man sich nicht lange den Kopf zerbrechen – einfach links liegen lassen und rigoros von der To-do-Liste streichen! Achten Sie darauf, so wenig Zeit wie möglich mit Sinnlos-Aufgaben zu vergeuden.

Probieren Sie die Zuordnung aus: Im 60-Sekunden-Test

Auf der nächsten Seite finden Sie einen Test mit ein paar To-dos, die im Alltag auf Ihrem Schreibtisch landen können. Schätzen Sie ihre Dringlichkeit und Wichtigkeit ein, und ordnen Sie ihnen die Prioritäten A bis D zu.

60-Sekunden-Test: „Super“ oder „Sinnlos“? Machen Sie den Aufgaben-Check nach dem Eisenhower-Prinzip

Sehen Sie sich die folgenden To-Dos durch und kreuzen Sie an: Handelt es sich dabei jeweils um eine Super-, eine Später-, eine Sofort- oder um eine Sinnlos-Aufgabe?

	A – Super	B – Später	C – Sofort	D – Sinnlos
1. Ein wichtiger Kunde meldet sich mit einer gravierenden Beschwerde und droht damit abzuspringen.	☐	☐	☐	☐
2. In 14 Tagen ist die Umsatzstatistik für das vergangene Halbjahr fällig.	☐	☐	☐	☐
3. Sie haben Freunde zum Abendessen eingeladen, haben aber nichts im Kühlschrank.	☐	☐	☐	☐
4. Sie bekommen eine Einladung zu einem Meeting, das nicht direkt mit Ihrem Aufgabenbereich zu tun hat.	☐	☐	☐	☐
5. In Ihrem Büro herrscht Chaos: Eigentlich wollten Sie schon längst mal gründlich aufräumen.	☐	☐	☐	☐
6. Tabellenkalkulationen sind nicht Ihre Stärke. Trotzdem haben Sie sich vorgenommen, eine ausgeklügelte Umsatzstatistik zu erstellen.	☐	☐	☐	☐
7. Der TÜV Ihres Autos ist abgelaufen.	☐	☐	☐	☐
8. Ihr großer Traum ist es, sich selbstständig zu machen.	☐	☐	☐	☐

Auflösung des 60-Sekunden- Tests

Und hier die Ergebnisse. Vergleichen Sie sie mit Ihren eigenen Einschätzungen:

1. „Ein wichtiger Kunde meldet sich mit einer gravierenden Beschwerde und droht damit abzuspringen.“

Super-Aufgabe. Diese Angelegenheit ist ebenso wichtig wie dringend. Sie müssen sie umgehend in Angriff nehmen, denn hier geht es um die Zukunft Ihrer Firma!

2. „In 14 Tagen ist die Umsatzstatistik für das vergangene Halbjahr fällig.“

Später-Aufgabe. Wichtig ist jedoch, dass Sie für diese Aufgabe gleich einen Erledigungstermin reservieren, und zwar schriftlich. Damit stellen Sie sicher, dass Sie die Aufgabe nicht

vergessen und sie plötzlich brandeilig wird – und Sie können sich in Ruhe anderen Aufgaben zuwenden. Überlegen Sie auch, ob Mitarbeiter oder Kollegen Ihnen in der Vorbereitung Arbeit abnehmen können – noch ist Zeit, etwas zu delegieren.

3. „Sie haben Freunde zum Abendessen eingeladen, haben aber nichts im Kühlschrank.“

Sofort-Aufgabe. Wenn Sie Ihre Freunde nicht enttäuschen wollen, sollten Sie gleich einkaufen gehen oder bei einem guten Lieferservice ein komplettes Menü für alle bestellen. Beim nächsten Mal sollten Sie besser planen und das Essen rechtzeitig vorbereiten – dann wird daraus eine einfache Später-Aufgabe.

4. „Sie bekommen eine Einladung zu einem Meeting, das nicht direkt mit Ihrem Aufgabenbereich zu tun hat.“

Sinnlos-Aufgabe. Das Meeting bringt Sie nicht weiter. Wenn es also keine anderen Gründe für die Teilnahme gibt (beispielsweise, weil Ihr Chef Sie darum gebeten hat oder weil Sie als Beobachter/Ideenlieferant dazugebeten werden): Sagen Sie guten Gewissens ab.

5. *„In Ihrem Büro herrscht Chaos: Eigentlich wollten Sie schon längst mal gründlich aufräumen.“*

Später-Aufgabe. Die Empfehlung lautet jedoch, dass Sie diese Aufgabe nicht mehr lange aufschieben, denn Chaos auf dem Schreibtisch kostet viel Zeit und Energie. Vielleicht hilft Ihnen auch ein Strategiewechsel: Streichen Sie das „gründlich“, und planen Sie anstelle der großen Aufräumaktion tägliche kleinere Optimierungsschritte ein.

6. *„Tabellenkalkulationen sind nicht Ihre Stärke. Trotzdem haben Sie sich vorgenommen, eine ausgeklügelte Umsatzstatistik zu erstellen.“*

Sinnlos-Aufgabe. Da Sie nicht über die entsprechenden Kenntnisse verfügen, wird Sie das Ganze viel Zeit kosten, aber keine wirklich brauchbaren Resultate liefern. Das heißt: Überlassen Sie diese Aufgabe jemandem, der es besser kann – ob intern oder extern. Die Alternative, wenn sich das auf Dauer für Sie lohnt: Eignen Sie sich das entsprechende Know-how an.

7. *„Der TÜV Ihres Autos ist abgelaufen.“*

Sofort-Aufgabe. Wenn Sie Ihr Auto nicht umgehend zum TÜV anmelden, drohen Bußgelder und Punkte in Flensburg.

8. *„Ihr großer Traum ist es, sich selbstständig zu machen.“*

Super-Aufgabe. Reservieren Sie Zeit für große Pläne und Träume. Die haben immer Vorrang.

• Die ALPEN-Methode

Starten Sie hoch motiviert in einen gut strukturierten Tag – mit nur 5 Minuten Planungszeit

Die ALPEN-Methode von Zeitmanagement-Experte Lothar Seiwert ist ein Klassiker – ein effektives Planungsinstrument, das sich für Ihre tägliche Zeitplanung sowohl mit Outlook (siehe auch Info- Kasten unten) als auch im Zeitplanbuch bestens eignet.

Ihre Vorteile bei der Tagesplanung mit der ALPEN-Methode:

- Die Methode ist einfach und erfordert mit ein wenig Übung nur fünf Minuten tägliche Planungszeit.
- Sie haben einen detaillierten Überblick über das, was Sie am nächsten Tag erledigen wollen – bereits geordnet nach Art der Aufgaben, der Dringlichkeit und der benötigten Zeit.
- Sie können die Aufgaben konzentriert nacheinander abarbeiten. So sind Sie weniger anfällig für die klassischen Zeitdiebe wie Störungen von außen oder die eigene Unlust.

Die 5 Stufen der ALPEN-Methode

Stufe	Was ist zu tun?
1	A ufgaben zusammenstellen
2	L änge der Tätigkeiten schätzen
3	P ufferzeiten für Unvorhergesehenes reservieren
4	E ntscheidungen über Prioritäten, Kürzungen und Delegation treffen
5	N achkontrolle – Unerledigtes übertragen

1. Stufe: Aufgaben zusammenstellen

Notieren Sie sich abends alle Aufgaben, die Sie am nächsten Tag erledigen möchten:

- Unerledigtes von heute
- neu hinzukommende Tagesaufgaben
- Termine, die wahrzunehmen sind
- periodisch wiederkehrende Aufgaben
- Arbeiten aus Ihrer allgemeinen Aufgabenliste

Wenn Ihr Zeitplanbuch oder Ihre Zeitplan-Software nicht bereits die entsprechenden Rubriken vorgibt, unter denen Sie die Aufgaben vorsortieren können, versehen Sie die Aufgaben mit Kürzeln, beispielsweise den folgenden:

A = Assistentin

B = Besuche, Meetings (im Haus)

D = Delegationen

K = Kommunikation: alle Schreibvorgänge/
Diktate

L = alle Lesevorgänge

Buch und kostenloser Online-Kurs für die Tagesplanung mit Outlook

Wenn Sie Ihre Termine, Aufgaben etc. mit Outlook planen und sich in diesem Programm nicht ganz sattelfest fühlen, ist folgendes Buch eine exzellente Hilfe:

„Zeitmanagement mit Outlook: Die Zeit im Griff mit Microsoft Outlook 2010–2019 Strategien, Tipps und Techniken“ von Lothar J. Seiwert u. a. (O'Reilly, 238 Seiten, 19,90 €, 12. erweiterte und aktualisierte Auflage, berücksichtigt die Outlook-Versionen 2019, 2016, 2013 und 365).

Praktisch: Mit dem Buch erhalten Sie den Zugang zu zusätzlichen Videolektionen im Internet.

- M** = E-Mails
- P** = Projektarbeit
- R** = Reisen/Termine außer Haus
- T** = Telefonate
- V** = Video- und Telefonkonferenzen

Gewöhnen Sie es sich an, die Aufgabensammlung von vornherein so anzulegen, dass

- die Aufgaben in einer vorläufigen Rangfolge aufgelistet sind,
- zwischen arbeitsintensiven Tätigkeiten und Kurzaufgaben unterschieden wird und
- gleichartige Aufgaben gebündelt sind – sodass Sie beispielsweise Telefonate, E-Mails oder Ablagearbeiten in einem Block erledigen.

Das ist jedoch nur der Anfang. Ein realistischer Tagesplan muss immer auf das reduziert werden, was Sie tatsächlich bewältigen können. Das geschieht in der zweiten bis vierten Stufe.

2. Stufe: Länge der Tätigkeiten schätzen

Notieren Sie nun hinter jeder Tätigkeit den Zeitbedarf, den Sie für die Erledigung in etwa veranschlagen müssen. Anschließend addieren Sie die voraussichtlichen Zeitvorgaben.

Möglicherweise werden Sie anfangs Probleme haben, die Bearbeitungszeiten realistisch einzuschätzen. Versuchen Sie es dennoch! Denn auf Dauer lohnt sich das für Sie:

- Sie arbeiten erheblich konzentrierter und unterbinden Störungen konsequenter, wenn Sie sich einen konkreten Zeitrahmen vorgegeben haben.
- Bei ungeliebten und aufschubgefährdeten Aufgaben nehmen Sie im Nachdenken über die Bearbeitungszeit schon die erste Hürde: Sie sehen sich bereits bei der Erledigung. Der zweite Schritt, die Erledigung selbst, fällt Ihnen dadurch viel leichter.
- Sie verhindern auf diese Weise, dass unangenehme Aufgaben in Ihrer Vorstellung „wachsen“ – also komplexer und langwieriger

erscheinen, als sie es sind, was zum Aufschieben führen kann („Diese Aufgabe ist so kompliziert, darum kann ich mich diese Woche nicht kümmern, dafür brauche ich einen wirklich ruhigen Tag“).

Die Fallstricke unsers „mentalen Rahmens“

Überprüfen Sie Ihre Zeitvorgaben rückwirkend regelmäßig daraufhin, ob Sie sich für die Erledigung von Aufgaben nicht zu viel Zeit „gönnen“ – und dann auch benötigen.

Das hat etwas mit den Fallstricken unseres „mentalen Zeitrahmens“ zu tun, wie es auch das Parkinsonsche Gesetz lehrt: dass nämlich Aufgaben sich gerne dehnen – bis sie genau die Zeit ausfüllen, die wir für sie reserviert haben. Besonders gefährlich ist dieser Effekt bei Aufgaben, die wir noch nicht genau kennen und als „kompliziert“ einschätzen.

3. Stufe: Pufferzeiten reservieren

Befolgen Sie die 60:20:20-Regel: Verplanen Sie nicht mehr als 60 Prozent Ihrer Zeit, sodass 40 Prozent als Puffer für unerwartete oder nicht planbare Aufgaben reserviert bleiben.

So ordnen Sie die Pufferzeiten zu:

- Reservieren Sie 60 Prozent Ihrer Arbeitszeit für Ihre geplanten Aufgaben.
- 20 Prozent sind für nicht planbare kleinere Aufgaben, die Sie nach dem Direkt-Prinzip sofort nach ihrem Eintreffen erledigen.
- Damit bleiben 20 Prozent für spontane soziale Aktivitäten (wie ungeplante Telefonate, Gespräche mit Kollegen und Mitarbeitern) sowie andere klassische „Störungen“, die jedoch Teil Ihrer Arbeit sind.

Haben Sie mehr als 60 Prozent Ihrer Arbeitszeit verplant, müssen Sie Ihren Aufgabenkatalog rigoros zusammenstreichen. Versuchen Sie, auf

Aufgaben mit Kürzel	Prio.	Std.	Delegation
P Metakom-Projekt (Testmarkt)	A	2,0	1 Std. an K.L.
B Schulte (Beurteilung)	A	1,5	
T Schmidt (Verkäuferstatistik)	B	0,5	an H.N.
K Fa. Günter (Angebot)	B		
R Audi-Händler	B	1,0	
L Fachzeitschriften	C	1,0	
T Müller Büro-Service (Fax)	C		
T Meyer (Personalmangel)	C		
M Müller (EDV-Liste)	C		
M Helmut (Waldlauf)	C		
M Schneider (Bericht)	C		
M K. Danesen (Termin)	C		
Summe		6,0	

Der fertige Tagesplan nach der 4. Stufe der ALPEN- Methode.

die 60-Prozent-Grenze zu kommen, indem Sie etwa

- Aufgaben reduzieren,
- falls möglich delegieren – ganz oder in Teilen, wie etwa die Recherche für ein Projekt – oder
- die Aufgabenstellung ändern (einen Besuch durch ein Telefonat ersetzen).

Den Rest müssen Sie entweder verschieben oder in Überstunden abarbeiten.

4. Stufe: Prioritäten, Kürzungen und Delegationen klären

In der vierten Stufe geht es darum, den Zeitbedarf der Tagesaufgaben auf sechs Stunden zu reduzieren. Das geht so:

- Setzen Sie mithilfe des Eisenhower- Prinzips (ab Seite 4 in dieser Ausgabe) Prioritäten, und bringen Sie Ihre Tagesaufgaben in eine Rangordnung.
- Überprüfen Sie den veranschlagten Zeitbedarf, und kürzen Sie die Zeiten aller Vorgänge auf das Notwendige. Bleiben Sie dabei aber realistisch.
- Loten Sie jede Aufgabe nach Delegations- oder Rationalisierungsmöglichkeiten aus. Machen

Sie sich klar: Diese Suche und der dafür nötige Zeitaufwand rechnen sich immer!

Oben sehen Sie dann den endgültigen Tagesplan in unserem Praxis-Beispiel.

5. Stufe: Nachkontrolle – Unerledigtes übertragen

Erfahrungsgemäß schaffen Sie Ihr Tagespensum nicht immer. Den Überhang müssen Sie dann auf einen anderen Tag übertragen. Wenn Sie eine Aufgabe mehrfach übertragen haben, wird sie Ihnen lästig – in diesem Fall gibt es zwei Möglichkeiten:

- Sie werden diese Aufgabe delegieren oder endlich selbst in Angriff nehmen – womit sie vom Tisch ist.
- Sie werden sie streichen, weil sie sich von selbst erledigt hat.

Sie werden feststellen: Der allabendliche Aufwand von anfangs 15, später zehn und dann nur noch fünf Minuten für die ALPEN-Methode wird Ihnen ein Vielfaches an Ertrag bringen:

- Schon auf der Fahrt nach Hause sowie auf dem morgendlichen Weg ins Büro verarbeitet

Ihr Unterbewusstsein die geplanten Aufgaben und hält mögliche Lösungen bereit.

- Da Sie Ihre Hauptaufgaben vor Augen haben und Bearbeitungsansätze erkennen, steht Ihnen der Tag nicht wie eine graue schwere Last bevor, sondern er wird durchsichtig, also plan- und greifbar.
- Sie nehmen Ihre Hauptaufgaben gezielt in Angriff und lassen sich weniger leicht durch Nebensächlichkeiten sowie durch das, was andere als „dringend“ an Sie herantragen, ablenken.

2 Umsetzungs-Tipps: So arbeiten Sie optimal mit der ALPEN-Methode

1. **Pläne als Arbeitswerkzeuge** Nehmen Sie Ihre Pläne ernst! Sie sind Ihre Arbeitswerkzeuge,

und sie können nur die Bedeutung haben, die Sie ihnen zugestehen.

2. **Die innere Balance bei der Arbeit** Disziplin wird insbesondere in der westlichen Welt häufig falsch verstanden, denn sie wird einfach mit strengem Reglement gleichgesetzt. Für Buddhisten steht Disziplin für die Konzentration auf das Wesentliche. Dieses Verständnis ist viel eher dazu geeignet, Klarheit und Balance in Ihren Arbeitstag zu bringen!

Legen Sie als Säulen eines disziplinierten Arbeitens folgende Grundsätze fest:

- den Sinn der Aufgaben verstehen
- sich den Aufgaben mit Leidenschaft widmen
- die Gedanken ordnen
- Ablenkungen vermeiden

• Die Pomodoro-Technik

Sichern Sie sich effektive Inseln der Konzentration

Im Flow sein: Selbstvergessen in einer Aufgabe versinken

Kennen Sie auch diese Art von „zerfledderten“ Arbeitstagen, an denen Sie viel wirbeln, aber wenig Sichtbares produzieren, und die einen so merkwürdig unbefriedigt zurücklassen? Solchen Tagen fehlt das Flow-Erlebnis, dieser Zustand höchster Konzentration, wenn wir an einer Aufgabe arbeiten, die unsere ganze Aufmerksamkeit erfordert.

Doch mal ganz ehrlich: Wer schafft das schon regelmäßig, wenn das Handy piept, dauernd neue E-Mails eingehen, Mitarbeiter in der Tür stehen oder wir auch ganz einfach uns selbst nachgeben: unserer Bereitschaft, an tausend andere Dinge zu denken?

Eine erstaunlich einfache, spielerische und alltagstaugliche Technik, mit der Sie sich konzentrierte Arbeitseinheiten sichern, ist „Pomodoro“. Francesco Cirillo hat die Pomodoro-Technik in den 1980er-Jahren erfunden. Der Name Pomodoro – italienisch für Tomate – rührt daher, dass Cirillo für seine Technik einen Küchenwecker zu Hilfe nahm und dieser die Form einer Tomate hatte.

6 gute Gründe, warum Sie mit der Pomodoro-Technik doppelt so viel geschafft bekommen

1. Einfach effektiver

Der offensichtliche Vorteil besteht in der Tatsache, dass Sie in den Pomodoro-Phasen mehr geschafft bekommen als sonst in der doppelten Zeit. Das bedeutet für Sie nicht nur einen Zeitgewinn, sondern auch einen großen Zuwachs an Motivation und Zufriedenheit.

2. Zielgerichtet

Sie gewinnen weitere Zeit, weil Sie immer eine konkrete Zielsetzung haben. Sie wissen vorher, was Sie erreichen möchten. Das macht Sie sehr effektiv.

3. Konzentration auf Knopfdruck

Sie gewinnen Zeit dadurch, dass die Technik den mentalen Übergang zwischen Pausen und Arbeit beschleunigt – oder auch zwischen Kommunikationsaufgaben wie Meetings bzw. Telefonaten und stillen Projektarbeitseinheiten.

Das liegt daran, dass die Pomodoro-Technik mit Ritualen arbeitet (beispielsweise die Aufgabe definieren, den Timer stellen ...). Die Rituale haben Signalfunktion: Sie wirken wie ein Schalter, den Sie umlegen, um Ihre Aufmerksamkeit von außen nach innen zu lenken.

4. Unterstützender Lernfaktor

Außerdem werden Sie merken: Konzentration lässt sich trainieren! Je häufiger Sie die Technik anwenden, umso einfacher und schneller werden Sie sich auf den Pomodoro-Zustand einstellen und alles andere ausblenden können.

5. Effizienz-Motivation

Die Pomodoro-Technik ist ein hilfreiches Mittel, um sich selbst zu disziplinieren. Motivieren Sie sich dazu, eine Sache in einer bestimmten Zeit zu erledigen, und machen Sie ein Spiel daraus! Notieren Sie sich dazu neben einer Aufgabe auf Ihrer To-do-Liste, wie viele Pomodori Sie für die Erledigung ansetzen: eins, zwei oder drei?

6. Hilfe bei Startschwierigkeiten

Die Technik ist hervorragend geeignet, um komplexe Projekte anzugehen: Aufgaben, die

So funktioniert die Pomodoro-Technik: 6 Phasen

- | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|
| 1. Schließen Sie Ihre Tür, stellen Sie Ihr Telefon und Ihr Handy leise, und schalten Sie die akustische und visuelle Benachrichtigung über den E-Mail- Eingang aus. | ➤ | 2. Setzen Sie sich ein Ziel: Was möchten Sie erledigen, erarbeiten, in Gang bringen, vom Tisch bekommen? Je klarer Ihre Zielsetzung ist, umso leichter wird es Ihnen fallen, sich wirklich zu konzentrieren. | ➤ | 3. Stellen Sie sich einen Wecker auf 25 Minuten. | ➤ | 4. Arbeiten Sie konzentriert an dieser Aufgabe/ Ihrem vorher festgelegten Ziel. Lassen Sie sich durch nichts und niemanden davon ablenken. | ➤ | 5. Nachdem der Wecker geklingelt hat, machen Sie eine fünfminütige Pause. Danach beginnen Sie mit der nächsten Arbeitseinheit. | ➤ | 6. Wenn Sie vier Pomodori inklusive der Fünf-Minuten-Pausen absolviert haben, legen Sie eine deutlich längere Pause ein – mindestens 30 Minuten lang. |
|--|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|

noch so unüberschaubar und damit unangenehm sind, dass wir sie sonst gerne auf die lange Bank schieben. Reservieren Sie für solche Aufgaben zunächst einfach nur ein Pomodoro: 25 Minuten, die Sie der Sichtung, Informationssammlung, Planung und ersten Ideen widmen. Damit haben Sie einen Ansatzpunkt und können für die weiteren Umsetzungsschritte weitere Pomodori nutzen.

5 Tipps: So integrieren Sie die Pomodoro-Technik ganz schnell in Ihren Alltag

1. Tipp: Wie viele Pomodori pro Tag sind optimal?

Theoretisch können Sie mit den Pomodori Ihren gesamten Arbeitstag strukturieren – das hängt auch davon ab, wie stör anfällig Ihr Arbeitsplatz ist. Für mich liegt der besondere Charme dieser Methode jedoch in ihrer Absolutheit und Strenge.

Die Empfehlung lautet also:

- Wenn Sie die Pomodori ausschließlich für intensive, konzentrierte Arbeitsphasen einsetzen, ist es meiner Erfahrung nach selten möglich, mehr als maximal acht Pomodori in einem Tag unterzubringen.
- Und schon mit drei oder vier täglichen Pomodori sind Sie ein gutes Stück weiter!

So macht die Technik noch mehr Spaß – Produkt-Tipps



- Einen Online-Pomodoro-Timer finden Sie auf <http://tomato-timer.com>.
- Für Android gibt es die App „Clockwork Tomato“ (kostenlos im Google Play Store). Für iPhone, iPad und Apple Watch: „Be Focused – Focus Timer“ (kostenlos im App Store).
- Diverse „Kurzzeitmesser“-Modelle nach dem Vorbild des originalen Tomatenweckers bekommen Sie z. B. bei www.amazon.de für etwa 6 €.
- Die offizielle Website zur Technik (auf Englisch) finden Sie hier: www.pomodoratechnique.com

2. Tipp: 25 Minuten sind ideal, aber kein Muss

Der Erfolg der Technik lebt davon, dass Sie das Pomodoro-Zeitfenster als störungsfreie Zeit ernst nehmen – sozusagen zur heiligen Zeit erklären.

Eigentlich sind die 25-Minuten-Phasen ideal: lang genug, um es Ihnen zu ermöglichen, tatsächlich produktiv zu sein – und kurz genug,

um Sie nicht „einzuschüchtern“. Das ist gerade dann von Vorteil, wenn Sie eine ungeliebte Aufgabe auf die Pomodori-Liste setzen. Probieren Sie es einfach aus – Sie können das Pomodoro-Zeitfenster auf bis zu 60 Minuten ausdehnen:

- Verlängern Sie den Zeitraum spontan, wenn Sie beim Weckerklingeln noch mitten in der Aufgabe stecken.
- Vergrößern Sie das Zeitfenster generell, wenn Sie feststellen, dass Ihre Konzentration dafür ausreicht und Sie in längeren Einheiten effektiver sind (das ist eine Frage des Zeit-Typs!).

3. Tipp: Nehmen Sie sich immer Zeit für die 5-Minuten-Pause hinterher

Am besten machen Sie in diesen Minuten gar nichts: Sehen Sie aus dem Fenster, gehen Sie ein paar Schritte herum, oder bleiben Sie einfach sitzen, und strecken Sie sich. Widerstehen Sie der Versuchung, Ihre E-Mails zu checken oder auf Ihr Handy zu sehen.

Die Pause hat eine wichtige Funktion: In dieser Zeit schließen Sie gedanklich ab, woran Sie gerade gearbeitet haben. Das Gehirn braucht diese Zeit, um Neues zu verarbeiten, Muster zu erkennen und Schlussfolgerungen zu ziehen. Sehr oft treten dabei auch weitere wertvolle Ideen oder Ergänzungen zutage! Nehmen Sie sich immer die Zeit, diese noch schriftlich festzuhalten.

4. Tipp: Wenn etwas ablenkt, schreiben Sie es auf

Haben Sie immer ein Notizbuch, Ihr Zeitplanbuch oder ein paar Post-its zur Hand, um Einfälle und Ideen, die nichts mit der aktuellen Pomodoro-Beschäftigung zu tun haben, aufzuschreiben – oder andere ablenkende Gedanken, beispielsweise zu Aufgaben, die Sie später noch erledigen möchten. Bringen Sie sie zu Papier, und verbannen Sie sie auf diese Weise aus Ihrem Kopf.

5. Tipp: Nutzen Sie die Pomodoro- Technik auch für private To-dos

Den Dank für Geburtstagsgeschenke schreiben, die Steuererklärung vorbereiten, Fachliteratur lesen, den Kleiderschrank ausmisten, Unkraut jäten: Die klar begrenzte Zeiteinheit hilft Ihnen auch bei persönlichen Aufgaben, sie motiviert und effektiv in Angriff zu nehmen.

Machen Sie jetzt den 1. Schritt!

Klingt spannend? Möchten Sie die Technik ausprobieren? Dann sehen Sie sich doch (ja, gleich jetzt) Ihren Aufgabenplan für die kommende Woche durch, und notieren Sie sich To-dos, die sich für Pomodori eignen. Damit bekommen Sie ein Gefühl dafür, was Sie in Zukunft mithilfe von Pomodori erledigen können.

• Neuer Arbeitsrhythmus: Die 52-17-Methode

Steigern Sie Ihre Produktivität durch die richtigen Pausen

Machen Sie ordentliche Pausen, und das regelmäßig? Eine Methode, die ähnlich wie die Pomodoro-Technik Biorhythmus und Aufgabenplanung versöhnt, ist die 52-17-Methode. 52-17 steht für 52 Minuten arbeiten und 17 Minuten pausieren. Die Idee dahinter: Pausen sind unabdingbar, um während der Arbeitseinheiten volle Leistung zu garantieren.

Forscher der Draugiem Group aus Lettland hatten untersucht, wie produktiv Mitarbeiter am Computer arbeiten und in welcher Zeit sie ihre Aufgaben erledigen.

Dabei kam heraus: Die Probanden waren unabhängig von der Zahl der geleisteten Arbeitsstunden produktiv oder weniger produktiv. Deutlich leistungstärker waren die Mitarbeiter, die regelmäßig Pausen einlegten. Fazit: Es kam auf die Tagesstruktur an, nicht darauf, wie lange jemand am Schreibtisch saß.

Der Arbeitsrhythmus 52-17 ist ideal, da das Gehirn gut eine Stunde lang Höchstleistung bringen kann und sich dann regenerieren muss. Wer diesen natürlichen Vorgang für sich nutzt, kann nach einer Pause hoch konzentriert die nächste Aufgabe angehen.

Perfekter Arbeitsrhythmus:

1. 52 Minuten konzentriert arbeiten.
2. 17 Minuten Pause machen.
3. Danach konzentriert weiterarbeiten.



Das Wichtigste ist die Selbstdisziplin. Nur wenn Sie sich strikt an die Zeitvorgaben halten – an die Arbeitszeit genauso wie an die Pausen –, kann

die gewünschte Wirkung eintreten. Sie werden erstaunt sein, wie Sie Ihre gesteckten Ziele fokussiert und konzentriert erreichen – und dann mit gutem Gewissen 17 Minuten Pause machen.

Für diese Aufgaben eignet sich die 52-17-Methode

Die 52-17-Methode klingt einleuchtend, aber können Sie Ihre anstehenden Aufgaben in dieses Raster pressen, ohne zusätzlichen Druck zu erzeugen?

Sicherlich ist diese Technik nicht für alle anstehenden Projekte und Aufgaben geeignet. Wenn Sie sehr lange Kundenmeetings, Teambesprechungen mit vielen Teilnehmern haben oder unter Zeitdruck eine sehr wichtige Kundenpräsentation vorbereiten, dann kommen Sie mit der 52-17-Methode vielleicht nicht hin.

Allerdings: Umfangreiche Aufgaben können Sie in Blöcke aufteilen, um sie mit der Methode zu bearbeiten. Die Pausen dienen Ihnen dann dazu, die bisherigen Ergebnisse zu reflektieren und neue Ideen zu sammeln. Dadurch kommen Sie Schritt für Schritt dem großen Ziel näher und arbeiten nach den Pausen in jedem Block konzentriert weiter.

Für diese Aufgaben eignet sich die 52-17-Methode:

- **E-Mails bearbeiten:** Ständig trudeln Mails in Ihr Postfach – und in der Regel ist keine sofortige Rückmeldung nötig. Bündeln Sie also das Beantworten der Mails in Blöcke. Der positive Nebeneffekt: Durch den dafür reservierten Zeitblock wird es Ihnen leichter fallen,

die E-Mails sofort zu bearbeiten und nicht nur zu sichten.

- **Post erledigen:** Auch der Papierkram will regelmäßig erledigt werden. Legen Sie sich einen Stapel zurecht, und arbeitet Sie ihn am Stück durch.
- **Rechnungen schreiben, Abrechnungen machen, anderer Verwaltungskram:** Auch bei solchen eher langweiligen Aufgaben hilft das Abarbeiten in Blöcken dabei, das Ganze konzentriert und zügig anzugehen.
- **Präsentationen kapitelweise erstellen:** Ihr Kunde wartet sehnsüchtig auf die Präsentation? Auch wenn Sie einen halben Tag für die Erstellung eingeplant habt, probieren Sie es mit dem 52-17-Arbeitsrhythmus. Die Pausen sind gerade bei Aufgaben, die weniger Disziplin, sondern vielmehr Ihre Kreativität erfordern, eine große Hilfe.
- **Kundentelefonate führen:** Wann ein Kunde anruft, lässt sich nicht immer planen. Alle anderen Telefonate schon. Vergeben Sie passend zu Ihrer Tagesstruktur Telefontermine, oder packen Sie Telefonate in ein oder zwei Slots am Tag, in denen Sie nichts anderes machen.

Wie Sie die Pause optimal nutzen

Zu Beginn ist es natürlich gewohnungsbedürftig, nach 52 Minuten eine 17-minütige Pause zu machen. Das kommt Ihnen wahrscheinlich zu lang und vielleicht auch unverdient vor. Aber wieso unverdient? Haben Sie nicht gerade hoch konzentriert und sehr produktiv eine Aufgabe erledigt?

Nehmen Sie sich die Pause selbstbewusst – das ist Teil des Geheimnisses. Informieren Sie Ihre Kollegen, dass Sie diese Methode anwenden, um

auch in der Pause nicht gestört zu werden. Und suchen Sie sich etwas, mit dem Sie sich in kurzer Zeit entspannen oder einfach Ihren Kopf freibekommen können, bevor Sie dann mit Vollgas weiterarbeiten.

Ein paar Ideen für die Pause:

- **Der Blick ins Grüne:** Natur tut gut – ob das der Blick auf Ihre Zimmerpflanzen, ein Blick vom Balkon oder ein kurzer Gang durch den Garten bzw. Park ist.
- **Aktivpause:** Einmal um den Häuserblock laufen, Seilspringen, Kickern oder das Putten mithilfe einer Golf- Puttingmatte verbessern.
- **Meditation:** Atmen Sie tief durch, und entspannen Sie sich. Hilfe bieten Apps wie *Calm* oder *Headspace*.
- **Kaffee trinken und Croissant essen:** Ganz bewusst auf dem Lieblingssessel und nicht nebenbei am Schreibtisch.
- **Gedrucktes:** Lesen Sie einen kurzen Magazin- oder Zeitungsartikel.
- **Powernap:** Bietet sich in der Mittagszeit an. Aber stehen Sie auch nach 17 Minuten wieder auf.
- **Hingehört:** Ob Klassik, Pop oder Hip-Hop – entspannen und motivieren Sie sich mit Ihrer Lieblingsmusik.
- **Mit Kollegen plaudern:** Ein anderer Kollege macht auch gerade zufällig Pause? Dann bietet sich ein kurzer Kaffee-Schnack an.

Das sollten Sie in der Pause vermeiden:

- Private Mails oder Social-Media-Accounts checken, YouTube-Videos anschauen, Nachrichten übers Handy lesen – sprich alles, was digital ist – sowie
- am Arbeitsplatz sitzen bleiben.

• Die Entscheidungsmatrix

Lange Entscheidungsprozesse deutlich beschleunigen

1. Die einfache Entscheidungsmatrix

Die Entscheidungsmatrix, auch Punktbewertungsverfahren genannt, ist ein Hilfsmittel der Entscheidungsfindung, um verschiedene bekannte Alternativen anhand ausgesuchter Eigenschaften zu vergleichen und zu bewerten.

Sie ist eine sehr rationale Methode, um eine Entscheidung herbeizuführen, und hat den Vorteil, dass sich dadurch Entscheidungsprozesse deutlich abkürzen lassen. Andererseits sollten Sie das Ergebnis, wenn es bei Ihrem Bauchgefühl auf keine Gegenliebe stößt, eventuell noch mal überdenken – oder mithilfe einer gewichteten Matrix überprüfen.

So gehen Sie dabei vor:

- Suchen Sie zuerst die Kriterien für Ihre Entscheidungssituation, und sortieren Sie sie nach ihrer Bedeutung (mit dem wichtigsten Kriterium an erster Stelle). Beachten Sie dabei, dass Sie für die Methode der Entscheidungsmatrix nur positiv formulierte Kriterien verwenden können (beispielsweise: je mehr Gestaltungsfreiheit, desto besser).
- Danach bewerten Sie für jede Ihrer Optionen die einzelnen Kriterien – mit Punkten von eins bis sechs (sechs Punkte vergeben Sie, wenn das Kriterium bei einer Entscheidungsalternative optimal erfüllt ist; einen Punkt, wenn es gar nicht erfüllt wird).
- In der letzten Zeile zählen Sie die Punkte zusammen und lesen das Ergebnis ab.

Beispiel für eine einfache Entscheidungsmatrix

Frage: „Ich habe drei Jobangebote. Welches soll ich annehmen?“

Kriterien	Samson GmbH Punkte	Tuwas AG Punkte	Mixgut KG Punkte
Spaß an der Arbeit	4	6	4
Gehalt	6	4	2
Urlaub	6	3	2
Gestaltungsspielraum	1	2	4
Unternehmenskultur	3	4	1
Ergebnis	20	19	13

2. Die gewichtete Entscheidungsmatrix

Bei der gewichteten Entscheidungsmatrix wird jedem Kriterium ein Wert zugeschrieben. Diese Gewichtung ist dann sinnvoll, wenn nicht alle Kriterien dieselbe Wichtigkeit oder Bedeutung haben.

So gehen Sie vor:

- Erstellen Sie – wie bei der einfachen Entscheidungsmatrix – eine Tabelle, in der Sie die Optionen und die Kriterien festhalten sowie jeweils Punkte von sechs bis eins vergeben.
- Fügen Sie nun eine weitere Spalte in Ihre Tabelle ein, in der Sie die verschiedenen Kriterien prozentual gewichten. Alle Gewichtungen addiert ergeben 100 Prozent. Die

durchschnittliche oder normale Wichtigkeit für ein Kriterium ergibt sich, indem Sie 100 Prozent durch die Anzahl der Kriterien teilen.

In unserem Job-Beispiel sieht die Rechnung so aus: 100 Prozent : 5 (Anzahl Kriterien) ergibt 20 Prozent pro Kriterium als die durchschnittliche Wichtigkeit. Werte über 20 Prozent sind in diesem Fall überdurchschnittlich und solche unter 20 Prozent unterdurchschnittlich wichtig.

- Multiplizieren Sie die Noten mit der Gewichtung, und bilden Sie am Schluss die Summen unten am Ende der Tabelle.

Verändertes Ergebnis: Während bei der einfachen Matrix die Samson GmbH gewonnen hatte, steht bei der gewichteten Matrix die Tuwas AG vorne.

Beispiel für eine gewichtete Entscheidungsmatrix

Frage: „Ich habe drei Jobangebote. Welches soll ich annehmen?“

Kriterien	Gewichtung	Samson GmbH		Tuwas AG		Mixgut KG	
		Punkte	gew. Punkte	Punkte	gew. Punkte	Punkte	gew. Punkte
Spaß an der Arbeit	30 %	4	1,2	6	1,8	4	1,2
Gehalt	15 %	6	0,9	4	0,6	2	0,3
Urlaub	10 %	6	0,6	3	0,3	2	0,2
Gestaltungsspielraum	25 %	1	0,25	2	0,5	4	1,0
Unternehmenskultur	20 %	3	0,6	4	0,8	1	0,2
Ergebnis	100 %	20	3,55	19	4,0	13	2,9

Anzahl Kriterien: 5; Durchschnittsgewichtung: 20 Prozent.

• Das Kommunikationsquadrat

Warum man so leicht aneinander vorbeiredet und damit Zeit und Energie verschwendet: Die 4 Ebenen einer Äußerung

Die vierfach gespaltene Zunge

Haben Sie auch als Kind Western gesehen und dort gelernt, was es heißt, „mit gespalteener Zunge“ zu sprechen? Der Vorwurf der Indianer an die Weißen lautete: Ihr sagt das eine und meint etwas ganz anderes. Nach dem Modell des bekannten Kommunikationswissenschaftlers Friedemann Schulz von Thun gibt es sogar vier verschiedene Ebenen, auf denen etwas gemeint und verstanden werden kann.

So sehen die 4 Ebenen einer Äußerung aus

1. Auf der **Sachebene** stellt sich die Frage: *Worum geht es?*
2. Auf der Ebene der **Selbstkundgabe** stellt sich die Frage: *Was sind die Absichten und Gefühle des Senders?*
3. Auf der **Beziehungsebene** stellt sich die Frage: *Was bedeutet die Äußerung für die Beziehung zwischen Sender und Empfänger?*
4. Auf der **Appellebene** stellt sich die Frage: *Wozu soll der Empfänger der Nachricht*

bewegt werden? Was möchte der Sprecher erreichen?

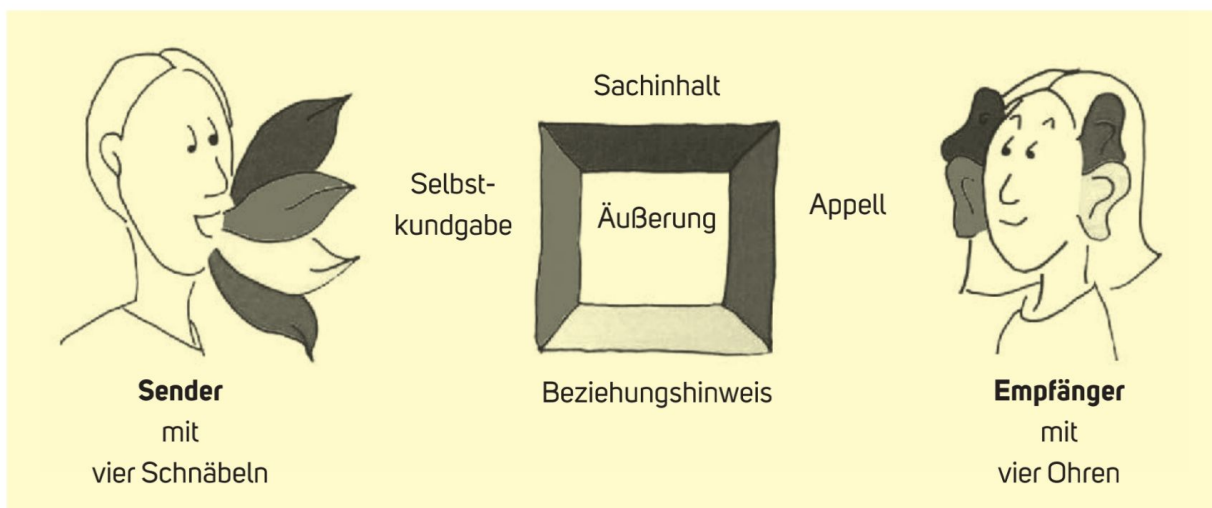
Wie 4 verschiedene Aussagen in einen Satz passen: Ein Beispiel

Sie fragen einen Mitarbeiter:

„Wann kann ich mit den Projektunterlagen rechnen?“

Diese kurze und harmlose Frage kann vier Botschaften enthalten:

1. **Sachinhalt:** Es handelt sich um eine reine Informationsfrage, Sie möchten einfach wissen, an welchem Tag Sie die Unterlagen bekommen.
2. **Selbstkundgabe:** Sie stehen selbst unter großem Zeitdruck, und Ihr Satz enthält die (unausgesprochene) Bitte an Ihren Mitarbeiter, seine Arbeit so schnell wie möglich zu erledigen.
3. **Beziehung:** Sie möchten mit dieser Frage ausdrücken, dass Sie der Arbeitsweise, der Leistung oder auch der Fähigkeit Ihres Mitar-



Das Kommunikationsquadrat (Quelle: Friedemann Schulz von Thun)

beiters, Termine einzuhalten, misstrauen.

4. Appell: Sie möchten Ihrem Mitarbeiter Druck machen, dass er die Unterlagen bald fertig bekommt.

Wichtig: Allein der Empfänger entscheidet über die Interpretation

Diese vier Ebenen lassen viel Raum für unabsichtliche oder auch durchaus gewollte Missverständnisse.

Beispielsweise so:

- Wenn sich Ihr Mitarbeiter in der vergangenen Zeit von Ihnen mit Arbeit überhäuft sah, mag er das, was als eine harmlose Informationsfrage gemeint war, als ungeduldigen Appell missverstehen und entsprechend patzig reagieren: *„Ja, natürlich bekommen Sie die Unterlagen so schnell wie möglich. Sie wissen aber auch, dass ich in dieser Woche mit den anderen Projekten ziemlich eingespannt bin.“*
- Wenn die Frage als Beziehungshinweis gedacht war (Sie haben Sorge, dass Ihr Mitarbeiter nicht pünktlich liefert), könnte der Sie auflaufen lassen, indem er Ihre Frage auf der Sachebene als reine Informationsfrage beantwortet: *„Laut Plan bekommen Sie die Unterlagen am 21. August.“*
- Vielleicht ist er aber auch nur in Eile, beantwortet die Frage als Informationsfrage (*„Am 21. August sind die Projektunterlagen auf Ihrem Tisch“*) – und hat überhört, dass Ihr Satz als Selbstkundgabe gemeint war mit der Bitte, die Unterlagen ein paar Tage früher zu bekommen.

Was das für Sie als Sprecher heißt

Lassen Sie den Hörer nicht im Unklaren über Ihre Position. Formulieren Sie klar, worum es Ihnen wirklich geht. Damit minimieren Sie den Spekulationsspielraum beim Empfänger. Das spart Zeit und Nerven. Zum Beispiel so: *„Ich bin gerade ziemlich in Zeitdruck. Könnte ich die Projektunterlagen auch schon am 20. August bekommen?“*

Was das für Sie als Zuhörer heißt

Bevor Sie sich über eine vielleicht falsch verstandene Botschaft ärgern, fragen Sie einfach nach, wie die Frage gemeint ist, und zwar am besten auf der Sachebene, zum Beispiel so: *„Ich bin schon ziemlich weit. Reicht es Ihnen, wie vereinbart, am 21. August?“*

Mit einer klaren Kommunikation, die keinen Zweifel über Ihre Motive aufkommen lässt, sparen Sie sich selbst und dem Empfänger jede Menge Zeit und Energie durch (Fehl-)Interpretationen.

• Persönliche Leuchttürme

So werden Vorhaben Wirklichkeit

Wie bewältigen Sie Ihren Arbeitsalltag? Genauer gesagt: Wie motivieren Sie sich täglich aufs Neue, Projekte zu planen und umzusetzen und dazwischen Hunderte von Routineaufgaben zuverlässig zu erledigen?

Platz schaffen für „Aufgaben ohne Termin“

Und wo bleibt da noch Energie für Aufgaben, die keinen Termin haben, die scheinbar nicht dringend sind?

- Wenn Sie beispielsweise als Arzt Ihre Praxisunterlagen reorganisieren, als Dozent ein Buch veröffentlichen, als Abteilungsleiter die gesamte Kommunikationsstruktur in Ihrer Abteilung verändern möchten?
- Wenn Sie sich, egal in welchem Beruf, weiterbilden oder ein Spezialgebiet erschließen möchten?
- Ganz zu schweigen von dem Platz für persönliche Ziele – ob es um ein Großprojekt wie „ein Haus bauen“ geht oder um den Wunsch, zehn Kilo abzunehmen?

Und hier kommen die Ziele ins Spiel:

1. Wenn Sie sich ein Ziel setzen, geben Sie einer wichtigen, aber nicht dringenden Aufgabe

einen Termin. Das ist der erste, wichtige Schritt. Sie schaffen sich einen Bezugspunkt in der Zukunft: einen Leuchtturm, dessen Licht Sie folgen können.

2. Danach folgt die Zielplanung, ohne die geht es nicht: Auch das ist ein Grund, warum wir dauernd Vorsätze fassen und Änderungen anstreben, die dann im Sand versickern. Erst wenn Sie sich Termine gesetzt und sich mithilfe einer Planung davon überzeugt haben, dass Sie ein Ziel erreichen können (selbst wenn Sie die Pläne dann später kräftig korrigieren müssen), sind Sie bereit.
3. Und dann kommt die Umsetzung – deren Erfolg oder Misserfolg erstaunlich wenig von Ihrem eisernem Willen abhängt. Ob Sie am Ziel ankommen, hängt ebenso stark von dem Ziel selbst ab (ob es das richtige Ziel für Sie ist, zum richtigen Zeitpunkt), wie von der auf Sie persönlich zugeschnittenen Zielplanung.

Um zur Eingangsfrage zurückzukehren, wie Sie Ihren Arbeitsalltag bewältigen: Sie werden feststellen, dass Ihnen Ziele Energie schenken. Wenn Sie das richtige Vorhaben zur richtigen Zeit angehen, hat das eine eigene Anziehungskraft; es entwickelt einen Sog, der Ihnen bei der Umsetzung hilft.

• Wo stehen Sie heute – beruflich und privat?

Im 1. Schritt geht es um eine Standortanalyse: Machen Sie sich bewusst, woher Sie kommen

Nicht immer ist „fehlende Selbstdisziplin“ oder mangelnde Willenskraft daran schuld, wenn Sie ein Vorhaben nicht umsetzen, eine hinderliche Gewohnheit nicht ablegen oder ein Leistungsziel nicht erreichen. Willenskraft ist hilfreich, aber kein großer Motivator und Energiespender: Willenskraft ist sterblich.

Der eigentliche Motivationskiller ist meist ...

- das Setzen (persönlich) falscher Ziele – oder auch:
- das Setzen eigentlich richtiger Ziele zum falschen Zeitpunkt.

Wenn es Ihnen also immer mal wieder passiert, dass Sie Vorhaben nicht umsetzen, sollten Sie

zunächst einmal eine Standortbestimmung vornehmen:

- Wo stehen Sie im Moment?
- Was können Sie besonders gut, was nicht so sehr?
- Wohin wollen Sie?
- Was brauchen Sie dafür?

Neben Ihrer aktuellen Situation können Sie auch einen kurzen Blick auf Ihre Vergangenheit werfen. Denn Ihre heutigen Lebensorientierungen sind immer auch das Ergebnis Ihres bisherigen Lebenswegs. Die Fragen in dem Formular rechts auf dieser Seite helfen Ihnen bei Ihrer Standortbestimmung.

Fragen für die Standortbestimmung

Private Standortbestimmung:	
☐	Mein Lebenslauf: Was waren meine größten Erfolge, was meine schlimmsten Misserfolge?
☐	Welche familiären Einflüsse und Prägungen gibt es – mit Blick auf meine Kindheit/Jugend, auf Eltern, Geschwister und andere wichtige Bezugspersonen?
☐	Wo kann ich mein Können entfalten, wo nicht? Was sind meine wichtigsten Werte, Eigenschaften und Stärken?
☐	Was sind meine Schwächen? Was empfinde ich als Belastung?
☐	Was sind meine Übereinstimmungen, was meine Konflikte mit meinem persönlichen Umfeld? Worauf führe ich diese zurück?
☐	Welche Erfolge konnte ich bisher nicht erzielen – und warum wohl?
☐	Welche Gefahren, Schwierigkeiten, Probleme können oder könnten auf mich zukommen?
☐	Welche Menschen in meiner Umgebung fördern mich, welche behindern mich in meiner Entfaltung?
☐	Was brauchen andere? Was habe ich zu geben? Wo und wem helfe ich (auch in Gruppen)?
Berufliche Standortbestimmung:	
☐	Kenne ich die Ziele meiner Stelle? Und sind meine Ziele mit meinem Vorgesetzten abgestimmt?
☐	Setze ich Prioritäten? Weiß ich genau, welche Aufgaben mich wirklich voranbringen?
☐	Erledige ich meine Aufgaben rechtzeitig, und bin ich mit der Erledigung zufrieden? Oder gerate ich häufiger unter Druck? Und falls Letzteres: Bei welcher Art von Aufgaben geschieht das typischerweise – und was ist wohl die Ursache?
☐	Macht es mir Spaß, kreativ zu arbeiten, bei null zu starten, „ins kalte Wasser zu springen“? Oder bin ich besser darin, vorhandene Ansätze und Ideen weiterzuentwickeln und umzusetzen?
☐	Fühle ich mich bisweilen unter- oder überfordert?
☐	Fällt es mir leicht, mit anderen zu kommunizieren – und welche Bedeutung hat das für meine Arbeit? Gibt es Qualitätsunterschiede in der mündlichen und schriftlichen Kommunikation?
☐	Wie groß ist der Einfluss meiner Arbeit auf meinen persönlichen Lebensbereich?
☐	Habe ich spezielle Eigenschaften, die für meine Arbeit sehr wichtig sind – und spezielle Schwächen, die besonders hinderlich sind?
☐	Welche Erfolge kann ich in absehbarer Zeit erzielen? Und muss ich mit Misserfolgen rechnen?

• Was wollen Sie verändern?

Im 2. Schritt geht es um Ihre Wünsche in Ihrer aktuellen Lebenssituation: Sammeln Sie mögliche Ziele

Wissen Sie, was Sie wollen?

Finden Sie heraus, was Sie wirklich wollen. Nehmen Sie sich ein Blatt Papier, und notieren Sie darauf, was Sie wollen. Und zwar zunächst ganz einfache Alltagsdetails wie etwa:

- *Ich will Zeit für meine Familie haben.*
- *Ich will Zeit für mich haben.*
- *Ich will etwas für meine Gesundheit tun.*
- *Ich will Freundschaften pflegen, bevor sie ganz den Bach runtergehen.*
- *Ich möchte mich ehrenamtlich betätigen.*
- *Ich will ein Hobby haben – etwas lernen, etwas machen, das mich mit Enthusiasmus erfüllt.*

Und was wollen Sie im Beruf? Beispielsweise:

- *Ich will meine Zeit nicht mit lästigem Kleinkram verplempern.*
- *Ich will mehr Verantwortung, mehr Gestaltungsspielraum.*
- *Ich will Zeit haben für das, was mich wirklich weiterbringt.*
- *Ich will selbst steuern, wann ich mit wem rede.*
u *Ich will mein Pensum in der normalen*

Arbeitszeit schaffen – Überstunden sind für Sonderfälle da.

Sammeln Sie Ziele – auch „unvernünftige“!

Nun können Sie beginnen, aus den gewünschten Veränderungen Ziele zu formulieren. Notieren Sie diese im Kasten rechts, ohne groß nachzudenken oder hübsch formulieren zu wollen, ganz gleich, worum es sich dabei handelt:

- *um größere Träume („ein Buch schreiben“, „ein Haus bauen“, „ein paar Jahre im Ausland arbeiten“),*
- *um kleinere Optimierungsmaßnahmen („ein einfaches System für mein Aufgaben- und Terminmanagement etablieren, das ich dann auch durchhalte“),*
- *um aufgeschobene Projekte („endlich mal die Rentenversorgung durchrechnen und in Angriff nehmen“), oder auch*
- *um jenen Typus alter Wunschträume, die Sie bereits Ihr halbes Leben begleiten und deren Umsetzungsmöglichkeiten Sie noch nie so richtig geprüft haben („beim Berlin Marathon mitlaufen“).*

Ziele-Sammlung

Geben Sie sich pro Bereich vier Minuten Zeit, um in einem Brainstorming alles zu notieren, was Ihnen an wünschenswerten Veränderungen einfällt.

1. Persönliche Weiterentwicklung

2. Gesundheit/Fitness

3. Familie/Partnerschaft/Freunde

4. Finanzielles/Materielles

5. Beruf/Karriere

• Welche Ziele möchten Sie in Angriff nehmen?

In Schritt 3 unterziehen Sie Ihre Wünsche und Ziele einem Schnell-Check

Nun kommt die analytische Phase: Sie wählen aus der Ziele-Sammlung diejenigen Vorhaben aus, die für eine Umsetzung in die engere Wahl kommen.

Sehen Sie sich Ihre fünf Wunschlisten durch:

- Welche der Punkte darauf sind Ihnen sehr wichtig?
- Was davon ist dringend, weil es beispielsweise an ein bestimmtes Lebensalter gebunden ist – wie etwa ein Großcheck von Finanzen und Renten erwartung?

Wählen Sie die wichtigsten Ziele aus, und unterziehen Sie sie einem Schnell-Check

Unterstreichen Sie diese Wunschziele. Es sollten nicht mehr als maximal zwei pro Lebensbereich sein.

Und nun machen Sie für jedes dieser unterstrichenen Ziele einen Schnell- Check:

- Nehmen Sie sich ein Ziel vor, schreiben Sie es als Überschrift in das Formular auf Seite 6 (machen Sie vorher ausreichend viele Kopien von dem Formular).
- In der rechten Spalte notieren Sie nun alles, was Ihnen an Argumenten für dieses Ziel einfällt, in der linken Spalte alle Gegenargumente. Das können Fakten ebenso sein wie Gefühle und innere Widerstände.
- Konzentrieren Sie sich erst darauf, alle Argumente zu sammeln, die für die Entscheidung sprechen, danach kommen die Gegenargumente. Springen Sie nicht hin und her.

Fragen, die Ihnen beim Sammeln der Argumente helfen

Nutzen Sie auch die folgenden Fragen, die Ihnen bei der Beurteilung und Bewertung Ihrer Ziele helfen:

- **Entspricht das Ziel meinen eigenen Vorstellungen** (und nicht den Wünschen eines anderen)? Ist es für mich persönlich wichtig?
- **Ist der Wunsch (noch) aktuell?** Entspricht er meiner heutigen Lebensrealität (und ist nicht ein Überbleibsel aus früheren Tagen, das sich eigentlich inzwischen überlebt hat)?
- **Ist es der richtige Zeitpunkt?** Was spricht dafür, dieses Ziel gerade jetzt anzugehen, was dagegen?
- **Was bedeutet dieses Ziel für andere Personen, die mir wichtig sind?** Familie, Freunde, Kollegen, Mitarbeitende, Chef oder Chefin: Kommt es ihnen zugute – oder schade ich jemandem damit?
- **Welche weiteren Auswirkungen hat die Verfolgung dieses Ziels?** Was genau würde sich in meinem Leben alles verändern?
- **Welche Nebenwirkungen könnten auftreten – positive wie negative?** Und wenn es negative sind: Bin ich bereit und in der Lage, diese in Kauf zu nehmen?
- **Wie schwierig ist die Umsetzung?** Habe ich die nötigen Ressourcen (Zeit, Geld, Energie, Platz)?

Warum sich ein Schnell-Check Ihrer Ziele absolut lohnt – 5 Vorteile

1. Beide Seiten kommen zu Wort

Sie können Ihre Gedanken wunderbar ordnen und alle Aspekte berücksichtigen, angenehme wie unangenehme. Denn dadurch, dass Pro und Kontra eine Stimme bekommen, wird es Ihnen leichter fallen, beide Seiten tatsächlich auch in Ruhe „zu Wort“ kommen zu lassen.

2. Ihre Ziele konkretisieren sich

Wenn ein Vorhaben es geschafft hat, den Schnell-Check zu überleben, ist es für Sie sehr plastisch geworden: Sie wissen nun genau, worum es für Sie geht. Das ist eine ausgezeichnete Basis für eine motivierte Umsetzung.

3. Sie werfen Ballast ab

Aber auch die Ziele, die aus dem Schnell-Check als „nicht wichtig“ oder jedenfalls „im Moment nicht wichtig“ hervorgehen, sind plastischer geworden.

Sie wissen nun genau, dass Sie diese Ziele nicht umsetzen wollen – und warum nicht. Sie können sie damit streichen. Und selbst wenn das in manchen Fällen mit Bedauern geschieht: Letztlich ist der Effekt ein positiver – Sie werfen Ballast ab.

4. Sie sortieren Erwartungen anderer aus

Das „Aufräumen“ unter Ihren Vorhaben ist für Sie besonders hilfreich, wenn es um fremde Vorstellungen und Wünsche geht – beruflich wie privat. Erwartungen à la „*Du solltest/Sie sollten ...*“ wiegen oft am schwersten.

Wir halten aus moralischen Gründen daran fest oder aus Trägheit, weil wir, solange wir uns keine eigenen Ziele setzen, auch keine bessere Alternative vorweisen können. Die Erleichterung, solchen fremdbestimmten Druck loszuwerden, kann immens sein.

5. Die positive Wirkung zeigt sich im Alltag sofort

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Jemand tritt mit einer Aufgabe an Sie heran, die Sie übernehmen, aber auch ablehnen können. Wenn nun Ihr Zielplan Ihnen zeigt, dass Sie keine Zeit zu verschenken haben: Wird Ihnen da ein höfliches Nein nicht viel leichter fallen?!

Eigene Ziele bewahren Sie also davor, sich zu viel oder auch das Falsche aufzuladen – und sich im Nachhinein darüber zu ärgern.

Schnell-Check

Für folgendes Ziel:

[illegible]

Fragen, die Ihnen beim Nachdenken helfen:

- Entspricht das Ziel meinen eigenen Vorstellungen?
- Ist der Wunsch (noch) aktuell?
- Ist es der richtige Zeitpunkt?
- Was bedeutet dieses Ziel für andere Personen, die mir wichtig sind?
- Welche weiteren Auswirkungen hat die Verfolgung dieses Ziels?
- Welche Nebenwirkungen könnten auftreten – positive wie negative?
- Wie schwierig ist die Umsetzung? Habe ich die nötigen Ressourcen?

• Wie gelangen Sie am einfachsten ans Ziel?

In Schritt 4 planen Sie die Umsetzung: Sie formulieren Ihr Ziel, drehen Ihren „Erfolgsfilm“ und schreiben ein Zieldrehbuch

Finden Sie für jedes Ihrer Ziele einen Titel

Sind nach dem Schnell-Check einige wenige Ziele übrig geblieben? Dann steht jetzt als allererste Aufgabe an, diesen Zielen jeweils einen Titel zu geben. Das ist bedeutender, als es im ersten Moment vielleicht klingt: Die Ziele werden dadurch noch greifbarer und konkreter. Im Sinne von: Geben Sie Ihrem „Kind“ einen Namen!

Wichtig ist dabei: Formulieren Sie Ihr Ziel so, als hätten Sie es schon erreicht. Das heißt: keine Willenserklärungen, keine Zukunftsversprechen, kein Konjunktiv, keine Negationen, keine Komparative. **Ein Beispiel:**

Ungünstig ist:

1. *Ich möchte mich besser organisieren.*
2. *Ich will weniger desorganisiert sein.*
3. *Ich werde in Zukunft gut organisiert sein.*

Geeignet ist:

Ich organisiere mich gut.

Schreiben Sie Ihre Zieltitel dick in den Kasten oben auf dieser Seite. Notieren Sie sie außerdem auf einer Karteikarte, die Sie in Ihrem Portemonnaie mit sich tragen, oder auf Post-its, die Sie an den Badezimmerspiegel kleben: Machen Sie sich mit Ihren Zielen vertraut, und zeigen Sie

Meine Ziele

1.

2.

3.

4.

5.

ihnen, dass Sie sie ernst nehmen und mit ihnen zu leben gedenken!

Legen Sie – mit der Salamitaktik – Etappenziele fest

Anfangs war von den Umsetzungskillern „falsches Ziel“ und „Ziel zum falschen Zeitpunkt“ die Rede. Es gibt noch einen dritten, und der lautet: fehlende Planung. **Tatsache ist:**

- Ein Vorhaben, für das Sie sich keinen Anfangstermin gesetzt haben, wird in den allermeisten Fällen das Licht der Welt gar nicht erst erblicken. Das liegt in der Natur des Menschen.
- Und ebenso wird das Vorhaben nach und nach an Gewicht verlieren und irgendwann ganz verschwinden, wenn Sie sich keinen (erreichbaren) Zieltermin sowie Zwischentermine vorgeben.

Ohne Planung werden Sie außerdem nie feststellen, wann Ihr Ziel tatsächlich Wirklichkeit geworden ist! Viele Menschen wünschen sich beispielsweise, „mehr Geld zu verdienen“ – und stellen dann fest, dass mit Zunahme ihres Einkommens auch ihre Ansprüche wachsen. Die Kluft zwischen Ist und Soll bleibt. Und mit ihr das Lebensgefühl, zu wenig Geld zu haben. Das ist deprimierend.

Der Universalwissenschaftler René Descartes (1596 – 1650) formulierte bereits im Jahr 1637 eine Arbeitsmethode, deren Grundprinzipien bis heute gültig sind:

1. Formuliere das Problem (Ziel, Projekt) schriftlich.
2. Zerlege die Gesamtaufgabe in einzelne kleine Teile.
3. Ordne die Teilaufgaben nach Prioritäten und Terminen.
4. Erledige alle Aktivitäten und kontrolliere das Ergebnis.

Das heißt: Das Geheimnis einer erfolgreichen Zielumsetzung liegt in der sogenannten Salamitaktik: Alle größeren Ziele, Projekte und Vorhaben werden in kleine Scheibchen zergliedert.

Das machen Sie jetzt: Sie nehmen große, unübersichtliche Ziele und unterteilen sie in handliche Etappenziele.

Drehen Sie Ihren eigenen Erfolgsfilm

Das Festlegen der einzelnen Schritte wird viel einfacher, wenn Sie sich dabei vorstellen, Sie schreiben ein Drehbuch.

- **Anfangsbild:** der aktuelle Ist-Zustand.
- **Endbild** (= Happy End): das erreichte Ziel. Beispielsweise: Wie Sie beim Berlin-Marathon ins Ziel einlaufen. Oder: Sie sind Abteilungsleiter geworden und stellen Ihrem neuen Team in einem Meeting Ihre Ziele und Vorstellungen vor. Oder: Sie stehen vor dem Spiegel und drehen sich in dem schicken Business-Kostüm, das Sie sich gekauft haben – zwei Kleidergrößen schlanker.
- **Und dazwischen:** viele Einzelszenen, die von dem einen zum anderen Zustand führen.

Mein Drehbuch

Für folgendes Ziel:

[illegible]

Dabei gilt: Je überschaubarer und konkreter Sie die Einzelszenen planen, desto leichter wird es Ihnen später fallen, sie exakt nach Drehbuch zu absolvieren. Außerdem werden Sie feststellen, dass Sie die vielen kleinen Erfolge auf dem Weg zum weit entfernten Ziel anspornen und zum Durchhalten motivieren.

Ein Beispiel:

Sie möchten in spätestens zwei Jahren ins mittlere Management Ihrer jetzigen Firma aufgestiegen sein.

Erkundigen Sie sich nach den Chancen in Ihrem Betrieb:

- Welche Voraussetzungen werden verlangt? Welche Qualifikationen muss ich mir noch aneignen?
- Wer sind intern meine Konkurrenten, wie stehen deren Chancen?
- Besteht in meiner Firma überhaupt eine realistische Chance, oder muss ich mich womöglich nach einem anderen Arbeitgeber umschauen, bei dem ich eher an mein Ziel gelange?

Oder: Sie haben sich umgehört und wissen, dass in Ihrer Firma an den geplanten Karriereprung nicht zu denken ist. Sie werden, wenn es Ihnen mit dem beruflichen Fortkommen ernst ist, den Arbeitgeber wechseln müssen. Das ist Ihnen seit geraumer Zeit klar, aber erst jetzt machen Sie ein Ziel daraus.

Sie legen Termine fest,

- um sich entsprechende Zeitungen mit Stellenangeboten zu besorgen,
- um sich über Internet-Jobbörsen zu informieren – welche es gibt, was die taugen, und
- um sich mit der Zusammenstellung Ihrer Bewerbungsunterlagen zu befassen.

Jede Szene, die Sie „im Kasten haben“, spornt Sie weiter an

Sie sehen an diesem Beispiel: Ein übergeordnetes Ziel kann viele kleine Etappenziele hervorbringen, die ebenfalls jedes für sich ein wichtiger Teil Ihrer Zielsetzung werden. Jeder vollzogene Schritt zugunsten des Etappenziels bringt Sie Ihrem übergeordneten Ziel näher und motiviert Sie.

Auf Seite 8 finden Sie ein Formular für Ihr Drehbuch. Vorher ist aber der folgende Schritt noch sinnvoll:

Machen Sie einen Ressourcen-Check

Sie vereinfachen sich die systematische Planung langfristiger Ziele mit einem Ressourcen-Check. Im Mittelpunkt steht hier die Frage: „*Was brauche ich, um das Ziel zu erreichen?*“

Dabei geht es vor allem um folgende fünf Ressourcen:

1. Informationen
2. Geld
3. Mittel
4. Andere Personen
5. Zeit

Ein Beispiel:

Nehmen wir an, Sie haben sich das Ziel gesetzt, einmal beim Berlin-Marathon mitzulaufen. Beim Ressourcen-Check ergeben sich folgende Fragen:

1. Informationen: Was müssen Sie recherchieren?

Bis wann muss ich mich für den Berlin-Marathon 2022 angemeldet haben? Ist 2022 überhaupt realistisch? Wie groß sind meine Chancen auf einen Startplatz? Was wären Alternativen zu Berlin? Sollte ich den Berliner Halbmarathon im Frühjahr gelaufen sein, bevor ich mich an einen Marathon heranwage?

2. Geld: Stellen die Kosten, die auf Sie zukommen, ein Problem dar? Die Anmeldung kostet 150 Euro, kein Problem. Ich müsste natürlich bereits in der Trainingsphase in eine bessere Laufausstattung investieren. Und dann die Frage, ob ich mir einen Personal Coach leiste.

3. Mittel: Was brauchen Sie außerdem, um Ihr Vorhaben umsetzen zu können?

Ich brauche einen Gesundheits-Check: Was sagt mein Arzt zu der Idee? Sinnvoll wäre sicher auch Hilfe von einem Personal Coach, der mich darin berät, wie ich mich auf den Marathon vorbereite. Vieles lässt sich auch im Internet recherchieren, aber es wäre nicht

schlecht, jemanden zu haben, der für mich einen persönlichen Trainingsplan entwirft.

4. Andere Personen: Wer ist von Ihrem Vorhaben betroffen? Sind hier Widerstände zu erwarten bzw. erhalten Sie die nötige Unterstützung?

Wenn ich regelmäßig vor der Arbeit laufen gehe, muss ich mit meinem Mann absprechen, dass er an diesen Tagen morgens die Kinder versorgt und Frühstück macht.

5. Zeit: Haben Sie die Zeit, die für die Umsetzung realistischerweise nötig ist?

Wenn meine Familie mitzieht, bekomme ich das hin.



• Umsetzungshürden umschiffen

Im 5. Schritt stellen Sie sicher, dass Sie am Ziel auch wirklich ankommen: 5 Praxis-Tipps

1. Glauben Sie an Ihre Ziele

Das oberste Gebot bei der Umsetzung lautet: Glauben Sie an Ihre Ziele. Wenn Ihnen die Überzeugung fehlt, Ihre Ziele verwirklichen zu können bzw. zu wollen, werden Sie nicht genug dafür tun – ohne Überzeugung keine Motivation. Das war ja auch der Hintergrund für das ganze sorgfältige Prüfen, Aussortieren und Planen in den ersten vier Schritten.

Tipp: Halten Sie sich an die 72-Stunden- Regel, die wir Ihnen in der November- Ausgabe (auf Seite 12) vorgestellt haben, nämlich: Mit allem, was Sie sich vornehmen, sollten Sie auch innerhalb von 72 Stunden beginnen. Auch wenn das „Beginnen“ nur ein erster kleiner Schritt ist. Andernfalls sinken die Chancen beträchtlich, dass Sie das Projekt jemals umsetzen.

Lassen Sie sich außerdem von pessimistischen Einwänden anderer nicht beeinflussen. Niemand weiß besser als Sie selbst, was Sie sich zutrauen können und was nicht! Solche Einwände haben ohnehin selten etwas mit Ihnen und Ihrem Projekt zu tun: Meist geht es den Zweiflern eher darum, ihre eigene Trägheit zu rechtfertigen und ihr schlechtes Gewissen zu beruhigen.

Und achten Sie auch darauf, dass Bedenken, die Sie selbst entwickeln, nicht einer momentanen Laune entspringen, sondern ein berechtigter Anlass sind, ein Ziel kritisch zu überprüfen.

2. Durststrecken sind unvermeidlich: Da hilft Geduld!

Sie werden allerdings nicht von heute auf morgen Ihr Leben auf Ihre neu definierten Ziele ausrichten können. Bleiben Sie realistisch, und das heißt:

Bleiben Sie dran, auch wenn es auf der Zielstrecke mal nicht so schnell vorangeht.

Jede Gewohnheitenveränderung ist ein Lernvorgang. Und Lernvorgänge folgen bestimmten Gesetzmäßigkeiten, auf die Sie nur bedingt Einfluss haben. Was unsere Geduld am stärksten fordert, ist der Wechsel zwischen Fortschritt und Stillstand: Auf jeden Schritt voran folgt ein Lernplateau, bei dem – scheinbar – nichts mehr vorangeht.

Seien Sie darauf vorbereitet! Dann fällt es Ihnen leichter, sich nicht den Einflüsterungen des inneren Schweinehunds zu beugen und aufzugeben.

3. Nutzen Sie die Freiheit, die Ihnen Ziele schenken

Eingangs hatte ich es schon einmal gesagt: Wir Menschen fangen nachgewiesenermaßen an zu leiden, wenn wir keine Aufgabe, kein Ziel, keine Richtung haben. Auch wenn manche Ziele vielleicht etwas mühsamer zu erreichen sind als andere oder Ihnen etwas mehr Selbstdisziplin abfordern: Insgesamt werden Sie sich freier fühlen, wenn Sie einem (selbst gewählten) Drehbuch folgen.

Zielsetzung vereinfacht Ihr Leben. Denn Ihre Ziele sind von nun an der Maßstab, an dem Sie Ihre Aktivitäten messen. Sie machen Ihnen bewusst, warum Sie etwas tun und was Sie damit erreichen können.

Und das wird Ihnen wiederum eine Vielzahl jener Entscheidungen abnehmen, die Sie täglich immer wieder von Neuem treffen müssen – beispielsweise im Bereich der Arbeitsorganisation oder bei der Priorisierung von Aufgaben. Und

natürlich bei der Wahl der Freizeitgestaltung – bis hin zur Frage, ob Sie die Einladung bei Ihren Nachbarn (die nett sind, aber auch ein bisschen langweilig) nun annehmen sollen oder nicht. Wenn Sie den Abend bereits fest verplant haben für eigene, zielgerichtete Aktivitäten, müssen Sie bei dieser Frage nicht lange nachdenken. Sie sagen einfach mit gutem Gewissen ab.

4. Wie man einen Frosch kocht: Mit Zielen wehren Sie sich gegen einen unproduktiven Gewöhnungsfaktor

Wirft man einen Frosch in einen Topf mit heißem Wasser, springt er umgehend wieder heraus. Setzt man den gleichen Frosch aber in wohltemperiertes Wasser und erhöht nur langsam die Temperatur, fühlt er sich wohl, genießt die Wärme, macht irgendwann schlapp und lässt sich kochen, bis er stirbt.

Das Beispiel ist brutal, ich weiß, Tatsache ist jedoch: Wir Menschen funktionieren ganz ähnlich. Wir sind in der Lage, uns an fast alles zu gewöhnen, wenn die Veränderung nur schleichend genug vor sich geht.

Zwei Beispiele:

Wer über die Jahre zehn Kilo zugenommen hat, merkt das nur an der Kleidergröße – doch man gewöhnt sich dran, genauso wie an das Schnaufen beim Treppensteigen. Würde man dem Betreffenden die zehn Kilo auf einmal aufpacken oder ihn dazu zwingen, ständig eine Bowlingkugel mit sich zu tragen, würde er sich heftig wehren.

Preiserhöhungen sind ein anderes Beispiel. Wir ertragen die 10-Cent-Schritte und gewöhnen uns entsprechend an die veränderten Preise. Da braucht es schon einen rapiden Anstieg der Energiepreise wie in diesem Herbst (inklusive die umfassende Medienberichterstattung), damit die Veränderung ein Thema wird.

Dieser Gewöhnungsfaktor ist natürlich nicht nur negativ, er ist unabdingbar für unsere Fähigkeit, Veränderungen abzufedern. Er erleichtert uns in vielen Punkten unser Leben ungemein. Aber: Er sorgt auch dafür, dass wir uns in Situationen einrichten, die uns auf Dauer nicht guttun und mit denen wir auch langfristig nicht zufrieden sind.

Und dann ist es besser zu handeln. Die Perspektive zu wechseln, das Leben auf den Prüfstand zu stellen und den Schritt aus der Komfortzone zu wagen – die im Zweifel so komfortabel gar nicht war.

5. Maulkorb für den inneren Schweinehund: Lassen Sie nicht mit sich diskutieren!

Die Erkenntnis, dass Ziele Ihnen Freiheit schenken, können Sie auch andersherum nutzen. Wenn sich Ihr „innerer Schweinehund“ meldet und Ihre Zielsetzung zu gefährden droht, streichen Sie sich einfach die Wahlmöglichkeiten.

Ein Beispiel:

Sie haben sich vorgenommen, in Zukunft regelmäßig Sport zu treiben und dafür zweimal wöchentlich ins Fitnessstudio zu gehen.

Einschränkung der Wahlmöglichkeiten: Sie legen von Anfang an bestimmte Tage dafür fest. Das hat den Vorteil, dass Sie nicht jeden Morgen mit sich darüber diskutieren müssen, ob Sie nun heute gehen oder doch lieber erst morgen.

Nun stellen Sie fest, dass das als Vorgabe nicht ausreicht: Zu oft „kommt etwas dazwischen“, fühlen Sie sich gerade an diesem Tag „total ausgepowert“, hindern Sie Überstunden am rechtzeitigen Verlassen des Büros.

Sie haben sich vorgenommen, in Zukunft regelmäßig Sport zu treiben und dafür zweimal wöchentlich ins Fitnessstudio zu gehen.

Einschränkung der Wahlmöglichkeiten: Sie legen von Anfang an bestimmte Tage dafür fest. Das hat den Vorteil, dass Sie nicht jeden Morgen mit sich darüber diskutieren müssen, ob Sie nun heute gehen oder doch lieber erst morgen.

Nun stellen Sie fest, dass das als Vorgabe nicht ausreicht: Zu oft „kommt etwas dazwischen“, fühlen Sie sich gerade an diesem Tag „total ausgepowert“, hindern Sie Überstunden am rechtzeitigen Verlassen des Büros.

Einschränkung der Wahlmöglichkeiten: Sie suchen sich einen Mitstreiter bzw. eine Mitstreiterin und verabreden sich für die entsprechenden Tage fest. Gemeinsamer Plan, feste Verabredung, Ende der Diskussion.

Nun stellen Sie jedoch nach wenigen Wochen fest, dass Sie der Work-out an den Maschinen langweilt. Während Sie sich mit Gewichten plagen, beginnt Ihr innerer Schweinehund wieder mit den Diskussionen. *„Reicht's nicht allmählich?“, fragt er Sie. „Oder wie wär's denn, wenn wir das nächste Gerät heute einfach mal auslassen? War das gestern nicht ein sehr langer Abend, war das heute nicht ein anstrengender Tag im Büro?“*

Einschränkung der Wahlmöglichkeiten: Sie wechseln zu den Kursen: Spinning, Aerobic, Pilates und Co., was immer Ihnen am meisten zusagt. Der Vorteil: Die Kurse haben Anfang und Ende vorgegeben; um die Fragen „Wie viel?“ oder „Wie lange?“ brauchen Sie sich nicht zu kümmern. Gleiches erreichen Sie, wenn Sie sich für Tennisstunden anmelden, einen Mannschaftssport wählen oder als Dauerabonnent einen Squash-Court reservieren.

• Lläuft alles anders als geplant? Das macht nichts!

Pläne und Konzepte sind das eine: Flexibilität in der wirklichen Welt ist das andere

Es gibt Statistiken, die belegen, dass mehr als die Hälfte aller Neugründungen innerhalb der ersten fünf Jahre scheitert. Interessanter ist aber die Statistik, dass bei fast allen jener erfolgreichen Unternehmen der Erfolg anders aussah als eigentlich vorgesehen.

Ein Plan ist keine absolute Größe, an die Sie sklavisch gebunden sind, nachdem Sie ihn einmal für sich definiert haben. Sie werden im Gegenteil immer wieder feststellen, dass Sie Ihr Drehbuch aus ganz unterschiedlichen Gründen an Ihre Lebenssituation anpassen müssen:

- Eine Blinddarmentzündung kann Sie dazu zwingen, einen lang geplanten Weiterbildungskurs vorerst abzusagen und auf Ihrer Zeitachse nach hinten zu verlegen.
- Ein kräftiger Anstieg des Dollarkurses kann Ihre kurzfristigen Pläne für eine halbjährige USA-Reise ins Wanken bringen oder vielleicht gänzlich zunichtemachen.
- Oder das plötzliche Ausscheiden Ihres Chefs kann Ihre Chance auf einen Karrieresprung schneller als gedacht in greifbare Nähe rücken.

Seien Sie fest in der Sache, aber flexibel beim Weg

Lassen Sie sich durch solche Hürden nicht entmutigen (und achten Sie auf Ihren inneren Schweinehund, der Hürden jeder Art begeistert als Unterstützung seiner Seite nutzen wird – im Sinne von „*Habe ich dir doch gleich gesagt, dass das nicht klappt!*“).

Reagieren Sie flexibel, und schreiben Sie einzelne Szenen in Ihrem Drehbuch um: Tauschen Sie Nebenfiguren aus, verschieben Sie Ereignisse in der Chronologie, oder streichen Sie notfalls einmal eine Szene, nur: Lassen Sie den Hauptdarsteller nicht sterben. Das heißt: Rücken Sie nur im Ausnahmefall und mit guten Gründen komplett von einer Zielsetzung ab.

• Erfolg macht erfolgreich!

So nutzen Sie den Schwung, den Ihnen erreichte Ziele schenken



Ganz ohne Bescheidenheit: Genießen Sie Ihren Erfolg

So wie man den Glauben an die eigene Zielstrebigkeit verlieren kann (wenn man sich dauernd „etwas vornimmt“ und es dann nie durchhält), genauso wird ein erfolgreich erreichtes Ziel Sie beflügeln.

Sie haben es geschafft: Sie haben sich etwas vorgenommen, Sie haben es geplant, Sie haben es umgesetzt, und nun sind Sie am Ziel angekommen. Die positive Wirkung Ihres Erfolgs ist wie ein Motor für Ihre anderen Ziele.

„Bescheidenheit ist eine Zier, doch weiter kommt man ohne ihr“ sollte deshalb durchaus einmal Ihr Motto sein. Feiern Sie Ihren Erfolg – allein für sich oder zusammen mit denen, die Ihnen bei der Umsetzung zur Seite gestanden haben.

Den Zielfahrplan nachbereiten, die Erfahrungen auswerten

Dokumentieren Sie aber auch die Erfahrungen, die Sie auf dem Zielweg gemacht haben.

Interessante Punkte sind:

- Habe ich genau das Ergebnis erzielt, das ich mir anfangs als Ziel gesetzt hatte? Oder blieb etwas unerledigt? Was? Warum?
- Was hat besonders gut geklappt, wo hat etwas offensichtlich nicht gut geklappt – mit Blick auf das Ergebnis, auf mein Beziehungsumfeld, auf meine Flexibilität beim Auftauchen unerwarteter Hindernisse, auf meine Selbstdisziplin bei Durststrecken?
- Habe ich für die Umsetzung mehr Zeit benötigt als veranschlagt? Was ergibt sich daraus für die Planung meiner nächsten Ziele?

- Oder andersherum: Kann ich mir meine Ziele in Zukunft höher stecken, als ich bisher vermutet hatte?
- Habe ich neue Züge an mir kennengelernt, die mir in meinem (Arbeits-) Alltag von Nutzen sein können? Welche?
- Setze ich heute meine Prioritäten anders als früher? Inwiefern?
- Hat sich mein Verhalten gegenüber anderen Menschen verändert, oder haben sich konkret Beziehungen verändert? In welcher Weise? Und was kann ich daraus ableiten?

Schreiben Sie alles auf, was für Ihr weiteres Zielmanagement hilfreich ist, und ergänzen Sie die Liste nach jeder Zielerreichung. Sie erfahren so sehr präzise, wie Sie am besten vorgehen und welche Hürden Sie berücksichtigen sollten. Und nicht zuletzt bringt eine intensive Auseinandersetzung mit dem Erreichten Sie zu einem wirklichen inneren Abschluss. Dann können Sie Ihre Energien ganz auf Ihre noch unerreichten Ziele richten.

Übersicht: So erreichen Sie Ihre Ziele

Die 10 wichtigsten Checkpunkte für Ihr erfolgreiches Zielmanagement:

☐	<i>Geben Sie sich immer Termine vor, und planen Sie Ziele so, dass sie sich in unmittelbare Handlungen umsetzen lassen.</i>
☐	<i>Formulieren Sie schriftlich. Das zwingt Sie dazu, Ihre Zielvorstellungen zu präzisieren.</i>
☐	<i>Bleiben Sie realistisch. Mit zu ehrgeizigen Zielvorgaben setzen Sie sich unnötig unter Druck und demotivieren sich, wenn Sie das Ziel nicht erreichen.</i>
☐	<i>Unterteilen Sie große, unübersichtliche Ziele per Salamitaktik in Etappenziele. Außerdem spornen Sie die Teilerfolge auf dem Weg zum Ziel an.</i>
☐	<i>Seien Sie flexibel. Zielsetzung ist ein permanenter Prozess. Ziele lassen sich oftmals nicht ein für alle Mal festlegen, sondern müssen modifiziert werden.</i>
☐	<i>Setzen Sie Prioritäten. Zu viele Ziele bergen die Gefahr, dass Sie sich auf dem Weg verzetteln.</i>
☐	<i>Informationsbeschaffung ist ein wichtiger Teil der Zielplanung – setzen Sie sich Termine dafür!</i>
☐	<i>Seien Sie konsequent. Fragen Sie sich ständig bei Ihren täglichen To-dos: Bringt mich das, was ich im Moment tue, wirklich meinem Ziel näher? Wenn nicht: Entledigen Sie sich dieser Aufgaben.</i>
☐	<i>Überprüfen, aktualisieren und ergänzen Sie Ihr Zieldrehbuch regelmäßig.</i>
☐	<i>Planung ist wichtig – aber verstecken Sie sich nicht dahinter. Ein kleiner Schritt, der sofort getan wird, bringt oft mehr als grandiose strategische Überlegungen, die Aktionen nur schleppend in Gang kommen lassen.</i>

Impressum:

Verlag: simplify® – ein Unternehmensbereich der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG Bonn, HRB 8165

Vorstand: Richard Rentrop, Bonn

Redaktionell Verantwortliche: Kathrin Righi, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG; Adresse s.o. (V.i.S.d.P.)

Chefredaktion: Susanne Roth, Berlin

Produktmanagement: Jutta Kress, Bonn

Layout: Isabella Buchholz, Herrenberg

Druck: Warlich Druck Meckenheim GmbH, Meckenheim

ISSN: 2569-3581

simplify®

ist eine eingetragene Marke der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Warschau

© simplify®

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und Vervielfältigungen, auch auszugsweise, nicht gestattet.