

IVAN BLATTER

# ARBEITE KLÜGER – NICHT HÄRTER!

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

**humboldt**

## Entscheiden heißt auch Nein sagen

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

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

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

Diese Zeit sollten Sie sich ruhig nehmen. Entweder während der andere noch da ist oder indem Sie klar sagen: „Ich muss einen Moment darüber nachdenken. Kann ich Ihnen später Bescheid geben?“ Selbst wenn Sie sofort eine Antwort geben müssen, können Sie einen kleinen Moment (10 bis 20 Sekunden) still überlegen.

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

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

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

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

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

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

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

## Die Not-To-do-Liste

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

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

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

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

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

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

## Tipp 1: Sorgen Sie für eine gute Basis

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

### Produktives Arbeiten als Wanderung

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

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

Natürlich ist die Planung etwas ausführlicher, wenn es eine lange, schwere Wanderung wird, als für eine kleine Wanderung am Sonntagnachmittag. Die Vorbereitung ist der Wanderung angepasst. Gehen Sie hingegen einfach drauf los, laufen Sie vermutlich gleich viele Kilometer wie mit einem Plan, doch Sie nehmen einige Umwege, verpassen vielleicht den Bus oder finden kein Restaurant, um einzukehren.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Kompass und Karte**

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

Der Kompass gibt Ihnen die generelle Richtung an:

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

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

Denken Sie bei Zielen und Visionen nicht nur an das Zielvereinbarungsgespräch mit Ihrem Chef oder an die Unternehmensvision, sondern denken Sie an das, was Ihnen in Ihrem Leben wichtig ist. Das überschreitet natürlich die Grenze Ihrer Arbeit, doch Hand aufs

Herz: Ist es nicht besser, wenn wir Arbeit als integralen und wichtigen Teil unseres Lebens sehen? Schließlich verbringen wir mindestens ein Drittel unseres Tages bei der Arbeit und wenn man alles darum herum noch dazu rechnet (Arbeitsweg, Mittagspause in der Kantine ...), dann ist es ein noch größerer Anteil. Alles, was Ihre Arbeit betrifft, hat einen direkten Einfluss auf Ihr Leben und umgekehrt.

## Ihre Rollen

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

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

### Welche Rollen haben Sie?

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

Dabei kann eine Liste wie diese entstehen:

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

Ganz schön beeindruckend, was da alles zusammenkommt, nicht wahr? In einem zweiten Schritt gehen Sie die Liste durch und überlegen sich, ob Sie noch alle Rollen ausfüllen