

DAVID ALLEN

WIE ICH DIE

DINGE

GEREGELT

KRIEGE

**Selbstmanagement
für den Alltag**

PIPER

sie »dranbleiben«.

Die sich ständig erneuernden Kommunikationstechnologien haben den Mangel an klaren Abgrenzungen zwischen unseren Verpflichtungen und unserem Leben exponentiell anwachsen lassen. Das zweite Jahrzehnt dieses Jahrhunderts erlebte eine Explosion der Unruhe über dieses stetige Rätsel, angetrieben durch die Globalisierung (»die Hälfte meines Teams hält sich in Hongkong auf, und eine weitere wichtige Kraft ist in Estland«), durch virtuelle Arbeit und Möglichkeiten der Verbindung, und nicht zuletzt durch die Sucht, sich mit den Spielereien in unseren Taschen und an unseren Handgelenken zu befassen, deren Kapazität größer ist als die eines ganzen Computersaals im Jahr 1975.

So sind nicht nur die Arbeit und ihre kognitiven Begrenzungen vieldeutiger und unzureichend festgelegt, sondern auch die Zeit und der Raum, in denen wir uns damit befassen können (und oft auch sollten), wozu noch das anhaltende explosionsartige Wachstum potenziell wichtiger und zugänglicher Daten kommt, die unser Leben aufwerten könnten.

Unsere Jobs (und unser Leben) verändern sich fortwährend

Die unscharfen Grenzen unserer Projekte und unserer Arbeit ganz allgemein wären für jeden schon Herausforderung genug. Doch in diese Gleichung müssen wir nun noch die sich ständig verschiebenden Definitionen unserer Aufgabenbereiche einbauen, und dazu noch die häufigen Veränderungen hinsichtlich der Verantwortlichkeiten und Interessen im breiteren Bereich unseres Lebens.

Die meisten von uns haben in den letzten 72 Stunden mehr »Input« in Form von Veränderungsanstößen, Projektimpulsen und der Verschiebung von Prioritäten empfangen als unsere Eltern in einem Monat oder vielleicht sogar in einem ganzen Jahr.

In meinen Seminaren frage ich oft: »Wer von Ihnen macht genau das, wofür er eingestellt wurde? Und wie viele von Ihnen haben im vergangenen Jahr keinen bedeutenden Wandel in ihrem Leben erfahren?« Selten hebt dann jemand die Hand. Doch wie gestaltlos und unscharf die Arbeit auch sein mag: Falls Sie die Chance hätten, lang genug in einer genau umschriebenen Tätigkeit hängen zu bleiben, würden Sie möglicherweise herausfinden, was Sie tun müssen – wie viel und auf welchem Niveau, um nicht verrückt zu werden. Und wenn Sie das Leben ganz allgemein besser unter Kontrolle bringen könnten – keine Umzüge, keine Veränderungen in den Beziehungen, keine bei Ihnen oder Ihren Lieben auftauchenden Probleme in der Lebensführung oder der Gesundheit, keine finanziellen Überraschungen, keine Motivationsprogramme, die Ihnen neue Richtungen vermitteln, keine Sie bedrängenden Karriereänderungen – dann könnten Sie imstande sein, einen Rhythmus und ein Steuerungssystem zu erschaffen, das Ihnen eine Art entspannter Stabilität ermöglicht.

Auf gänzlich Neues können wir niemals wirklich vorbereitet sein. Wir müssen uns anpassen, und jede

radikale Anpassung ist auch eine Krise des Selbstwertgefühls: Wir setzen uns einer Prüfung aus, wir müssen uns beweisen. Nur mit der Mentalität eines Untergebenen lässt sich einem drastischen Wandel ohne inneres Zittern entgegensehen.
Eric Hoffer

Doch dieser Luxus ist aus drei Gründen nur noch wenigen gegönnt:

- 1** Die Unternehmen, mit denen wir zu tun haben, scheinen sich fortwährend im Übergang zu befinden – ständig wechseln Ziele, Produkte, Partner, Kunden, Märkte, Technologien und Eigentümer. All das wirbelt zwangsläufig die Strukturen, Formen, Rollen und Verantwortungsbereiche durcheinander.
- 2** Heute ist der durchschnittliche Arbeitnehmer mehr denn je ein freier Marktteilnehmer, der seinen Beruf so oft wechselt wie seine Eltern einst die Stelle. Selbst Leute in den Vierzigern oder Fünfzigern richten sich nach den Normen kontinuierlichen Wachstums. Ihre Bestrebungen sind jetzt lediglich stärker in den Mainstream eingebettet, der durch die pauschale Bezeichnung »Weiterentwicklung in Beruf, Management und Führung« umrissen ist – was einfach heißt, dass sie nicht immer das tun werden, was sie lange Zeit hindurch getan haben. [Die große Rezession zu Beginn dieses Jahrhunderts hat die Ungewissheiten noch vermehrt, weil sie viele dazu zwang, nach Erreichen des Rentenalters weiterzuarbeiten, wozu sie oft eine andere Möglichkeit zum Geldverdienen finden mussten.]
- 3** Da Kultur, Lebensstil und Technologien sich relativ schnell verändern, muss jeder Einzelne in stärkerem Maß und häufiger die Kontrolle über seine spezielle persönliche Situation gewinnen. Die plötzliche Notwendigkeit, die Betreuung eines Elternteils zu organisieren, mit einem wieder zu Hause wohnenden Kind ohne Arbeitsplatz zurechtzukommen, sich mit einem unerwarteten Gesundheitsproblem herumzuschlagen oder eine große Veränderung zu verkraften, die der Lebenspartner in die Wege geleitet hat ... all das scheint häufiger und mit umfangreicheren Konsequenzen zu geschehen als je zuvor.

Nur wenig scheint noch für längere Zeit klar zu sein, wenn es darum geht, was wir im Büro, zu Hause, im Flugzeug, im Auto oder im Café zu tun haben – am Wochenende, am Montagmorgen, beim Aufwachen um drei Uhr früh und in der »Freizeit«, und was oder wie viel Einsatz erforderlich sein mag, es gut hinzukriegen. Wir lassen riesige Mengen an Information und Kommunikation aus der Außenwelt herein und erzeugen ein ebenso großes Volumen von Einfällen und Abmachungen mit uns selbst und anderen aus unserer näheren Umgebung. Und man hat uns nicht sehr gut dafür gerüstet, mit dieser gewaltigen

Zahl innerer und äußerer Verpflichtungen fertigzuwerden.

In dieser global vernetzten Hightech-Welt ist nichts wirklich neu, abgesehen davon, wie *häufig* es auftritt. Als Veränderungen im Leben und in der Arbeit noch weit langsamer abliefen, konnten die Leute, sobald sie die unvermeidlichen Unannehmlichkeiten überstanden hatten, sich für die erneute Tempokontrolle viel Zeit lassen. Die meisten von uns leben heute in einer Zeit, die diese Art luxuriösen Durchhängens nicht zulässt. Alles ändert sich, während Sie das hier lesen. Und falls Sie, während Sie dies gelesen haben, abgelenkt wurden, weil Ihre Gedanken zu anderen Angelegenheiten Ihres Lebens abgewandert sind, oder weil Sie sich veranlasst fühlten, die E-Mails auf potenziell wichtige neue Eingänge zu prüfen, dann haben Sie eine Form dieses »Nur-den-Zug-nicht-verpassen-Syndroms« erlebt.

Die alten Vorbilder und Gewohnheiten genügen nicht

Weder unsere normale Ausbildung noch herkömmliche Modelle des Zeitmanagements noch die Fülle der verfügbaren digitalen und papierbasierten Organisationswerkzeuge haben uns verlässliche Mittel an die Hand gegeben, den uns auferlegten neuen Anforderungen zu begegnen. Haben Sie irgendwelche dieser Verfahren oder Hilfsmittel ausprobiert, dann sind sie Ihnen möglicherweise als ungeeignet erschienen, um mit dem Tempo, der Komplexität und den wechselnden Prioritäten Schritt zu halten, die Ihrer Arbeit innewohnen. Die Fähigkeit, in diesen fruchtbaren, aber turbulenten Zeiten erfolgreich, entspannt und souverän zu sein, erfordert neue Wege des Denkens und Arbeitens. Es besteht großer Bedarf an neuen Methoden, Technologien und Arbeitsgewohnheiten, die uns dabei helfen, unsere Welt unter Kontrolle zu bringen.

Zu ihrer Zeit waren die herkömmlichen Ansätze des Zeitmanagements und der Terminplanung nützlich. Sie lieferten hilfreiche Anhaltspunkte für ein Arbeitsleben, das gerade dabei war, aus dem Fließbandmodus in eine neue Art von Arbeit überzugehen, bei der man seine Zeit frei einteilen und entscheiden konnte, was zu tun war. Als die »Zeit« selbst sich in einen Arbeitsfaktor verwandelte, wurden Terminkalender zu einem entscheidenden Arbeitsmittel. (Noch bis in die Achtzigerjahre des zwanzigsten Jahrhunderts glaubten viele Angestellte, ein Taschen-Tagesplaner mache das Wesen der persönlichen Terminplanung aus, und heute halten viele Menschen ihren Kalender für das zentrale Hilfsmittel, um alles im Griff zu haben.) Mit der freien Zeiteinteilung mussten auch Entscheidungen darüber getroffen werden, was zu tun war. Man entwickelte wichtige Verfahren, wie nach »ABC« geordnete Prioritätsstufen und tägliche To-do-Listen, um seine Entscheidungen nach irgendwelchen sinnvollen Kriterien überprüfen zu können. Wenn man frei entscheiden konnte, was zu tun war, war man auch dafür verantwortlich, im Hinblick auf seine »Prioritäten« gute Entscheidungen zu treffen.

Vielleicht haben Sie – zumindest bis zu einem gewissen Grad – bemerkt, dass der

durchaus wichtige Kalender nur einen kleinen Teil dessen, was Sie zu organisieren haben, wirklich effektiv steuern kann. Und tägliche Aufgabenlisten sowie eine vereinfachte Kodifizierung von Prioritäten haben sich als ungeeignet erwiesen, dem Umfang und den vielfältigen Veränderungen in der Arbeitsbelastung eines durchschnittlichen Beschäftigten gerecht zu werden. Für immer mehr Menschen besteht der Job aus Dutzenden oder gar Hunderten täglicher E-Mails, und es gibt keinen Spielraum, auch nur eine einzige Anfrage, Beschwerde, Bestellung oder Mitteilung der Firma oder der Familie zu übergehen. Wenige dürfen (oder sollten auch nur) hoffen, all dies nach A, B oder C in Prioritätsstufen einordnen oder eine vorher festgelegte Aufgabenliste durchhalten zu können, die nicht vom ersten Anruf oder der ersten Unterbrechung durch den Chef oder den Gatten ganz und gar »erledigt« wäre.

»Großer Überblick« gegen »Nahkampf im Detail«

Am anderen Ende des Spektrums haben Ratgeber in Buchform, Arbeitsmodelle, Seminare und Gurus den »großen Überblick« als die Lösung für den Umgang mit unserer komplexen Welt angepriesen. Stellt man die wesentlichen Ziele und Werte klar heraus – so wird hier argumentiert –, dann bekommt unsere Arbeit Ordnung, Sinn und Richtung. In der Praxis dagegen erreicht man mit dieser gut gemeinten Werte-Übung häufig nicht die erwünschten Resultate. Ich habe zu viele dieser Bemühungen aus einem oder mehreren der folgenden Gründe scheitern sehen:

Wind und Wellen sind stets auf der Seite der fähigsten Steuerleute.
Edward Gibbon

- 1** Auf dem Niveau der täglich und stündlich anfallenden Verpflichtungen gibt es zu viel Ablenkung, als dass man sich richtig auf die höheren Ebenen einlassen könnte.
- 2** Ineffektive persönliche Organisationssysteme erzeugen einen massiven unbewussten Widerstand, noch größere Projekte und Ziele anzugehen, die wahrscheinlich nicht gut zu steuern sein werden, was wiederum noch mehr Ablenkung und Stress hervorruft.
- 3** Werden tatsächlich gehobene Levels und Werte herausgearbeitet, legen wir auch unsere Messlatte höher, worauf wir bemerken, dass noch viel mehr geändert werden muss. Dabei reagieren wir auf die überwältigende Zahl der zu erledigenden Angelegenheiten ohnehin schon äußerst negativ. Und was ist der Grund für viele der Tätigkeiten, die auf jenen Listen ganz oben stehen? Unsere Wertvorstellungen!

Sich auf übergeordnete Resultate und Werte zu konzentrieren ist sicherlich eine

entscheidende Übung. Sie liefert notwendige Kriterien, um manchmal schwierige Entscheidungen darüber zu treffen, was man *nicht länger tun* wird, und auch darüber, was unsere Aufmerksamkeit inmitten unserer zahllosen Optionen am stärksten auf sich ziehen sollte. Doch das bedeutet ja nicht, dass weniger zu tun wäre oder weniger Herausforderungen zu bewältigen wären, damit die Arbeit erledigt wird. Im Gegenteil: Es erhöht nur den Einsatz in dem Spiel, das weiterhin Tag für Tag gespielt werden muss. Beschließt ein Personalchef zum Beispiel, sich mit qualitativen Kriterien des Arbeitslebens zu befassen, um Spitzenbegabungen anzuziehen und zu halten, wird es für ihn keineswegs leichter. Weniger zu tun hätte auch eine Mutter nicht, die erkennt, wie wichtig es ist, ihrer Tochter im Teenager-Alter in den wenigen noch bleibenden gemeinsamen Ferien wertvolle Erfahrungen zu vermitteln, ehe sie zu arbeiten beginnt oder an die Uni wechselt. Wenn wir die Qualität unseres Denkens und unserer Verpflichtungen erhöhen, verringert sich die Menge des potenziell bedeutsamen Zeugs, das wir erledigen müssen, in keiner Weise.

Chaos ist nicht das Problem; es kommt darauf an, wie lange es dauert, den Zusammenhang zu finden.
Doc Childre und Bruce Cryer

In unserer neuen Kultur der Wissensarbeit hat bisher noch etwas gefehlt: ein System mit einem in sich stimmigen Satz von Verhaltensweisen und Hilfsmitteln, das auf der Ebene funktioniert, wo die Arbeit wirklich stattfindet. Es muss die Ergebnisse des Denkens in großen Zusammenhängen ebenso einschließen wie die kleinsten offenen Details. Es muss vielfältige Prioritätsebenen steuern. Es muss die Kontrolle über Hunderte neuer Eingaben pro Tag aufrechterhalten. Es muss weit mehr Zeit und Mühen sparen, als es für seine Ausführung benötigt. Das System muss es erleichtern, alle Aufgaben zu erledigen.

Das Versprechen: Die »Bereitschaft« des Karate-Meisters

Denken Sie einen Moment darüber nach, wie es eigentlich wäre, wenn Sie Ihr persönliches Arbeitsmanagement auf allen Ebenen und zu jeder Zeit vollkommen unter Kontrolle hätten. Wie wäre es, wenn Sie Ihren Kopf vollkommen frei hätten und nichts Unproduktives an Ihnen zerren oder Sie unter Druck setzen würde? Wie wäre es, wenn Sie volle 100 Prozent Ihrer Aufmerksamkeit selbstbestimmt und ohne Ablenkung auf das richten könnten, was gerade ansteht?

Möglich *ist* es. Es *gibt* einen Weg, über das gesamte Spektrum Ihres Lebens und Ihrer Arbeit hinweg alles in den Griff zu bekommen, dabei entspannt zu bleiben und mit minimalem Aufwand Sinnvolles zu erledigen. Sie *können* innerhalb der komplexen Welt, in die Sie eingespannt sind, erfahren, was die Meister fernöstlicher Kampfsportarten einen »wasserklaren Geist« und Spitzensportler den »Spielrausch« nennen. Wahrscheinlich