

RICK PASTOOR
GRIP



Rick Pastoor

GRIP

**Die Methode, um alles
im Griff zu haben**

Aus dem Englischen von Angelica Bahlke

GOLDMANN

Die niederländische Originalausgabe erschien 2019
unter dem Titel »Grip: het geheim van slim werken« bei Uitgeverij NZ, Niederlande.

Alle Ratschläge in diesem Buch wurden vom Autor und vom Verlag sorgfältig erwogen und geprüft. Eine Garantie kann dennoch nicht übernommen werden. Eine Haftung des Autors beziehungsweise des Verlags und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist daher ausgeschlossen.

Wir haben uns bemüht, alle Rechteinhaber ausfindig zu machen, verlagsüblich zu nennen und zu honorieren. Sollte uns dies im Einzelfall aufgrund der schlechten Quellenlage bedauerlicherweise einmal nicht möglich gewesen sein, werden wir begründete Ansprüche selbstverständlich erfüllen.

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten,
so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung,
da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich
auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

1. Auflage

Deutsche Erstausgabe Januar 2023

Copyright © 2019 der Originalausgabe:

Copyright © 2019 Rick Pastoor

English translation copyright © 2021 Elizabeth Manton and Erica Moore

This edition was translated from the English.

All rights reserved including the rights of reproduction in
whole or in part in any form.

Copyright © 2022 der deutschsprachigen Ausgabe: Wilhelm Goldmann Verlag,
München, in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,

Neumarkter Str. 28, 81673 München

Umschlag: Uno Werbeagentur, München

Umschlagmotiv: FinePic®, München

Redaktion: Nadine Lipp

Satz: Satzwerk Huber, Germering

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Printed in the EU

CH · 1H

ISBN 978-3-442-17964-0

INHALT

Einleitung	7
-------------------------	---

TEIL 1

GRIP UND IHRE WOCHE

1. Der Terminkalender: Ihr Fels in der Brandung	17
Prioritäten setzen, Arbeitsschritte planen und ausführen	
2. Speichern Sie nicht mehr so viel im Kopf ab	51
Die smarte To-do-Liste	
3. WG: AW: AW: Zeit für E-Mails	87
Wie Sie die Kontrolle über Ihr Postfach behalten	
4. Mit einem Sicherheitsnetz arbeiten	107
Der Freitagsrückblick für mehr Klarheit und Seelenfrieden	
Spickzettel für Teil 1	117

TEIL 2

GRIP UND IHR JAHR

5. Was lässt Sie morgens aufstehen?	125
Finden Sie heraus, was Sie antreibt	
6. Die Jahresplanung	147
Das gesamte Jahr an einem einzigen Tag planen	
7. Eine Ermutigung der anderen Art	171
Das Wochengespräch mit Ihrem Erfolgskomplizen	
Spickzettel für Teil 2	183

TEIL 3

GRIP UND IHR LEBEN

8. Seien Sie Sie selbst, nur besser	191
So verändern Sie Ihr Verhalten und Ihr Selbstbild	
9. Warum es sich auszahlt, weniger zu reden	203
Wer schlau ist, hört gut zu und fragt um Rat	
10. So lösen Sie jedes Problem	217
Strategisch denken lernen	
11. Denken Sie groß	237
Aber fangen Sie klein an	
Spickzettel für Teil 3	243
<hr/>	
Bonuskapitel: Bessere Notizen machen	245
Mit einer App Gedanken festhalten (und wiederfinden)	
Bonuskapitel: GRIP im Urlaub	253
Mit einem klaren Kopf verreisen	
Bonuskapitel: GRIP und die Leitung eines Teams	263
Als Führungskraft das große Ganze im Auge behalten	
Lektüreempfehlungen	285
Literatur	287
Dank	291
Anmerkungen	293
Über den Autor	297
Register	299

EINLEITUNG

Wenn man bedenkt, welche große Rolle die Arbeit in unserem Leben spielt, ist es recht seltsam, dass uns niemand beibringt, wie Arbeiten eigentlich geht. Wir sollen es ganz von allein lernen. Als ob wir alle auf magische Weise wüssten, wie man Prioritäten setzt, mit Terminen jongliert, effizient plant und bei einem stressigen Job immer den Überblick behält. Diese Fähigkeiten mögen zwar einfach klingen, sie sind es aber nicht. Vielleicht geht es Ihnen wie mir, und Sie wissen, wie es aussehen kann, wenn die Arbeit mal nicht so läuft, wie Sie es sich wünschen. Die Woche hat gerade erst begonnen, und Sie kommen schon nicht mehr hinterher. Und am Ende eines langen Arbeitstages quillt Ihr E-Mail-Posteingang noch immer über. Außerdem ist Ihr Terminkalender vollgepackt und Ihre To-do-Liste nimmt kein Ende. Das reicht, um eines jeden Kampfgeist zu brechen. Das Schlimmste ist der lähmende Effekt, der eintreten kann, wenn Sie das Gefühl bekommen, die Kontrolle über Ihre Tage zu verlieren. Dann wird es noch schwerer, anstehende Aufgaben zu erledigen. Kein Wunder also, dass Sie Ihre gesetzten Ziele kaum erreichen, nicht die Qualität abliefern, die Sie sich wünschen, und nie dazu kommen, sich um Ihre persönliche Weiterentwicklung zu kümmern. Sie arbeiten hart, aber kommen Sie auch voran?

Glauben Sie mir, ich kenne das nur zu gut. Fast sechs Jahre lang habe ich als Chef der Produktabteilung bei Blendle gearbeitet, einem dänischen Unternehmen, das für seine innovativen Geschäftsmodelle im Bereich Journalismus weltweit gelobt wurde. Zu diesem Start-up bin ich im Alter von 25 Jahren gekommen, und zwar nachdem ich die Softwareagentur verkauft hatte, deren Chef ich sechs Jahre lang gewesen war. Bei Blendle herrschte ein ziemlich hohes Tempo. Uns gelang es, große Zeitungen wie *The Economist* und *The Wall Street Journal* an Bord zu holen. Sogar Axel

8 EINLEITUNG

Springer und die *New York Times* standen hinter uns. Unser Team vergrößerte sich explosionsartig. Nach neun Monaten führte ich ein 30-köpfiges Team aus Ingenieuren an. Meine Aufgabe war es sicherzustellen, dass wir uns immer wieder Innovatives ausdachten und es auf den Markt brachten. Das bedeutete, unsere ständige Suche nach Lösungen für komplexe technische und organisatorische Probleme anzuleiten, während ich auch strategische Entscheidungen treffen sowie neues Personal einstellen musste. Und das war erst der Anfang. Mein Job, wie so viele andere auch, war ein täglicher Balanceakt zwischen vielen Prioritäten, da alles – wie könnte es anders sein – gleichzeitig passieren musste.

Mit der Zeit wurde mir etwas bewusst: Man kommt nicht wirklich voran, indem man die Arbeit erledigt, auf die man gerade Lust hat oder die einem gerade einfällt. Je stressiger mein Job wurde, desto mehr begriff ich, dass ich eine ganz neue Arbeitsweise finden musste.

Es hat einige Jahre und viele Experimente erfordert, doch heute kann ich sagen, dass sich diese Mühe gelohnt hat. Ich habe meine Methode gefunden. Damals habe ich Bücher wie *Wie ich die Dinge geregelt kriege* von David Allen oder *Konzentriert arbeiten* von Cal Newport verschlungen. Diese Bücher haben mich sehr inspiriert, und ich habe viel daraus gelernt. Doch wann man welchen Tipp anwendet, ist eine Kunst für sich. Beherrscht man sie nicht, ist es, als ob man verschiedene Schraubenzieher, Zangen und Hämmer ausgehändig bekommt, ohne zu wissen, wofür diese Werkzeuge sind – ganz zu schweigen davon, wie oder wann man sie benutzt. Es ist daher nicht überraschend, dass viele dazu neigen, wieder in ihre alten Arbeitsgewohnheiten zurückzufallen. Das ist auch mir unzählige Male passiert. Doch ich wusste, dass es einen besseren Weg geben muss, einen intelligenten Arbeitsansatz, der flexibel genug ist, um alltägliche Überraschungen aufzufangen. Also hörte ich nicht auf, an meiner Arbeitswoche herumzutüfteln.

Schritt für Schritt bin ich meiner Arbeitsmethode nähergekommen, die sich aus flexiblen und eng miteinander verknüpften Elementen zusammensetzt. Das Besondere an GRIP ist, dass es nicht

nur für mich funktioniert. Freunde und Kollegen haben es ebenfalls ausprobiert, und es war sehr spannend für mich zu sehen, wie es ihre Leben verändert hat. In den letzten Jahren ist die Nachfrage nach meiner Methode gestiegen, weshalb ich beschlossen habe, alles niederzuschreiben.

Als dieses Buch in meiner Muttersprache Niederländisch erschien, kam es sofort auf die Bestsellerliste. Das verschlug mir die Sprache. Seitdem vergeht kein Tag, ohne dass ich Nachrichten von Lesern erhalte. Manche erzählen von ihren Erfolgen, aber die meisten schreiben mir, wie glücklich sie darüber sind, endlich ihre eigene Arbeitsweise gefunden zu haben. Und zwar eine, die sie im Chaos ihres Alltags klarer sehen lässt und ihnen dabei hilft, mit all den Informationen und Ablenkungen umzugehen, die täglich auf uns niederprasseln. Es ist eine Methode, die sicherstellt, dass die wichtigste Arbeit erledigt wird. Ein paar einfache Bausteine und der Einsatz altbekannter Werkzeuge – ein Terminkalender, eine To-do-Liste, ein System für E-Mails – machen uns sehr viel effektiver. Ich hoffe, mithilfe dieser deutschsprachigen Ausgabe meine Methode mit all jenen teilen zu können, die ihre Arbeit und ihr Leben besser im Griff haben wollen. Die grundlegende Veränderung unserer Arbeitswelt seit Beginn der Corona-Pandemie hat es noch deutlicher gemacht: Es täte uns allen gut, unsere Arbeitsweise unter die Lupe zu nehmen.

Bevor es losgeht, muss ich Sie warnen. Was Sie in diesem Buch nicht von mir hören werden, ist: »Lassen Sie es langsam angehen. Arbeiten Sie nicht so viel.« Es stimmt zwar, dass wir uns häufig zu viel vornehmen. Und ich weiß nur zu gut, wie es ist, persönliche Grenzen auszureizen und sich zu viel aufzuhalsen – ich habe einen anspruchsvollen Job mit einem Kleinkind und einem Neugeborenen unter einen Hut gebracht, habe dann einen Umzug gemanagt, während ich Blendle verlassen und ein neues Start-up gegründet habe. Dennoch werde ich Sie nicht dazu auffordern, einen Gang herunterzuschalten oder Ihre Ambitionen zu zügeln. Ich möchte Ihnen dabei helfen, bewusster mit Ihrer Zeit umzugehen und mehr aus Ihrem Leben zu machen. Denn ich finde, diese Art von Ermunterung kommt fast nie vor. Und wer möchte sein Leben nicht voll

ausschöpfen? Das Geheimnis liegt nicht darin, *härter* zu arbeiten, sondern die Dinge *schlauer* anzugehen und sicherzustellen, dass man auch zu dem kommt, was einem wirklich wichtig ist. Deshalb verrate ich Ihnen im ersten Teil des Buches auch ein paar praktische Tipps, wie man seine Tage besser organisiert sowie seine Zeit intelligenter und strategischer nutzt.

Teil 2 beginnt mit der Frage: Was lässt Sie morgens aufstehen? Wir werden uns ansehen, wie man sich Ziele setzt, die man auch erreichen kann, und wie man Pläne für das folgende Jahr macht. Hat man den Kleinkram erst einmal im Griff, schafft man Platz für größere Projekte.

Im letzten Teil des Buches werde ich Ihnen zeigen, wie man sich die eigenen Fähigkeiten besser zunutze macht. Denn wie gut kennen Sie sich wirklich? Können Sie gut in sich hineinhören? Wissen Sie, wie man sich intelligente Lösungen überlegt? Wie Sie Ihr Selbstbild verbessern? Sind Sie mutig genug, um groß zu denken und Projekte zu erträumen, die sich womöglich über fünf bis zehn Jahre erstrecken?

Ich weiß, das klingt nach viel Arbeit. Wie gesagt, ich werde Ihnen nicht raten, weniger zu tun. (Das überlasse ich Ihrer Familie und Ihren Freunden.) Stattdessen werde ich Ihnen dabei helfen, bessere Entscheidungen zu treffen und darüber nachzudenken, wie Sie Ihre Arbeit angehen. Ich werde Ihnen zeigen, wann es strategisch sinnvoll ist, einen Schritt weiterzugehen, und wann man etwas *nicht* tun sollte. Außerdem werde ich Sie dazu ermutigen, Ihre eigene Richtung einzuschlagen. Denn übernimmt man selbst nicht die Führung in seinem Leben und seiner Arbeit, wird es jemand anderes tun.

Bevor wir anfangen, habe ich allerdings noch eine Frage: Sind Sie einer dieser Menschen, die sich ihr Leben so *unstrukturiert* wie möglich wünschen? Blühen Sie durch viel Freiheit und organisches Arbeiten auf? Ich verstehe das. Ich habe mit vielen Menschen gearbeitet, die diese Einstellung teilten und meinem Ansatz skeptisch gegenüberstanden. Nachdem sie ihn jedoch ausprobiert hatten, waren sie ganz begeistert. Warum?

HIER GEHT'S LOS!



- Indem man nur etwas strukturierter an bestimmte Schlüsselaspekte der eigenen Arbeit herangeht, kann der Rest der Woche *weniger strukturiert* sein. Und man ist *weniger gestresst*.
- Obwohl die Elemente meiner Arbeitsweise alle ineinandergreifen, handelt es sich bei dieser Methode keinesfalls um einen Alles-oder-nichts-Ansatz. Sie können erst einmal damit beginnen, meine Tipps zu den größten Stressfaktoren (etwa E-Mails) auszuprobieren, und darauf langsam aufbauen. Behalten Sie ruhig bei, was für Sie funktioniert, und lassen Sie beiseite, was nicht.
- Manche Tipps in diesem Buch können sogar süchtig machen, da man seine Arbeit so garantiert schneller und besser erledigt. Einen Versuch ist das doch allemal wert, oder?
- Diese Arbeitsmethode erlaubt es auch, dass man von ihr abweichen kann, da sie über ein eingebautes Sicherheitsnetz verfügt, das uns zur Not auffängt. Diesbezüglich ist der wöchentliche *Freitagrückblick* von großer Bedeutung. Doch mehr dazu später, in Kapitel 4.

12 EINLEITUNG

Sind Sie bereit? Dann lassen Sie uns loslegen!

BENÖTIGEN SIE HILFE?

Für dieses Buch habe ich ein kostenloses Tool entwickelt. Wenn Sie sich unter gripbook.com/app anmelden, kann ich Ihnen dabei helfen, das Gelesene sofort für Ihre Arbeitswoche umzusetzen.

TEIL 1

GRIP

**UND IHRE
WOCHE**

Ob Sie studieren, Vorstandsvorsitzende, Beamter oder Präsidentin eines Landes sind, ob Sie eine neue Stelle antreten oder ein eigenes Unternehmen gründen, Ihnen stehen wöchentlich genau sieben Tage à 24 Stunden zur Verfügung. Nicht mehr und nicht weniger.

Sie wollen mehr erreichen und das mit weniger Mühe? Dann schauen Sie nicht darauf, wie viel Zeit Sie haben. Schauen Sie darauf, womit Sie sie verbringen.

Wir nutzen die Stunden, die uns allen zur Verfügung stehen, besser, wenn wir uns für einen Weg entscheiden und nur Zeit für das Wichtigste aufwenden. Sich für einen Weg zu entscheiden – und ihm treu zu bleiben –, klingt ziemlich simpel. Doch mit all den Dingen, die im Leben auf uns zukommen, ist es das manchmal überhaupt nicht. Doch keine Sorge, wir fangen einfach an. Und zwar, indem wir genau bestimmen, was das für ein Weg ist (Ihre Prioritäten), und eine einzige Arbeitswoche konkret planen.

Im ersten Teil dieses Buches werde ich Ihnen zeigen, wie man strategisch arbeitet. Konkret bedeutet das, dass wir uns ansehen, wie man die Stunden einer Arbeitswoche besser im Griff hat, den Terminkalender, die To-do-Liste und die E-Mails dazu nutzt, Aufgaben schneller und besser zu erledigen, und wie man mit all den unerwarteten Dingen umgeht, mit denen man konfrontiert wird.

Wenn mich jemand um Tipps für eine bessere Arbeitsweise bitet, frage ich als Erstes: »Wie sieht Ihr Terminkalender in dieser Woche aus?« Die Antwort verrät mir dann sofort, ob die ratsuchende Person einen Plan für ihre Woche erstellt hat, bevor sie sich in die Arbeit stürzt. Und ob sie eine Strategie hat. Jetzt sagen Sie vielleicht: »Aber natürlich habe ich alle meine Termine eingetragen – mehr haben Sie nicht zu bieten?«

Challenge accepted.

1. DER TERMINKALENDER: IHR FELS IN DER BRANDUNG

Prioritäten setzen, Arbeitsschritte planen und ausführen

Ihr Terminkalender ist die Grundlage für alles andere. Okay, gut, dass wir das geklärt haben.

In einer Arbeitswoche, in der sich die Pläne jeden Moment ändern können, sollte man eine Sache haben, auf die man sich immer verlassen kann. Etwas Solides, auf das man zurückgreift, wenn es chaotisch wird. Das sollte Ihr Terminkalender sein. So gern ich auch neue Hilfsmittel ausprobiere, ich komme letzten Endes immer wieder zu meinem zuverlässigen Terminkalender zurück. Seit Jahren hilft er mir ungemein – dank seiner erinnere ich mich nicht nur an meine Termine, sondern strukturiere auch meine Arbeitswoche. Tatsächlich ist er das Fundament, auf dem ich meine Woche aufbaue. Was auch immer passiert, mein Terminkalender sagt mir, was wirklich wichtig ist. So verschwende ich keine Energie damit, mich zu fragen, was ich morgens als Erstes tun sollte. Ich kann nämlich einfach einen Blick in den Kalender werfen.

Damit Ihr Terminkalender Ihnen nützlich sein kann, muss er immer *auf dem neuesten Stand* sein. Sie möchten, dass Ihr Terminkalender absolut zuverlässig ist? Sie möchten nie wieder eine Deadline oder einen wichtigen Termin übersehen? Dann sollten Sie von nun an nur noch das tun, was Ihr Terminkalender sagt. Punkt. Wenn Sie immer auch Termine eintragen, die Sie nicht wahrnehmen, ist jetzt der Moment, sie zu streichen. Seien Sie nicht zimperlich. Dieser Jour fixe, an dem Sie nie teilnehmen? Weg damit. Diese alten Buchführungserinnerungen, die Sie immer ignorieren? Löschen Sie sie. Behalten Sie nur Einträge, von denen Sie sicher wissen, dass Sie sie erledigen oder wahrnehmen werden.

VIER GRÜNDE, IHREN TERMINKALENDER ZU LIEBEN

1. Ihr Terminkalender ist endlich

Ihr Terminkalender hat nur begrenzt Platz, und das kann sich einschränkend anfühlen. Überlegen Sie mal: Hätte der Tag mehr Stunden, könnten Sie Ihre gesamte To-do-Liste in Ihren Terminkalender packen. Aber eigentlich ist die Begrenztheit eines Kalenders seine beste Eigenschaft. Denn so schützt er Sie davor, sich selbst zu überfordern.

Wahrscheinlich tragen Sie bereits wichtige Meetings und Verabredungen in Ihren Terminkalender ein. Doch was ist mit Ihrer täglichen Arbeit? Viele Menschen machen sich nicht die Mühe, für ihre eigenen Aufgaben Zeit einzuplanen. Tragen Sie allerdings auch Ihre *eigene Arbeit* in den Terminkalender ein, wird Ihr wahres Arbeitspensum auf einen Blick sichtbar. So werden Sie sich wahrscheinlich seltener zu viel aufhalsen, da Sie sehen, wann nichts mehr geht. Das macht es sehr viel einfacher, *Nein* zu sagen, wenn Sie es müssen.

Vor allem haben Sie dann bei diesem neuen, spannenden Projekt, das sich auftut, die Möglichkeit zu sagen: »Ja, das übernehme ich sehr gern!« Denn Sie wissen ja, dass Sie es noch unterkriegen.

2. Ihr Terminkalender ist wie ein Navigationssystem

Ein Navigationssystem sagt uns nicht nur, wie wir von A nach B kommen. Meist zeigt es uns auch, wo sich der Verkehr staut, und es führt uns zur nächsten Tankstelle, wenn wir eine brauchen. All das tut es, damit unser Blick auf die Straße gerichtet bleiben kann. Das ist natürlich praktisch, da wir so nur ein System im Auge behalten müssen, und mit einem System bleibt die Sache überschaubar, richtig?

Ich wette, Sie verwenden bereits irgendeine Art von Terminkalender. Was hindert Sie also daran, das Potenzial dieses vertrauten Tools voll auszuschöpfen? Sie brauchen dafür keine zusätzlichen Apps oder Add-ons. Ihr Terminkalender wird Sie dahin bringen, wo Sie jede Woche hinwollen. Und das deutlich entspannter.

3. Ihr Terminkalender überblickt, wie Sie Ihre Zeit verbringen

Indem Sie in Ihrem Terminkalender Zeit für eigene Aufgaben blockieren, wissen Sie auch nach und nach, wie viel Zeit Sie für diese Aufgaben wirklich einplanen müssen. Schließlich ist es schwierig, Zeit für eine Kundenrecherche, die Vorbereitung einer Präsentation oder die Erstellung eines Angebots einzuplanen, ohne vorher abzuschätzen, ob man dafür eine halbe Stunde oder zwei Stunden braucht. Doch wenn Sie eine Aufgabe erledigt haben, wissen Sie sofort, ob Ihre Schätzung zu großzügig oder zu knapp war. So haben Sie eine direkte Feedback-Schleife geschaffen, die Ihnen dabei helfen wird, genauer zu planen. Noch ein großer Vorteil: Wenn Sie gut schätzen lernen und Ihre Arbeit rechtzeitig abliefern, wächst Ihr Vertrauenskapital bei Chefs, Kolleginnen und Kunden.

4. Ihr Terminkalender ist öffentlich

Heutzutage ist es in vielen Unternehmen üblich, dass Angestellte Ihre Terminkalender freischalten, damit alle sehen können, wann man verfügbar ist. Wenn das auch bei Ihrem Arbeitgeber so ist, ist das ein weiterer wunderbarer Grund, Ihre gesamte Arbeit in die kommende Woche einzutragen. So sehen Ihre Kollegen und Vorgesetzten, woran Sie arbeiten – was besonders hilfreich ist, wenn Sie remote arbeiten. Der größte Vorteil dieser genauen Arbeitsplanung? Ihre Kollegen gehen nicht mehr automatisch davon aus, dass Sie Zeit haben.

WIE SIE IHREN TERMINKALENDER RICHTIG BENUTZEN

Okay, genug der Theorie: Schreiten wir zur Tat! Lassen Sie uns nun Ihre Woche in sechs Schritten planen und Zeit für die wichtigsten Aufgaben blockieren. Sie wissen nicht genau, welche das sind? Keine Sorge, das finden wir nach und nach heraus.

Schritt 1: Wählen Sie einen Terminkalender

Bei Terminkalendern empfehle ich eine digitale Variante, auf die Sie auf all Ihren Geräten (Laptop, Smartphone, Bürocomputer,

Tablet oder was auch immer Sie für Ihre Arbeit benutzen) Zugriff haben. Suchen Sie sich einen Terminkalender aus, den Sie gern benutzen.

Ein Terminkalender aus Papier erfüllt vielleicht seinen Zweck, aber aus den folgenden Gründen bin ich kein Fan davon: Erstens lässt man sich so sehr viele hilfreiche Funktionen entgehen. Ein Papierkalender schickt Ihnen keine Erinnerungen und Sie können ihn auch nicht so leicht mit anderen teilen. Außerdem haben Pläne die Angewohnheit, sich zu ändern, und das kann auf Papier richtig nervig werden.

Ich mag den Google-Kalender gern. Allerdings funktionieren auch vergleichbare Terminplaner wie Microsoft Outlook oder die iCloud von Apple gut. Wenn Sie auf die Website gripbook.com/apps gehen, kann ich Ihnen bei der Entscheidung behilflich sein.

Schritt 2: Benutzen Sie Ihren Terminkalender für jede Art von Termin

Das Erste, was Sie in Ihren Kalender eintragen sollten: die Pläne, die Sie mit anderen für die kommende Woche gemacht haben. Wahrscheinlich haben Sie das bereits getan, doch überprüfen Sie es noch einmal, damit auch wirklich nichts fehlt. Wenn Ihr Meeting außerhalb des Büros ist, sollten Sie sichergehen, dass der Ort auch verzeichnet ist.

10:00 Uhr	Team-Meeting 10-11 Uhr
11:00 Uhr	
12:00 Uhr	
13:00 Uhr	Erstbesprechung mit Marketingagentur, 13 Uhr, Hauptstraße 123, Nordstadt
14:00 Uhr	
15:00 Uhr	Brainstorming zu Projekt X 15-16 Uhr
16:00 Uhr	
17:00 Uhr	

Schritt 3: Legen Sie die Endzeit fest

Das ist das dritte Detail, das Sie festlegen müssen, wenn Sie einen Termin planen: um wie viel Uhr wird er zu Ende sein. Im nächsten Schritt werde ich Ihnen zeigen, warum es wichtig ist, spezifische Endzeiten in den Terminplaner einzutragen. Wenn Sie aus Erfahrung wissen, dass die Meetings mit gewissen Personen meist ausufern, dann planen Sie das ebenfalls ein. Der entscheidende Punkt ist, realistisch zu sein.

Schritt 4: Schicken Sie den Teilnehmern eine Einladung

Wenn ich Meetings plane, lege ich viel Wert darauf, dass alle eine Einladung erhalten. Digitale Kalender machen es uns diesbezüglich einfach: Wir müssen einfach nur die E-Mail-Adresse der Teilnehmer eingeben. So haben sie direkten Zugang zu den Meeting-Infos. Vergessen Sie bei virtuellen Meetings nicht, mit der Einladung auch die Informationen zur Teilnahme zu verschicken. Ein weiterer Grund, warum ich das Verschicken von Einladungen empfehle: Es zwingt uns dazu, die Dauer eines Meetings zu berücksichtigen. Und mir ist aufgefallen, dass ich so achtsamer mit der Zeit anderer umgehe. Sagen wir, ich möchte mich mit einem Kunden zum Kennenlernen auf einen Kaffee treffen. Zwei Stunden wären da eindeutig etwas zu viel verlangt. Aber was ist mit einer Stunde? Oder sollte ich es eher auf kurze, knackige 30 Minuten



reduzieren? Indem man sowohl eine Start- als auch eine Endzeit in den Terminkalender einträgt, wissen die Teilnehmenden, was sie zu erwarten haben. Manchmal bitte ich auch andere, mir eine Einladung zu schicken. Das ist die höfliche Art zu sagen: »Sie entscheiden, wie viel Zeit Sie für mich haben.«

Schritt 5: Reisen, Vorbereitungen und Nachbereitungen

Vergessen Sie nicht, auch Anfahrten und Reisezeiten einzutragen. Eine Anreise kann viel Zeit beanspruchen, doch trotzdem übersieht man sie leicht. In diese Falle tappt man jedoch nicht, wenn man es sich angewöhnt, die Anreisen zu Terminen immer mit einzuplanen.

Und denken Sie auch an die Vorbereitungszeiten. Das Vorbereiten von Meetings ist der einfachste Weg, um die gemeinsame Zeit effektiver zu gestalten. Um herauszufinden, wie viel Zeit Sie dafür brauchen, fragen Sie sich am besten: Was braucht es, damit dieses Meeting glattläuft? Verwenden Sie hier am besten folgende Checkliste:

Checkliste

- Wie lange brauche ich, um zum Meeting zu kommen?
- Wie viel Zeit brauche ich für die Vorbereitung?
- Kann ich mich am selben Tag vorbereiten, oder sollte es vorher sein?
- Muss ich im Vorhinein noch Material an Teilnehmende schicken?
- Gibt es etwas, was ich vorher noch bestellen oder kaufen muss?
- Gibt es Ergebnisse dieses Meetings, die ich antizipieren und für die ich bereits planen kann? Und sollte ich für diese Tätigkeiten schon jetzt Zeit einplanen?

Sie können Meeting-Vorbereitungen, Reisen und Meeting-Nachbereitungen separat in Ihrem Terminkalender planen. In dem gezeigten Beispiel bereitete ich mich am selben Tag auf ein Meeting vor. In den meisten Fällen klappt das gut. Das Ergebnis sieht dann vielleicht so aus:

09:00 Uhr	Team-Meeting vorbereiten 09:30 Uhr	
10:00 Uhr	Team-Meeting 10-11 Uhr	
11:00 Uhr	To-dos aus Team-Meeting ausarbeiten 11:00 Uhr	
12:00 Uhr	Fahrt nach Nordstadt 12-13 Uhr	
13:00 Uhr	Erstbesprechung mit Marketingagentur, 13 Uhr, Hauptstraße 123, Nordstadt	
14:00 Uhr	Rückreise 14-15 Uhr	Brainstorming vorbereiten 14:30 Uhr
15:00 Uhr	Brainstorming zu Projekt X 15-16 Uhr	
16:00 Uhr	Brainstorming nachbereiten: To-dos planen und Protokoll ausarbeiten 16 Uhr	
17:00 Uhr		

Ich sehe sofort, dass mein Tag fast komplett von drei Meetings eingenommen wird, ich aber nicht genug Zeit dazwischen habe, um sowohl vorbereitet als auch pünktlich zu ihnen zu kommen *und* noch einmal durchzugehen, was im Team-Meeting und beim Brainstorming direkt danach besprochen wurde.

Schritt 6: Nutzen Sie den Terminkalender für Ihre eigene Arbeit

Dieser letzte Schritt ist essenziell: Vergessen Sie nicht, auch *Ihre eigene Arbeit* in den Kalender einzutragen. Natürlich gehören Meetings auch zu Ihrer Arbeit, aber jetzt geht es um Ihr wichtigstes Tagesgeschäft. Diesbezüglich kann Ihr Terminkalender einen großen Unterschied machen.

Denken Sie einen Moment darüber nach, wie Sie Ihr Geld ausgeben. Besonders bei größeren Anschaffungen neigen wir dazu, kritisch zu sein und eine mentale Checkliste abzuhaken, bevor wir entscheiden, ob uns etwas das Geld wert ist. Seltsamerweise gehen wir nicht annähernd so achtsam mit unserer Zeit um. Wertvolle Stunden zerrinnen uns wie Sand zwischen den Fingern. Probieren wir uns also an einem kleinen Gedankenexperiment aus: Ich

möchte, dass Sie an Ihren letzten Urlaub zurückdenken. Genauer gesagt, an die Woche vor Ihrer Abreise.

Diese letzte Woche, bevor Sie Ihre Abwesenheitsnotiz aktivieren und Ihren Computer für die Dauer Ihrer wohlverdienten Auszeit ausmachen, fühlt sich anders an als andere Wochen. Warum? Weil Sie eine unverrückbare Deadline und ein klares Bild davon haben, wo Sie am Ende der Woche sein möchten. Sie werden von einem gesunden Druck angetrieben, da Ihre Zeit nach dieser Woche um ist. Ihr Denken wird schwarz-weiß: Was ist wesentlich? Was ist machbar, zeitlich gesehen? Was ist definitiv nicht realistisch? Die Tatsache, dass Sie klare Prioritäten setzen müssen, macht die Woche vor dem Urlaub meist zur produktivsten und effektivsten aller Arbeitswochen. (Am Ende des Buches finden Sie ein Bonuskapitel mit Tipps für die Urlaubszeit.)

Mit dieser neuen Herangehensweise an Ihren Terminkalender können Sie jede Woche genauso produktiv und effektiv gestalten. Tragen Sie Ihre Arbeit in den Terminkalender ein – an dem bestimmten Tag und der Uhrzeit, an der Sie sie machen müssen oder wollen. Diese Vorgehensweise zwingt Sie dazu, sich zu überlegen, was Sie in einer bestimmten Woche erledigen werden (und was definitiv nicht). Denken Sie daran, was ich zu Beginn dieses Kapitels gesagt habe: Der Terminkalender ist Ihr Fels in der Brandung. Nutzen Sie ihn, um Termine mit sich selbst auszumachen. Was auch immer in Ihrem Terminkalender steht, das ist es, was Sie wahrnehmen werden. Überlegen Sie sich also sorgfältig, was Sie für diese Woche hineinschreiben werden!

Bei der Entscheidung, was in meinen Terminkalender kommt, hilft mir die 30-Minuten-Regel. Das heißt, ich trage alles ein, was mich 30 Minuten oder länger kostet oder so dringend ist, dass ich es auf keinen Fall vergessen möchte. Und natürlich gibt es viele Dinge, die ich machen muss, die weniger als 30 Minuten in Anspruch nehmen. Diese Aufgaben parke ich dann in meiner To-do-Liste, auf die wir im nächsten Kapitel zu sprechen kommen.

Was kommt also diese Woche in Ihren Terminkalender? Das ist der Punkt, an dem es knifflig wird. Vielleicht fällt es Ihnen gar nicht

schwer, in groben Zügen zu skizzieren, was Sie in der nächsten Woche erreichen wollen. Doch wenn es darum geht, konkrete Aufgaben für den Mittwoch- und Donnerstagmorgen zu planen, fühlt man sich schnell überfordert. Es gibt einfach so viel zu tun! Die Versuchung ist groß, einfach die Ärmel hochzukrempeln und das zu tun, was sich in diesem Moment am sinnvollsten anfühlt. Aber wenn es etwas gibt, was Ihnen nicht dabei helfen wird, die wichtige Arbeit zu erledigen, dann das: sich von Ihrem Gefühl durch die Woche leiten zu lassen. Sich dazu zu zwingen, mit dieser einen komplexen, aber essenziellen Aufgabe anzufangen, fühlt sich selten gut an. Es ist also recht wahrscheinlich, dass Sie sich stattdessen auf etwas konzentrieren, was Ihrer Aufmerksamkeit eigentlich noch nicht bedarf.

Damit Sie jede Woche mit dem gleichen zufriedenen Gefühl beenden können, mit dem Sie sich auch in den Urlaub verabschieden, habe ich nachfolgend drei Selektionsfilter aufgestellt. (Wie schade, dass am Ende einer jeden Woche unsere Mühen nicht immer mit einem Urlaub belohnt werden!)

DIE AUFGABEN NACH WICHTIGKEIT UND DRINGLICHKEIT SORTIEREN

Filter 1: Was sind meine Prioritäten?

Wenn Sie erst einmal wissen, wo Ihre Prioritäten liegen, können Sie viel einfacher bestimmen, wie Sie Ihre Zeit am besten investieren. Die Frage nach den Prioritäten können jedoch nur Sie beantworten. Planen Sie mehrere Zeitblöcke für jede Priorität ein. Entscheiden Sie dann, welcher Schritt bei jeder Priorität als Nächstes kommt. Wenn es Zeit für einen Termin mit Ihnen selbst ist, wissen Sie, an welcher Priorität Sie gerade arbeiten, und können sich sofort an diesen bestimmten nächsten Arbeitsschritt machen. Richten Sie Ihren Terminkalender nach Ihren Prioritäten aus – Sie werden überrascht sein, wie viel Sie dann schaffen.

Wie finden Sie nun heraus, wo Ihre Prioritäten liegen? Am besten fangen Sie mit Ihrem Verantwortungsbereich an. Die folgende Liste kann Ihnen dabei zu einem schnellen Überblick verhelfen:

- Ihre Jobbeschreibung oder Ihre Pflichten
- die Ziele Ihres Unternehmens, Ihrer Abteilung oder Ihres Teams
- Prioritäten, die Sie mit Ihrem Vorgesetzten setzen
- Leistungsbeurteilung
- wiederkehrende Themen bei Präsentationen oder Berichten an Ihren Vorgesetzten oder Ihr Team
- größere Projekte, an denen Sie im Moment arbeiten

Stellen wir uns einmal vor, Sie seien die Teamleitung des Cafés an der nächsten Straßenecke. Mit der obigen Liste könnte Ihr Verantwortungsbereich in etwa so aussehen:

- *basierend auf den neuen Quartalszielen Ihrer Filiale*: verantwortlich für die Steigerung des Tagesumsatzes um drei Prozent
- *basierend auf Ihrer Jobbeschreibung*: verantwortlich für ein angenehmes und verlässliches Barista-Team
- *basierend auf Ihrer Jobbeschreibung*: endgültige Verantwortung für die Qualität der verkauften Produkte
- *basierend auf Ihrer Leistungsbeurteilung*: den kreativen Input in der alltäglichen Arbeit steigern und die Mitarbeiterfluktuation senken

Diese Verantwortlichkeiten bestimmen Ihre Prioritäten. Doch bevor Sie sich an die Arbeit machen können, müssen diese Prioritäten noch in spezifische Aufgaben übersetzt werden. Betrachten wir die einzelnen Prioritäten. Welchen kleinsten ersten Schritt könnten Sie machen, um Fortschritte zu erzielen? Sie könnten:

- die aktuellen Monatszahlen überprüfen, um Wachstumsmöglichkeiten ausfindig zu machen,
- die letzten Bewerbungen durchsehen und prüfen, ob Sie eine gute Ergänzung für das Team finden,
- durch ein Brainstorming kreative Lösungen finden, die den Standort stärken,
- mehr persönliche Gespräche mit den Angestellten führen, um erste Zeichen von Unzufriedenheit wahrzunehmen,

- einen Betriebsausflug und ein Team-Meeting organisieren, um die Moral und die Bindung an den Betrieb zu stärken,
- mit einem potenziellen Lieferanten ein Gespräch über die Erweiterung Ihres Kaffeebohnsortiments ansetzen.

Abgesehen von diesen wichtigen Aufgaben beinhaltet Ihr Job auch die Art von Routinearbeit, die wir alle kennen:

- In Ihrem Postfach warten 38 E-Mails darauf, beantwortet zu werden.
- Der Kühlschrank in der Büroküche schließt nicht richtig, und es gab Beschwerden seitens der Mitarbeiter.
- Zweimal haben Ihnen Ihre Mitarbeiter bereits gesagt, dass die Milch knapp wird.
- Ein Angestellter ist heute Morgen nicht erschienen, und im Laden brummt es schon den ganzen Tag.
- Sie hätten den Dienstplan für nächste Woche eigentlich schon gestern fertigstellen müssen.
- Und so weiter und so fort ...

Wenn Ihnen ein Dutzend solcher Tätigkeiten bei Ihrem Job einfallen, kann ich Ihnen versichern: Sie sind nicht allein. Womöglich empfinden Sie die schiere Menge an Aufgaben – kleinen und großen –, die Sie erwarten, als betäubend. Das ist absolut verständlich. Die Teamleitung hat in meinem Beispiel auch viel zu viele Pflichten. Und während manche dieser Aufgaben sofort angegangen werden müssen, ist eine Woche eindeutig nicht genug, um alles zu erledigen. (Und denken Sie daran: Das ist die Woche vor dem Urlaub!) Das heißt, wir müssen sehr wählerisch sein.

Zum Glück gibt es auch einen Selektionsfilter für diesen Schritt: die Eisenhower-Matrix.

Die To-do-Liste

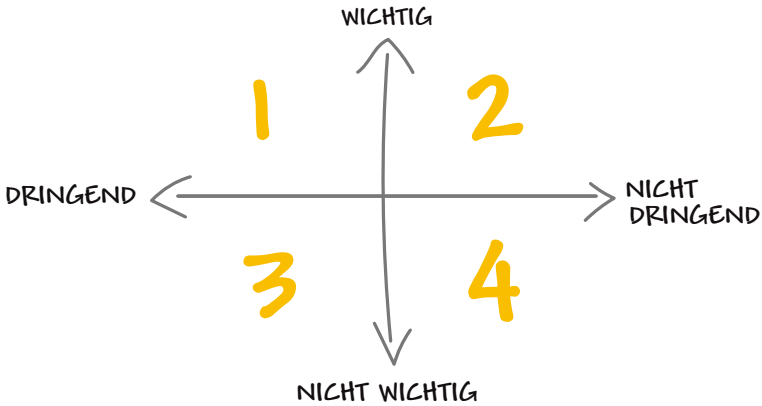
All die unerledigten Aufgaben, die Ihnen im Kopf herumschwirren, stressen Sie? Das lässt sich ändern. Ersetzen Sie dieses Gefühl von Chaos durch innere Ruhe, indem Sie ein Blatt Papier zur Hand nehmen und alles aufschreiben, womit Ihr Gehirn gerade überfrachtet ist. All die Arbeit, die noch ansteht, die Menschen, die Sie zu treffen sind, und all die Dinge, die Sie noch überprüfen müssen. Und wenn ich »alles« sage, dann meine ich auch alles. Nehmen Sie sich die Zeit. Schreiben Sie alles auf. Das mag vielleicht nur kurzzeitig helfen, doch es ist sehr effektiv. Auf dieser Liste müssen Sie nichts abhaken, um sich in Bezug auf die aktuelle Lage klarer und entspannter zu fühlen. Im nächsten Kapitel sprechen wir über eine etwas langfristige Lösung für diesen Stress: eine To-do-Liste.

Filter 2: Stimmt das Gleichgewicht zwischen Dringlichkeit und Wichtigkeit?

Der US-amerikanische Präsident Dwight D. Eisenhower erklärte einst: »Ich habe zwei Arten von Problemen: die dringenden und die wichtigen. Die dringenden sind nicht wichtig, und die wichtigen sind niemals dringend.« Die unten abgebildete Grafik veranschaulicht dieses Konzept und liefert uns ein einfaches und geniales Tool, um wichtige Aufgaben von dringenden zu unterscheiden. Die Matrix verfügt über zwei Achsen. Die vertikale Achse verzeichnet die Wichtigkeit der Aufgabe, von geringfügig bis hoch, und die horizontale ihre Dringlichkeit. Diese beiden Achsen bilden die vier Quadranten, in die eine Aufgabe fallen kann:

1. Wichtig und dringend: Dies sind wichtige Aufgaben, die nicht warten können. Also dringende Probleme oder Projekte mit einer festen Deadline. Um zurück auf unser Café-Beispiel zu kommen:

Der Angestellte, der nicht zur Arbeit erschienen ist, verursacht Ihnen ein sehr wichtiges und akutes Problem. Schrillen bei Ihnen die Alarmglocken, gehört es in den ersten Quadranten.



DIE EISENHOWER-MATRIX

2. Wichtig und nicht dringend: Aufgaben in diesem Quadranten können ohne größere Konsequenzen um etwa eine Woche verschoben werden. Doch Sie können es sich nicht leisten, Sie zu lange aufzuschieben, denn diese Tätigkeiten oder Projekte verschaffen Ihnen langfristig Vorteile. Zu den Dingen, die in diesem Quadranten stehen sollten, gehören: Strategieplanung, Optimierung von Teamprozessen, Investierung in Kundenbeziehungen oder in Sie selbst. Ziehen wir wieder unser Café-Beispiel heran: Die Teamleitung wurde bei ihrer letzten Leistungsbeurteilung um mehr kreativen Input gebeten. So ein Ziel wird sich niemals dringend anfühlen, doch es ist sehr wichtig. Wichtige und nicht dringende Aufgaben lassen sich leichter erkennen, indem man sich selbst fragt: Wenn ich das *nicht* mache, bekomme ich dann irgendwann ein Problem? Lautet die Antwort Ja, dann haben Sie es mit etwas zu tun, das wichtig und nicht dringend ist. Lautet die Antwort Nein, dann ist es weder wichtig noch dringend.

3. Dringend und nicht wichtig: In diesem Quadranten geht es um Dinge, die langfristig keine große Bedeutung haben, in dieser Woche jedoch nach Ihrer Aufmerksamkeit schreien. Ein Kollege möchte, dass Sie in letzter Minute eine Präsentation optimieren oder – in unserem Café-Beispiel – die Milch wird knapp. Bei den Aufgaben in diesem Quadranten müssen Sie überlegen, ob sie wirklich dringend sind. Immer wenn andere etwas von uns wollen, nehmen wir meist an, dass es eilig ist, obwohl sie oft bereit sind, einen Tag oder sogar eine Woche darauf zu warten. Ich habe gelernt, dass es in den meisten Fällen absolut in Ordnung ist, solche Dinge auf eine Zeit zu verschieben, die mir gut passt – solange ich die andere Person darüber informiere. Noch besser ist es, die Aufgaben in diesem Quadranten zu delegieren oder an Externe zu vergeben. Wenn Sie selbstständig arbeiten, ist das nicht immer eine Option. In diesem Fall empfehle ich, Ihre Zeit so zu strukturieren, dass diese Art von dringenden Aufgaben Ihren Arbeitstag nicht zu stark beeinflusst. Planen Sie, falls nötig, jeden Tag etwas Zeit zum Feuerlöschen ein. So entgleiten Ihnen die Tage nicht, wenn es bei jemand anderem gerade brennt.

4. Nicht dringend und nicht wichtig: Das ist die Art von Arbeit, die Sie möglichst vermeiden sollten, denn sie bringt Sie nicht weiter. Zu dieser Kategorie zählt alles vom ständigen Aktualisieren Ihres Posteingangs bis hin zu Meetings, die nirgendwohin führen. Sicherlich würden mir noch sehr viele Beispiele zu dieser Form von Beschäftigungstherapie einfallen: Dinge, die man ständig macht, obwohl niemand wirklich davon profitiert. Für kurze Pausen sind diese Tätigkeiten hin und wieder in Ordnung, aber meist sind sie nur eine bequeme Ausrede, um wichtige Arbeiten aufzuschieben.

Im Allgemeinen neigen wir dazu, viel zu viel Arbeit aus dem ersten Quadranten zu erledigen – Dinge, die wichtig und dringend sind, wie Projekte mit einer festen Deadline. Wenn wir nicht diese Art von Arbeit erledigen, dann löschen wir die Brände im dritten Quadranten – wir lösen Probleme, die dringend sind, aber langfristig kaum Relevanz haben.