

IN DIESEM KAPITEL

Sorgen Sie dafür, dass Sie wissen, worauf sich Ihre Aufmerksamkeit richtet

Tipps, die dafür sorgen, dass Sie sich nicht selbst ablenken

Tipps, die dafür sorgen, dass andere Sie nicht ablenken

Was ist Flow und wie kommen Sie in diesen Zustand?

Kapitel 1

Achten Sie auf Ihre Aufmerksamkeit

Eine wesentliche Stärke produktiver Wissensarbeiter ist die Fähigkeit, konzentriert zu arbeiten. Die Fähigkeit, die Aufmerksamkeit längere Zeit bei einer Sache zu halten, sorgt dafür, dass Sie Mehrwert schaffen. Das geschieht in allerlei Formen: konzentriertes Lesen, Gedanken in einer soliden Notiz festhalten, eine klare Präsentation vorbereiten oder mit voller Aufmerksamkeit ein schwieriges Gespräch führen.

In der heutigen Zeit ist es für viele von uns nicht leicht sich zu konzentrieren. Wann haben Sie zum letzten Mal bei der Arbeit mit voller Konzentration einen komplizierten Text gelesen? Oder anderthalb Stunden an einer komplexen Aufgabe gearbeitet? Vielleicht bei der einen Gelegenheit, als etwas unbedingt fertig werden musste und Sie hinter geschlossener Tür durchgearbeitet haben? Oder ist das an Ihrem Arbeitsplatz gar nicht möglich und das letzte Mal war abends zu Hause? Etwa am Sonntagmorgen, wenn es auch zu Hause ruhig ist?

Aufmerksamkeit und Routine

Es gibt heute nur wenige Berufe, in denen Sie einfach gedankenlos vor sich hin arbeiten können. In einer Präsentation nennt der Produktivitätsguru David Allen das *cranking widgets* (<https://gettingthingsdone.com/2017/01/get-your-life-back-to-widget-cranking/>), also Schrauben festdrehen. Denken Sie an den Film *Moderne Zeiten*, in dem Charlie Chaplin an einem Fließband immer wieder denselben Handgriff ausführt: Schrauben festdrehen. Das macht er so lange, dass sein Körper die Bewegung auch dann noch wiederholt, wenn er Pause hat.

Sie haben sicher auch Dinge zu tun, die dann und wann fällig werden und die Sie einfach als Routine erledigen. Dabei kommen Sie mit einem Minimum an Aufmerksamkeit aus. Aber bei vielen Wissensarbeitern ist das der kleinere Teil ihrer Aufgaben. Der größte Teil der Arbeit erfordert Aufmerksamkeit.

Deep Work, AI und Roboter

Cal Newport, Associate Professor für Informatik an der Georgetown University, schrieb mit *Konzentriert arbeiten: Regeln für eine Welt voller Ablenkungen* ein Buch, dessen englischer Titel Deep Work zum feststehenden Begriff geworden ist.



Deep Work steht für eine handfeste Aufgabe, die volle Aufmerksamkeit verlangt und an der Sie längere Zeit, sagen wir eine Stunde, am Stück arbeiten müssen, wenn es einen Sinn haben soll. Eine Aufgabe, bei der Störungen besonders unerwünscht sind und Sie viel von Ihrer Produktivität kosten.

Newport schreibt, dass es sehr befriedigend ist, als Wissensarbeiter solche Arbeiten zu erledigen. Richtig nachdenken, länger an einer Aufgabe bleiben, sich etwas überlegen. Und dass es auch nötig ist, Arbeiten zu erledigen, die so komplex sind, dass Deep Work angewendet wird, um sicher zu sein, dass auch die schlauste Künstliche Intelligenz-Software oder der schlaueste Roboter Ihre Arbeit nicht übernehmen kann. Strategisch also sehr praktisch, dieses Deep Work.



Aufmerksamkeit ist knapp, gehen Sie also sparsam damit um. Im Englischen heißt es nicht umsonst *pay attention*. Sie haben einen begrenzten Vorrat Aufmerksamkeit, es ist also klug darüber nachzudenken, wie Sie ihn verwenden wollen.

Die lästigen losen Enden

Sie versprechen einem Kollegen in einer Besprechung, ihm eine Datei zu schicken. Bis Sie diese Aktion ausgeführt haben, ist das ein loses Ende. Ihr Kopf mag keine losen Enden. Zu bestimmten Zeiten erinnert Sie Ihr Kopf an diese losen Enden. Sie sitzen gerade auf dem Sofa und wollen sich entspannen, da ploppt so ein Gedanke auf: »Denkst du noch daran, den Anhang für das Meeting am Montag zu schicken?«

Der Nachteil solcher Gedanken ist, dass sie meist dann zum Vorschein kommen, wenn Sie damit nichts anfangen können. Wenn Sie gerade gemütlich auf dem Sofa sitzen oder unter der Dusche stehen. Manche Leute können deshalb nicht einschlafen: Alles, was noch zu tun ist, kommt vorbei.

Diese Gedanken, die losen Enden, kommen nicht umsonst dann an die Oberfläche, wenn Sie sich entspannen. Ihr Gehirn hat dann Ruhe und räumt auf. In dieser Ruhe entsteht Raum, in dem allerlei unerfüllte Verpflichtungen auftauchen können. Das können große Dinge sein (Was fange ich mit meinem Leben an?), komplexe (Wie habe ich für meine Rente vorgesorgt?) oder ganz praktische Dinge (auf dem Heimweg eine Flasche Weißwein kaufen). Das Gehirn hat wenig Sinn für Ordnung, deshalb präsentiert es die losen Enden ziemlich willkürlich.

Die Gefahr bei all diesen losen Enden ist, dass sie sich Ihre Aufmerksamkeit schnappen und einen Teil Ihres Denkvermögens besetzen. Weil Sie die losen Enden im Kopf haben, bleibt weniger Aufmerksamkeit für das Gespräch, in dem Sie sitzen, oder für die Planung, die Sie abschließen wollen. Ihr Gehirn ist vergleichbar mit einem Computer: Jeder Prozess, der dazukommt, nimmt sich einen Teil der verfügbaren Rechenleistung und geht deshalb auf Kosten der Hauptaufgabe.



Sie müssen Ihren Kopf benutzen, um die Dinge aus dem Kopf zu bekommen. – David Allen

Dinge im Kopf zu haben, bedeutet, dass Sie Ihre Gedanken von allerlei losen Enden bestimmen lassen. In diesem Augenblick geschieht nichts mit den losen Enden, also sind diese Gedanken auch noch sinnlos. Sie schränken die Rechenleistung für die Hauptaufgabe ein, also ein doppelter Nachteil.



Es gibt nur zwei Möglichkeiten, diese zum Vorschein kommenden losen Enden zum Schweigen zu bringen: sie erledigen oder organisieren.

- ✓ **Die erste Möglichkeit, erledigen, bedeutet, dass Sie das tun, was Sie tun wollten.** Sie schicken den Anhang, den Sie schicken wollten, Sie bestellen online Katzenfutter und Weißwein. Fertig! Das lose

Ende ist nicht mehr lose. Das ist das Schöne daran, Dinge zu erledigen und Aufgaben abzuhaken: Die Verpflichtung ist erfüllt, es gibt ein loses Ende weniger.

- ✓ **Die zweite Variante, organisieren, erfordert eine ganz andere Herangehensweise.** Oft können oder wollen Sie eine Aktion, die Ihnen gerade einfällt, nicht erledigen. Sie sitzen beim Essen und haben keine Lust, den Laptop hochzufahren, um eine Mail zu verschicken oder online einzukaufen. Was Sie dann tun, ist ganz einfach: Notieren Sie das lose Ende und kümmern Sie sich später darum. Lesen Sie den folgenden Abschnitt über das Sammeln; es ist der erste Schritt zum Organisieren.

Sammeln: Ideen, Aktionen, Einfälle und wertvolle Gedanken

Sie können also zu den unmöglichsten Zeitpunkten Ideen haben, sich an eine Aktion erinnern oder ein Buch empfohlen bekommen. Dinge, um die Sie sich nicht sofort kümmern können oder wollen. Dann geht es darum, sie irgendwo festzuhalten. Wenn Sie sie festgehalten haben, sind Sie sie los und können sie später bearbeiten.



Sie brauchen jede Idee nur einmal zu haben. Jedes weitere Mal, dass Sie daran denken, ist sinnlos. Noch schlimmer: Es hält Sie von der Denkarbeit ab, die Sie in diesem Augenblick tun wollen. Also festhalten.

Was Sie als Wissensarbeiter brauchen, ist ein Sammeltool oder mehrere davon. Das sind »Werkzeuge«, die Ihnen helfen, alles Nützliche, das Sie hören oder das Ihnen einfällt, festzuhalten. Das kann ein schönes Notizbuch sein oder eine App auf dem Smartphone; weiter hinten finden Sie Tipps dazu.

Wenn Sie mit einem Tool auskommen, zum Beispiel der Notiz-App auf dem Smartphone, das Sie immer dabei haben, ist das sehr übersichtlich. Es ist aber auch möglich, dass Sie – zum Beispiel bei Gesprächen – das Smartphone lieber ausgeschaltet lassen und stattdessen ein schönes Notizbuch für Bemerkungen, Aktionen und Einfälle verwenden.

Benutzen Sie Tools, die Sie gern und leicht verwenden, damit Sie schnell sammeln und auch noch Spaß dabei haben. Hier einige Beispiele für Sammeltools:

- ✓ Ein kleines Notizbuch ist praktisch, um schnell Ideen oder Aufgaben festzuhalten. Sie sind damit nicht vom Strom- oder WLAN-Netz abhängig und können Ihre Idee gleich loswerden.

- ✓ Ebenso schnell und mobil: ein Satz dekorativer Karten in Stecken Sie eine Handvoll in die Handyhülle, in die Tasche oder ins Portemonnaie, dann können Sie überall Ihre Ideen loswerden. Die Qualität der Karten sorgt dafür, dass Sie gern damit arbeiten werden.
- ✓ Wer gern schreibt und etwas mehr Platz braucht, wird gern mit einem Notizbuch arbeiten. Solche Bücher nehmen Sie mit, wenn Sie in ein Gespräch gehen, telefonieren oder Ideen ausarbeiten wollen.



Klassisch, praktisch oder farbenfroh: Moleskin ist ein bekanntes Unternehmen, das schöne Notizbücher in verschiedenen Größen und Varianten herstellt. Vom Taschenformat bis DIN A3, mit hartem oder biegsamem Einband. Es gibt auch Notizbücher mit Einstechfäächern für Bons oder Visitenkarten.

Die Firma Leuchtturm1917 stellt ebenfalls allerlei schöne Notizbücher her, zum Beispiel mit vorgedruckten Punkten für ein Bullet Journal oder ein Lesetagebuch.

Wer farbenfrohe Einbände mag, kann sich an den Notizbüchern von Hobonichi erfreuen. Neben klassischen Notizbüchern hat Hobonichi auch sehr farbenfrohe Exemplare im Sortiment.

- ✓ **Längere Gedanken können Sie mit dem Standard-Sprachassistenten des Smartphones diktieren.** Siri, Okay Google, Alexa oder Cortina helfen gern. Sie denken laut und halten das fest. Jedes Smartphone hat auch einen Recorder, mit dem Sie Audioaufnahmen machen können.
- ✓ **Eine schlaue App, mit der Sie auf verschiedene Weise sammeln können, ist Braintoss (braintoss.com für iOS und Android).** Sie stellen einmalig eine E-Mail-Adresse ein und von da an werden alle Notizen an diese Adresse geschickt. Dadurch können Sie sicher sein, dass Sie Ihre Aufzeichnungen wiederfinden. Wenn Sie die App öffnen, können Sie einen kurzen Text tippen, ein Foto machen oder etwas diktieren. Der gesprochene Text wird in Schrift umgesetzt und zusammen mit der Audioaufnahme verschickt. Schnell und praktisch!
- ✓ **Wenn Sie schon ein Programm nutzen, um Ihre Notizen zu organisieren, etwa Evernote, OneNote oder Google Keep, wollen Sie zu diesem Notizenvorrat noch weitere hinzufügen.** Nutzen Sie in OneNote die Option, eine schnelle Notiz hinzuzufügen, die dann im Abschnitt Lose Notizen landet. Legen Sie in Evernote einen Notizbuch-Eingang an, in den alle noch nicht verarbeiteten

Notizen kommen. In Google Keep können Sie die Notiz mit dem Label »In« versehen, als Zeichen, dass es sich um rohen Input handelt.

- ✓ Wenn Ihnen die besten Ideen unter der Dusche kommen, sind Aqua Notes das Richtige für Sie. Das wasserbeständige Papier lässt sich mit einem Saugnapf in der Dusche aufhängen. Einen Bleistift dazu, und »no more good ideas down the drain«, wie es bei Aqua Notes heißt.

Sammeln ist eine Sache, verarbeiten eine andere

Listen aufstellen und Einfälle notieren, ist eine gute Angewohnheit. Aber diese Listen sind noch keine Aufgabenlisten. Darauf kann alles Mögliche stehen, etwa »Budget Q3« oder »Party Fred«. Dasselbe gilt für Notizen, die Sie bei einer Besprechung gemacht haben. Sie müssen sie verarbeiten, um zu sehen, welche Aktionen für Sie drinstecken.



Verarbeiten Sie jeden Tag Ihre Aufzeichnungen, damit Sie immer auf dem neuesten Stand Ihrer Sammlung sind. Schreiben Sie das ruhig in Ihren Terminkalender, bis es zur Gewohnheit geworden ist.

Beim Verarbeiten der Aufzeichnungen sorgen Sie dafür, dass alles, was Sie zusammendiktiert, -getippt oder -geschrieben haben, an den richtigen Ort kommt. Die Aktionen aus den Notizen einer Besprechung gehören also auf die Aktionsliste, interessante Daten ohne Aktion werden eingescannt und zum digitalen Archiv beispielsweise in OneNote hinzugefügt.

Wie Sie den richtigen Ort für Ihre Verpflichtungen finden, können Sie in Kapitel 5 über das Thema Entscheidungen nachlesen.

Den Kopf aufräumen: die Suche nach losen Enden

Die losen Enden kommen zu den unmöglichsten Zeiten zum Vorschein. Unter der Dusche, zwischen Schlafen und Wachen, oder wenn Sie sich gerade mit einem Espresso niedergelassen haben. Es ist praktischer, nicht auf solche Gedanken zu warten, sondern aktiv auf die Suche nach den losen Enden zu gehen.

Nach einem anstrengenden Tag, an dem alles Mögliche passiert ist, stecken in Ihrem Kopf mit hoher Wahrscheinlichkeit noch viele unverarbeitete Gedanken. Wenn Sie dann gleich nach der letzten Besprechung mit vollem Kopf nach Hause gehen, dreht sich das Karussell weiter, und wenn Sie versuchen sich zu entspannen, geht Ihnen immer noch allerlei im Kopf herum.

Aber auch einmal pro Woche, beim Wochenüberblick (siehe Kapitel 9), gehen Sie aktiv auf die Suche nach losen Enden.



Räumen Sie am Ende Ihres Arbeitstages und beim Wochenüberblick Ihren Kopf auf. Laden Sie alles ab, was Ihnen im Kopf herumgeht und was Ihre Aufmerksamkeit verlangt.

Das ist nicht besonders kompliziert:

- ✓ **Schreiben Sie auf, was Ihre Aufmerksamkeit auf sich zieht.** Schreiben kann natürlich auch diktieren, tippen, ins Spreadsheet packen, auf dem Whiteboard notieren oder ins Notizbuch zeichnen heißen. Verwenden Sie Dinge, mit denen Sie gern arbeiten und mit denen Sie sich auf das Tempo Ihrer Gedanken einstellen können.
- ✓ **Stellen Sie noch keine Ordnung auf.** Ihr Gehirn kann die seltsamsten Assoziationen hervorbringen, vielleicht kommen Sie also von dem Telefongespräch wegen einer Falschlieferung direkt darauf, dass Sie dem Hockeyteam diesmal Obst mitbringen sollen. Halten Sie das erst fest. Sortieren kommt später.
- ✓ **Notieren Sie schnell, gefeilt wird später.** Lieber viele lose Enden, als beim Präzisieren den Flow zu verlieren.
- ✓ **Notieren Sie alles, mit dem Sie etwas anfangen müssen, wollen, können, müssten.** Auch, wenn Sie Widerstand spüren. Wenn Sie sich überwältigt fühlen oder dazu neigen, etwas, das Ihre Aufmerksamkeit auf sich zieht, nicht zu notieren (Rente!), denken Sie daran, dass diese Gedanken spuken können und dann vorbeikommen, wenn Sie noch weniger Lust darauf haben. Später können Sie immer noch entscheiden, nichts oder noch nichts damit anzufangen. Dass Sie die Entscheidung bewusst treffen und sich nicht vor sich selbst verstecken, ist der große Unterschied.



Wenn Sie eine strukturierte Liste mit Triggern für lose Enden brauchen, suchen Sie am besten nach Triggerliste oder nutzen Sie die Liste unter dem Link der David Allen Company: https://prtf.nl/triggers_minddump. Passen Sie die Liste eventuell Ihrem Bedarf an.

70 Prozent aller Ablenkungen kommen von Ihnen

Bei Störungen denken Sie vielleicht zuerst an anderes: an Fragen von Teammitgliedern, an Anrufe, eine Whatsapp ... Dabei zeigen verschiedene Untersuchungen, dass etwa drei Viertel aller Störungen selbst gemacht sind, also von Ihnen selbst ausgehen.

Denken Sie an eine Aktion, die Ihnen gerade einfällt (>Oh, ich muss noch meine Essensbestellung für das Teamabendessen durchgeben!<) und die Sie sofort ausführen. Oder Sie suchen schnell eine Adresse im Internet, und nach einer Viertelstunde Surfen fällt Ihnen auf, dass Sie alles Mögliche angesehen, aber die betreffende Adresse noch nicht gesucht haben.



Gewöhnen Sie sich Stapelverarbeitung an, um im Rhythmus zu bleiben. Aus der Produktion kennen wir das Phänomen der Stapelverarbeitung. Je mehr eine Maschine immer dasselbe tut, desto stromlinienförmiger verläuft der Prozess. Jede Veränderung, die die Maschine vornehmen muss, kostet Zeit.

Als Wissensarbeiter kennen Sie das bestimmt auch: Der Wechsel zwischen Aufgaben kostet Zeit und Energie. Etwas lesen, eine Frage von jemandem neben Ihrem Schreibtisch beantworten, dann eine Mail schreiben und wieder zurück zum Lesen kostet mehr Energie als eine halbe Stunde lesen, dann E-Mails beantworten und danach mit dem Kollegen sprechen.

Einen Stapel derselben Art Aufgaben abzuarbeiten, ist daher viel effizienter als das Wechseln zwischen Aufgaben verschiedener Art.

Diese Stapelverarbeitung geht Ihnen leichter von der Hand, wenn Sie dieselben Verben für Ihre Aufgaben verwenden, zum Beispiel:

- ✓ Anrufen
- ✓ Mailen
- ✓ Lesen
- ✓ Schreiben
- ✓ Machen
- ✓ Nachsehen

Sie wollen sich kurz die Füße vertreten und telefonieren dabei besonders gern. Also suchen Sie in der Aufgabenliste nach Telefonaufgaben und arbeiten diese ab.

Die meisten Aufgabenmanager kennen das Phänomen, Tags, Labels oder Kontext, mit denen man Aufgaben leicht nach Typen gruppieren kann.

Störungen durch Sie selbst beherrschen

Diese Störungen lassen sich vermeiden, schließlich haben Sie sich doch selbst unter Kontrolle, oder?

- ✓ **Sorgen Sie dafür, dass Sie eine klare, herausfordernde Aufgabe haben, an der Sie arbeiten können.** Sie kommen leichter in den Flow, wenn Sie immer wieder herausfordert werden, all Ihr Wissen einzusetzen.
- ✓ **Leeren Sie Ihren Kopf, bevor Sie mit dem konzentrierten Arbeiten beginnen.** Wenn Ihnen alles Mögliche im Kopf herumgeht, räumen Sie dort auf (siehe oben). Notieren Sie alle Einfälle, Gedanken, Ideen, Ziele oder Aufgaben, die Sie notieren können. Das verhindert, dass sie auftauchen, wenn Sie sich auf etwas anderes konzentrieren wollen.
- ✓ **Sorgen Sie für einen ablenkungsfreien Arbeitsplatz, sowohl physisch als auch digital.** Wenn Sie ständig aus dem Augenwinkel Klebezettel sehen, die Sie ablenken, ist es schade um die Aufmerksamkeit. Legen Sie sie in einen Eingangskorb und kümmern Sie sich später darum.
- ✓ **Stellen Sie alle Benachrichtigungen ab und arbeiten Sie offline.** Passen Sie Ihre Verfügbarkeit in Chat- und Mailprogrammen an. Sorgen Sie dafür, dass Sie auch Ihr Telefon nicht sehen.
- ✓ **Arbeiten Sie in jeder Anwendung mit Vollbildschirm, damit Sie nur diese Arbeit sehen.** Wenn Sie am Laptop oder Desktop arbeiten, lassen Sie alle Aufgabenleisten und Menüs verschwinden. Aufgabenleisten können auch eine Ablenkung sein, also weg damit, wenn Sie an die Arbeit gehen!
- ✓ **Parken Sie Einfälle zwischen und arbeiten Sie weiter.** Halten Sie einen Notizblock oder ein anderes Sammeltool bereit, um Ablenkungen zu parken, anstatt sie gleich zu bearbeiten.
- ✓ **Suchen Sie sich einen ruhigen Arbeitsplatz. Teilen Sie Ihren Teamkollegen mit, dass Sie eine Stunde lang konzentriert arbeiten müssen.** Wenn es ein Telefon gibt, auf das Sie reagieren müssen, bitten Sie jemand anderen, das zu übernehmen.

- ✓ **Lassen Sie eine Musik laufen, eventuell mit Kopfhörer, wenn das für Sie funktioniert.** Manchmal genügt es schon, einen Kopfhörer zu tragen, um allen anderen klarzumachen, dass Sie jetzt nicht gestört werden wollen. Weiter unten finden Sie Musikvorschläge.
- ✓ **Legen Sie fest, wie lange Sie arbeiten wollen, zum Beispiel eine Stunde, und hören Sie auf, wenn die Zeit um ist.** Die Konzentration ist irgendwann zu Ende. Wenn Sie angenehm beschäftigt waren, ist es gut aufzuhören, denn dann haben Sie Lust, diese Arbeit noch einmal anzugehen. Das ist ein guter Schluss, auch wenn es sich unnatürlich anfühlt, dann aufzuhören. Wenn Sie gelaufen sind, ist Anhalten nützlich. Später, mit frischem Blick, geht es wieder weiter.
- ✓ **Sorgen Sie dafür, dass alle Daten, die Sie brauchen, griffbereit sind.** Suchen Sie nicht im Internet oder in den Mails nach Daten. Wenn Sie erst Ihre Mails öffnen oder ins Internet gehen, kann das eine Quelle der Ablenkungen werden.



Die App Forrest für iOS und Android hilft Ihnen auf spielerische Weise, das Smartphone in Ruhe zu lassen. Solange Sie Ihr Smartphone nicht nutzen, wächst ein Baum. Sobald Sie das Smartphone in Betrieb nehmen, endet das Wachstum abrupt. Es gibt auch eine Browsererweiterung für Chrome, die alle Sites, die Sie ablenken, auf eine schwarze Liste setzt. Wenn Sie eine solche Site aufrufen, kommt ein Baum brutal ums Leben.



Manche finden es fürchterlich, andere können nicht ohne: Musik bei der Arbeit. Der Schriftsteller Simon Vestdijk konnte nur schreiben, wenn ein Staubsauger brummte und gleichzeitig eine bestimmte klassische Langspielplatte auf dem Grammofon lief. Das ist eine sehr spezielle Anforderung an die Umgebungsgeräusche. Aber es kann helfen.

Manchen von uns scheint es, als ob der Kopf zu wenig zu tun hätte, wenn sie sich konzentrieren müssen und die Gedanken zu leicht abschweifen. Hintergrundgeräusche oder Musik sind dann gerade Ablenkung genug, um zu verhindern, dass die Gedanken in alle Richtungen laufen, ohne dass Sie wirklich zuhören müssen und dadurch abgelenkt werden.

Hier folgen ein paar Vorschläge für Musik zum Arbeiten:

- ✓ Klassische Musik (<https://musopen.org/>) ist für viele ein angenehmer Hintergrund. Auch wenn Sie normalerweise dieses Musikgenre nicht hören, kann es helfen, den Raum auszufüllen (wenn wir die komplexen Kompositionen dafür verwenden dürfen) und Ablenkungen zu verhindern.

- ✓ Beim Streamingdienst Spotify gibt es unter dem Reiter Blättern die spezielle Gruppe Focus, mit vielen Playlists, die Ihnen helfen können sich zu konzentrieren. Die Listen variieren von langsamem House und klassischer Klaviermusik bis zu Lounge-Musik mit tropischen Einflüssen, und es gibt eine Liste speziell für Programmierer: Coder's Delight.
- ✓ Coffitivity (<https://coffitivity.com/>) und Rainy Café (<http://rainycafe.com>) bieten die gemütliche Geräuschkulisse eines Cafés, wobei Rainy Café, wie der Name schon sagt, Regenrauschen mit Caféatmosphäre mischt.
- ✓ Regen ist offenbar für viele von uns ein angenehmes, beruhigendes Geräusch, denn auch Jazz and Rain (<http://www.jazzandrain.com>) bietet Musik mit Regenrauschen.
- ✓ Focus@Will (<https://www.focusatwill.com>) sorgt für allerlei Arten von Musik, die Sie nach Wunsch auswählen können. Öffnen Sie das Mikrofon Ihres Laptops und lassen Sie Focus@Will hören, was um Sie herum vorgeht. Focus@Will macht Ihnen dann Vorschläge von sogenanntem White Noise: Geräusche, die andere Geräusche aufheben oder neutralisieren.
- ✓ Eine andere Option ist Musik aus Computerspielen. Games sind dazu gedacht, Sie zu stundenlangem Spielen zu verführen. Die Musik in den Games gehört zu dieser Erfahrung. Hören Sie sich zum Beispiel die Melodie von Assassin's Creed an (<https://www.assassinscreed.de/1/soundtrack>) und probieren Sie aus, ob das die Musik ist, bei der Sie ablenkungsfrei arbeiten können.



Ein Sprint mit dem Pomodoro

Sie haben weiter oben schon gelesen, dass es hilft, eine Aufgabe auszuwählen und für eine vorher festgelegte Zeit an dieser Aufgabe zu arbeiten. Das tun Sie im Wesentlichen, wenn Sie die Pomodoro-Technik anwenden (eine von Francesco Cirillo entwickelte Zeitmanagement-Methode, die auf dessen Küchenwecker in Form einer Tomate, italienisch *pomodoro*, beruht).

Sie wählen eine Aufgabe aus und arbeiten daran 25 Minuten ununterbrochen. Während dieser 25 Minuten dürfen Sie nichts anderes tun.

Das ist weder für Sie noch für andere eine endlose Zeitspanne. Am besten bitten Sie vorher darum, während dieses Pomodoro nicht gestört zu werden.

Nach den 25 Minuten hören Sie mit dieser Aufgabe auf und haben fünf Minuten Zeit, um etwas anderes zu tun oder sich zu entspannen. Die kurzen Sprints machen es leichter, die Aufmerksamkeit zu steuern, sich zu entspannen und dann weiterzumachen.

Störungen durch andere beherrschen

Jason Fried, Mitgründer des Projektmanagement-Systems Basecamp hat sich ausgiebig mit Störungen beschäftigt, die Sie vom effizienten Arbeiten abhalten. In einem TED-Talk vergleicht Fried konzentriertes Arbeiten mit Schlafen. Es dauert etwas, bis die tiefste Schlafphase erreicht ist. Dazu müssen Sie erst andere Phasen überstehen. So ist es auch beim konzentrierten Arbeiten, man muss »hineinkommen«. Aber genau wie beim Schlafen kommt man sehr schnell wieder heraus. Und bevor man dasselbe Konzentrationsniveau wieder erreicht hat, vergehen ein paar Minuten (!). TED-Talks sind übrigens Videos der besten Vorträge, die im Rahmen der TED-Konferenz, einer alljährlichen Innovations-Konferenz in Kalifornien, gehalten wurden. Diese können im Internet kostenlos abgerufen werden.



Der Titel des TED-Talks von Fried fasst gut zusammen, warum Arbeit nicht am Arbeitsplatz geschieht (https://www.ted.com/talks/jason_fried_why_work_doesn_t_happen_at_work/transcript?language=de). In dieser Präsentation wird klar, dass Menschen in der Abgeschiedenheit eines Flugzeugsessels mit einem kleinen Klapptisch produktiver sind als an ihrem gut ausgestatteten Büroarbeitsplatz. Fried schreibt viel verlorene Zeit auf das Konto von M&Ms: Meetings und Manager.



Zeitverlust durch E-Mail-Etikette bekämpfen

Es ist unvorstellbar, an wie vielen Orten Menschen sich über die Qualität von E-Mails beklagen. Gelegentlich fallen sogar Wörter wie E-Mail-Terror. Zugleich ist es seltsam, an wie wenigen Orten einem so wichtigen und potenziell mächtigen Kommunikationsmittel so wenig Aufmerksamkeit

geschenkt wird. Wie ist es möglich, dass sich so viele Menschen täglich durch den falschen Gebrauch von E-Mails belästigt fühlen und zugleich nichts dagegen unternehmen?

Mit ein paar Vereinbarungen kann dieses Kommunikationsmittel besser funktionieren und unnötige Frustrationen vermeiden. Denken Sie an Regeln, wann eine E-Mail zu schreiben und wann eine Besprechung zu planen ist, wie CC und BCC zu behandeln sind, wie eine gute Betreffzeile aussieht und so weiter.

Vereinbarungen über E-Mails können zu einer E-Mail-Etikette oder einem E-Mail-Protokoll führen, in jedem Fall zu einer Reihe von Absprachen, wann und wie E-Mails eingesetzt werden sollen und wann andere Kommunikationsmittel vorzuziehen sind.

Wie gehen Sie mit Störungen durch andere um? Hier einige Tipps:

- ✓ **Beginnen Sie mit Konzentrationsaufgaben**, am besten möglichst früh und an einem ruhigen Arbeitsplatz oder zu Hause. So starten Sie flott in den Tag und haben ihn praktisch schon gewonnen.
- ✓ **Wenn Sie mit anderen zusammenarbeiten, besprechen Sie morgens, wer welche Pläne hat, und klären Sie, wer sich wann ausklinkt, um konzentriert zu arbeiten.** Wer an diesem Tag jemand anderes braucht, kann bei dieser Gelegenheit gleich vereinbaren, wie man zusammenkommt. Teammitglieder, die wissen, dass jemand vortübergehend konzentriert arbeiten muss, unterstützen diese Person darin und machen es leichter, tatsächlich an die Arbeit zu gehen. Auf der anderen Seite steht, dass der betreffende Partner danach auch wirklich verfügbar ist.
- ✓ **Vereinbaren Sie im Team, einander nicht wegen jeder Frage zu stören, sondern Listen mit zu klarenden Punkten anzulegen.** Arbeiten Sie dann einmal oder mehrmals am Tag, je nach Dringlichkeit, gemeinsam diese Listen ab. Das ist effizienter und führt oft zu besseren Diskussionen und gründlicherer Behandlung.
- ✓ **In größeren Teams können die kleinen LED-Leuchten von Luxafor praktisch sein.** Befestigen Sie eine solche Leuchte mit einem Magneten an einer Stelle, wo sie für andere sichtbar ist. Mit einem einfachen Display auf dem Bildschirm können Sie die Leuchte auf rot, gelb oder grün einstellen. So wird für andere auf einen Blick klar, dass Sie gerade nicht gestört werden wollen, oder im Gegenteil, dass die Gelegenheit jetzt günstig ist (<https://www.luxafor.de>).

- ✓ **Vereinbaren Sie in Teams, die zusammenarbeiten, Stillezeiten.** Wenn einer den anderen im selben Raum etwas fragt, in dem noch andere arbeiten, stört das alle. Insbesondere, wenn das besprochene Problem auch für die anderen relevant ist, denn sie hören dann garantiert mit.
- ✓ **Wenn Sie jemanden ansprechen wollen, respektieren Sie die Erreichbarkeiteinstellungen.** Wenn in Skype steht, dass jemand offline ist, dann gilt das für alle. Auch für Sie.
- ✓ **Nutzen Sie einen Abwesenheitsassistenten für stressige Zeiten.** Ein praktischer Filter, vor allem, wenn Sie im Text der E-Mail auf Kollegen verweisen können, die sich um anfallende Fragen kümmern.



Die Yesterbox

Im E-Mail-Programm zu arbeiten, bedeutet, dass Sie neue E-Mails sehen, und das stellt eine Ablenkung dar. Eine interessante Gewohnheit ist, immer die E-Mails vom Vortag abzuarbeiten. Die Mails von heute sind dann morgen an der Reihe.

Das hat mehrere Vorteile: keine allzu schnellen Reaktionen, sodass keine E-Mail-Chats entstehen, manche Aufgaben erledigen sich von selbst, bei mehreren Adressaten haben andere schon etwas übernommen und ... Sie wissen, wie viele E-Mails in Ihrem Posteingang stecken, und es werden nicht mehr.

Suchen Sie in Gmail nach E-Mails mit der Bedingung »older_than:1d is:read«. Legen Sie in Outlook eine neue Ansicht an. Öffnen Sie den Reiter Ansicht und wählen Sie die Option Ansicht ändern. Wählen Sie dann unter Ansichts-Einstellungen die Option Filtern. Legen Sie einen Filter an, der nur E-Mails mit der Eigenschaft »gestern oder früher empfangen« anzeigt.

Sitzungszeit = verlorene Zeit

Ein Beamter in einer nicht näher bezeichneten Gemeinde war die sinnlosen, ineffizienten Sitzungen so leid, dass er T-Shirts drucken ließ mit dem Text »Sitzungszeit = verlorene Zeit«. Innerhalb von kurzer Zeit liefen viele Mitarbeiter mit diesem T-Shirt über die Behördenflure. Das führte zu Gesprächen über die Qualität

der Sitzungen. Vielleicht ist so ein hartes Mittel gar nicht nötig, um die Qualität von Sitzungen zu verbessern.

Das Problem ist mit dem der E-Mails vergleichbar. Es wird an vielen Stellen über die Qualität von Sitzungen geklagt und gleichzeitig arbeitet kaum jemand an strukturellen Verbesserungen.

Manche Wissensarbeiter haben ein paar einfache Prinzipien, wenn sie an einer Sitzung oder Besprechung teilnehmen. Arbeiten Sie eine dieser Checklisten durch, um zu sehen, ob die Sitzung stattfinden kann. Zum Beispiel:

- ✓ Keine (gute) Tagesordnung, keine Besprechung.
- ✓ Länger als 30 Minuten ist eine Ausnahme; erklären Sie also, warum so viel Zeit gebraucht wird.
- ✓ Zu lesende Unterlagen werden 24 Stunden vor der Besprechung verschickt.
- ✓ Erklären Sie, wer dabei ist und warum. Weniger ist mehr.
- ✓ Nicht vor 11 Uhr vormittags mit Rücksicht auf Konzentrationsaufgaben am Morgen.
- ✓ Nicht im Anschluss an eine andere Besprechung.
- ✓ Pünktlich beginnen und enden. Immer. Auch, wenn wir noch nicht vollzählig sind.
- ✓ Laptops zu, es sei denn, sie werden direkt für die Besprechung gebraucht.
- ✓ Eine Person schreibt für alle ein Protokoll, das am Ende des Tages verteilt wird.



In dem TED-Vortrag *Business Meetings are Evil* (<https://www.youtube.com/watch?v=s3nxmipVQW8>) erklärt Ellen de Bruin die Nachteile von Besprechungen und bringt eine bemerkenswert lange Liste zusammen. Ihre Lösung besteht allerdings darin, keine Meetings mehr abzuhalten.

Der heilige Gral der Produktivität: Flow

Sie haben bestimmt schon einmal erlebt, wie angenehm es ist, vollkommen in einer Sache aufzugehen. Ganz und gar mit etwas beschäftigt zu sein, und zwar mit voller Aufmerksamkeit. Keine Ablenkung, kein Grübeln, einfach entspannt loslegen. Es ist eine besondere Mischung aus vollkommener Entspannung und höchster Konzentration. Vielleicht haben Sie das schon bei einem spannenden Brainstorming

oder beim Programmieren erlebt. Sie waren vollkommen involviert, eins mit der Aufgabe. Das Arbeitsmaterial gebrauchen Sie elegant und routiniert. So könnten Sie stundenlang arbeiten, Sport treiben oder kochen.



Diesen besonderen Zustand nennt der Forscher/Autor Mihaly Csikszentmihalyi Flow. Laut Csikszentmihalyi hat das Flow-Gefühl mindestens einige der acht weiter unten in diesem Abschnitt genannten Merkmale.

In vielerlei Hinsicht ist Flow oder Begeisterung genau das Gegenteil von Burn-out. Wilmar Schaufeli und Arnold Bakker erforschten Begeisterung und Arbeitsengagement und nennen als deren Merkmale: Vitalität, Hingabe und Absorbiertheit. Das Gegenteil davon ist Erschöpfung, Zynismus und ein Gefühl verringelter Kompetenz.

Wenn Sie einen Flow-Zustand erreichen wollen, sollten Sie die folgenden Faktoren anstreben:

- ✓ **Sie haben ein klares Ziel vor Augen.** Die Aufgabe ist eindeutig. Kein Zögern, was Sie jetzt eigentlich tun sollen, keine Sucherei in E-Mails.
- ✓ **Die Aktivität ist in sich lohnend.** Was Sie tun, empfinden Sie als nützlich und inspirierend, es trägt zu Ihren Zielen bei.
- ✓ **Sie führen eine Aufgabe aus, die direktes Feedback mit sich bringt.** Erfolg und Misserfolg sind sofort erkennbar, sodass Sie Ihr Handeln direkt anpassen können.
- ✓ **Es besteht ein subtiles Gleichgewicht zwischen Ihrem Können und der Schwierigkeit der Aufgabe.** Die Aufgabe ist herausfordernd, aber nicht zu schwierig. Die Aufgabe liegt an der Grenze Ihres Könnens und ist daher herausfordernd. Sie erhalten positives Feedback und erleben einen Erfolg.
- ✓ **Sie sind vollkommen konzentriert.** Ihre Aufmerksamkeit gilt einzig und allein der Aufgabe, mit der Sie beschäftigt sind.
- ✓ **Sie verlieren das Selbstbewusstsein, denken also nicht über sich nach, grübeln nicht, hören keine kritischen inneren Stimmen.** Bei einer Präsentation zum Beispiel beschäftigen Sie sich nicht damit, wie Sie dastehen oder gehen, sondern nur mit der Präsentation.
- ✓ **Sie verlieren das Zeitgefühl.** Die Zeit fliegt davon, Sie werden nicht müde und wollen einfach weitermachen.
- ✓ **Sie erleben ein Gefühl der Kontrolle über die Situation oder Aktivität.** Sie beherrschen das Werkzeug, mit dem Sie arbeiten und erleben einen Erfolg.

Insbesondere das Verhältnis Können/Komplexität ist eine wesentliche Voraussetzung für den Flow. Zu einfache Arbeiten, das schon erwähnte *cranking widgets*, sind mitunter recht entspannt, denn Sie können dabei wegträumen; diese Aufgaben bringen Sie aber nicht in den Flow. Eine zu schwierige Aufgabe dagegen führt zu Frustration.



Betrachten Sie die Woche in der Rückschau und überlegen Sie, wie oft Sie in der vergangenen Woche den Flow-Zustand erlebt haben. Welche Aufgaben haben dazu geführt? Wie können Sie dafür sorgen, dass Sie diese Art von Aufgaben öfter tun? Welche Aufgaben führen zu einer Art Anti-Flow-Zustand? Können Sie sie vermeiden, delegieren, automatisieren?



Kurz aufladen mit dem Powernap

Der Powernap ist eine Investition. Das kurze Schläfchen holt Sie aus einem trägen Moment des Tages und lässt Sie vollkommen fit wieder erwachen.

Schlafen während des Tages ist hierzulande nicht wirklich akzeptiert. Man hört selten in einem Büro, dass jemand sich kurz aufs Ohr legt. Dabei ist mehrfach belegt, dass ein Powernap wirklich hilft. Die Kunst besteht darin, so lang zu schlafen, dass Sie sich dabei erholen, aber so kurz, dass Sie nicht in den Tiefschlaf geraten, aus dem Sie sich nur schwer wieder lösen.

Berufskraftfahrer haben eine sehr nützliche Lösung dafür gefunden. Nehmen Sie einen großen, schweren Schlüsselbund in die Hand. Legen Sie sich hin und halten Sie die Hand mit den Schlüsseln neben sich über den Fußboden. Wenn Sie tief einschlafen, entspannen sich die Hände; der Schlüsselbund fällt herunter und Sie wachen davon auf. Bleiben Sie dann wach und kommen Sie wieder auf die Beine.

Kurz gesagt

Als Wissensarbeiter schaffen Sie Mehrwert, indem Sie Ihre Aufmerksamkeit einsetzen. Mit voller Aufmerksamkeit liefern Sie die beste Arbeit ab und sind dabei auch noch effizient. Alles, was Ihre Aufmerksamkeit untergräbt, verringert die Kraft, die Sie haben. Steuern Sie deshalb Ihre Aufmerksamkeit bewusst und aktiv, nehmen Sie die Dinge in Angriff, die Ihre Aufmerksamkeit untergraben.

