

# simplify<sup>®</sup> my work life

*einfacher arbeiten – gelassener leben*



August 2020

## **Das Pareto-Prinzip**

Warum die 80:20-Regel am Anfang jeder Prioritätensetzung steht. *Seite 2*

## **Die ALPEN-Methode**

Starten Sie hoch motiviert in einen gut strukturierten Tag – mit nur 5 Minuten Planungszeit. *Seite 6*

## **Die Pomodoro-Technik**

Sichern Sie sich effektive Inseln der Konzentration. *Seite 8*

## **Die 52-17-Methode**

Neuer Arbeitsrhythmus: Steigern Sie Ihre Produktivität durch die richtigen Pausen. *Seite 9*

## **Die Entscheidungs- matrix**

Lange Entscheidungsprozesse deutlich beschleunigen. *Seite 11*

## Themenheft

**Große Zeitsparer:  
7 praxistaugliche Methoden  
für ein effektives Zeit- und  
Aufgabenmanagement**



## Absolut praxistauglich!

*Liebe Leserin, lieber Leser,*

**sicherlich haben Sie schon mal etwas von dem Pareto-Prinzip bzw. von der 80:20-Regel gehört.** Die meisten Leser, mit denen ich spreche, können auch mehr oder weniger erklären, wofür das Pareto-Prinzip steht. Aber kaum jemand nutzt es konkret in seinem/ihrer beruflichen Alltag! Versprochen: Wenn Sie das Prinzip nur einmal ernst nehmen und dann in Zukunft im Hinterkopf behalten, wird das großen Einfluss auf Ihr Aufgabenmanagement haben.

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

**Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei!**  
Ihre

*Susanne Roth*

**Ihre Susanne Roth,  
Chefredakteurin**

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

# Das Pareto-Prinzip

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

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

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

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

**Für Ihr Unternehmen bedeutet das beispielsweise, dass**

- ▶ 20 Prozent Ihrer Kunden so wichtig sind, dass sie für 80 Prozent des Umsatzes verantwortlich sind,
- ▶ 20 Prozent Ihrer Mitarbeiter 80 Prozent der Fehltag verursachen,

- ▶ 20 Prozent Ihrer Waren 80 Prozent des Umsatzes bringen,
- ▶ 20 Prozent der Produktionsfehler 80 Prozent des Ausschusses verursachen,
- ▶ 20 Prozent Ihrer Zeitungen 80 Prozent der für Sie wichtigen Nachrichten enthalten,
- ▶ 20 Prozent Ihrer Produkte 80 Prozent der Fertigungskosten verursachen,
- ▶ 20 Prozent der Besprechungszeit 80 Prozent Ihrer Beschlüsse bewirken
- ▶ 20 Prozent der Aufwendungen 80 Prozent der Kosten entsprechen,
- ▶ 20 Prozent Ihrer Zeitdiebe 80 Prozent des Schadens verursachen.

### So wirkt das Pareto-Prinzip

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

**Zu dieser Ausgabe finden Sie die folgenden Arbeitshilfen online unter:**

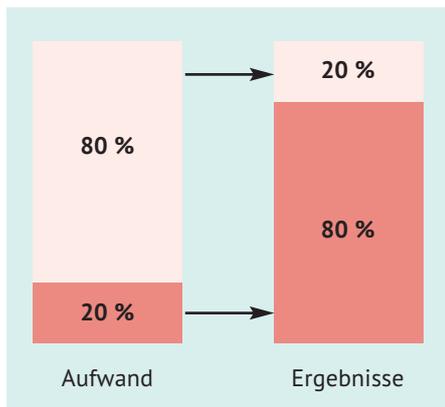
[www.orgenda.de/simplify-organisiert](http://www.orgenda.de/simplify-organisiert)

- ▶ Grafik: Die 4 Kategorien nach Eisenhower (Seite 4)
- ▶ 60-Sekunden-Test: „Super“ oder „sinnlos“? Machen Sie den Aufgaben-Check nach dem Eisenhower-Prinzip (Seite 5)
  - ▶ Übersicht: So funktioniert die Pomodoro-Technik – 6 Phasen (Seite 8)
- ▶ Beispiel für eine einfache Entscheidungsmatrix (Seite 11)
- ▶ Beispiel für eine gewichtete Entscheidungsmatrix (Seite 11)

**Nötig zur Erst-Registrierung: Ihre Kundennummer**  
(die finden Sie auf Ihrer Rechnung und auf dem Adressticket)

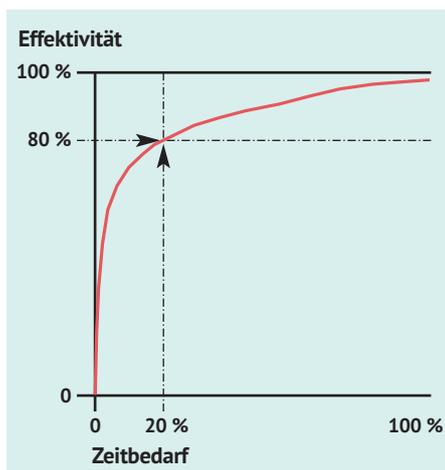
Überprüfen Sie beispielsweise Ihre Kundendatei und die Umsätze. Machen Sie mit 13 Prozent Ihrer Kunden 79 Prozent Ihres Umsatzes? Dann ist in diesem Punkt das Pareto-Prinzip gültig. Auch das Verhältnis 13:79 oder 15:85 oder vergleichbare Größen werden als Pareto-Prinzip bezeichnet. Es gilt: Wenige Dinge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

**Grafisch lässt sich das so darstellen:**



Wenige wichtige Aufgaben, Maßnahmen und Ergebnisse tragen zum Erfolg 80 Prozent bei, während die vielen relativ nebensächlichen Aufgaben nur 20 Prozent Erfolg bringen. Wenn Sie die 80 Prozent des Erfolgs mit 20 Prozent Ihrer Zeit erreicht haben, brauchen Sie anschließend 80 Prozent Ihrer Zeit, um ein hundertprozentiges Ergebnis zu erzielen.

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



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

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

**9 Gründe, das Pareto-Prinzip im Alltag zu berücksichtigen**

**Das Pareto-Prinzip**

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

zu den 20 Prozent Ihrer wichtigsten Kunden gehört, einen eiligen Wunsch hat, werden Sie das anders behandeln als Sonderwünsche der anderen 80 Prozent),

▶ **in welcher Qualität** Sie eine Aufgabe erledigen.

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

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

**Machen Sie den Pareto-Check**

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

**So wirkt das Pareto-Prinzip in menschlichen Beziehungen**

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

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

**Die Gewichtung wirkt sich bei der Frage aus,**

- ▶ **ob Sie eine Aufgabe selbst erledigen**, delegieren – oder auch streichen,
- ▶ **wann** Sie eine Aufgabe erledigen (wenn beispielsweise ein Kunde, der

# Das Eisenhower-Prinzip

## Sortieren Sie Ihre To-dos schnell und einfach nach Prioritäten

### Was kommt an 1. Stelle?

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

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

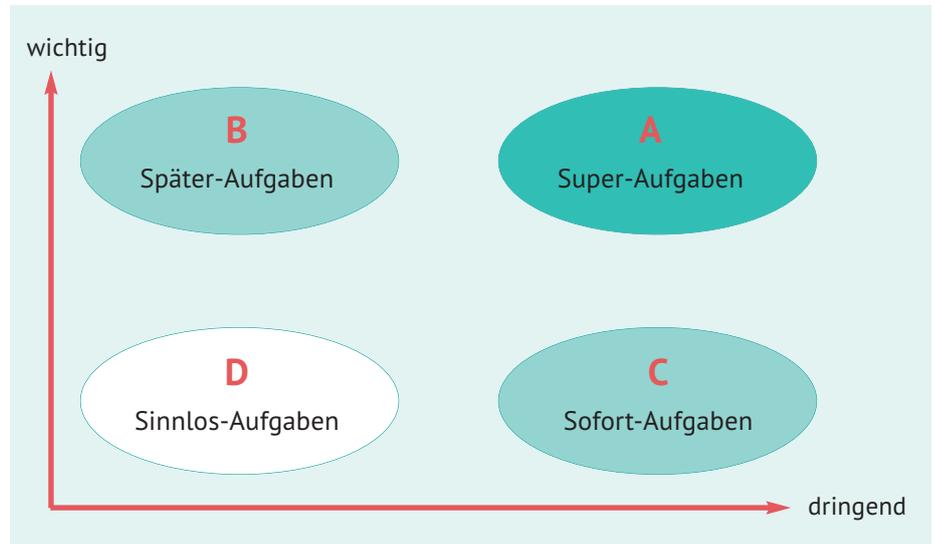
- A:** Super-Aufgaben (wichtig und dringend)
- B:** Später-Aufgaben (wichtig, aber nicht dringend)
- C:** Sofort-Aufgaben (dringend, aber nicht wichtig)
- D:** Sinnlos-Aufgaben (weder wichtig noch dringend)

### A: Super-Aufgaben

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

#### Wichtig ist bei dieser Kategorie:

- ▶ Achten Sie bei Ihrer Tagesplanung darauf, dass Sie den größten Teil Ihrer Zeit für Super-Aufgaben reservieren. Denken Sie an das Pareto-Prinzip: Auch wenn Ihre Super-Aufgaben vielleicht nur 20 Prozent Ihrer To-dos ausmachen, machen sie 80 Prozent Ihres Erfolgs aus – und brauchen ein entsprechend großes Zeitbudget.
- ▶ Lassen Sie es vor allem nicht zu, dass sich weniger wichtige Sofort-Aufgaben in den Vordergrund drängen. Solche Sofort-Aufgaben kommen oft von außen, den Zeitdruck macht ein ande-



Die 4 Kategorien nach Eisenhower.

rer. Prüfen Sie nach Ihren eigenen Kriterien, ob die Eile gerechtfertigt ist!

### B: Später-Aufgaben

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

#### Wichtig ist bei dieser Kategorie:

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

### C: Sofort-Aufgaben

Wie der Name schon sagt: Diese Aufgaben sollten Sie sofort erledigen. Doch es gibt einen Haken bei dieser Kategorie, nämlich: Dass eine Aufgabe dringend ist, ist in der Regel leicht zu erkennen – zumal auf die Dringlichkeit meist von den

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

#### Wichtig ist bei dieser Kategorie:

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

### D: Sinnlos-Aufgaben

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

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

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

## 60-SEKUNDEN-TEST: „SUPER“ ODER „SINNLOS“? MACHEN SIE DEN AUFGABEN-CHECK NACH DEM EISENHOWER-PRINZIP

SEHEN SIE SICH DIE FOLGENDEN TO-DOS DURCH UND KREUZEN SIE AN:  
HANDELT ES SICH DABEI JEWEILS UM EINE SUPER-, EINE SPÄTER-,  
EINE SOFORT- ODER UM EINE SINNLOS-AUFGABE?

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

### Auflösung des 60-Sekunden-Tests

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

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

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

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

Später-Aufgabe. Wichtig ist jedoch, dass Sie für diese Aufgabe gleich einen

Erledigungstermin reservieren, und zwar schriftlich. Damit stellen Sie sicher, dass Sie die Aufgabe nicht vergessen und sie plötzlich brandeilig wird – und Sie können sich in Ruhe anderen Aufgaben zuwenden. Überlegen Sie auch, ob Mitarbeiter oder Kollegen Ihnen in der Vorbereitung Arbeit abnehmen können – noch ist Zeit, et- was zu delegieren.

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

Sofort-Aufgabe. Wenn Sie Ihre Freunde nicht enttäuschen wollen, sollten Sie gleich einkaufen gehen oder bei einem guten Lieferservice ein komplettes Menü für alle bestellen. Beim

nächsten Mal sollten Sie besser planen und das Essen rechtzeitig vorbereiten – dann wird daraus eine einfache Später-Aufgabe.

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

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

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

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

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

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

7. „Der TÜV Ihres Autos ist abgelaufen.“

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

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

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

# Die ALPEN-Methode

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

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

### Ihre Vorteile bei der Tagesplanung mit der ALPEN-Methode:

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

### Die 5 Stufen der ALPEN-Methode

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

### 1. Stufe: Aufgaben zusammenstellen

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

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

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

- A** = Assistentin
- B** = Besuche, Meetings (im Haus)
- D** = Delegationen
- K** = Kommunikation: alle Schreibvorgänge/Diktate
- L** = alle Lesevorgänge
- M** = E-Mails
- P** = Projektarbeit
- R** = Reisen/Termine außer Haus
- T** = Telefonate
- V** = Video- und Telefonkonferenzen

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

- ▶ die Aufgaben in einer vorläufigen Rangfolge aufgelistet sind,
- ▶ zwischen arbeitsintensiven Tätigkeiten und Kurzaufgaben unterschieden wird und

- ▶ gleichartige Aufgaben gebündelt sind – sodass Sie beispielsweise Telefonate, E-Mails oder Ablagearbeiten in einem Block erledigen.

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

### 2. Stufe: Länge der Tätigkeiten schätzen

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

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

- ▶ Sie arbeiten erheblich konzentrierter und unterbinden Störungen konsequenter, wenn Sie sich einen konkreten Zeitrahmen vorgegeben haben.
- ▶ Bei ungeliebten und aufschubgefährdeten Aufgaben nehmen Sie im Nachdenken über die Bearbeitungszeit schon die erste Hürde: Sie sehen sich bereits bei der Erledigung. Der zweite Schritt, die Erledigung selbst, fällt Ihnen dadurch viel leichter.
- ▶ Sie verhindern auf diese Weise, dass unangenehme Aufgaben in Ihrer Vorstellung „wachsen“ – also komplexer und langwieriger erscheinen, als sie es sind, was zum Aufschieben führen kann („Diese Aufgabe ist so kompliziert, darum kann ich mich diese Woche nicht kümmern, dafür brauche ich einen wirklich ruhigen Tag“).

## Buch und kostenloser Online-Kurs für die Tagesplanung mit Outlook

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

„Zeitmanagement mit Outlook: Die Zeit im Griff mit Microsoft Outlook 2010–2019 Strategien, Tipps und Techniken“ von Lo-

thar J. Seiwert u. a. (O'Reilly, 238 Seiten, 19,90 €, 12. erweiterte und aktualisierte Auflage, berücksichtigt die Outlook-Versionen 2019, 2016, 2013 und 365).

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

### Die Fallstricke unsers „mentalen Rahmens“

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

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

### 3. Stufe: Pufferzeiten reservieren

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

#### So ordnen Sie die Pufferzeiten zu:

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

Haben Sie mehr als 60 Prozent Ihrer Arbeitszeit verplant, müssen Sie Ihren Aufgabenkatalog rigoros zusammenstreichen. Versuchen Sie, auf die 60-Prozent-Grenze zu kommen, indem Sie etwa

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

Den Rest müssen Sie entweder verschieben oder in Überstunden abarbeiten.

### 4. Stufe: Prioritäten, Kürzungen und Delegationen klären

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

- ▶ Setzen Sie mithilfe des Eisenhower-Prinzips (ab Seite 4 in dieser Ausgabe) Prioritäten, und bringen Sie Ihre Tagesaufgaben in eine Rangordnung.

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

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

- ▶ Überprüfen Sie den veranschlagten Zeitbedarf, und kürzen Sie die Zeiten aller Vorgänge auf das Notwendige. Bleiben Sie dabei aber realistisch.
- ▶ Loten Sie jede Aufgabe nach Delegations- oder Rationalisierungsmöglichkeiten aus. Machen Sie sich klar: Diese Suche und der dafür nötige Zeitaufwand rechnen sich immer!

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

### 5. Stufe: Nachkontrolle – Unerledigtes übertragen

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

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

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

- ▶ Schon auf der Fahrt nach Hause sowie auf dem morgendlichen Weg ins Büro verarbeitet Ihr Unterbewusstsein die geplanten Aufgaben und hält mögliche Lösungen bereit.

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

### 2 Umsetzungstipps: So arbeiten Sie optimal mit der ALPEN-Methode

#### 1. Pläne als Arbeitswerkzeuge

Nehmen Sie Ihre Pläne ernst! Sie sind Ihre Arbeitswerkzeuge, und sie können nur die Bedeutung haben, die Sie ihnen zugestehen.

#### 2. Die innere Balance bei der Arbeit

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

Legen Sie als Säulen eines disziplinierten Arbeitens folgende Grundsätze fest:

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

# Die Pomodoro-Technik

## Sichern Sie sich effektive Inseln der Konzentration

### Im Flow sein: Selbstvergessen in einer Aufgabe versinken

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

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

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

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

#### 1. Einfach effektiver

Der offensichtliche Vorteil besteht in der Tatsache, dass Sie in den Pomodoro-Phasen mehr geschafft bekommen als sonst in der doppelten Zeit. Das bedeutet für

Sie nicht nur einen Zeitgewinn, sondern auch einen großen Zuwachs an Motivation und Zufriedenheit.

#### 2. Zielgerichtet

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

#### 3. Konzentration auf Knopfdruck

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

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

#### 4. Unterstützender Lernfaktor

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

#### 5. Effizienz-Motivation

Die Pomodoro-Technik ist ein hilfreiches Mittel, um sich selbst zu disziplinieren. Motivieren Sie sich dazu, eine Sache in einer bestimmten Zeit zu erledigen, und machen Sie ein Spiel daraus! Notieren Sie

sich dazu neben einer Aufgabe auf Ihrer To-do-Liste, wie viele Pomodori Sie für die Erledigung ansetzen: eins, zwei oder drei?

#### 6. Hilfe bei Startschwierigkeiten

Die Technik ist hervorragend geeignet, um komplexe Projekte anzugehen: Aufgaben, die noch so unüberschaubar und damit unangenehm sind, dass wir sie sonst gerne auf die lange Bank schieben.

Reservieren Sie für solche Aufgaben zunächst einfach nur ein Pomodoro: 25 Minuten, die Sie der Sichtung, Informationssammlung, Planung und ersten Ideen widmen. Damit haben Sie einen Ansatzpunkt und können für die weiteren Umsetzungsschritte weitere Pomodori nutzen.

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

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

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

#### Die Empfehlung lautet also:

► Wenn Sie die Pomodori ausschließlich für intensive, konzentrierte Arbeitsphasen einsetzen, ist es meiner Erfahrung nach selten möglich, mehr als

### So funktioniert die Pomodoro-Technik: 6 Phasen

**1. Schließen Sie Ihre Tür,** stellen Sie Ihr Telefon und Ihr Handy leise, und schalten Sie die akustische und visuelle Benachrichtigung über den E-Mail-Eingang aus.



**2. Setzen Sie sich ein Ziel:** Was möchten Sie erledigen, erarbeiten, in Gang bringen, vom Tisch bekommen? Je klarer Ihre Zielsetzung ist, umso leichter wird es Ihnen fallen, sich wirklich zu konzentrieren.



**3. Stellen Sie sich einen Wecker auf 25 Minuten.**



**4. Arbeiten Sie konzentriert** an dieser Aufgabe/Ihrem vorher festgelegten Ziel. Lassen Sie sich durch nichts und niemanden davon ablenken.



**5. Nachdem der Wecker geklingelt hat,** machen Sie eine **fünfminütige Pause.** Danach beginnen Sie mit der nächsten Arbeitseinheit.



**6. Wenn Sie vier Pomodori inklusive der Fünf-Minuten-Pausen absolviert haben,** legen Sie eine deutlich längere Pause ein – **mindestens 30 Minuten lang.**

maximal acht Pomodori in einem Tag unterzubringen.

- ▶ Und schon mit drei oder vier täglichen Pomodori sind Sie ein gutes Stück weiter!

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

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

Eigentlich sind die 25-Minuten-Phasen ideal: lang genug, um es Ihnen zu ermöglichen, tatsächlich produktiv zu sein – und kurz genug, um Sie nicht „einzuschüchtern“. Das ist gerade dann von Vorteil, wenn Sie eine ungeliebte Aufgabe auf die Pomodori-Liste setzen. Probieren Sie es einfach aus – Sie können das Pomodoro-Zeitfenster auf bis zu 60 Minuten ausdehnen:

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

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

Am besten machen Sie in diesen Minuten gar nichts: Sehen Sie aus dem Fenster, gehen Sie ein paar Schritte herum, oder bleiben Sie einfach sitzen, und strecken Sie sich. Widerstehen Sie der Versu-



## So macht die Technik noch mehr Spaß – Produkt-Tipps



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

chung, Ihre E-Mails zu checken oder auf Ihr Handy zu sehen.

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

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

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

verbannen Sie sie auf diese Weise aus Ihrem Kopf.

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

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

### Machen Sie jetzt den 1. Schritt!

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

# Neuer Arbeitsrhythmus: Die 52-17-Methode

## Steigern Sie Ihre Produktivität durch die richtigen Pausen

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

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

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

**Der Arbeitsrhythmus 52-17 ist ideal**, da das Gehirn gut eine Stunde lang Höchstleistung bringen kann und sich dann regenerieren muss. Wer diesen na-

**Perfekter Arbeitsrhythmus:**

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



türlichen Vorgang für sich nutzt, kann nach einer Pause hoch konzentriert die nächste Aufgabe angehen.

### Das Wichtigste ist die Selbstdisziplin.

Nur wenn Sie sich strikt an die Zeitvorgaben halten – an die Arbeitszeit genauso wie an die Pausen –, kann die gewünschte Wirkung eintreten. Sie werden erstaunt sein, wie Sie Ihre gesteckten Ziele fokussiert und konzentriert erreichen – und dann mit gutem Gewissen 17 Minuten Pause machen.

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

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

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

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

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

▶ **E-Mails bearbeiten:** Ständig trudeln Mails in Ihr Postfach – und in der Regel ist keine sofortige Rückmeldung nötig. Bündeln Sie also das Beantworten der Mails in Blöcke. Der positive Nebeneffekt: Durch den dafür reser-

vierten Zeitblock wird es Ihnen leichter fallen, die E-Mails sofort zu bearbeiten und nicht nur zu sichten.

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

### Wie Sie die Pause optimal nutzen

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

Nehmen Sie sich die Pause selbstbewusst – das ist Teil des Geheimnisses. In-

formieren Sie Ihre Kollegen, dass Sie diese Methode anwenden, um auch in der Pause nicht gestört zu werden. Und suchen Sie sich etwas, mit dem Sie sich in kurzer Zeit entspannen oder einfach Ihren Kopf freibekommen können, bevor Sie dann mit Vollgas weiterarbeiten.

### Ein paar Ideen für die Pause:

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

### Das sollten Sie in der Pause vermeiden:

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

## Impressum

Diese Themenschwerpunkt-Ausgabe ist ein Supplement zum Beratungsdienst **simplify my work life**

**Verlag:** Orgenda Verlag für persönliche Weiterentwicklung – ein Unternehmensbereich der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG Bonn, HRB 8165

**Vorstand:** Richard Rentrop, Bonn

**Redaktionell Verantwortliche:** Kathrin Righi, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG; Adresse s.o.

**Chefredaktion:** Susanne Roth, Berlin

**Produktmanagement:** Jutta Kress, Bonn

**Layout:** Isabella Buchholz, Herrenberg

**Druck:** Warlich Druck Meckenheim GmbH, Meckenheim

**ISSN:** 2569-3581

**Leser-Service:** Bei Fragen zu Ihrem Abonnement, zu Werbung, etc. wenden Sie sich bitte an unseren Kundendienst, Telefon: (0228) 9550140, Fax: (0228) 3696480, Postanschrift: Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn, E-Mail: info@einfach-organisiert.de

Bei inhaltlichen Fragen oder Formular-Wünschen wenden Sie sich direkt an Chefredakteurin Susanne Roth, E-Mail: susanne.roth@simplifymyworklife.de, oder rufen Sie in der Redaktionssprechstunde an, immer montags von 12 bis 14 Uhr, Telefon: (0228) 9550100

**Online-Premiumbereich:**  
www.simplifymyworklife.de

**simplify**® ist eine eingetragene Marke der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG © Orgenda Verlag für persönliche Weiterentwicklung, 2022

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

# Die Entscheidungsmatrix

## Lange Entscheidungsprozesse deutlich beschleunigen

### 1. Die einfache Entscheidungsmatrix

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

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

**So gehen Sie dabei vor:**

- ▶ Suchen Sie zuerst die Kriterien für Ihre Entscheidungssituation, und sortieren Sie sie nach ihrer Bedeutung (mit dem wichtigsten Kriterium an erster Stelle). Beachten Sie dabei, dass Sie für die Methode der Entscheidungsmatrix nur positiv formulierte Kriterien verwenden können (beispielsweise: je mehr Gestaltungsfreiheit, desto besser).

Danach bewerten Sie für jede Ihrer Optionen die einzelnen Kriterien – mit Punkten von eins bis sechs (sechs Punkte vergeben Sie, wenn das Kriterium bei einer Entscheidungsalternative optimal erfüllt ist; einen Punkt, wenn es gar nicht erfüllt wird).

- ▶ In der letzten Zeile zählen Sie die Punkte zusammen und lesen das Ergebnis ab.

In der letzten Zeile zählen Sie die Punkte zusammen und lesen das Ergebnis ab.

#### Beispiel für eine einfache Entscheidungsmatrix

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

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

### 2. Die gewichtete Entscheidungsmatrix

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

**So gehen Sie vor:**

- ▶ Erstellen Sie – wie bei der einfachen Entscheidungsmatrix – eine Tabelle, in der Sie die Optionen und die Kriterien festhalten sowie jeweils Punkte von sechs bis eins vergeben.
- ▶ Fügen Sie nun eine weitere Spalte in Ihre Tabelle ein, in der Sie die verschiedenen Kriterien prozentual gewichten. Alle Gewichtungen addiert ergeben 100 Prozent. Die durchschnittliche oder normale Wichtigkeit für ein Kriterium ergibt sich, indem Sie 100 Prozent durch die Anzahl der Kriterien teilen.

In unserem Job-Beispiel sieht die Rechnung so aus: 100 Prozent : 5 (Anzahl Kriterien) ergibt 20 Prozent pro

Kriterium als die durchschnittliche Wichtigkeit. Werte über 20 Prozent sind in diesem Fall überdurchschnittlich und solche unter 20 Prozent unterdurchschnittlich wichtig.

- ▶ Multiplizieren Sie die Noten mit der Gewichtung, und bilden Sie am

Schluss die Summen unten am Ende der Tabelle.

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

#### Beispiel für eine gewichtete Entscheidungsmatrix

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

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

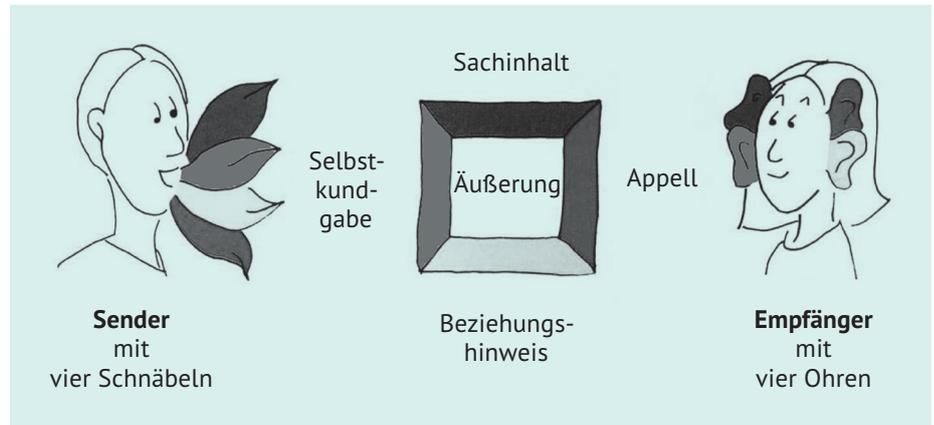
Anzahl Kriterien: 5; Durchschnittsgewichtung: 20 Prozent.

# Das Kommunikationsquadrat

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

### Die vierfach gespaltene Zunge

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



Das Kommunikationsquadrat (Quelle: Friedemann Schulz von Thun)

### So sehen die 4 Ebenen einer Äußerung aus

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

### Wie 4 verschiedene Aussagen in einen Satz passen: Ein Beispiel

#### Sie fragen einen Mitarbeiter:

„Wann kann ich mit den Projektunterlagen rechnen?“

#### Diese kurze und harmlose Frage kann vier Botschaften enthalten:

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

weise, der Leistung oder auch der Fähigkeit Ihres Mitarbeiters, Termine einzuhalten, misstrauen.

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

### Wichtig: Allein der Empfänger entscheidet über die Interpretation

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

#### Beispielsweise so:

- ▶ Wenn sich Ihr Mitarbeiter in der vergangenen Zeit von Ihnen mit Arbeit überhäuft sah, mag er das, was als eine harmlose Informationsfrage gemeint war, als ungeduldigen Appell missverstehen und entsprechend patzig reagieren: „Ja, natürlich bekommen Sie die Unterlagen so schnell wie möglich. Sie wissen aber auch, dass ich in dieser Woche mit den anderen Projekten ziemlich eingespannt bin.“
- ▶ Wenn die Frage als Beziehungshinweis gedacht war (Sie haben Sorge, dass Ihr Mitarbeiter nicht pünktlich liefert), könnte der Sie auflaufen lassen, indem er Ihre Frage auf der Sachebene als reine Informationsfrage beantwortet: „Laut Plan bekommen Sie die Unterlagen am 21. August.“

- ▶ Vielleicht ist er aber auch nur in Eile, beantwortet die Frage als Informationsfrage („Am 21. August sind die Projektunterlagen auf Ihrem Tisch“) – und hat überhört, dass Ihr Satz als Selbstkundgabe gemeint war mit der Bitte, die Unterlagen ein paar Tage früher zu bekommen.

### Was das für Sie als Sprecher heißt

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

### Was das für Sie als Zuhörer heißt

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

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