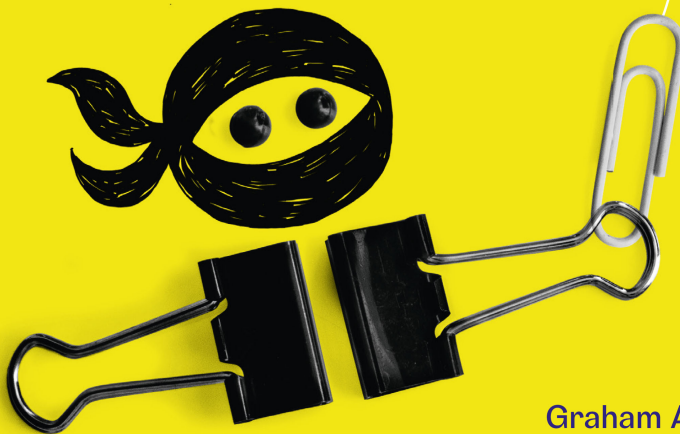


Werde zum

PRODUK- TIVITÄTS NINJA

Internationaler
Bestseller

Raum schaffen
für das, was
wirklich zählt.



Graham Allcott

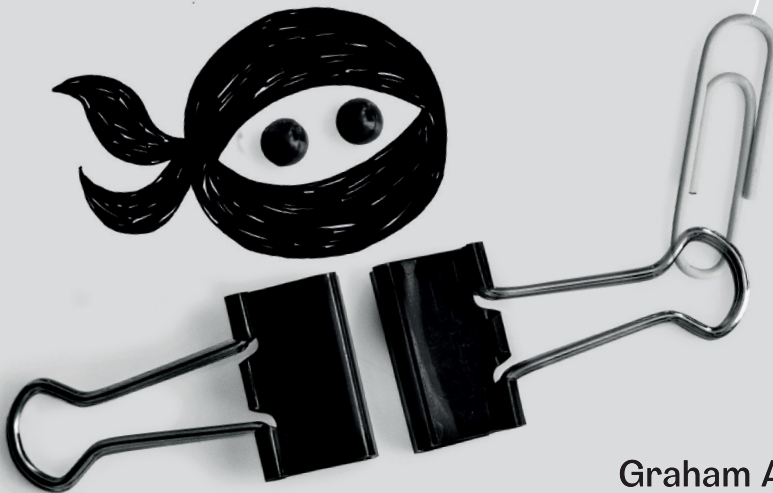
Cosoc Grand Palace
Publishing



Werde zum

PRODUK- TIVITÄTS NINJA

Raum schaffen
für das, was
wirklich zählt.



Graham Allcott

„Wir haben uns bei diesem Buch für eine etwas andere Art der Übersetzung entschieden. Für uns ist es wichtig, dass Sprache Dynamik vermittelt, und diese entsteht nur durch einen ungehinderten Lesefluss. Aus diesem Grund haben wir abwechselnd männliche und weibliche Formen verwendet. Wir möchten jeder und jedem die gleiche Aufmerksamkeit schenken, denn dieses Buch ist für euch alle.“

Graham Allcott: Werde zum Produktivitäts-Ninja

Copyright © 2023, Cosoc Grand Palace

Originalausgabe: Icon Books Ltd, Omnibus Business Centre, 39-41 North Road, London N7 9DP, UK

Übersetzung des englischen Originals: Michael Widemann

Umschlaggestaltung: Yasmin Karim

Korrektorat: Nele Sophie Mau

Lektorat: Dr. Chris W. Huber

www.cosoc.de

Alle Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Ausgenommen hiervon sind auszugsweise Zitate mit Quellenangabe. Alle Rechte vorbehalten.

„Productivity Ninja“ und „Think Productive“ sind eingetragene Warenzeichen von Graham Allcott.

Nachdruck nur mit Genehmigung.

CGP1005

ISBN 9783982101682

E-Book ISBN: 9783982101651

Printed in the EU

ÜBER DEN AUTOR



Graham Allcott ist Redner, Unternehmer und Gründer von Think Productive, einem der weltweit führenden Anbieter von Produktivitätsworkshops und Coachings für Unternehmen. Zu den Kunden von Think Productive gehören das Cabinet Office (britische Regierung), The National Trust, eBay, Heineken, BT, GlaxoSmithKline und die Universität von Bristol.

Eine Auswahl von Think Productive-Workshops:

- Wie ihr zum Produktivitäts-Ninja werdet
- Wie ihr euren Posteingang auf Null bringt
- E-Mail-Knigge
- Wie ihr Meetings verbessert

Graham ist der Autor des internationalen Bestsellers *How to be a Productivity Ninja*, sowie von *A Practical Guide to Productivity*, *How to be a Study Ninja*, *How to have the energy* und *How to fix meetings*.

Vor der Gründung von Think Productive war Grahams Karriere hauptsächlich auf soziales Engagement fokussiert. Er leitete Freiwilligenprojekte für die Universität von Birmingham, bevor er Geschäftsführer der Wohltätigkeitsorganisation Student Volunteering England wurde und dann seine Beratungsfirma Fruitful Consulting für soziale Unternehmen gründete.

Er war außerdem Mitbegründer von Intervol und Gründungsvorsitzender von READ International und hat Regierungen in Jugend- und Gemeinschaftsfragen beraten, insbesondere die Russell Commission und den National Citizen Service.

Trotz seiner Intoleranz gegenüber Misserfolgen in anderen Bereichen seines Lebens ist er Dauerkarteninhaber von Aston Villa und begeisterter Anhänger des Baseballteams Toronto Blue Jays.

Graham lebt in Brighton, Großbritannien.

Für Chaz, meine Ninja-Komplizin

INHALT

ANMERKUNG DES AUTORS	8
VORWORT	9
1. DER STIL DES PRODUKTIVITÄTS-NINJA	11
2. WARUM WIR UNS STRESSSEN LASSEN	53
3. AUFMERKSAMKEITSMANAGEMENT	71
4. NINJA E-MAIL	107
5. NINJA-PRODUKTIVITÄT: DAS CORD-PRODUKTIVITÄTSMODELL	141
6. DIE GEWOHNHEIT „ERFASSEN UND SAMMELN“	157
7. DIE GEWOHNHEIT „ORGANISIEREN“	179
8. DIE GEWOHNHEIT „REVIEW“	229
9. DIE GEWOHNHEIT „ERLEDIGEN“	257
10. NINJA PROJEKT- UND MEETINGMANAGEMENT	281
11. HÖRT AUF, AUF EUREM HANDY HERUMZUDADDELN	309
12. MOMENTUM	333
ANHANG	355

ANMERKUNGEN DES AUTORS

Dies ist eine überarbeitete und zum Teil neu geschriebene Ausgabe, die anlässlich des fünften Jahrestages der ursprünglichen Version des Buches im Jahr 2014 veröffentlicht wurde. Ich denke, bei dieser Art von Büchern hat man als Autor die Wahl zwischen „abstrakt, aber zeitlos“ auf der einen Seite und „konkret und praktisch“, auf der anderen. Wenn man sich für die praktische Variante entscheidet, hat dies zur Folge, dass das Buch auf der Stelle veraltet ist, sobald es geschrieben ist. Diese überarbeitete Ausgabe bringt es daher auf einen aktuellen Stand. Ich bin überzeugt, dass dies ein Buch für die 2020er Jahre ist. In den letzten fünf Jahren haben sich in der Tat einige Dinge stark verändert – unsere Abhängigkeit von unseren Handys hat zum Beispiel zu einem komplett neuen Kapitel und einer ganz neuen Art des Denkens über die verschiedenen Modi unserer Aufmerksamkeit geführt – und einige Dinge sind bemerkenswerterweise noch genau so wahr wie 2014, wie zum Beispiel unser Bedürfnis, Raum für das zu schaffen, was wichtig ist. Ganz gleich, ob ihr *Werde zum Produktivitäts-Ninja* nie zuvor gelesen habt, oder ob ihr euch diese überarbeitete Ausgabe vornehmt, um alles noch einmal durchzugehen – ich weiß, dass ihr hier viel Wertvolles finden werdet. Das Entscheidende ist, aktiv zu werden. Und überspringt nicht die Übungen. Meine E-Mail-Adresse findet ihr am Ende des Buches, wenn ihr Fragen haben solltet. Viel Spaß!

LIEBER MENSCH ...

Ihr wollt alles machen und die Welt verändern, fühlt euch jedoch gleichzeitig auch ab und zu ziemlich faul? Ja, ich auch. Wir Menschen sind Jäger, die sich so weit entwickelt haben, dass wir nicht mehr jagen müssen, also haben wir vielleicht auch das Recht und eine Entschuldigung, faul zu sein. Andererseits hält uns das auch nicht davon ab, ehrgeizig und zielstrebig zu sein.

Ich würde Produktivität als die Fähigkeit definieren, mit dem geringsten Aufwand das zu erreichen, was man erreichen möchte. Natürlich möchte ich mich nicht aufreiben und verausgaben, und ich möchte auf jeden Fall auch noch Zeit für Beziehungen, Freundschaften, Leidenschaften, Hobbys, Erholung und was mich sonst noch antreibt.

Vor etwas mehr als einem Jahrzehnt, als ich mit unzähligen Dingen gleichzeitig jonglierte – einige davon für Geld, einige freiwillig, einige in der Arbeit, einige nicht –, entwickelte ich eine neue Besessenheit in meinem Bestreben, die Welt zu verändern: Produktivität. In diesem Buch geht es darum, mit dem geringsten Aufwand die größte Veränderung oder Wirkung zu erzielen – was immer das für euch bedeuten mag.

Ich möchte euch für den Kauf dieses Buches danken. Indem ihr euch dazu entschieden habt, *Werde zum Produktivitäts-Ninja* zu lesen, habt ihr bereits den Wunsch gezeigt, etwas zu bewegen, etwas zu bewirken und einfachere und bessere Wege zu finden, das zu tun, was ihr tut. Seit ich im Jahr 2009 Think Productive gegründet habe, arbeiten wir mit einigen der weltweit größten Unternehmen, Regierungs- und Wohltätigkeitsorganisationen zusammen, um ihnen zu helfen, den Informationsstress zu eliminieren, der in der modernen Arbeitswelt so weit verbreitet ist.

Meine Herangehensweise an Produktivität ist zu 100 % menschlich. Allzu oft betrachten wir diejenigen, die Großes leisten, als Menschen, die sich von uns Normalsterblichen auf irgendeine Art und Weise unterscheiden. Die großen Persönlichkeiten unserer Geschichte hatten zweifellos alle einzigartige Talente, Charisma und Visionen. Doch keine von ihnen war in vielerlei Hinsicht wirklich anders als ihr oder ich: Selbst die Mutigsten bekommen Angst, selbst die stärksten Führungspersönlichkeiten sind gelegentlich orientierungslos, und selbst die außergewöhnlichsten Menschen leiden unter Selbstzweifeln oder haben andere

versteckte Charakterschwächen. Und doch gibt es einen roten Faden, der sich durch so viele Bücher zum Thema Zeitmanagement und Business zieht, durch die gesamte Branche persönlicher Weiterentwicklung und tatsächlich auch durch einen Großteil unserer Gesellschaft: Das ist der Kult um Promis, der Kult um Persönlichkeiten.

Wenn wir nun im Folgenden die Eigenschaften eines Produktivitäts-Ninja erkunden, werden wir uns ansehen, wie ein Ninja eine Mentalität von zenartiger Ruhe, Unkonventionalität, Agilität, Achtsamkeit und Einsatzbereitschaft, aber auch Skrupellosigkeit, Waffenfertigkeit, Tarnung und Täuschung entwickelt. Ich hoffe jedoch, eine meiner deutlichsten Botschaften ist, dass ihr nicht auf magische Weise zum Superhelden werden müsst, um ein Produktivitäts-Ninja zu werden.

Zu viele Menschen kaufen diese Art von Büchern und nehmen sich nicht einmal die Zeit, sie zu lesen. Zu viele andere geben sich einfach dem Personenkult hin und verlieren sich in dem Traum von Perfektion, der ihnen von der Guru-Figur vorgegaukelt wird. Sie verbringen ihre Zeit damit, sich der Fantasie hinzugeben, die Person zu sein, die das Buch geschrieben hat, und glauben den oft unrealistischen Träumen des Gurus, anstatt Veränderungen in ihrem eigenen Leben zu planen und umzusetzen.

Um es also noch einmal ganz klar zu sagen: Es gibt hier keinen perfekten Guru-Typen, den man anbeten könnte. Trotz all meiner Momente produktiver Genialität gibt es auch Momente, in denen ich an mir selbst zweifle, in denen ich es vermassele, prokrastiniere oder Dinge alles andere als effizient angehe. Der Unterschied ist, dass ich diese schlechten Gewohnheiten mittlerweile erkenne und daran arbeite, sie zu ändern.

Ich hoffe, dass meine Erfahrungen und Erkenntnisse für euch umso wertvoller sind, weil ich eben nicht so tue, als wäre mir Versagen vollkommen fremd. Hoffentlich seht ihr das als Garantie für Authentizität und als Gelegenheit, aus einigen meiner Fehler zu lernen – und nicht als Grund, dieses Buch wegzuwurfen und stattdessen nach einem Guru zu suchen und der Realität zu entfliehen. Und natürlich hoffe ich wirklich, dass euch die Idee motiviert, eure Produktivität zu steigern und den Weg des Produktivitäts-Ninja zu erkunden. Dieses Buch ist in vielerlei Hinsicht ein Handbuch für eure Arbeit und euer Leben. Es ist auch eine Hymne auf Errungenschaften. Und es ist eine Verneigung vor der Tatsache, dass hinter jeder außergewöhnlichen Errungenschaft ein ganz normaler Mensch steht, genau wie ihr.

1. DER STIL DES PRODUKTIVITÄTS- NINJA

„Beschäftigt zu sein, bedeutet nicht immer echte Arbeit. Das Ziel jeder Arbeit ist Produktion oder Leistung, und für jedes dieser Ziele braucht es Voraussicht, System, Planung, Intelligenz und ehrliche Absicht sowie Schweiß. Nur scheinbar etwas zu tun, ist nicht das Gleiche wie tun.“
– Thomas Edison

Hattet ihr schon mal den Gedanken, dass ihr eure Zeit besser managen solltet? Wundert ihr euch ständig, warum manche Menschen scheinbar so viel mehr erledigen können als ihr, oder wie ihr lernen könnt, mit der endlos wachsenden Flut an E-Mails und anderen Dingen, die erledigt werden müssen, fertigzuwerden? Fragt ihr euch, warum der Tag nie genug Stunden zu haben scheint?

Die landläufige Meinung sagt, dass gutes „Zeitmanagement“ der Schlüssel zu Produktivität, Erfolg und Glück ist. Es gibt Hunderte von Büchern über Zeitmanagement, zum Großteil geschrieben von diesen „Guru“-Typen, die scheinbar alles so perfekt und prägnant auf den Punkt gebracht haben: Setzt die richtigen Prioritäten, beginnt den Tag mit einer Liste der Dinge, die ihr erledigen müsst, und hakt diese dann systematisch ab, vom Wichtigsten zu Beginn des Tages bis zum Unwichtigsten am Ende. Legt eine strukturierte Ablage an, setzt euch kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele, bringt Ordnung in euer Chaos und managt komplexe Projekte mit langen, aber perfekt geschriebenen Projektplänen. Das klingt alles so einfach und so perfekt, nicht wahr?

Nun, lasst uns eines gleich vorab klarstellen: Ich schreibe dieses Buch nicht, weil ich eine Art Zeitmanagement-Guru bin. Ich gehöre nicht zu den Menschen, die von Natur aus organisiert sind. Eigentlich ist mein natürlicher Arbeitsstil genau das Gegenteil: schusselig, auf Ideen fokussiert, eher auf der strategischen Ebene als auf der Ebene des „Machens“ zu Hause, allergisch gegen Details, instinktiv, einen in den Wahnsinn treibend und lächerlich unrealistisch in Bezug auf das, was in einem bestimmten Zeitraum machbar ist. All diese Charaktereigenschaften kann man in gewisser Weise zu meinen Stärken zählen und haben mich in den Dingen, die ich gemacht habe, auch erfolgreich gemacht. Sie sind Teil dessen, wer ich bin. Ich spiele diese Stärken aus, erkenne sie aber auch als die hinderlichen Schwächen an, die sie sind. Indem ich meine eigenen schlechten Gewohnheiten änderte und starke, positive, neue Gewohnheiten entwickelte, konnte ich anderen helfen, das Gleiche zu tun. Doch während ich mich mit meinen eigenen unproduktiven Dämonen herumschlug und hart daran arbeitete, produktiver zu werden und mehr Kontrolle über meine Arbeit und mein Leben zu erlangen, kam ich zu einer wichtigen Erkenntnis: Zeitmanagement ist tot.

ZEITMANAGEMENT IST TOT

Irgendwann im Lauf der Zeit haben sich die Spielregeln geändert. Wir leben heute in einem Zeitalter der ständigen Erreichbarkeit und Informationsflut. Wir werden mit neuen Informationsangeboten bombardiert – und zwar aus mehreren verschiedenen Quellen gleichzeitig –, in einer Weise, die noch vor zehn Jahren unvorstellbar gewesen wäre. In den alten Büchern zum Thema Zeitmanagement war es noch relativ einfach, mit neuen Informationen umzugehen: Sie kamen in Form von Briefen, die jeden Morgen im Büro eintrafen und vielleicht noch einmal am frühen Nachmittag, wenn man wirklich beliebt war. Der Umgang mit etwas Neuem und die Reaktion darauf war eine in sich geschlossene, begrenzte Tätigkeit, die nicht mehr als eine Stunde pro Tag in Anspruch nahm. Gemäß den alten Grundsätzen des Zeitmanagements hatte man dann den Rest des Tages Zeit für die „eigentliche Arbeit“, die man mittels einer einfachen täglichen To-do-Liste und einem „ABC“-Prioritätensystem zu Beginn des Tages planen konnte.

Heute erscheinen solche Systeme archaisch: Es ist eine große Herausforderung, die Zeit und Aufmerksamkeit aufzubringen, die wir brauchen, um auch nur annähernd in die Nähe unserer eigentlichen Arbeit zu kommen, denn wir werden rund um die Uhr von E-Mails, Posts in sozialen Medien, Sprachnachrichten, Instant Messenger, SMS, dem Intranet, Telefonkonferenzen, Kooperations-Tools und der Belastung, stets erreichbar zu sein, erdrückt. Habt ihr schon einmal um 17 Uhr festgestellt, dass ihr immer noch auf eine volle To-do-Liste starrt, und euch gewundert, wo der Tag geblieben ist? Ich auch.

Mal ganz abgesehen von der ständig zunehmenden Flut an Informationen in unserer Arbeit gibt es noch so viele andere Gründe, warum die alten Zeitmanagement-Theorien einfach nicht mehr zutreffen. Arbeit ist heute komplexer denn je zuvor, und dennoch sind unsere Rollen weitaus weniger definiert und die Arbeit selbst viel mehr im Fluss: Der Schwerpunkt liegt weniger auf starren Managementhierarchien als vielmehr auf der Eigenverantwortung jedes einzelnen Teammitglieds – das Kommunikationstempo hat dramatisch angezogen und von uns wird erwartet, dass wir sofort antworten oder zumindest stets „auf dem Laufenden“ sind. Hinzu kommt, dass die Arbeitszeiten länger und flexibler werden, um den Bedürfnissen berufstätiger Eltern und Kolleginnen auf anderen Kontinenten gerecht zu werden.

All dies bedeutet, dass ihr euch mit einer wichtigen Tatsache abfinden müsst: Ihr werdet niemals alles fertig bekommen.

IHR WERDET NIEMALS ALLES FERTIG BEKOMMEN

Stellt euch mal folgende Frage: Wenn ihr jemals eine To-do-Liste mit Prioritäten erstellt habt (zum Beispiel mit „A“- , „B“- und „C“-Prioritäten), habt ihr es dann geschafft, die „C“-Punkte abzuarbeiten, bevor sich weitere „A“-Gelegenheiten oder potenzielle Katastrophen auftaten? Nein, natürlich nicht. Und solltet ihr es *doch* geschafft haben, zu den „C“-Punkten zu gelangen, dann wahrscheinlich nur deshalb, weil sie plötzlich zu dringlicheren „A“- und „B“-Prioritäten aufgestiegen sind, eben weil sie zuvor nicht erledigt worden waren.

Denkt an einen Moment in eurem Arbeitsalltag zurück, als es an diesem Tag tatsächlich *nichts* mehr zu tun gab. Es fällt euch wahrscheinlich schwer, euch an einen solchen Moment in jüngster Zeit zu erinnern; es gibt immer ein wenig mehr Business Development, ein paar mehr kleine Aufräumarbeiten, ein klein wenig Nachholbedarf bei der Fachliteratur oder Buchhaltung. Wahrscheinlich denkt ihr zurück an einen eurer ersten Jobs, bei dem ihr vielleicht in einer Bar gearbeitet habt, und am Ende einer langen Schicht konntet ihr den Boden wischen, die Bar abschließen, euch mit einem Bier hinsetzen und euch über die geleistete Arbeit und die Genugtuung darüber, etwas abgeschlossen zu haben, freuen. Etwas zum Abschluss zu bringen, ist ein großartiges Gefühl, nicht wahr? Die Befriedigung, etwas erreicht zu haben, und dass es vollständig erledigt und vorbei ist, ist psychologisch aufregend.

Der andere Grund, warum ein Abschluss so befriedigend ist, ist der, dass er auf natürliche Weise Freiraum schafft. Aus psychologischer Sicht verschafft uns Freiraum eine Perspektive, eine kurze Erholung vom hektischen Lebenstempo und die Zeit, unsere Prioritäten neu zu bewerten.

Das Problem ist, dass uns das moderne Arbeitsparadigma so wenig Möglichkeiten für Abschluss oder Freiraum bietet, dass es sich anfühlt, als würden wir uns ständig darum bemühen, das Licht am Ende eines langen Tunnels zu sehen. Und wenn das Licht am Ende des Tunnels endlich in Sicht ist, müssen wir feststellen, dass es nur ein fieser Typ mit einer Taschenlampe ist, der uns noch mehr Arbeit bringt.

LANG LEBE DAS AUFMERKSAMKEITSMANAGEMENT

Aber keine Sorge – mittlerweile gibt es ein neues Spiel mit vollkommen neuen Regeln. Einfach ausgedrückt: Geschicktes *Aufmerksamkeitsmanagement* ist der

neue Schlüssel zu Produktivität, und wie gut ihr eure Aufmerksamkeit verteidigt und nutzt, entscheidet über euren Erfolg. Es gibt jedoch einige Todfeinde, die sich euch in den Weg stellen werden: Stress, Prokrastination, Unterbrechungen, Ablenkungen, Verpflichtungen von geringem Wert, lästige Arbeitsabläufe – und ihr müsst lernen, diese Hindernisse zu überwinden, um euch auf das zu konzentrieren, was wirklich wichtig ist. Es ist an der Zeit, wie ein Ninja zu denken.

DER STIL DES PRODUKTIVITÄTS-NINJA

„Wir müssen bereit sein, das Leben, das wir geplant haben, loszulassen, um das Leben zu haben, das auf uns wartet.“
– Joseph Campbell

In diesem Buch geht es darum, eine Ninja-Mentalität zu entwickeln und diese dann auf jeden Bereich eures Arbeitsalltags anzuwenden – und sogar darüber hinaus. Es geht darum, wie wir Informationen aus neuen Quellen oder vage Ablenkungen in abgeschlossene und umjubelte Ergebnisse verwandeln. Es geht um unsere Beziehung zu Informationen in der Arbeit und darum, dass *wir* letztendlich die Kontrolle und genug Stunden am Tag haben, um die wichtigen Dinge zu erledigen. (Ihr werdet bemerken, dass ich nicht einfach gesagt habe, „alles“ zu erledigen).

In diesem Kapitel stelle ich euch die wichtigsten Verhaltensweisen vor – den Stil des Ninja –, die eure Produktivität steigern, euer Stresslevel reduzieren und eure Denkweise über eure Arbeit verändern werden. Beim Stil des Produktivitäts-Ninja geht es zwangsläufig darum, wie wir über unsere Arbeit denken, und nicht darum, wie wir unsere Arbeit „machen“. Es geht nicht um bestimmte Fähigkeiten, Talente oder Werkzeuge, sondern vielmehr um eine Herangehensweise an Arbeit, aus der sich leicht Systeme und Strukturen ableiten lassen. Ich werde euch in den folgenden Kapiteln zeigen, wie ihr diese entwickeln könnt, doch lasst uns zunächst über die zugrunde liegenden Prinzipien und die richtige Denkweise sprechen. In den späteren Kapiteln werden wir diese Denkweise auf euren Arbeitsalltag anwenden: eure E-Mails, To-do-Listen, Projekte und Meetings.

ENTSCHEIDUNGEN ZU TREFFEN IST UNSERE ARBEIT

An einem durchschnittlichen Tag im Informationszeitalter haben wir um 9:15 Uhr bereits mehr Informationen erhalten, als die meisten Zeitmanagement-Theoretiker der alten Schule in einer Woche! Unsere Arbeit hat sich so sehr verändert, dass für die meisten von uns die Art und Weise, wie wir mit neuen Chancen und Bedrohungen umgehen, den Unterschied ausmacht. Wir denken nicht länger

über unsere Arbeit nach: Denken *ist* unsere Arbeit. Erfolgreiche Karrieren haben diejenigen, die die besten Entscheidungen treffen. Wenn ihr in eurem Unternehmen Karriere machen wollt, solltet ihr euch darüber im Klaren sein, dass eure Reaktionsfähigkeit und euer Verantwortungsvermögen die Kriterien sind, nach denen man euch beurteilen wird. Je höher ihr in einer Organisation oder eurer Karriere aufsteigt, desto zutreffender ist dies. Die Kunst, die richtige Entscheidungen zu treffen, unsere Fähigkeit, uns die nötige „Premium-Denkzeit“ zu nehmen, und die Art und Weise, wie wir auf unser Bauchgefühl reagieren (vor allem, wenn diese Zeit zum Nachdenken nicht zur Verfügung steht), machen uns bei der Arbeit aus.

VERANTWORTLICH VERSUS REAKTIONSFÄHIG

Wie schnell reagiert ihr auf Veränderungen? Und damit meine ich nicht nur, dass ihr erkennt, dass sich die Dinge ändern, sondern auch, dass ihr diese Veränderungen verarbeitet, versteht und angemessen darauf reagiert. Man hat lange angenommen, dass Menschen umso mehr Verantwortung tragen, je mehr sie verdienen oder erreichen.

Doch heutzutage reicht es nicht mehr aus, einfach nur „verantwortlich“ zu sein. Es ist mittlerweile populär geworden, dass Fußballer oder Manager Statements abgeben wie: „Ich erhebe meine Hände und erkläre, dass ich für meinen Anteil an unserer peinlichen Niederlage verantwortlich bin“. Während es zwar besser ist, Verantwortung zu übernehmen, als dies nicht zu tun, so ist eine ehrenvolle Niederlage letztlich jedoch immer noch eine Niederlage. Und im Informationszeitalter ändern sich die Dinge rasant. In unserer Gesellschaft schätzen wir Menschen, die sich in verantwortungsvollen Positionen wohlfühlen, doch wir sehen Verantwortung selten als etwas Proaktives und Dynamisches. „Ich will die Verantwortung nicht“, sagen wir, als sei dies ein Begriff, der nur mit Last und ohne entsprechende Freuden verbunden ist. Doch bedeutet eine verantwortungsvolle Position in der Regel auch Einfluss. Es liegt in der Natur der Sache, dass Verantwortung auch eine Belohnung mit sich bringen sollte – die Möglichkeit, etwas zu bewirken, Wohlstand und Erfolg für euer Unternehmen, für die Gesellschaft, für eure Familie oder für euch selbst zu schaffen. Indem wir Verantwortung als zutiefst belastend ansehen, betrachten wir sie als den Preis, der für diesen Erfolg zu zahlen ist. Wir sehen sie als einen Kompromiss. So sollte es aber nicht sein. Reaktionsfähig zu sein bedeutet daher, dass ihr in der Lage seid, in jedem Moment die Maßnahmen zu bestimmen, die ihr ergreifen müsst, um jede neue Herausforderung zu meistern und zu genießen. Dieses Buch gibt euch die Werkzeuge

an die Hand, um an eurer Reaktionsfähigkeit zu arbeiten und auf drei wichtigen Ebenen reaktionsfähiger zu werden:

► **Reaktionsfähig jetzt**

Wir entscheiden uns oft dafür, nicht mit konkreten Handlungen zu reagieren. Wir prokrastinieren und versuchen, Dinge aufzuschieben, wenn wir uns müde oder unsicher fühlen oder uns über die Ergebnisse Sorgen machen. Der Stil des Ninja wird euch helfen, eure Denkweise zu hinterfragen und neue Gewohnheiten zu entwickeln, sodass ihr proaktiv nach Möglichkeiten zu reagieren sucht, anstatt nach Wegen, Dinge zu vermeiden oder aufzuschieben.

► **Reaktionsfähig später**

Ihr wollt euch keine Gedanken darüber machen, was bei all den anderen Projekten, an denen ihr gerade nicht arbeitet, schiefgehen könnte. Wir richten Systeme ein, damit ihr immer wisst, was ihr bei einem bestimmten Projekt als Nächstes tun werdet, und damit ihr wisst, dass diese Systeme die Dinge für euch unter Kontrolle halten werden.

► **Reaktionsfähig, wenn die Kacke am Dampfen ist**

Wenn ihr alles stehen und liegen lassen müsst, um euch einer Krise zu widmen, ist dies viel einfacher, wenn ihr eine todsichere Methode habt, dank der ihr wisst oder euch daran erinnern könnt, was ihr liegen lassen habt. Die Systeme und Methoden in diesem Buch werden es euch vereinfachen, in solchen Momenten zu reagieren und euch voll und ganz auf die anstehende Aufgabe zu konzentrieren.

DIE EIGENSCHAFTEN DES PRODUKTIVITÄTS-NINJA

„Einfachheit ist die höchste
Stufe der Raffinesse.“
– Leonardo da Vinci

Im Folgenden findet ihr die wichtigsten Eigenschaften, die den „Stil des Produktivitäts-Ninja“ ausmachen. Während wir diese nacheinander unter die Lupe nehmen, könnt ihr euch ein Bild davon machen, wie diese Herangehensweisen eure derzeitige Arbeitsweise beeinflussen können. In den späteren Kapiteln zeige ich euch dann die spezifischen Werkzeuge und Methoden, mit denen ihr Produktivität auf Ninja-Niveau erreichen könnt.



Seid ihr ein Ninja?



Zenartige Ruhe



Skrupellosigkeit



Waffenfertigkeit



Tarnen & Täuschen



Unkonventionalität



Agilität



Achtsamkeit

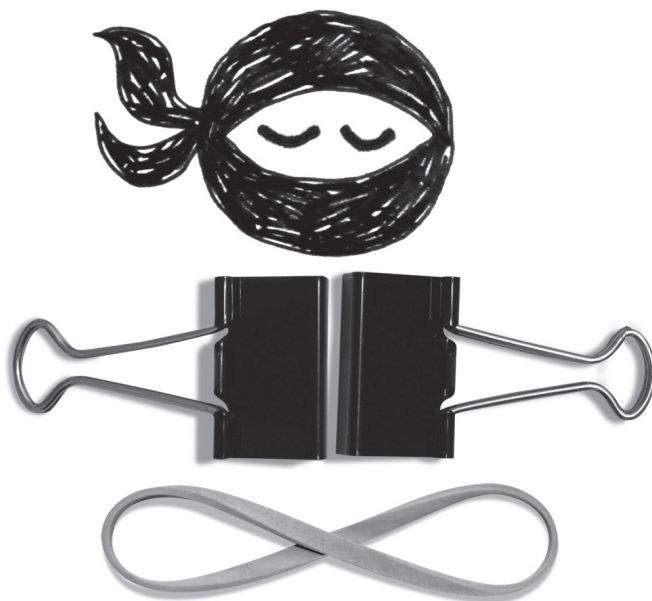


Einsatzbereitschaft



Ninja sind keine Übermenschen

ZENARTIGE RUHE



ZENARTIGE RUHE

Die Kunst, gute Entscheidungen zu treffen, beruht auf der Fähigkeit, sich die Zeit und den Raum zu schaffen, um rational und intelligent über das anstehende Problem nachdenken zu können. Entscheidungen, die in Zeiten von Panik getroffen werden, sind höchstwahrscheinlich auch die, die wir später am liebsten vergessen würden. Ein Ninja ist sich dessen bewusst, bleibt im Angesicht von Herausforderungen gelassen und ebenso ruhig unter dem Druck von Informationsüberflutung. Ihr werdet es vielleicht nicht glauben, doch es ist durchaus möglich, hundert und eine Sache erledigen zu müssen und dennoch absolut gelassen zu bleiben. Wie können wir Stress bewältigen und ruhig bleiben? Diese Frage werde ich ausführlicher beantworten, wenn wir uns mit den praktischen Fähigkeiten befassen, die für die Ninja-Beherrschung von E-Mails, Aufgaben, Projekten und Meetings erforderlich sind, doch hier schon mal ein paar grundlegende Prinzipien:

BENUTZE DEINEN KOPF, BENUTZE NICHT DEINEN KOPF!

„Der Verstand ist dazu da, Ideen zu haben, nicht um sie festzuhalten.“

– David Allen

Sorgt dafür, keine wichtigen Dinge zu vergessen, indem ihr euer gesamtes Informations- und Hilfsmaterial in einem System speichert, nicht in eurem Kopf.

Sorgt dafür, euch nicht von dem ablenken und stressen zu lassen, was ihr vergessen *könntet*, indem ihr ein „zweites Gehirn“ anstelle eures eigenen Kopfes als Ort nutzt, an dem Informationen und Erinnerungen gespeichert werden. Dies ist sicherlich leichter gesagt als getan, doch wenn man es einmal beherrscht, funktioniert es tatsächlich. Im weiteren Verlauf dieses Buches werde ich euch mit eurem eigenen „zweiten Gehirn“ und den Produktivitätsgewohnheiten eines Ninja vertraut machen.

VERTRAUT EUREN SYSTEMEN

Ihr müsst darauf vertrauen können, dass die von euch verwendeten Systeme auch funktionieren. Es besteht die Gefahr, dass zusätzlicher Stress entsteht, wenn ihr nicht sicher seid, ob eure Systeme euch tatsächlich helfen. Die Umstellung auf einen neuen Computer oder eine neue Software bringt einige Tage der Ungewissheit mit sich, doch viele Menschen leben viele Jahre, ohne sich jemals wirklich zu fragen, ob ihre Systeme so gut funktionieren, dass sie ihnen auch

wirklich vertrauen können. Entscheidend ist, dass man sich konsequent an das hält, worauf man vertraut, und dass man dem vertraut, woran man sich hält. Dieses Vertrauen und die zenartige Ruhe, die ihr braucht, könnt ihr dadurch fördern, indem ihr nicht nur eure Arbeit, sondern auch den *Prozess* eurer Arbeit regelmäßig überprüft. Wenn ihr kurz und bündig, aber vor allem regelmäßig überprüft, wie ihr arbeitet, hilft euch das dabei, bei der Arbeit selbst klarer zu denken. Je mehr ihr nachdenkt, desto leichter wird eure Arbeit.

SENKT EURE ERWARTUNGEN. ERNSTHAFT.

Macht euch klar, dass ihr nie alles schaffen werdet. So läuft das Spiel nicht mehr. Fühlt euch sicher in dem Wissen, dass ihr die Kontrolle habt, dass ihr die richtigen Aufgaben auswählt und dass ihr so viel macht, wie nur menschenmöglich ist, und ihr werdet einen Weg finden, es zu schaffen.

HALTET EUREN KÖRPER IN GUTER PHYSISCHER VERFASSUNG

„In einem gesunden Körper wohnt
ein gesunder Geist.“
– Anonym

Wenn ihr euch fit und gesund haltet, reduziert ihr nicht nur Stress an sich, sondern gebt eurem Gehirn auch die nötige Konzentration und Energie, die es braucht,

um klarer zu denken und bessere Entscheidungen zu treffen, was es euch ermöglicht, auch in der Arbeit den Überblick zu behalten. Zudem hat es zur Folge, dass ihr gut aussehen werdet. Eine Win-Win-Win-Situation!

SEID VORBEREITET & ORGANISIERT, BEREIT, WENN ES HART AUF HART KOMMT

„Ein aufgeräumter Schreibtisch ist
ein aufgeräumter Geist.“
– Anonym

Manche von uns halten Ordnung für ein wenig zu pingelig oder obsessiv. „Ich habe keine Zeit, organisiert zu sein“, ist ein häufiger Einwand, den ich höre,

wenn ich Kunden auf dem Weg zum Produktivitäts-Ninja coache. Die Wahrheit ist jedoch, dass wir in Zeiten des „Flows“ – also in den Zeiten, in denen wir am produktivsten sind – am allerwenigsten wollen, dass wir aus der Bahn geworfen werden, nur weil wir eine wichtige Information nicht finden oder die benötigten Werkzeuge nicht zur Hand haben. Wir wollen hier keine Perfektion anstreben, doch wenn ihr euch angewöhnt, aus einem Standardzustand der Organisation heraus zu arbeiten, ist es wahrscheinlicher, dass ihr regelmäßige Phasen des superproduktiven Flows erlebt.

SKRUPELLOSIGKEIT



SKRUPELLOSIGKEIT

Es ist kein Widerspruch, zenartige Ruhe durch Skrupellosigkeit zu verfolgen. Wir haben bereits darüber gesprochen, wie wichtig es ist, Entscheidungen objektiv, gelassen und mit klarem Verstand zu treffen. Wir müssen nicht nur mehr und bessere Entscheidungen treffen, sondern auch wählerischer sein: Wir müssen Informationen verarbeiten, um die Spreu vom Weizen zu trennen, den Wald vor lauter Bäumen zu sehen und die großen Chancen von den noch größeren zu unterscheiden. Bei Skrupellosigkeit geht es nicht nur um die Art und Weise, wie wir Informationen verarbeiten, sondern um unsere Fähigkeit, unsere Zeit und Aufmerksamkeit zu verteidigen und uns nur auf die Dinge zu konzentrieren, die den größten Nutzen bringen.

„NEIN“ ZU UNS SELBST SAGEN

Bei der Fülle an Informationen, die auf uns einprasseln, ist es wichtig, wählerisch zu sein. Es widerspricht der uns so vertrauten westlichen, protestantischen Arbeitsethik, Dinge *nicht* zu tun, doch genau das müssen wir tun. Und zwar sehr oft. Es ist eine wichtige Fähigkeit, wählerischer zu sein, wenn es darum geht, wozu wir „Ja“ sagen – und zu lernen, „Nein“ zu uns selbst zu sagen, bedeutet, nicht mehr abzubeißen, als wir schlucken können. Wenn ihr in Situationen geratet, in denen ihr euch zu viel aufgeladen habt (und das passiert mir übrigens regelmäßig!), müsst ihr zu der Erkenntnis gelangen, dass es besser ist, eure Verpflichtungen gegenüber euch selbst und anderen neu zu verhandeln, als euch bei dem Versuch, alle Verpflichtungen zu erfüllen, zu verausgaben.

„NEIN“ ZU ANDEREN SAGEN

Stellt euch Folgendes vor: Ihr seid in einem Meeting, an dem ihr eigentlich nur teilnehmen wolltet, um etwas beizutragen. Plötzlich geht es jedoch in der Diskussion um Entscheidungen und Verpflichtungen in Bezug auf Maßnahmen, die die Teilnehmer am Ende der Besprechung ergreifen sollten. Es gibt bestimmte Dinge, für die ihr bekannt seid, gut darin zu sein, und gerade als diese erwähnt werden, richten sich mehrere Augenpaare auf euch. In solchen Situationen ist es leicht, sich zu sehr zu engagieren und sich zu viel aufzubürden. Es ist weit schwieriger, die Diskussion über das, was ihr liefern *könntet*, wieder in die Richtung zu lenken, wozu ihr *in der Lage* seid. Noch schwieriger ist es, „Nein“ zu sagen, wenn ihr genau wisst, wie wertvoll euer Beitrag sein könnte, ohne das Gefühl zu haben, dass ihr die andere Seite im Stich lasst oder in der Gunst von

jemandem sinkt, der wichtig ist. „Nein“ zu anderen zu sagen, ist knifflig. Dies erfordert stählerne Entschlossenheit, eine skrupellose Ader und ein paar wirklich gute Taktiken, damit ihr am Ende mit einem blauen Auge davonkommt. Wir werden später noch genauer darauf eingehen, doch macht es zu eurer Mission, die Kunst des „Nein“-Sagens zu euch selbst und zu anderen zu perfektionieren. Damit kommt ihr sehr weit.

UNTERBRECHUNGEN

Unsere Aufmerksamkeit – insbesondere jene proaktive Aufmerksamkeit, wenn wir am wachsten sind, im Flow und in Höchstform – ist zweifellos unsere wertvollste Ressource. Sie muss gepflegt und wertgeschätzt werden. Gleichzeitig gibt es da draußen eine Million Unterbrechungen: E-Mails, Anrufe, Gedanken, Stress, Kollegen, soziale Medien, die nächste große Krise, das nächste große Ding. Sie alle müssen in ihrem Bestreben, euch abzulenken und aus der Bahn zu werfen, gestoppt werden. Wir werden darauf in Kapitel 3 näher eingehen, doch es ist wohl überflüssig zu betonen, dass wir unsere Ninja-Skrupellosigkeit auch dazu einsetzen müssen, um einer ganzen Reihe von Versuchungen zu widerstehen. Wir lassen uns oft *gerne* ablenken, weil es die perfekte Ausrede für Prokrastination und weniger Denken ist, und Instagram oder Twitter stechen immer den Bericht aus, den wir eigentlich fertigstellen sollten, weil es eben einfacher ist, durch diese Seiten zu scrollen und sich in Chats zu verlieren, als sich mit der intensiven Denkarbeit zu beschäftigen. Wenn wir lernen, mit solchen Unterbrechungen umzugehen, geht es dabei genauso sehr um unsere Selbstdisziplin wie auch um unsere Fähigkeit, „Nein“ zu den Unterbrechungen durch andere zu sagen.

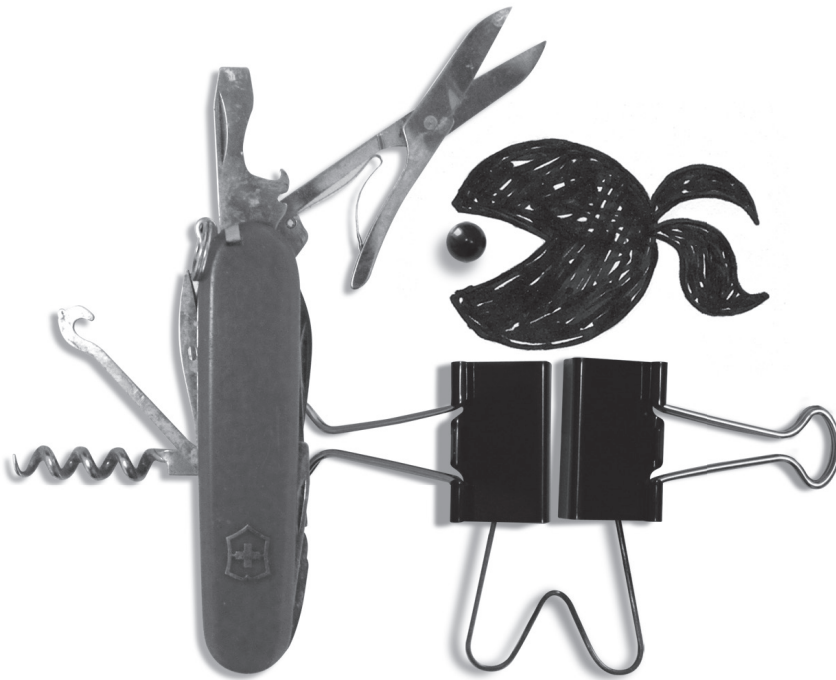
80-20 UND DIE MACHT DES WIRKUNGSDENKENS

„Beginne mit dem Ziel vor Augen.“
– Stephen Covey

Skrupellos zu sein bedeutet auch, selektiv zu sein, wenn es darum geht, wie wir unsere Ziele erreichen. Mit Hilfe der 80-20-Regel können wir erkennen, dass nicht alles, was wir tun, die gleiche Wirkung hat. 20 Prozent von dem, was wir tun, machen 80 Prozent der Wirkung aus. Oft besteht die Versuchung, nach Perfektion zu streben. In einigen Bereichen unserer Arbeit ist diese Perfektion gesund und sogar notwendig, doch in anderen Fällen kann sie vermieden werden und die Auswirkungen auf das Endergebnis sind kaum wahrnehmbar. Wir müssen bei unserer Planung also skrupellos sein. Was versuchen wir zu erreichen? Hat jemand anderes dieses Problem bereits vor uns gelöst? Können wir eine Lösung erbetteln, borgen oder stehlen? Wie können

wir dieses Problem am schnellsten aus der Welt schaffen und weitermachen? Diese Fragen führen uns dazu, über Innovation nachzudenken und das Konventionelle zu verachten (worauf wir gleich noch zu sprechen kommen werden!), doch wenn wir uns nur voll auf den Zweck und nicht auf die Mittel konzentrieren, haben wir eine bessere Chance, Zeit zu sparen, unseren Energieaufwand erheblich zu verringern und das Endergebnis nur um einen Bruchteil zu reduzieren.

WAFFENFERTIGKEIT



WAFFENFERTIGKEIT

Ein Ninja allein ist schon ziemlich gewandt, weiß jedoch, dass er mit den richtigen Werkzeugen noch effektiver ist.

WÄHLT EURE WAFFEN, KENNT EURE WERKZEUGE

Es gibt eine Reihe von Werkzeugen, die uns dabei helfen, stets die Oberhand zu behalten. Es gibt zwei Arten von Werkzeugen, die jeder Produktivitäts-Ninja in seinem Arsenal haben sollte: Denkwerkzeuge und Organisationswerkzeuge.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, zu entscheiden, welche Werkzeuge man wann einsetzt, und sich über ihre einzelnen Fähigkeiten im Klaren zu sein. Werkzeuge müssen uns Zuversicht geben und sicherstellen, dass wir durch ihren produktiven Einsatz nur selten durch unsere eigene Unfähigkeit gehindert werden.

DENKWERKZEUGE

Je komplexer unsere Entscheidungen werden, desto offensichtlicher wird unser Bedarf an Werkzeugen, die unser Denken unterstützen. Bei strategischen Planungsprozessen oder in Mitarbeitergesprächen mit Vorgesetzten kommen wir oft als erstes mit solchen Werkzeugen in Berührung, doch ihr Wert wird nach wie vor unterschätzt. Bestimmte Instrumente und ihre explizite Anwendung können auch Kunden, Vorgesetzten und anderen Entscheidungsträgern zusätzliches Vertrauen in eure Prozesse geben und euer Denken anregen. Die SWOT-Analyse zum Beispiel (Betrachtung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) ist ein gängiges Denkwerkzeug für Unternehmen, das eine einfache Struktur für das Nachdenken über die Gegenwart und die Zukunft in einer für Menschen leicht verständlichen Weise bietet. Es gibt eine ganze Reihe solcher Denkwerkzeuge und Modelle, die unser Leben einfacher und unsere Entscheidungsfindung besser machen sollen.

ORGANISATIONSWERKZEUGE

Von Microsoft Outlook über iPhone-Apps bis hin zum bescheidenen Hefter gibt es viele Möglichkeiten, sich besser zu organisieren. Der Trick besteht darin, ein sehr gutes Organisationslevel zu erreichen, kein ausgezeichnetes oder mittelmäßiges. So stellen wir sicher, dass sich die Zeit, die wir für Organisation aufwenden, optimal in Form von gesteigerter Produktivität auszahlt und nicht zu einem Zeitfresser und einer unwillkommenen und unnötigen Ablenkung wird.

LASST EUCH NICHT VON „PRODUKTIVITÄTSPORNOS“ VERFÜHREN

„Einer Facebook-Gruppe über Produktivität beizutreten ist so, als würde man einen Stuhl zum Thema Joggen kaufen.“
– Merlin Mann

Werkzeuge sollen uns helfen, Dinge zu erledigen, doch unsere Besessenheit von ihnen kann gelegentlich zur Ablenkung werden. Das Internet ist voll von Produktivitätsratschlägen, doch obwohl wir sowohl mit Technologie als auch In-

novationen Schritt halten und unsere Motivation gelegentlich auch mit einem inspirierenden Zitat unterfüttern müssen, so müssen wir uns doch auch darüber im Klaren sein, dass dies an sich „tote Zeit“ ist, die uns von der Erledigung unserer vorrangigen Aufgaben und Projekte abhält. Ich mache mir Sorgen, wenn ich höre, dass Menschen über ihre Produktivität ausschließlich in Bezug auf die neueste App sprechen, die sie gerade heruntergeladen haben. Diese Werkzeuge helfen uns beim Denken und Organisieren: Sie ersetzen nicht die Notwendigkeit dafür. Noch schlimmer: Es kommt nicht selten vor, dass Menschen all ihre Projekte und Aufgaben aus einer Software in eine andere übertragen, in der irrigen Annahme, dass sie dadurch ihre Produktivität um 5 % steigern könnten. Nein, das ist lediglich ein Tag voll Prokrastination.

ENTSCHEIDUNGSPROZESSE NACHAHMEN

Das Herzstück unseres Wegs zum Produktivitäts-Ninja ist die Verbesserung unserer Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen. Indem wir uns immer wieder antreiben, uns zu verbessern und zu erneuern, werden die Qualität und Geschwindigkeit unserer Entscheidungen zunehmen. Denkt daran, dass es unser Ziel ist, fundierte und klare Entscheidungen zu treffen. Denkwerkzeuge helfen, unsere geistige Agilität zu steigern, doch das tun auch die richtigen Informationen.

Es wird oft behauptet, dass es auf der Welt nur acht Geschichten gibt. Für jede Herausforderung, die ihr angeht, gibt es wahrscheinlich einen Präzedenzfall. Wenn ihr euch also auf die Suche nach jemandem macht, der mit dem Gebiet eurer Entscheidungsfindung vertraut ist, könnt ihr Abkürzungen für Entscheidungen finden, von denen ihr dachtet, dass sie ewig dauern würden, sie zu meistern. Andere um Rat zu fragen und nachzuforschen, wie andere ähnliche Fragen gelöst haben, ist eine gute Möglichkeit, innerhalb eines engen Zeitrahmens zu fundierteren Erkenntnissen zu gelangen. Seid ebenso großzügig und teilt das Gelernte mit anderen. Ihr werdet feststellen, dass ihr mit den Informationen und Ratschlägen, die ihr im Gegenzug erhaltet, zehnfach belohnt werdet. Lernt von

denen, die bereit sind zu teilen, und teilt mit denen, die bereit sind zu lernen. Ich denke, dass wir auf ein neues Zeitalter der Zusammenarbeit zusteuern, zumal unsere Vernetzung neue Technologien hervorbringt, die all dies ermöglichen.

LinkedIn, Twitter und Facebook sind fantastische Werkzeuge, um Fragen oder Probleme an eine Gruppe geschätzter Freunde und Kollege zu richten: Es ist so unglaublich wertvoll, eine zweite, dritte, vierte und fünfte Meinung zu einer Sache zu bekommen. Es ist fantastisch, wie viel Zeit und geistige Energie ihr dadurch spart. Scheut euch jedoch auch nicht, unabhängig zu denken und eure eigenen Schlussfolgerungen zu ziehen, wenn euer Instinkt euch dies mitteilt.

TARNEN & TÄUSCHEN



TARNEN & TÄUSCHEN

Wir haben bereits darüber gesprochen, dass ihr eure Aufmerksamkeit schützen und euch konzentrieren müsst. Das ist nicht einfach. Hier muss ein Ninja ein klein wenig auf die altmodische Taktik des „Tarnens und Täuschens“ zurückgreifen.

WENN IHR IM RAMPENLICHT STEHT, KÖNNTET IHR INS KREUZFEUER GERATEN.

Eines der schlimmsten Dinge, die ihr tun könnt, ist stets verfügbar zu sein. Das ist eine Einladung an einige eurer größten Feinde: Ablenkungen und Unterbrechungen. Meidet das Rampenlicht so lange, bis ihr etwas habt, das die anderen hören sollten. Vermeidet dieses ganze soziale Geplapper und die Zeitverschwendung, wie es in so vielen Büros an der Tagesordnung ist. Seid ein wenig schwer zu greifen, ein wenig geheimnisvoll und, wenn es denn sein muss, sogar unnahbar. Schützt eure Aufmerksamkeit, um sicherzustellen, dass ihr sie für das verwendet, wofür ihr sie verwenden wollt, und nicht für das, wofür euch andere einspannen wollen. Hier sind ein paar Beispiele:

- ▶ Verbringt so viel Zeit wie möglich abseits eures Schreibtisches – arbeitet von zu Hause aus, in Cafés, in Besprechungsräumen und im Freien. Selbst wenn ihr in einem Großraumbüro arbeitet, wo dies scheinbar nicht möglich ist, könnt ihr immer noch versuchen, mit eurem Vorgesetzten ein wenig „Denkzeit“ abseits eures Schreibtisches auszuhandeln. Und natürlich könnt ihr auch die etwas skrupellose und „verstohlene“ Taktik anwenden, indem ihr einfach vage klingende Termine in euren Kalender eintragt, sodass die anderen einfach annehmen: „Oh, sieht so aus, als wäre sie nicht im Büro ...“.
- ▶ Engagiert einen „Türsteher“, der euch dabei hilft, „Nein“ zu Terminen oder Meetings zu sagen, die sich für euch einfach nicht lohnen. (Wenn ihr jemand anderen dazu bringen könnt, „Nein“ zu sagen, ist das oft einfacher für euch und angenehmer für die Person, die ihr abblitzen lasst!)
- ▶ Selektiert eure Anrufe und geht nur dann ans Telefon, wenn ihr entschieden habt, dass der Anruf wahrscheinlich wichtiger ist als das, woran ihr gerade arbeitet.
- ▶ Blockiert Zeit in eurem Kalender für kreatives Denken, Review, Planung und andere wichtige Aktivitäten. Denkt euch dafür ein persönliches Codewort

aus, wenn ihr in einem Büro arbeitet, in dem andere Termine in eurem Kalender buchen können und eure Selbstbestimmtheit wahrscheinlich eher nicht respektieren, wenn sie „persönliche Denkzeit“ oder „Lesen“ als Kalendereintrag sehen. Verwendet stattdessen „privat“ oder „Meeting außerhalb des Büros“.

- Definiert klare Grenzen für Aktivitäten wie E-Mail, Skype und Instant Messenger. Gewöhnt euch an, ganz bewusst zu entscheiden, wann diese Programme ein- und ausgeschaltet werden müssen. In fast allen Organisationen, in denen ich gearbeitet habe, ist Outlook (oder ein anderer E-Mail-Client) standardmäßig 100 % der Zeit eingeschaltet. Diese Störungen von außen gelten auch für viele andere Werkzeuge. Es ist an der Zeit, sich dem Druck der ständigen Erreichbarkeit zu entziehen und „abzutauchen“.

ABTAUCHEN

Wir müssen unsere Aufmerksamkeit nicht nur gegenüber anderen verteidigen, sondern auch gegenüber uns selbst. Wir können unser eigener schlimmster Feind sein. In der Software-Entwicklung gibt es den Ausdruck „*Going Dark*“, also „Abtauchen“, der sich auf die Zeit bezieht, in der Entwicklerinnen während des Programmierens „ganz in ihrem Element sind“ und dann keine E-Mails mehr beantworten oder auf Nachrichten reagieren. Sie sind dann extrem schwer ausfindig zu machen. Die Vorgesetzten dieser Softwareentwicklerinnen frustriert das ohne Ende; gleichzeitig wissen sie aber auch, dass wahrscheinlich gerade außergewöhnliche Produktivität passiert.

Wenn eure Aufmerksamkeit und Konzentration durch den unbegrenzten Zugang zum Internet beeinträchtigt wird und ihr euch von den Millionen von Ablenkungen verführen lasst (und wer tut das nicht?!), solltet ihr hin und wieder die Leitung kappen. Genau, ein Produktivitätsbuch rät euch, das Internet *abzuschalten*! Wenn ich mein WLAN für zwei Stunden abschalte, weiß ich, dass in dieser Zeit keine neuen E-Mails eintreffen werden und dass es nervig genug sein wird, die Verbindung wieder herzustellen, was mich dann davon abhält, genau dies zu tun. Wenn ihr das Internet nicht an der Quelle abschalten könnt, könnt ihr zumindest in Microsoft Outlook die Funktion „Offline arbeiten“ verwenden, in Google Chrome Blocker installieren, euer Handy in den „Flugmodus“ schalten oder noch besser eine App verwenden, um euch selbst aus den verlockendsten Apps auszuschließen (mehr dazu in Kapitel 11).

VERDECKTES DELEGIEREN

Andere Menschen einzuspannen, die eure Arbeit für euch erledigen, ist ein guter Weg, um mehr zu erreichen. Das Problem ist nur, dass es auf der Welt wohl nicht so viele Menschen gibt, die eure Arbeit erledigen wollen! Daher ist ein gewisses Maß an verdecktem Delegieren angebracht. Dies ist aus mehreren Gründen unkonventionell, bedenkt jedoch zunächst, dass ihr wahrscheinlich keine Anerkennung für eure Taten beanspruchen könnt und dass sich die Dinge anders entwickeln könnten, als ihr es euch vorgestellt habt. Wenn ihr bereit seid, das zu akzeptieren, ist dies eine gute Taktik. Noch besser: Prüft anhand eurer Projektliste, bei welchen eurer Projekte ihr es euch leisten könnt, andere auf ihre eigene Art und Weise daran arbeiten zu lassen, oder welche euch am wenigsten am Herzen liegen. Das sind dann diejenigen, die ihr verdeckt delegieren könnt. Hier sind drei gängige Arten des verdeckten Delegierens. Als Ninja entwickelt ihr eventuell eure eigenen Methoden.

1. Die Huckepack-Methode: Bewerbt euer Angebot in der Postwurfsendung eines anderen Unternehmens, stellt euer neues Produkt auf einer Veranstaltung eines anderen Unternehmens vor oder „borgt“ euch dessen Kontaktliste, um gemeinsam etwas zu starten. Wenn irgendwo auf der Welt Momentum existiert, springt auf den Zug auf.
2. Gewinnt Verbündete für euch: Haltet Ausschau nach „Win-Win“-Gelegenheiten, um mit ebenso versierten, nützlichen und inspirierenden Menschen zusammenzuarbeiten.
3. Abkürzungen: Findet Menschen, die die Recherchearbeit bereits geleistet, eine Empfehlung bekommen und auf die harte Tour gelernt haben und auch bereit sind, ihr Wissen weiterzugeben, damit ihr nicht die gleichen Fehler macht. Ein fünfminütiger Anruf, um eine persönliche Empfehlung zu erhalten, ist viel einfacher, als eine Stunde lang nach der besten Lösung zu googeln. Findet Menschen, deren Meinung ihr vertraut – und vertraut ihnen auch!