

Einleitung

Das möglicherweise wertvollste Resultat jeglicher Erziehung ist die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren und das zu tun, was getan werden muss – ganz gleich, ob es einem gefällt oder nicht.

Thomas Huxley

Das Persönliche Effektivitäts-Programm: Woran es fehlt

- ◆ Läuft Ihnen scheinbar dauernd die Zeit davon?
- ◆ Haben Sie manchmal das Gefühl, von Ihrer Arbeit erschlagen zu werden?
- ◆ Kommt es Ihnen meistens so vor, dass Sie bis zum Hals in Papierkram versinken?
- ◆ Wünschen Sie sich mehr Zeit für das, was Sie immer schon mal tun wollten?
- ◆ Machen Sie oft bis spät abends oder an den Wochenenden Überstunden, um nachzuholen, was Sie während der normalen Arbeitszeit nicht geschafft haben?
- ◆ Geraten Sie wegen unerledigter Aufgaben in Stress?
- ◆ Fällt es Ihnen schwer, eine Aufgabe abzulehnen?
- ◆ Vergeuden Sie Zeit bei Besprechungen?
- ◆ Bekommen Sie die Ineffizienz Ihrer Kollegen am eigenen Leib zu spüren?
- ◆ Können Sie sich kaum darauf konzentrieren, Ihr Leben beruflich und privat langfristig zu verbessern, weil Sie ständig überlastet sind oder Krisen meistern müssen?

- ◆ Fragen Sie sich manchmal, ob Sie am Arbeitsplatz und im Leben wirklich das erreichen, was Sie wollen?
- ◆ Wünschen Sie sich, dass bei all der Zeit und Mühe, die Sie in Ihre Arbeit stecken, mehr herauskommt?
- ◆ Würden Sie gern öfter ausspannen oder Urlaub machen?

Die meisten Menschen beantworten diese Fragen mit einem nachdrücklichen »Ja«. Wenn es Ihnen genauso geht, machen Sie sich auf eine angenehme Überraschung gefasst: Sie können diese Probleme bewältigen. Sie können das erreichen, was Ihnen beruflich und privat am wichtigsten ist, und trotzdem noch Zeit für sich selbst, für Ihre Familie und für die Dinge finden, die Sie gern tun würden.

Die Wurzeln von PEP

In den frühen 1980er Jahren lebte ich in Schweden und leitete eine kleine Unternehmensberatung. Um neue Kunden zu gewinnen, entwickelte ich ein damals einzigartiges Vergütungssystem: Ich würde kein Honorar nehmen, bis mein Kunde messbare Resultate vorweisen konnte. In Verhandlungen mit potenziellen Kunden war es zentral festzulegen, was diese messbaren Resultate sein könnten. Da ich mich auf Marketing- und Vertriebsthemen spezialisiert hatte, konnte ich meinen Kunden in der Regel quantifizierbare Ziele vorschlagen, meist steigende Umsatz- oder Kundenzahlen.

Als nächstes musste ich für meinen Kunden Vertriebsstrategien entwickeln, die diese steigenden Umsatz- oder Kundenzahlen herbeiführten. Das war einfacher als erwartet: Ich musste nur die Verantwortlichen in den Unternehmen fragen, was sie tun würden, um die gewünschten Steigerungen herbeizuführen. In den meisten Fällen war ihnen klar, was zu tun war.

Ich entwickelte daraufhin einen Plan, der auf ihren Empfehlungen basierte. Und nun kommt das Interessante: In fast allen Fällen

stellte ich, wenn ich wieder in das Unternehmen kam, fest, dass dieser Plan nicht umgesetzt worden war! Den Mitarbeitern fehlte die Zeit; sie hatten zu viele andere Aufgaben auf dem Tisch, Kollegen waren durch Urlaub oder Krankheit ausgefallen. Mir wurde schnell klar: Ich würde die Leute in den Unternehmen dazu bringen müssen, meinen Plan auch umzusetzen – oder ich würde niemals ein Honorar sehen. Die Angestellten waren in ihren täglichen Routinen gefangen, sie verbrachten viel Zeit damit, Unterlagen zu suchen, oder sie waren auf viele andere Arten unorganisiert, und es entwickelte sich zu meiner Hauptaufgabe, ihnen nicht beim Erreichen ihrer Marketing- oder Vertriebsziele zu helfen, sondern dabei, sich vernünftig zu organisieren.

Es gelang mir schnell, einen Kundenstamm aufzubauen. Einer meiner Kunden war ein Zweig der Svenska Handelsbanken, eine der profitabelsten Banken von Schweden. Sie beauftragten mich mit der Aufgabe, das Gesamtvolumen der Kundengelder auf Sparkonten zu erhöhen – ein klar messbares Resultat. Gemeinsam mit dem Managementteam und den Mitarbeitern erarbeitete ich einen Marketingplan. Dann aber kam der härtere Teil der Aufgabe: dafür zu sorgen, dass dieser Plan umgesetzt wurde.

Bei der Svenska Handelsbanken hielt eine Reihe von Dingen die Mitarbeiter davon ab, meinen Marketingplan umzusetzen. Zum Beispiel gehörte Job-Rotation zum Teil der Firmenkultur; dadurch fanden sich die Mitarbeiter alle paar Monate an neuen Arbeitsplätzen wieder, ohne zu wissen, wie diese organisiert waren. Da es keine Eingangskörbe gab, landete die Post inmitten all der anderen Stapel auf den Schreibtischen. So ging manches Schriftstück zwischen anderen Unterlagen verloren oder wurde tagelang übersehen. Die Managerin dieses Zweiges war eine gute Führungskraft, aber sie verbrachte den größten Teil ihrer Arbeitszeit in Kundengesprächen. Deshalb hatte sie wenig Zeit, sich um die Arbeitsorganisation ihrer Mitarbeiter zu kümmern.

Ich begann damit, ein Standardablagensystem für jeden Arbeitsplatz zu entwickeln, sodass jeder, der im Rahmen der Job-Rotation

an einen neuen Schreibtisch kam, sich sofort zurechtfinden konnte. Außerdem richtete ich eine zentrale Poststelle mit Eingangskörbchen für jeden Mitarbeiter ein. Recht bald fingen die Mitarbeiter außerdem an, eigene Lösungen zu entwickeln, wenn etwas sie in ihrer Produktivität behinderte. Am Ende bekam ich von der Bank den Auftrag, 50 internationale Trainer zu trainieren, die das Persönliche Effektivitäts-Programm auch in den anderen Zweigen der Bank einführen sollten.

Aus dieser Erfahrung und aus der Arbeit mit vielen anderen Kunden in Schweden und einem Dutzend anderer Länder in Europa und Nordamerika habe ich gelernt, dass die Mehrzahl der Mitarbeiter große Fachkompetenzen aufweist, aber oft einfach nicht weiß, wie sie ihre Arbeit organisieren soll.

Das zentrale Thema aller Qualitätsverbesserungsbemühungen sind Arbeitsabläufe. Doch die meisten individuellen Mitarbeiter erahnen nur vage, wie sehr ihr persönliches Arbeitsverhalten die Arbeitsabläufe und die Produktivität ihres Teams oder Unternehmens beeinflusst – meine größten Erfolge lagen immer wieder darin, die Produktivität eines Teams zu erhöhen, indem ich den Fokus auf die persönlichen Arbeitsprozesse und die Arbeitsorganisation jedes Einzelnen richtete. Viele Angestellte verschwenden nicht viele Gedanken darauf, wie sie ihre Arbeit tun. Doch sobald sie anfangen, genau daran zu arbeiten, merken sie schnell, dass sie viel produktiver werden! William James, ein bekannter Psychologe und Philosoph des 19. Jahrhunderts, formulierte es so: »Worauf ein Mensch sich konzentriert, das erreicht er auch.«

Die Ursache des Problems

Warum glauben die Menschen, nie genug Zeit zu haben? Warum haben sie das Gefühl, zugleich überarbeitet und unproduktiv zu sein? Die Antwort ist ganz einfach. Den meisten Menschen wurde

während ihrer Ausbildung nie beigebracht, wie man effizient und effektiv arbeitet, was insbesondere für den Angestelltenbereich gilt. Selbst Führungskräfte haben häufig keine Ahnung, wie sie alles organisieren oder ihre Arbeit am besten abwickeln sollen. Sie können vielleicht einen komplizierten Bauplan zeichnen, einen raffinierten Werbetext schreiben oder einen Vertrag aushandeln; aber sie sind oft nicht in der Lage, ihre Woche effektiv durchzuorganisieren oder mit Störungen und unvorhergesehenen Ereignissen und Prioritäten fertig zu werden.

Ein Manager beschreibt dieses Phänomen treffend: »Man geht auf die Universität, erhält eine Berufsausbildung und bekommt einen Job. Man fängt an zu arbeiten, und aus dem Nichts taucht plötzlich dieser ganze Papierkram auf. Kein Mensch hat ihn je vorher erwähnt! Welche Schriftstücke bewahrt man auf? Wo legt man sie ab? Wie findet man sie wieder?«

Im Zuge meiner Arbeit bin ich vielen klugen und tüchtigen Menschen begegnet, die ihren Job wirklich aus dem Effeff verstehen. Sie lösen mit Leichtigkeit komplexe Probleme. Sie bauen Gebäude, dirigieren Frachtgut, entwickeln Produkte, verkaufen Dienstleistungen oder heilen Krankheiten. Aber trotz ihrer fachlichen Fähigkeiten und ihrer hohen Bildung bereitet es vielen dieser Menschen enormen Stress, mit dem, was sie tun müssen, auf dem Laufenden zu bleiben. Warum? Weil ihnen, genauso wie vielen anderen auch, nie das A und O guter Büroarbeit näher gebracht worden ist. Zu lernen, wie man seine Arbeit abwickelt, ist ein fehlendes Glied in unserer Ausbildung. Das Persönliche Effektivitäts-Programm (PEP) schließt diese Lücke.

Erst in letzter Zeit wurde an verschiedenen Universitäten Amerikas ein faszinierendes Programm getestet: Es zielt darauf ab, Professoren und Dozenten das Lehren zu lehren. Lassen Sie sich diesen Satz bitte einmal auf der Zunge zergehen: Man lehrt Lehrkräfte, wie sie ihren Studenten etwas beibringen sollen. Es war bisher nicht üblich, Professoren und Dozenten in diesem wesentlichen Aspekt ihres Berufs zu schulen, denn es reichte aus, dass sie das theoretische

Fachwissen in ihrem Gebiet unter Beweis gestellt hatten. Doch wie Ihnen viele Studenten sicherlich bestätigen können, macht das hervorragendste Fachwissen aus keinem Akademiker automatisch eine gute Lehrkraft.

Auch die Elternschaft ist ein Gebiet, auf dem sozusagen nur Laien tätig sind. Oder kennen Sie ein Elternpaar, das einen Kurs in Kindererziehung belegt hat, bevor die Kinder zur Welt kamen? Und ebenso schlecht vorbereitet sind viele Manager, die ohne grundlegende Vorkenntnisse versuchen, sich selbst zu organisieren.

Wie geht man dieses Problem an?

Wir sind nicht dumm und wissen sehr wohl, dass wir effektiver arbeiten könnten. Aber wie bekommen wir dieses Ausbildungsdefizit in den Griff? Vielleicht arbeitet einer unserer Kollegen mit einer Art Organizer oder Terminkalender, also besorgen wir uns auch einen. Derartige Hilfsmittel sind uns bald vertraut, wir lernen durch Versuch und Irrtum, unsere Arbeit so gut zustande zu bringen, wie wir können. Aber weil die von uns selbst aufgebauten Arbeitsroutinen nicht zwingend den Prinzipien guter Arbeitsorganisation folgen, sind sie möglicherweise nicht so wirkungsvoll, wie sie sein könnten.

Unsere Arbeitsgewohnheiten nutzen uns vielleicht in einer bestimmten Arbeitsumgebung, aber wenn sich unser Job verändert oder das Unternehmen fusioniert oder verkleinert wird, passen sie vielleicht nicht mehr zu der neuen Arbeitsumgebung, die größere Anforderungen an uns stellt.

Weil wir Gewohnheitstiere sind, ist es für uns schwierig, unser Verhalten zu ändern, selbst wenn es unserer Meinung nach gut wäre. Aber welches sind die effektivsten Arbeitsmethoden? Wie kann man sein Verhalten erfolgreich verändern? Wie können Sie produktiver werden? Diese Fragen werden in dem vorliegenden

Buch beantwortet. Und es zeigt Ihnen, wie Sie diese Probleme wirksam angehen. Am Schluss werden Sie weniger arbeiten, und Ihr Job wird Ihnen leichter von der Hand gehen.

Bis ins Detail

Ein sehr wohlhabender und erfolgreicher Mann antwortete auf die Frage nach seinem Erfolg: »Der Teufel sitzt im Detail.« Wir alle wissen, dass unser beruflicher Erfolg zum Teil daraus resultiert, Einzelheiten Beachtung zu schenken, aber wir erkennen vielleicht nicht, wie diese Aufmerksamkeit fürs Detail mit unserem persönlichen Arbeitsstil zusammenhängt. Mit PEP wird definiert, wie man im Einzelnen arbeiten sollte. Das Wissen und die Erfahrungen in diesem Buch entstammen der Durchführung von PEP. Ob Sie Ihre Arbeitsweise nun maßvoll modifizieren oder radikal umstrukturieren, Sie werden sich auf die Details Ihrer Arbeit konzentrieren und dadurch Ihr Verhalten zu ihrem Vorteil verändern. Der Nutzen wird viel größer sein, als Sie es sich vorstellen können.

Erfolgreiche Fertigungsunternehmen haben viel Zeit und Geld investiert, um jeden Schritt im Produktionsprozess zu analysieren, zu verfeinern und zu perfektionieren. Die Mühe zeigt Früchte. So hat sich dort die Produktivität und Qualität drastisch erhöht. Aber im Bürobereich, von Dienstleistungen über die Informationsverarbeitung bis zum Management, sind die betrieblichen Prozesse schwieriger zu analysieren und umzustrukturieren. Persönliche Arbeitsweisen werden selten genug wenigstens als Teil des betrieblichen Managementprozesses begriffen, geschweige denn durchleuchtet und perfektioniert. Und damit fehlen wichtige Schlüsselqualifikationen, die zur Erreichung von Arbeitszufriedenheit und Effektivität beitragen.

Die Lösung

Da es also an Wissen über eine qualitativ und quantitativ gute persönliche Arbeitsweise auf der Ebene der Angestelltenberufe mangelt, fehlt selbst in den Unternehmen, die sich mit großem Aufwand der Qualitäts- und Produktivitätskette widmen, ein wichtiges Glied in dieser Kette. Und da es fehlt, wird es oft nicht bemerkt; und was man nicht bemerkt, vermisst man nicht. Dennoch ist das fehlende Glied in der Kette für viele Angestellte die Ursache endloser Frustrationen im Arbeitsalltag.

PEP kann die Lücke in der Produktivitätskette schließen. Das Konzept hilft jedem, der sehr viel zu tun hat. PEP lehrt Sie, wie Sie

- ◆ Ihre Arbeit besser unter Kontrolle bringen;
- ◆ Ihre Arbeit stressfreier erledigen;
- ◆ Zeit einsparen;
- ◆ entscheiden, welche Prioritäten Sie setzen sollten, und
- ◆ wie Sie das Wichtige dann auch erledigen.

Mit PEP kann man seine persönliche Produktivität entscheidend steigern. Das soll nicht heißen, dass die Menschen bisher nicht engagiert und viel arbeiten. Die Zusammenarbeit mit Angestellten in vielen Unternehmen hat uns genau das Gegenteil gelehrt. Die Menschen arbeiten wirklich hart. Die allermeisten wollen ihren Job gut machen und investieren viel Zeit und Kraft. Aber der Mehrzahl gelingt es trotz des großen Zeitaufwands einfach nicht, abends entspannt und zufrieden in den wohlverdienten Feierabend zu gehen. Und doch könnte die eigene Produktivität viel höher sein, wenn man »richtig« an den richtigen Dingen arbeitet. PEP liefert genau dafür das Know-how.

PEP wird Ihre Arbeit vereinfachen. Sie wird weniger mühsam sein als bisher.

Es wird nicht einfach, aber es lohnt sich

Ungeachtet Ihrer Motive – ob Sie sich wünschen, mehr Geld zu verdienen oder in der Freizeit auf der faulen Haut zu liegen, ob Sie bessere Leistung bringen oder das Büro pünktlicher verlassen wollen – werden Ihnen die Grundlagen und Prinzipien, die in diesem Buch besprochen werden, dabei helfen, Ihre Wünsche in die Realität umzusetzen.

Das vorliegende Buch versucht, so einfach zu sein wie PEP selbst. Es hilft Ihnen, bessere Arbeitsgewohnheiten anzunehmen und Systeme, Routinen und Lösungen zu entwickeln, mit denen Sie Ihre Produktivitätsprobleme in den Griff bekommen. Sie gestalten Ihre Arbeit zufriedenstellender und entwickeln somit mehr Freude an ihr.

Nun, es ist eine Sache, über bestimmte Informationen zu verfügen, aber eine andere, auch danach zu handeln. Besonders schwer wird es, wenn man auch noch das eigene Verhalten ändern soll. Es gibt keinen einfachen Weg, sich zu ändern, doch wir haben einige Werkzeuge entwickelt, mit denen es funktioniert. Beim Großreinemachen in Ihrem Büro werden Sie das Prinzip erkennen: Möchten Sie Ihr Verhalten ändern, ist es einfacher, es gleich gründlich zu tun. Der Grundsatz »Tun Sie's sofort!« wird Ihnen bald in Fleisch und Blut übergehen. Sie werden mehr erledigen können als je zuvor und lernen, Ihren Verzögerungstaktiken, die Verhaltensänderungen am meisten im Wege stehen, ein für alle Mal ein Ende zu bereiten. Zuallererst werden Sie Ihre schlechten Angewohnheiten ablegen und sich gute aneignen. Wenn wir Menschen schon mal Gewohnheitstiere sind, sollten wir zumindest dafür sorgen, dass wir uns nur gute Gewohnheiten zulegen.

PEP gleicht einem Übungsprogramm: Sie müssen jeden Schritt nachvollziehen, soll es von Nutzen sein. Lesen allein reicht nicht. Sollten Sie also das Programm nicht mitmachen wollen, legen Sie dieses Buch sofort beiseite. Sparen Sie ein wenig Zeit, indem Sie es nicht lesen. Oder folgen Sie dem Programm und sparen Sie viel Zeit. Ihre Lebensqualität wird sich garantiert entscheidend verändern.