

Kapitel 1: So lichten Sie den Nebel

»Ja, geht klar, Chef!« sagt Thorsten strahlend. Frank Renneke nickt kurz zufrieden und verlässt das Zimmer seines frisch gebackenen Projektleiters.

»Toll, dass der junge Mann das Verkaufskonzept für unsere neue Produktlinie auch noch schafft. Und sogar bis nächste Woche!«, denkt er sich beim Hinausgehen.

Thorsten öffnet mit Feuereifer die Datei, die ihm der Chef als Vorlage geschickt hat und überfliegt das 20-seitige Template. Jetzt wird er in seinem Schreibtischstuhl ein bisschen kleiner: Das sieht nach viel Arbeit aus. Ziemlich viel sogar.

Aber er reißt sich zusammen und setzt sich wieder gerade hin. Schließlich hat er bis jetzt auch alles geschafft, was ihm aufgetragen worden ist. Deshalb hat er ja auch endlich die Projektleitung übertragen bekommen.

Dafür erwartet der Chef jetzt, dass er sich noch ein bisschen mehr anstrengt. Es muss ja auch zu schaffen sein, sonst hätte Herr Renneke ihm das Konzept nicht auch noch aufgebrummt – schließlich weiß der Chef ja, was er als Projektleiter sonst noch so um die Ohren hat.

In diesem Moment klingelt das Telefon. Thorsten hebt ab und hört die Stimme seiner Frau: »Schatz, denkst du daran, dass du auf dem Heimweg noch die drei Packungen Windeln mitnimmst? Ich habe gerade die letzte aufgebraucht.«

»Öhm«, sagt Thorsten, »ich bin nicht sicher, ob ich es rechtzeitig aus dem Büro schaffe. Ich habe noch einen kleinen Zusatzauftrag bekommen.«

»Wie? Du hast es doch versprochen. Soll ich den Kleinen vielleicht ins Tischtuch wickeln?«, sagt seine Frau genervt.

»Ich werde es schon irgendwie schaffen«, murmelt Thorsten und legt auf.

Gleich darauf vibriert sein Handy. Er schaut auf das Display: eine SMS von Mike, seinem Tennispartner. »Habe den Court für 20.00 Uhr reserviert, wie ausgemacht. Passt, oder?« Thorsten schüttelt nur den Kopf.

Bevor er dazu kommt, eine Antwort zu tippen, steckt ein Kollege den Kopf herein und sagt leicht vorwurfsvoll: »Thorsten, wir warten auf dich im Meeting.«

Der schnappt kurz nach Luft und sagt: »Sch..., das habe ich ganz vergessen. Ich komme gleich.«

Er wartet, bis der Kollege die Tür von außen zugezogen hat, und lässt dann den Kopf auf die Schreibtischplatte sinken: »Warum meint wirklich jeder, dass er mir noch etwas draufpacken muss?«

Alles zu viel

Das unangenehme Gefühl, mehr Aufgaben auf dem Zettel zu haben, als es menschenmöglich ist zu erledigen, ist nicht mehr nur Managern in der Sandwich-Position vorbehalten. Auch Mitarbeiter, die neben ihrer Linientätigkeit in Projekten arbeiten, oder Assistentinnen, die ihre Chefs organisieren müssen, wissen nicht mehr, wo ihnen der Kopf steht. Genau genommen ist jeder Mitarbeiter angesichts der wachsenden Anforderungen durch Globalisierung und Digitalisierung, durch die Vielzahl der Kommunikationskanäle, durch steigende Kundenerwartungen und sich immer schneller wandelnde Märkte sowie durch viele weitere Faktoren wesentlich mehr gefordert als vor einigen Jahren. Jeder, der im Berufsleben steht, muss sich also immer häufiger die Frage stellen: Wie soll ich das bloß alles schaffen?

»Alles« – das ist die ellenlange To-do-Liste im Job, aber auch die diversen privaten Verpflichtungen. Der Wunsch, als Vater nicht nur die Brötchen heranzuschaffen, sondern auch für die Familie da zu sein, bedeutet Zusatzaufgaben wie Einkaufen, Rasen mähen, mit den Kleinen spielen, Gute-Nacht-Geschichten vorlesen. Und der Anspruch, nicht nur die beste Mama und Ehefrau zu sein, sondern nebenbei auch noch im Job zu glänzen, erfordert fortgeschrittene Organisationskünste in Bezug auf Haushalt und Kinderversorgung.

Entspannung? Abends ein Bierchen mit Freunden trinken? Ins Fitnessstudio oder zum Yoga gehen? An solch einen Luxus ist nicht zu denken, wenn die Katze morgen nichts mehr zu fressen hat, der Chef die Zahlen heute Abend braucht und morgen Hochzeitstag ist.

Schon die einfachsten Dinge verursachen Stress – wenn es mehr Dinge sind, als in 24 Stunden hineinpassen.

Und für immer mehr Berufstätige sind die Tage zu voll. Viel zu voll.

Ob es der junge Ingenieur ist, der frisch in die Führungsrolle geschlüpft ist und damit eine Latte an neuen Aufgaben hat, oder die Wiedereinsteigerin, die sich nach zehn Jahren Jobabstinenz als wertvolle Arbeitskraft verdient machen will, oder der Berufswechsler, der nach

20 Jahren in ein und derselben Firma in ganz neue Netzwerke, Aufgaben, Regeln und Formen der Kommunikation eintaucht, oder der Abteilungsleiter, der sich jetzt schon für die Nachfolge des bald pensionsberechtigten Chefs in Stellung bringen will. Wenn Sie heute all den beruflichen Anforderungen und Zielen gerecht werden wollen, werden Sie früher oder später mit der Überforderung konfrontiert sein.

Das Tückische ist: In dem Moment, in dem Sie merken, dass Sie mehr Aufgaben angenommen haben, als Sie erledigen können, befinden Sie sich bereits in einer Abwärtsspirale.

Sie haben das Gefühl, Sie kommen zu nichts. Nicht weil Ihr Tag kürzer ist als der der anderen – jeder Mensch hat jeden Tag 24 Stunden zur Verfügung. Nein, der Grund, warum Sie nicht die Dinge schaffen, die Sie wollen, die Sie sollen oder die Ihnen wichtig sind, ist: Sie sind nur noch im Feuerwehrmodus unterwegs.

Ein wichtiger Kunde ist unzufrieden, zwei Mitarbeiter haben einen Konflikt, der den Arbeitsfortschritt aufhält, ein weiteres Projekt ist in den roten Bereich gekommen oder Ihr Chef hat noch eine dringende Aufgabe für Sie – und Sie sind derjenige, der einspringt, »Ja« sagt und all diese Brände löscht. Klar, Sie werden gebraucht, Sie werden um Hilfe gebeten. Und natürlich müssen diese Probleme gelöst werden. Wenn sie in Ihren Verantwortungsbereich fallen, müssen sie auch durch Sie gelöst werden. Alles richtig.

Doch indem Sie solche »Spontaneinsätze« übernehmen, rutschen Ihre eigentlichen Aufgaben in den Hintergrund. Im Klartext: Sie verschieben sie. Erst auf morgen. Dann auf übermorgen. Dann auf überübermorgen. Sie können sich ausrechnen, wie viel Chancen Sie haben, mit dieser Arbeitsweise Ihre Aufgaben jemals in der nötigen Zeit und Qualität zu erledigen.

Wenn Sie nur noch reagieren statt zu agieren, bearbeiten Sie nicht die wichtigste Aufgabe, sondern die dringendste. Machen Sie das täglich, kommen Sie gar nicht mehr zum Wichtigen. Und weil das

Wichtige nach einer Zeit auch dringend wird, haben Sie nur noch »Dringendes« auf der Agenda.

So werden Sie mit der Zeit immer getriebener. Und das zehrt an Ihrer Energie.

Diese Abwärtsspirale können Sie nur unterbrechen, wenn Sie sie durchschaut haben.

Wie bemerken Sie überhaupt, dass Sie getrieben sind anstatt selbst zu treiben?

Sie sind getrieben, wenn Sie häufig sagen oder denken:

- »Ich komme zu nichts mehr.«
- »Es ist alles zu viel.«
- »Ständig will einer was von mir.«
- »Mein Chef packt mir viel zu viel auf den Tisch.«
- »Aber ich muss doch einspringen!«
- »Wenn ich nicht helfe, geht alles den Bach runter.«
- »Heute habe ich nichts geschafft.«
- »Meine Jahresziele werde ich wohl nicht erreichen.«
- »Meine Familie sehe ich gar nicht mehr.«
- »Ich habe keine Ruhe zum Arbeiten, geschweige denn für die Arbeitsplanung.«
- »Ich fühle mich überfordert von der Menge an Aufgaben.«
- »Ich bin am Limit.«
- »Ich fühle mich nicht gut genug.«
- »Ich habe keine Zeit für mich.«
- »Meine wirklichen Aufgaben bleiben liegen.«

Sie sind getrieben, wenn Sie sich regelmäßig so erleben:

- Sie sind nur noch als Retter unterwegs.
- Sie kommen zu spät zu Terminen.
- Sie arbeiten unkonzentriert und fahrig.
- Sie machen mehr Fehler als früher.
- Sie schieben Aufgaben, die eine tiefe Auseinandersetzung erfordern, immer weiter auf.
- Sie nehmen sich keine Zeit für die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter.

- Sie gönnen sich keine Zeit für ein Gespräch mit Kollegen, Freunden, Familie ...
- Sie gehen abends todmüde nach Hause und fragen sich, was Sie eigentlich getan haben.

Kurz: Sie machen alles, aber Sie machen nichts mehr richtig.

Vernebelt

Wenn Sie nur einige dieser Phänomene an sich beobachten, spricht vieles dafür, dass Sie sich im Nebel befinden. Was das genau bedeutet, möchte ich Ihnen anhand des Beispiels eines Bereichsleiters zeigen, den ich im Rahmen eines Coachings kennengelernt habe und den ich nie vergessen werde.

Ich musste Herrn Finkensieper gar nicht sprechen. Schon als ich sein Büro betrat, verstand ich, warum der Personaler, der mich gebucht hatte, meinte: »Ziehen Sie sich warm an, Frau Dietrich.«

Ich klopfte, öffnete die Bürotür meines Coachees und blieb in der Türschwelle stehen.

»Herr Finkensieper?«

Ich konnte ihn nicht sehen. Ich hörte nur seine Stimme, die irgendwo aus der rechten Hälfte des Raumes kam. Dann, als er von seinem Bürostuhl aufstand, sah ich auch seinen Kopf zwischen den Bücher- und Aktentürmen auf seinem Schreibtisch auftauchen. Von »Stapeln« konnte man bei der Höhe schon gar nicht mehr sprechen.

Während ich noch staunend in der Tür stand, drängte hinter mir ein Mitarbeiter herein und winkte mit einigen Blättern:

»Herr Finkensieper, hier ist die Analyse der letzten Quartalszahlen. Wo kann ich sie hinlegen?«

Gute Frage. Der Angesprochene sah sich ratlos in seinem übervollen Büro um: Der Schreibtisch voll, der Besprechungstisch voll, die Stuhlflächen voll, selbst der Boden war voll.

»Da, wo etwas frei ist.«, sagte er schließlich und deutete vage in die linke Ecke, wo aber kein freier Platz zu sehen war. Der Eingangskorb dieses Herrn schien tatsächlich der ganze Raum zu sein.

Ja, das war ein besonders krasser Fall. Die äußere Unordnung war nur ein Spiegel der inneren Unordnung. Und so hatten wir im Coaching reichlich zu tun.

Auch wenn Ihr Schreibtisch, Ihr Ordnersystem und Ihr Büro ganz anders aussehen – was ich stark annehme –, gibt es ein Phänomen, das Sie womöglich auch kennen: die fehlende Übersicht.

Bei Herrn Finkensieper war sie physisch sichtbar. Für viele andere Menschen, die Druck verspüren, ist er aber nur fühlbar. Auch wenn es tatsächlich das gleiche Phänomen ist. Und dahinter steckt auch die gleiche Ursache: die fehlende Übersicht.

Selbst wenn Sie ein funktionierendes Ablagesystem haben, selbst wenn Sie eine klare Ordnerstruktur definiert haben, selbst wenn die Dateien in Ihrem Computer aufgeräumt sind: In all diese Systeme und Strukturen strömt täglich neuer Input, den Sie nicht auf Anhieb »wegschaffen« können. Sprich: Zumindest zeitweise ist Ihr Schreibtisch – ob physisch oder gedanklich – übervoll.



Falls es Sie tröstet ...

... Sie sind nicht allein. Diverse Studien und Umfragen zeigen, dass die Anforderungen an die Mitarbeiter tatsächlich stark angestiegen sind:

1. *Projektarbeit wird immer wichtiger.* In den letzten 2 bis 3 Jahren hat die Projektarbeit bezogen auf die gesamte geleistete Arbeitszeit um volle 60 Prozent zugenommen! Das bedeutet gleichzeitig, dass die Arbeit viel mehr schnelle Entscheidungen und erhöhte Aufmerksamkeit erfordert. Von den Mitarbeitern wird also nachweislich mehr erwartet – qualitativ wie quantitativ. (Quelle: Studie »Von starren Prozessen zu agilen Projekten«, Hays 2015)
2. *Um der gestiegenen Arbeitsmenge Herr zu werden, versuchen es viele mit der Strategie »mehr Einsatz«.* Knapp 20 Prozent der Vollzeitbeschäftigten leisten regelmäßig mehr als 48 Wochenarbeitsstunden. Aber so wirklich scheint das nicht zu funktionieren: 60 Prozent derjenigen, die mehr als 45 Stunden pro Woche arbeiten, berichten, dass Familie und Freizeitbeschäftigung dabei zu kurz kommen. (Quelle: DGB-Index »Gute Arbeit« 2016)
3. *Die Verschmelzung von Beruf und Privatleben macht Mitarbeitern zuzätzlich zu schaffen.* Bei aller Freiheit, die dieser Trend auch mit sich bringt, bevorzugen 64 Prozent der Beschäftigten eine klare Trennung. Die größte Angst ist, dass sich die Arbeit gegen die Freizeit durchsetzt. (Rundstedt, *Talents & Trends*, 02/2015)

Ursache dafür ist nicht, dass Sie schlecht organisiert sind, sondern weil verschiedene Menschen und Aufgaben auf das gleiche Zeitfenster zugreifen: Meetings und feste Termine konkurrieren mit spontanen Aufträgen, Telefonanrufen, E-Mails oder Kollegen, Chefs und Mitarbeitern, die etwas brauchen. Es ist aber nicht möglich, zwei oder mehr Aufgaben effizient auf einmal abzuarbeiten. Nicht einmal Superman kann das. Warum das so ist, darauf gehe ich in Kapitel 5 näher ein.

Je mehr Aufgaben miteinander konkurrieren, desto größer ist die Gefahr, dass Sie den Überblick verlieren. Mit jeder Aufgabe, die dazu kommt, wird der Nebel dichter und versperrt Ihnen die Sicht.

Doch um zu entscheiden, wie Sie mit den konkurrierenden Anfragen umgehen, brauchen Sie Klarheit über Ihre Kapazitäten, Ihre Prioritäten und Ihre verplante Zeit. Sie müssen wissen, was bei Ihnen gerade alles ansteht, was Sie zugesagt haben, was verschiebbar ist und wie viele freie Vakanzen Sie haben. Beziehungsweise ob Sie überhaupt welche haben.

Fehlt Ihnen dieser Überblick, können Sie die nächsten Anfragen nicht bearbeiten. Tun Sie es doch und sagen einfach mal »Ja«, dann entsteht Druck. Und mit jedem neuen »Ja«, von dem nicht klar ist, wie und wann es überhaupt weiterverarbeitet wird, wächst sowohl der Druck als auch die Nebeldichte.

Je mehr Sie durch den Nebel der vielen Aufgaben den Überblick über Ihre Kapazitäten verlieren, desto stärker wird der Druck.

Sie wissen nicht mehr, was wichtig und was weniger wichtig ist. Welche Aufgaben heute dran sind und welche nicht. Was Sie besser gleich machen, was Sie verschieben oder delegieren sollten und was Sie eventuell gleich absagen. Und alles Zusätzliche, das tagtäglich mit rasender Geschwindigkeit auf Sie einprasselt, kriegen Sie ohnehin nicht mehr sortiert. Denn Ihre gedankliche Grundordnung ist mit dem Überblick flöten gegangen.

Die Folge des Nebels: Sie werden immer ineffizienter.

Im Nebel bearbeiten Sie die Aufgabe, die gerade als letzte an Sie herangetragen wurde – weil Sie sich nicht mehr erinnern können, ob es eine andere Aufgabe gibt, die vorher bearbeitet werden sollte. Oder weil die Aussicht auf eine schnelle Erledigung und auf rasches Feedback angenehmer ist als die Aussicht auf eine Planung, für die nur Sie selbst sich erstmal loben können. Dieser Drang, schnell Erfolgserlebnisse zu generieren, führt jedoch dazu, dass Sie die strategisch wichtigen, häufig komplexen und zeitintensiven Aufgaben, die auf Ihre eigenen Ziele einzahlen, vor sich herschieben.

Wenn Sie regelmäßig die zuletzt eingetroffenen Aufgaben als Erstes anpacken, schließen Sie den Arbeitstag ab mit dem Gefühl, dass Sie ...

- ... nicht wissen, was Sie heute gemacht haben,
- ... nicht stolz auf sich sind,
- ... möglicherweise einen verabredeten Termin nicht einhalten,
- ... einfach nicht fertig werden,
- ... und somit auch nicht erfolgreich waren,
- ... aber körperlich geschafft und unzufrieden sind.

Dieser Kampf im Nebel ist alles andere als befriedigend. Aber wie kommen Sie wieder zu einer befriedigenden Art und Weise, Ihr Leben im Job und im Privaten zu überblicken und zu gestalten?

Garantiert nicht, indem Sie darauf warten, dass Ihr Chef Ihnen keine neuen Aufgaben mehr gibt, Ihr Lebenspartner Sie nicht mehr einspannt, Ihre Freunde im Alleingang Ihre Freundschaft pflegen und Ihre Mitarbeiter und Kollegen keine Absprachen mehr mit Ihnen brauchen. Sondern indem Sie sich eine klare Sicht verschaffen.

Endlich klare Sicht schaffen

Mit all den Anforderungen umzugehen, die an Sie gestellt werden, ist möglich! Nicht indem Sie alle Erwartungen erfüllen, sondern indem Sie Klarheit über Ihre Prioritäten erlangen. Das befähigt Sie, zu jeder neuen Anfrage klar »Ja« oder auch »Nein« zu sagen. Und in Ihrem bisherigen Nebel aus Aufgaben, Anforderungen und To-dos aufzuräumen.

Doch wie kommen Sie zu dieser Klarheit? Indem Sie sich zunächst einen Überblick darüber verschaffen, was Ihre momentanen Aufgaben und Anforderungen sind und vor allem: Wo sie herkommen.

Wenn die Natur den Nebel loswerden will, dann schickt sie kräftigen Wind. Wenn Sie Ihren Nebel loswerden wollen und sich einen Überblick über Ihre Situation verschaffen wollen, dann tun Sie dasselbe. Sie tasten sich nicht von jedem kleinteiligen To-do zum nächsten, denn davon verzieht sich der Nebel nicht. Sie holen einmal tief Luft und pusten den ganzen Nebel weg. Dann haben Sie endlich freie Sicht auf den Ursprung der Aufgaben. Denn jede Aufgabe, die Sie übernommen haben, hängt an einer Rolle, die Sie in Ihrem Leben übernehmen.

Eine Rolle im Leben ist genau wie eine Rolle im Film. James Bond zum Beispiel ist eine der bekanntesten. Der 007-Agent trinkt Martini, hat eine tolle Figur, ist sportlich, liebt schnelle Autos, schöne Frauen liegen ihm zu Füßen und gefährliche Gegner verfolgen ihn gnadenlos. All diese Merkmale beschreiben nicht einen Menschen aus Fleisch und Blut, sondern eine Rolle. Die Rolle des risikofreudigen, verwegenen Charmeurs, der gegen das Böse kämpft, immer nah am Tod, und am Ende immer erfolgreich. Das klare und gleichbleibende Rollenprofil macht es möglich, dass die Rolle mittlerweile von sechs verschiedenen Darstellern in offiziellen Verfilmungen und von drei Darstellern in nicht autorisierten Verfilmungen gespielt wurde und dass jeder Schauspieler der Rolle bisher eine individuelle Note verliehen hat, während der Grundcharakter von James Bond immer erhalten geblieben ist.

Sprich: Eine Rolle ist ein Set von gleichbleibenden Verhaltensweisen, die von jedem Einzelnen unterschiedlich ausgeführt werden.

Laut dem Psychologieprofessor Philip Zimbardo ist eine Rolle ein »sozial definiertes Verhaltensmuster, das von einer Person, die eine bestimmte Funktion in einer Gruppe hat, erwartet wird.« (Zimbardo, *Psychologie* 1995). Dabei stehen die erwarteten Verhaltensweisen in keinem Zusammenhang mit den Persönlichkeitsmerkmalen der Person, die die Rolle ausfüllt.

Jeder formt seine Rolle anders aus. Nehmen wir als Beispiel die Rolle der Hausfrau: Eine Frau, die ihren Fokus auf die Familie legt, verbringt mehr Zeit und mehr Energie mit der Kindererziehung, der Instandhaltung der Wohnung, als eine berufstätige Mutter, die ihren Fokus auf den Job legt. Oder die Rolle der Hausbesitzerin: Es ist ein großer Unterschied, ob jemand Hausbesitzer auf dem Papier ist oder ob er eine Verpflichtung oder sogar Spaß daran hat, persönlich für Sauberkeit, Ordnung, Vermietung etc. zu sorgen.

Schon an diesen beiden Beispielen sehen Sie, dass eine Rolle noch nicht festlegt, wie jemand diese Rolle begreift und lebt. Sie sehen daran aber auch: Jeder Mensch nimmt im Leben diverse Rollen ein. Im Gegensatz zu den Bond-Darstellern haben wir sogar mehrere gleichzeitig. Rollen im wahren Leben können zum Beispiel sein:

- Chef eines Entwicklungsteams,
- Mitarbeiter in der Arbeitsgruppe Innovation,
- Ehemann,
- Vater von drei Kindern,
- Freund von vier Männern / Frauen,
- Sportler als Fechter,
- Hobby-Zauberer,
- Freiwilliger bei der Feuerwehr.

All diese Rollen kann eine einzige Person bewusst übernehmen.

Darüber hinaus gibt es auch Rollen, die wir angenommen haben, obwohl wir sie gar nicht wollen oder ohne dass es uns bewusst war. »Die Verständnisvolle, bei der sich jeder ausheulen kann« ist ein solches Beispiel.

Egal, wie Sie zu einer Rolle gekommen sind: An jeder Rolle hängen diverse Aufgaben und Erwartungen, die Sie sich zusammen mit der Rolle aufladen. Das heißt, sobald Sie einen Überblick über Ihre Rollen haben, können Sie sich auch einen systematisierten Überblick über Ihre Aufgaben verschaffen. Indem Sie dann Rollen und Aufgaben mit Ihren Zielen und Wünschen in Verbindung bringen, sehen Sie schnell Potentiale, um sich von unerwünschten Aufgaben und somit vom Druck zu entlasten.

Den Überblick, die freie Sicht, verschaffen Sie sich in fünf Schritten. Damit Sie dabei ganz konkret weiterkommen, enthalten die nächsten Seiten praktische Übungen.

Nehmen Sie sich bewusst Zeit für diese fünf Schritte. Wenn Sie unter Zeitdruck stehen, wird es Ihnen schwerfallen, die nötige Konzentration aufzubringen. Aber ohne Durchblick wird es Ihnen nicht gelingen, den Nebel zu lichten. Entscheiden Sie sich also jetzt:

Wollen Sie Druck reduzieren oder nicht? Wenn ja, dann gönnen Sie sich jetzt die Zeit, die es braucht, um den Nebel wegzupusten.

Reservieren Sie sich jetzt einen zweistündigen Termin mit sich selbst, der in den nächsten sieben Tagen stattfindet. Und lesen Sie erst weiter, wenn Sie den Termin verbindlich in Ihren Kalender eingetragen haben. Auf diese Art werden Sie das Gelesene tatsächlich in die Praxis umsetzen. Und in einer Woche bereits einen Schritt weiter sein.

Schritt 1: Überblick gewinnen

Zunächst verschaffen Sie sich einen Überblick über all die Rollen, die Sie aktuell ausfüllen. Lassen Sie Ihre Gedanken fließen und schreiben Sie alles auf, was Ihnen einfällt. Schauen Sie dazu am besten mit verschiedenen Filtern auf Ihr Leben: Welche Rollen übernehmen Sie im Beruf? Welche in der Familie? Welche im privaten Freundes- und Bekanntenkreis? Welche in Politik und Gesellschaft? Ein Template dafür finden Sie auf www.das-anti-druck-buch.de

Heraus kommt eine mehr oder weniger lange Liste. Ich will Ihnen an einem Beispiel einer meiner Coachees zeigen, wie so eine Liste aussehen kann:

Michaela ist 47 Jahre alt und seit 13 Jahren Führungskraft in einem Einzelhandelsunternehmen. Die Liste ihrer Rollen sieht so aus:

- Teamleiterin für mehr als 20 Mitarbeiter
- Projektleiterin
- Stellvertretende Abteilungsleiterin
- Stellvertretende Fachreferentin
- Ehefrau und Partnerin eines Topmanagers
- Mutter eines Kindes
- Freundin für mehrere nicht berufstätige Frauen
- Kümmernde Tochter
- Semi-professionelle Tennisspielerin

- Yoga-Beginnerin
- Tänzerin
- Aktives Mitglied im Karnevalsverein
- Vermittlerin in der Familie
- Hausbesitzerin

Michaela schaut ein bisschen ungläubig auf die lange Liste, zählt 14 einzelne Rollen, in denen sie aktiv ist. Ihr erster Gedanke: »Da zerren wahrhaftig viele an mir.«

Stellen Sie sich nun jede Ihrer Rollen als Hut vor und setzen Sie alle Ihre Hüte gleichzeitig auf. Wie sieht das an Ihnen aus? Praktisch alle Menschen, die diese Übung machen, staunen darüber, wie viele Rollen sie in ihrem Leben übernehmen und wie viele Hüte sie oft zeitgleich tragen.

Ein Hut, der übrigens häufig bei der Aufzählung vergessen wird, ist der, den Stephen Covey in seinem Business-Klassiker *Die 7 Wege zur Effektivität* »die Säge schärfen« nennt. Was er damit meint, ist die Rolle Ihres eigenen Wachstums. Nennen Sie diesen Hut ruhig »Ich für mich«.

So hatte auch Michaela ihre Rolle der »Coachee« anfangs nicht mit auf ihrer Liste. Für andere zeigt sich der Ich-für-mich-Hut in der Rolle des »Seminarbesuchers« oder »Übender einer neuen Fertigkeit«.

Was immer Sie verfolgen: Lassen Sie Ihre persönliche Weiterentwicklung bei den Rollen nicht außen vor.

Setzen Sie sie immer mit auf Ihre Liste, auch wenn Sie sie bis heute noch nicht bewusst als Ihren Hut gesehen haben. Denn es ist Ihre wichtigste Rolle überhaupt.

Was können Sie aus dieser Übersicht schließen? Ihr Druckgefühl wird greifbarer, weil Sie wissen, wie viele Rollen Sie einnehmen.

Professor Lothar Seiwert vertritt die Meinung, dass der Mensch nur sieben Rollen ausfüllen kann, ohne unter Dauerdruck zu stehen. Ich kenne zwar durchaus Menschen, die auch mit mehr Rollen gut zu-recht-kommen: Die haben einen besonders klaren Plan, damit sie es schaffen, mit den zahlreichen Anforderungen umzugehen.

Schritt 2: Struktur schaffen

Ihre Liste ist sehr lang und damit unübersichtlich? Prüfen Sie nun, inwieweit Sie einzelne Rollen zusammenfassen können. Dabei geht es nicht darum, ihre Anzahl künstlich zu reduzieren, sondern darum, sie zu gruppieren. Schauen Sie sich Ihre Rollenliste auf folgende Fragen hin an:

- Zwischen welchen Rollen bestehen Verbindungen und/oder Abhängigkeiten? (Beispiel: Hausbesitzerin und Ehefrau, weil mein Mann das Haus wollte)
- Wo greifen zwei Rollen auf die gleiche Zeitressource zu? (Beispiel Teamleiterin, Projektleiterin, vertretende Abteilungsleiterin, vertretende Fachreferentin: passiert alles während der Arbeitszeit)

Rollen, die auf diese Weise eng miteinander verwandt sind, fassen Sie zusammen und versehen sie mit einem für Sie passenden Überbegriff. Dabei kann es sein, dass der so gesetzte Überbegriff auch für weitere Rollen sinnvoll ist, diese für Sie jedoch so zentral sind, dass sie allein stehen bleiben. Das ist absolut in Ordnung. In jedem Fall bündeln Sie auf diese Weise Rollen, lassen aber nichts weg.

Michaela geht ihre Liste durch und heraus kommt Folgendes:

| Rolle | Grund für die Zusammenfassung | Überbegriff | |
|---|---|-------------------------|--|
| Teamleiterin / Projektleiterin / vertretende Abteilungsleiterin / vertretende Fachreferentin | Alle Rollen greifen auf dieselbe limitierte Zeitressource »Arbeitszeit« zu. Hier deutet sich ein Konflikt an. | Job | |
| Coachee / Säge schärfen | In beiden Rollen steht ihre Entwicklung im Fokus. | Persönliche Entwicklung | |

| Rolle | Grund für die Zusammenfassung | Überbegriff | |
|---|---|------------------------|--|
| Ehefrau und Partnerin eines Top-Managers/ Hausbesitzerin | Ihr Partner wollte das Haus unbedingt, daher besteht hier eine Verbindung der Rollen. Auch hier greifen alle Rollen auf die limitierte Zeitressource zu. | Familien-Bande | |
| Mutter eines Kindes | | | |
| Kümmernde Tochter Vermittlerin in der Familie | Abhängigkeit in Hinblick auf den Familienbezug | | |
| Freundin für mehrere nicht berufstätige Frauen | | Freunde, Freizeit | |
| Semi-professionelle Tennisspielerin / Tänzerin | Beide Rollen gleichen auf dieselbe Zeit- und thematische Ressource zu. | Sport, Freizeit | |
| Aktives Mitglied im Karnevalsverein | | Gesellschaft, Freizeit | |

Die komprimierte Liste verschafft Ihnen bereits einen sortierteren Überblick über die Verpflichtungen, die Sie haben.

Was können Sie aus dieser Übersicht schließen? Durch diese Verdichtung decken Sie mögliche Konflikte und somit Druckquellen auf: Gibt es Rollen, die Sie gleichzeitig innehaben, die sich aber eigentlich gegenseitig ausschließen? Das können Rollen sein, die alle auf die gleiche limitierte Zeitressource zugreifen, zum Beispiel Ihre Zeit im Büro.

In Schritt drei beschäftigen wir uns nun mit der nächsten Spalte: der Priorisierung der Rollen.

Schritt 3: Priorisieren

Nehmen Sie sich nun Ihre gerade erstellte Liste vor und priorisieren Sie Ihre Rollen.

Ihre Leitfrage dabei ist: Wie wichtig ist mir diese Rolle?

Vergeben Sie dabei nicht zweimal die gleiche Zahl, sondern bilden Sie eine klare Abfolge 1, 2, 3, 4, 5 etc. Ordnen Sie also jeder Rolle eine Zahl zu und schreiben Sie sie rechts daneben.

Michaela schreibt:

| Rolle | Grund für die Zusammenfassung | Überbegriff | Prio |
|---|---|----------------------------|------|
| Teamleiterin / Projektleiterin / vertretende Abteilungsleiterin / vertretende Fachreferentin | Alle Rollen greifen auf dieselbe limitierte Zeitressource »Arbeitszeit« zu. Hier deutet sich ein Konflikt an. | Job | 2 |
| Coachee / Säge schärfen | In beiden Rollen steht ihre Entwicklung im Fokus. | Persönliche Entwicklung | 11 |
| Ehefrau und Partnerin eines Top-Managers/ Hausbesitzerin | Ihr Partner wollte das Haus unbedingt, daher besteht hier eine Verbindung der Rollen. Auch hier greifen alle Rollen auf die limitierte Zeitressource zu. | Familien-Bande | 3 |
| Mutter eines Kindes | | | 1 |
| Kümmernde Tochter Vermittlerin in der Familie | Abhängigkeit in Hinblick auf den Familienbezug | | 5 |
| Freundin für mehrere nicht berufstätige Frauen | | Freunde, Freizeit | 9 |
| Semi-professionelle Tennispielerin / Tänzerin | Beide Rollen gleichen auf dieselbe Zeit- und thematische Ressource zu. | Sport, Freizeit | 4 |
| Aktives Mitglied im Karnevalsverein | | Gesellschaft, Freizeit | 12 |

Was können Sie aus dieser Übersicht schließen? Sie wissen, welche Rolle Ihnen wie wichtig ist. In Zeiten, in denen Sie unter Druck stehen, können Sie entscheiden, Ihre niedrig priorisierten Rollen wenig bis gar nicht auszuleben oder wahrzunehmen. Solange Sie proaktiv kommunizieren, dass Sie in den nächsten drei Monaten keine Zeit für den Karnevalsverein oder den Frauen-Stammtisch haben, wird es Ihnen niemand übel nehmen.

Schritt 4: »Adoptierte« Aufgaben aufspüren

Jetzt sollten Sie Ihre Rollen kennen und einen Überblick darüber haben, von welchen Rollen sich Ihre tagtäglichen Aufgaben ableiten. Es gibt allerdings auch Aufgaben, die nicht Ihren eigentlichen, selbstgewählten Rollen zuzuordnen sind, sondern die sich nur in deren Dunstkreis auf tun und die Sie trotzdem erledigen – aus welchen Gründen auch immer.

Auch und gerade über diese »adoptierten« Aktivitäten benötigen Sie einen Überblick, um den Nebel zu lichten, in dem Sie stehen.

Nehmen Sie dazu für jede Ihrer bereits identifizierten Rollen ein Blatt Papier und unterteilen es in vier Spalten. Alternativ laden Sie sich das Template auf www.das-anti-druck-buch.de herunter. Jetzt geht es darum, die Aufgaben aufzuspüren, die Sie übernehmen, obwohl sie nicht zu einer Ihrer Rollen gehören. Konzentrieren Sie sich fürs Erste nur auf die beruflichen Aufgaben.

Tragen Sie in der linken Spalte alle Aufgaben ein, die zu Ihrer Rolle gehören. Und nehmen Sie die Aufgaben, die nicht zu der Rolle gehören, in der dritten Spalte auf. Unterscheiden Sie dabei sehr genau zwischen Aufgaben und Nicht-Aufgaben.

Bei diesem Schritt hilft Ihnen einfach ein Blick in Ihren Kalender, damit Sie keine Aufgabe vergessen.

Michaela notiert:

| Rolle: Führungskraft als Teamleiterin | | | |
|--|-----------------|--|-----------------|
| Welche Aufgaben gehören zu meiner Rolle? | Stunden / Monat | Welche Aufgaben erledige ich, die nicht zu dieser Rolle gehören? | Stunden / Monat |
| Qualität des Bereiches sichern – SLAs definieren, kontrollieren & steuern, Status reporten | | Seelenmülleimer sein | |
| Kundenzufriedenheit steigern – telefonische Beschwerden annehmen & abschließend bearbeiten | | Meinen Chef organisieren | |

| Rolle: Führungskraft als Teamleiterin | | | |
|--|-----------------|--|-----------------|
| Welche Aufgaben gehören zu meiner Rolle? | Stunden / Monat | Welche Aufgaben erledige ich, die nicht zu dieser Rolle gehören? | Stunden / Monat |
| Ziele mit meinen Mitarbeitern im Team vereinbaren, sie beurteilen und entwickeln | | Für meine Mitarbeiter aufklären | |
| Aufgaben mitarbeiterorientiert verteilen, Prioritäten setzen | | Mädchen für alles sein | |
| Mein Budget planen & kontrollieren | | Meine dauerhaft kranke Kollegin vertreten | |
| Regelmäßige Teambesprechungen durchführen | | Die Arbeitsplanung für das benachbarte Team vornehmen | |
| Projekte initiieren & als Projektleiter verantworten | | Immer erreichbar / ansprechbar sein | |
| Ansprechpartnerin für meine Mitarbeiter sein | | Die Planung der nächsten Weihnachtsfeier übernehmen | |
| Meine Netzwerke mit anderen Bereichen pflegen | | Entscheidungen für den Chef treffen | |
| ... | | ... | |

Michaela erkennt so: ›Seltsam! Mir war nie klar, was ich eigentlich alles mal so nebenher erledige, ohne dass es zu meiner Rolle gehört.‹

Im privaten Umfeld sind die Rollenbeschreibungen wesentlich unschärfer. Deshalb lässt sich meist nicht genau zwischen Aufgabe und Nicht-Aufgabe unterscheiden. Verwenden Sie aus diesem Grund dafür ein angepasstes Raster, das nach den Kategorien Kraft-, Energie-, Spaß-Spender und persönliche Wichtigkeit unterscheidet.

Für die Rolle der Ehefrau und Hausbesitzerin schreibt Michaela also:

| Rolle: Ehefrau / Hausbesitzerin | | | |
|---|-----------------|---|-----------------|
| Was gibt mir in dieser Rolle Kraft, Energie, Spaß? Was ist mir persönlich wichtig? | Stunden / Monat | Was frisst Energie bzw. macht keinen Spaß? Was erscheint mir unsinnig? | Stunden / Monat |
| Die Unterstützung meines Mannes bei meinem Tun | | Seelenmülleimer sein | |
| Gemeinsame Urlaube machen | | Mit der häufigen Abwesenheit meines Mannes zurechtkommen | |

| Rolle: Ehefrau / Hausbesitzerin | | | |
|---|-----------------|---|-----------------|
| Was gibt mir in dieser Rolle Kraft, Energie, Spaß? Was ist mir persönlich wichtig? | Stunden / Monat | Was frisst Energie bzw. macht keinen Spaß? Was erscheint mir unsinnig? | Stunden / Monat |
| Gemeinsam Kochen | | Viele gemeinsame Aufgaben allein auf mir lasten zu haben | |
| Garten pflegen | | Kurzfristige Aktionen / Änderungen | |
| Unsere Freunde treffen | | Die frustrierenden Diskussionen | |
| Unsere kritische Auseinandersetzung, die konstruktiven Streitgespräche | | Unser unterschiedlicher Rhythmus, wenig Zeit zum Reden | |
| Unserer Tochter Familie sein | | Der Instandhaltungsaufwand für das Haus | |

Was können Sie aus dieser Übersicht schließen? Aus der Aufdeckung der Nicht-Aufgaben Ihrer jeweiligen Rolle und Ihrer Energiefresser ergeben sich viele Möglichkeiten zu Ihrer Entlastung von unnötigem Druck.

Schritt 5: Zeiten ermitteln

Gleich ist Ihr Überblick vollständig! Der letzte Schritt ist es, zu dokumentieren, wie viel Zeit Sie für Ihre jeweiligen Aufgaben aufwenden. Notieren Sie in der freigelassenen zweiten und vierten Spalte, die reale Zeit, die Sie monatlich für die jeweilige Aufgabe benötigen. Nehmen Sie dazu ruhig wieder Ihren Kalender und diesmal vielleicht auch einen Taschenrechner zur Hand.

Ich empfehle Ihnen, für mindestens eine Woche, idealerweise sogar zwei bis vier Wochen sehr detailliert alles zu notieren, was Sie den Tag über tun.

Alles heißt wirklich alles – also auch die Dinge, die scheinbar belanglos sind. Das ist wie mit einem Fahrtenbuch im Dienstwagen: Sie sind gehalten, jeden Kilometer zu notieren, egal wohin Sie gefahren sind. Nur so bekommen Sie einen Überblick und können realistisch quantifizieren.

Sie können Ihre Zeiten in Ihrem Outlook-Kalender festhalten oder in einer persönlichen Kladde. Sie können auch eine Excel-Datei dazu anlegen, die Sie nach groben Aufgabenblöcken vorstrukturieren. Wichtig ist, dass Sie alles erfassen – auch die Pause, die Terminvereinbarung beim Arzt, die informelle Abstimmung mit dem Kollegen. Also alles, was Zeit benötigt.

Bei Michaela sieht die Übersicht so aus:

| Rolle: Führungskraft als Teamleiterin | | | |
|---|-----------------|---|-----------------|
| Welche Aufgaben gehören zu meiner Rolle? | Stunden / Monat | Welche Aufgaben tue ich, die nicht zu dieser Rolle gehören? | Stunden / Monat |
| Qualität des Bereiches sichern – SLAs definieren, kontrollen und steuern, Status reporten | 15 | Seelenmülleimer sein | 10 |
| Kundenzufriedenheit erzielen | 10 | Meinen Chef organisieren | 5 |
| Ziele mit meinen Teammitgliedern vereinbaren | 10 | Für die Mitarbeiter aufräumen | 8 |
| Aufgaben verteilen, Prioritäten setzen | 35 | Mädchen für alles sein | 16 |
| Mein Budget planen und kontrollen | 10 | Stellvertretung für meine dauerhaft kranke Kollegin | 20 |
| Teambesprechungen durchführen | 12 | Teammanagement für andere Bereiche | 10 |
| Meine Mitarbeiter beurteilen und entwickeln | 8 | Zusatzaufgaben für andere übernehmen | 10 |
| Zusammenarbeit mit anderen Bereichen | 12 | Entscheidungen für den Chef treffen | 7 |
| ... | | ... | |

»Ups!«, denkt Michaela. »Da kommen aber viel mehr Stunden zusammen als ich gedacht hätte.«

Falls Sie jetzt auch dieses Fazit ziehen, ist das ganz normal. Typischerweise unterschätzen wir unseren eigenen zeitlichen Aufwand deutlich: eine klassische Druck-Falle.

So, nun haben Sie sich in vier Schritten erst einmal eine klare Sicht verschafft. Davon alleine löst sich jedoch der Druck nicht auf – das ist

klar. Aber jetzt können Sie Stück für Stück anfangen aufzuräumen. Denn jetzt sehen Sie endlich, was diesen Druck verursacht.

Das Anti-Druck-Fazit aus Kapitel 1

- Je größer der Druck, desto größer ist die Gefahr, dass Sie Ihre Zeit nicht auf die Dinge verwenden, die für Sie wichtig sind.
- Der erste Schritt aus der Drucksituation ist daher, dass Sie sich eine Übersicht über Ihre verschiedenen Rollen und Aufgaben verschaffen.
- Im Mittelpunkt steht die Frage: Womit verbringen Sie wie viel Zeit?