April 2018

Dreifache Überlastung und was du dagegen tun kannst.

EVERNOTE + think productive WORKSHOPS THAT WORK

Evernote:
Dr. Beat Bühlmann

Think Productive:
Graham Allcott

INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung: Arbeit ist kein Wert an sich....3

Dreifache Überlastung....7

Tipps aus der Psychologie....9

Tipps aus der Technologie....13

Tipps für Teams....18

Nächste Schritte und weiterführende Literatur....22

Arbeit ist kein Wert an sich. Sie ist ein Prozess.

Damals, als die ersten Notebooks auf den Markt kamen, gab es eine Werbeanzeige, die sich als erstaunlich prophetisch herausstellen sollte.

Dargestellt war eine Bergszene mit einem wunderschönen Himmel und einer tollen Aussicht. An diesem abgelegenen Ort ist eine Person zu sehen, die an einem Notebook arbeitet. Ein attraktives Bild mit auf den ersten Blick fehlendem Zusammenhang: Was macht diese Person mit einem Computer auf diesem Berggipfel?

Der Slogan schlug voll ein. Er lautete:

Jetzt können Sie an jedem Ort arbeiten. Echt jetzt?!

Es hat sich herausgestellt, dass diese Szene ein drastisches Beispiel dafür ist, in welcher Lage wir uns heute befinden. Allgegenwärtige Breitbandnetze und leistungsfähige Software wirken sich unverkennbar auf unsere Arbeitsweise aus, und die Arbeit findet dabei mittlerweile nahezu ständig statt.

Wenn du eine Überlastung durch die moderne Technik vermeiden und die Kontrolle über deinen Arbeitstag zurückgewinnen möchtest, bist du hier richtig.

Erlebst du jeden Tag „einen dieser Tage“?

Er beginnt früh am Morgen. Ist der gestrige Tag eigentlich schon zu Ende? Deinen Chef kümmert es nicht wirklich, dass du immer noch 150 E-Mails im Posteingang hast, die noch nicht beantwortet sind. Die Nachrichtenflut in Slack wächst ungebrochen an. Kundenanrufe sind immer dringend. Mittagspause? Du machst wohl Witze. Kaffee hilft auch nicht. Du jagst deiner eigenen Arbeit und der deiner Kollegen hinterher. Und am Ende des Tages besteht deine ganze Leistung eigentlich nur darin, ein paar Daten von einem Ort zum anderen verschoben zu haben, in der Hoffnung, dass du genügend Verbindungen hergestellt hast, damit an irgendeinem Ort tatsächlich irgendetwas passiert ist. Es ist also höchste Zeit, die Fragen zu beantworten, die unser Zeitalter bestimmen:

Wohin verschwindet die ganze Zeit?
Warum sind wir immer so beschäftigt?

Wie konnte es überhaupt soweit kommen?

Während der vergangenen zwei Jahrzehnte hat sich die Arbeitsweise der Menschen massiv verändert. Tatsächlich befindet sich der viel diskutierte „digitale Wandel“ erst am Anfang. Er lässt sich sicherlich nicht mehr aufhalten. Und bislang bewältigen wir ihn nicht besonders gut. Vielleicht hilft es, wenn wir uns zunächst kurz eine historische Perspektive verschaffen.

Wenn dies die vierte industrielle Revolution ist, werden wir dann als Sieger aus ihr hervorgehen?

Die erste industrielle Revolution begann mit der Erfindung der Dampfmaschine und mechanischen Produktion um das Jahr 1780. Unternehmen und Führungskräfte mussten sich an die neuen Gegebenheiten anpassen und neue Fähigkeiten erlernen. Vergleichbare Umwälzungen vollzogen sich während der zweiten industriellen Revolution mit der Einführung von Elektrizität und Massenproduktion um das Jahr 1870. Die dritte industrielle Revolution mit den Schwerpunkten IT und Automatisierung begann um das Jahr 1970.[1] Alle diese Geschehnisse ereigneten sich jeweils im Abstand von etwa 100 Jahren.

Laut Klaus Schwab[2] baut gerade jetzt „... eine Vierte Industrielle Revolution auf der Dritten auf. Es handelt sich dabei um die digitale Revolution, die bereits seit Mitte des letzten Jahrhunderts stattfindet. Diese neue Revolution ist durch die Verschmelzung von Technologien gekennzeichnet, die die Grenzen zwischen der physischen, der digitalen und der biologischen Welt immer stärker durchbrechen.“ Wow!

Nicht blinzeln! Du könntest das nächste grosse Ding verpassen.

Ein Aspekt, der die aktuelle technologische Revolution definitiv kennzeichnet, ist ihre Geschwindigkeit. Und nicht nur ihre Geschwindigkeit, sondern auch ihre Beschleunigung. Massive Steigerungen bei der Rechenleistung und niedrige Kosten für die Datenspeicherung haben es Wissenschaftlern und Unternehmern ermöglicht, Innovationen fast nach Belieben hervorzubringen. Wir erleben diese Entwicklung so, als ob grosse Dinge immer schneller und häufiger eintreten.

> Noch vor fünfzig Jahren musste sich das Führungspersonal während der Dauer seiner Anstellung höchstens mit einer grösseren, wirklich relevanten Veränderung auseinandersetzen. Aber heute scheint es alle vier bis fünf Jahre einen neuen Durchbruch zu geben – beispielsweise das Internet, WLAN, Mobiltelefone, die Robotik, Künstliche Intelligenz und Maschinelles Lernen, um nur einige wenige zu nennen.[3]

> Welche geschäftlichen Auswirkungen hat die enorme Anzahl von Veränderungen, die wir alle durchlaufen müssen? Wie gehen wir mit dieser Situation der Überlastung durch die ständige Informationsflut um? Während unsere menschliche „Hardware“ (Gehirn, Augen, Ohren, Mund) unverändert bleibt, sind wir mit mehr Veränderungen und Informationen konfrontiert, als es die Welt je zuvor gesehen hat.

Wenn es nicht eine Sache ist, sind es gleich drei.

Gleich nach dem Zweiten Weltkrieg sagte Buckminster Fuller voraus, dass die Verdoppelung des menschlichen Wissens etwa 25 Jahre benötigen würde. Derzeit wird geschätzt, dass sich die Menge des weltweiten Wissens alle 12 Monate verdoppelt.
Dies ist ziemlich erschreckend – bis man mitbekommt, dass aktuellere Prognosen für die absehbare Zukunft sogar von einer Datenverdoppelung etwa alle 12 Stunden ausgehen. Dies alles geht mit einigen nicht besonders tollen Symptomen einher. Dreien, um genau zu sein.

GEFAHR NUMMER 1

Datenüberlastung:

Verschiedene Forschungsarbeiten[4 5 6] zeigen, dass ein durchschnittlicher Wissensarbeiter aufgrund der Datenüberlastung etwa ***2,5 Stunden pro Tag*** mit der Suche nach Informationen verschwendet, was alles andere als produktiv ist.

GEFAHR NUMMER 2

Kommunikationsüberlastung:

Cross[7] weist in seinem im Harvard Business Review veröffentlichten Artikel darauf hin, dass Wissensarbeiter etwa ***80 % ihrer Arbeitszeit*** damit verbringen, mithilfe von E-Mails, Meetings, Chats und Messengern zu kommunizieren bzw. zusammenzuarbeiten. Folglich bleibt nicht mehr viel Zeit übrig, um einer tiefgründigen Arbeit[8] nachzugehen, die eigentlich als der wertvollste Beitrag eines Wissensarbeiters gilt.

GEFAHR NUMMER 3

Kognitive Überlastung:

Bereits vor fast einem Jahrzehnt kamen sowohl Pattison[9] als auch Hemp[10] in ihren Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass ein Wissensarbeiter durchschnittlich alle ***3 bis 5 Minuten unterbrochen*** wird oder zwischen seinen Aufgaben wechselt, was zu einer äusserst ungesunden kognitiven Überlastung und langfristig zur Erschöpfung führt.

Alle drei Formen der Überlastung zusammen stellen eine grosse Herausforderung für die Produktivität dar – ganz zu schweigen von gesundheitlichen Problemen wie beispielsweise Burnout. Die nachfolgende Tabelle bietet einen vereinfachten Überblick über die Herausforderungen durch die dreifache Überlastung.

SITUATION	AUSWIRKUNG
Datenüberlastung Die Datenverdoppelungszeit liegt heute bei 14 Monaten und wird bis zum Jahr 2020 voraussichtlich unter einem Monat liegen.	**Zu viel Suchaufwand** Pro Tag wird 2,5 Std. lang nach Informationen gesucht.
Kommunikationsüberlastung **80 % der Arbeitszeit** entfallen auf die Kommunikation (Meetings, E-Mail, Chat, soziale Medien, usw.)	**Keine Zeit zum Denken** Es bleibt nicht viel Zeit für die eigentliche, tiefgründige Arbeit übrig.
Kognitive Überlastung **Maximal 5 Minuten** zwischen Unterbrechungen verhindern, dass Dinge erledigt werden.	**Burnout!** Erschöpfung, Burnout und geringere/begrenzte Arbeitsleistung/Produktivität.

Für ein Unternehmen ist die dreifache Überlastung nicht nur schlecht in Bezug auf die Unzufriedenheit, die sie im Team auslöst, sondern sie hat auch massive finanzielle Auswirkungen. Beispielsweise entsprechen 2,5 Stunden Suchaufwand etwa 30 % der Gehaltskosten! Zudem führt die dreifache Überlastung zu Erschöpfung, einer der Hauptursachen für ein Burnout.

Vielen Dank dafür, mich so zu erschrecken! Gibt es irgendwelche Lösungen?

Ja. Wir haben uns ausführlich mit diesem Thema befasst und die besten Ratschläge zusammengetragen, die wir finden konnten. Nun hoffen wir, dass einige dieser Anregungen dazu beitragen können, diese „dreifache Gefahr“ für dein persönliches Erleben abzumildern. Die Tipps sind in folgende drei Kategorien unterteilt: Psychologie, Technologie und Teambildung.

TIPPS

Aus der Psychologie

1. Behüte deine grösste Aufmerksamkeit

Es gibt zahlreiche alte Klischees wie „jede Minute zählt“ und „Zeit ist das kostbarste Gut“, aber in Wahrheit unterliegt deine Fähigkeit, bei deiner Arbeit einen Mehrwert zu schaffen, im Laufe des Tages starken Schwankungen. Und Aufmerksamkeit ist eine knappere Ressource als die Zeit. Die Forschung zur Entscheidungsmüdigkeit und Studien zur Auswirkung der „Informationsüberlastung“ legen nahe, dass es vor allem auf diejenigen Stunden am Tag ankommt, an denen man über die grösste Aufmerksamkeit verfügt. Für die meisten von uns sind dies nicht mehr als zwei bis drei Stunden pro Tag.

Der Trick besteht darin, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, wann du am leistungsfähigsten bist, und deine Zeit der grössten Aufmerksamkeit energisch zu schützen, damit du deine bestmöglichen Arbeitsergebnisse erzielen kannst. Verringere oder vermeide Ablenkungen: Verlasse deinen E-Mail-Posteingang; verstaue dein Smartphone in der Tasche; und falls deine Kollegen und Kolleginnen die grösste Ablenkung sind, ist es womöglich an der Zeit, dich selbst mit der Absicht unerreichbar zu machen, dich voll und ganz auf dich konzentrieren zu können.

Bei der Neuausrichtung des „Zeitmanagements“ geht es eigentlich um „Aufmerksamkeitsmanagement“, das eine der schnellsten Möglichkeiten darstellt, um die eigene Produktivität zu steigern.

2. Mache „Dinge“ zu „Handlungen“

Eines der Probleme im Zusammenhang mit der „Beschleunigung“ der Welt ist die schiere Menge an „Dingen“, mit denen wir bombardiert werden: Textnachrichten, E-Mails, Ideen, Papierkram, Berichte zum Lesen, Veränderungen allerorten. Es kann sehr schnell verwirrend und überwältigend werden. Eine der tatsächlich hilfreichen Strategien besteht darin, jede Art von Information – sei es eine Idee oder eine Sorge in deinem Kopf, eine E-Mail auf dem Bildschirm oder ein Stück Papier, das auf deinem Schreibtisch landet – zu deiner „nächsten physischen Handlung“ zu machen. Man kann sich leicht ablenken lassen, indem man über das grosse Ganze nachsinnt oder die Dinge so lange vor sich herschiebt, bis man sich überfordert fühlt und keine Ahnung hat, wo man überhaupt anfangen soll. Tatsächlich verhält es sich so, dass Ablenkungen uns umso mehr befriedigen, je weniger wir uns über unsere Prioritäten im Klaren sind.

Frage dich also bei jedem „Ding“, ob sich daraus eine Handlung ableiten lässt. Wenn es keine Handlung gibt, sei gnadenlos und lege die Sache sofort für die spätere Bezugnahme zu den Akten, lösche oder entferne sie. Falls sich eine Handlung ableiten lässt, frage dich, worin die nächste von dir durchführbare physische Handlung besteht. Mit physischen Handlungen sind spezifische Vorgänge wie ein „Anruf“, eine „E-Mail“ oder ein „Schreiben in Papierform“ gemeint, nicht vage Aktivitäten wie „aussortieren“ oder „weiterverfolgen“. Diese Klarheit im Denken an den Vorgang zwingt dein Gehirn dazu, sich genau auszumalen, wie die Erledigung dieser Aufgabe für dich aussieht. Und wenn du dieses Bild erst einmal fest vor Augen hast, hast du nach allgemeiner Meinung den halben Weg bereits hinter dir.

3. Freunde dich mit dem Wort „nein“ an

Die meisten Menschen haben ein Problem damit, nein zu sagen. Es kann unangenehm sein. Aber erinnere dich in solchen Situationen an ein paar goldene Regeln: Du sagst nur nein zur Aufgabe, nicht zur Person. Es mag zwar eine gute Idee sein, aber passt sie wirklich zu deiner Strategie? Es könnte einen Nutzen haben, aber ist der Nutzen gross genug, um deine Zeit wert zu sein? Sagst du nur ja, weil du dich schuldig oder verpflichtet fühlst? Sagst du ja, weil du begeistert bist und dich mitreissen liessest? Das alles sind menschliche Charakterzüge, die uns in Schwierigkeiten bringen können. Also lerne, viel schneller und häufiger „Nein!“ zu etwas zu sagen. Und denke dabei daran, dass „Nein!“ bereits ein vollständiger Satz ist.

4. Nimm eine wöchentliche Rückschau vor

Eine der besten Möglichkeiten, um die Gefahr einer kognitiven Überlastung zu verringern, besteht darin, sich eine regelmässige Rückschau auf die eigene Arbeit anzugewöhnen. Eine wöchentliche Rückschau bedeutet, dass man sich ungefähr eine Stunde Zeit nimmt, um sich ganz auf das erforderliche strategische, projektbezogene Denken zu konzentrieren. Unserer Erfahrung nach treten in Organisationen die grössten Defizite dann zutage, wenn man zu beschäftigt ist, um nachzudenken. Häufig werden die Menschen dazu gebracht, sich für die Zeit, die sie mit Denken und Planen verbringen, schuldig zu fühlen.
Dem Denken wird eine geringe Priorität eingeräumt oder es wird als „Luxus“ betrachtet, der warten kann. Tatsächlich ist das Denken die wichtigste unserer Arbeiten, und es ist die Wurzel aller Effizienz. Je mehr man über die eigene Arbeit nachdenkt, desto einfacher wird sie.

5. Strebe nach kleinen Erfolgen

Die Psychologie der „Eigendynamik“ ist sehr wichtig für die Produktivität und kann viele der „festgefahrenen“ Gefühle von Überforderung und Überlastung ausgleichen. Die Entwicklung einer Eigendynamik ist eine einfache Frage der Gehirnchemie. Wenn unser Gehirn etwas als erfolgreich beendet erlebt, schüttet es eine kleine Menge Dopamin aus – ein Belohnungssystem in unserem Gehirn, das sich beim Menschen während der Steinzeit entwickelt haben soll, damit er durch die Jagd zufriedengestellt war, bevor er hungrig wurde.

Das Erleben einer sinnvollen Vollendung, auch von kleinen Aufgaben, löst in uns den Wunsch nach weiteren Vollendungen aus. Dopamin hat eine starke Suchtwirkung, sodass Erfolg auf diese Weise förderlich für weitere Erfolge ist.

TIPPS

Aus der Technologie

1. Deaktiviere Benachrichtigungen

Bei jeder Benachrichtigung handelt es sich um eine winzige Menge von Informationen mit dem Potenzial, eine grosse Unterbrechung zu verursachen.
Ein typischer Büroangestellter wird alle drei Minuten unterbrochen bzw. wechselt alle drei Minuten seine Aufgaben. Und es kann gut 23 Minuten dauern, bis er wieder zur unterbrochenen Aufgabe zurückkehrt.
Diese kleinen Unterbrechungen wirken sich in ihrer Häufung zerstörerisch auf die Aufmerksamkeit aus. Nutze die Einstellungen deiner Geräte, um dich auf die wichtigsten Benachrichtigungen zu beschränken.

Der dadurch entstehende geistige Freiraum kann nichts Geringeres als lebensverändernd sein.
Solltest du aus Angst, etwas Wichtiges verpassen zu können, vor diesem Schritt zurückschrecken, versuche es doch zunächst einfach mit einem Probetag, statt dich sofort auf Dauer festzulegen. Wir glauben nicht, dass du zum vorherigen Zustand zurückkehren willst, wenn du erst einmal die Vorteile erlebt hast.

2. Arbeite deinen Posteingang vollständig ab

E-Mails können eine bedeutende Quelle von Furcht, Ängsten und Schuldgefühlen sein. Warum? Weil sich tief im Posteingang all diese Unwägbarkeiten versteckt halten, die sich immer weiter auftürmen. Entwickle also eine Strategie, um deinen Posteingang regelmässig wieder auf Null zu bringen. Am besten kannst du das erreichen, indem du deine E-Mails zu bestimmten Tageszeiten stapelweise abarbeitest, statt sie ständig im Hintergrund mitlaufen zu lassen.

Verwechsle deinen E-Mail-Eingang nicht mit deiner To-do-Liste. E-Mails sind bestenfalls ein nützliches Kommunikationsmittel und schlimmstenfalls eher die Ursache als die Lösung für deine Ablenkung. Die meisten Menschen erzielen ihre besten Arbeitsergebnisse, wenn sie eine Möglichkeit finden, den Posteingang zu verlassen. Im Klartext bedeutet dies, dass du alle E-Mails, aus denen sich keine nächste physische Handlung ableiten lässt, gnadenlos zu den Akten legen oder löschen solltest, um die Ablenkung auf ein Minimum zu reduzieren.

Es bedeutet auch, auf fortgeschrittene Funktionen zurückzugreifen, beispielsweise Regeln zur Automatisierung bestimmter Arten von E-Mails einzurichten, Hilfsprogramme für Vorlagen und Textbausteine zu verwenden, um wiederholte Tätigkeiten effektiver auszuführen, oder grössere, direkt behandelbare E-Mails sofort an andere Anwendungen weiterzuleiten, um sie zu deiner To-do-Liste hinzufügen zu können.

3. Mache dir die KI und Automatisierung in Anwendungen zunutze

Anwendungen mit einem hohen Automatisierungsgrad zu verwenden, kann dazu beitragen, den Zeitaufwand für einfache Tätigkeiten zu reduzieren. Mache von Services wie Zapier oder IFTTT Gebrauch, die es dir ermöglichen, verschiedene von dir genutzte Anwendungen zu synchronisieren bzw. miteinander zu verbinden. Dadurch verbringst du weniger Zeit damit, Informationen zwischen verschiedenen Anwendungen hin- und herzuverschieben, und kannst dich stärker auf das Wesentliche konzentrieren.

Mithilfe solcher Werkzeuge kannst du neue Kontakte zu deinem CRM hinzufügen, automatisch auf neue Twitter-Follower reagieren, Inhalte auf verschiedenen Social Media-Kanälen posten und eine ganze Reihe weiterer zeitsparender Aktivitäten durchführen. Und auch wenn die Idee von KI-Assistenten noch weit davon entfernt ist, zum Mainstream zu gehören, werden wir schon bald den Tag erleben, an dem jeder seine eigene Version von Alexa für die Arbeit besitzt – innovative Unternehmen wie x.ai machen dies bereits heute für die Terminplanung bei der Arbeit möglich.

4. Verschlanke deine Liste von Anwendungen

Es gibt viel zu viele Anwendungen, die eine Lösung gegen unseren Stress und unsere Belastung versprechen. Allein der Versuch, den Überblick darüber zu behalten, welche Anwendungen man gerade benutzen soll, hält uns bereits von den wesentlichen Aufgaben ab!
Viele Fortschritte in puncto Produktivität resultieren einzig aus der Änderung unserer eigenen Gewohnheiten bzw. einer besseren Definition des Problems, mit dem wir konfrontiert sind. Aber da diese beiden Dinge schwieriger umzusetzen

sind, statten viele Leute lieber dem App Store einen Besuch ab, um dort nach einer vermeintlich schnelleren Lösung in Form einer neuen App zu suchen.

Hinzu kommt die ständige Versuchung, von einer guten auf eine neue, vermeintlich bessere Anwendung zu wechseln – immer auf der Jagd nach der ultimativen App. Oftmals wird der Wechsel zwischen den eingesetzten Werkzeugen selbst zur Ablenkung, denn er ist stets mit einem gewissen Einrichtungsaufwand verbunden – natürlich zulasten unserer kostbaren Zeit und Aufmerksamkeit.

Es ist viel sinnvoller, sich einige wenige Anwendungen herauszusuchen, die dir dabei helfen, Zeit zu sparen, und dir einen gewissen Nutzen in Bezug auf deine Produktivität verschaffen, sie gründlich kennenzulernen und ihnen dann treu zu bleiben. Als „Early Adopter“ der tollsten und neuesten Tools magst du nach Aussen hin vielleicht cool erscheinen, aber sehr wahrscheinlich wurden diese Tools nicht gründlich getestet oder es gab nicht genügend Feedback durch Nutzer, sodass es letztendlich überhaupt nicht gut funktioniert.
„Produktiv“ und „cool“ sind nicht dasselbe, tut mir leid! Eine Liste mit einigen der am meisten bewährten Anwendungen findest du unter
www.thinkproductive.com/appswelove (Englisch).

5. Sammle Informationen in grossen Behältern statt winzigen Schachteln

Wenn man Informationen in Form einer Verzeichnisstruktur organisiert, kann

es verlockend sein, eine grosse Anzahl kleiner Ordner anzulegen – und zwar unabhängig davon, ob es sich um Referenzordner im E-Mail-Posteingang, freigegebene Laufwerke oder Server handelt, auf denen die Dokumente gespeichert werden,
an denen du und dein Team gemeinsam arbeiten.
Die Logik dahinter wirkt auf den ersten Blick ziemlich naheliegend: Es fühlt sich schlicht einfacher an, sich zu merken, wo man bestimmte Inhalte in Zukunft wiederfinden kann, wenn sie sich in einem Ordner mit einem sehr spezifischen Namen befinden. Aber tatsächlich ist das Gegenteil der Fall.

Eine deutlich kleinere Anzahl „grosser Behälter“, die jeweils eine grosse Anzahl von Dateien enthalten, lässt sich viel schneller durchsuchen und einfacher pflegen, zudem lassen sich auch neue Inhalte viel schneller einpflegen.
Die Denkweise von „grossen Behältern statt winzigen Schachteln” wird sich zunehmend als nützlich erweisen, da vorausschauende Technologien und die KI in der Lage sind, für dich die richtigen Verbindungen zwischen den Elementen herzustellen.
Auch die Suche mithilfe bestimmter Schlüsselwörter oder Detailangaben wird auf diese Weise in Zukunft wesentlich einfacher und schneller vonstattengehen.
Denke an die dreifache Überlastung: 2,5 Stunden Suchaufwand pro Tag.
Was für eine Verschwendung!

TIPPS

Für Teams

1. Die Stärke von Teams

Unsere Möglichkeiten als Einzelpersonen sind begrenzt. Teams sind deutlich leistungsfähiger. Tatsächlich wird die wahre Arbeit geleistet, wenn sich ein Team voll und ganz auf eine gemeinsame Mission konzentriert.
Ein Grund, warum die dreifache Überlastung eine Gefahr für die Flexibilität, die Innovationskraft, das Wohlergehen und das Wachstum von Unternehmen bleibt, besteht darin, dass die Menschen den Wert und die Dynamik von wahrer Teamarbeit nicht verstehen.

2. Gib die berechtigten Erwartungen vor

Ein produktivitätsfördernder Arbeitsplatz berücksichtigt die Unterschiede im persönlichen Arbeitsstil der Teammitglieder und setzt klare Grenzen in Hinblick auf Aspekte wie die folgenden:

+ Erwartungen bzw. Mindeststandards in Bezug auf die Beantwortung interner E-Mails
+ Erwartungen an das Leistungsniveau gegenüber Kunden

- Erwartungen in Bezug auf die Zusammenarbeit mit oder Unterstützung von Kollegen, abseits der Kernaufgabe jedes Einzelnen
- Arbeitszeiten – insbesondere unter Berücksichtigung der Etikette und festen Regeln rund um Pausen, Mittagspausen usw., und wann darf erwartet werden oder ist es akzeptabel, länger im Büro zu bleiben, wann nicht
- Zeiten am Tag oder in der Woche, an denen Meetings stattfinden sollten und wann nicht; Verhaltensregeln zum Versenden bzw. Beantworten von E-Mails und Sofortnachrichten jeglicher Art nach Feierabend bzw. während des Urlaubs

Der Umstand, dass die meisten dieser Themen als Grauzonen für subjektive Entscheidungen behandelt werden, kommt einer riesigen Verschwendung von Energie gleich:
Jedes Teammitglied muss eigene Grenzen oder „Grundregeln“ aufstellen und sich Gedanken darüber machen, ob die eigenen Erwartungen bzw. Grundregeln in Einklang mit denen der Vorgesetzten und Kollegen stehen.

Unserer Erfahrung nach besteht in dieser Hinsicht oftmals ein Missverhältnis zwischen unerfahrenen und erfahrenen Mitarbeitern, wobei die unerfahreneren Mitarbeiter von höheren Erwartungen ausgehen und sich viel Stress aufbürden, indem sie versuchen, den ihrem Empfinden nach unvernünftigen oder unrealistischen Normen zu entsprechen.

Diese Erwartungshaltungen können zu schwierigen Gesprächen innerhalb eines Teams oder einer Organisation führen und sollten sensibel gehandhabt werden. Das Erstellen einer „Teamcharta“ oder eines „Team-Manifests“ kann die Rolle übernehmen, all diese bislang unterschwelligen Annahmen ausdrücklich zu nennen und Klarheit zu schaffen.

3. Etabliere eine „Politik der offenen Türen“ im Gleichgewicht mit einer geschlossenen Tür

Eine Führungstechnik, die aktuell wieder an Popularität gewinnt, ist die „Politik der offenen Türen“: ein bestimmter Zeitraum am Tag oder in der Woche, in dem die Türen der Führungskräfte jedem Mitarbeiter offen stehen, um alle möglichen Themen zu besprechen.

Praktischerweise erlaubt das Prinzip der „offenen Türen“ (auch als „Sprechzeiten“ bekannt) es denselben Führungskräften, die Gepflogenheit zu etablieren, dass ihre Türen zu anderen Zeiten geschlossen bleiben können.

Und in allen Fällen, in denen kein Notfall vorliegt, haben die Führungskräfte die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter auf die nächste „offene Tür“ zu verweisen.

Wenn es etablierte Zeiten offener Türen gibt, sind Zeiten mit geschlossenen Türen nicht mehr frustrierend.

Ähnlich wie beim „E-Mail-freien Freitag“ können Unternehmen sich auf Wochentage einigen, an denen keine Meetings erlaubt sind. Auch diese Massnahme schafft wieder frei verfügbare Zeit, um sich auf die eigentliche Arbeitsleistung zu konzentrieren.
In ihrem Buch „Meeting Together“ stellen Lois Graessle und George Gawlinski das Konzept eines 40-20-40-Modells vor.
Es gibt vor, dass man für jedes Meeting 40 % seiner Konzentration auf die Vorbereitung und Organisation, 20 % seiner Aufmerksamkeit auf das Meeting selbst und schliesslich 40 % auf die konsequente Durchsetzung der resultierenden Aktionen aufwenden sollte.
Das am häufigsten vernachlässigte dieser drei Elemente ist natürlich das letztgenannte, die konsequente Durchsetzung.
Vor diesem Hintergrund kann ein bestimmter Tag in der Woche – oder sogar mehrere Tage –, der ausschliesslich der Durchsetzung und Erledigung von Aufgaben gewidmet ist (statt weiteren Meetings!), für eine Zeit der Entlastung und Erholung sorgen, die es den Teammitgliedern ermöglicht, „aufzuholen“ und sich auf die „eigentliche Arbeit“ zu konzentrieren.

4. Kommunikation und Betreuung

Zu guter Letzt tragen Führungskräfte selbstverständlich die Verantwortung dafür, das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter im Blick zu behalten.
Dies kann in unterschiedlicher Form stattfinden, beispielsweise durch regelmässige Beaufsichtigung, formelle Beurteilungen oder eine Supervision durch Führungskräfte.
Aber in einer Zeit, in der die dreifache Überlastung uns alle vor vielfältige Herausforderungen stellt, sollten wir uns regelmässig daran erinnern, dass wir als arbeitende Menschen auch nur einfache Menschen sind.

Nächste Schritte und weiterführende Literatur

Wir hoffen, dass du einen Nutzen aus diesem Whitepaper ziehen konntest.

Nun liegt es wieder an dir, etwas daraus zu machen.

Im Zeitalter der dreifachen Überlastung ist es tatsächlich möglich, überlastet zu sein und sich gleichzeitig nicht überfordert zu fühlen.

Diese Klarheit und Produktivität stellt sich ein, wenn man einige der hier genannten Konzepte und Vorgehensweise in eigenes Verhalten umsetzt.

Bücher

Cal Newport: „Deep Work – Rules for Focused Success in a Distracted World“
http://calnewport.com/books/deep-work/

Carol Dweck: Mindset - The New Psychology of Success
https://www.mindsetonline.com/

Graham Allcott: How to be a Productivity Ninja
http://www.grahamallcott.com/books

Blogs und Artikel

Graham Allcott, Productivity Modes
http://www.grahamallcott.com/my3productivitymodes/

Beat Buhlmann, Get Organized
https://www.siliconrepublic.com/advice/get-organised-work-productivity-evernote

The Power of Small Wins
https://www.discoveryinaction.com.au/latest-news/the-power-of-small-wins/

https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins

To-Do List versus Done List
https://blog.evernote.com/blog/2017/04/12/do-lists-vs-done-lists-jot-down-small-wins-amplify-success/

Über die Autoren

Diese Arbeit ist Teil einer fortlaufenden Kooperation zwischen Evernote, einem der weltweit führenden Anbieter von Produktivitätssoftware, und Think Productive, einem der weltweit führenden Anbieter von Produktivitätsworkshops und Coachingmassnahmen.

Graham Allcott ist Unternehmer, Autor, Redner und Podcaster.
Er ist der Gründer von Think Productive, einem der weltweit führenden Anbieter von Schulungen und Beratungen zum Thema persönliche Produktivität mit Niederlassungen in Grossbritannien, den USA, Kanada, Australien und den Niederlanden.
Alcott ist Autor von drei Büchern, darunter des weltweiten Bestsellers „How to be a Productivity Ninja“, und betreibt einen regelmässigen Podcast mit dem Titel „Beyond Busy“, der sich den Themen Produktivität und Work-Life-Balance sowie der Frage, wie Menschen Glück in ihrem Leben definieren, widmet und interessante Menschen von Olympiasiegern über Hitech-Unternehmer bis hin zu Clowns vorstellt. Zuvor war er unter anderem Chief Executive der studentischen Freiwilligenorganisation Student Volunteering England, Head of Volunteering an der University of Birmingham und Berater der britischen Regierung für das Thema Jugendfreiwilligenarbeit.

Dr. Beat Bühlmann ist der General Manager EMEA von Evernote.
Er begann seine Karriere bei Hewlett Packard in Zürich, gefolgt von Dell in Genf und Google in London und Zürich. Bühlmann wuchs in einem familiengeführten Landhotel auf und begann seine Karriere mit einer 4-jährigen Ausbildung zum Automechaniker.
Er besitzt ferner einen Schweizer Ingenieursdiplom in Informatik, einen EMBA (Zürich) und einen Doktortitel in Business Administration (Adelaide). Bühlmann hat Lehraufträge am IMD Lausanne, an der Harvard Extension School, an der Swiss Board School, sowie an den Universitäten Zürich und St. Gallen. Darüber hinaus ist er als Buchautor und Vorstandsmitglied zweier Unternehmen tätig.

Seit über 15 Jahren erforscht Bühlmann aktiv das Thema virtuelle Teams in Theorie und Praxis, zu dem er auch das Managementbuch „Need to manage a virtual team? Theorie und Praxis in Kürze“[12] veröffentlichte.
Darüber hinaus veröffentlichte Bühlmann im Jahr 2017 sein zweites Buch „Stuck? Unhappy? Become the CEO of Your Own Life“ [13] zum Thema persönliche Entwicklung, das einen einfachen, aber effektiven Weg aufzeigt, Arbeit und Privatleben auf sinnvolle Weise miteinander zu verbinden.

[1]https://theconversation.com/the-fourth-industrial-revolution-what-does-wefs-klaus-schwab-leave-out-53049

[2]Schwab, K. (2015). The fourth industrial revolution – What it means and how to respond. Foreign Affairs. Retrieved from https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourthindustrial-revolution

[3]https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/09/26/top-10-trends-for-digital-transformation-in-2018/#4a18dbc2293a

[4]Ebert, E. (2014). Searching for information in the enterprise – A waste of money. Lookeen. Retrieved from https://lookeen.com/blog/searching-for-information-in-the-enterprise-awaste-of-money

[5]Guest, S. (2013). A fifth of business time is wasted through inefficient communication. Interact Intranet. Retrieved from https://www.interact-intranet.com/press-room/a-fifth-of-businesstime-is-wasted-through-inefficient-communication/

[6]Webster, M. (2012). Bridging the information worker productivity gap. IDC White Paper. Retrieved from http://wwwimages.adobe.com/content/dam/Adobe/en/products/acrobat/ axi/pdfs/bridging-the-information-worker-productivity-gap.pdf?sdid=KATQP

[7]Cross R., Grant A., Rebele R. (2016, January–February). Collaborative overload. Harvard Business Review. Retrieved from https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload

[8]Newport, C. (2016). Deep work: Rules for focused success in a distracted world. New York, NY: Grand Central Publishing

[9]Pattison, K. (2008). Worker interrupted: The cost of task switching fast. The Fast Company. Retrieved from https://www.fastcompany.com/944128/worker-interrupted-cost-taskswitching

[10]Hemp, P. (2009, September). Death by information overload. Harvard Business Review. Retrieved from https://hbr.org/2009/09/death-by-information-overload

[11]http://www.independent.co.uk/news/business/news/work-interruptions-can-cost-you-six-hours-a-day-here-is-how-you-can-avoid-them-10294293.html

[12] Beat Bühlmann (2016), Need to Manage a Virtual Team? Theory and Practice in a Nutshell. https://www.amazon.de/Manage-Virtual-Theory-Practice-Nutshell/dp/3867270724/ref=sr_1_2?s=books-intl-de&ie=UTF8&qid=1524557504&sr=1-2&refinements=p_27%3ABeat+Buhlmann

[13] Beat Bühlmann (2017), Stuck? Unhappy? Become the CEO of Your Own Life: Combining private and business life in a meaningful and fruitful way
https://www.amazon.de/Stuck-Unhappy-Become-Your-Life/dp/3736994982/ref=sr_1_1?s=books-intl-de&ie=UTF8&qid=1524557504&sr=1-1&refinements=p_27%3ABeat+Buhlmann