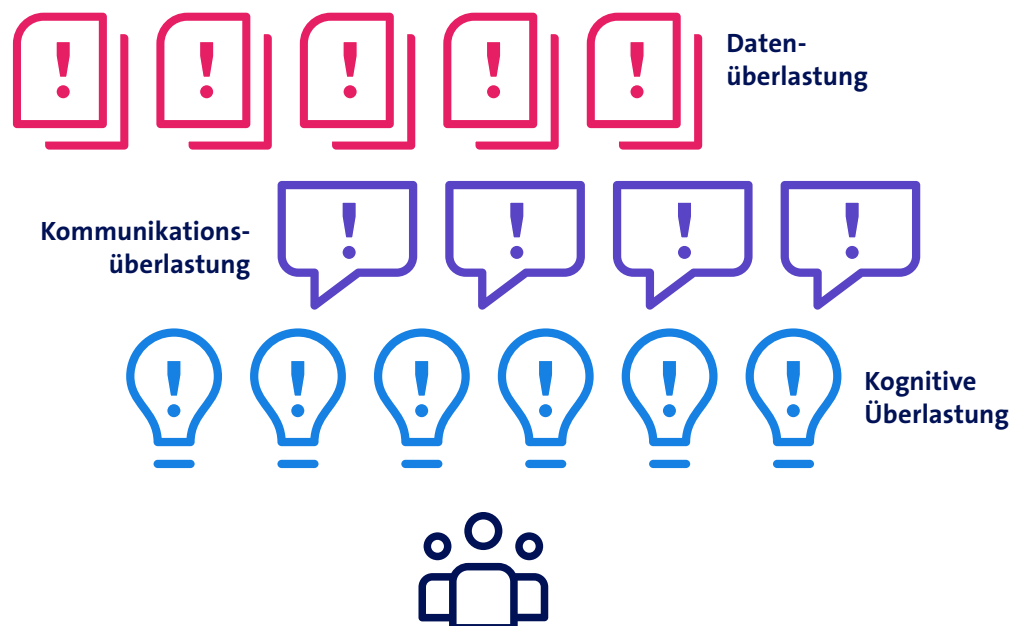




Die dreifache digitale Überlastung – und wie Sie diese erfolgreich meistern

Der sich laufend weiter beschleunigende digitale Wandel kann unsere menschliche «Hardware» an ihre Belastungsgrenzen bringen. Die Informationsflut, die wachsenden Kommunikationsansprüche und die kognitive Herausforderung durch dauernde Unterbrechungen lassen sich zwar nicht einfach aus der Welt schaffen. Konkrete Praxis-Tipps zeigen aber, wie Sie Ihren Arbeitsalltag, Ihren Technologieeinsatz und Ihr Team so organisieren können, dass die Digitalisierung nicht zur Überforderung führt.



Inhalt

Einleitung	3
Tipps aus der Psychologie	7
Tipps aus der Technologie	10
Tipps für Teams	12
Nächste Schritte und weiterführende Literatur	14
Über die Autoren	15
Handeln Sie jetzt!	16

Als die ersten Notebooks auf den Markt kamen, wurde eine Werbeanzeige geschaltet, die sich als erstaunlich prophetisch herausstellen sollte. Dargestellt war eine Bergszene mit einer tollen Aussicht – und mit einer Person, die an diesem abgelegenen Ort mit einem Notebook arbeitet. Auf den ersten Blick fehlte damals noch der Zusammenhang: Was macht ein Mensch mit einem Computer auf einem Berggipfel?

Die Erklärung lieferte der Anzeigentext: Jetzt können Sie an jedem Ort arbeiten. Echt jetzt?!

Und dieser Slogan schlug voll ein! Heute ist diese Szene ein vielleicht immer noch extremes, aber doch auch typisches Beispiel für unseren Arbeitsalltag. Überall verfügbare Breitbandnetze und leistungsfähige Software haben unsere Arbeitsweise grundlegend verändert. Arbeit findet mittlerweile nahezu überall und ständig statt. Das bringt neben viel mehr Freiheit auch Schattenseiten mit sich. Im Mail- und in den Messenger-Clients stapeln sich die unbeantworteten Nachrichten. Wir jagen den ganzen Tag unserer eigenen Arbeit und derjenigen unserer Mitarbeitenden hinterher. Die Frage, wie wir die Kontrolle über unseren Arbeitstag behalten oder zurückgewinnen können, ist zu einer zentralen Herausforderung für alle Führungskräfte und Wissensarbeiter geworden.

Die vierte industrielle Revolution durchbricht alle Grenzen

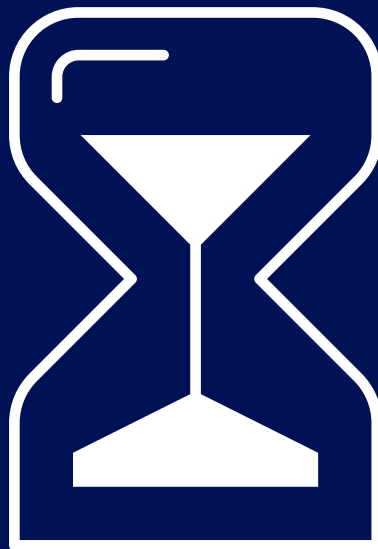


Bis vor wenigen Jahren hat man drei industrielle Revolutionen unterschieden, die alle zu fundamentalen Umwälzungen in Wirtschaft und Gesellschaft geführt haben. Die erste begann um das Jahr 1780 mit der Erfindung der Dampfmaschine und der mechanischen Produktion. 100 Jahre später bedeuteten die Einführung von Elektrizität und Massenproduktion den Beginn des nächsten grossen Umbruchs. Den dritten Wendepunkt markierte der Beginn der modernen Datenverarbeitung und der Automatisierung von Produktionsabläufen in den 1970er-Jahren.

Aktuell befinden wir uns an Anfang der vierten industriellen Revolution. Die Digitalisierung bringt eine Verschmelzung aller Technologien und sie durchbricht dabei die Grenzen zwischen der physischen, der digitalen und der biologischen Welt. Die Umwälzungen, welche diese Revolution auslösen wird, werden mindestens so grundlegend sein, wie nach der Erfindung von Dampfmaschine, Elektrizität und Produktionsrobotern. Ihr auffälligstes Merkmal ist die ungewöhnlich hohe Geschwindigkeit, mit der sie sich über die ganze Welt und in alle Wirtschafts- und Gesellschaftsbereiche ausbreitet.

Die Frage, wie wir die Kontrolle über unseren Arbeitstag zurückgewinnen können, ist zu einer zentralen Herausforderung geworden.

Wohin verschwindet eigentlich
meine ganze Zeit?



Warum renne ich immer
der Arbeit hinterher?

Immer mehr und immer schneller

Um zu verstehen, wieso wir heute pausenlos beschäftigt sind und wohin dabei unsere Arbeitszeit verschwindet, müssen wir zu allererst die Veränderungen verstehen, die derzeit ablaufen. Unsere Arbeitsweise hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten genauso radikal gewandelt, wie nach der Erfindung der Dampfmaschine, als aus Heimarbeit Fabrikarbeit wurde. Tatsächlich erleben wir heute die vierte industrielle Revolution. Der viel diskutierte «digitale Wandel» steht dabei erst am Anfang und er wird sich nicht aufhalten lassen.

Nicht blinzeln! Sie könnten das nächste grosse Ding verpassen.

Ein Aspekt, der die vierte Technologierevolution kennzeichnet, ist ihre Geschwindigkeit, oder besser gesagt ihre dauernde Beschleunigung. Massive Steigerungen bei der Rechenleistung und laufend weiter sinkende Kosten für die Datenspeicherung ermöglichen es Wissenschaftlern und Unternehmen, Innovationen in einem immer schnelleren Takt hervorzubringen. Noch vor fünfzig Jahren musste sich das Management eines Unternehmens im Verlauf seiner Verantwortungszeit mit höchstens einer grösseren, wirklich relevanten Veränderung auseinandersetzen. Heute scheint es alle vier bis fünf Jahre einen neuen Durchbruch zu geben: vom Internet über Mobilfunk, WLAN, Smartphones, Cloud Computing bis hin zu Robotik, Künstlicher Intelligenz oder Maschinellen Lernen. Es gilt: Wer zu lange zögert, verpasst das nächste grosse Ding.

Während dem ist unsere menschliche «Hardware» – unser Gehirn, die Augen, Ohren, der Mund und unsere Hände – unverändert geblieben. Die Frage stellt sich, ob wir diese Beschleunigung überhaupt bewältigen können, oder ob unsere Hardware aus Überbeanspruchung irgendwann den Dienst versagen wird. Eines ist so oder so klar: Wer auch in Zukunft erfolgreich sein will, muss einen produktiven Umgang mit den drei hauptsächlichen Überlastungs-Gefahren finden:

25 Jahre in 12 Stunden gequetscht



Nach dem zweiten Weltkrieg errechnete der US-amerikanische Erfinder und Visionär Buckminster Fuller, dass sich das menschliche Wissen ungefähr alle 25 Jahre verdoppelt. Derzeit wird geschätzt, dass dafür nur noch 12 Monate benötigt werden und in absehbarer Zukunft sollen sich die Dauer bis zur Verdopplung der weltweiten Daten und Informationen sogar auf 12 Stunden verringern. Nicht nur die Datenmengen selbst sondern auch die Konsequenzen, die aus ihnen entstehen, übersteigen unsere menschlichen Verarbeitungskapazitäten bereits heute um viele Grössenordnungen.



Gefahr Nummer 1 Datenüberlastung

Ein durchschnittlicher Wissensarbeiter verschwendet bereits heute aufgrund der Datenüberlastung etwa 2,5 Stunden pro Tag mit der Suche nach Informationen.¹



Gefahr Nummer 2 Kommunikationsüberlastung

Wissensarbeiter verbringen derzeit etwa 80 Prozent ihrer Arbeitszeit damit, mithilfe von E-Mails, Meetings, Chats und Messengern zu kommunizieren respektive zusammenzuarbeiten. Für die eigentliche Wissensarbeit bleibt immer weniger Zeit übrig.^{2/3}



Gefahr Nummer 3 Kognitive Überlastung

Bereits vor fast einem Jahrzehnt haben Untersuchungen gezeigt, dass ein Wissensarbeiter durchschnittlich alle 3 bis 5 Minuten unterbrochen wird oder zwischen seinen Aufgaben wechselt. Dies führt zu einer kognitiven Überlastung und längerfristig zur Erschöpfung.^{4/5}

Herausforderungen der dreifachen digitalen Überlastung



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 Stunden 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.

Alle drei Formen der Überlastung sind im Einzelnen eine grosse Herausforderung für die Produktivität. Zusammen können sie die Funktionsfähigkeit der Betroffenen und von ganzen Unternehmen grundsätzlich in Frage stellen. Die dreifache Überlastung löst nicht nur Unzufriedenheit in den Arbeitsteams aus, sondern sie hat auch massive finanzielle Auswirkungen. So entsprechen 2,5 Stunden täglicher Suchaufwand rund 30 Prozent der Arbeitszeit! Zudem führt die dreifache Überlastung zu Erschöpfung, einer der Hauptursachen für ein Burnout.

Vielen Dank dafür, dass Sie mich so erschrecken! Haben Sie auch Lösungen in petto?

Ja, wir haben uns ausführlich mit diesem Thema befasst und die besten Ratschläge zusammengetragen. Nun hoffen wir, dass einige dieser Anregungen dazu beitragen können, diese «dreifache Gefahr» für Sie persönlich, für Ihre Teams und für Ihr Unternehmen abzumildern. Unsere Tipps adressieren die drei Kategorien Psychologie, Technologie und Teambildung.

¹ Ebert, E. (2014). Searching for information in the enterprise – A waste of money. Lookeen. <https://lookeen.com/blog/searching-for-information-in-the-enterprise-awaste-of-money>

² Cross R., Grant A., Rebele R. (2016, January–February). Collaborative overload. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>

³ Newport, C. (2016). Deep work: Rules for focused success in a distracted world. New York, NY: Grand Central Publishing

⁴ Pattison, K. (2008). Worker interrupted: The cost of task switching fast. The Fast Company. <https://www.fastcompany.com/944128/worker-interrupted-cost-taskswitching>

⁵ Hemp, P. (2009, September). Death by information overload. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2009/09/death-by-information-overload>

Tipps aus der Psychologie



Tipp 1 **Setzen Sie Ihre Aufmerksamkeit gezielt ein!**

Es heisst zwar immer «jede Minute zählt», aber in Tat und Wahrheit unterliegt unsere Produktivität im Laufe des Tages starken Schwankungen. Die Forschung zur Entscheidungsmüdigkeit und Studien zur Auswirkung der Informationsüberlastung legen nahe, dass es dabei vor allem auf diejenigen Stunden am Tag ankommt, an denen man über die grösste Aufmerksamkeit verfügt. Das sind in der Regel nicht mehr als zwei bis drei Stunden.

Der Trick besteht darin, ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, wann Sie am leistungsfähigsten sind. Diese Zeit der grössten Aufmerksamkeit gilt es energisch zu schützen. Konkret heisst dies: verringern oder vermeiden von Ablenkungen, verlassen des E-Mail-Posteingangs, verstauen des Smartphones in der Tasche und – falls Kollegen und Kolleginnen der Ablenkungsgrund sind – sich unerreichbar machen. Das «Zeitmanagements» muss also in ein «Aufmerksamkeitsmanagement» transformiert werden.



Tipp 2 **Machen Sie «Dinge» zu «Handlungen»!**

Eine der Problematiken im Zusammenhang mit der Beschleunigung der digitalen Welt ist die schiere Menge an «Dingen», mit denen wir bombardiert werden: Textnachrichten, E-Mails, Ideen, Papierkram, Berichte zum Lesen und Veränderungen an allen Orten können sehr schnell verwirrend und überfordernd werden. Eine der tatsächlich hilfreichen Strategien besteht darin, jede Art von Information – sei es eine Idee oder eine Sorge in eigenen Kopf, eine E-Mail auf dem Bildschirm oder ein Stück Papier, das auf dem Schreibtisch landet – zur «nächsten physischen Handlung» zu machen.

Wir Menschen sind darin von Natur aus nicht besonders gut, denn wir tendieren beispielsweise dazu, unter grosser Arbeitsbelastung anzufangen, über das grosse Ganze nachzusinnen. Dabei schieben wir Dinge so lange vor uns her, bis wir uns überfordert fühlen und keine Ahnung mehr haben, wo wir überhaupt anfangen sollen. Dieser fatalen Ablenkung geben wir uns typischerweise umso eher hin, je weniger wir uns über unsere Prioritäten im Klaren sind. In dem wir Dinge, die an uns herangetragen werden, in Handlungen umwandeln, machen wir sie automatisch priorisierbar und können sie dann systematisch abarbeiten.

Fragen Sie sich darum bei jedem «Ding», ob sich daraus eine Handlung ableiten lässt. Wenn es keine Handlung gibt, seien Sie gnadenlos und legen Sie die Sache sofort zu den Akten, löschen oder entfernen Sie sie! Falls sich eine Handlung ableiten lässt, legen Sie fest, worin die nächste von ihnen durchführbare physische Handlung besteht. Mit physischen Handlungen sind dabei spezifische Vorgänge wie ein «Anruf», eine «E-Mail» oder ein «Schreiben in Papierform» gemeint und nicht vage Aktivitäten wie «aussortieren» oder «weiterverfolgen». Diese Klarheit im Denken zwingt Ihr Gehirn dazu, sich genau auszumalen, wie Sie diese Aufgabe konkret erledigen werden. Mit diesem Bild vor Augen haben Sie den halben Weg zur Erledigung bereits geschafft.



Tipp 3 **Freunden Sie sich mit dem Wort «nein» an!**

Die meisten Menschen haben ein Problem damit, nein zu sagen, denn dies kann sehr unangenehm sein. Das muss es aber nicht! Am besten rufen Sie sich in solchen Situationen ein paar goldene Regeln und Fragen in Erinnerung:

- Sie sagen immer nur nein zur Aufgabe und nicht zur Person.
- Es mag zwar eine gute Idee sein, aber passt sie wirklich zu Ihrer Strategie?
- Der Vorschlag könnte einen Nutzen haben, aber steht dieser in einem vernünftigen Verhältnis zu Ihrem Zeitaufwand?
- Sagen Sie nur ja, weil Sie sich schuldig oder verpflichtet fühlen?
- Sagen Sie ja, weil Sie begeistert sind und sich im Moment mitreißen lassen?

Dabei sollten Sie sich immer überlegen, in welche Schwierigkeiten Sie ein «Ja» bringen könnte. Lernen Sie darum viel schneller und häufiger, «Nein!» zu etwas zu sagen. Und noch etwas, das Ihnen das Leben leichter macht: Denken Sie daran, dass «Nein!» bereits ein vollständiger Satz ist.



Tipp 4 **Halten Sie wöchentlich Rückschau!**

Eine der besten Möglichkeiten, um die Gefahr einer kognitiven Überlastung zu verringern, besteht darin, sich eine regelmässige Rückschau auf die eigene Arbeit anzugewöhnen. Nehmen Sie sich einmal in der Woche ungefähr eine Stunde Zeit, um sich ganz auf das strategische, projektbezogene Denken zu konzentrieren. Unserer Erfahrung nach treten in Organisationen die grössten Defizite nämlich immer dann zutage, wenn alle zu beschäftigt sind, um immer wieder einmal über den Sinn und Unsinn der Aufgaben nachzudenken.

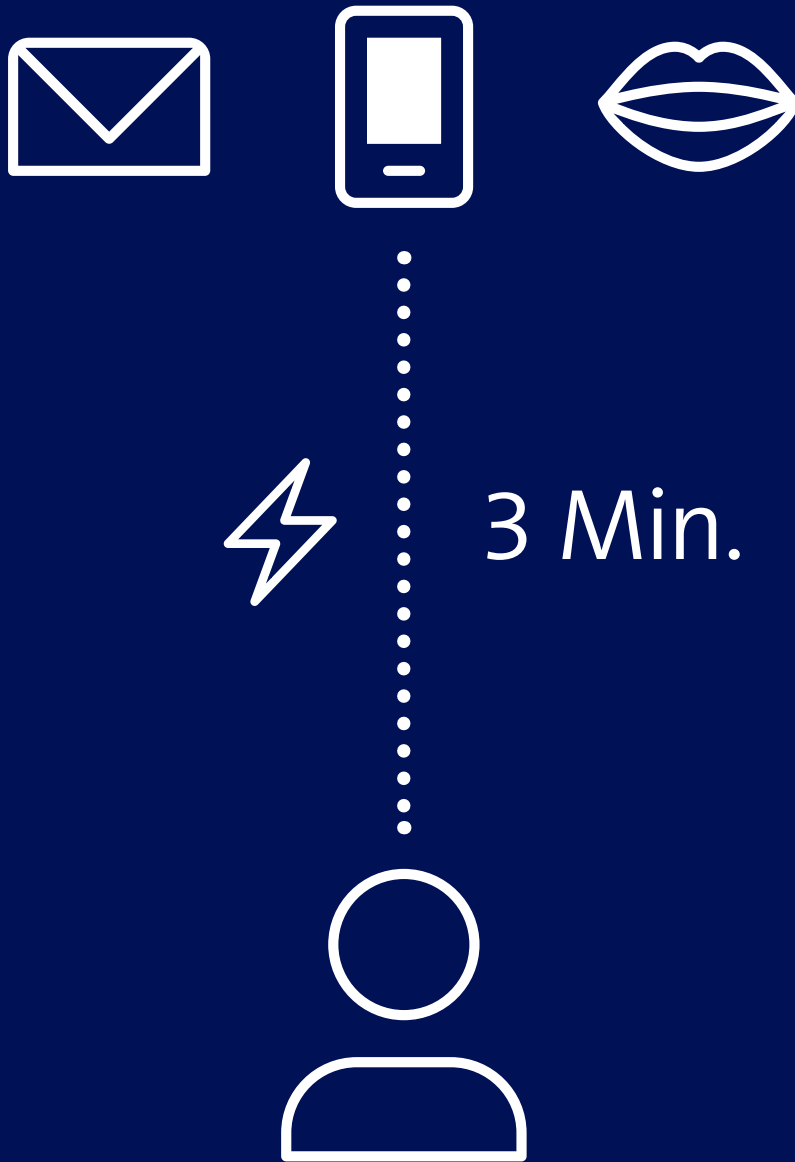
Diesem Nachdenken steht leider in vielen Organisationen die herrschende Arbeitskultur entgegen. Die Mitarbeitenden werden häufig dazu gebracht, sich für die Zeit schuldig zu fühlen, die sie mit Denken und Planen verbringen. Das Denken wird als «Luxus» betrachtet, der warten kann. Tatsächlich ist das Denken aber die wichtigste unserer Arbeitsaktivitäten und die Wurzel aller Effizienz. Je mehr Sie über Ihre eigene Arbeit nachdenken, desto einfacher wird sie.



Tipp 5 **Streben Sie kleine Erfolge an!**

Wenn wir Menschen etwas erfolgreich beendet haben, schüttet unser Hirn den Botenstoffs Dopamin aus. Dieser bewirkt, dass wir uns gut fühlen. Man nimmt heute an, dass sich dieses Belohnungssystem schon in der Steinzeit als Schutz vor dem Verhungern entwickelt hat. Durch die Dopaminausschüttung konnten die Menschen Befriedigung nach einer erfolgreichen Jagd empfinden und sie hatten damit einen inneren Antrieb, sich frühzeitig um die Nahrungsbeschaffung zu kümmern.

Entscheidend im menschlichen Belohnungssystem ist die Suchtwirkung, die vom Dopamin ausgeht. Die Ausschüttung nach dem erfolgreichen Erledigen einer Aufgabe, löst ein Verlangen nach einer nächsten Dopamin-Portion aus. Jeder Erfolg macht also Lust auf den nächsten. Diese Eigendynamik können Sie gezielt nutzen, um Gefühle von Überlastung und Überforderung zu überwinden. Suchen Sie sich immer wieder bewusst kleine Zwischenziele, die schnell zu einem Erfolgserlebnis führen. Viele kleine Erfolge führen Sie so quasi automatisch zu einem erfolgreichen Arbeitsabschluss.



Unterbrüche in Büros

Untersuchungen belegen, dass ein typischer Büroangestellter im Durchschnitt alle 3 Minuten unterbrochen wird oder seine Aufgabe wechselt. Danach kann es gut 23 Minuten dauern, bis er wieder zur unterbrochenen Aufgabe zurückkehrt.

Tipps aus der Technologie

Tipp 1 **Deaktivieren Sie möglichst alle Benachrichtigungen!**

Jede Benachrichtigung ist eine an sich winzige Information, die das Potenzial hat, grosse negative Auswirkungen auf Ihre Produktivität zu zeitigen. Untersuchungen belegen, dass ein typischer Büroangestellter im Durchschnitt alle 3 Minuten unterbrochen wird oder seine Aufgabe wechselt. Danach kann es gut 23 Minuten dauern, bis er wieder zur unterbrochenen Aufgabe zurückkehrt.

In ihrer Häufung wirken sich diese kleinen Unterbrechungen zerstörerisch auf die Aufmerksamkeit aus. Konfigurieren Sie darum Ihre Geräte so, dass nur noch die allerwichtigsten Benachrichtigungen zu Ihnen kommen. Der dadurch entstehende geistige Freiraum kann geradezu lebensverändernd wirken. Sollten Sie aus Angst, etwas Wichtiges zu verpassen, vor diesem Schritt noch zurückschrecken, versuchen Sie es am besten einmal mit einem Probetag. Wir sind der Überzeugung, dass Sie nicht mehr zum vorherigen Zustand zurückkehren wollen, wenn Sie erst einmal die Vorteile der längeren Konzentrationsphasen erlebt haben.

Tipp 2 **Arbeiten Sie Ihren Posteingang immer vollständig ab!**

E-Mails können zu einer Quelle von lähmender Furcht, Ängsten und Schuldgefühlen werden. Warum? Weil sich im Posteingang all diese Unwägbarkeiten versteckt halten, die sich immer weiter auf türmen. Entwickeln Sie darum eine Strategie, um Ihren Posteingang regelmässig wieder auf Null zu bringen. Erfahrungsgemäss gelingt dies am besten, wenn Sie Ihre E-Mails immer zu bestimmten Tageszeiten stapelweise abarbeiten, statt sie ständig im Hintergrund mitlaufen zu lassen.

Verwechseln Sie zudem Ihren 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 Ihre Ablenkung. Die meisten Menschen erzielen ihre besten Arbeitsergebnisse, wenn sie eine Möglichkeit finden, den Posteingang zu verlassen. Im Klartext bedeutet dies, dass Sie alle E-Mails, aus denen sich keine nächste physische Handlung ableiten lässt, gnadenlos zu den Akten legen oder löschen sollten, um die Ablenkung auf ein Minimum zu reduzieren. Eine praktische Unterstützung bieten dabei fortgeschrittene Funktionen der Mail-Software wie Regeln zur Automatisierung bestimmter Arten von E-Mails, Hilfsprogramme für Vorlagen und Textbausteine oder Tools, die grössere, direkt behandelbare E-Mails sofort an andere Anwendungen weiterleiten respektive sie Ihrer To-do-Liste hinzufügen.

Tipp 3 **Nutzen Sie KI und Automatisierungsmöglichkeiten!**

Anwendungen mit einem hohen Automatisierungsgrad zu verwenden, kann dazu beitragen, den Zeitaufwand für einfache Tätigkeiten zu reduzieren. Nutzen Sie beispielsweise Services wie Zapier oder IFTTT. Diese synchronisieren verschiedene Anwendungen und verbinden sie direkt miteinander. Dadurch verbrauchen Sie weniger Zeit damit, Informationen zwischen verschiedenen Anwendungen hin und her zu verschieben. Mithilfe derartiger Werkzeuge können Sie automatisch neue Kontakte zum CRM hinzufügen, auf neue Twitter-Follower reagieren, Inhalte auf verschiedenen Social-Media-Kanälen posten und eine ganze Reihe weiterer zeitsparender Aktivitäten durchführen. Dabei steht die Automatisierung unserer Büroroutinen erst am Anfang. Schon bald dürfte jeder seine eigene Version von Alexa und Co. für die Arbeit nutzen. Innovative Anbieter wie x.ai setzen bereits heute KI für die schnelle und bequeme Terminplanung ein.

 Tipp 4
Verschlanken Sie die Liste Ihrer Anwendungen!

Es gibt eine Unmenge von Anwendungen, die alle eine Lösung gegen unseren Stress und unsere Belastung versprechen. Allein der Versuch, den Überblick darüber zu behalten, welche Anwendungen man gerade benutzen soll, beansprucht viel Zeit und hält uns damit von den wesentlichen Aufgaben ab. Kommt dazu, dass viele Fortschritte in puncto Produktivität das Resultat von Änderungen unserer eigenen Gewohnheiten beziehungsweise von einer besseren Definition des spezifischen Problems sind. Aber diese beiden Dinge sind erfahrungsgemäss viel schwieriger umzusetzen, als eine neue App zu verwenden.

Mit jedem Wechsel auf eine neue App steigt zudem die Versuchung, immer wieder auf eine neue, vermeintlich noch bessere Anwendung zu wechseln. Oft wird dabei der Wechsel zwischen den eingesetzten Werkzeugen selbst zur Ablenkung und zum Zeitfresser, denn er ist immer mit einem Einrichtungsaufwand verbunden.

Suchen Sie sich darum besser gezielt einige wenige Anwendungen heraus, die zudem schon möglichst ausgereift sein sollten. Nehmen Sie sich Zeit, diese gründlich kennenzulernen und bleiben Sie ihnen dann möglichst treu. Als «Early Adopter» der tollsten und neuesten Tools mögen Sie vielleicht nach Aussen hin cool erscheinen. Die Gefahr ist aber gross, dass diese Tools noch nicht gründlich getestet wurden, sodass sie letztendlich nur fehlerhaft funktionieren.

Eine Liste (in Englisch) mit einigen bewährten Anwendungen finden Sie unter www.thinkproductive.com/appswelove.

 Tipp 5
Sammeln Sie Ihre Informationen in grossen Behältern!

Wenn man Informationen und Daten in Form einer Verzeichnisstruktur organisiert, ist es verlockend, eine grosse Anzahl kleiner Ordner anzulegen, um eine möglichst detaillierte Ordnung zu erhalten. Die Logik dahinter wirkt auf den ersten Blick naheliegend: Es scheint einfacher, bestimmte Inhalte wiederzufinden kann, wenn sie sich in einem Ordner mit einem sehr spezifischen Namen befinden. Tatsächlich ist aber das Gegenteil der Fall. Eine kleine Anzahl grosser Behälter, die jeweils eine grosse Anzahl von Dateien enthalten, lässt sich viel schneller durchsuchen als viele kleine Ordner! Bei einem durchschnittlichen Suchaufwand 2,5 Stunden pro Tag macht das schnell einen markanten Unterschied. Kommt dazu, dass sich in eine gröbere Struktur auch neue Inhalte viel schneller einpflegen lassen.

In Zukunft wird das Prinzip von «grossen Behältern statt winzigen Schachteln» noch nützlicher werden, da vorausschauende Technologien und KI in der Lage sein werden, für Sie die richtigen Verbindungen zwischen den Elementen automatisch herzustellen. Auch die Suche mithilfe bestimmter Schlüsselwörter oder von Detailangaben wird dadurch künftig noch viel einfacher und schneller vonstattengehen.

Tipps für Teams



Tipp 1 **Erkennen Sie die Stärken von Teams!**

Unsere Möglichkeiten als Einzelpersonen sind begrenzt. Teams haben prinzipiell ein viel grösseres Leistungspotenzial. Tatsächlich wird am meisten Arbeit geleistet, wenn sich ein Team voll und ganz auf seine gemeinsame Mission konzentriert. Einer der Gründe, warum die dreifache Überlastung eine Gefahr für die Flexibilität, die Innovationskraft, das Wohlergehen und das Wachstum von Unternehmen bleibt, besteht darin, dass viele Entscheidungsträger und Mitarbeitende den Wert und die Dynamik von wahrer Teamarbeit zu wenig verstehen.



Tipp 2 **Geben Sie berechnete Erwartungen vor!**

Ein produktivitätsförderndes Arbeitsumfeld berücksichtigt einerseits die Unterschiede im persönlichen Arbeitsstil der Teammitglieder und setzt andererseits aber auch klare Grenzen in Hinblick auf die Erwartungen, welche an diese gestellt werden. Dazu gehören beispielsweise Mindeststandards in Bezug auf die Beantwortung interner E-Mails, Erwartungen an das Leistungsniveau gegenüber Kunden, Erwartungen in Bezug auf die Zusammenarbeit mit oder die Unterstützung von Kollegen abseits der eigenen Kernaufgabe.

Klar geregelt werden müssen auch die Arbeitszeiten. Unter Berücksichtigung der Etikette und von festen Vorgaben zu den Pausen sollte dabei auch geklärt werden, unter welchen Umständen erwartet werden darf, dass länger gearbeitet wird und wann dies nicht akzeptabel ist. Auch die Zeiten am Tag und in der Woche, an denen Meetings stattfinden können und wann diese tabu sind, müssen allen bekannt sein. Das gleiche gilt für Verhaltensregeln zum Versenden und Beantworten von E-Mails und Sofortnachrichten nach Feierabend oder während des Urlaubs. Der Umstand, dass die meisten dieser Themen in vielen

Organisationen als Grauzonen für subjektive Entscheidungen behandelt werden, resultiert häufig in einer riesigen Verschwendung von Energie. Jedes Teammitglied muss nämlich in diesem Fall eigene Grenzen oder Grundregeln aufstellen und sich Gedanken darüber machen, ob die eigenen Erwartungen und Regeln in Einklang mit denen der Vorgesetzten und Kollegen stehen. Unserer Erfahrung nach besteht dabei oftmals ein Missverhältnis zwischen unerfahrenen und erfahrenen Mitarbeitenden. Die weniger erfahrenen gehen in der Regel von höheren Erwartungen aus und bürden sich darum übermässig viel Stress auf. Gleichzeitig empfinden sie die vermuteten Normen als unvernünftig und unrealistisch. Diese Unterschiede in den Erwartungshaltungen können zu schwierigen Gesprächen innerhalb eines Teams oder einer Organisation führen und sollten sensibel gehandhabt werden. Eine Team-Charta, in der die Erwartungen und Normen verbindlich festgeschrieben sind, ist ein wirkungsvolles Instrument, um für alle Klarheit zu schaffen.



Tipp 3 **Finden Sie ein Gleichgewicht zwischen offenen und geschlossenen Türen!**

Eine Führungstechnik, die aktuell wieder an Popularität gewinnt, ist die «Politik der offenen Türen». Dabei stehen die Türen der Führungskräfte während einem bestimmten Zeitraum am Tag oder in der Woche jedem Mitarbeitenden offen, um alle möglichen Themen zu besprechen. Praktischerweise erlaubt es dieses Prinzip den Führungskräften im Gegenzug auch, ihre Türen zu anderen Zeiten explizit geschlossen zu lassen, ohne dass dies zu Frustration bei den Mitarbeitenden führt. So lange kein Notfall vorliegt, können Sie dann ihre Mitarbeitenden auf die nächste «offene Tür» verweisen. Die Vorgesetzten erhalten so definierte Zeiträume, um konzentriert zu arbeiten.

Ähnlich wie beim «E-Mail-freien Freitag» können sich Organisationen zudem auch auf Wochentage einigen, an denen keine Meetings erlaubt sind. Auch diese Massnahme schafft zusätzliche frei verfügbare Zeit, um sich auf die eigentliche Arbeitsleistung zu konzentrieren. Zu dieser gehört nicht zuletzt auch das Durchsetzen von Meeting-Beschlüssen. 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 Prozent seiner Konzentration auf die Vorbereitung und Organisation, 20 Prozent seiner Aufmerksamkeit auf das Meeting selbst und schliesslich 40 Prozent auf die konsequente Durchsetzung der resultierenden Aktionen aufwenden sollte. Das in der Praxis am häufigsten vernachlässigte dieser drei Elemente ist – wenig überraschend – die konsequente Durchsetzung. Vor diesem Hintergrund kann ein bestimmter Tag in der Woche, der statt weiteren Meetings ausschliesslich der Durchsetzung und Erledigung von Aufgaben gewidmet ist, alle Teammitglieder entlasten.



Tipp 4

Nehmen Sie sich Zeit für Kommunikation und Betreuung!

Zu guter Letzt tragen Führungskräfte selbstverständlich immer auch eine Verantwortung für das Wohlergehen ihrer Mitarbeitenden. Diese kann in unterschiedlicher Form wahrgenommen werden, beispielsweise durch eine periodische Beaufsichtigung, formelle Beurteilungen oder eine Supervision. In einer Zeit, in der die dreifache Überlastung uns alle vor vielfältige Herausforderungen stellt, sollten wir uns dabei immer wieder daran erinnern, dass wir alle als Arbeitende auch nur Menschen und keine Maschinen sind.

*Ein bestimmter Tag in der Woche,
der ausschliesslich der Erledigung
von Aufgaben gewidmet ist,
kann alle Teammitglieder entlasten.*

Nächste Schritte und weiterführende Literatur

Wir hoffen, dass Sie einen Nutzen aus diesem Whitepaper ziehen können. Wir sind überzeugt, dass es auch im Zeitalter der dreifachen Überlastung möglich ist, sich trotzdem nicht überfordert zu fühlen. Die dafür notwendige Klarheit und Produktivität stellen sich ein, wenn Sie einige der hier genannten Konzepte und Vorgehensweise in Ihrem eigenen Verhalten umsetzen.

Bücher

- Cal Newport, «Deep Work – Rules for Focused Success in a Distracted World»
www.calnewport.com/books/deep-work
- Carol Dweck, «Mindset – The New Psychology of Success»
- Graham Allcott, «How to be a Productivity Ninja», www.grahamallcott.com/books

Blogs und Artikel

- Graham Allcott, «Productivity Modes»
www.grahamallcott.com/my3productivitymodes
- Beat Buhlmann, «Get Organized»
www.siliconrepublic.com/advice/get-organised-work-productivity-evernote
- «The Power of Small Wins»
www.discoveryinaction.com.au/latest-news/the-power-of-small-wins
www.hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins
- «To-Do List versus Done List»
blog.evernote.com/blog/2017/04/12/do-lists-vs-done-lists-jot-down-small-winsamplify-success

Sollten Sie aus Angst, etwas Wichtiges zu verpassen, vor diesem Schritt noch zurückschrecken, versuchen Sie es am besten einmal mit einem Probetag.

Über die Autoren



Graham Allcott

Der Unternehmer, Autor, Redner und Podcaster hat Think Productive gegründet, einen der weltweit führenden Anbieter von Schulungen und Beratungen zum Thema persönliche Produktivität mit Niederlassungen in Grossbritannien, den USA, Kanada, Australien und den Niederlanden. Allcott ist Autor mehrerer Bücher, darunter des weltweiten Bestsellers «How to be a Productivity Ninja», und er betreibt den regelmässigen Podcast «Beyond Busy», der sich den Themen Produktivität und Work-Life-Balance widmet.



Dr. Beat Bühlmann

Der mehrsprachige Informatikingenieur zeichnet als Head SMB für das KMU-Geschäft von Swisscom verantwortlich. Im Verlauf seines beruflichen Werdegangs hatte er diverse Management-Positionen inne; unter anderem bei Hewlett Packard (Zürich), Dell (Genf), Google (London und Zürich) und Evernote (Zürich). Bühlmann besitzt einen EMBA (Zürich), einen Dokortitel in Business Administration (Adelaide) und 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 Verwaltungsrat dreier Unternehmen tätig. Bühlmann befasst sich seit über 15 Jahren in Theorie und Praxis mit virtuellen Teams und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Er hat dazu unter anderem die Bücher «Need to manage a virtual team? Theorie und Praxis in Kürze» und «Stuck? Unhappy? Become the CEO of Your Own Life» veröffentlicht.

Handeln Sie jetzt!

Innovative Kommunikations- und Zusammenarbeitswerkzeuge ermöglichen flexible Arbeitsformen, bedingen aber Veränderungen im Unternehmen. Unser Work Smart-Coaching-Team begleitet Sie und Ihre Mitarbeitenden auf Ihrer Reise in die smarte Arbeitswelt.



Melden Sie sich zu einem unserer kostenlosen Office 365 Workshops an und lernen Sie unter fachkundiger Anleitung die Möglichkeiten von Microsoft Teams kennen.



Mehr Informationen zu Think Productive.