



**URL:** <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/gutes-zeitmanagement-bedeutet-unwichtige-anfragen-zu-ignorieren-a-993709.html>

**zuletzt aktualisiert:** 29. September 2014, 08:43 Uhr

---

## IM IGNORIEREN LIEGT DIE KRAFT

**Zeitmanagement Die produktivsten Führungskräfte haben gelernt, nicht nur Prioritäten zu setzen, sondern auch Anfragen zu ignorieren. So lernen Sie die volle Mailbox zu lieben. Von Ed Batista**

Einer meiner Coaching-Kunden ist geschäftsführender Gesellschafter einer sehr großen Anwaltskanzlei. Unter anderem arbeite ich mit ihm an der Frage, wie er die enormen Anforderungen an seine Arbeitszeit besser managen kann: Klienten, die erwarten, dass er immer für sie ansprechbar ist, Partner und andere Mitarbeiter, die möchten, dass er sich um ihre Sorgen kümmert und Streitigkeiten schlichtet, ein Postfach mit unzähligen Mails von diesen (und anderen) Leuten, und eine endlose Erledigungsliste. Parallel zu dieser gigantischen Herausforderung fordern Familie und Freunde, körperliche Aktivitäten und andere persönliche Bedürfnisse ihr Recht.

Angesichts dieser fast schon überwältigenden Anforderungen rät man uns oft: *"Du musst Prioritäten setzen!"*, als sei dies das Zauberwort, mit dem sich alle unsere Probleme lösen lassen. Ich habe schon vielen Klienten dabei geholfen, ihr Arbeitspensum zu bewältigen und ihre Arbeitsabläufe zu managen, und dabei festgestellt, dass man durch das Setzen von Prioritäten nicht viel bewirkt - teilweise deshalb, weil es ziemlich einfach ist. Wir wollen zunächst einmal den Begriff definieren: Prioritäten setzen bedeutet, verschiedene Dinge - Menschen, die unsere Zeit in Anspruch nehmen wollen, zu erledigende Aufgaben, E-Mails im Postfach etc. - nach ihrer Wichtigkeit zu ordnen. Das kann uns zwar manchmal in schwierige Ermessensfragen stürzen, doch normalerweise handelt es sich dabei um eine ziemlich einfache kognitive Aufgabe. Wenn wir die Einladung zu einer Besprechung, eine Aufgabenliste oder E-Mail vor uns sehen, haben wir ein intuitives Gespür dafür, wie wichtig sie ist. Daher können wir solche Anforderungen leicht miteinander vergleichen und richtig sortieren.

Aber damit ist das Problem leider noch nicht gelöst: Denn nachdem wir unsere Prioritätenliste erstellt haben, tun wir immer noch so, als verdienten *alle* Aufgaben unsere Zeit und Aufmerksamkeit, und denken, dass wir dann eben erst später zu den weniger wichtigen Punkten auf unserer Liste vordringen. Aber dieses "Später" kommt leider nie. Manche Punkte auf unserer To-do-Liste bleiben

für immer unerledigt.

Unsere Zeit und Aufmerksamkeit sind begrenzte Ressourcen: Sobald wir einen gewissen Grad an beruflicher Verantwortung erreicht haben, können wir *niemals* alle Anforderungen erfüllen, die man an uns stellt, egal, wie lange wir arbeiten und wie sehr wir uns dabei anstrengen. Die lange Schlange der Menschen, die etwas mit uns besprechen möchten, erstreckt sich aus unserem Büro bis auf die Straße hinaus. Unsere Aufgabenlisten reichen bis zum Fußboden. Unser Postfach wird niemals leer.

Viele Menschen stolpern über dieses Problem, weil sie denken, dass sie diesen Berg irgendwie abtragen können - indem sie länger, härter oder intelligenter arbeiten (was auch immer das heißt) in der vergeblichen Hoffnung, eines Tages *doch* ans Ende ihrer Liste zu kommen.

Das Erfolgsrezept liegt in der Erkenntnis, dass das Setzen von Prioritäten zwar notwendig ist, aber nicht ausreicht. Der nächste wichtige Schritt besteht darin, einen *Notfallplan* zu erstellen - so wie Ärzte und Sanitäter in einer Krisensituation entscheiden müssen, wer sofortige Hilfe braucht, wer noch warten kann, wer überhaupt keine medizinische Unterstützung benötigt und wer sowieso nicht mehr zu retten ist. Für uns bedeutet ein solcher Notfallplan, uns nicht einfach nur auf die wichtigsten Dinge zu konzentrieren und die weniger wichtigen auf später zu verschieben, sondern **die vielen Aufgaben, deren Wichtigkeit unterhalb einer bestimmten Schwelle liegt, bewusst zu ignorieren**.

Der erste Schritt besteht darin, das Problem mit anderen Augen zu sehen. Ein volles Postfach, unerledigte To-do-Listen und eine Schlange enttäuschter Leute vor Ihrer Tür als *persönliches Versagen* zu interpretieren, hilft Ihnen nicht weiter. So eine Sichtweise spornt Sie vielleicht dazu an, noch härter zu arbeiten in der Hoffnung, all die unerledigten Dinge irgendwann bewältigt zu haben. Doch das ist eine Illusion. Diesen Kampf können wir nicht gewinnen - jedenfalls nicht auf sinnvolle Weise -, denn ab einem bestimmten Punkt in unserer beruflichen Karriere werden die potenziellen Anforderungen *immer* größer sein als unsere Kapazitäten, egal, wie intensiv wir uns unserer Arbeit widmen. Also sind die Eingangsbox, die Liste und die Menschenschlange vor unserer Tür eigentlich ein Zeichen dafür, dass wir *erfolgreich* sind - sonst würden sich nicht so viele Leute um unsere Zeit und Aufmerksamkeit bemühen.

Letztendlich besteht der Sieg nicht darin, taktische Schlachten zu gewinnen, sondern den *Krieg*: Unser Ziel ist kein leeres Postfach, sondern ein Postfach, das keine wirklich wichtigen Nachrichten mehr enthält. Keine vollständig abgearbeitete Aufgabeliste, sondern eine Liste, von der wir alle wirklich wichtigen Punkte abgehakt haben. Keine nicht vorhandene Menschenschlange vor unserer Bürotür, sondern eine Schlange, in der keine wirklich wichtigen Leute mehr stehen.

Der nächste Schritt besteht darin, sich von falschen Tools zu verabschieden. Wir investieren ungeheuer viel Energie in Zeitmanagement und persönliche Produktivität. Auf taktischer Ebene

können wir mit solchen Bemühungen tatsächlich etwas erreichen; doch bei der strategischen Aufgabe, einen Notfallplan zu erstellen, sind sie nutzlos. Denken Sie daran: Es geht nicht darum, eine Aufgabenliste zu schreiben, sondern eine Bedeutungsschwelle festzulegen und sich dann auch daran zu halten.

Und schließlich und endlich müssen wir uns auch mit dem emotionalen Aspekt dieses Notfallplans beschäftigen, denn das ist kein rein kognitiver Prozess.

## **Strategien zum Umgang mit Ihren Emotionen**

Aufgaben aktiv zu ignorieren und zu Menschen, die etwas von uns wollen, "Nein" zu sagen, erzeugt eine ganze Reihe von Emotionen, die einen starken Einfluss auf unsere Entscheidungen und unser Verhalten ausüben. Genau das macht dieses Notfallmanagement so schwierig. Solange wir uns dieser emotionalen Dimension nicht bewusst sind, werden wir mit unseren Bemühungen, unsere Arbeitsabläufe in erster Linie durch logisches Nachdenken und Entscheiden unter Kontrolle zu bringen, wohl kaum Erfolg haben.

Vielleicht läuft gerade jetzt in diesem Augenblick so ein emotionaler Prozess in Ihnen ab. Als Sie vor ein paar Sekunden in meinem Artikel die Worte *"keine wirklich wichtigen Leute"* lasen, sind Sie wahrscheinlich innerlich zusammengezuckt und fanden das ein bisschen gefühllos. Auch ich zuckte bei diesen Worten zusammen, obwohl ich sie selber geschrieben habe. Aber diese verständliche Reaktion ist genau der Grund, warum wir Menschen, die diese Investition eigentlich nicht wert sind, unsere Zeit und Aufmerksamkeit schenken. Zwischen effektivem Notfallmanagement und dem "Arschloch", das herzlos über die Bedürfnisse anderer Leute hinweggeht, liegt nur ein schmaler Grat. Viele Menschen haben so große Angst davor, diese Grenzlinie zu überqueren, dass sie sich nicht einmal in ihre Nähe wagen.

Um effektive Notfallpläne aufstellen und durchziehen zu können, müssen wir lernen, besser mit solchen und anderen Bedenken umzugehen (und "besser umgehen" bedeutet nicht, dass wir sie einfach unterdrücken sollen). Emotionen können effektive Entscheidungsprozesse untergraben, denn sie "erzeugen eine starke Voreingenommenheit gegen objektive Fakten oder beeinträchtigen uns sogar in Mechanismen, die uns bei der Entscheidungsfindung unterstützen, beispielsweise in unserem Arbeitsgedächtnis", schreibt USC-Neurowissenschaftler Antonio Damasio (und diese Erfahrung haben Sie sicherlich alle schon am eigenen Leib gemacht).

Genau das passiert, wenn die aktive Entscheidung zum Ignorieren (die das Wesen eines Notfallplans ausmacht) in uns Emotionen erzeugt, die wir nicht richtig erfassen können.

Wenn wir mit übergroßen Anforderungen an unsere Zeit konfrontiert sind, reagieren wir vielleicht mit Nervosität und innerer Anspannung, bekommen Angst, ärgern uns oder werden sogar wütend. Aber

oft sind uns diese Gefühle gar nicht richtig bewusst, oder wir setzen nicht uns nicht intensiv genug mit ihnen auseinander, um sinnvoll damit umgehen zu können. Sie strömen einfach unterhalb unseres aktiven Bewusstseins durch uns hindurch und beeinflussen unser Verhalten unweigerlich; doch häufig (vor allem, wenn wir unter Stress stehen) erkennen wir ihren Einfluss gar nicht und versäumen daher die Chance, diejenigen Entscheidungen zu treffen, die unseren Bedürfnissen am nächsten kommen.

Besser mit Ihren Emotionen umgehen zu lernen, ist eine schwierige Aufgabe, aber es gibt ein paar Strategien, die Ihnen dabei helfen können:

- Adjustieren Sie Ihre Denkmodelle so, dass sie die Wichtigkeit Ihrer Emotionen und die Rolle, die diese in Ihrem rationalen Denken und Ihren Entscheidungsprozessen spielen, berücksichtigen. Unsere Erfahrungen hängen von unserer Vorstellungswelt ab.
- Sorgen Sie besser für Ihr körperliches Wohl. Durch regelmäßige Bewegung und genügend Schlaf können Sie Ihre Fähigkeit zur Wahrnehmung und Regulation Ihrer Gefühle deutlich verbessern.
- Praktizieren Sie regelmäßig irgendeine Form von Achtsamkeitstraining. Durch Meditation, Tagebuchführen und andere Reflexionsübungen lernen Sie, Ihre Gedanken besser zu lenken. Das hilft Ihnen dabei, auch Ihre Emotionen intensiver zu *spüren*, und eröffnet Ihnen eine neue Sichtweise Ihrer Erfahrungen, sodass Sie Ihre Gefühle dann auch besser *durchschauen* können.
- Erweitern Sie Ihr emotionales Vokabular - im wahrsten Sinn des Wortes. Wenn wir über eine breitere Palette an Ausdrücken zur Beschreibung unserer Empfindungen verfügen, können wir nicht nur besser mit anderen Menschen kommunizieren, sondern auch uns selbst besser verstehen.

Letztendlich besteht das Ziel darin, mit dem Unbehagen, das dieses unvermeidliche "Notfallmanagement" in uns bewirkt, besser umgehen zu können. Wir müssen uns dieser problematischen Emotionen bewusst sein, damit wir zu unserer endlosen Aufgabenliste, zu unserem randvollen Postfach und zu den aufmerksamkeitsheischenden Menschen in der langen Schlange vor unserer Bürotür freundlich, aber bestimmt "Nein" sagen können.

---

Ed Batistas Erfahrungen gelten für Sie persönlich. In ihrem Beitrag "[So managen Sie Ihr knappstes Gut](#)" im aktuellen Heft stellen die Autoren Michael Mankins, Chris Brahm und Gegory Caimi, Partner bei der Unternehmensberatung Bain, einen Acht-Punkte-Plan für ein besseres Zeitmanagement eines Unternehmens vor und zeigen anhand von Beispielen, wie sich die einzelnen Punkte umsetzen lassen. Jetzt bei [Amazon bestellen](#) oder das [digitale Heft](#) kaufen.

## MEHR ZUM THEMA

---

**Zeitmanagement: Acht Tipps für mehr Zeit im Job (24.09.2014)**

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/steigende-zahl-der-nachrichten-macht-zeit->

[knapper-a-993405.html](#)

---

**So sparen Sie Zeit, ohne andere vor den Kopf zu stoßen (27.08.2014)**

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/tipp-des-tages/a-986066.html>

---

**Selbstmanagement: Wie Sie Ihre Zeit richtig einsetzen (18.01.2013)**

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-877040.html>

---

**Management: Wie Sie schneller fertig werden (27.03.2014)**

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/selbstmanagement-gegen-hektik-prioritaeten-setzen-a-960099.html>

---

**Gewinnen Sie mehr Zeit - mit einem Time-Box-System (20.08.2014)**

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/tipp-des-tages/a-985942.html>

---

**Blog: Schluss mit endlosen Meetings! (08.11.2012)**

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-864695.html>

---

**So managen Sie Ihr knappstes Gut**

URL: <https://heft.harvardbusinessmanager.de/digital/#HM/2014/10/129124149-2004149-2024149>

---

**Leseprobe: Warum Auszeiten allen guttun**

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-127483323.html>

---

## MEHR IM INTERNET

---

**digitale Heft kaufen**

URL: <http://bit.ly/1sIIVSf>

---

**Amazon bestellen**

URL: <http://amzn.to/1pbG5bp>

---

HBM ist nicht verantwortlich für die Inhalte externer Internetseiten.

---

© Harvard Business Manager 2014

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH