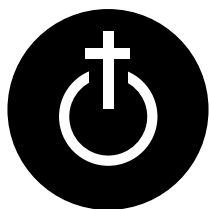


MATT PERMAN

what's best next



Wie das Evangelium deine
Arbeitsweise revolutioniert

VORWORT VON JOHN PIPER

PERMISSION Verlag

© 2024 Permission Verlag GmbH
Afrikastraße 60, 32791 Lage
info@permissionverlag.de
www.permissionverlag.de

ISBN: 978-3-949998-71-3 (Softcover)
ISBN: 978-3-949998-72-0 (E-Book)
ISBN: 978-3-949998-73-7 (Hörbuch)

Titel des Originals: What's Best Next
Copyright © 2014 by Matthew Perman
Published by arrangement with HarperCollins Christian Publishing, Inc.

Sofern nicht anders angegeben, wurden die Bibelstellen der
Schlachter 2000 oder der Elberfelder Bibel entnommen.
Schlachter Version 2000. Copyright © 2000 Genfer Bibelgesellschaft.
Wiedergegeben mit freundlicher Genehmigung. Alle Rechte vorbehalten.
Elberfelder Bibel. Copyright © SCM R.Brockhaus, Witten;
Christliche Verlagsgesellschaft, Dillenburg; 2016

Übersetzung: Viktor Zander
Lektorat: Larissa Eliasch, www.lektoratsstube.de
Satz: Satz & Medien Wieser, Aachen
Druck und Bindung: www.arkadruk.pl

Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede
Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt ins-
besondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und
die Einspeicherung in und Verarbeitung durch elektronische Systeme.

Bei Anmerkungen oder Rückmeldungen zu diesem Buch freuen wir uns
über eine E-Mail an: feedback@permissionverlag.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Vorbemerkung	11
Einleitung	17
Teil 1: Das Wichtigste zuerst	37
1. Warum ist es so schwer, Dinge geregelt zu bekommen?	39
2. Warum Effizienz nicht die Antwort ist	49
3. Warum wir in unserer Produktivität Gott im Zentrum haben müssen	59
4. Ist es Gott wichtig, dass Dinge erledigt werden?	71
Teil 2: Eine vom Evangelium motivierte Produktivität ..	81
5. Warum die Dinge, die du jeden Tag tust, wichtig sind	85
6. Andere höher achten: Liebe als Leitprinzip für das ganze Leben	99
7. Wie das Evangelium uns produktiv macht	121
8. Innere Ruhe, ohne dabei alles im Griff zu haben	137
9. Die Rolle des Gebets und der Schrift in unserer Produktivität	145
10. Das Kernprinzip, um dich effektiv zu machen	153
Teil 3: Definieren	167
11. Was ist deine Mission? Wie man sein Leben nicht verschwendet	171
12. Finde deine Berufung	197
13. Kläre deine Rollen	209
Teil 4: Aufbauen	223
14. Deine Woche im Voraus planen	225
15. Die richtigen routinierten Abläufe erschaffen	243

Teil 5: Reduzieren	255
16. Das Problem an einer vollen Auslastung des Systems	259
17. Die Kunst, Zeit für etwas zu finden	263
18. Zeitverschwender einspannen	279
Teil 6: Erledigen	293
19. Wöchentliche Planung	297
20. E-Mails und Arbeitsabläufe managen	307
21. Projekte und Aktionen managen	319
22. Tägliche Durchführung	335
Teil 7: Ausleben	345
23. Produktivität in Organisationen und in der Gesellschaft	347
24. Die größte Sache der Welt	359
Schlussfolgerung	374
Werkzeugkoffer	377
Kurze Zusammenfassung	379
Wissen, was wir als Nächstes machen	381
Leseempfehlungen	383
Der Online Werkzeugkoffer	389
Erfahre mehr und gib es weiter	391
Danksagung	393
Index	397
Anmerkungen	401
Stimmen zum Buch	415

Vorwort

Dieses Buch ist schlichtweg außergewöhnlich.

Das liegt größtenteils daran, wie Gott Matt Perman gemacht hat. Sein Denken ist mit biblischer Wahrheit gesättigt und er brennt leidenschaftlich – teilweise bis ins Extreme, wie du seinen persönlichen Geschichten entnehmen kannst – dafür, zur Verherrlichung Gottes effektiv zu sein.

Diese zwei Eigenschaften haben sich miteinander verbunden und bringen ein Buch hervor, das auf Gott zentriert ist, Christus erhöht und mit der Bibel durchtränkt ist. Ohne Umschweife widmet es sich Themen wie Al Mohlers mitternächtlicher Produktivität und Seth Godins Methode, sich Zeit für relevante Arbeit freizuschaukeln.

Ich bezweifle, dass es einen Menschen auf diesem Planeten gibt, der sich *sowohl* mit theologischen Fragen *als auch* mit Literatur über Zeitmanagement so tiefgründig und ausführlich auseinandergesetzt hat wie Matt Perman. Diese Kombination ist zuweilen verblüffend.

Natürlich bin ich voreingenommen – nicht unehrlich, hoffe ich, aber voreingenommen. Ich bin seit fast fünfzehn Jahren ein Lehrer, Pastor, Kollege und Freund von Matt. Nach Hunderten von Unterhaltungen über alle möglichen Themen lautet mein Urteil wie folgt: Wir haben hier ein theologisches Gemüt, das mit den Besten Schritt halten kann. Jegliches Gespräch mit Matt über ein beliebiges biblisches oder theologisches Thema erweist sich als nahezu ausnahmslos fruchtbar.

Ich bin auch voreingenommen, weil ich sein Buch als einen kolossalen Beitrag dazu ansehe, den christlichen Hedonismus – die Theologie, für die ich seit vierzig Jahren einstehe – in jeden Winkel des Lebens zu bringen. Tatsächlich schrieb Matt mir in einer E-Mail Folgendes: »Im wahrsten Sinne des Wortes geht es in diesem Buch um die *horizontale* Dimension des christlichen Hedonismus.« Genau das habe ich auch gedacht.

Das bedeutet nichts anderes, als dass es in dem Buch tatsächlich darum geht, wie man so zufrieden in Gott sein kann, dass die Macht seiner Freude freigesetzt wird, »um Menschen inmitten der aktuellen, herausfordernden Umgebung unserer modernen, von Technik und ständigen Unterbrechungen geprägten Ära der Wissensarbeit besser zu lieben«.

Matt sagt: »Dieses Buch ist auch für jene, die nicht meine Glaubenssicht teilen.« Wenn du daran zweifelst, dass ein von Gott durchtränktes Buch für einen säkularen Menschen nützlich ist, dann denke an Rick Warrens *Leben mit Vision*, das sich zig Millionen Mal verkauft hat. »Es geht nicht um Sie. ... Wenn Sie wirklich wissen wollen, warum Sie sich auf diesem Planeten befinden, müssen Sie mit Gott anfangen. Denn Sie sind von ihm aus voller Absicht und für sein Ziel erschaffen worden.« Matts Buch nimmt diese Wahrheit und verleiht ihr Gestalt, damit die besten Dinge erledigt werden.

Ich bin also sehr glücklich, alle möglichen Menschen für dieses Buch zu begeistern. Es gibt auf jeder Seite Überraschendes zu entdecken. Zum Beispiel:

- »Der einzige Weg zur Produktivität besteht darin, zu erkennen, dass man nicht produktiv sein muss.«
- »Dieses Buch ist auch für Stümper und Versager!«
- »Es [ist] nicht langweilig wie Brokkoli, anderen Menschen Gutes zu tun, sondern aufregend wie Steak.«
- »Bei vom Evangelium geleiteter Produktivität geht es [um] die Verbreitung des Evangeliums unter allen Nationen.«
- »Produktivität [ist] die einzige langfristige Lösung der Armut in der Welt.«
- »Produktivität [ist] eine Frucht des Geistes.«
- »Das wichtigste Prinzip der Produktivität [ist] das Bibellesen und das Gebet, noch bevor der Tag beginnt, jeden Tag.«
- »Es [macht] dich produktiver, bei der Arbeit zum Spaß im Internet zu surfen«
- »Im Kern gelten die Dinge als produktiv, die vor dem Jüngsten Gericht Bestand haben – und daher das Prädikat »ewig produktiv« erhalten.«

Möge Gott diesem Buch zur Ehre Christi und zum Wohle der Welt Flügel verleihen und möge es einen Segen auf Matt Permans Haupt bringen, mit Fülle und Freude in jedem Winkel seines Lebens.

John Piper

Vorbemerkung

Die zwölf Mythen darüber,
wie man Dinge geregelt bekommt –
eine Abrechnung

Verstehst du Produktivität auf die richtige Weise? Dieses Buch gibt dir ein neues Verständnis dafür, wie man Dinge erledigen kann, ja mehr noch: was es bedeutet, Dinge zu erledigen.

Die Ideen, für die ich hier plädiere, werden durch beste Forschung und durch die Schrift gestützt, viele davon könnten dir aber neu erscheinen. Hier haben wir die zwölf wichtigsten Mythen über Produktivität, zu deren Überwindung dieses Buch beitragen soll:

Mythos Nr. 1: Bei Produktivität geht es darum, mehr Dinge schneller zu erledigen. Die meisten Menschen denken an *Effizienz*, wenn sie an Produktivität denken – mehr Dinge schneller zu erledigen. Natürlich ist Effizienz wichtig, aber sie ist zweitrangig. Noch wichtiger als Effizienz ist *Effektivität* – die richtigen Dinge zu erledigen. Effizienz ist unwichtig, wenn man von Anfang an die falschen Dinge tut.

Wahrheit: Bei Produktivität geht es in erster Linie um Effektivität und nicht um Effizienz.

Mythos Nr. 2: Man braucht nur die richtigen Techniken und Werkzeuge, um produktiv zu sein. Natürlich macht es Spaß, großartige Werkzeuge und die hilfreichsten Techniken zu verwenden. Genauso wie die Effizienz sind diese aber zweitrangig. Dieses Buch wird dir die hilfreichsten Methoden aufzeigen und dich auf einige wirklich coole Werkzeuge hinweisen, um deine Produktivität zu verbessern. Aber einer der zentralen Grundsätze dieses Buches lautet, dass die Grundlage der Effektivität nicht in erster Linie aus Techniken oder Werkzeugen besteht, sondern aus dem *Charakter*. Die einzige Möglichkeit zum Treffen richtiger Entscheidungen haben wir, wenn wir zuerst die richtige Art von Person sind (Röm 12,1-2; 2Petr 1,5-8).

Wahrheit: Produktivität rührt in erster Linie vom Charakter her, nicht von Techniken.

Mythos Nr. 3: Es ist nicht notwendig, darüber nachzudenken, was Gott über Produktivität zu sagen hat. Ich will damit

nicht implizieren, dass man Christ sein muss, um Dinge geregelt zu bekommen oder darüber zu schreiben, wie man Dinge geregelt bekommt. Vieles davon fällt in den Bereich der allgemeinen Gnade und wir können von Menschen aus den unterschiedlichsten Perspektiven eine Menge lernen.

Problematisch wird es dann, wenn wir an diesem Punkt stehenbleiben. Ich gebe ein Beispiel: Oft gehen wir mit unserer Planung so um, als wäre das Planen wie jede andere Aktivität. Aber die Schrift lehrt, dass es nicht nur falsch ist, Pläne zu schmieden, ohne Gott zu berücksichtigen, sondern sogar *arrogant* (Jak 4,13-17). Es gibt äußerst bedeutende Dinge, die wir verpassen, wenn wir nicht ernsthaft darüber nachdenken, was Gott über diese Dinge zu sagen hat. Eines der Ziele dieses Buches ist zu zeigen, was diese Dinge sind und dass sie gute Nachrichten sind.

Wahrheit: Wir können nur dann wirklich produktiv sein, wenn all unsere Aktivitäten aus der Liebe zu Gott erwachsen und wir anerkennen, dass er souverän über all unseren Plänen steht.

Mythos Nr. 4: Es ist nicht notwendig, dem Evangelium in unserer Sicht auf Produktivität den zentralen Platz einzuräumen. Wir werden nicht produktiver, indem wir uns noch mehr Mühe geben, selbst wenn die Entwicklung unseres Charakters im Zentrum unserer Anstrengungen steht. Die Kraft hinter unserer Produktivität rührt aus der Erkenntnis, dass wir in Christus durch den Glauben an das Evangelium von Gott angenommen werden, unabhängig von dem, was wir tun. Das bringt Wind in unsere Segel und entfesselt die Macht des Geistes in unserem Leben (Gal 3,5).

Wahrheit: Der einzige Weg zur Produktivität besteht darin, zu erkennen, dass man nicht produktiv sein muss.

Mythos Nr. 5: Um produktiv zu sein, muss man sich selbst (und andere!) straff durchorganisieren. Manchmal haben wir die Vorstellung, dass Menschen, denen es wichtig ist, Dinge zu erledigen, ultra-organisiert, getaktet und wenig flexibel sein müssen. Nichts könnte weiter von der Wahrheit entfernt sein. Wir sind nicht dann am produktivsten, wenn wir bemüht sind, uns selbst streng zu kontrollieren, sondern dann, wenn wir danach streben, uns zu entfesseln. Produktivität kommt von *Hingabe*, nicht von Kontrolle und bloßer Unterwürfigkeit. Deshalb ist es so wichtig, dass wir uns auf unsere Stärken besinnen. Bei einem richtigen Verständnis des Evangeliums ist dies da-

rüber hinaus die Herangehensweise an Produktivität, die sich ganz natürlich ergibt.

Wahrheit: Produktivität kommt von Hingabe, nicht von straffer Kontrolle. Wenn wir motiviert sind, dann müssen wir uns selbst (oder andere) nicht streng kontrollieren.

Mythos Nr. 6: Das Ziel von Zeitmanagement sollte unser Seelenfrieden sein. Seelenfrieden ist etwas Gutes, aber ich werde argumentieren, dass es etwas weitaus Wichtigeres gibt. Der Grund dafür, warum wir danach streben sollten, produktiv zu sein, ist, anderen zur Ehre Gottes zu dienen, und nicht um unseres persönlichen Friedens und Reichtums willen. Ironischerweise folgt Seelenfrieden jedoch dann, wenn unser erstes Ziel das Wohl der anderen ist.

Wahrheit: Bei Produktivität geht es zuerst darum, anderen zur Ehre Gottes Gutes zu tun.

Mythos Nr. 7: Der Weg zum Erfolg besteht darin, sich selbst an die erste Stelle zu setzen. Häufig wird angenommen, wer erfolgreich werden will, sollte sich selbst an erste Stelle setzen und die Ellenbogen ausfahren. Es zeigt sich nicht nur, dass dies eine unchristliche Ethik ist, sondern auch, dass sie nicht funktioniert. Der größte Trend auf dem Markt ist, wie Tim Sanders es ausgedrückt hat, »der Untergang der Barrakudas, Haie und Piranhas und der Aufstieg der netten, schlauen Leute«.¹

Wahrheit: Wir werden dann am produktivsten, wenn wir andere an die erste Stelle setzen und nicht uns selbst.

Mythos Nr. 8: Wir werden Seelenfrieden haben, wenn wir alles unter Kontrolle bekommen können. Das Problem bei dieser Vorstellung ist, dass sie nicht funktioniert. Es ist schlicht unmöglich, alles unter Kontrolle zu haben, und solange wir unsere Zufriedenheit davon abhängig machen, alles unter Kontrolle zu behalten, sind wir zum Scheitern verurteilt. Unser Seelenfrieden muss auf einem anderen Fundament ruhen: dem Evangelium.

Wahrheit: Unsere Zufriedenheit darauf zu bauen, alles unter Kontrolle zu haben, wird niemals funktionieren.

Mythos Nr. 9: To-Do-Listen sind ausreichend. Ich habe jahrelang diesen Fehler gemacht. Ich habe das Buch *Wie ich die Dinge geregelt kriege* gelesen (und habe es geliebt!) und habe alle möglichen Listen mit den nächsten Aktionen, Projektlisten, und »irgendwann/vielleicht«-Listen erstellt, aber ich erreichte selten einen »wasserklaren Geist«.

Stattdessen hätte man meinen typischen Geisteszustand als Tsunami beschreiben können.

Was ich nach und nach erkannte: Zeit ist wie Raum. Genauso, wie man nur eine bestimmte Menge an Dingen in unseren Schränken verstauen kann, gibt es auch nur eine bestimmte Menge an Dingen, die man in unserem Tag unterbringen kann. Wenn wir keinen grundlegenden Zeitplan mit Zeiträumen für unsere wichtigsten Aufgaben verfolgen, dann führt das unweigerlich zu Überlastung.

Wahrheit: Zeit ist wie Raum. Wir müssen Listen als Hilfsmittel für unsere Tätigkeitsfelder ansehen, und nicht als in sich selbst ausreichend, um das zu verfolgen, was wir zu tun haben.

Mythos Nr. 10: Produktivität wird am besten anhand messbarer Ergebnisse definiert. Oft verstehen wir Produktivität als das Erledigen von konkreten Dingen – die geschriebenen E-Mails, die hergestellten Werke, die erledigten Aufgaben. Diese Dinge sind wichtig, aber sie schöpfen nicht die Bandbreite unserer Produktivität aus. Bei Produktivität geht es immer mehr um *immaterielle Dinge* – Beziehungen entwickeln, Verbindungen schaffen, Dinge lernen. Wir müssen immaterielle Dinge in unsere Definition von Produktivität einbauen, oder wir werden selbst zu kurz kommen, weil wir davon ausgehen, dass ein produktiver Tag gleichzusetzen ist mit einer gewissen Anzahl an Stunden, die wir an unserem Schreibtisch sitzen.

Wahrheit: Der größte Beweis für Produktivität kommt aus immateriellen und nicht aus handfesten Dingen.

Mythos Nr. 11: Die Zeit, die wir für die Arbeit aufwenden, ist ein guter Maßstab für unsere Produktivität. Am Schreibtisch zu sitzen ist nicht dasselbe wie produktiv zu sein, daher sollten Arbeitgeber die Produktivität eines Mitarbeiters nicht mehr auf diese Weise messen. Zugleich brauchen andere Dinge weit mehr Zeit, als man meinen würde: Manchmal ist der beste Weg zu Produktivität, wenn man *ineffizient* ist.

Als Folge daraus lässt sich sagen, dass Deadlines zwar gut bei ausführenden Tätigkeiten (der Bereich des persönlichen Managements) funktionieren, aber bei kreativen Tätigkeiten und Ambiguität² (der Bereich der persönlichen Führung) an ihre Grenzen stoßen. Wenn wir Deadlines und das Effizienz-Paradigma beim Umgang mit Unklarheiten verwenden, behindern wir die Produktivität oft eher, statt sie zu fördern.

Wahrheit: Wir müssen Produktivität anhand von Ergebnissen messen, und nicht anhand der aufgewendeten Zeit.

Mythos Nr. 12: Wenn wir bei unserer Arbeit wirklich hart arbeiten oder sogar leiden müssen, dann bedeutet das, dass etwas an unseren Prioritäten nicht stimmt oder wir irgendetwas falsch machen. Ich befürworte nicht die Praxis, aus der Arbeit einen Götzen zu machen, dem wir alles in unserem Leben opfern. Produktivität betrifft alle Bereiche unseres Lebens – die Arbeit, das Zuhause, die Beziehungen, alles –, weil alle Bereiche unseres Lebens Berufungen von Gott sind.

Dennoch werden Menschen, die lange arbeiten, oft zu Unrecht kritisiert. Die Tatsache, dass jemand viel arbeitet, macht diese Person nicht zum Workaholic. Manche Menschen genießen ihre Arbeit wirklich und wollen sehr viel arbeiten. Das ist an und für sich noch kein Hinweis auf einen Workaholic. Manchmal ist es der Weg, den Gott uns vorbereitet hat. Woher haben wir die Vorstellung, dass wir in unserem Arbeitsleben von Leid ausgenommen werden? Wenn wir wegen und bei unserer Arbeit leiden, dann bedeutet das nicht zwangsläufig, dass etwas falsch läuft oder wir sündigen. (Siehe 2.Korinther 11,23–29, wo Paulus sogar Nachtschichten zu seinen vielen Leiden rechnet.)

Wahrheit: Wir werden (manchmal) wegen unserer Arbeit leiden, und es ist keine Sünde.³

Vielleicht hältst du einige – oder sogar alle – dieser Mythen für wahr. Dieses Buch wird dir nicht nur dabei helfen, zu sehen, warum sie falsch sind. Es wird dir auch eine Alternative anbieten – eine Sichtweise auf Produktivität, bei der Gott im Zentrum steht.



KAPITEL 1

Warum ist es so schwer, Dinge geregelt zu bekommen?

Wie sich die Arbeitswelt verändert hat; sowie
die Vorstellung der Bösewichte

»Man kann den Wissensarbeiter nicht ständig kontrollieren oder genau überwachen. Man kann ihm nur helfen. Führen aber muss er sich selbst und zwar so, dass er gezielt Ergebnisse liefert und einen Beitrag leistet; dass er, mit anderen Worten, effektiv ist.«

– Peter Drucker, *The Effective Executive*

Warum ist es so schwer, Dinge geregelt zu bekommen?

Eine Leserin meines Blogs und höchst erfolgreiche Frau in der Geschäftswelt sagte mir vor Kurzem: »Ich bin im Moment bei meiner Arbeit massiv überlastet. Das Schlimmste daran ist, dass ich immer noch kein System gefunden habe, um alles zu managen, das bei mir gut funktioniert und mit dem ich zufrieden bin.«

Ein anderer Freund von mir, der bei einer christlichen Organisation arbeitet, hat mir vor Kurzem auf Facebook geschrieben: »Echt jetzt? Ich geh zu einer normalen Zeit aus dem Büro!? Blöd nur, dass es nicht zählt, wenn man dafür Arbeit mit nach Hause bringt.«

Die meisten von uns können das nachempfinden. Wir haben viel zu

viel zu tun und zu wenig Zeit dafür. Wir fühlen uns dauergestresst, überarbeitet und überlastet. Und dank neuer Technologie und neuen Medien strömt mehr auf uns ein als je zuvor in der Geschichte. Aber das Problem geht viel tiefer. Die Wurzel der Herausforderung liegt in einer großen Veränderung, die unsere Gesellschaft im Wesen der Arbeit erlebt hat.

Der Aufstieg der Wissensarbeit

Was ist Wissensarbeit?

Bis vor wenigen Jahrzehnten waren wir hauptsächlich eine von Industrie geprägte Wirtschaft. In dieser Ära war Arbeit für die meisten Menschen klar definiert. Wenn du ein Landwirt warst, musstest du Felder pflügen, Kühe melken und Ausrüstung instand halten. Die Arbeit war schwer und umfasste vielleicht lange Arbeitszeiten. Aber die (meisten) Aufgaben waren allgemein unkompliziert und selbsterklärend. (Nicht zu erwähnen, dass man wahrscheinlich jemanden hatte, der einen eingewiesen hatte, bevor man die volle Verantwortung übernahm.)

Mit dem Wechsel zu einer Wissensökonomie hat sich das Wesen der Arbeit verändert. Anders als im Industriezeitalter, als die Aufgaben allgemein selbsterklärend waren, besteht die Essenz der Wissensarbeit darin, dass du nicht nur die Arbeit *tun* musst, sondern auch *definieren* musst, was genau die Arbeit ist.

Wenn du etwa dein Haus streichst (eine Form von körperlicher Arbeit), kannst du sofort sehen, wo als Nächstes gestrichen werden muss. Aber wenn du hundert E-Mails am Tag bekommst (eine Form von Wissensarbeit), von denen die meisten mehr schlecht als recht auf den Punkt kommen, liegen die nächsten Aufgaben üblicherweise nicht vordefiniert auf der Hand. Du musst herausfinden, *was* du mit jeder E-Mail tun sollst, und dann herausfinden, wie du das in den ganzen Rest deiner Arbeit integrieren kannst, die du bereits definiert hast (oder noch definieren musst).

Die meisten von uns haben der Fähigkeit, unsere Arbeit klar zu definieren, zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Deshalb fühlt es sich oft so an, als würden unsere Arbeitstage niemals enden. Wenn deine Arbeit nicht klar definiert ist, dann kann es niemals ein Ende geben.

Wissensarbeit

»Wissensarbeit« ist ein Begriff, den Peter Drucker geprägt hat. Er steht für Arbeit, die hauptsächlich aus dem Erschaffen, Verwenden und Mitteilen von Wissen besteht, im Gegensatz zur körperlichen Arbeit. Jede Arbeit, deren Fokus darin besteht, Ideen hervorzubringen, sie mitzuteilen und anzuführen (dazu gehört auch dein Privat- und Familienleben), ist Wissensarbeit.

Was ist an Wissensarbeit so einzigartig

Bei der Wissensarbeit geht es nicht nur um das Erschaffen und Nutzen von Wissen, sondern um mehr als das. Denn wenn deine Arbeit darin besteht, Wissen zu erschaffen und zu verwenden, dann gibt es eine wichtige Konsequenz: Per Definition muss sie in erster Linie in Eigenregie erfolgen.

Peter Drucker drückt das sehr gut aus: »Man kann den Wissensarbeiter nicht ständig kontrollieren oder genau überwachen. Man kann ihm nur helfen. Führen aber muss er sich selbst und zwar so, dass er gezielt Ergebnisse liefert und einen Beitrag leistet; dass er, mit anderen Worten, effektiv ist.«¹³

Die Freiheit, die uns das gibt, ist etwas Fantastisches. Aber es ist auch eine Herausforderung.

Was ist an Wissensarbeit herausfordernd?

Manche Menschen denken, dass es offensichtlich ist, zu wissen, wie Dinge geregelt werden – dass es den Menschen ganz natürlich zufällt und dass wir daher nicht so viel Zeit dafür verschwenden müssen.

Aber das ist nicht der Fall. Peter Drucker weist darauf hin, dass er in mehr als fünfzig Jahren Beratungstätigkeit kein »Naturtalent« gefunden hat, d. h. jemanden, der instinktiv effektiv ist. *Jeder* effektive Mensch, dem er begegnet ist – und das sind bei dem vielleicht größten Berater und Wirtschaftsdenker des zwanzigsten Jahrhunderts eine ganze Menge – musste daran arbeiten, effektiv zu werden.

Brillante Einsicht, harte Arbeit und gute Absichten sind nicht genug. Effektivität ist eine unverwechselbare Eigenschaft, die erlernt werden muss. Manche Menschen sind näher dran als andere, und jeder ist von Natur aus so beschaffen, dass er fähig ist, effektiv zu sein. Aber Effektivität ist etwas, das wir lernen – so wie das Lesen.¹⁴ Drucker drückt es gut

aus: »Um einigermaßen effektiv zu sein, reichen Intelligenz, Fleiß und Wissen allein nicht aus. Effektivität ist eine andere, eine eigene Qualität.«¹⁵

Scott Belsky, Gründer von Behance (deren Mission lautet, »die kreative Welt zu organisieren«) und Autor des Buches *Making Ideas Happen* trifft dieselbe Aussage. Belskys Fokus lag auf der kreativen Welt (auch eine Form der Wissensarbeit). Dort gibt es oft die Vorstellung, dass eine großartige Idee ganz natürlich Realität wird, wenn man sie erstmal hat. Belsky widerspricht und schreibt: »Ideen werden nicht umgesetzt, weil sie großartig sind. Ebenso wenig durch Zufall. Zu lange hat sich die falsche Vorstellung gehalten, dass große Ideen unausweichlich zum Erfolg führen. ... Kreative Menschen sind bekannt dafür, spontan zu handeln: Improvisieren und nach Intuition handeln ist in gewisser Weise die heilige Essenz dessen, was wir tun und wer wir sind. Wenn wir jedoch sorgfältig analysieren, wie die erfolgreichsten und produktivsten Kreativen, Unternehmer und Wirtschaftsleute wirklich Ideen in die Tat umsetzen, dann zeigt es sich, dass »eine Idee haben« nur ein kleiner Teil des Prozesses ist, vielleicht nur 1 Prozent der Reise.«¹⁶

Belsky fügt später hinzu: »Die Ideen, die Industriezweige weiterbringen, sind nicht das Ergebnis ungeheurer kreativer Einsichten, sondern meisterhafter Verwaltung.«¹⁷

Es braucht also mehr als Enthusiasmus, großartige Ideen, angeborenes Talent und harte Arbeit, um Dinge zu erledigen. Es braucht eine Methode.

Der Bösewicht namens Ambiguität

Ambiguität in der Definition unserer Arbeit

Wissensarbeit konfrontiert uns somit von Angesicht zu Angesicht mit dem ersten Bösewicht in dieser Geschichte: Ambiguität. Mehrdeutigkeit ist nicht unbedingt an und für sich ein Bösewicht. Es ist eine gute Sache, dass Wissensarbeit in ihrem Kern darin besteht, aus Ambiguität Klarheit zu schaffen und gute Entscheidungen zu treffen (d. h. das zu bestimmen, was man als Nächstes tut). Aber wenn wir nicht wissen, wie man Wissensarbeit *tut*, dann wird Ambiguität zu einem Bösewicht, weil sie uns frustriert, das Leben schwerer macht und uns zeitweise besiegt. Es ist, als würde man ins Schwimmbecken springen, ohne zu wissen, wie man schwimmt. Jobs sind heutzutage nicht so klar, wie sie

es im Industriezeitalter waren, doch uns sind nicht die Fähigkeiten beigebracht worden, uns in diesem Umfeld zu bewegen, zu lernen, wie wir unsere Arbeit definieren sollen, und uns selbst für mehr Effektivität zu managen.

Außerdem fallen die effektivsten Strategien des Wissenszeitalters nicht voll ausgereift vom Himmel. Wir müssen sie herausfinden – und das geschieht durch Trial-and-Error. Als Gesellschaft sind wir immer noch dabei, die besten Praktiken herauszufinden, um uns in der Wissensarbeit zurechtzufinden – was bedeutet, dass wir unterwegs vielen Problemen und vielen Praktiken begegnen, die nicht funktionieren.

Es gibt ebenfalls andere Faktoren:

- Wir wechseln häufiger die Arbeitsstellen.
- Wir haben viel mehr Aufgaben als je zuvor, die keiner Routine folgen.
- Vielen Menschen in hochspezialisierten Berufen wie Ärzte, Ingenieure, Webentwickler, Wirtschaftsanalysten, Pastoren usw. wird in vielen Einzelheiten beigebracht, wie sie die Aktivitäten ihrer Arbeit an sich ausführen sollen (Gott sei Dank!), aber ihnen wird nicht viel über den *Prozess* beigebracht, ihre Arbeit zu koordinieren und andere zu managen und anzuleiten.

Mit dem Wechsel vom Industriezeitalter zum Wissenszeitalter müssen wir jetzt mehr als je zuvor entscheiden, *was* wir tun sollen, *wann* wir es tun sollen und *wie* wir es tun sollen.

Ambiguität bei der Definition der Richtung unseres Lebens

Das Problem der Ambiguität betrifft uns nicht nur auf der Ebene der Definition unserer Arbeit, sondern auch in der Definition der Richtung unseres Lebens. Unser gegenwärtiges Zeitalter ist wie kein anderes in der Geschichte. Hinsichtlich dessen, was wir mit unserem Leben anfangen sollen, haben wir mehr Auswahl und Gelegenheiten vor uns, als wir überhaupt begreifen können. Viele von uns (darunter ich selbst) haben es schwer gefunden, herauszufinden, was wir mit unserem Leben anfangen sollen. Und wenn wir nach Wegweisung gesucht haben, wie wir uns auf diesem Gebiet zurechtfinden sollen, dann haben wir nicht viel gefunden.

Viele sind immer noch unterwegs und versuchen es herauszufinden. Das kann funktionieren, aber es ist ein schwerer Weg. Andere vermas-

seln es komplett. Zu viele Christen in ihren Zwanzigern leben bei ihren Eltern im Keller und spielen Videospiele. Davon abgesehen ist es für viel zu viele Menschen in allen Lebensphasen unklar, was sie tun sollen. Wir müssen wissen, wie wir auf dieser Ebene gute Entscheidungen treffen, ohne eine Art Landkarte zu erwarten, die uns jede Einzelheit verrät. Das ist auch ein Teil dessen, was Selbstmanagement bedeutet, sowie ein Aspekt, dem wir uns später im Buch widmen werden.

Der Aufstieg der Vernetzung

Der Aufstieg der Wissensarbeit fand etwa in den letzten sechzig Jahren statt. Wir haben in den letzten fünfzehn Jahren eine sogar noch größere Revolution erlebt: der Aufstieg der Vernetzung. Entfernung ist nicht mehr das Hindernis, das sie einst war. Tim Sanders hat es so ausgedrückt: Früher »waren Beziehungen meistens ortsgebunden, und dein gesamtes Wirtschaftsnetzwerk bestand nur aus einer Handvoll Leuten.«¹⁸ Heute gehen unsere Netzwerke in die Hunderte und Tausende, und wir können uns mit Menschen auf der ganzen Welt via E-Mail, Facebook, Twitter und Co. in Verbindung setzen.

Und wir können das tun, während wir eigentlich mit ganz anderen Dingen beschäftigt sind. Wir können im Garten im Zelt schlafen, beim Laufen sein (die Zeit, in der ich es am wenigsten mag, angerufen zu werden) oder in einem Meeting stecken. Wir können sogar internationale Nachrichten schreiben. Als ich vor Kurzem in China war, fühlte es sich fast so an, als wenn ich gar nicht weg wäre, weil ich durch Textnachrichten im ständigen Austausch mit meiner Frau stand (obwohl ich damit für eine ziemlich hohe Rechnung gesorgt habe).

Die Ausbreitung der Technik hat nicht nur unsere tägliche Informationsflut vergrößert. Sie hat auch die Veränderung in der Gesellschaft und in der gesamten Arbeitswelt astronomisch beschleunigt. Tim Sanders merkt an: »Vor der Informationsrevolution veränderte sich die Wirtschaft schrittweise und Vorbilder aus der Wirtschaft veralteten sogar noch langsamer. Der Wertewandel vollzog sich über Jahrzehnte und mehr. Du konntest ans College gehen, einen Masterabschluss machen und vierzig Jahre lang arbeiten, und dein reines Arbeitswissen blieb relevant.«¹⁹

Heute jedoch sind unsere Fähigkeiten schneller veraltet (außer die große, funktionsübergreifende Fähigkeit, Dinge zu erledigen!). Wir

müssen nicht nur Tag für Tag mit all den Informationen Schritt halten, die uns über den Weg laufen, sondern müssen auch unsere Fähigkeiten und unser Wissen mit den massiven Veränderungen auf dem Laufenden halten, die auf der Ebene von Arbeit und Gesellschaft rasant vor sich gehen.

Das ist etwas ganz Fantastisches und hat Auswirkungen darauf, wie wir alles tun. Es hat aber auch dazu geführt, dass es eine ganze Menge mehr zu managen gibt – was uns zum zweiten Bösewicht bringt.

Der Bösewicht der Überlastung

Genau wie etwas Gutes (der Aufstieg der Wissensarbeit) uns mit dem ersten Bösewicht konfrontiert hat, so konfrontiert uns der Aufstieg der Massenvernetzung, obwohl sie an sich wunderbar ist, mit einem zweiten Bösewicht: mit Überlastung.

Mit *massiver* Überlastung.

Im Jahr 2008 bestand das Internet aus einer Billion Seiten. Diese Zahl ist exponentiell angestiegen, sodass die Menge an Informationen im Jahr 2013 sich alle zweiundsiebzig Stunden verdoppelte. Alle zweiundsiebzig Stunden – alle drei Tage – *verdoppelt* sich die Informationsmenge im Internet.

2010 wurden 95 Billionen E-Mails verschickt (etwa 260 Milliarden pro Tag). Das sind im Schnitt 153 E-Mails pro Nutzer pro Tag (es gab Anfang 2010 etwa 1,86 Milliarden Internetnutzer). Aktuell werden täglich 92 Millionen Tweets gepostet und täglich 2,5 Milliarden Fotos bei Facebook hochgeladen.

Diese Informationsflut ist erdrückend – nicht nur insgesamt betrachtet, sondern auch individuell gesehen (ich glaube, die meisten dieser 95 Billion E-Mails landeten in meinem Postfach). Wir alle spüren das. Es ist fast unmöglich, Schritt zu halten.

Wie treffen wir inmitten dieser Überlastung gute Entscheidungen? Und wie können wir dafür sorgen, dass uns diese Überlastung nicht erdrückt? Wir können nicht einfach dahingleiten wie ein Schiff ohne Ruder, und hoffen, dass alles gut laufen wird. Wir müssen die Initiative ergreifen und lernen, wie wir uns damit zurechtfinden und trotz der widrigen Umstände Dinge erledigen.

Wir müssen lernen, wie man *arbeitet*

Der springende Punkt ist: Wir verwenden Taktiken aus dem Industriezeitalter für die Arbeit des Wissenszeitalters. Und das funktioniert nicht.

Wir müssen noch mehr Aufmerksamkeit darauf lenken, zu lernen, wie man arbeitet. Nicht nur den speziellen Inhalt unserer Arbeit, sondern die allumfassende, funktionsübergreifende Fähigkeit, wie man ganz allgemein Dinge erledigt – was David Allen die »leistungsfähige Steuerung von Arbeitsabläufen«²⁰ nennt. Das kann das Erledigen von Dingen entspannter, einfach und *möglich* machen.

Anders ausgedrückt: Es gibt tatsächlich zwei Bestandteile unserer Arbeitsweise, einmal die Jobfertigkeiten *an sich* – Finanzberichte erstellen, Web-Content schreiben, Predigten halten, Meetings leiten, usw. – und dann gibt es *den Prozess, wie man die Arbeit ganz allgemein tun soll*.

Als Gesellschaft haben wir es ziemlich gut hinbekommen, zu lernen, wie man unseren Arbeitsinhalt ausübt. Aber wir waren nicht so gut darin, den allumfassenden Prozess des Managens unserer Arbeit zu erlernen: Wie man im Blick behält, was zu tun ist; Entscheidungen treffen, was wir als Nächstes tun sollen; es vermeiden, uns selbst zu überlasten – und all dies inmitten von fünfundsiebzig E-Mails, zwölf Anrufen und achtzehn Unterbrechungen pro Tag.

In vergangenen Zeiten wäre das keine so große Sache gewesen. Aber heute ist es das wegen dem Aufstieg der Wissensarbeit und der daraus folgenden Ambiguität in Verbindung mit der Überlastung, die sich aus der Massenvernetzung ergibt.

Effektivität kann man lernen

Ich habe bereits erwähnt, dass man Effektivität *lernen* muss. Die gute Nachricht lautet: Drucker hat herausgefunden, dass jeder, der daran arbeitet, effektiv zu sein, erfolgreich ist. Und genau das sagt auch Belsky. Effektivität muss gelernt werden und *kann* glücklicherweise auch gelernt werden.

Wenn wir Effektivität lernen wollen, müssen wir es richtig tun. Viele Menschen biegen an dieser Stelle jedoch falsch ab. Im nächsten Kapitel werden wir herausfinden, wie die Antwort *nicht* lautet.

Die Infobox

Kernaussage

Der Grund dafür, warum es so schwer ist, Dinge geregelt zu bekommen, liegt darin, dass wir als Gesellschaft von einer Industriegesellschaft zu einer Wissensgesellschaft geworden sind, aber unsere Strategien und Taktiken nicht mit dem Wesen der Wissensarbeit in Übereinstimmung gebracht haben. Daraus folgt, dass wir den Herausforderungen der Ambiguität und der Überlastung unvorbereitet begegnen.

Wichtigstes Zitat

»Wenn wir jedoch sehr sorgfältig analysieren, wie die erfolgreichsten und produktivsten Kreativen, Unternehmer und Wirtschaftsleute wirklich Ideen in die Tat umsetzen, dann zeigt es sich, dass ›eine Idee haben‹ nur ein kleiner Teil des Prozesses ist, vielleicht nur 1 Prozent der Reise.«

– Scott Branson, *Making Ideas Happen*

Weitere Ressourcen

David Allen, »Eine neue Praxis für eine neue Wirklichkeit«, Kapitel 1 in *Wie ich die Dinge geregelt kriege*

Peter Drucker, »Effektivität kann man lernen«, Kapitel 1 in *Die ideale Führungskraft*

Sofortige Anwendung

Weißt du, was dein Job ist? Ob Student, Arbeiter oder Hausfrau: Denke über den Hauptzweck deiner Arbeit nach und schreibe ihn auf.