

# Erfolg durch *EffEff*-Umgang mit der Zeit

Der STUFEN-Weg zur  
individuell-optimalen Selbst-Entwicklung



ZUM **ERFOLG**  
**STUFEN**  
STIFTUNG



Jan Eggert  
Georg Schmitt

## Erfolg durch *EffEff*-Umgang mit der Zeit

Der STUFEN-Weg zur individuell-optimalen Selbst-Entwicklung

Ob als Schüler, Student, Berufstätiger oder auch beim Start und Gestaltung des dritten Lebensabschnittes, ist es in jeder Lebensphase wichtig, wie und was wir in unserer Lebenszeit verwirklichen. Souveränes Umgehen mit der Zeit **nützt lebenslang!**

Oftmals wird von »Zeitmanagement« gesprochen, was irreführend ist, denn Zeit lässt sich nicht managen. Nur wir selbst können durch das **Setzen von Prioritäten**, im Einklang mit unseren individuellen **Stärken**, den Umgang mit der Zeit **effektiv und effizient** gestalten.

Alle Übungen aus diesem Buch können vor dem Hintergrund **persönlicher Zielsetzungen** und Definitionen von Erfolg ausgeführt werden. Sinn und Ziel der Schriftenreihe der STUFEN-Stiftung ist es, möglichst vielen Menschen Hilfe zu geben, ein persönlich und beruflich erfolgreiches Leben zu gestalten.

**ERFOLG ist die innere ZUFRIEDENHEIT**  
aufgrund von **ART und GRAD SINN-basierter ZIELERREICHUNG**  
im Hinblick auf die individuelle **PERSÖNLICHKEITS-STRUKTUR**



# Inhalt

Geleitwort des Herausgebers und der Herausgeberin	6
Vorwort der Autoren	8
Nutze dieses Buch <i>EffEff</i> : Effektiv und Effizient	12
<b>Modul I Das Phänomen Zeit</b>	<b>16</b>
1. Qualität und Quantität der Zeit	16
2. Prioritäten und Zielsetzung	18
3. Ziele: Was und wozu?	20
4. Das persönliche Zeitkapital	24
5. Persönliche Zielsetzung für die Buchlektüre	26
6. Faktor Zeit im Lernprozess	28
<b>Modul II Persönlichkeit und Umgang mit der Zeit</b>	<b>36</b>
1. Persönlichkeits-Strukturen	36
2. Stufen-Kurz-Analyse (SKA)	40
3. Nicht-Stärken versus Schwächen	40
4. Johari-Fenster	42
5. Persönlichkeitsspezifische Zeitfallen	48
<b>Modul III Zeitfallen: Ursachen und Vermeidung</b>	<b>54</b>
1. Was sind meine Zeitfallen?	54
2. Studentenalltag Paul Schneider	55
3. Zeitverwendungs-Analyse	59
4. Typische Zeitfallen	60
5. Der Sägeblatt-Effekt und seine Auswirkungen	64
6. Mythos Multitasking	65
7. Prokrastination	68
8. Innere Blockaden	70
9. Zeitfallen im digitalen Zeitalter	71
<b>Modul IV Methoden des Prioritäten-Managements</b>	<b>76</b>
1. Die 25.000 \$-Story	76
2. Schriftlichkeit – Struktur – Ordnung	78
3. Prioritäten und ihre Grundlagen erkennen	82
4. A/B plus 100/C minus 50	87
5. Engpass-Konzentrierte Strategie (EKS®)	90
6. Positive Gewohnheiten und Routinen ausbilden	96

7. Positives Verhalten vorleben und weitergeben	96
8. Intrinsische Motivation	97
9. Glücks- und Erfolgstagebuch	98
<b>Modul V Tages- und Wochenplanung</b>	<b>102</b>
1. Strategie zur <i>EffEff</i> Tages- und Wochenplanung	102
2. Persönliche Tages-Leistungskurve	104
3. Transparenz der Tages- und Wochenplanung	108
4. Optimierung der Aufgaben-ABC-Zeitverteilung	109
5. Persönliche Reflexionen	111
6. Zeigarnik-Effekt	111
7. Persönlichkeit und individuelle Planung	114
8. Freizeit als fester Bestandteil der Wochenplanung	115
<b>Modul VI Zeit <i>EffEff</i> im Team</b>	<b>120</b>
1. Das kollektive Zeitkapital	120
2. Methode TEAM	122
3. Personen-Aktivitäts-Listen	124
4. Besprechungs-Management	125
5. Nutzen von Checklisten	126
6. Umgang mit Zwischenfällen	127
<b>Modul VII <i>EffEff</i>-Mental- und Handlungsprozesse</b>	<b>132</b>
1. <i>Flow</i> -Erleben und seine Merkmale	133
2. <i>Team-flow</i>	140
3. Pomodoro-Technik	141
4. Poka Yoke	142
<b>Modul VIII Reflexion und Ausblick</b>	<b>148</b>
1. Welche Ziele wurden erreicht?	148
2. Reflexion: Was nimmst du aus der Lektüre für dich mit?	151
3. <i>EffEff</i> -Umgang mit der Zeit: Ein Resümee	151
<b>Anhang</b>	<b>157</b>
1. Personenregister	157
2. Zitierte und weiterführende Literatur	159
3. Abbildungsverzeichnis	163
4. Stichwort-Verzeichnis	164
5. Zu den Autoren	166
6. STUFEN-Informationen	166



## 6. Faktor Zeit im Lernprozess

Die Gedächtnisforschung hat herausgefunden, dass ein optimales Timing den Lernerfolg enorm steigert. Bereits um 1885 befasste sich Hermann Ebbinghaus, Psychologe und Begründer der experimentellen Gedächtnisforschung, mit der Frage des Lernens und Vergessens. Auch wenn sein Modell schon über 100 Jahre alt ist, sind dessen Grundzüge heute noch relevant.<sup>5</sup> Er fragte sich, wie man die Gedächtnisleistung untersuchen kann, ohne auf vorhandenes Wissen zurückzugreifen und somit Assoziationen auszulösen. Das brachte ihn auf die Idee, Versuche mit sinnlosen Silbensequenzen aus einfachen Konsonanten und je einem Vokal in der Mitte durchzuführen. Sie schaffen keine Assoziationen und lösen kein gesteigertes Lerninteresse aus.

Mit dem Ziel, zu ermitteln, wie schnell Erlerntes wieder vergessen wird, hat er dies in bestimmten Zeitabständen systematisch gemessen. Er prägte sich dafür die Silbensequenzen so lange ein, bis er sie korrekt wiedergeben konnte und stellte fest, dass:

- ▷ 60 % nach 20 Minuten
- ▷ 45 % nach einer Stunde
- ▷ 34 % nach einem Tag
- ▷ 23 % nach 6 Tagen

von dem Gelernten in Erinnerung bleibt. Auf lange Sicht waren es noch 15 %. Die *Ebbinghaus'sche Vergessenskurve* zeigt den Grad des Vergessens in Abhängigkeit von der Zeit.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Vgl. Helmut E. Lück (2002). *Geschichte der Psychologie. Strömungen, Schulen, Entwicklungen* (= Grundriss der Psychologie. Bd. 1 = Kohlhammer-Urban-Taschenbücher. Bd. 550). Stuttgart. S. 51–54.

<sup>6</sup> Siehe Hermann Ebbinghaus (1885). *Über das Gedächtnis. Untersuchungen zur experimentellen Psychologie*. Leipzig.

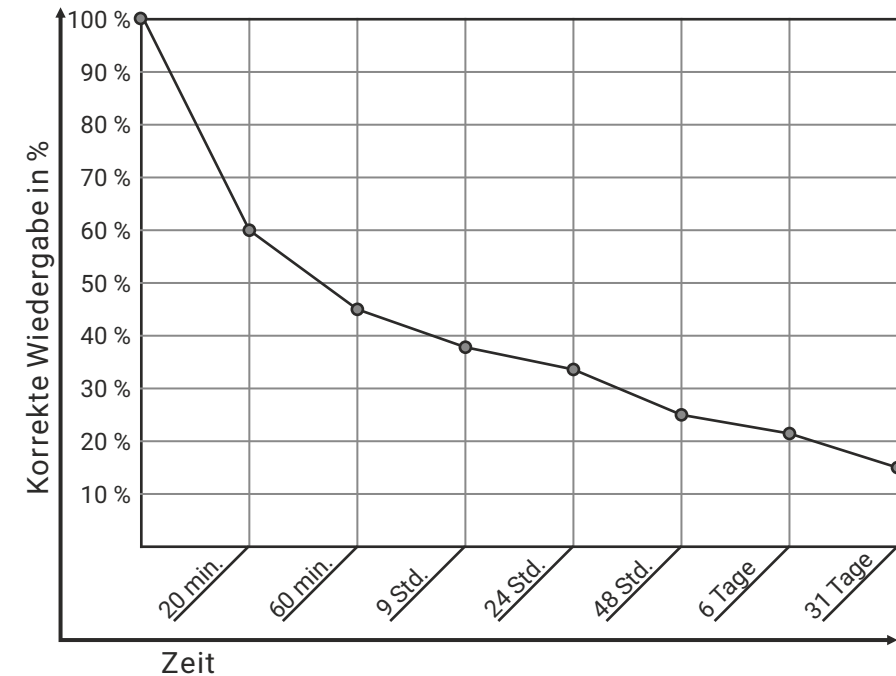


Abbildung 2: Vergessenskurve nach Ebbinghaus

Mit systematischem Wiederholen des Lernstoffes in exponentiell größer werdenden Zeitabständen wird die Vergessenskurve progressiv abgeschwächt. Daher ist Wiederholen am Anfang einer Neubearbeitung am wichtigsten, weil dann die meisten Informationen verloren gehen. So ist es von Vorteil, einen Plan zu entwickeln, dieses Buch mit intervallgesteuerten Wiederholungen zu bearbeiten. Ganz nach dem lateinischen Ausspruch: »Repetitio est mater studiorum«.<sup>7</sup> Die nachstehende Grafik zeigt, wie durch systematisches Wiederholen des Lernstoffes, in immer größer werdenden Zeitabständen, die Vergessenskurve abflacht.

<sup>7</sup> Übersetzt aus dem Latein: »Die Wiederholung ist die Mutter des Studierens«

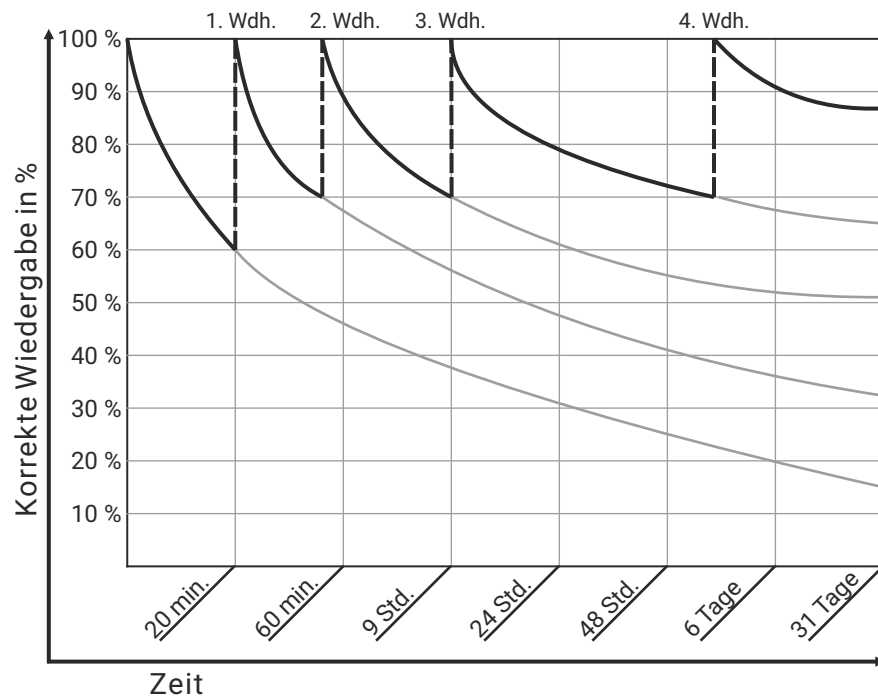


Abbildung 3: Vergessenskurve »abflachen durch Wiederholen«

Die *Ebbinghaus'sche Vergessenskurve* wird nicht nur in der Pädagogik, sondern auch sonst vielfältig genutzt, wie zum Beispiel in der Werbepsychologie. Die Taktung der Werbung wird in ihren Wiederholungen so geschaltet, dass sie im Bewusstsein der Menschen präsent bleibt. Bei neuen Produkten werden Fernsehspots in kürzeren Zeitabständen geschaltet und dann, wenn beim Verbraucher die Vergessenskurve abflacht, in längeren Zeitspannen. Mit einer komplexbildenden Informationsstruktur mit Schlüsselwörtern, Farben, Bildern, etc. erhöht sich das Behaltensvolumen, wobei die spezifische Form der Vergessenskurve erhalten bleibt. In diesem Sinne ist es wichtig, bei der Bearbeitung dieses Buches die für dich wichtigen Informationen verknüpft mit deinem Vorwissen, optimal aufzubereiten und

mit intervallgesteuerten Wiederholungen zu verinnerlichen. Es benötigt zwar ein hohes Maß an Zeit und Energie, um ein Fundament an Wissen aufzubauen, gleichzeitig beschleunigt sich der Lernprozess jedes Mal, wenn etwas Neues dazugelernt wurde. An vernetztes Wissen kann leichter und komplexer angeknüpft und aufgebaut werden.

Hirnphysiologisch lässt es sich wie folgt beschreiben: In unserem Gehirnnetzwerk bauen wir neue Nervenverbindungen – Synapsen – auf, die sich bei jeder Aktivierung weiter verzweigen und verstärken, aber bei Nichtaktivierung degenerieren. Mit jeder Aktivierung (Wiederholung) werden die neuronalen Netze wieder verstärkt, womit die Informationen stabilisierend verinnerlicht werden.

Etwas anders, jedoch keineswegs grundlegend verschieden, verhält es sich mit dem Erlernen von Fähigkeiten. Hierbei gibt es abwechselnde Phasen, in denen man zügig Fortschritte durch Übung macht oder die als Stillstand wahrgenommen werden. Nachdem erste Erfolge beim Erlernen einer Fähigkeit eingetreten sind, stagniert der Lernfortschritt, obwohl man dabei ist, die Fähigkeit zu optimieren. Diese Phase wird in der Lernpsychologie als »Lernplateau« bezeichnet und ist Voraussetzung für langfristigen Lernfortschritt. Das Gehirn ist dann damit beschäftigt, den Lernstoff zu verarbeiten und entwickelt in dieser Zeit neue Automatisierungs-Strukturen. Diese sind wichtige Voraussetzungen für den weiteren Lernerfolg und Fundament für die nächsten größeren Fortschritte. Ist das Lernplateau erst einmal durchschritten, läuft viel Erlerntes automatisch ab, ohne dass wir darüber nachdenken müssen. Wir befinden uns in der sogenannten Komfortzone, aus der wir uns herausbewegen müssen, um uns neuen Herausforderungen zu stellen und dazuzulernen.

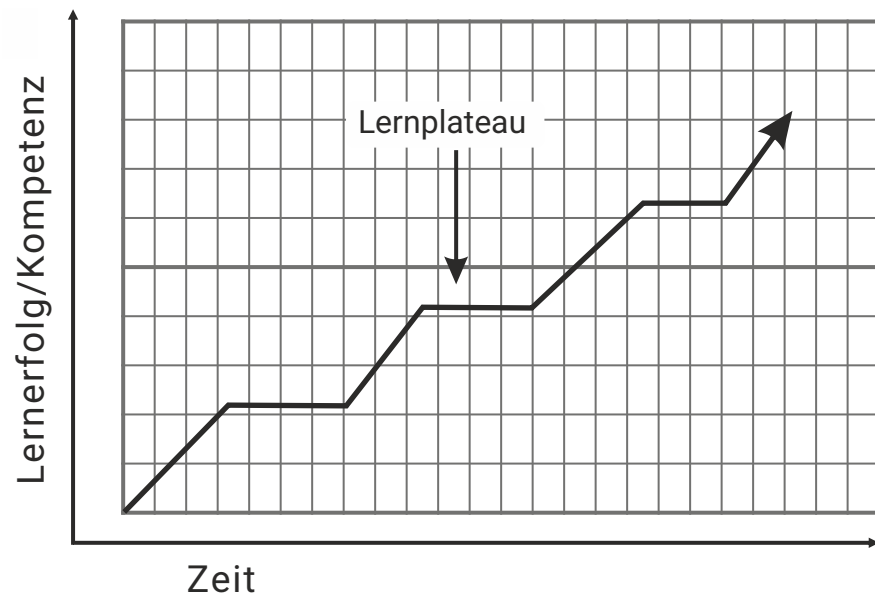


Abbildung 4: Lernplateaus

Im Hinblick auf den Umgang mit der Zeit bedeutet dies, dass der Weg zu Zielen, welche mit dem Erlernen von Fähigkeiten einhergehen, mit Lernplateaus versehen sind, die sich wie Stagnation anfühlen. Für diese Phasen ist es hilfreich, kurze Lernpausen einzuplanen. Der Volksmund sagt: »Ich muss das erst einmal in Ruhe sacken lassen«.

George Burr Leonard beschrieb Lernplateaus sowie den Unterschied zwischen Lernkurven und Wissensbildung erstmals 1991. Seine Beobachtungen stützen sich auf seine Tätigkeiten als Ausbilder von Kampfpiloten im Zweiten Weltkrieg sowie als Motivationstrainer und Aikido-Meister.<sup>8</sup>

Auch Vera F. Birkenbihl, Managementtrainerin und Sachbuchautorin behandelt in ihrem Buch *Stroh im Kopf* im Kapitel »Lernkurve gefällig?« die *Ebbinghaus'sche Vergessenskurve*.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> George Burr Leonard (1991). *Mastery. The Keys to Success and Long-Term Fulfillment*. New York.

<sup>9</sup> Vera F. Birkenbihl. *Stroh im Kopf & Das innere Archiv*. München.

Mit der *Ebbinghaus'schen Vergessenskurve* und dem Lernplateau sind in diesem Buch zwei Lernmechanismen behandelt worden, in denen der Faktor Zeit eine zentrale Rolle spielt.

### 1. Wir fassen zusammen

- ▷ Der häufige Seufzer »Ich habe keine Zeit« ist sachlich unzutreffend.
- ▷ Prioritäten ergeben sich aus unseren Zielen, aus der Vorstellung, was der Einzelne in seinem Leben erreichen möchte. Daher ist es entscheidend, Prioritäten zu setzen.
- ▷ Das Aufschreiben von Zielen ist essenziell! Ziele sollten SMART formuliert werden.
- ▷ Die Reflexion deiner Ziele hilft, langfristig passende Entscheidungen zu treffen.
- ▷ Wie mit systematischen intervallgesteuerten Wiederholungen der Buchinhalt stabil verinnerlicht wird.

Auch Lernplateaus sind ein wichtiger Teil des Lernprozesses.

## Modul II Persönlichkeit und Umgang mit der Zeit

### Im Rahmen der Modul-Lernziele erfährst du

- ▷ wie die Persönlichkeit den individuellen Umgang mit der Zeit beeinflusst
- ▷ den Unterschied zwischen Stärken, Nicht-Stärken und Schwächen
- ▷ deine eigenen Stärken, Nicht-Stärken und Schwächen zu reflektieren
- ▷ wie sich Persönlichkeitseigenschaften nützlich für den Umgang mit der Zeit einsetzen lassen
- ▷ wie Eigen- und Fremdwahrnehmung für die Persönlichkeitsentwicklung förderlich sind

### 1. Persönlichkeits-Strukturen

Eine wichtige Grundlage zum Erreichen deiner Ziele und damit des geplanten Erfolgs ist die Kenntnis deiner individuellen Persönlichkeitsstruktur, deiner Stärken, Schwächen und Fähigkeiten. Diese beeinflussen, wie du bewusst und unbewusst mit der Zeit umgehst.

Dieser Band bezieht Erkenntnisse zur Persönlichkeitsstruktur, das spezifische Thema von Band 1 der STUFEN-Schriftenreihe, ein. Die darin enthaltene STUFEN-Kurz-Analyse (SKA), ein bewährtes Instrument zur Analyse der Persönlichkeitsstruktur. Persönlichkeitsanalysen, wie diese, helfen, Potenziale deutlicher zu erkennen und zu nutzen.

Doch bevor wir uns der Kurz-Analyse zuwenden, werfen wir zunächst einen Blick auf die Hintergründe solcher Analyseverfahren. Seit der Antike wird nach einer Erklärung gesucht, warum sich unterschiedliche Verhaltensweisen bei verschiedenen Menschen ausdrücken. So wurde in der antiken Vielsaft-Lehre angenommen, dass durch die unterschiedliche Verteilung der Körpersäfte Blut, Schleim, Weiß-

galle und Gelbgalle das Temperament eines Menschen geprägt werde. Sobald im Körper einer dieser Säfte zu hoch dosiert sei, würde sich dies negativ auf das Gemüt auswirken. Diese Annahme hielt sich bis ins 19. Jahrhundert, als sie durch die von Rudolf Virchow geprägte Zellularpathologie überholt wurde. Heute werden Persönlichkeitseigenschaften insbesondere in der Differenziellen- und Persönlichkeitspsychologie erforscht.

Eine pragmatische, von der antiken Temperamentenlehre inspirierte Persönlichkeitsanalyse, legte William M. Marston mit dem DISC-Modell in seiner Publikation *Emotions of Normal People* vor, welches im deutschsprachigen Raum in den 1990er Jahren als DISG bekannt wurde. Daneben existiert eine Vielzahl an Persönlichkeitsanalysen mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Anzumerken ist, dass das Big-Five-Persönlichkeitsinventar als einziges von der empirischen psychologischen Forschung angewendet wird. Jedoch sind Persönlichkeits-Analysen, wie beispielsweise der Myers-Briggs-Type-Indicator (MBTI), für die konkrete Anwendung konzipiert und erfordern teils eine tiefgehende und zeitintensive Auseinandersetzung. Das DISG-Modell, auf dem die Stufen-Kurz-Analyse basiert, bietet sich hingegen für eine schnelle und gleichzeitig effektive Anwendung an. Das DISG-Modell unterscheidet zwischen vier Eigenschaftsbündeln, die sich aus zwei polaren Eigenschaften ergeben:

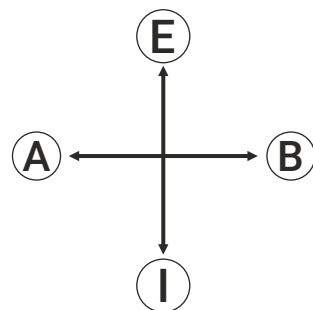
- ▷ Extroversion versus Introversion
- ▷ Aufgabenorientierung versus Beziehungsorientierung

12 Die Viersäftelehre wird dem griechischen Arzt Hippokrates von Kos (ca. 460–370 v. Chr.) zugeschrieben. Diese Lehre wurde durch Galenos von Pergamon (2. Jahrhundert n. Chr.) mit den vier Temperamenten verknüpft.

13 Die Differenzielle Psychologie vergleicht vor allem einzelne Personen oder Gruppen hinsichtlich ihrer Persönlichkeitseigenschaften, während die Persönlichkeitspsychologie sich individuellen Eigenschaften der Persönlichkeit widmet.

Bei Extrovertierten ist der Fokus stark auf Vorkommnisse in ihrer unmittelbaren Umgebung ausgerichtet, während Introvertierte hingegen die Dinge vorzugsweise aus einem persönlichen, subjektiven Standpunkt betrachten. Extrovertiert veranlagte Menschen tendieren dazu, offen und spontan auf andere zuzugehen. Introvertierte hingegen verhalten sich zunächst zurückhaltend und abwartend. Menschen mit ausgeprägter Aufgabenorientierung wollen zunächst das Sachliche klären. Beziehungsorientierte Menschen fokussieren sich hingegen zunächst auf das Zwischenmenschliche. Kombiniert man diese Eigenschaften, erhält man vier Typen:

- ▷ **Dominant**  
extrovertiert und aufgabenorientiert
- ▷ **Initiativ**  
extrovertiert und beziehungsorientiert
- ▷ **Stetig**  
introvertiert und beziehungsorientiert
- ▷ **Gewissenhaft**  
introvertiert und aufgabenorientiert



In der nachstehenden Grafik werden die vier Eigenschaftsbündel sowie einige typische Attribute, die keineswegs den Anspruch auf Vollständigkeit erheben, dargestellt.



Abbildung 7: Eigenschaftsbündel

Diese Eigenschaftsbündel sind in deinem Wesen stark (mindestens über 26 %) oder weniger stark (mindestens unter 24 %) ausgeprägt. Womöglich wird dich die Verteilung nicht besonders wundern, denn sie spiegelt deine Verhaltensweisen und Gewohnheiten wider.



**Rot**

Ergebnisorientierter Pragmatiker:  
»Was muss gemacht werden? Lohnt es sich? Kommen wir zurück zur Sache.«

**Gelb**

Erlebnisorientierter Kreativer:  
»Gefällt es euch allen? Wo bleibt der Applaus?«

**Grün**

Harmonieorientierter Unterstützer:  
»Wie kann ich überhaupt und am besten helfen? Kommt ihr alle damit zurecht?«

**Blau**

Qualitätsorientierter Analytiker:  
»Funktioniert das so? Kann man das bei Rückfragen belegen?«

## 2. Stufen-Kurz-Analyse (SKA)

Auf der Website der STUFEN-Stiftung

<https://ska.stufenzumerfolg.de>

hast du die Möglichkeit, die volle individuelle STUFEN-Kurz-Analyse (SKA) durchzuführen. Diese ist insbesondere hilfreich, zu reflektieren und zu erkennen, welche Stärken du vermehrt in deinem Alltag einsetzen, wie du andere Personen unterstützen kannst und welche Methoden speziell für dich *EffEff* sind.

## 3. Nicht-Stärken versus Schwächen

Bei den Auswertungen der SKA zeigt sich in der Regel, dass ein bis zwei Eigenschaftsbündel, in welchen die Stärken liegen, besonders ausgeprägt sind. In dem Bündel, das am wenigsten ausgeprägt ist, liegen die Nicht-Stärken, welche allerdings keineswegs mit Schwächen zu verwechseln sind! Oft halten wir unsere Nicht-Stärken für Schwächen. Jedoch

sind die eigentlichen Schwächen Stärken, die entweder übertrieben ausgelebt oder in unpassenden Situationen ausgespielt werden. Wer beispielsweise über ein ausgeprägtes Durchsetzungsvermögen verfügt, kann – in übertriebener Ausprägung – zu Arroganz und Ellenbogenmentalität neigen, was sich bei Situationen, in denen Kommunikation auf Augenhöhe hilfreich ist, als problematisch erweisen kann. Für die Stufen-Kurz-Analyse gelten folgende Grundsätze:

- ▷ jeder verfügt über alle menschlichen Potenziale mit den individuellen Stärken sowie Nicht-Stärken
- ▷ durch die unterschiedliche Verteilung von Stärken unterscheiden sich die verschiedenen Persönlichkeitstypen voneinander
- ▷ Stärken-Präpositionen werden auch genetisch weitergegeben und können sich je nach Umfeld unterschiedlich entfalten
- ▷ Schwächen stellen eine Übertreibung der Stärken dar, was als störend empfunden werden kann
- ▷ Schwächen sind explizit das Gegenteil von Nicht-Stärken  
Wer seine eigenen Stärken kennt und reflektiert, kann diese zielgerichteter für sich einsetzen und auch anderen Unterstützung bieten. Gleichzeitig können diese Erkenntnisse zu einer wertschätzenden Kommunikation beitragen, indem Stärken und Bedürfnisse anderer Menschen leichter erkannt werden.

*Gott gebe mir die Gelassenheit,  
Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann,  
den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann,  
und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.*  
(Reinhold Niebuhr)



## 5. Der Sägeblatt-Effekt und seine Auswirkungen

Ständige Unterbrechungen und Störungen kosten uns viel Energie und Konzentration. Der Sägeblatteffekt beschreibt, wie mit jeder Unterbrechung der begonnenen Arbeit ein unter Umständen erheblicher Energie- und Zeitverlust entsteht. Dies ist weniger durch die Dauer der Unterbrechung und die damit einhergehende Ablenkung bedingt als vielmehr in der Zeitdauer, die vonnöten ist, bis die volle Konzentration wieder erreicht ist. Häufige Folgen sind Demotivation und Ineffizienz. Die Auswirkungen eines Sägeblatteffektes, der nicht erkannt und behoben wird, stellen daher eine große Zeitfalle dar.

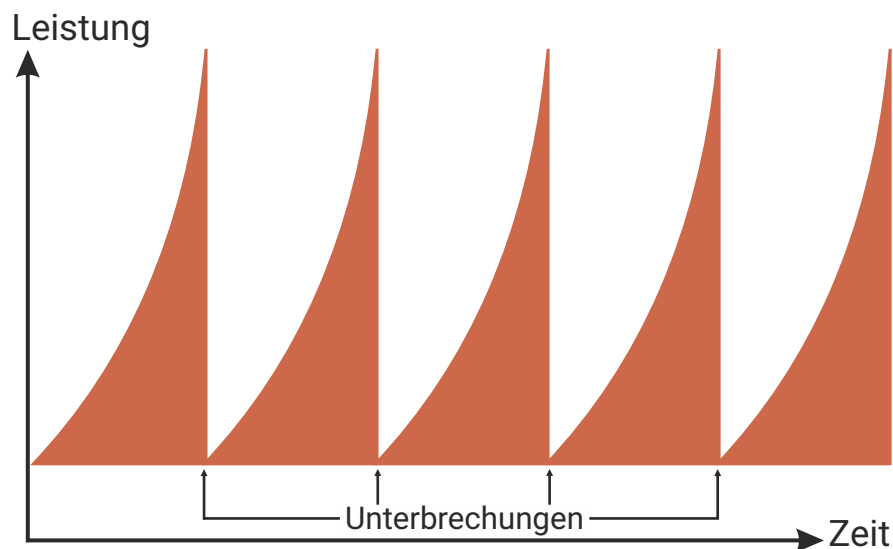


Abbildung 10: Sägeblatteffekt

Wichtige Aufgaben werden daher idealerweise in einer möglichst störungsfreien Phase erledigt, unabhängig, ob diese alleine oder im Team zu bearbeiten sind. Störungen kosten viel Zeit und verringern die Chance, ein optimales Arbeitsergebnis zu erzielen. Entscheidend ist, dass du die Verursacher des Sägeblatteffektes in dir und deinem Umfeld verminderst. Bei Routineaufgaben ist der Wirkungsgrad

der Verluste durch den Sägeblatteffekt geringer. Deshalb können sie in der Wochen- und Tagesplanung entsprechend platziert werden. Je nach persönlicher Tagesleistungskurve bietet es sich an, bestimmte Tageszeiten zu nutzen, um eine für sich abgeschirmte Umgebung zu schaffen.

## 6. Mythos Multitasking

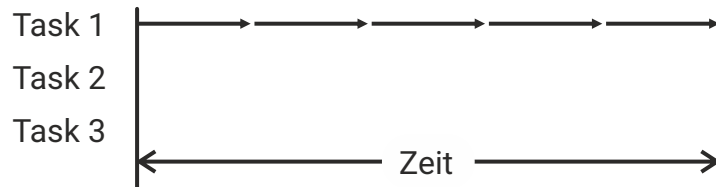
Multitasking wird oft mit einer effektiven Arbeitsweise, da mehrere Aufgaben gleichzeitig bewerkstelligt werden, gleichgesetzt. Der Begriff Multitasking stammt ursprünglich aus der Informatik, um die CPU-Fähigkeit eines Prozessors, mehrere Abläufe parallel laufen zu lassen, zu beschreiben. Doch was für einen Computer gilt, lässt sich nicht zwangsläufig auf das menschliche Gehirn übertragen. Neurowissenschaftler weisen auf die sogenannte *Bottleneck-Theorie*<sup>16</sup> hin, die besagt, dass das Gehirn, ähnlich wie ein sich verengender Flaschenhals, nur ein bestimmtes Maß an Kapazitäten zur Verfügung hat. Werden mehrere komplexe Aufgaben gleichzeitig bearbeitet, wechselt der Fokus lediglich schnell zwischen den einzelnen Aufgaben hin und her, bearbeitet diese jedoch nicht wirklich im Sinne von Multitasking.

In der Neurowissenschaft versteht man unter »Task« eine Aufgabe, die einen Aufmerksamkeitsprozess erfordert. Dabei muss über jeden Schritt bewusst und konzentriert nachgedacht werden. Anspruchsvolle Tätigkeiten wirklich gleichzeitig im Multitasking-Modus auszuführen, ist für das Gehirn ein Ding der Unmöglichkeit! Das Hin- und Herspringen von Task zu Task kostet das Gehirn viele Ressourcen und die Fehlerquote steigt. Im Gegensatz zu Single-Tasking, wo Task für Task hintereinander erledigt wird, verschwendet man beim Multitasking viel mehr Energie.

<sup>16</sup> Untersuchung der *Response-Selection-Bottleneck-Theorie* von Pashler (1994).

Bei dem Versuch, mehrere Aufgaben auf einmal zu erledigen (sog. Multitasking), sinkt die Intensität der Gehirnaktivität um 40 % ab.<sup>17</sup>

### Single-Tasking



### Multi-Tasking

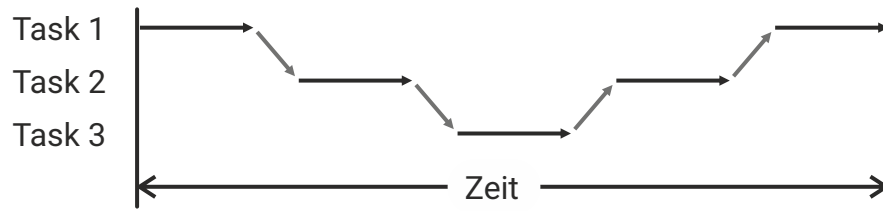


Abbildung 11: Single- und Multi-Tasking

### Singletasking spart Energie

Das menschliche Gehirn macht 2 Prozent des Körpergewichts aus, verbraucht aber mehr als 25 Prozent der verfügbaren Energie. Wenn wir eine Aufgabe haben, richten wir auf diese anstehende Aufgabe unsere ganze Aufmerksamkeit. Multitasking belastet die Energiereserven des Gehirns mehr, weil wir die Aufmerksamkeit ständig verändern. Unser Kurzzeitgedächtnis profitiert ebenfalls, weil wir nicht ständig versuchen, uns zu erinnern, bei welcher Aufgabe wir an welcher Stelle aufgehört haben. Dies trägt dazu bei, unser Energieniveau aufrechtzuerhalten.

<sup>17</sup> Just et al. 2007, 2008

In Situationen, wo unsere Tätigkeit stark automatisiert ist, wie z. B. beim Autofahren, sind noch genug Ressourcen da, um sich mit dem Beifahrer zu unterhalten. Sobald wir in eine knifflige Verkehrssituation fahren, unterbrechen wir die Unterhaltung und konzentrieren uns voll auf das Autofahren. Je automatisierter die Denk- und Tätigkeitsprozesse sind, je rascher und unbewusster laufen sie mit weniger Denkaufwand ab und können dadurch leichter mit anspruchsvolleren Aufgaben kombiniert werden.

Forscher der Stanford University konnten im Jahr 2009 in einer Studie nachweisen, dass Probanden, die regelmäßig mehrere Medien zur selben Zeit nutzten, bei Konzentrationsaufgaben mehr Fehler machten als eine Kontrollgruppe, die das nur selten tat.<sup>18</sup>

Die Psychologen, Edward Hallowell und John Ratey von der Harvard University, sehen im zunehmenden Trend zur Gleichzeitigkeit gar die Ursache für die Krankheit »Pseudo-ADS«, abgeleitet vom Aufmerksamkeitsdefizit-Syndrom (ADS). Die Betroffenen gieren pausenlos nach neuen Informationen und sind überhaupt nicht mehr im Stande, sich auf Inhalte zu konzentrieren. Deshalb die klare Empfehlung: Konzentriere dich voll auf eine Sache und du sparst Zeit und machst weniger Fehler!

<sup>18</sup> Eyal Ophir, Clifford Nass, Anthony D. Wagner. (2009). Cognitive control in media multitaskers. In: Proceedings of the National Academy of Sciences of the U S A. 106/37, S. 15583–15587.

## 5. Engpass-Konzentrierte Strategie (EKS®)

Die Engpass-Konzentrierte Strategie ist Fokussierung auf die wichtigsten Aufgaben, die den größten Sprung in Richtung Ziel verursachen. Mit nachstehenden Erfolgsregeln werden hilfreiche Fragen gestellt:

- ▷ Was bringt hier und jetzt den größten Erfolg?
- ▷ Welches Problem blockiert derzeit deinen Erfolg?
- ▷ Welches ist dein größtes Problem/Hindernis?

Die Engpass-Konzentration ist die Grundlage der von System- und Strategieforscher Wolfgang Mewes entwickelten Engpass-Konzentrierten Strategie (EKS®)<sup>24</sup>. Er fragte sich, was die Ursachen außergewöhnlicher Erfolge sind und analysierte Tausende von Einzelkarrieren und Unternehmen. Schließlich erkannte er, dass es im Grunde ganz einfach war: Es ist die Strategie, die den Unterschied ausmacht. Etliche Unternehmen, die seinen Gedanken folgten, stiegen zu Weltmarktführern auf. Ein Beispiel dafür ist Reinhold Würth, Schraubenhersteller aus Künzelsau, Weltmarktführer in Befestigungssystemen und bekennender EKS®-Anwender.

Hardy Wagner, Gründer, Stifter und Kuratoriumsvorsitzender der Stiftung *STUFEN zum ERFOLG*, beschäftigt sich schon seit den 70er Jahren mit der EKS®. Er stand bei den Entwicklungen seiner Methoden in enger Verbindung zu Wolfgang Mewes. Die Kernaussagen der STUFEN-Bausteine basieren auf den vier EKS®-Prinzipien und den sieben Phasen der EKS®.

Im STUFEN-Band vier wird die »Erfolgs-Methodologie« ausführlich behandelt. Mitautor Hans Bürkle, einer der profiliertesten Kenner der EKS®, hat als Student an der

<sup>24</sup> Die Engpass-Konzentrierte Strategie begründet unter der Bezeichnung Kybernetische Managementlehre (EKS®) von Wolfgang Mewes 1970.

Universität Würzburg Wolfgang Mewes kennengelernt und später viele Jahre als Geschäftsführer im Mewes-System gewirkt. Auf Grundlage dieser Zusammenarbeit sowie andererseits seiner langjährigen Erfahrungen als EKS®-Berater entwickelte er ein pragmatisches Arbeitsinstrument, das Strategie-Tableau, bei dem die EKS®-Umsetzungsphasen genutzt werden.

Das Strategie-Tableau wurde für den Einsatz in Unternehmen, aber auch als Lehrinstrument in EKS®-Seminaren entwickelt. Es entstand aus dem Bedürfnis, EKS®-konforme Ergebnisse gemeinsam mit einer Gruppe zu erarbeiten, etwa mithilfe von Flipcharts bzw. Moderationstechnik. Dadurch entstehen kreative Gruppenprozesse, die meist zu wertvollen Ergebnissen führen.

### **EKS® bedeutet Umdenken!**<sup>25</sup>

»Die kybernetische Managementlehre EKS® wird von einer Vielzahl mittelständischer deutscher Marktführer genutzt und war bzw. ist Basis für deren Geschäftserfolge; etwa bei den Unternehmen Wiesheu, Würth, Rational AG, Belimo AG, Kärcher, Assmann, Town & Country und vielen anderen. Hermann Simon macht in seinem Bestseller »Die heimlichen Gewinner« (Hidden Champions) auf zahlreiche Weltmarktführer aufmerksam, die eine solche oder ähnliche Erfolgs-Strategie verfolgen.«<sup>26</sup>

Mewes entwickelte für die praktische Umsetzung seiner Erfolgsstrategie ein Schritt für Schritt Konzept, aufbauend auf den vier Prinzipien und den sieben Umsetzungsphasen. In den zwei nachfolgenden Mindmaps sind die vier Prinzipien und sieben Umsetzungsphasen übersichtlich dargestellt.

<sup>25</sup> Hardy Wagner & Hans Bürkle (2018). Erfolgs-Methodologie. Grundlagen und Umsetzung. Band 4 der Schriftenreihe der Bildungs- und Chancen-Stiftung *STUFEN zum ERFOLG*. Norderstedt. S. 30.

<sup>26</sup> Ebd., S. 30.



»Ein Durchschnittsmensch, der sich auf den wirkungsvollsten Punkt konzentriert, wird erfolgreicher als ein Genie, das sich verzettelt!«

Wolfgang Mewes





Um sich wirkungsvoll zu positionieren, sind folgende Fragen hilfreich:

- ▷ Was kann ich? (Meine Persönlichkeits-Struktur)
- ▷ Was kann ich besonders gern und gut bzw. besser oder anders als andere?
- ▷ Was kann ich leisten? (Spezifische Leistung)
- ▷ Wo wird das gebraucht? (Zielgruppe)
- ▷ Was hindert meine Zielgruppe am stärksten, meine Leistung anzunehmen? (Externer Engpass)
- ▷ Was hindert mich am stärksten, diesen Engpass zu beseitigen? (Interner Engpass)
- ▷ Wenn ich dies nicht mit eigenen Kräften schaffe: Wer unterstützt mich am wirksamsten, den internen Engpass zu beseitigen? (Minimum-Gruppe)

Gute Beispiele hierfür liefert der Sport. In einer Bundesligamannschaft stehen 11 Spezialisten auf dem Platz. Jeder Spieler hat die Position, wo er mit seinen größten Stärken und seinem größten Können für den Erfolg der Mannschaft am wirksamsten beitragen kann. In der Leichtathletik bringen Sportler mit spezifischen Veranlagungen und Fähigkeiten in Einzeldisziplinen eine höhere Leistung als ein Zehnkämpfer, der mit seinem breiten Spektrum nicht an die Leistung eines Spezialisten herankommen kann.

In der sich permanent verändernden Welt und ihren Rahmenbedingungen ist es wichtig, dass der Einzelne und auch die Unternehmen sich ständig weiterentwickeln insofern auch ändern. Auf Basis der immer wieder neu entstehenden Engpässe musst du dir in ständiger Strategiearbeit permanent die Fragen stellen:

- ▷ Wohin verändern sich die Bedürfnisse?
- ▷ Wo entstehen welche Engpässe, die ich mit meinem Angebot, meiner Strategie beheben kann?

Mit diesen strategischen Grundsätzen aus der Mewes'schen EKS®-Strategie sind viele Weltmarktführer wie Kärcher (Reinigungstechnik), Würth (Befestigungstechnik) und Rational (Garsysteme) erfolgreich groß geworden. Führe deine persönlichen und auch auf dein Unternehmen bezogenen 7 Umsetzungsphasen der EKS®-Strategie durch:

**1 Analyse: Ist-Situation, spezielle Stärken:**

**2 Erfolgsversprechendstes Spezialgebiet:**

**3 Erfolgsversprechendste Zielgruppe:**

**4 Brennendstes Problem der Zielgruppe:**

**5 Innovationsstrategie:**

**6 Kooperationsstrategie:**

**7 Konstante Grundbedürfnisse:**

Im Netzwerk des Bundesverbandes StrategieForum e.V., einer Plattform für Mewes-Strategien, findest du weitere Informationen unter [www.strategie.net](http://www.strategie.net)

## Modul V Tages- und Wochenplanung

### Im Rahmen der Modul-Lernziele erfährst du

- ▷ wie man Prioritäten in der Tages- und Wochenplanung setzt
- ▷ zu welchen Tageszeiten du besonders gut arbeiten kannst
- ▷ wie sich mit nur einer kleinen Änderung der Prioritäten tagtäglich Zeit gewinnen lässt
- ▷ wie Frei- und Regenerationszeit optimal in die Wochenplanung integriert werden kann

### 1. Strategie zur *EffEff* Tages- und Wochenplanung

Du hast bereits in den vorherigen Modulen erkannt, dass wir selbst entscheiden, welche Schritte wir im Hinblick auf unsere selbst gesetzten Ziele gehen. In diesem Modul werden wir uns damit beschäftigen, wie sich dies konkret auf die einzelne Tages- und Wochenplanung auswirkt. Grundsätzlich stellen wir mit zwei Fragen für die jeweilige Wochenplanung die Weichen:

- ▷ Was ist für meine langfristige Zielerreichung wichtig und sollte diese Woche erledigt werden?
- ▷ Was muss dringend diese Woche erledigt werden und sollte ich nicht verschieben?

Daraus lassen sich für die jeweiligen Wochentage die wichtigsten Aufgaben auswählen, formulieren und terminieren. Du hast bereits in Modul IV erfahren, was beim individuellen Prioritätenmanagement essenziell ist. Um die einzelnen Wochen und Tage mit einem gelungenen Zeit- und Prioritätenmanagement *EffEff* zu nutzen, bietet sich folgende Strategie an:

1. Erfassen und Aufschreiben aller Aufgaben in einer To-do-Liste, um einen allgemeinen Überblick zu erhalten.
2. Die Wichtigkeit der einzelnen Aufgaben einschätzen und priorisieren.
3. Fristen für Start und Ende der Aufgaben setzen. Dies hilft, um die Dringlichkeit beurteilen zu können.
4. Den angemessenen Zeitbedarf der einzelnen Aufgaben einschätzen.
5. Qualitätssicherstellung in der Vorplanung.

Diese Grundprinzipien tragen zum Wesentlichen für eine gelungene Tages- und Wochenplanung bei. Alle Aufgaben werden in einer To-do-Liste erfasst. Dafür kannst du dich an nachstehenden Faktoren orientieren:

- ▷ Wann wurde die Aufgabe gestellt?
- ▷ Inhalt/Ziel?
- ▷ Priorität einschätzen!
- ▷ Zeitbedarf – Realistische Schätzung!
- ▷ Ist Teamarbeit zu organisieren und zu planen?
- ▷ Welche Aufgaben können an wen delegiert werden?

Basis jeder *EffEff*-Planung ist die Klarheit über die zu erledigenden Aufgaben und ihrer Termine. Bist du dir ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit im Sinne der Zielerreichung bewusst, erkennst du auch die Prioritäten. Die realistische Zeiteinschätzung ist für die Priorisierung essenziell. Dabei ist auch Pufferzeit für Unvorhergesehenes einzuplanen, um die Wahrscheinlichkeit erheblich zu reduzieren, von unvorhersehbaren Herausforderungen überlastet zu werden. So hat man die Möglichkeit, möglichst proaktiv und eigenverantwortlich zu handeln:

*Planung ersetzt Irrtum durch Zufall!*

Durch Reflexion deiner bisherigen Wochenpläne kannst du aufgrund der Erfahrungswerte und Ergebnisse den benötigten Zeitaufwand zunehmend besser einschätzen.

Mit einer abschließenden Qualitätskontrolle stellst du fest, ob du deine Aufgaben vollständig und wirkungsvoll durchgeführt hast. So wirst du jeden Tag und jede Woche abgeschlossene Erfolgserlebnisse sehen, was deinen Kopf freimacht für andere Aktivitäten. Zur Qualitätskontrolle kann es sinnvoll sein, Feedback einzuholen, um Engpässe zu erkennen und zu bearbeiten.

## 2. Persönliche Tages-Leistungskurve

Dir ist sicher schon aufgefallen, dass du zu bestimmten Tageszeiten besonders aktiv bist oder dass es dir andererseits zu bestimmten Tageszeiten schwerfällt, produktiv und konzentriert zu arbeiten. Dies lässt sich im folgenden Schema einer **durchschnittlichen Tagesleistungskurve** veranschaulichen:

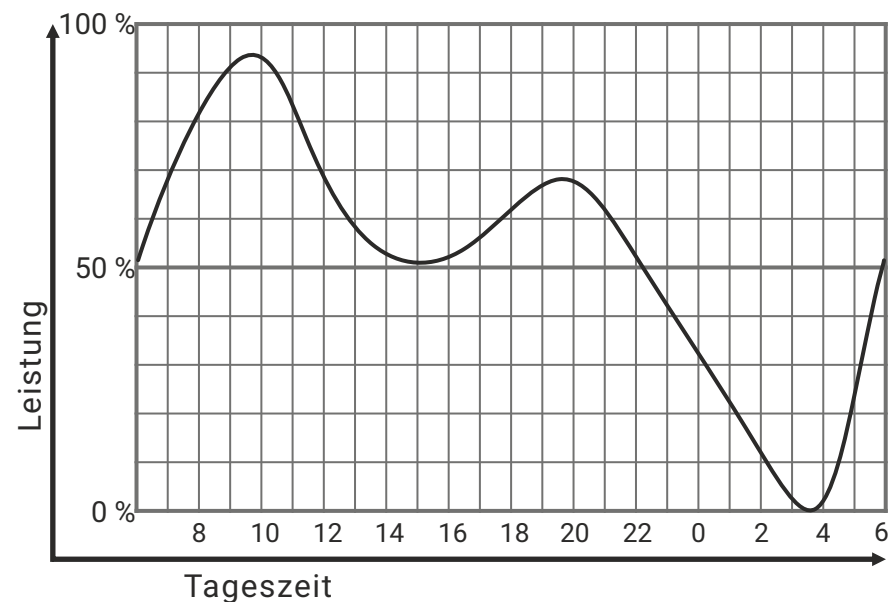


Abbildung 18: Durchschnittliche Tagesleistungskurve

Da jeder Mensch anders tickt, differenziert die Chronobiologie<sup>28</sup> zwischen zwei Chronotypen:

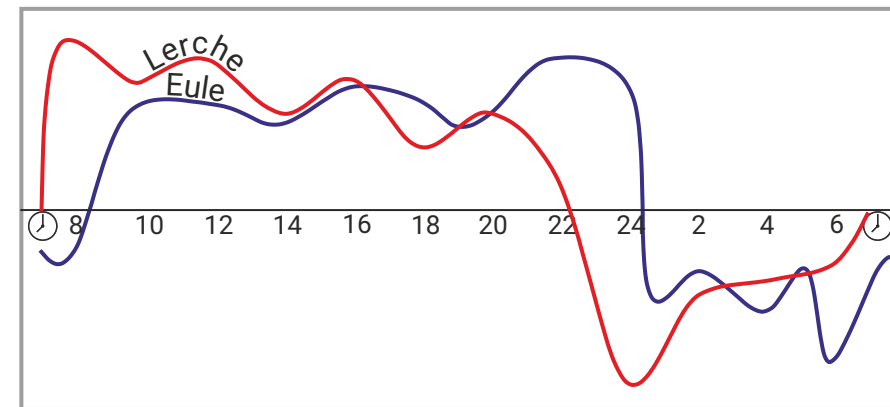


Abbildung 19: Chronotypen Eulen und Lerchen

- ▷ Lerchen (Frühaufsteher), die schon frühmorgens topfit und leistungsfähig sind.
- ▷ Eulen (Langschläfer), sind abends aktiv und können sich dann besonders gut konzentrieren.

Wie sieht deine individuelle Tagesleistungskurve aus? Achte für eine Woche bewusst darauf, wann du am leistungsfähigsten bist, wann die Konzentration und Leistungsfähigkeit zu- oder abnimmt und dokumentiere dies täglich in der nachstehenden Vorlage. So erkennst du den Verlauf deiner individuellen Tagesleistungskurve, um deine Aufgaben einer optimalen Zeit zuzuordnen.

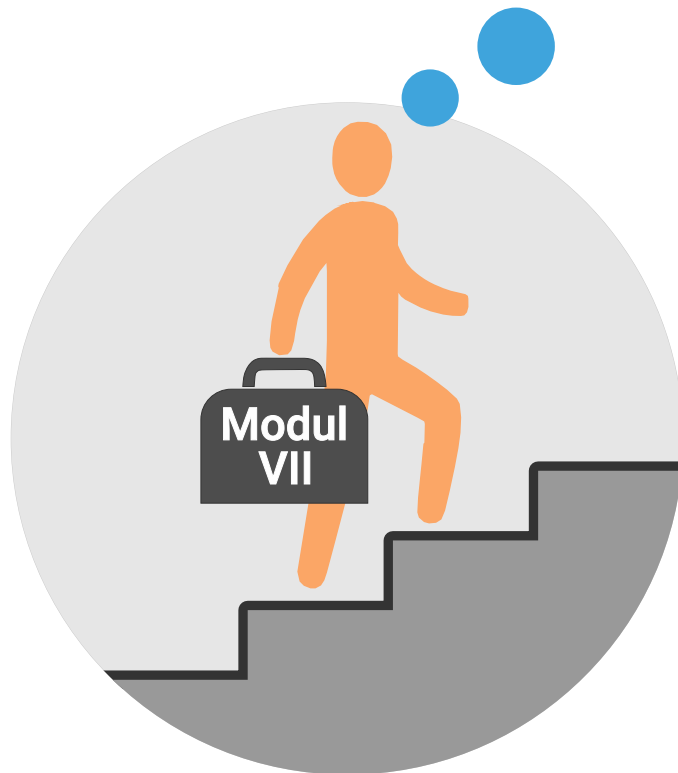
<sup>28</sup> Wissenschaft der zeitlichen Organisation von biologischen Systemen (Vgl. Roenneberg & Klermann 2019).

Poka Yoke:  
präventive  
Qualitätssicherung

Pomodoro-Technik

Flow-Kanal  
Balance: Anforderungen/Fähigkeiten

*EffEff* mit  
wirkungsvollen Tools



## 1. Flow-Erleben und seine Merkmale

Wir haben schon alle erlebt, wie wir tief versunken und selbstvergessen in eine Aufgabe eingetaucht sind und die Aktivitäten leicht und anstrengungslos ablaufen. In den letzten Jahren hat dieser Bewusstseinszustand in der Forschungsliteratur zunehmend an Bedeutung gewonnen und wurde in vielen Lebensbereichen kultiviert. Dieser Zustand mit der ganzheitlichen Arbeitsweise des Gehirns wird *flow*-Erleben genannt.

*Flow* wurde vom Pionier der Glücksforschung, dem kalifornischen Psychologieprofessor Mihály Csíkszentmihályi, beschrieben als Zustand

»optimaler Erfahrungen«.

Mihály Csíkszentmihályi bezeichnet den *flow*-Zustand als völlige mentale Vertiefung (Konzentration) und volles Aufgehen in einer Tätigkeit. Durch Beobachtungen in verschiedenen Lebensbereichen konnte er seine Theorie entwickeln und in zahlreichen Beiträgen und Büchern weltweit veröffentlichen. Ein Großteil von Csíkszentmihályis Pionierarbeit lag seiner innovativen Verwendung von Pagern und Fragebögen zugrunde, um eine Datenbank zu erstellen, die auf den Selbstberichten der Menschen über ihre alltäglichen Erfahrungen basiert. Die Theorie des *flow* konnte inzwischen durch zahlreiche Studien wissenschaftlich belegt werden.<sup>30</sup> Untersuchungen mit unterschiedlichen Testgruppen weisen auf die Universalität des *flow*-Phänomens hin.

Die bei seinen Beobachtungen und Tiefeninterviews gewonnenen Erkenntnisse über die Eigenschaft des subjektiven Erlebens im freudigen, selbstvergessenen Tätigsein, fasst Csíkszentmihályi in acht charakteristischen Komponenten des *flow*-Erlebens zusammen.

30 z.B. Urs Hugentobler (2011). Messen von *flow* mit EEG in Computerspielen. Dissertation. Zürich.



In seinem Werk *flow im Beruf* beschreibt er die acht essenziell relevanten Punkte:

- ▷ Die Ziele sind klar und immer bewusst, man weiß genau, was getan werden muss.
- ▷ Die Rückmeldung kommt sofort.
- ▷ Handlungsmöglichkeiten und Fähigkeiten entsprechen einander.
- ▷ Die Konzentration steigt.
- ▷ Was zählt, ist die Gegenwart.
- ▷ Die Situation wird beherrscht.
- ▷ Das Zeitgefühl verändert sich.
- ▷ Das Ich-Bewusstsein setzt aus.

Er nennt den *flow* die autotelische Erfahrung. Autotelisch kommt vom griechischen »auto« = selbst und »telos« = Ziel.

Wie bereits erwähnt, haben wir alle schon erlebt, dass wir in einer Aktivität im Beruf, Hobby alles um uns herum vergessend, in der Tätigkeit vertieft, in unserer Handlung aufgegangen sind. Auch Mihály Csíkszentmihályi hat diesen Zustand des vollkommenen Eintauchens beim Bergklettern, Musizieren oder während einer guten Schachpartie oft am eigenen Leib erfahren. Selbst in den Kriegsjahren, als ihn tiefe Ängste quälten und er dachte, die Welt würde zu Ende gehen, konnte er sich stundenlang völlig in ein Schachspiel vertiefen.

Aus diesem Erleben heraus hat er dieses Phänomen erforscht und bei seinen umfangreichen Studien festgestellt, dass nicht der Inhalt einer Aktivität, sei es Tennis spielen, einen Blinddarm operieren oder am Fließband stehen, die *flow*-Aktivität ausmacht, sondern eine bestimmte Qualität.

30 Vgl. Mihály Csíkszentmihályi (2004). *Flow im Beruf, das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz*. Stuttgart. S. 63 ff.

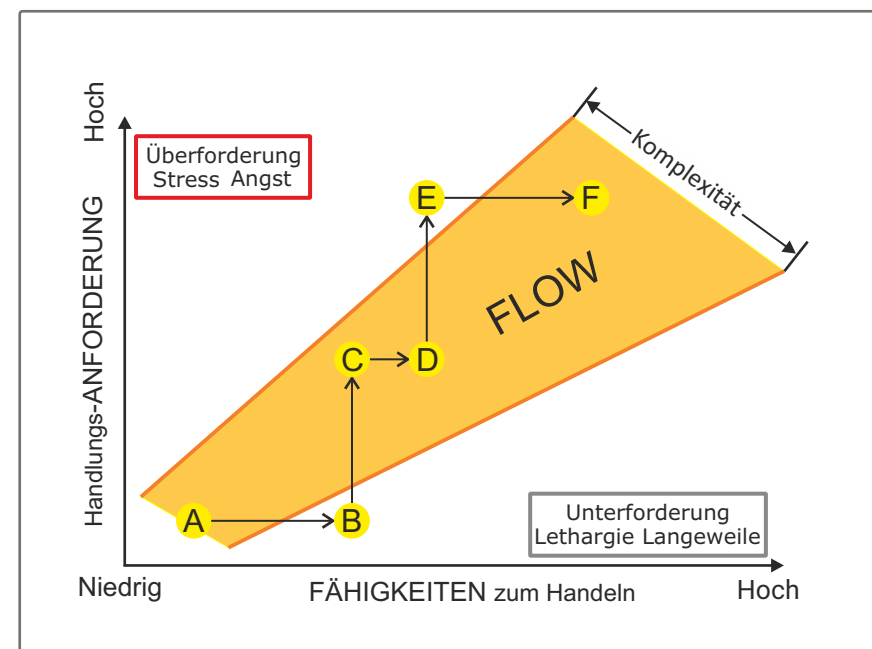


Abbildung 24: Flow-Kanal, Fähigkeiten & Anforderungen

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>A</b> Die Anforderungen und Fähigkeiten sind noch sehr gering. Mit beharrlichem Fortführen der Tätigkeit steigern sich die Fähigkeiten.</p> <p><b>B</b> Bei gleichbleibender Anforderung kommt Langeweile auf.</p> <p><b>C</b> Die Anforderungen sind gestiegen und <i>flow</i> ist wieder da.</p> | <p><b>D</b> Anforderungen und Fähigkeiten sind im Gleichgewicht und lösen ein angenehmes Gefühl von optimaler Beanspruchung (<i>flow</i>) aus.</p> <p><b>E</b> Die Anforderungen sind so gestiegen, dass sich leichter Stress aufbaut.</p> <p><b>F</b> Die Fähigkeiten sind gestiegen und man ist wieder voll im <i>flow</i>.</p> |
|--|---|

## 2. Team-flow

Team-flow ist ein gemeinsames *flow*-Erleben bei der Ausführung von Aufgaben in einer optimalen Teamdynamik mit mehr Arbeitszufriedenheit, Glück, Kreativität und Sinn.

Die Rollen im Team sind so zugeschnitten und verteilt, dass die einzigartigen Fähigkeiten (siehe Modul 2) jedes Teammitglieds bestmöglich genutzt werden. Sie übernehmen Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen. Das heißt für das Team, dass synergetisch auf die gemeinsamen Ziele hingearbeitet wird. Eine offene Kommunikation mit eindeutigen, konstruktiven und zeitnahen Feedbacks zu gemeinsamen Teamaufgaben und zum Prozess der Zusammenarbeit spiegeln den Teammitgliedern den Teamfluss. Durch Quadrantenverschiebungen im *Johari-Fenster* (siehe *Johari-Fenster*, Modul 2) verstärkt sich das Gefühl von Gemeinschaft, was den Team-flow verstärkt. Immer mehr Firmen und sonstige Organisationen praktizieren Team-flow, weil diese Methodik eine wirkungsvolle Teamarbeit ermöglicht.

Einem Forscherteam rund um Mohammad Shehata vom California Institute of Technology in Pasadena ist es gelungen, aufzuzeigen, was beim Team-flow im Gehirn passiert. Ihre Ergebnisse liefern den ersten neuronalen Beweis dafür, dass das *flow*-Erlebnis im Team ein qualitativ anderer Gehirnzustand ist, der sich vom sozialen Zustand und dem persönlichen *flow* deutlich unterscheidet. Zu dem stellte das Forscherteam fest, dass sich die Gehirnwellen der Teammitglieder während des Team-flows synchronisierten.

## Weitere STUFEN-Bücher

