



# Buch Ich schaff das!

## Selbstmanagement für den beruflichen und privaten Alltag

David Allen  
Gabal, 2011  
Auch erhältlich auf Englisch

### Rezension

Mit dem Bestseller *Getting Things Done* wurde David Allen 2002 zum Guru in Sachen Arbeitseffizienz. In diesem Buch passt er seine Methode – mittlerweile unter dem Kürzel GTD bekannt – einem Berufsalltag an, der sich noch rasanter entwickelt hat, als sich zehn Jahre zuvor erahnen ließ. Die zahlreichen Beispiele und die anschaulichen Erläuterungen des Buches machen klar, warum Allen so viele Fans hat: Seine Methode lässt sich im Privatleben ebenso einsetzen wie in einem KMU oder einem globalen Großunternehmen, und die Tipps gehen weit über herkömmliches Zeitmanagement oder die sattsam bekannten To-do-Listen hinaus. Klar: Wer *Getting Things Done* gelesen hat und Allens Methode bereits kennt, wird sie wohl auch selbst den neuen Bedingungen und Technologien anpassen können. Allen anderen aber kann *BooksInShort* das flott geschriebene – eben effiziente – Buch sehr empfehlen.

### Take-aways

- Mit der GTD-Methode („getting things done“) bringen Sie Ihren Alltag unter Kontrolle.
- Schreiben Sie auf, was Ihnen durch den Kopf geht, dann kann Ihr Gehirn besser arbeiten.
- Alles, was reinkommt, gehört in Ihren Eingangskorb. Den bearbeiten Sie täglich.
- Alles, wofür Sie weniger als zwei Minuten benötigen, erledigen Sie sofort; der Rest wird sortiert und terminiert.
- Dazu brauchen Sie einen Terminkalender, verschiedene Listen für anstehende Aufgaben und ein Ablagesystem.
- Neben Stift und Papier kann Ihnen eine Mindmapping-Software helfen.
- Nehmen Sie sich regelmäßige Zeit, Ihre Listen durchzugehen und zu aktualisieren.
- Erledigen Sie Aufgaben in diesen fünf Schritten: erfassen, klären, organisieren, reflektieren und durchführen.
- Statt eine Aufgabe minutiös zu planen, beginnen Sie mit einem ersten Schritt; die weiteren werden sich ergeben.
- Überprüfen Sie regelmäßig die sechs Zielhorizonte Ihres Lebens: Aktionen, Projekte, Verantwortungsbereiche, Jahresziele, Visionen und das Warum.

### Zusammenfassung

#### Erfolgsmethode GTD

Wer häufig das Gefühl hat, bei all den beruflichen und privaten Terminen und Aufgaben den Überblick zu verlieren, der braucht die GTD-Methode. Die drei Buchstaben stehen für „getting things done“ und haben sich in der Praxis als tauglich, ja sogar als unverzichtbar erwiesen. GTD beginnt damit, dass Sie alles schriftlich festhalten, was Ihnen im Kopf herumschwirrt. Das kann auf Papier oder auf dem Computer geschehen. Erst wenn es aus Ihrem Kopf raus und aufgeschrieben ist, können Sie es sortieren, strukturieren und sinnvoll bearbeiten.

„Sind Sie jemals jemandem begegnet, der ein vorhersehbares Leben hatte? Das wirkliche Leben ist viel chaotischer.“

Warum soll es helfen, alles schriftlich festzuhalten und zu strukturieren? Weil unser Verstand oft schon überfordert ist, wenn er zwei Dinge gleichzeitig bewältigen muss. Ohne Unterstützung kann er keine komplexen Projekte und Abläufe meistern. Der Verstand kann sich nicht gut auf eine Sache fokussieren und lässt sich nur allzu gern ablenken.

„Mir ging es im Wesentlichen darum, Selbstmanagementtechniken zu entdecken, die funktionieren, und dann herauszufinden, warum sie funktionieren.“

Sicherlich haben Sie einen Terminkalender, denn bei terminlichen Verpflichtungen wollen Sie sich nicht allein auf Ihren Kopf verlassen. Doch was ist mit den Dingen, die nicht in Ihrem Terminkalender stehen? Hier fehlt es meist an weiteren sinnvollen Hilfsmitteln. Hilfreich sind z. B. Listen für unabgeschlossene Vorgänge. Auch wenn manche Menschen mitleidig lächeln, wenn man ihnen erzählt, dass man solche Listen führt: Was ist schlimm daran, solange es tatsächlich funktioniert?

## Kontrolle erlangen, Perspektive gewinnen

Gutes Selbstmanagement heißt, die Kontrolle zu erlangen und Perspektive zu gewinnen. Nur wenn beides gelingt, ist Selbstmanagement erfolgreich. Häufig helfen Selbstmanagementmethoden aber nur bei einem dieser beiden Aspekte. GTD ist da anders: Hier geht um das Zusammenspiel von beidem – Kontrolle und Perspektive. Auf dem Weg zur Kontrolle über die Dinge durchlaufen Sie fünf Stufen, und Perspektive gewinnen Sie, indem Sie Ihre Prioritäten anhand von sechs Zielhorizonten prüfen. Wer meint, auf einige Stufen oder Zielhorizonte verzichten zu können, wird keinen Erfolg haben. Die GTD-Methode beruht auf einem jahrelangen Entwicklungsprozess, in dem alle überflüssigen Schritte eliminiert wurden. Was übrig blieb, ist unverzichtbar.

## Stufe eins: erfassen

Der Weg zur Kontrolle beginnt mit dem Sammeln und Zusammentragen von allen Dingen, die Ihre Aufmerksamkeit in Anspruch nehmen. Was reinkommt, gehört in Ihren Eingangskorb. Erledigen Sie sofort alles, wofür Sie weniger als zwei Minuten benötigen, der Rest wird sortiert und terminiert.

„Studien zeigen, dass das Kurzzeitgedächtnis nicht einmal mit einem Dutzend Dinge fertig wird, bevor es den Überblick verliert.“

Was Sie auf Listen, einzelnen Blättern, auf einer Tafel oder im Computer festgehalten haben, ist raus aus Ihrem Kopf – die Wirkung gleicht einem Großreinemachen. Besonders nützlich ist ein gemeinsames Erfassen in Teams oder in der Familie. Berufliche Meetings sollten stets einen festen Tagesordnungspunkt für ein solches Aufmerksamkeits-Brainstorming enthalten.

„Letztlich geht es darum, wie man mehr Kontrolle und Perspektive gewinnen kann – egal wo, mit wem oder unter welchen Umständen.“

Wenn Sie gewohnheitsmäßig erfassen wollen, was Ihre Aufmerksamkeit beansprucht, benötigen Sie dazu das richtige Handwerkszeug. Das können Stift und Papier neben dem Telefon sein, eine Mindmapping-Software auf dem Notebook oder ein Anruf bei einem elektronischen Diktierservice, der Ihnen automatisch eine Abschrift per E-Mail zusendet. In jeden Besprechungsraum gehört eine Weißwandtafel, zu Hause brauchen Sie eine Pinnwand.

## Stufe zwei: klären

Nach dem Erfassen kommt das Klären. Die Unterscheidung der beiden Stufen macht deutlich, wie wichtig es ist, dass beim Erfassen zunächst mal alles auf den Tisch muss – auch wenn es nur unbestimmte Gefühle oder Ideen sind. Die anschließende Klärung dient Ihnen dazu, anhand weniger Fragen zu entscheiden, wie Sie mit einer Sache umgehen sollen: Besteht Handlungsbedarf? Sofort oder später? Soll etwas für künftige Zwecke aufbewahrt oder als Müll entsorgt werden?

„Aufgaben, die Sie nicht festgehalten haben, drängen gerne in den seltsamsten Augenblicken an die Oberfläche – z. B. um ein Uhr morgens, wenn Sie im Bett liegen.“

Diese Phase dient dazu, dass Sie sich mit sich selbst beraten. Sie legen fest, welche Bedeutung einer Sache zukommt, die an Ihrer Aufmerksamkeit zerrt. Wenn Sie auf Stufe eins den Eingangskorb füllen, dann wird dieser auf Stufe zwei geleert, indem Sie ihn durcharbeiten. Dabei müssen Sie nicht nur entscheiden, wie der nächste Handlungsschritt aussieht; sie müssen auch im Blick haben, welches Ergebnis Sie sich in einer Sache wünschen.

## Stufe drei: organisieren

Wer organisiert ist, hat die Dinge entsprechend ihrer Bedeutung an bestimmten Orten verstaut – im Terminkalender, auf Listen, in Aktenordnern oder Ablagekörben. Hierin liegt der entscheidende Unterschied zwischen GTD und herkömmlichen Zeitmanagementsystemen: Diese empfehlen eine Liste aller – etwa an einem bestimmten Tag – zu erledigenden Aufgaben.

„Man sollte nicht davon sprechen, ‚sich organisieren‘ zu müssen, sondern davon, ‚die Kontrolle zu erlangen‘. Ebenso muss ‚Prioritäten setzen‘ erweitert werden zu ‚unsere Ziele klären‘.“

Nach der GTD-Methode sollten Sie hingegen mehrere oder sogar viele Listen anlegen, die verschiedenen Kategorien entsprechen. Auf diese Listen gehört alles, egal ob es heute oder zu einem späteren Zeitpunkt erledigt wird. Alle Listen – auch die für eher unbestimmte Kategorien – sollten einmal wöchentlich durchgesehen werden. Machen Sie Listen mit den Titeln „Telefonate“, „Am Computer“, „Im Büro“, „Zu Hause“, „Irgendwo“, „Besorgungen“, „Anzusprechende Punkte“, „Lesen/Durchgehen“ und „Warten auf ...“.

„Der häufigste Grund dafür, dass eine Liste ihren Reiz verliert, ist der Mangel an Klarheit, was mit den darauf aufgeführten Positionen zu tun ist.“

In Ihrem Terminkalender sollten Sie drei Arten von Einträgen festhalten: erstens feste Termine, die an Datum und Uhrzeit gebunden sind; zweitens Aufgaben, die irgendwann an diesem Tag erledigt werden sollten; drittens Informationen, die Sie an diesem Tag benötigen. Tragen Sie lieber nichts ein, was Sie an diesem Tag eigentlich gern erledigen möchten, aber vielleicht nicht können, denn das zwingt Sie dazu, Ihren Terminkalender ständig zu überarbeiten. Schreiben Sie solche Dinge lieber auf die entsprechende Liste. Dort können sie auch dann stehen bleiben, wenn Sie an einem bestimmten Tag nicht dazu kommen.

„Es ist oft leichter, das große Bild zu klären, wenn man mit der Festlegung konkreter Schritte beginnt, und nicht umgekehrt.“

Dann gibt es noch die Dinge, die Sie irgendwann einmal erledigen müssen oder die Sie für spätere Zwecke aufheben wollen. Wie Sie das organisieren und ablegen,

bleibt letztlich Ihnen überlassen – die GTD-Methode macht Ihnen lediglich Vorschläge. Sinnvoll ist vermutlich ein gemischtes System aus Ablagekörben und Aktenordnern. Aber bitte: Die Ablage eines Vorgangs muss innerhalb einer Minute erledigt sein, sonst ist Ihr System zu kompliziert, und sie muss Ihnen wenigstens ein Minimum an Spaß bereiten. Wächst der Berg des Abzulegenden ständig an, nützen Ihnen diese Materialien nichts. Im Gegenteil: Sie zerren an Ihrer Aufmerksamkeit und Sie würden besser daran tun, die Sachen sofort auf den Müll zu werfen.

## Stufe vier: reflektieren

Auf dem Weg zur Kontrolle haben Sie jetzt alles erfasst, geklärt und organisiert. Wenn Sie nun stehen bleiben, ist Ihr System schon morgen nicht mehr aktuell. Eingangskörbe und Listen müssen regelmäßig und gründlich durchgesehen und bei Bedarf auch angepasst werden. Mit Ihrer Telefonliste sollten Sie das häufiger machen als etwa mit den Unternehmenszielen, aber grundsätzlich gilt: in regelmäßigen Zeitabständen. Für die meisten Listen ist eine wöchentliche Durchsicht angemessen.

## Stufe fünf: durchführen

Was nun auf Ihren Listen steht, gilt es abzuarbeiten. Dabei kommt es entscheidend auf den ersten Schritt an, auch wenn Ihnen immer wieder empfohlen wird, nicht gleich loszulegen, sondern erst das ganze Projekt gründlich zu planen. In der Praxis ist es oft einfacher, ein großes Projekt zu planen, wenn man den kleinen ersten Schritt macht. Damit haben Sie sich in Bewegung gesetzt. Korrigieren können Sie Ihren Kurs dann immer noch. Aus einer Bewegung heraus fällt das leichter als aus dem Stillstand. Aktionen geben Ihnen eher das Gefühl, eine Sache unter Kontrolle zu haben, als wenn Sie zögern und abwarten.

„Die ‚wöchentliche Durchsicht‘, zu der ich eindringlich rate, wurde zu einem der entscheidenden Faktoren, um das systematische Verfahren, das GTD ausmacht, anzuwenden und beizubehalten.“

Doch Achtung: Vermeiden Sie blinden Aktionismus und gönnen Sie sich Zeiten der Ruhe und Reflexion. Nur so können Sie Klarheit über Ihre Ziele und Aktionen gewinnen. Kontrolle allein ist im Alltag schon sehr hilfreich, aber um sie nicht zu verlieren, brauchen Sie auch eine Perspektive. Sonst kann sich kein grundlegender und anhaltender Erfolg einstellen.

## Perspektive gewinnen

Wer Kontrolle erlangt hat, kann Ablenkungen vermeiden. Doch die Kontrolle muss mehr als ein Selbstzweck sein. Um in Ihrem Leben die richtigen Dinge zu tun, müssen Sie wissen, was Ihre Ziele und Visionen sind. Dabei gilt es, verschiedene Horizonte im Blick zu behalten, von ganz unten bis weit oben. Setzen Sie sich in ein Flugzeug und begeben Sie sich auf eine Reise durch die verschiedenen Ebenen Ihres Lebens:

1. Startbahn: Fragen Sie sich, was Sie hier und jetzt tun müssen. Zu den erforderlichen **Aktionen** gehören Ihre eigenen nächsten Schritte, Dinge, die Sie delegieren können, und das Festhalten von Terminen und Erinnerungen.
2. 10 000 Fuß: Hier stellen Sie sich die Frage, welche **Projekte** Sie zum Abschluss bringen müssen. Der Projektbegriff ist weit gefasst und beinhaltet alle kleinen Ziele, die Sie bald als erledigt abhaken wollen. Machen Sie sich Listen oder legen Sie, sobald ein Projekt etwas umfangreicher wird, eine Aktenmappe an. Aktualisieren Sie Ihre Projektlisten regelmäßig einmal in der Woche.
3. 20 000 Fuß: Hier sind Ihre **Verantwortungsbereiche und Interessensphären**. Sehen Sie Ihre Checklisten für diese Ebene einmal im Monat durch und fragen Sie sich dabei, was weiterhin wichtig ist. Dazu gehören Ihre persönlichen Finanzen ebenso wie Personalfragen oder Ihre Jobposition.
4. 30 000 Fuß: Jetzt sind Sie auf der Ebene Ihrer **Jahresziele** angelangt. Welche sind das und wie können Sie sie erreichen? Für diese Fragen sollten Sie sich vierteljährlich Zeit nehmen.
5. 40 000 Fuß: Ihr Blick geht nun über das Jahr hinaus. Sie verfolgen Ihre **Visionen** und fragen sich, wie Sie Ihren langfristigen persönlichen oder beruflichen Erfolg definieren. Ob Sie noch auf dem richtigen Weg sind, sollten Sie jährlich, aber auch während oder nach ungewohnten Ereignissen überprüfen.
6. 50 000 Fuß: Auf dieser höchsten Ebene geht es um das **Warum**. Der eine fragt nach dem Sinn der menschlichen Existenz, der andere nach den Gründen für ein Projekt oder dem Zweck einer Unternehmung. Mit Ihrem persönlichen Warum sollten Sie sich zumindest immer dann befassen, wenn es ungelöste Probleme oder Differenzen gibt. Auch der Beginn eines neuen Vorhabens eignet sich für eine Prinzipienklärung.

„Bei GTD geht es im Grunde genommen vielmehr um Mind-Management als um Zeitmanagement.“

Die richtigen Arbeitsmittel helfen Ihnen dabei, auf den fünf Stufen Kontrolle zu erlangen und mit den sechs Zielhorizonten Perspektive zu gewinnen. Überall sollten Sie Stift und Papier griffbereit haben. In den einschlägigen Computeranwendungen können Sie Listen, Materialsammlungen oder Erinnerungen anlegen.

„Arbeitsabläufe zu meistern sorgt für die Kontrolle. Das natürliche Planungsmodell und die Zielhorizonte liefern die Perspektive.“

Und Sie brauchen im Büro, zu Hause und vielleicht auch anderswo angenehme, zweckmäßig eingerichtete Arbeitsplätze, an denen Sie sich gern aufhalten. Dann wird es Ihnen Freude bereiten, mit dem GTD-System Ihren Alltag in den Griff zu kriegen.

## Über den Autor

**David Allen** ist Gründer der David Allen Company, eines Beratungsunternehmens. Seine Programme zur Produktivitätssteigerung werden u. a. von Microsoft, der Weltbank und der US-Navy eingesetzt. Allen ist Autor der Bestseller *Getting Things Done* und *Ready for Anything*.