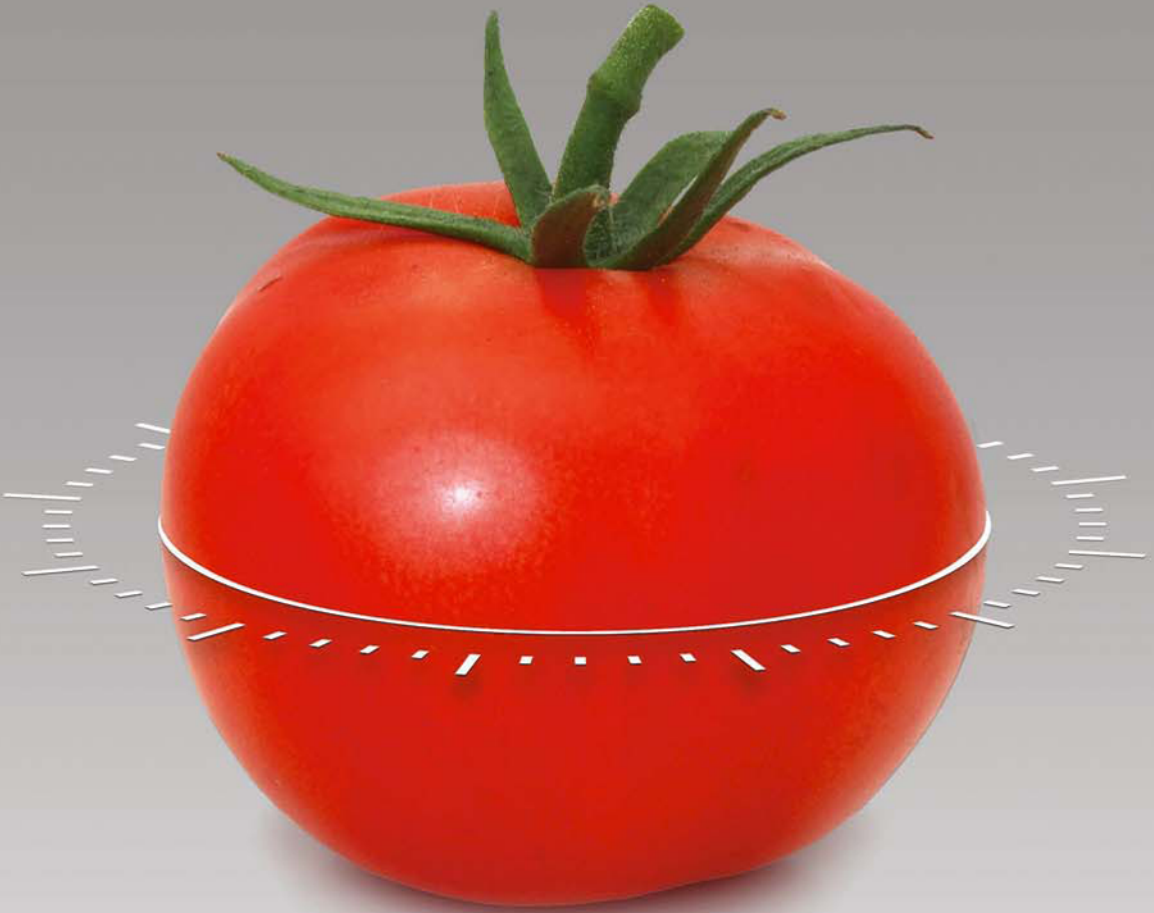


Staffan Nöteberg



Die
Pomodoro-
Technik in der Praxis

Der einfache Weg, mehr in kürzerer Zeit zu erledigen

dpunkt.verlag

Staffan Nöteberg

Die Pomodoro-Technik in der Praxis

Der einfache Weg, mehr in kürzerer Zeit zu erledigen

Aus dem Englischen von Johannes Leckebusch



dpunkt.verlag

Staffan Nöteberg

E-Mail: staffan.noteberg@rekursiv.se

Übersetzung: Johannes Leckebusch, Bayrischzell

Lektorat: Dr. Michael Barabas

Copy-Editing: Susanne Rudi

Herstellung: Nadine Thiele

Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de

Druck und Bindung: Media-Print Informationstechnologie, Paderborn

Original Copyright © 2009 Pragmatic Programmers, LLC.

Titel der Originalausgabe: Pomodoro Technique Illustrated

Edition: 2nd edition 2011

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89864-717-5

1. Auflage 2011 Copyright © 2011 dpunkt.verlag GmbH

Ringstraße 19 B

69115 Heidelberg

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Vorwort von Francesco Cirillo

Wer würde sich nicht wünschen, ein stressfreies Leben zu führen, brillante Einfälle zu haben, leistungsfähiger zu werden und seine Freizeit unbeschwert zu genießen? Doch wie können wir diese Ziele erreichen? Häufige Unterbrechungen, einander überschneidende Aufgaben und drohende Abgabefristen durchkreuzen unsere besten Vorsätze. Derartige Stressfaktoren beeinträchtigen uns in der Tat; sie führen zu noch mehr Belastung, zwanghaftem Verhalten und Unterbrechungen, und sie beeinträchtigen unser Bewusstsein, unsere Konzentration und unser klares Denken. Schließlich grübelt man hin und her und sucht in der Vergangenheit nach jemandem oder etwas, den oder das man für seine eingebildete Unfähigkeit verantwortlich machen könnte.

Die Pomodoro-Technik, die ich entwickelt habe, zielt darauf ab, uns innehalten zu lassen, uns selbst zu beobachten und zu besinnen, um dadurch leistungsfähiger zu werden. Die Zeit wird, anstatt ein Stressfaktor zu sein, unser Verbündeter, so dass wir uns voll und ganz und ohne Stress oder Anstrengung auf die Gegenwart konzentrieren können. Mit Hilfe meiner Pomodoro-Technik lernen Sie, Ihre Ziele kraftvoll und mit einem entspannten Lächeln zu erreichen, statt sich zu überanstrengen.

Staffan ist ein ernsthafter Praktiker der Pomodoro-Technik. Ich habe viele Jahre lang mit Personen und Gruppen gearbeitet, die mit der Pomodoro-Technik ihre Arbeitsprozesse verbessern und ihr Zeitmanagement optimieren wollten, und ich kann sagen, dass Staffans Werk sein Können und seine Fantasie unter Beweis stellt. Ich bin beeindruckt, wie es Staffan mit diesem Buch gelungen ist, die Konzepte meiner Technik anschaulich darzustellen; die Leser werden seine Fachkenntnis schätzen und davon profitieren. Das Buch ist informativ, leicht verständlich, anregend und nützlich. Ein wahrer Schatz! Viel Vergnügen damit!
Rrrrring!

Francesco Cirillo, 2009
CEO at XPLabs SRL in Rome
Erfinder der Pomodoro-Technik
<http://www.pomodorotechnique.com>

Vorwort von Henrik Kniberg

[Aufziehen der Uhr. Tick-Tack, Tick-Tack, Tick-Tack ...]

Jede Woche plane ich einige »Bummeltage« ein, in denen ich E-Mails aufarbeite, Vorbereitungen für künftige Aufträge treffe und andere Schreibtischarbeiten erledige. Als erstes entscheide ich, ob ich an diesem Tag effektiv sein muss. Heute wollte ich effektiv sein, also habe ich den Gegenwert von acht Pomodori von meinem »Activity Inventory sheet« (meiner »Liste zu erledigender Aufgaben«, kurz: Aufgabenliste) ausgewählt und sie meinem heutigen »To Do Today sheet« (Tagesplan) hinzugefügt.

Ich hatte geglaubt, ich könnte 12 Pomodori pro Tag erledigen (was letztlich »nur« sechs Stunden entspräche), aber in der Praxis hat es sich gezeigt, dass acht eine realistischere Annahme ist, da die Pomodoro-Technik nur die in voller Konzentration verbrachte Zeit zählt. Die Realität ist eine großartige, aber oft strenge Lehrmeisterin. Ich hatte auch geglaubt, eine Vorlesungsvorbereitung würde zwei Pomodori kosten. Es stellte sich heraus, dass sie regelmäßig vier benötigte – mindestens doppelt so lange als ich ursprünglich dachte. Das veranlasste mich, nach Möglichkeiten zu suchen, sie effektiver zu erledigen; so konnte ich den Aufwand auf drei reduzieren. Die Pomodoro-Technik hat mir geholfen, besser zu planen, mehr Arbeit mit weniger Stress zu bewältigen und mehr Zeit für die Familie und meine Hobbys übrig zu behalten.

[Ich öffne meinen Blog, um nachzuschauen, was ich früher über die Pomodoro-Technik geschrieben habe.

Oh, sieh da – ein Kommentar ist eingegangen. Moment! Lies den Kommentar nicht jetzt. Ich bin grade in einem Pomodoro, nicht wahr? Ich habe mich darauf zu konzentrieren, das Vorwort zu schreiben. Ich werde mir den Kommentar später anschauen. Markiere die innere Ablenkung.]

Wenn meine Frau Sia sieht, dass mein Küchenwecker tickt, weiß sie Bescheid und unterbricht mich nicht ohne Notwendigkeit. Sie weiß, dass die Uhr (im Mittel) 12 oder 13 Minuten später klingeln wird und ich dann eine kurze Pause machen und sie umarmen werde, um mich selbst dafür zu belohnen, dass ich ein Pomodoro zu Ende gebracht habe, und sie dafür, dass sie mich nicht gestört hat.

Hört sich das albern an? Na ja, man kommt sich schon ein bisschen dämlich vor, wenn man sich von einer geistlosen Uhr vorschreiben lässt, was man zu tun hat. Darum muss ich mich auch jeden Tag aufs Neue entscheiden, ob ich an diesem Tag produktiv sein will.

Da die Pomodoro-Technik wirklich nützt, kann man es in Kauf nehmen, sich ein wenig albern zu fühlen. Tatsächlich ist ein wenig Albernheit hin und wieder gut, um sich darauf zu besinnen, dass der Sinn des Lebens nicht ausschließlich darin besteht, seinen Tagesplan abzuarbeiten.

Wenn ich mich entschieden habe, an einem Tag nicht produktiv zu sein, lasse ich den Küchenwecker in der Schublade. Ich habe einen Tag voller Muße, an dem ich mich entspannen kann, ohne irgendwelche selbst auferlegten Pflichten. Ich brauche mir selbst nichts vorzumachen und ...

[BRRRRRRRIIIIIING. Das Pomodoro ist um ... lass mich grade noch den Satz beenden.]

... falsche Erwartungen zu hegen, was alles erledigt werden soll.

[X. Keine Umarmung – Sie ist heute ausgegangen. Gehe für ein paar Minuten Bass spielen. Wieder zurück. So, soll ich nun weiterschreiben oder diesen Blog-Kommentar anschauen? Nein, ich bin mitten in einem »flow«. Schreibe weiter, der Blog kann warten. Ziehe die Uhr auf. Tick-Tack, Tick-Tack, Tick-Tack ...]

Die Pomodoro-Technik ähnelt Agilen Projektmethoden wie Scrum und XP, aber auf einem »Mikro«-Level. Man kommt sich vor wie ein Ein-Mann-Team, das in 25-minütigen Schleifen arbeitet. Der Hauptunterschied besteht darin, dass bei Agilen Projektmethoden die Geschwindigkeit danach gemessen wird, wie viel Arbeit pro Schleife erledigt wird. Bei der Pomodoro-Technik dreht es sich darum, wie viele Pomodori pro Tag man schafft. Man erledigt viel, nicht dadurch, dass man sich darauf konzentriert, viel zu schaffen, sondern dadurch, dass man sich darauf konzentriert, konzentriert zu sein!

Danke, Staffan, dass du mich in die Pomodoro-Technik eingeführt hast. Es freut mich, dass sie populär wird, denn sie ist ein weiterer Baustein in der Sammlung verfügbarer Arbeitstechniken.

Ach, und was das Buch anbelangt: Wenn Sie schon perfekt diszipliniert und effektiv sind, wird es Ihnen wahrscheinlich keine Hilfe sein. Andererseits, wenn Sie gar keine Disziplin aufbringen, werden Sie es vielleicht nicht einmal schaffen, es ganz durchzulesen, ganz zu schweigen davon, jemals die Regeln der Pomodoro-Technik zu befolgen. Aber wahrscheinlich sind Sie wie die meisten anderen, also irgendetwas dazwischen. In diesem Fall gratuliere ich Ihnen! Staffans Buch wird Ihnen nicht nur helfen, sich zu verbessern, Sie werden auch viel Spaß an den persönlichen Anekdoten und den wunderbaren Illustrationen haben. Genießen Sie es. :o)

[Zurück auf Anfang und den Text ein wenig aufpolieren ...]

[BRRRRRIIIIIIIING. X. O.K., gut genug, um ihn als ersten Entwurf an Staffan zu schicken.]

Henrik Kniberg, 2009
Agile& Lean Process Coach bei Crisp in Stockholm
Agile Alliance Board Member
Autor von »Scrum and XP from the Trenches«

Inhalt

Kapitel 1 Eine Aufgabe pro Zeitabschnitt	1
<i>Salatgurke und Artischocke treffen sich in der Bar</i>	2
Aller Anfang	3
Die Zeit im Bus	4
Der Tomaten-Küchenwecker	5
<i>Übung: Arbeiten in der Timebox</i>	6
Max, mein Urgroßvater	7
Warum die Pomodoro-Technik?	8
<i>Selbst-Check: Wie lange können Sie sich auf eine Arbeit konzentrieren?</i> . . .	13
Kapitel 2 Kontext	15
<i>Salatgurke und Artischocke treffen sich im Zoo</i>	16
Das Fundament	17
Der Aufbau des Gehirns	18
Die Leistung des Gehirns	19
Rhythmus	20
Aberglaube oder Konzentrationshilfe?	21
Bedingte und unbedingte Reflexe	22
Linkes Gehirn und rechtes Gehirn	23
Sonderbegabungen	24
Hyperaktivität	25
Arbeitsgedächtnis	26
Assoziationsmaschine	27
Abfolge und Dauer	28
Träumen	29
Wissen wird im Schlaf vertieft	30
Die Ess- und Schlafuhr	31
Der Flow	32
Die Erregungskurve	33
Auf die lange Bank schieben	34

Heldentum und Schuldgefühle	35
Regelprozesse	36
Auf dünnem Eis	37
Mit Änderungen umgehen	38
Die Qual der Wahl	39
<i>Selbst-Check</i>	40

Kapitel 3 Werkzeuge **41**

<i>Salatgurke und Artischocke treffen sich in der Bibliothek</i>	42
Die Technik lernen	43
Fünf Schritte	44
Der Deming-Shewhart-Zyklus	45
Hilfsmittel	46
<i>Übung</i> : Schreiben Sie eine Aufgabenliste	47
Den Einstieg finden	48
Morgens	49
<i>Übung</i> : Stellen Sie einen Tagesplan zusammen	50
Verpflichtung	51
Direktes und sofortiges Feedback	52
Vorausplanendes Gedächtnis	53
Die Jetzt-Liste.	54
Pause	55
Abstand gewinnen	56
Große Pause	57
Wie man ein Fünfminuten-Nickerchen macht	58
Tagesablauf	60
Abschluss der Arbeit	61
Abstrakte Zeiteinheit	62
Protokoll-Aufzeichnung und Nacharbeit	63
<i>Übung</i> : Protokollerfassung	64
Kaizen	65
Gerade hier und gerade jetzt	66
<i>Selbst-Check</i> : Werkzeuge	67

Kapitel 4 Ablenkungen **69**

<i>Salatgurke und Artischocke telefonieren miteinander</i>	70
Bei der Sache bleiben	71

»Attention Deficit Trait« – Der Fluch der Unterbrechung	72
Vermeiden Sie LIFO und BPUF	73
Nachhaltiges Arbeitstempo	74
Umgang mit Ablenkungen	75
Ablenkungen von innen	76
Akzeptieren, notieren und fortfahren	77
Abhängigkeiten umdrehen	78
Das unteilbare Atom	79
Ständige von innen kommende Ablenkungen	80
Äußere Ablenkungen	81
Schütze das Pomodoro	82
Erst Visualisieren, dann Intensivieren	83
Abhaken	84
Umgang mit äußeren Ablenkungen	85
Ablenkungen notieren	86
Auf den Umfang achten	87
<i>Selbst-Check</i> : Ablenkungen	88

Kapitel 5 Schätzen **89**

<i>Salatgurke und Artischocke treffen sich beim Pferderennen</i>	90
Messungen und Vermutungen	91
Aufwandsschätzungen in Ihrer Aufgabenliste	92
Die Weisheit der Masse	93
Die Größe von Arbeitseinheiten	94
Die Auswahl	95
Quantitativ falsche Schätzungen	96
Das Wetter von gestern	97
Schätzungen mit dem Protokollformular	98
Drum-Buffer-Rope (Trommel-Puffer-Seil)	99
<i>Selbst-Check</i> : Schätzungen	101

Kapitel 6 Individuelle Anpassungen **103**

<i>Salatgurke und Artischocke treffen sich im Kino</i>	104
Feintuning	105
Einfache Hilfsmittel	106
Karteikarten	107
Administratives Pomodoro	108

Klang und Form	109
Die Länge der Pomodori	110
Die Länge der Pausen.....	111
Der Fortschrittsreport	112
Prioritätsturnier	113
Mailboxeingang leeren.....	114
Lernwiederholungen	115
Tägliches Mindmapping	116
Feste Regeln und flexible Anwendung	117
Störendes Läuten?	118
<i>Selbst-Check</i> : Individuelle Anpassungen	119

Kapitel 7 Teamarbeit **121**

<i>Salatgurke und Artischocke treffen sich im Konferenzraum</i>	122
Gemeinsam arbeiten	123
Timeboxed Meetings	124
Meetings aufzeichnen.....	125
Der Arbeitsrhythmus bei Zweiertams	126
Den Pomodoro-Start vereinbaren	127
Partnerschaftliche Pomodoro-Länge	128
Ein Paar zeitweilig trennen	129
Aufzeichnung partnerschaftlicher Arbeit	130
Teamkultur	131
<i>Selbst-Check</i> : Teamarbeit	132

Anhang A Ablaufplan **133**

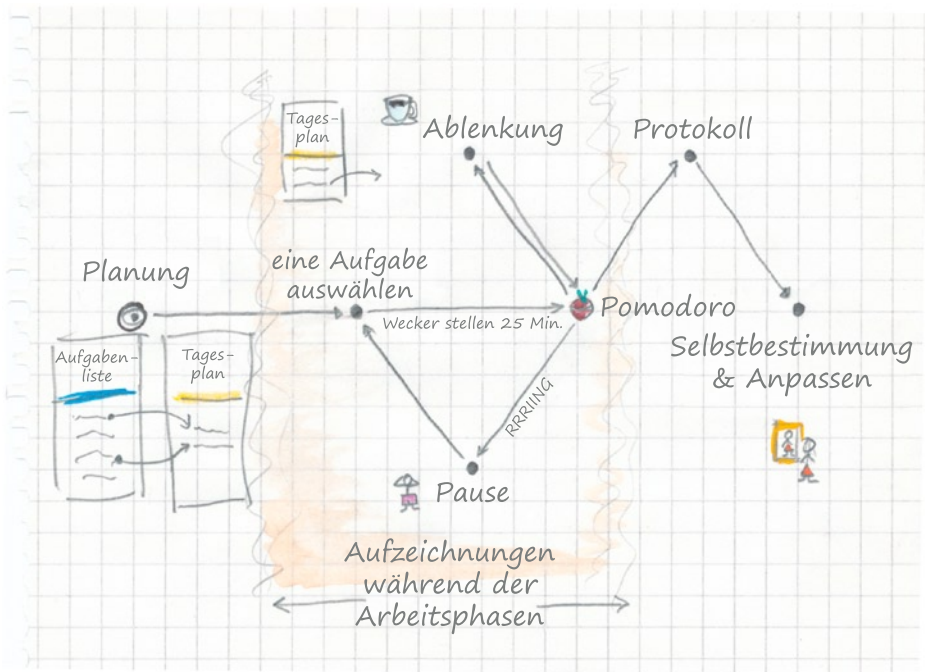
Anhang B Quellen **135**

Anhang C Nachwort **137**

Anhang D Bibliografie **141**

Kapitel 1

Eine Aufgabe pro Zeitabschnitt



Salatgurke und Artischocke treffen sich in der Bar

Salatgurke: Wie war dein Arbeitstag heute?

Artischocke: Schrecklich. Ich habe nichts auf die Reihe gekriegt.

Salatgurke: Warum? Hattest du nichts zu tun?

Artischocke: Aber sicher doch! Ich muss eine neue Druckerfunktion fertigstellen und ausliefern. Ich hatte vor, das heute zu erledigen.

Salatgurke: Aber das hast du nicht?

Artischocke: Nein, ich wurde dauernd unterbrochen mit Bitten, dass ich was anderes machen sollte.

Salatgurke: Waren denn diese Anfragen wichtiger als deine Druckerfunktion fertigzustellen?

Artischocke: Keine Ahnung. Darüber habe ich mir keine Gedanken gemacht.

Salatgurke: Und du hast gar nichts zu Ende gebracht – weder das Druckerfeature noch diese wichtigen Anfragen?

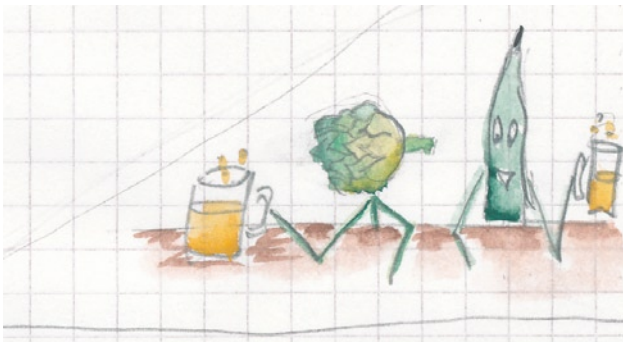
Artischocke: Wie sollte ich so viele Sachen an einem einzigen Tag erledigen?

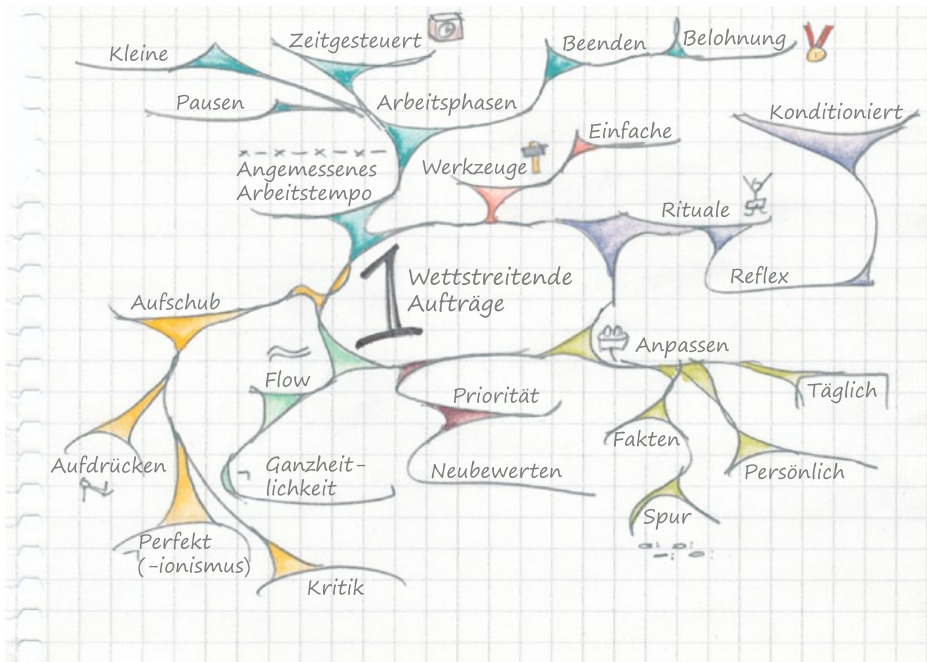
Salatgurke: Ich hab nicht gefragt, ob du viele Sachen erledigt hast; ich wollte wissen, ob du überhaupt irgendwas fertigbekommen hast.

Artischocke: Nein, gar nichts wurde fertig.

Salatgurke: Ich glaube, du solltest die Pomodoro-Technik ausprobieren. Da konzentrierst du dich 25 Minuten lang auf eine einzige Tätigkeit, und dann, nach einer kurzen Unterbrechung, vergleichst du irgendwelche neuen Anfragen mit dem, woran du gerade arbeitest. Du schaust, was am wichtigsten ist, und folgst den neuen Prioritäten.

Artischocke: Inzwischen bin ich bereit, alles auszuprobieren.





Aller Anfang ...

Um konzentriert zu bleiben, müssen Sie unbedingt Ihren Kopf von Grübeleien befreien.

In diesem Buch schildere ich meine eigenen Erfahrungen mit der Pomodoro-Technik. Sie lernen alles darüber, wie man diese Technik einsetzt, und nebenbei erfahren Sie auch, auf welche Weise sie meine eigene Produktivität verbessert hat. Ergänzend schildere ich Forschungsergebnisse über den menschlichen Verstand, die erklären, warum diese Technik funktioniert, einige Konsequenzen ihrer Anwendung und wie Sie diese Technik bei Bedarf anpassen oder erweitern können.

Dieses erste Kapitel beginnt mit ein paar Geschichten und bietet Ihnen die Gelegenheit, das Verfahren zu erproben. Ich möchte, dass Sie ganz zu Anfang eine praktische Übung machen, die Ihnen hilft, den Rest des Buches zu verstehen. Ich schließe das Kapitel mit einer Zusammenstellung von *Erfahrungen* aus meinem Leben, anhand derer mir klar wurde, dass ich meine Zeit und Energie besser nutzen sollte. Vielleicht erkennen Sie sich selbst darin wieder. Meine Geschichte fängt mit einer Busfahrt an.



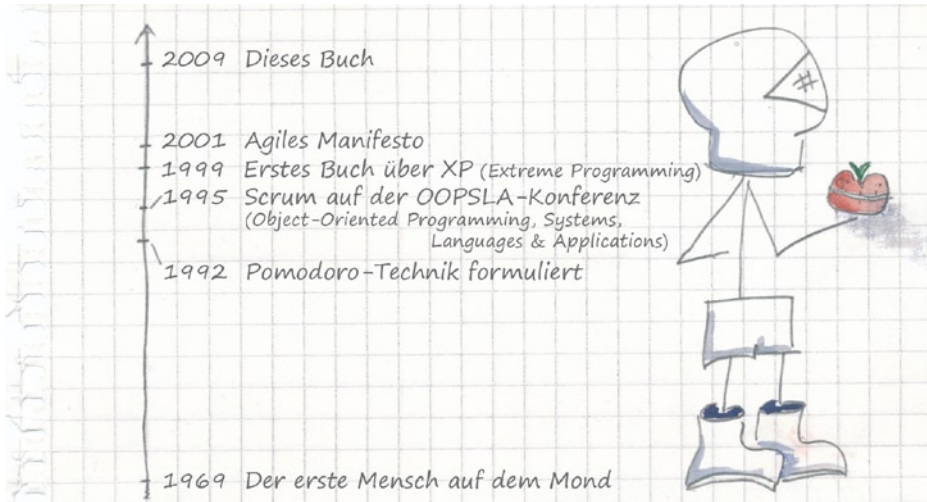
Die Zeit im Bus

Ich lebe in einer Vorstadt von Stockholm. Als Berater arbeite ich meistens im Großbüro eines Kunden irgendwo in der Innenstadt. Etwa 100 Meter von meinem Haus entfernt ist eine Bushaltestelle. Jeder Morgen beginnt auf die gleiche Art: Ich gehe zur Haltestelle und warte auf den Bus. Sobald er kommt, steige ich ein und setze mich auf den gewohnten Platz. Die Fahrt zum Stadtzentrum dauert ungefähr 25 Minuten, und ich nutze sie regelmäßig zur Lektüre von Fachliteratur, die sich auf meine Arbeit bezieht.

In diesen 25 Minuten kann ich weder eine Tasse Kaffee bekommen noch den Fernseher einschalten, meine Lieblingscommunity im Internet anschauen oder sonst etwas tun, das mittendrin plötzlich so wichtig erscheint, dass ich die Lektüre unterbreche, wie es geschieht, wenn ich dasselbe Buch zu Hause lese. Außerdem kenne ich die Leute nicht, die mit mir im Bus fahren. Vielleicht sage ich gelegentlich »Hallo« zu einem vertrauten Gesicht, aber das ist schon alles, es gibt also keine weiteren Ablenkungen.

Meine Lesetätigkeit während der Busfahrt ist eine »timeboxed« (zeitlich begrenzte) Erfahrung, die sich auf eine einzelne Aktivität mit einem einzigen Ziel richtet und erstaunliche Resultate zeitigt. Ich lerne nie so viel wie während meiner morgendlichen Busfahrt. Ich konzentriere mich hundertprozentig auf das Buch und vertraue darauf, dass mir der Busfahrer sagt, wann es Zeit ist, die Lektüre zu beenden.

Natürlich kann ich nicht den ganzen Tag mit dem Bus hin und her fahren, um dieses hohe Maß an Produktivität zu erzielen, und Sie können das auch nicht. Das ist zum Glück aber auch nicht nötig. Die Pomodoro-Technik hilft, den Tag sozusagen in kleine Busfahrten wie diese aufzuteilen. Sie entscheiden nur, welches Ziel die kleine Busfahrt haben soll, stellen den Küchenwecker und konzentrieren sich auf Ihre Arbeit.



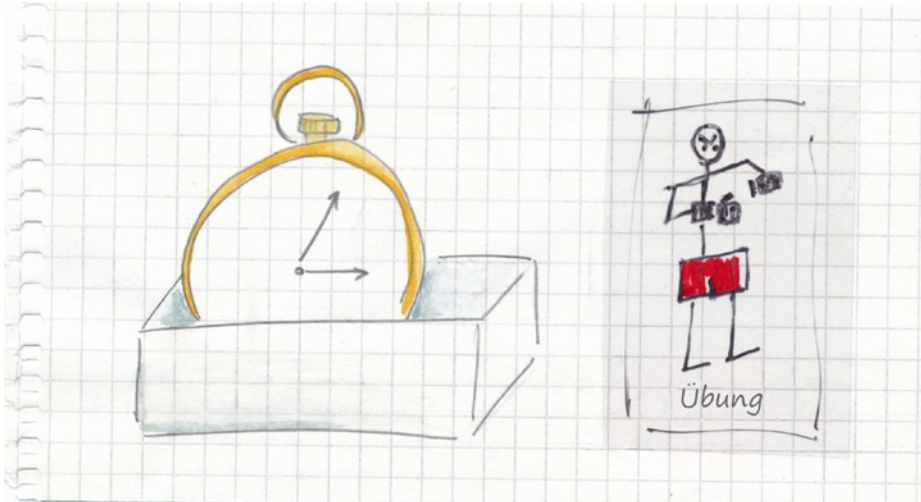
Der Tomaten-Küchenwecker

Francesco Cirillo formulierte die Pomodoro-Technik 1992, begonnen aber hatte alles Ende der 1980er Jahre, während seiner ersten Zeit am College. Den Durchbruch brachte die Frustration über seine geringe Produktivität und das unstrukturierte Studieren – unter Beteiligung eines roten, runden Objekts, das ein rasseln- des Geräusch von sich gab: »Ich habe mit mir selbst eine Wette abgeschlossen, die ebenso hilfreich wie demütigend war. Ich habe mich gefragt: »Kann ich 10 Minuten lang studieren – richtig studieren?« Ich brauchte eine objektive Bestätigung – eine Zeitkontrolle – und fand sie in einer Küchenuhr in Form eines Pomodoro (das italienische Wort für Tomate). In anderen Worten, ich fand mein Pomodoro.«¹

Mit der Pomodoro-Technik können Sie sich die Zeit vom Feind zum Freund machen. Anstatt sich von Abgabeterminen in dieser Stunde, an diesem Tag, in dieser Woche oder diesem Monat bedrängen zu lassen, stellen Sie den Küchenwecker auf 25 Minuten ein und konzentrieren sich vollständig auf die momentane Aufgabe. Wenn der Wecker nach 25 Minuten läutet und Sie sind immer noch am Arbeiten, heißt das nicht, dass Sie nicht fertig geworden sind. Ganz im Gegenteil. Es ist ein Applaus fällig für den Zeitabschnitt, den Sie durchgearbeitet haben.

In aller Kürze gesagt ist genau das die Essenz der Pomodoro-Technik: Sie entscheiden, welche Aufgaben Sie an diesem Tag erledigen wollen, Sie stellen einen Zeitgeber auf 25 Minuten ein und fangen mit der ersten Aufgabe an. Außerdem führen Sie tägliche Rückschaun (Retrospektiven) aus, schreiben tägliche Vorgaben, handhaben Unterbrechungen und schätzen den erforderlichen Aufwand ab. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie ich die Technik anwende und wie Sie Ihre Aktivitäten aufzeichnen und die Aufgaben auswählen, die am wichtigsten sind.

¹ Die Pomodoro-Technik, wörtlich also »Tomaten-Technik« [Cir]



Übung: Arbeiten in der Timebox

Es klingt einfach, aber machen wir einen Versuch mit einer timeboxed Aufgabe, damit Sie ein Gespür für die Sache bekommen. Nehmen Sie ein Stück Papier und einen Stift zur Hand. Erstellen Sie eine Liste verschiedener Arbeiten, die Sie möglicherweise gerade ausgeführt hätten, wenn Sie nicht damit beschäftigt wären, dieses Buch zu lesen. Das mag ein Formular sein, das Sie für die Schule Ihres Kindes ausfüllen müssen, oder etwas, das Sie im Internet nachschauen wollten, eine E-Mail, die Sie schreiben müssen, oder sonst eine Schreibtischtätigkeit.

Welche von den Arbeiten, die Sie notiert haben, ist die wichtigste? Welche möchten Sie am liebsten zu Ende bringen? Merken Sie sich diese Buchseite und führen Sie folgende Schritte zur Erledigung dieser Aufgabe aus:

1. Stellen Sie den Küchenwecker auf 10 Minuten ein.
2. Konzentrieren Sie sich ausschließlich auf diese eine Tätigkeit.
3. Unterbrechen Sie die Arbeit sofort, wenn der Wecker läutet, auch wenn Sie noch nicht fertig sind.
4. Machen Sie drei Minuten Pause, dann lesen Sie weiter in diesem Buch.

Wie ist es gelaufen? Konnten Sie es vermeiden, während dieser 10 Minuten an irgendetwas anderes zu denken als an die Arbeit? Wie oft haben Sie auf die Uhr geschaut?

Beim Einsatz der Pomodoro-Technik wählt man typischerweise 25-Minuten-Zeitabschnitte. Wenn Sie wollen, können Sie den Rest des Buches genau auf diese Art lesen: Widmen Sie sich immer wieder 25 Minuten lang der Lektüre, natürlich unter Kontrolle der Küchenuhr, und dann gönnen Sie sich drei Minuten Erholungspause zwischen den Leseperioden.



Max, mein Urgroßvater

Max zog Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts nach Berlin, um eine Kleiderfabrik zu gründen. Das Geschäft blühte, und zu diesem Erfolg trug sein Leitprinzip bei. Er lebte nach der Maxime: »Man kann nicht mit einem Hintern auf zwei Hochzeiten tanzen.« Anders gesagt, man sollte sich eine bestimmte Zeitspanne lang immer nur auf eine Arbeit konzentrieren.

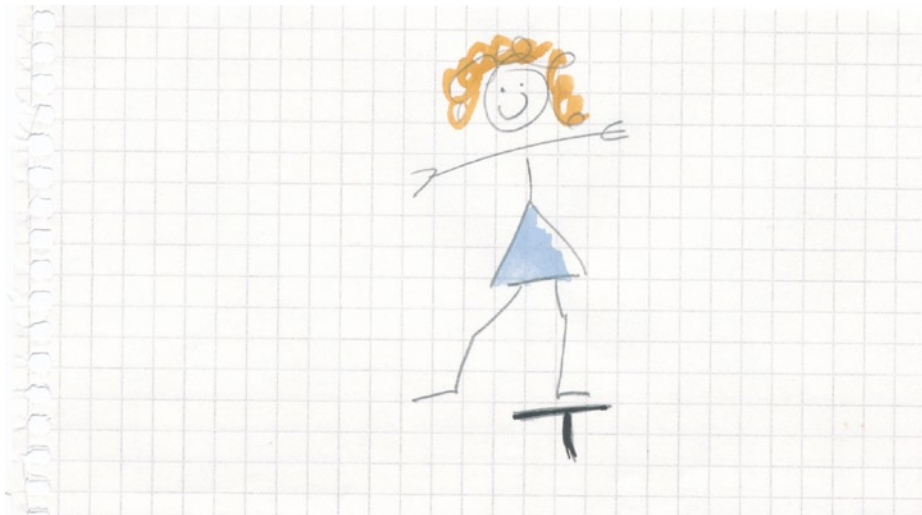
Die Essenz von Max' Maxime und die der Pomodoro-Technik ist – kurz gesagt –, dass man niemals mehrere Dinge gleichzeitig erledigen kann. Wie kann man sich dann aber sicher sein, dass das, was man gerade macht, das Wichtigste ist? Bei mir ist es so, dass ich zunächst einmal analysiere, was wirklich wesentlich ist, anders gesagt, welches Ziel ich erreichen will. Dann konzentriere ich mich auf diejenige Aktivität, die mich diesem Ziel näherbringt. Aber bevor ich beginne, stelle ich erstmal den Küchenwecker, der mich später aus meiner Versunkenheit zurückholen wird. Danach kann ich erneut überdenken: Ist die Arbeit, auf die ich mich gerade konzentriere, nach wie vor die wichtigste?

Max war im Hinblick auf moderne Zeitmanagementtechniken definitiv seiner Zeit voraus!

Warum die Pomodoro-Technik?

Lassen Sie mich ein wenig darüber reden, warum ich die Pomodoro-Technik eingesetzt habe, damit Sie einschätzen können, ob sie für Ihre Zwecke geeignet ist. Bevor ich sie nutzte, schien die Zeit manchmal einfach zu verpuffen! Vieles von dem, was ich an einem Tag erledigen wollte, blieb einfach liegen. Als ich anfing, darüber genauer nachzudenken, konnte ich eine ganze Reihe von Mechanismen identifizieren, denen es zu begegnen galt. Ich wette, dass dies oder jenes Ihnen durchaus bekannt vorkommen wird. Im Folgenden schildere ich einige dieser Probleme, die die Leute daran hindern, mit ihrer Arbeit fertig zu werden. Der Rest des Buches beschreibt die Methoden der Pomodoro-Technik, mit denen sich diese Probleme überwinden lassen.

Das Engagement leidet bei hoher Komplexität. Komplexe Aufgaben lassen sich nicht in 25 Minuten erledigen, und das verleitet dann dazu, sie aufzuschieben. Das verschafft erst einmal Erleichterung bei schwierigen Problemen, aber diese verschwinden nicht von selbst! Egal, wie kompliziert die Aufgabe ist, am wichtigsten ist und bleibt, sie in Angriff zu nehmen. Ziehen Sie die Uhr auf, und nach einer halben Stunde werden Sie wenigstens etwas geschafft haben und es erwartet Sie zur Belohnung eine kleine Pause.



Die Tendenz, etwas auf die lange Bank zu schieben, wächst, wenn Arbeiten langweilig sind. Wenn Sie eine Arbeit nicht vollenden, bringt sie Ihnen keinerlei Befriedigung. Natürlich ist es zumeist langweilig, die letzten Feinheiten auszuarbeiten. Aber grübeln Sie nicht darüber, wie viel Sie an dieser Sache noch zu erledigen haben. Stellen Sie sich stattdessen vor, wie rasch Sie ein Pomodoro erledigt haben. Danach bekommen Sie eine Belohnung.

Das Schwerste ist erledigt, aber es sind noch nicht alle wichtigen Arbeiten getan. Mit der Pomodoro-Technik machen Sie morgens Ihre Planung und legen sich

darauf fest, an diesem Tag eine überschaubare Menge an Arbeiten zu erledigen. Dann bewerten Sie vor jedem *Pomodoro* Ihre Prioritäten neu, um die eine Tätigkeit zu bestimmen, die aktuell am wichtigsten ist. Sie kümmern sich immer nur um diese wichtigste Angelegenheit und um nichts sonst.

Der Druck steigt vor einem Abgabetermin. Überstunden und Wochenendarbeit sind auf lange Sicht niemals produktiv. Wenn Sie genötigt werden, mehr Stunden zu arbeiten als Sie eigentlich verkraften, werden Sie nicht lange in der Lage sein, wirklich gute Arbeit zu leisten. Mit der Pomodoro-Technik erzielen Sie eine dauerhaft gute Arbeitsleistung, indem Sie kurze 25 Minuten lang Arbeitsabschnitte ausführen, die kurzen Pausen einhalten und sich zu jeder Zeit nur auf eine Aufgabe konzentrieren.



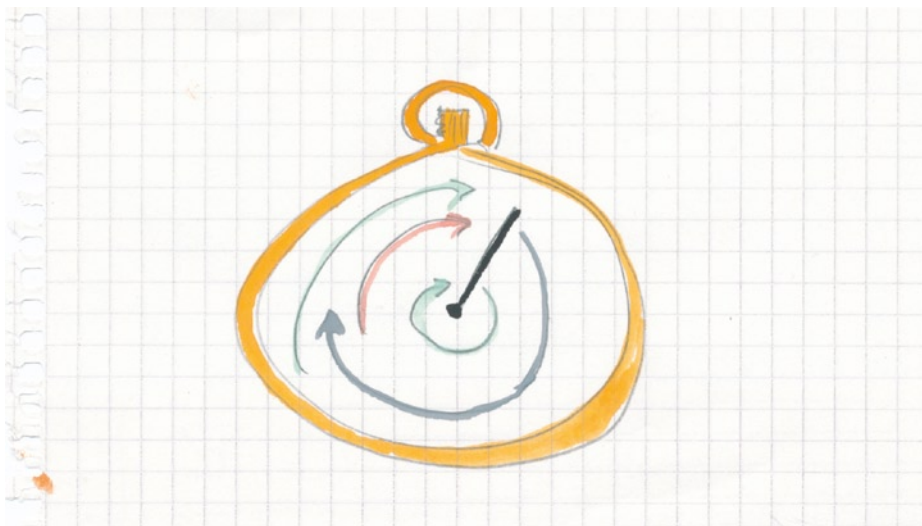
Der mentale Übergang zwischen Arbeit und Pausen ist zu langsam. Manchmal verlieren Sie im Laufe des Tages einfach dadurch Zeit, dass Sie erst in die Gänge kommen müssen oder vom Essen zurückkommen. Die Zeit, bis man sich wieder in die Arbeit hineinfindet, summiert sich, ehe man sich dessen gewahr wird. Die Pomodoro-Technik baut auf Ritualen auf. Stellen Sie den Timer. Verwenden Sie ein individuelles Klingelsignal. Schreiben Sie Ihren Tagesplan in Form einer leicht verständlichen Referenz auf. Konditionierte Reflexe sind eine wirksame Hilfe.

Fehler werden ständig wiederholt. Um zu vermeiden, dass Tag für Tag dieselben Fehler passieren, werden am Ende eines jeden Tages die drei letzten Phasen der Pomodoro-Technik absolviert: Protokoll, Bewertung und Visualisierung bilden zusammen die tägliche Rückschau und die Schlüsselpunkte zur Anpassung Ihrer persönlichen Arbeitsweise, was dazu führt, dass Sie jeden Tag dazulernen und ihre Leistung verbessern. Das bedeutet auch: Sie fangen mit der im Buch beschriebenen Art der Pomodoro-Technik an und können sie Ihren persönlichen Arbeitsumständen anpassen, sobald Sie Ihre eigenen Arbeitsgewohnheiten mehr und mehr durchschauen.

Der Zeitaufwand für eine Arbeit wird unterschätzt. Abläufe sind besser einzuschätzen, wenn man sie in kleinere Einheiten unterteilt. Wenn Sie schätzen, dass eine Tätigkeit mehr als sieben Pomodori umfasst, können Sie sie unterteilen. Durch das Abschätzen von Pomodori erhalten Sie ein unmittelbares Feedback über die Arbeitsgeschwindigkeit, indem Sie die geschätzte Anzahl von Pomodori mit den tatsächlich verbrauchten Pomodori für eine Aufgabe vergleichen. Das nennt man *quantitative Schätzung*.

Der Umfang einer Aufgabe wird unterschätzt. Ergeben sich aus der Arbeit an dem Auftrag sekundäre Unteraufgaben, die ihrerseits gelöst werden müssen? Mit der Pomodoro-Technik kein Problem, fügen Sie diese einfach der Liste »Ungeplant & Dringend« hinzu und strengen Sie sich noch mehr an, die Hauptarbeit zu erledigen. Das nennt man *qualitative Schätzung*.

Ihnen kommen ständig andere Gedanken in den Kopf. Manchmal ist es schwer, sich auf eine Aufgabe zu konzentrieren, weil einem die ganze Zeit so viele andere großartige Einfälle kommen. Schreiben Sie diese einfach in die Liste Ungeplant & Dringend und wenden Sie sich dann wieder konzentriert der Aufgabe zu, an der Sie gerade arbeiten. Wettifernde Gedanken aus dem Kopf zu bekommen, ist unerlässlich, wenn man konzentriert bleiben will.



Eine komplexe und aufwendige Arbeits-Methodologie stiehlt Ihnen nur Ihre Zeit. Die Pomodoro-Technik ist so einfach anzuwenden, dass selbst meine Töchter im Vorschulalter sie verstehen. Sie benötigen keine ausgefallenen Hilfsmittel. Sie müssen auch nicht den halben Tag damit verbringen, irgendwelche Formulare auszufüllen. Sie brauchen keinen Trainer, der Ihnen ein umfangreiches Fachvokabular nahebringt. Und schlussendlich ist das Verfahren anpassungsfähig. Sie sollten es täglich verändern, um überflüssige Routinen zu eliminieren.

Sie verlieren während Ihrer Tätigkeit (im Flow) den Überblick über das Ganze. Das Gehirn braucht Zeit, um Gedächtnisinhalte zu stabilisieren, Muster zu erkennen und Schlussfolgerungen zu ziehen. Wenn Sie die Pomodoro-Technik anwenden, machen Sie alle halbe Stunde eine Pause. Das gibt Ihrem Gehirn die Gelegenheit aufzunehmen, was während des letzten Pomodoro geschehen ist. Wenn Sie wieder aus dem »Flow« auftauchen, überblicken Sie das Ganze und haben mindestens drei neue Ideen.

Zeitabschätzungen werden als verbindliche Zusagen betrachtet. Es ist unmöglich, exakt einzuschätzen, wie viel Zeit eine Forschungs- oder Entwicklungsarbeit benötigen wird. Sie können nur eine bestmögliche Schätzung abgeben. Eine solche Schätzung als verbindliche Zusage anzusehen – sei es durch Sie selbst oder durch Mitarbeiter – erzeugt unnötige Ängste. Um diese Falle zu vermeiden, zählt die Pomodoro-Technik nur das Pomodoro. Selbst wenn Sie kurz vor einem Abgabetermin stehen, konzentrieren Sie sich 25 Minuten lang intensiv auf Ihre Arbeit und können danach eine Pause zur Entspannung machen. Nichtsdestotrotz sollten Sie regelmäßig über Ihre Fortschritte berichten, damit alle Interessenten auf dem Laufenden bleiben.

Der Arbeitsprozess ist nicht auf der Grundlage von Fakten gestaltet. Sie erheben im Laufe des Tages Daten über den Arbeitsprozess; das nennt man die Protokollphase. Diese Daten können in der täglichen Rückschau verwendet werden, um den Arbeitsablauf für den nächsten Tag zu verbessern. Es liegt an Ihnen, welche Daten Sie erfassen, das hängt von Ihrer augenblicklichen Tätigkeit ab, aber beginnen Sie damit, Ihre Unterbrechungen und abgeschlossenen Pomodori zu zählen.

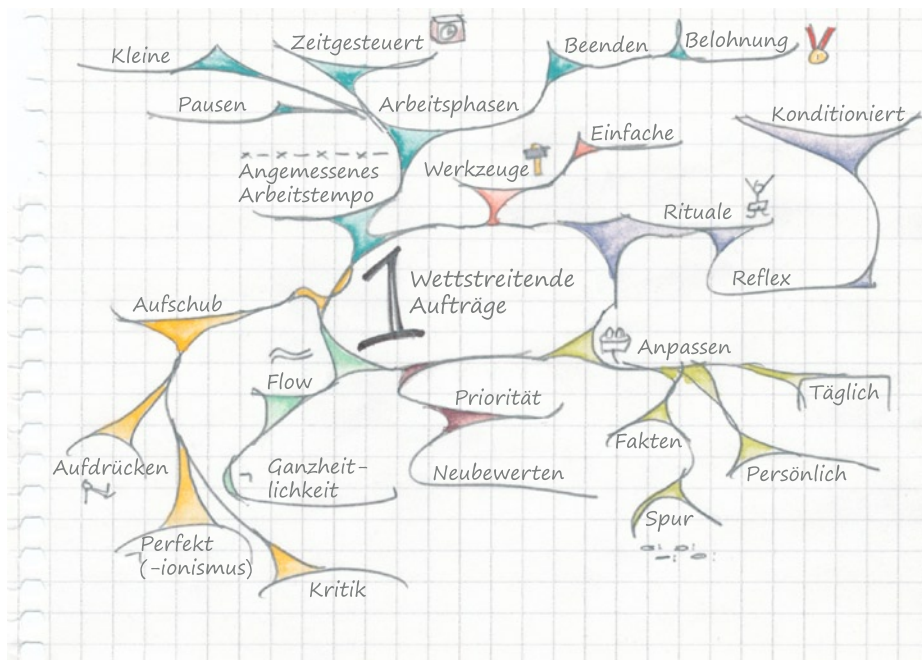


Jemand bürdet Ihnen Arbeit auf. Wenn andere Leute Ihnen eine Arbeit aufdrängen, die Sie nicht gerne machen, werden Sie daran keine Freude haben. Der Konflikt zwischen »Pflichten« und »Wünschen« ist als *Die schrecklichen Zwei*² bekannt. Hier gibt es eine dritte Möglichkeit. Bei der Pomodoro-Technik wählen Sie am Morgen eine Anzahl von Arbeiten, von denen Sie glauben, dass Sie diese im Laufe des Tages erledigen können. Indem Sie selbst die Aufgaben aktiv wählen und diese auf Ihren Tagesplan setzen, anstatt sie sich auferlegen zu lassen, stärken Sie Ihr persönliches Engagement.

Perfektionismus verhindert Aktion. Wenn Sie warten, bis Sie sich die perfekte Lösung ausgedacht haben, ist das eine Form des Hinauszögerns. Etwas aufzuschieben ist in der Pomodoro-Technik nicht gestattet. Sie legen einfach los und fangen mit einem Pomodoro an, ohne sich um »totale Perfektion« zu kümmern. Indem Sie den Wecker aufziehen und sich 25 Minuten lang anstrengen, können Sie als Belohnung einen Haken machen und sich dann eine Pause gönnen.

Angst vor Versagen oder Kritik schafft eine geistige Barriere. Die Pomodoro-Technik ist Ihre Verpflichtung, das Maß für den Fortschritt und Ihre Arbeitsmethode. Sie müssen das nicht auf die gleiche Weise angehen wie irgendjemand anderes. Finden Sie heraus, wie es für Sie persönlich am besten funktioniert. Durch die Anzahl von Pomodori, die Sie pro Tag erledigen, machen Sie Ihre Arbeit effektiver, erledigen mehr und haben auch mehr Spaß an der Arbeit. Ihr Vorgesetzter kann diese Daten nicht missbrauchen, um Ihre Leistung zu beurteilen.

Kamen Ihnen bestimmte Gewohnheiten bekannt vor, die in Ihrer Arbeitsumgebung üblich sind? Den meisten Menschen geht es so. Und wenn alle diese Begriffe wie *Pomodori*, *Arbeitsphasen* und *Arbeitsbögen* für Sie nur Kauderwelsch sind, dann machen Sie sich durch die Lektüre dieses Buches fit.

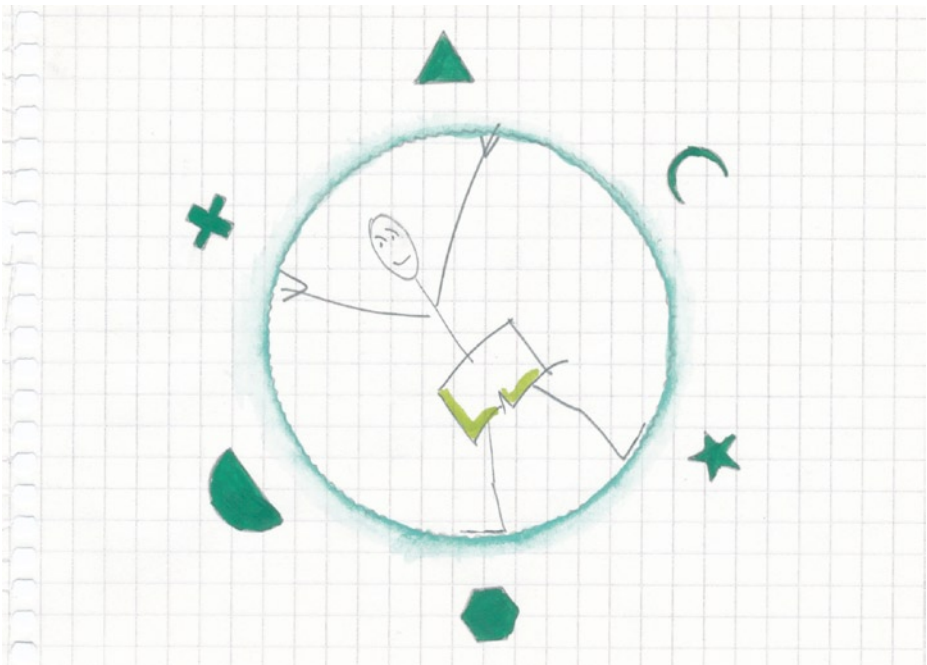


Selbst-Check: Wie lange können Sie sich auf eine Arbeit konzentrieren?

- Was veranlasst Sie, eine Tätigkeit abzubrechen, bevor Sie damit fertig sind?
- Welches ist der beste Platz, um wirklich konzentriert zu lesen?
- Was machen Sie, um sich vor einer langweiligen Arbeit zu drücken?
- Welche Arbeiten dauern für gewöhnlich länger, als Sie geschätzt haben?
- Müssen Sie Formulkram erledigen, der Sie von wichtigeren Arbeiten abhält?

Kapitel 2

Kontext



Salatgurke und Artischocke treffen sich im Zoo

Salatgurke: Hast du die Pomodoro-Technik ausprobiert?

Artischocke: Ja, habe ich. War großartig. Hab' so viel erledigen können.

Salatgurke: Wunderbar. Ich wusste, dass es dir gefallen würde.

Artischocke: Ich hab's nicht geglaubt, dass es bei mir funktionieren würde, aber es hat.

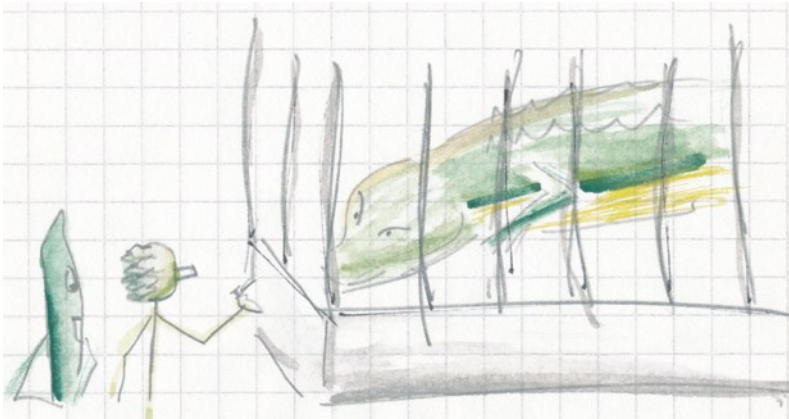
Salatgurke: Natürlich hat's funktioniert; schließlich ist das die Art, wie du verdrahtet bist.

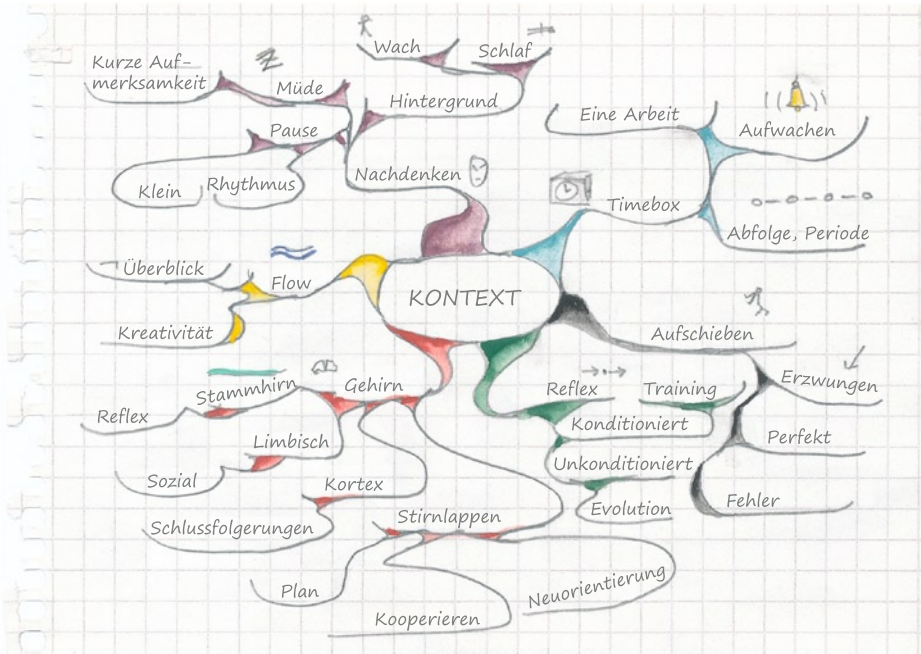
Artischocke: Was meinst du denn damit?

Salatgurke: Du musst dich nur ein bisschen damit beschäftigen, wie dein Gehirn funktioniert. Es gibt in deiner Umgebung Kräfte, die gegen deine Natur arbeiten.

Artischocke: Ah, also die Pomodoro-Technik hilft mir, mit all den Einflüssen klarzukommen, die aus meiner Umgebung auf mich einströmen?

Salatgurke: Genau. Und nicht nur das, du kannst auch noch Nutzen aus dem ziehen, was du von Reptilien geerbt hast.





Das Fundament

Die Aussichten, mit der Arbeit in Gang zu kommen (in den »Flow«), sind viel besser, wenn Sie sich ausgeruht hinsetzen und konzentrieren, als wenn Sie nur herumhängen und auf eine Inspiration warten.

Dieses Kapitel gibt einen Überblick darüber, was die Wissenschaft über Sie, Ihr Gehirn und dessen Funktion weiß. Lesen Sie die Abschnitte dieses Kapitels als voneinander unabhängige Kurzgeschichten, und belasten Sie sich nicht zu sehr damit, welchen Nutzen diese Informationen für Sie persönlich haben. Später wird Ihnen klarwerden, wie einfach es die Pomodoro-Technik macht, Ihre naturgemäßen Fähigkeiten zu nutzen anstatt dagegen anzukämpfen.



Der Aufbau des Gehirns

Ich stelle mir das Gehirn gerne als eine Art vierstöckiges Gebäude vor, bestehend aus dem Stammhirn, dem limbischen System, der Großhirnrinde und den frontalen Stirnlappen. Jede dieser vier Etagen weist ihre eigenen Stärken und Schwächen auf. So lange Sie jedem dieser Teile die ihm auf den Leib geschneiderte Rolle zuweisen, bilden sie ein unschlagbares Team.

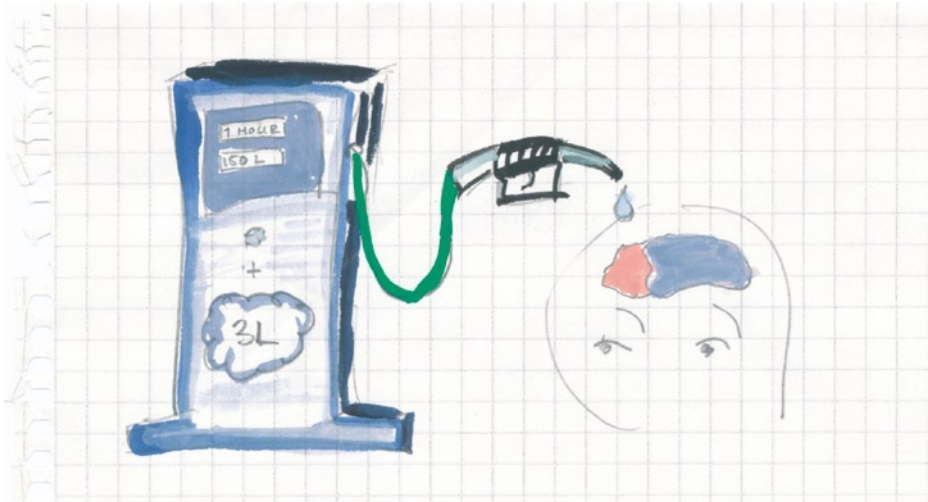
Unser Stammhirn haben wir von unseren Reptilenvorfahren geerbt, die vor Hunderten von Millionen Jahren lebten. Der Hirnstamm stellt zuverlässige Reflexe bereit, die uns reagieren lassen, ehe wir eine Situation bewusst erkennen.

Das limbische System haben wir mit den uns verwandten Säugetieren gemeinsam. Es unterstützt unser Langzeitgedächtnis, außerdem leitet es Belohnungssignale in höhere Instanzen weiter. Hier geht es vor allem um Gefühle und soziale Beziehungen.

Das Großhirn hat sich bei den intelligenteren Lebewesen, wie wir Menschen es sind, weiterentwickelt. Es macht uns aufmerksam und bewusst. Wir können »das große Ganze« erkennen und daraus kluge Entscheidungen ableiten.

Das menschliche Frontalhirn macht uns zu etwas Besonderem. Wir können uns neue Dinge ausdenken und sie realisieren. Wir können die Argumente von anderen verstehen und mit ihnen diskutieren. Wir können Pläne schmieden, zusammenarbeiten und uns neu orientieren.¹

1 Den mänskliga hjärnan [Lad06]



Die Leistung des Gehirns

Das menschliche Gehirn konsumiert pro Stunde zwei Gramm Glukose (etwa ein Stück Würfelzucker), wird von 150 Litern Blut durchströmt und verbraucht drei Liter Sauerstoff. Obwohl unser Gehirn nur zwei Prozent zum Körpergewicht beiträgt, verbraucht es 20 Prozent des Sauerstoffs.²

Unser Gehirn enthält ungefähr 100 Milliarden Nervenzellen, die man als Neuronen bezeichnet und die über mehr als 100 Billionen synaptische Verbindungen miteinander kommunizieren. Die Anzahl der unterschiedlichen Gedächtnisinhalte (gelernte Informationen und Verhaltensweisen), die sich damit codieren ließe, entspricht einer 1 mit 800 Nullen.³

Alles zusammengerechnet entspricht die Steuerung des menschlichen Verhaltens ungefähr 100 Millionen MIPS (1 MIPS = 1 Million Operationen pro Sekunde auf einem Computer). Der Schachcomputer Deep Blue, der 1997 gegen den Schachweltmeister Garry Kasparov spielte, enthielt spezielle Bausteine für die Ausführung von Schachzügen, deren Leistung einem Computer mit drei Millionen MIPS entsprach. Die Extrapolation des Leistungszuwachses der schnellsten Rechner deutet darauf hin, dass es um das Jahr 2020 herum Computer geben wird, die Roboter mit dem Menschen vergleichbarem Verhalten steuern könnten.⁴

2 Hjärnkoll [Lin08]

3 Brain Child [Buz03]

4 When will computer hardware match the human brain? [Mor98]



Rhythmus

In unserem Körper gibt es viele Rhythmen. Sie helfen und steuern uns, sozusagen von der Wiege bis zur Bahre. Die elektrischen Potenziale, die das Gehirn erzeugt, die elektrischen Signale, die den Herzschlag steuern oder der Atemrhythmus sind nur ein paar Beispiele von vielen. Der Bedarf nach Nahrung und Ruhe variiert vorhersehbar. Sogar Hormonpegel schwanken zyklisch.

Auch soziale Rhythmen sind wichtig. Für viele Leute wäre es ein Desaster, die jährliche Weihnachtsfeier zu versäumen oder den Geburtstag eines Familienmitglieds – und das, obwohl es zweifellos noch viele weitere Feste und Geburtstage geben wird.

Viele unserer Grundrhythmen werden vom Hirnstamm kontrolliert. Sie sind ein Erbe der Primaten, die vor langer, langer Zeit gelebt haben. Ein Leben mit konstantem, geregelter Tagesablauf ist optimal für unser Gehirn. Rhythmusverschiebungen verwirren das Gehirn – bei Flugreisen durch verschiedene Zeitzonen erleiden wir einen Jetlag. Personen, die ohne feste Rhythmen leben, neigen zu Verwirrtheit und Ängstlichkeit.⁵

Das bedeutet nicht, dass jeder den gleichen Rhythmus hat. Ein Langstreckenläufer hat einen anderen als ein Sprinter. Das ist nicht einfach ein Unterschied bei Ausdauer und Schnellkraft; es betrifft die Zeit bis zur nächsten Erholungspause. Das ist der *Erholungsrhythmus*.⁶

5 Den mänskliga hjärnan [Lad06]

6 Ten Thoughts About Time [Jö05]



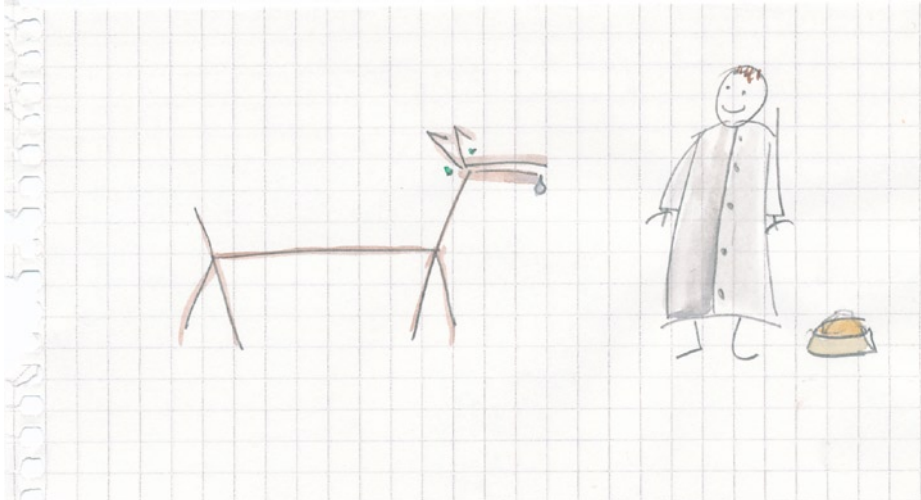
Aberglaube oder Konzentrationshilfe?

Adrian Mutu ist ein großer Fußballspieler. Er hat für Juventus, Inter und Chelsea gespielt und viele Tore für das rumänische Nationalteam geschossen. Seine Erklärung für diese Erfolgsgeschichte ist so einfach wie aufschlussreich: »Verwünschungen können mir nichts anhaben, weil ich meine Unterwäsche auf links trage.«

Turk Wendell war mehr als zehn Jahre lang ein Major League Baseball Pitcher. Er spielte für die Cubs, die Mets, die Phillies und die Rockies. Er hatte insgesamt nicht weniger als 515 Strikeouts. Warum tauchte er während der Spiele im Unterstand ab? Weil er sich vor jedem Inning die Zähne putzte.

John Terry ist seit Langem der Kapitän von Chelsea sowie des englischen Fußball-Nationalteams. Er bekam besondere Auszeichnungen wie eine Berufung ins FIFA World Team, er wurde zum Spieler des Jahres und zum besten Verteidiger aller UEFA-Fußballteams gekürt. Warum? Fragen Sie ihn, und er wird Ihnen erzählen, dass er vor jedem Spiel dieselbe CD zur Einstimmung hört, dass er sein Auto vor jedem Spiel auf demselben Parkplatz abstellt und dass er vor jedem Spiel auf die gleiche Art seine Socken dreimal mit Bändern umwickelt.

Versuchen Sie einmal, Ihren Schreibtisch mit Ihrem Gegenüber im Büro zu tauschen. Sehr wahrscheinlich werden Sie für den Rest des Tages Probleme haben, sich zu konzentrieren. Durch immer wieder dieselben Gesten und Routinen versetzt sich das Gehirn in die günstigste Verfassung, um eine bestimmte Art von Aufgabe zu lösen.



Bedingte und unbedingte Reflexe

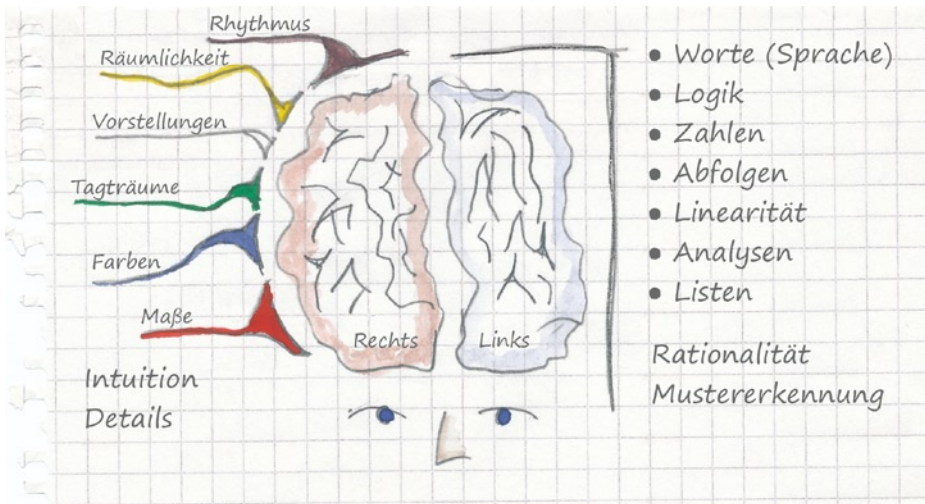
Der Nobelpreisträger von 1904, Ivan Pawlow, machte durch Zufall eine bemerkenswerte Entdeckung. Er beobachtete, dass die Hunde in seinem Labor zu speicheln begannen, wenn sie die Tierpfleger erkannten, von denen sie gefüttert wurden.

Daraufhin begann Pawlow eine lange Serie von Experimenten, bei denen er den Hunden, unmittelbar bevor sie ihr Futter erhielten, verschiedene Signale gab. Dazu gehörten Elektroschocks, Pfeiftöne, tickende Metronome, Stimmgabeln sowie visuelle Reize. Und wie er es erwartet hatte begannen die Hunde nach einiger Zeit jedes Mal zu speicheln, wenn ihnen eines dieser Signale dargeboten wurde.

Ein *Reflex* ist die spezifische Reaktion auf ein bestimmtes Signal. Der Speichelfluss nach dem Ertönen eines Metronoms wurde durch die individuelle Erfahrung eines Hundes konditioniert, also gewissermaßen antrainiert.

Die Evolution der Arten hat uns unkonditionierte Reflexe beschert, wie zum Beispiel den unwillkürlichen Lidschluss der Augen. Ähnlich wie die konditionierten Reflexe sind die unkonditionierten reizspezifisch. Aber sie sind uns angeboren, im Gegensatz zu den konditionierten, die antrainiert sind.

Hier ein persönliches Beispiel: Da ich meine Zähne jeden Abend vor dem Zubettgehen putze, werde ich schon schläfrig, wenn ich Zahnpasta auf die Zahnbürste tue. Und wenn ich die Pomodoro-Technik anwende, fängt mein Gehirn an, sich zu konzentrieren, sobald ich den Küchenwecker aufziehe, und entspannt sich wieder, sobald er rasselt. Inzwischen verstärkt sogar das Ticken der Uhr meine Konzentration. Das sind konditionierte Reflexe.



Linkes Gehirn und rechtes Gehirn

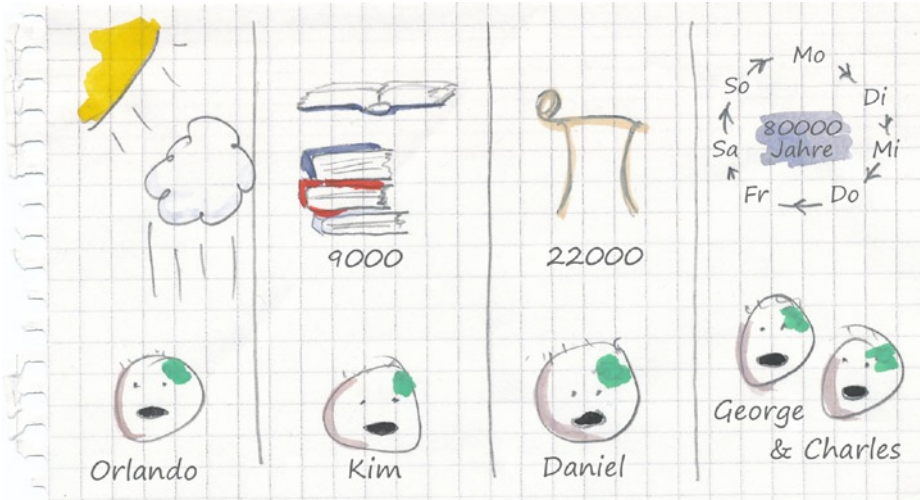
Der zerebrale Kortex besteht aus den beiden Großhirnhemisphären, allgemein als *linkes Gehirn* und *rechtes Gehirn* bzw. linke und rechte Großhirnhälfte bekannt. Würde man die beiden drei Millimeter dicken Großhirnhälften auseinanderfalten und flach ausbreiten, nähmen sie die Fläche der Seite einer Boulevardzeitung ein.

Eine tiefe Furche trennt die linke von der rechten Großhirnhälfte. Der Nobelpreisträger Roger Sperry entdeckte in den 1960er Jahren, dass die beiden Großhirnhälften wichtige geistige Aufgaben untereinander aufteilen. Jeweils eine Hälfte ist bei bestimmten Aufgaben dominant, dennoch sind in beiden Hirnhälften die Grundfähigkeiten für alle Aufgaben angelegt.⁷

Im linken Gehirn versuchen wir, zwischen gegenwärtigen Beobachtungen und früheren Erfahrungen gemeinsame Muster zu entdecken. Wenn ein neues Erfahrungsmuster schlüssig erscheint, fügen wir es unserem Repertoire hinzu. Beim Sprechen ist es die Aufgabe der linken Hemisphäre, eine geordnete Abfolge von Wörtern zu erzeugen, die syntaktischen und semantischen Regeln entspricht. Auch die Analyse der Vergangenheit ist eine typische Linkshirn-Aufgabe.

Unsere rechten Großhirnhälften sind dagegen viel intuitiver. Das rechte Gehirn versteht Metaphern, erzeugt Träume, schafft neue Ideenkombinationen und verschafft uns manchmal ein »Heureka«, wenn wir gedanklich einen gordischen Knoten durchschlagen haben.

7 The Mind Map Book [BB96]



Sonderbegabungen

John Langdon Down prägte im 19. Jahrhundert die Redewendung *Idiot Savant*, ein französischer Ausdruck, der so viel wie »weiser Idiot« bedeutet. Er untersuchte Patienten, die bei einem niedrigen Intelligenzquotienten (IQ) eine außerordentlich hohe Fähigkeit besaßen, sich Einzelheiten einzuprägen.⁸ Hier ein paar Beispiele:

- *Orlando* war bis zum Alter von 10 Jahren ein ganz normaler Junge, bis er an der linken Seite seines Kopfes von einem Baseball getroffen wurde. Seitdem kann er sich an das Wetter an jedem vergangenen Tag erinnern.
- *Kim* konnte bis zum Alter von vier Jahren nicht laufen. Aber heute hat er die vollständigen Texte von mehr als 9000 Büchern im Kopf.
- *Daniel* konnte aus dem Gedächtnis mehr als 22.000 Stellen der Zahl π auf-sagen.⁹
- *George und Charles* – ein eineiiges Zwillingsspaar – brauchten nur eine Sekunde, um den Wochentag eines beliebigen Datums in den vergangenen 80.000 Jahren zu bestimmen.

Die meisten Savants haben entweder einen Schaden in der linken Gehirnhälfte oder es fehlen ihnen Nervenverbindungen zwischen den beiden Großhirnhälften. Eine Theorie besagt, dass die rechte Gehirnhälfte versucht, dieses Defizit auszugleichen. Bedeutet das, dass mir eine unerwartete und erstaunliche Fähigkeit bei der Erinnerung an und Berechnung von Details vorenthalten bleibt, weil ich die Welt durch einen abstrahierenden Filter wahrnehme, der aus meinen persönlichen Erfahrungen gebildet wird?

⁸ What autism tells us about development of savant skills [Rev]

⁹ Born on a Blue Day [Tam06]

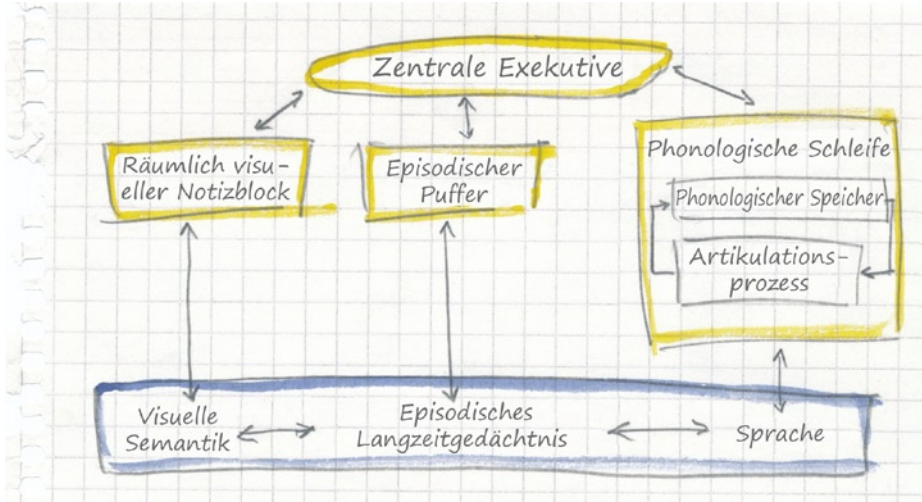


Hyperaktivität

Wenn es Ihnen schwerfällt, Ihre gesamte Aufmerksamkeit für längere Zeit auf eine bestimmte Arbeit zu konzentrieren, haben Sie eines der typischen Symptome einer hyperaktiven Person. Andere Anzeichen dafür wären, dass Sie leicht ärgerlich oder auch fröhlich werden oder dass Sie sich sprunghaft verhalten. Es spielt keine Rolle, ob dieses Verhalten angeboren oder erworben ist, die entscheidende Frage ist: Wie bekommen Sie das in den Griff?

Zu den Aufgaben von *Dopamin*, einem Neurotransmitter, gehört es, den Menschen wach und aktiv zu halten. Eine der Theorien, die erklären könnte, warum manche Menschen so oft hyperaktiv sind, besagt, dass eine verringerte Dopaminproduktion im Gehirn durch eine erhöhte Ausschüttung von Adrenalin kompensiert wird.

So weise ich, wenn ich richtig müde bin, ähnliche Symptome wie eine hyperaktive Person auf. Meine Energievorräte sind erschöpft, und meine Aufmerksamkeitsspanne ist sehr kurz. Ich muss mich ausruhen, um neue Kräfte zu sammeln. Um mit voller Aufmerksamkeit zu arbeiten, brauche ich jede halbe Stunde eine kleine Pause und nicht mehr als 40 Arbeitsstunden pro Woche. Meine Erfahrung hat mich gelehrt, dass das Arbeiten in einem nachhaltigen Tempo die Grundvoraussetzung dafür ist, gute Ergebnisse zu erzielen.



Arbeitsgedächtnis

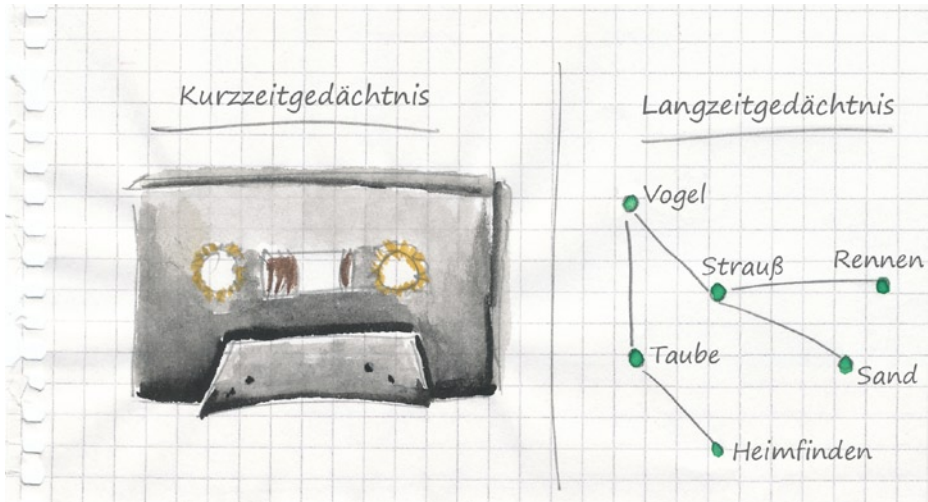
Können Sie sich eine Reihe von mehr als sieben Zahlen merken? Alan Baddeley formulierte 1974 eine Theorie, die beschrieb, welche Strukturen und Prozesse im Gehirn für die kurzzeitige Speicherung und Verarbeitung von Informationen zuständig seien.¹⁰

Die »zentrale Exekutive« steuert unsere kognitiven Prozesse und leitet Informationen in die richtigen Kanäle weiter. Sie ist unser Boss. Die »phonologische Schleife« speichert, was wir gerade gehört oder gelesen haben, als Lautfolge, die sie immer wieder wiederholt. Aufgrund ihrer beschränkten Kapazität kann sie kürzere Wörter leichter speichern. Der »räumlich-visuelle Notizblock« speichert, was wir gerade sehen. Er hilft uns, Entfernungen zu schätzen oder Szenen bildlich zu begreifen. Der »episodische Puffer« ist unser Generalist. Es stellt die Verbindung zwischen unterschiedlichen Kategorien wie visuellen, räumlichen und sprachlichen Sinneserfahrungen und zeitlichen Abläufen her. Und er ist ein guter Freund unseres Langzeitgedächtnisses.

Das Arbeitsgedächtnis hat eine beschränkte Kapazität. Ich kann mich zum Beispiel nicht auf zwei Probleme gleichzeitig konzentrieren. Wenn ich an einem Auftrag arbeite und meine Aufmerksamkeit wird plötzlich auf etwas anderes gelenkt, verliere ich Zeit, sobald ich zur ursprünglichen Arbeit zurückkehre, weil es dauert, bis ich wieder richtig bei der Sache bin. Darum zeitigt das häufige Wechseln des Kontextes verschlechterte Arbeitsergebnisse. Die Pomodoro-Technik hilft zu vermeiden, dass Ihr beschränktes Arbeitsgedächtnis zum Flaschenhals wird.¹¹

10 http://de.wikipedia.org/wiki/Baddeleys_Arbeitsged%C3%A4chtnismodell

11 The overflowing Brain [Kli08]



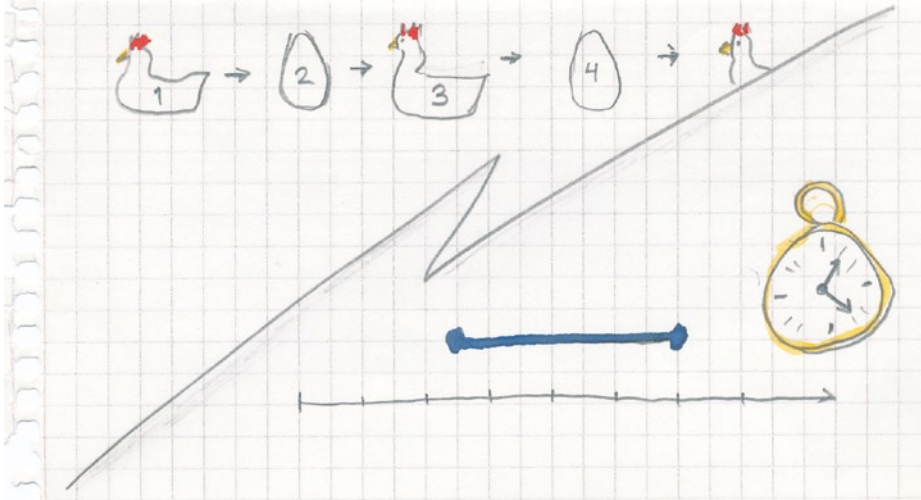
Assoziationsmaschine

Alan Baddeley zeigte 1966 in seiner Untersuchung über Gedächtniscodierung, dass das Kurzzeitgedächtnis Informationen für gewöhnlich als Klang speichert.¹² Darin unterscheidet es sich vom Langzeitgedächtnis, in dem Information semantisch gespeichert wird. Das Langzeitgedächtnis ist eine gigantische Assoziationsmaschine.

Zum Beispiel ist es schwieriger, sich nach kurzer Zeit an eine Gruppe von Wörtern wie *Hut*, *Mut*, *Gut* und *Blut* zu erinnern als etwa an *klein*, *winzig*, *bescheiden*, *zierlich*, *minimal*. Die Wörter in der zweiten Gruppe unterscheiden sich akustisch deutlich und sind daher für die Lautschleife unseres Kurzzeitgedächtnisses leichter voneinander unterscheidbar.

Lässt man einen Tag verstreichen, kehrt sich dieser Sachverhalt um. Nach dieser Verzögerung fallen einem die Wörter mit unterschiedlicher Bedeutung besser wieder ein. Das Gedächtnis ist assoziativ codiert. Visuelle Techniken wie Mindmapping sind ausgezeichnet geeignet, um Assoziationen herzustellen, die man sich lange merken kann.

¹² Short-term memory for word sequences as a function of acoustic, semantic and formal similarity. [Bad66]



Abfolge und Dauer

Denken Sie über zwei verschiedene Aspekte von Zeit nach:

- *Zeit als Dauer:* »Ich bin schon seit zwei Stunden auf Einkaufstour und immer noch nicht fertig«, oder »Oh, ich muss den Bus in 10 Minuten erwischen«, oder »Wie lange brauchen Sie, um diese Arbeit zu erledigen?« Das ist Zeit als Distanz zwischen zwei Zeitpunkten – zwischen Anfangs- und Endpunkt.
- *Zeit als Abfolge:* Huhn 1 legte Ei 2. Ei 2 wurde ausgebrütet, und Huhn 3 schlüpfte aus. Huhn 3 legte Ei 4 und so weiter. Das sind Ereignisse, die sich zeitlich nicht überlappen. Wir wissen nicht, wann sie geschehen sind, aber wir wissen, in welcher Reihenfolge sie sich abspielten.

Für die Zukunft vorauszuendenken, zu planen und zu berechnen, wie lange etwas dauern wird, ist eine sehr unsichere Angelegenheit – zumindest wenn es um eine Tätigkeit geht, die man noch nie vorher auf die gleiche Weise ausgeübt hat. Ich und die meisten anderen Leute fühlen sich durch dieses Moment des Unvorhersagbaren unter Druck gesetzt. Stress verringert mit ziemlicher Sicherheit die Produktivität und kann sogar ein brauchbares Ergebnis verhindern. Wenn wir unsere Arbeit als eine Abfolge von Einzelaufgaben behandeln dürfen, steigert das unsere Produktivität.



Träumen

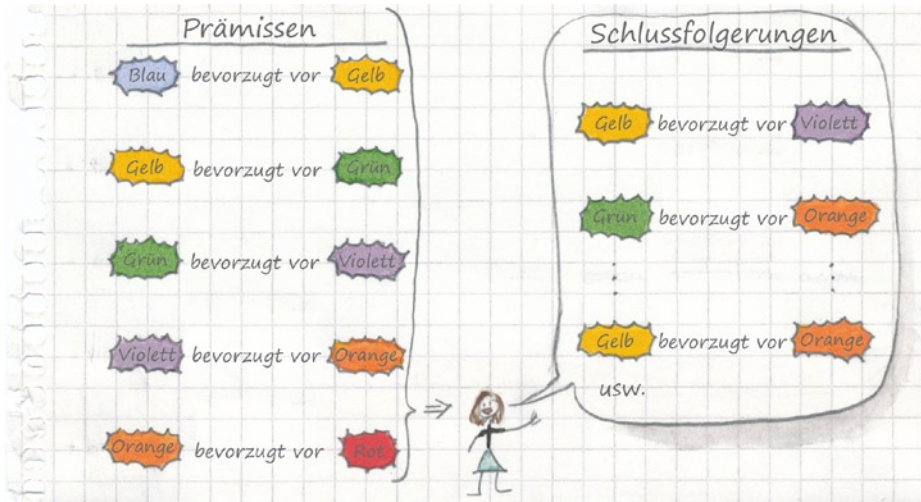
Ein kleiner Teil unseres Gehirns wiederholt unsere Tageseindrücke, während wir uns im REM-Schlaf befinden (rapid eye movement, benannt nach den schnellen Augenbewegungen während der Traumphasen im Schlaf). Diesen Teil nennt man *Hippocampus*, und er hat die Form eines Seepferdchens. Erinnerungen werden stabilisiert, kopiert und abgelegt. Die emotional unbedeutendsten Anteile werden gelöscht. Das Gehirn entdeckt auch neue Beziehungen zwischen gespeicherten Erinnerungen. Ruhezeiten, in denen wir nicht über ein Problem grübeln, bescheren uns neue Einsichten und Erkenntnisse. Das Gehirn führt diesen Prozess der logischen Verarbeitung im Hintergrund aus, nicht nur während des Schlafs, sondern auch in Mußestunden während des Wachseins. Kleine, regelmäßige Pausen verbessern unsere Fähigkeit, Einsichten zu gewinnen.

Eugène Aserinsky und Nathaniel Kleitman entdeckten 1953 den REM-Schlaf.¹³ Das war 53 Jahre nachdem Sigmund Freud sein grundlegendes Werk *Die Traumdeutung*¹⁴ veröffentlicht hatte. REM-Schlaf – auch Traumschlaf genannt – tritt drei- bis fünfmal während jeder Nacht auf, jeweils für die Dauer von fünf bis fünfzehn Minuten, was insgesamt einen beträchtlichen Teil unserer Lebenszeit ausmacht. Alles zusammengenommen verbringen wir ungefähr drei Jahre im Traumschlaf, wenn wir 70 Jahre alt werden. Für den Nicht-REM-Schlaf sind langsame elektrisch messbare Gehirnwellen kennzeichnend, aber während des REM-Schlafs haben wir ähnliche Gehirnwellen wie im Wachzustand: eine hohe Frequenz bei niedriger Amplitude.¹⁵

¹³ Regularly occurring periods of eye motility and concomitant phenomena [AK53]

¹⁴ Die Traumdeutung [Fre80]

¹⁵ Hjärnas futurum [Ing01]



Wissen wird im Schlaf vertieft

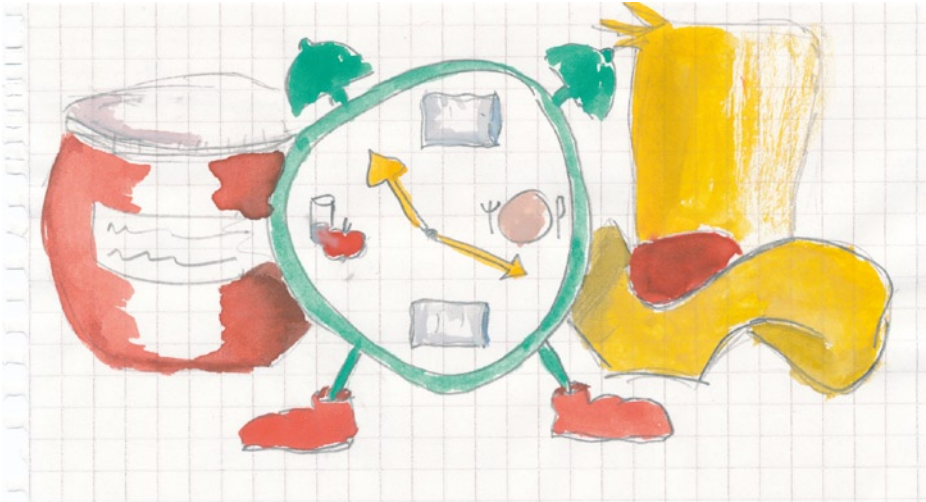
Das *relationale Gedächtnis*, die Fähigkeit, aus dem vorhandenen persönlichen Wissen Verallgemeinerungen abzuleiten, wird stark von Ruhezeiten wie dem REM-Schlaf oder selbst durch kleine Arbeitspausen im Wachzustand beeinflusst. Eine Art des relationalen Lernens sind Schlussketten. Zum Beispiel lernen wir zunächst einzelne Prämissen; wenn wir gesagt bekommen »Gelb wird gegenüber Grün bevorzugt« und »Grün wird gegenüber Violett bevorzugt«, dann schließen wir daraus, ohne dass uns die Beziehung zwischen Gelb und Violett explizit mitgeteilt wurde, dass Gelb gegenüber Violett bevorzugt wird.

Anno 2007 testeten Jeffrey M. Ellenbogen und Kollegen getrennte Gruppen von Versuchspersonen, von denen jede das gleiche Training mit Prämissen-Paaren erhielt, aber unterschiedliche Ruhezeiten von 20 Minuten, 12 Stunden oder 24 Stunden bekam. Die Versuchspersonen lernten zunächst fünf Paare von Relationen, wie »Grün wird gegenüber Violett bevorzugt« und »Violett wird gegenüber Orange bevorzugt«. Es wurde ihnen nichts über die hierarchische Struktur gesagt, aus der man Schlüsse ziehen kann wie »Grün wird gegenüber Orange bevorzugt«.

Versuchsteilnehmer, die nach 20 Minuten getestet wurden, konnten die Fragen, die Schlussfolgerungen verlangten, nicht beantworten. Aber diejenigen, die nach 12 oder 24 Stunden befragt wurden, zeigten ein signifikant besseres Wissen über diese relationalen Beziehungen, gleichgültig, ob sie zwischen dem Training und dem Test geschlafen hatten.¹⁶

Das erklärt, warum mir manchmal die Lösung eines Problems einfällt, nachdem ich zu Tisch war oder eine Nacht darüber geschlafen habe!

¹⁶ Human relational memory requires time and sleep [EHP+07]

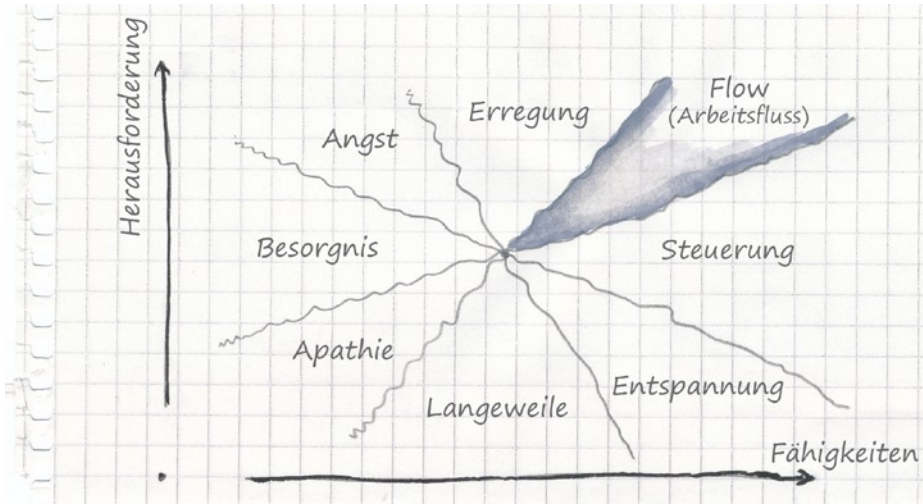


Die Ess- und Schlafuhr

Skalman ist eine schwedische Comic-Figur, die aussieht wie eine Schildkröte. Sein Name ließe sich wörtlich als »Schalenmann« übersetzen. Das Interessanteste an ihm ist weder, dass er einen gelben Hut trägt, auch nicht, dass er eine geniale Begabung für Technik, Logik und Chemie hat, noch dass er so gut wie alles von der Weltraumrakete bis hin zur selbstfahrenden Schubkarre erfunden hat.

Das Bemerkenswerteste an Skalman ist seine Lieblingserfindung: die Ess- und Schlafuhr. Immer wenn sie läutet, muss er tun, was sie ihm vorschreibt. Nun, er hat sich diesen Lebensstil selbst ausgesucht. Die Uhr gibt ihm entweder an, dass er essen soll, oder dass er ein Schläfchen machen soll. Es spielt keine Rolle, ob das Monster gerade im Begriff ist, Skalman und seine besten Freunde, Bamse und Lille Skutt, zu verschlingen. Wenn die Uhr sagt, es sei Zeit zu schlafen, legt sich Skalman sofort zum Schlafen hin. (Einmal machte Skalman eine Ausnahme, aber das war vor langer Zeit, 1982; Bamse und seine Frau, Brummelisa, bekamen Drillinge, und Skalman ließ eine Mahlzeit ausfallen.)

Das ist ein striktes »timeboxed« und iteratives Verhalten. Er verlässt sich auf die Uhr und ist infolgedessen, im Gegensatz zu Bamse und Lille Skutt, stets in der Lage, wohlüberlegt zu handeln, auch unter Druck. Wiederkehrende Rituale und Routinen helfen dem Gehirn, sich an die Situation anzupassen.



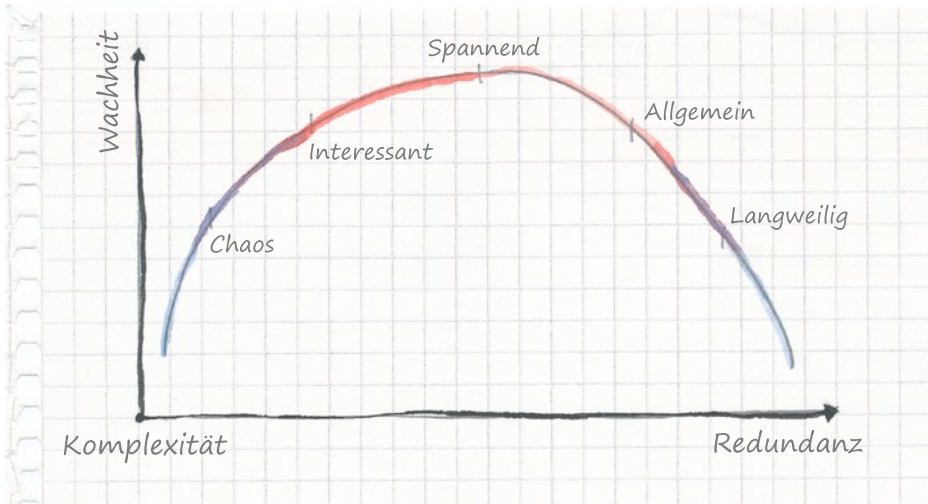
Der Flow

Die durch die nachfolgend beschriebenen Eigenschaften gekennzeichnete Verfassung bezeichnet man als *Flow* (deutsch etwa: Arbeitsfluss): Klare Ziele, Konzentration und fokussierte Aufmerksamkeit, eine Art von Selbstvergessenheit, Verlust des Zeitgefühls, direktes und sofortiges Feedback, Ausgewogenheit zwischen den eigenen Fähigkeiten und der gestellten Herausforderung, ein Gefühl von Selbstkontrolle, das Gefühl, dass die Arbeit selbst eine Belohnung darstellt, die Verbindung von Handeln und Bewusstsein.¹⁷

Flow ist ein kreativer Zustand. Wäre es nicht besonders effektiv, immer in diesem Zustand zu sein? Nein, denn Selbstvergessenheit verträgt sich nicht damit, den Überblick zu behalten. Kreativität verträgt sich nicht mit Kontrolle. Beispielsweise möchte ich hin und wieder den Überblick über das große Ganze haben und strategische Entscheidungen über die Aufgabe fällen, der ich mich bei meinem nächsten Eintauchen in die Arbeitsphase (den Flow) widmen möchte.

Vor meiner nächsten Flow-Periode ziehe ich die Uhr auf, die mich später wieder zurückholt, sodass ich kurz auf den Ausguck steigen kann und die Situation im Ganzen überblicken. Dann tauche ich wieder ein – es ist ein Rhythmus. Bedenken Sie auch, dass die Aussichten für das Eintauchen in den Flow viel besser sind, wenn Sie ausgeruht am Arbeitsplatz sitzen und Ihre Aufmerksamkeit sammeln, als wenn Sie nur herumhängen und auf eine Inspiration warten.

¹⁷ Flow [Csi02]



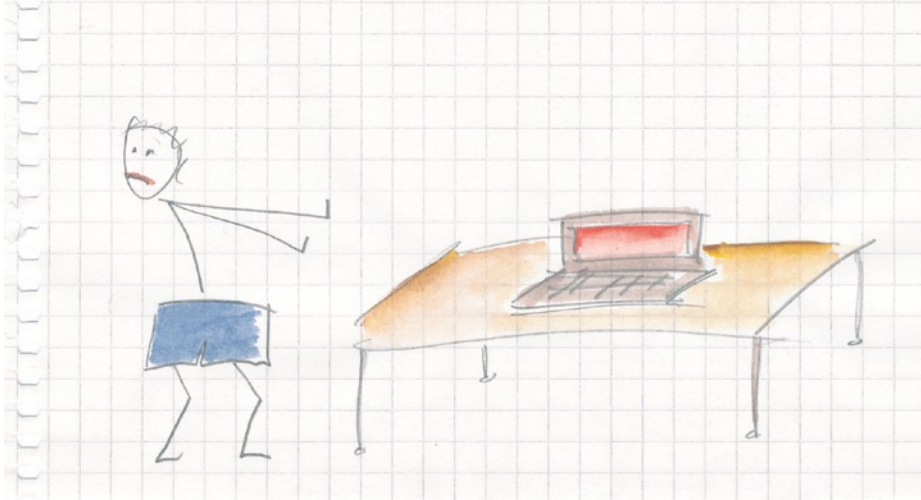
Die Erregungskurve

Angenommen, ich fange gerade mit einem Arbeitsprojekt an. Es muss eine Menge an Informationen gesammelt und analysiert werden, folglich muss ich mit vielen Leuten reden. Allein schon zu ermitteln, mit wem ich mich unterhalten muss, ist ein Projekt für sich. Die Situation mag chaotisch erscheinen, aber in Wahrheit ist sie eher komplex. Jedes Informationsdetail ist einzigartig, es gibt keine Redundanz. Ich habe eine lange Anlaufzeit, bevor ich richtig mit der Arbeit beginnen kann.

Allmählich fange ich an, in dem, was anfangs nur ein Durcheinander zu sein schien, Muster zu erkennen. Je vertrauter ich mit der Arbeit werde, desto interessanter wird sie. Ab einem gewissen Punkt erfasst mich regelrechte Begeisterung. Ich komme gar nicht mehr davon los, muss ständig daran denken und mich damit beschäftigen.

Sobald ich jedoch mit allen Einzelheiten bestens vertraut bin, fängt die Sache an, mich zu langweilen. Die wichtigsten Arbeiten sind erledigt, was bleibt, ist das Ausarbeiten von Details. Ich muss aufräumen und das Ganze präsentabel machen. Wieder brauche ich eine lange Anlaufzeit, ehe ich in die Gänge komme.

Die Erregungskurve beschreibt einen Zustand erhöhter physiologischer Aktivität. Ich brauche weder deren Hochpunkte und schon gar nicht die Tiefen. Ich wünsche mir ein gleichmäßig effizientes Vorankommen.



Auf die lange Bank schieben

Ein Mechanismus, um mit den Unsicherheiten fertig zu werden oder ihnen auszuweichen, die mit dem Beginn oder Abschluss einer Arbeit oder mit einer Entscheidung verbunden sind, besteht darin, diese aufzuschieben. Warum schiebt man etwas auf die lange Bank? Aus Faulheit? Nein, selbst der schlimmste Bummelant bringt Motivation und Energie für irgendetwas auf – ein Hobby am Wochenende, eine Partnerschaft oder vielleicht einen Freundeskreis.

Es gibt hauptsächlich drei Gründe, etwas aufzuschieben:

- Sie werden von anderen gedrängt, etwas zu tun, das Ihnen widerstrebt.
- Sie setzen sich durch perfektionistische Ansprüche selbst unter Druck.
- Angst vor Fehlern oder vor Kritik.

Nehmen wir mal an, Sie sind chronisch zu spät dran und Abgabetermine erwischen Sie kalt. Sie haben zu wenig Zeit für soziale Kontakte und Erholung. Warum? Weil sich Aufschub wie eine Belohnung anfühlt. Er verschafft Ihnen kurzfristig weniger Druck. Erinnern Sie sich daran, dass Stress von innen kommt, und dass das beste Mittel dagegen ist, den Einstieg in Ihr Projekt zu finden.¹⁸

18 The Now Habit [Fio07]

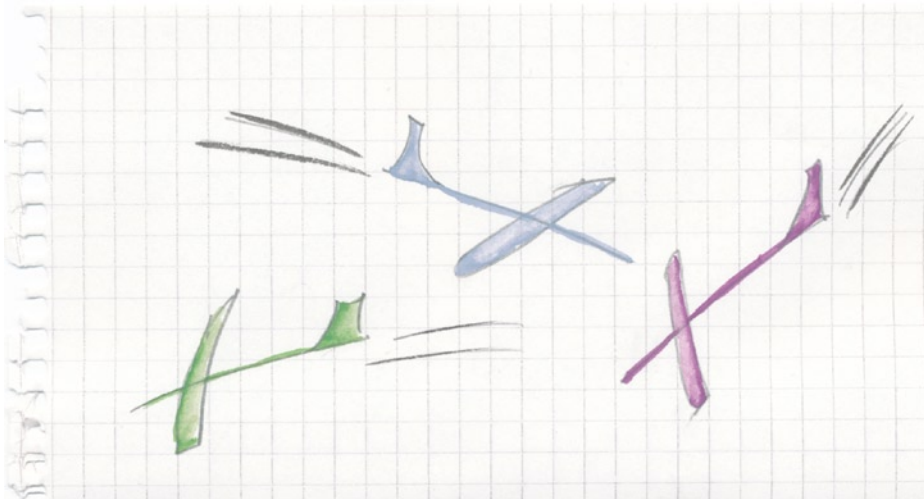


Heldentum und Schuldgefühle

Überstunden entstehen durch eine Kombination von Heldentum und Schuldgefühlen. Das Versprechen, einen Termin einzuhalten, kann Schuldgefühle hervorrufen.

Lassen Sie mich eine Geschichte über einen unverdienten Heldenstatus erzählen. Einmal verbrachte ich die ganze Nacht im Büro, um einen Fehler zu beseitigen. Bevor ich gegen vier Uhr morgens nach Hause fuhr, schickte ich dem Projektleiter eine E-Mail mit der Nachricht, dass der Fehler behoben sei. Am nächsten Tag bombardierte dieser Projektleiter die ganze Abteilung mit E-Mails, einschließlich aller Abteilungsleiter. Ich wurde in den Status eines Helden erhoben – nicht weil ich den Fehler behoben hatte, sondern weil ich wegen meines Pflichteifers die halbe Nacht im Büro verbracht hatte.

Lassen Sie es mich von Anfang an klarstellen: Überstunden leisten ist wie Einkaufen mit der Kreditkarte. Damit kaufen Sie Dinge, die Sie sich im Augenblick nicht leisten können. Trotzdem müssen Sie am Ende alles mit richtigem Geld bezahlen. Und – ich kann das nicht genug betonen – Sie zahlen Zinsen dafür, dass Sie sich im Augenblick stärker engagieren als es eigentlich Ihren Kräften entspricht. Das ist eine kurzsichtige Art, mit seiner Zeit umzugehen, denn Sie werden dafür bezahlen, indem Sie danach deutlich langsamer arbeiten. Auf lange Sicht schaffen wir mehr, wenn wir ein gleichmäßiges Tempo durchhalten. Unser Gehirn braucht regelmäßige Erholungszeiten – sowohl kurze Pausen während der Arbeit als auch längere, täglich wiederkehrende vom Arbeitsumfeld.



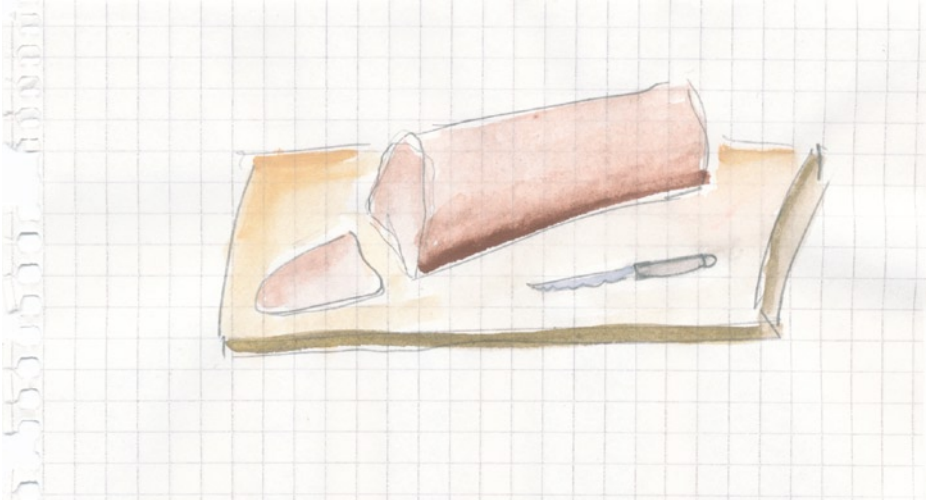
Regelprozesse

Bis zu dem Tag, an dem ich eine Brille bekam, habe ich mich unbefangen im Verkehr bewegt. Jetzt tauchen von überall her Autos auf!

Ein *Regler* sorgt dafür, dass die Größe einer bestimmten Eigenschaft konstant bleibt. Zum Beispiel sorgt ein Thermostat dafür, dass die Temperatur in einem System konstant bleibt, indem er die Zu- oder Abfuhr von Wärme steuert. Die vom Thermostaten gesteuerten Vorgänge beruhen auf den Rückmeldungen von einem Temperatursensor. Das System regelt sein Verhalten entsprechend den Messdaten und dem Vorgabewert. Ein anderes Beispiel ist das von einem Autopiloten gesteuerte Flugzeug. Der Autopilot kann das Flugzeug über weite Strecken zuverlässig führen, auch wenn Wind- und Wetterbedingungen variieren.

Also warum sollte nicht auch eine Methodik an feste Zeitintervalle angepasst werden?

Entsprechende Messungen sollten während einer bestimmten Arbeit nahtlos erhoben werden. Sich wiederholende Situationen werden für die spätere Analyse der erhobenen Daten und für Vorausschätzungen erfasst: Wie können wir unsere Arbeitsweise an die gegenwärtige Büroumgebung anpassen, an die derzeitigen Aufgaben, die verfügbaren Arbeitsmittel, die gegenwärtigen Mitarbeiter, die aktuellen Abgabefristen und alle sonstigen Umstände?



Auf dünnem Eis

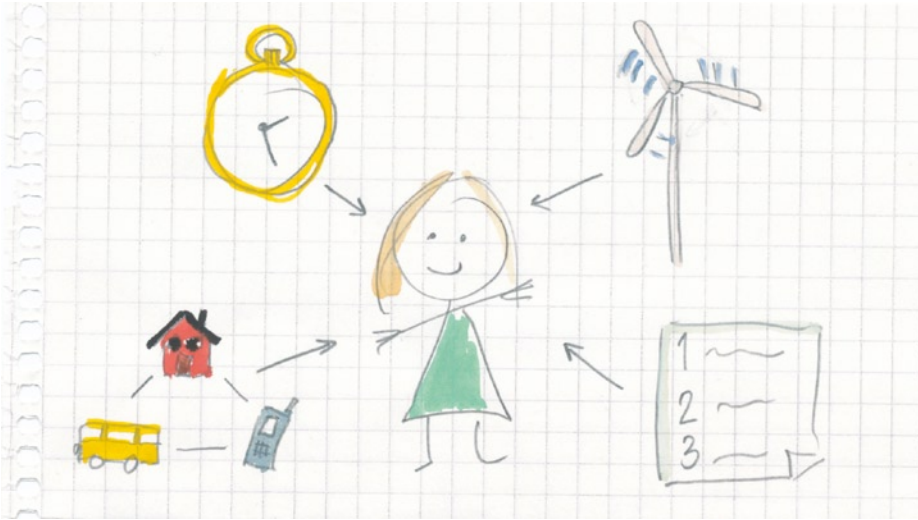
Manchmal erkenne ich Muster und ziehe Schlüsse, die auf vermeintlichen Fakten beruhen. Mein Bauchgefühl rät mir zu einer Entscheidung, aber dann wird diese von überzogenen Analysen unterlaufen. Ich versuche Details zu interpretieren, die ich nicht verstehe – ein wenig beeinflusst von Vorlieben und Abneigungen, von mir vertrauten Stereotypen und von Gerüchten, die ich gehört habe.

Gute Entscheidungen beruhen auf einem ausgewogenen Verhältnis von rationaler Überlegung und Intuition. Für eine gute Entscheidung müssen Sie die Fragestellung so weit vereinfachen, dass sie sich auf wesentliche Fakten und diejenigen Sachgebiete beschränkt, in denen Sie selbst kompetent genug sind, um sie zu bewerten. Auf dünnem Eis¹⁹ bewegen wir uns, wenn wir etwas zu wissen glauben, ohne richtig nachgedacht zu haben, also voreilig urteilen. Wir versuchen, wichtige Erkenntnisse aus oberflächlichen Erfahrungen zu gewinnen. Die Qualität solcher Urteile beruht ausschließlich auf unserer (möglicherweise beschränkten) Sachkenntnis, unserem Training und Wissen – auf nichts sonst.²⁰

Es ist eine große Herausforderung, einen Prozess so einzurichten, dass er einfach, durchschaubar, hilfreich, selbstoptimierend und anpassungsfähig ist. Die Anpassung hängt davon ab, dass wir faktische Zwischenergebnisse aufzeichnen, und diese Zwischenbewertungen sollten nicht nur die Arbeit begleiten, sondern auch unsere Leistung verbessern. Wir sind dann in der Lage, im Bruchteil einer Sekunde die richtigen Entscheidungen zu fällen, im passenden Moment und ziel-sicher.

¹⁹ Im Englischen spricht man von *thin slicing*.

²⁰ Blink [Gla06]



Mit Änderungen umgehen

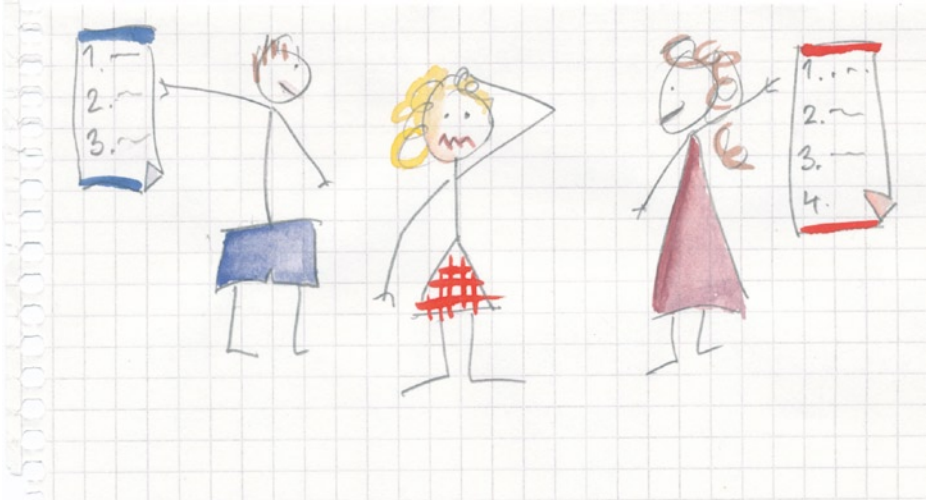
Angenommen, ich habe länger als einen Monat hart an einem wichtigen Auftrag gearbeitet. Dann taucht mein Boss auf und teilt mir mit, dass das ganze Projekt nun wertlos ist, weil der auftraggebende Kunde bankrott gegangen ist. Alle geleistete Arbeit war für die Katz'. Wie hätte ich das voraussehen können, als ich vor einem Monat damit anfang? Was habe ich dadurch gelernt? Man sollte häufiger Rückmeldungen geben und auch empfangen. Dann hätten ich, mein Boss und der Kunde das Ende früher vorhersehen und ein Desaster abwenden können.

Planänderungen sind im Geschäftsleben allgegenwärtig. Wir können sie nicht immer vermeiden, aber manchmal können wir den Schaden, den sie verursachen, begrenzen. Zu lernen, mit Änderungen zu leben und umzugehen, eröffnet uns neue Möglichkeiten und vermeidet Stress.

Man glaubt fälschlicherweise leicht, dass späte Änderungen unrentabel sein müssen und dass die Kosten für Änderungen immer exponentiell anwachsen. Gemäß dieser Überlegung müssen wir im Voraus sehr sorgfältig planen, um spätere größere Änderungen zu vermeiden. Doch mit der passenden Vorgehensweise lässt sich der durch Planänderungen verursachte Anstieg der Kosten in Grenzen halten: Wir haben die erforderlichen Arbeiten unter Kontrolle und rückversichern uns häufig, indem wir fragen: »Welche Aufgabe muss am dringendsten abgeschlossen werden?«, auf längere wie auf kürzere Sicht.

Wenn wir es so einrichten können, dass der Aufwand für Planänderungen nur langsam mit der verstrichenen Zeit anwächst, werden wir ganz anders vorgehen, als wenn die Kosten exponentiell steigen. Wir werden Entscheidungen mit maßgeblichem Einfluss auf den Fortgang des Projekts so spät wie möglich treffen, um die Kosten dafür aufzuschieben und um die größtmögliche Sicherheit zu haben, dass es gute Entscheidungen sind.²¹

21 Extreme Programming Explained: Embrace Change [Bec00]



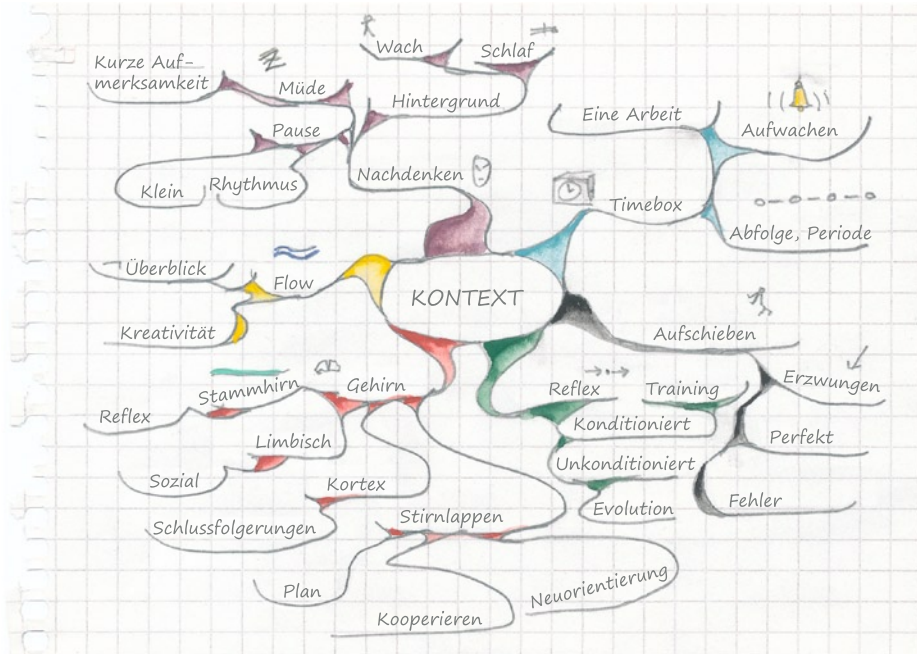
Die Qual der Wahl

Ständig vor der Wahl zwischen allen nur denkbaren Alternativen zu stehen, erzeugt Stress und vernebelt unseren Blick. Wir haben zu viele Wahlmöglichkeiten, müssen zu viele Entscheidungen auf einmal treffen und haben zu wenig Zeit, wirklich Wichtiges zu erledigen. Wählen zu müssen erzeugt Druck, und das Bewerten von Alternativen kostet Zeit und Konzentration.²²

Natürlich möchten wir stets das Wichtigste bevorzugt erledigen. Wenn sich das Umfeld so verändert, dass sich die Bedeutung der augenblicklichen Tätigkeit wandelt, dann sollten wir uns darauf einstellen und unsere Prioritäten neu setzen.

Wir müssen dafür sorgen, dass wir nicht zu häufig gezwungen sind, die Prioritäten neu zu verteilen, oder – anders gesagt – die augenblickliche Tätigkeit neu zu wählen. Andererseits muss es diese Gelegenheiten oft genug geben, um sich rechtzeitig auf Veränderungen einstellen zu können und zwischen Tätigkeiten zu wechseln. Wir brauchen einen Rhythmus wie wählen – arbeiten – Pause, wählen – arbeiten – Pause, und so weiter. Und wir brauchen das Timeboxing, also das rechtzeitige Unterbrechen eines Arbeitsabschnitts, sodass wir nicht vergessen, einen Schnitt zu machen, wenn wir ganz in der momentanen Tätigkeit gefangen sind.

²² The Paradox of Choice: Why More is Less [Sch05]

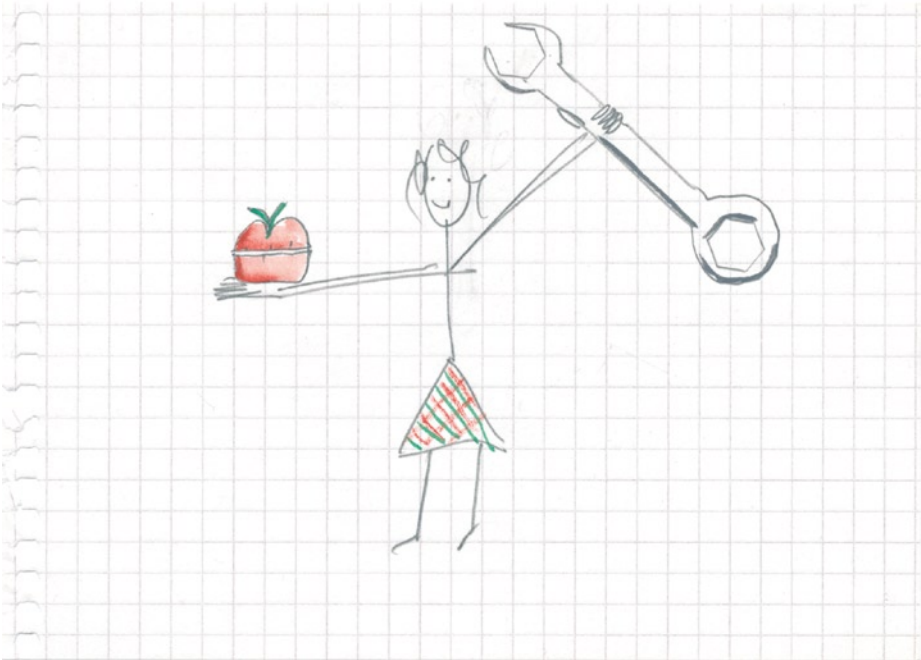


Selbst-Check

- Wie lange können Sie sich auf eine geistig anstrengende Tätigkeit konzentrieren?
- Welche Rhythmen gibt es in Ihrem privaten und beruflichen Leben?
- Verlieren Sie bei Spielen, die ein gutes Gedächtnis erfordern?
- Wann haben Sie zuletzt etwas auf die lange Bank geschoben und warum?
- Wie finden Sie die Balance zwischen intuitiven und rationalen Entscheidungen?

Kapitel 3

Werkzeuge



Salatgurke und Artischocke treffen sich in der Bibliothek

Salatgurke: Na, wie geht's dir mit der Pomodoro-Technik?

Artischocke: Ich komme gut voran. Ich habe das ganze Verfahren angewandt.

Salatgurke: Wie bestimmst du, was du gerade machen solltest?

Artischocke: Das weiß ich meistens von selbst. Ich habe ein gutes Gedächtnis.

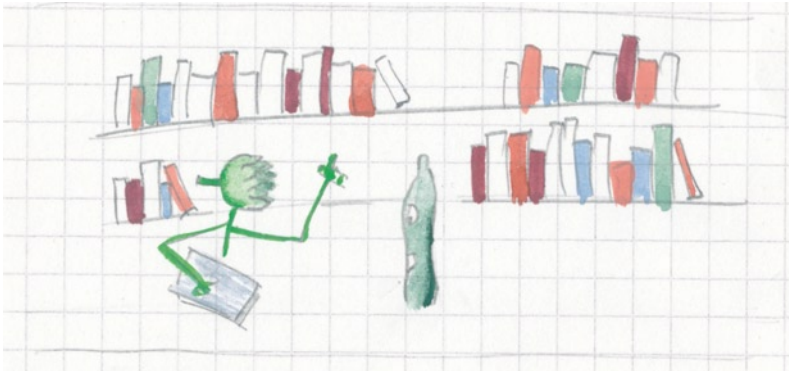
Salatgurke: Und woran erkennst du, wann die 25 Minuten um sind?

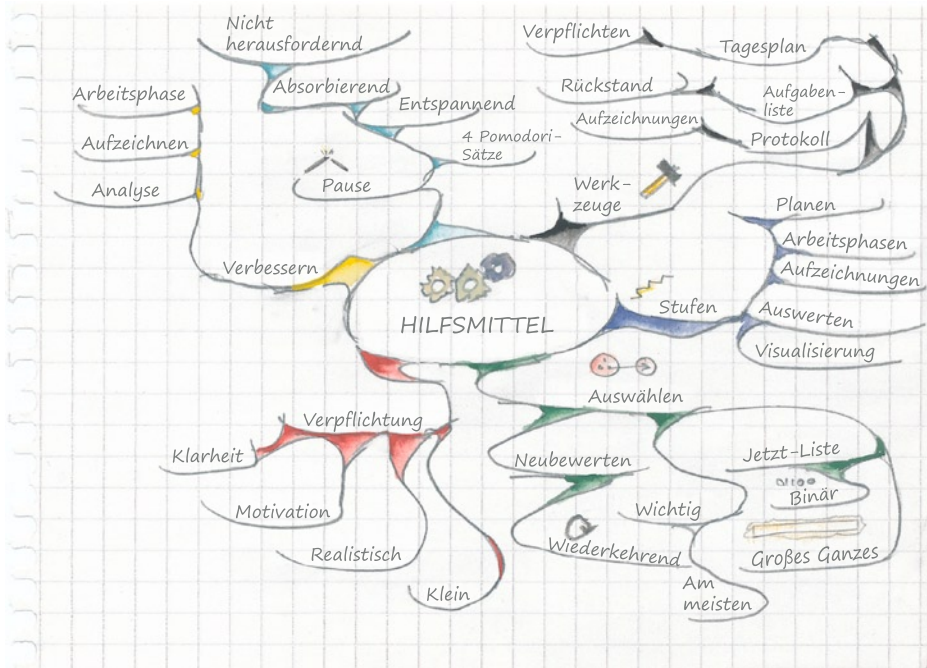
Artischocke: Ich merke mir, wann ich mit dem Abschnitt begonnen habe. Freilich, manchmal vergesse ich zu stoppen.

Salatgurke: Ich glaube, du hast das Verfahren noch nicht einmal zur Hälfte umgesetzt. Es gibt da eine formellere Art, die Pomodoro-Technik zu nutzen – mit einem Küchenwecker, anderen Hilfsmitteln und Rückschauen. Das hilft dir, nichts zu vergessen und deine Arbeit jeden Tag aufs Neue anzupassen.

Artischocke: Ist das kompliziert?

Salatgurke: Überhaupt nicht.

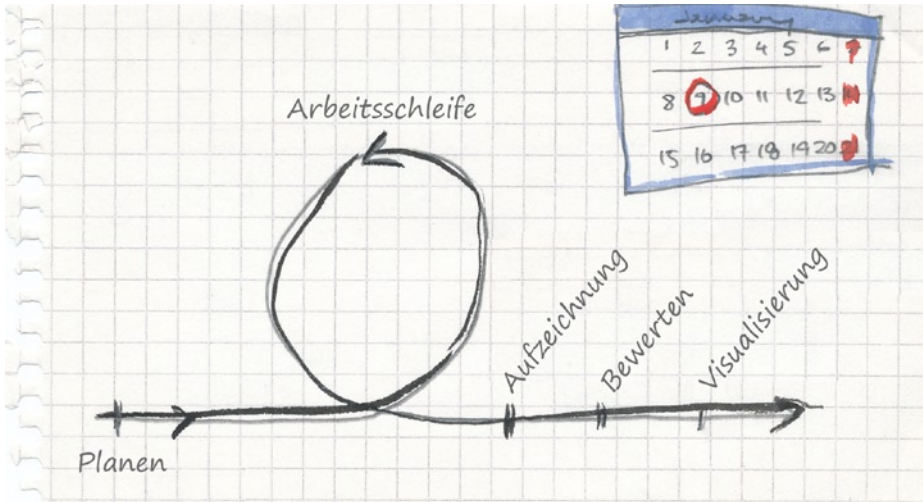




Die Technik lernen

Es ist ganz einfach. Wählen Sie aus dem Tagesplan (To-Do-Today-Sheet) die Arbeit mit der höchsten Priorität aus, ziehen Sie die Uhr für 25 Minuten auf und konzentrieren Sie sich nun auf diese Arbeit – und auf nichts sonst.

Nun sind Sie so weit, die Grundtechnik praktisch auszuprobieren. Dieses Kapitel führt Sie durch die einzelnen Schritte, die verschiedenen Hilfsmittel und erläutert das »Gewusst-wie« der Pomodoro-Technik. Und am Ende dieses Kapitels haben Sie einen kompletten Tagsablauf erfahren, einschließlich des Erstellens Ihrer Aufgabenliste und des Tagesplans.

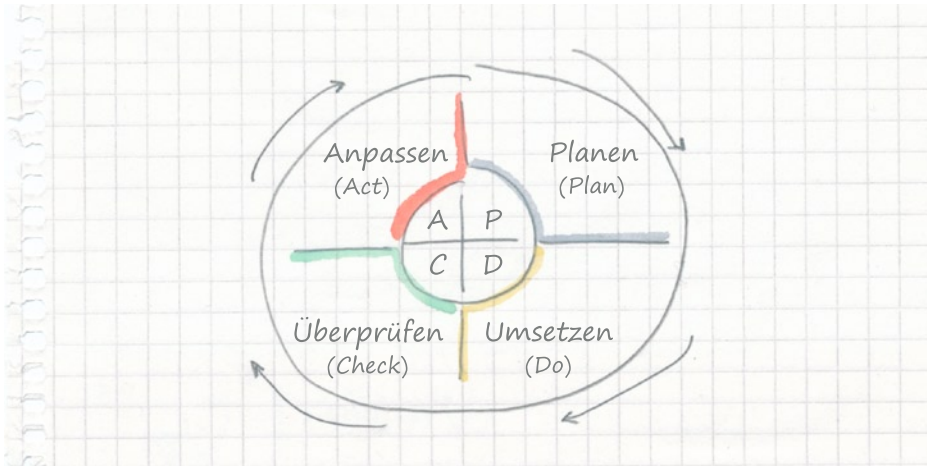


Fünf Schritte

Hier nun ein kurzer Überblick über einen Tagesablauf mit der Pomodoro-Technik. Folgende fünf Schritte sollten Sie absolvieren.

- *Planung*: Beginnen Sie den Tag damit, aus dem Backlog – der Liste unerledigter Aufgaben (oder Aufgabenliste) – die dringendsten Aufgaben herauszusuchen und sie in eine Liste auf Ihrem Tagesplan zu schreiben. Das ist Ihr »Pflichtenheft« für den Tag.
- *Aufzeichnungen während der Arbeitsphasen*: Sobald Sie die an diesem Tag zu erledigenden Dinge festgelegt haben, ziehen Sie die Küchenuhr auf 25 Minuten und beginnen mit der ersten Aufgabe. Während jeder 25 Minuten langen Timebox – *Pomodoro* genannt – halten Sie auch einige Daten über den Arbeitsablauf fest. Sie können beispielsweise notieren, wie oft Sie abgelenkt werden.
- *Protokoll*: Abends schreiben Sie alle Ihre Beobachtungen in einem Protokoll nieder. Wenn Sie registriert haben, wie oft Sie abgelenkt wurden, wird diese Zahl hier notiert.
- *Verarbeitung*: Nach der Protokollierung extrahieren Sie aus den Notizen die relevanten Informationen. Berechnen Sie beispielsweise, wie viele Unterbrechungen es im Schnitt während einer 25-minütigen Timebox gab.
- *Visualisierung (Veranschaulichung)*: Schlussendlich stellen Sie die Informationen übersichtlich dar, sodass Sie daraus ablesen können, wie sich Ihr Arbeitsablauf verbessern lässt. Das ist im Wesentlichen eine tägliche Rückschau, mit deren Hilfe Sie Ihre Arbeitsweise den realen Gegebenheiten anpassen können.

Jeder Tag beginnt mit der Planungsstufe und endet mit dem Verfassen eines Protokolls, dessen Überarbeitung und der Veranschaulichung. Dazwischen liegen die sich wiederholenden 25-minütigen Arbeitsphasen.



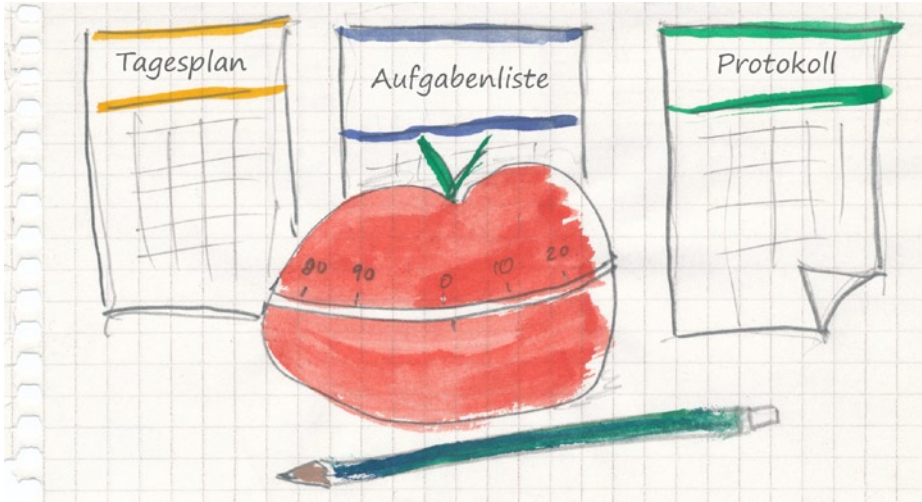
Der Deming-Shewhart-Zyklus

Der amerikanische Statistiker William Edwards Deming erfand gemeinsam mit Walter Andrew Shewhart den iterativen Problemlösungsprozess PDCA (plan–do–check–act). Auf deutsch: Planen, Umsetzen, Überprüfen, Anpassen. Er kann dazu verwendet werden, Arbeitsabläufe zu verbessern, und entspricht seinerseits der typischen wissenschaftlichen Vorgehensweise: Eine Hypothese aufstellen (plan), ein Experiment durchführen (do), die Ergebnisse auswerten (check), gegebenenfalls die Hypothese anpassen (act).

- *Planen*: Sie legen Ihre Ziele fest und bestimmen, was notwendig ist, um das gewünschte Resultat zu erzielen.
- *Umsetzen*: Anwenden des neuen Arbeitsablaufs.
- *Überprüfen*: Sie bewerten den neuen Arbeitsablauf und vergleichen die Ergebnisse mit den Erwartungen, um Diskrepanzen festzustellen.
- *Anpassen*: Sie analysieren die Diskrepanzen und Ermitteln die Ursache für die Abweichungen.

Diese besondere Art von Planung, Ausführung, Monitoring und Verbesserung eines Prozesses ist auch ein Kernbestandteil der Pomodoro-Technik und macht sie zu einem typischen PDCA-Prozess. Am Morgen legen Sie fest, welche Arbeiten zu erledigen und welche Parameter dabei zu beobachten sind. Während des Tages halten Sie entsprechende Ereignisse fest, indem Sie Kreuzchen, Striche und sonstige Symbole Ihrer Wahl aufmalen. Am Ende des Tages vergleichen Sie diese Aufzeichnungen mit den Notizen zurückliegender Tage und den Erwartungen, die Sie vorher hatten. Haben Sie es geschafft, alles zu erledigen, was Sie sich am Morgen im Tagesplan vorgenommen hatten? Dann überlegen Sie sich, wie Sie diesen Ablauf für den nächsten Tag noch verbessern können. Wiederholen Sie das jeden Tag, um Ihre Arbeitsweise Schritt für Schritt zu optimieren.¹

¹ 5s Kaizen [Sco08]



Hilfsmittel

Ein Verfahren ist umso leichter durchzuführen, je einfacher die notwendigen Hilfsmittel sind. Man kann sich auf das Wesentliche konzentrieren und muss keine komplizierten Techniken erlernen. Bei der Pomodoro-Technik braucht man lediglich einen Kugelschreiber oder Bleistift, eine Küchenuhr und drei Blatt Papier.

Sie können sich die Art des Zeitgebers passend zu Ihrer Arbeitsumgebung aussuchen. Das kann eine mechanische Eieruhr sein, ein digitaler Küchentimer, eine Sanduhr, ein Handy (vielleicht auf Vibrationsalarm eingestellt) oder irgend eine Software auf Ihrem Computer. Das Aufziehen einer mechanischen Uhr trainiert Ihre bedingten Reflexe. Nach einiger Zeit stabilisiert dieses Verhalten Ihren Rhythmus.

Die drei Blatt Papier, die Sie für die Pomodoro-Technik benötigen, werden wie folgt benutzt:

- Der *Tagesplan* (To-do-today) enthält das heutige Datum, Ihren Namen und eine Liste der Arbeiten, die für diesen Tag geplant sind. Er wird jeden Morgen neu zusammengestellt.
- Die *Aufgabenliste* trägt Ihren Namen und enthält eine unsortierte Liste der in naher Zukunft auf Sie wartenden Aufgaben. Sie verwenden Tag für Tag dieselbe Aufgabenliste, in die Sie neue Arbeiten eintragen und erledigte daraus streichen.
- Im *Protokoll* erfassen Sie die gesammelten Arbeitsnotizen, die zur künftigen Optimierung dienen sollen. Das Protokoll wird Tag für Tag fortgeführt, um die Ergebnisse des letzten Tages mit früheren Erhebungen zu vergleichen.



Übung: Schreiben Sie eine Aufgabenliste

Merken Sie sich diese Seite und nehmen Sie einen Stift, ein Blatt Papier und Ihren Küchenwecker zur Hand. Stellen Sie den Wecker auf 5 Minuten. Schreiben Sie »Aufgabenliste« oben auf das Blatt und fangen Sie an, über Arbeiten nachzudenken, die Sie zu Hause erledigen müssen. Schreiben Sie alles auf, gleichgültig, ob es wichtig oder nebensächlich erscheint. Kümmern Sie sich nicht um die Reihenfolge oder Wichtigkeit. Schreiben Sie nicht, was zu tun ist, sondern was das Ergebnis sein soll. Zum Beispiel:

1. Wohnzimmer aufgeräumt
2. Kochbuch bestellt
3. Thea gemailt

Verwenden Sie weder Abkürzungen noch lange Beschreibungen – notieren Sie einfach die wesentlichen Begriffe. Die Aufzeichnung muss nicht für andere verständlich sein. Wichtig ist, dass Sie selbst Ihre Notizen verstehen, auch wenn Sie sie erst in einem Monat wieder lesen werden. Das ist einfacher, wenn das erste Wort eines Eintrags aus einem Oberbegriff besteht, der mehrfach vorkommen kann, und das zweite spezifiziert, was erreicht werden soll.

Schreiben Sie die Aktivitäten in einer Liste Zeile für Zeile untereinander auf. Sie können auch vermerken, bis wann sie erledigt sein müssen, falls Ihnen das bekannt ist. Wenn Sie Leute für 19 Uhr zum Abendessen eingeladen haben, können Sie notieren »Wohnzimmer aufgeräumt, 19 h«. Beenden Sie diese Übung nicht, bevor der Wecker läutet. Lesen Sie danach weiter in diesem Buch.



Den Einstieg finden

Ohne die Pomodoro-Technik kann es schwierig sein, sich zu entscheiden, womit man den Arbeitstag beginnt. Es mag Ihnen so vorkommen, als hätten Sie eine Million Sachen am Hals und könnten nicht alles gleichzeitig erledigen. So kommen Sie nie richtig in die Gänge, und auf einmal ist Mittagszeit.

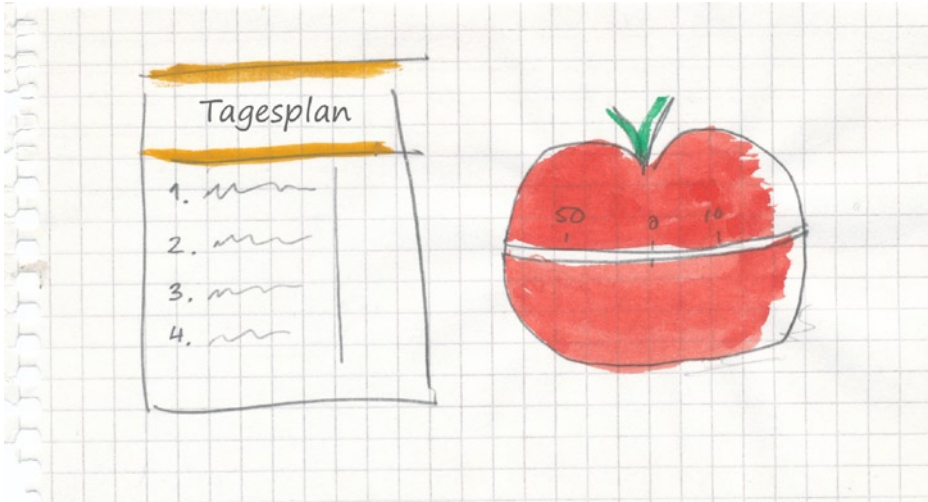
Der Grundsatz »Mach's gleich« ist ein gutes Prinzip, um den Umfang der Arbeit zu verringern, die zu erledigen ist. Beispielsweise verwalte ich als freier Softwareentwicklungsberater meine eigene Firma. Das umfasst meine normale Arbeit und außerdem anfallende Büroarbeiten wie Buchführung, Rechnungen schreiben und die Steuererklärung machen. Diese Dinge aufzuschieben, macht sie nur mühsamer und komplizierter, da ich mit der Zeit wichtige Details vergessen könnte. Auf plötzliche Eingebungen zu warten, ist eine schlechte Idee.

Für mich reicht es nicht, eine lange To-Do-Liste zu führen, da es mir um die Selektivität geht. In dem Moment, in dem ich mich für eine Tätigkeit entscheide, bedeutet das auch, mich momentan *nicht* um die Hunderte von anderen Angelegenheiten zu kümmern, die in meiner Liste »Unerledigtes« schlummern.²

Zuerst die Prioritäten zu setzen und sich dann auf die wichtigste Aufgabe zu konzentrieren, verschafft einem ein gutes Gefühl. Ansonsten plagt einen ständig die Frage »Bin ich wirklich gerade mit dem Wichtigsten beschäftigt?«. Wenn mein Tag anfängt, sehe ich zum Beispiel die gesamte Liste der unerledigten Dinge durch und wähle die dringendste Angelegenheit aus. Dann beschäftige ich mich damit während einer kurzen Zeitspanne, bevor ich erneut überlege, ob es immer noch die wichtigste Sache ist. Im Geiste ersetze ich »Ich muss fertig werden« mit »Womit fange ich an?«, und ich ersetze »Dieses Projekt ist so umfangreich und wichtig« durch »Ich erledige einen kleinen Schritt«.³

² Get Everything Done [For00]

³ The Now Habit [Fio08]



Morgens

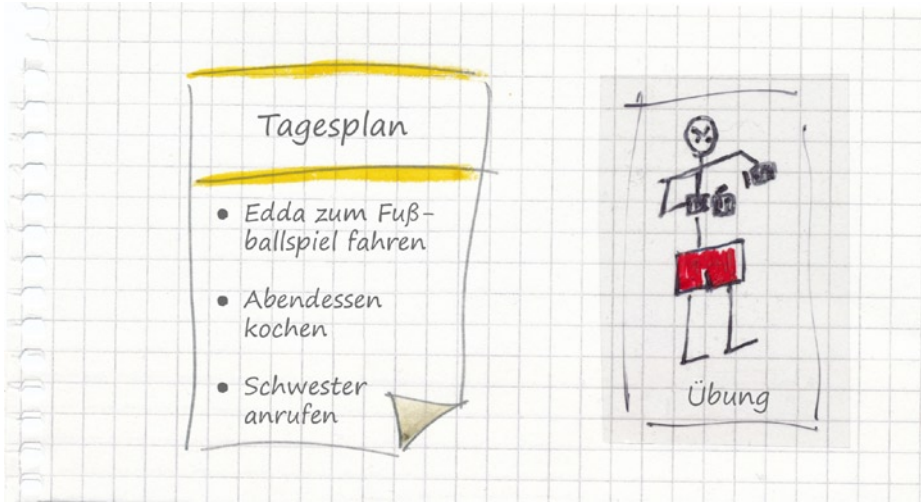
Mittels der Pomodoro-Technik fällt die Entscheidung, womit man anfängt, leicht. Ich gehe es so an: Am Anfang meines Pomodoro-Technik-Tags wähle ich die wichtigsten Arbeiten aus meiner Aufgabenliste aus und schreibe sie in eine Liste auf meinem Tagesplan. Das ist die Planungsphase.

Dann wähle ich auf dem Tagesplan die Arbeit mit der höchsten Priorität aus, stelle den Küchenwecker auf 25 Minuten und konzentriere mich auf diese Tätigkeit – und auf nichts anderes. Gedanklich stelle ich mir vor, dass diese Tätigkeit auf der »Jetzt«-Liste steht. Diese virtuelle Liste ist sozusagen binär. Sie enthält genau eine Aufgabe oder gar keine.

In der Lage zu sein, etwas zu tun, weil man sich dafür entschieden hat, ist Grundlage eines guten Zeitmanagements. Für die Entscheidung, was zu tun ist, brauchen Sie einen Überblick über das große Ganze; andernfalls ertrinken Sie in Nebensächlichkeiten. Jeden Morgen überblicken Sie anhand der Pomodoro-Technik alle anstehenden Aufgaben und treffen unter ihnen eine Auswahl.⁴

Die Pomodoro-Technik ist sehr zielorientiert. Sie wählen nur so viele Aufgaben aus, wie Sie realistischerweise an diesem Tag bewältigen können. Das ist Ihre Verpflichtung. Wenn Sie es schaffen, alles zu erledigen, bekommen Sie eine Belohnung in Form einer mentalen Trophäe.

4 Get Everything Done [For00]



Übung: Stellen Sie einen Tagesplan zusammen

Nehmen Sie einen Stift, ein Blatt Papier, Ihren Küchenwecker, und die Aufgabenliste, die Sie gerade erstellt haben. Stellen Sie die Uhr auf fünf Minuten. Schreiben Sie als Überschrift »Heute zu erledigen« oder »Tagesplan« auf die Seite und beginnen Sie zu überlegen, welche Aufgaben Sie an diesem Tag vor sich haben.

Schauen Sie zunächst in Ihre Aufgabenliste. Prüfen Sie, ob es Angelegenheiten gibt, die darin noch nicht eingetragen sind. Zum Beispiel:

- Edda zum Fußballspiel fahren
- Abendessen kochen
- Schwester anrufen

Schreiben Sie aber nicht zu viele Dinge auf ohne abzuwägen, ob Sie sie wirklich alle an diesem Tag erledigen können. Beenden Sie diese Übung nicht, bevor der Wecker läutet. Dann fahren Sie mit der Lektüre an dieser Stelle fort.

Wie würden Sie sich fühlen, wenn Sie am Ende des Tages alle diese Aufgaben erledigt hätten? Aufgaben für den Tagesplan auszuwählen bedeutet gleichzeitig, dass Sie alle anderen Arbeiten abweisen, die nicht auf dieser Liste stehen. Fällt es Ihnen nun leichter, sich auf die ausgewählten Aktivitäten zu konzentrieren?



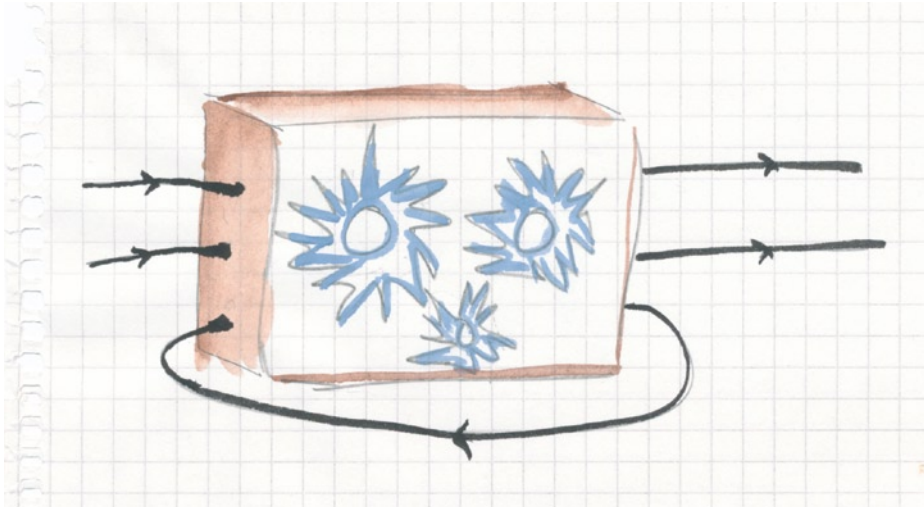
Verpflichtung

Eine herkömmliche Aufgabenliste stellt keine Verpflichtung dar. Man kann ohne Bedenken jede potenzielle Aufgabe hineinschreiben, einschließlich solcher, die andere Leute auf einen übertragen wollen. Die Liste ist lang und die ständigen Ergänzungen garantieren, dass niemals alles, was darin steht, erledigt werden kann. Ohne Verpflichtung ist die Motivation gering, und es ist kein wirklicher Erfolg, einen Eintrag in dieser Aufstellung abhaken zu können, die danach immer noch riesengroß bleibt.

Ihr Tagesplan stellt eine zeitgebundene Verpflichtung dar. Sie sollten nichts hineinschreiben, wovon Sie nicht überzeugt sind, dass Sie es an diesem Tag auch erledigen können. Diese Aufstellung gibt Ihnen ein Ziel vor, das Sie an diesem Tag wirklich erreichen können. Im Gegensatz dazu ist die Aufgabenliste eine eher traditionelle To-Do-Liste. Sie darf beliebig anwachsen, und Sie können Dinge hineinschreiben, die erledigt zu haben nett wäre, auch wenn Sie nicht sicher sind, dass sie jemals wichtig genug werden, um überhaupt abgearbeitet zu werden.

Lassen Sie mich klarstellen, dass eine Aufgabenliste eine gute Sache ist. Aber sie reicht nicht aus. Um Motivation aufzubauen, müssen Sie eine Auswahl von Aufgaben aus dem Inventar treffen, die für einen überschaubaren Zeitabschnitt angemessen ist. Wenn Sie diese Auswahl selbst treffen und überzeugt sind, dass sie in diesem Zeitraum erledigt werden kann, gehen Sie eine Selbstverpflichtung ein. Ein Tag stellt einen überschaubaren Zeitabschnitt dar, zugleich ist er lang genug, um die Aufgaben in jeglicher Pflichtenliste abzuarbeiten.

Die Unterscheidung zwischen der Aufgabenliste (einer traditionellen To-Do-Liste) und dem Tagesplan (einer ausgewählten Zusammenstellung von Verpflichtungen) liegt in der verbindlichen Strategie, um die richtige Auswahl von Aktivitäten zu treffen, damit sofort anzufangen und sich dieser Arbeit voll und ganz zu widmen. Das schafft klare Ziele und persönliche Kontrolle über Ihre Aktivitäten.



Direktes und sofortiges Feedback

Wenn Leute zum Bowling gehen, haben sie ein klares Ziel. Sie müssen die Kugel die Bahn entlangrollen lassen, um damit möglichst viele Kegel zu Fall zu bringen. Bei jedem Wurf erfahren sie unmittelbar danach, ob es ein guter Wurf war oder nicht. Wie viele Kegel es waren, ist nicht für sich gesehen von Belang, sondern erst im Zusammenhang mit dem Spielstand. Welche Konsequenzen hat es, dass ich gerade sechs Kegel umgeworfen habe? Welchen Einfluss hat das auf meinen nächsten Wurf? Es verschafft dem Menschen Befriedigung, wenn eine geistige Anstrengung – in Form von Konzentration – einen Erfolg zeitigt.⁵

Wenn ich zum Beispiel an einer Sache tage- und wochenlang arbeite, dann erfahre ich niemals dieses direkte und sofortige Feedback. Erfolge und Fehler oder Mängel werden erst offenbar, wenn die gesamte Arbeit getan ist. Wenn der Auftrag, mit dem ich beschäftigt bin, einen Termin in wenigen Tagen hat, ist die Situation sogar noch schlechter. Die Ungewissheit, ob ich es schaffen werde, den Termin einzuhalten, erzeugt Stress, vielleicht sogar Angst.

Bei der Pomodoro-Technik werden 25 Minuten engagierter Arbeit als Erfolg bewertet, wodurch wir ein unmittelbares Feedback erhalten.



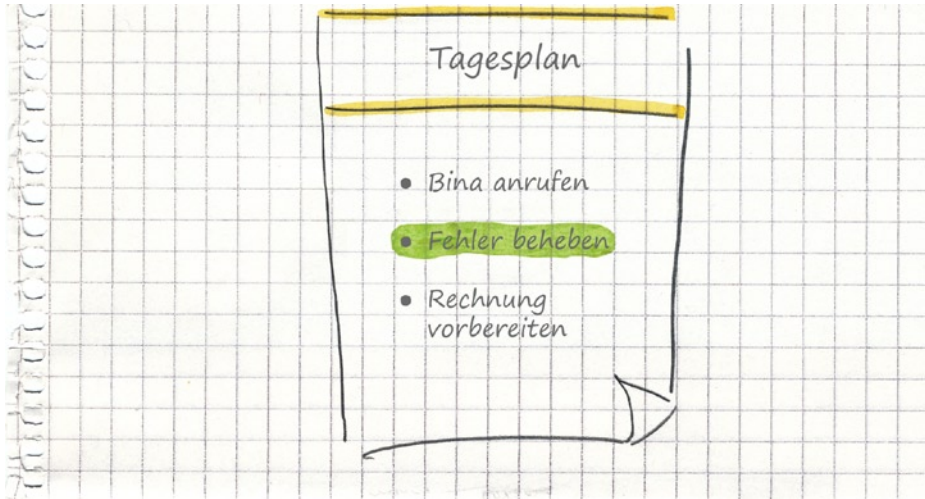
Vorausplanendes Gedächtnis

Um zu vermeiden, dass Sie sich mit unwichtigen Arbeiten aufhalten, müssen Sie sich immer wieder vergewissern, was am wichtigsten ist. Sie müssen auch auf die regelmäßigen Pausen achten. Und Sie müssen hin und wieder eine Selbsteinschätzung vornehmen, um Ihre Stärken weiter zu verbessern und Ihre Schwächen richtig einzuschätzen. Ich etwa unterstütze mein vorausplanendes Gedächtnis mit einem schriftlichen Plan, einem durchdachten Ablauf und einem programmierten Klingelton.

Das *rückblickende* Gedächtnis beschäftigt sich mit der Vergangenheit. Das Gegenstück ist unser *vorausplanendes* Gedächtnis, mit dem wir uns merken, was wir in Zukunft erledigen wollen. Zum Beispiel, wenn wir daran denken, an einem Meeting teilzunehmen, uns merken, jemanden anzurufen, oder allgemein gesagt, irgend eine Aktivität im Kopf behalten, von der wir uns vorgenommen hatten, sie demnächst auszuführen.

Mit dem Alter lässt die Aktivität unserer Frontallappen nach und damit unsere Fähigkeit, uns Vorhaben zu merken. Das ist der Lauf des Lebens, doch können wir durch externe Stimuli dagegen anarbeiten, zum Beispiel dadurch, dass wir uns Erinnerungsstützen bauen. Das vorausplanende Gedächtnis ist eng mit dem Willen verbunden. Wenn wir uns zum Beispiel wünschen, dass etwas in der Zukunft geschieht, machen wir langfristige Pläne. Und wenn diese Pläne in die Tat umgesetzt sind, bedeutet das für uns eine Belohnung.⁶

6 Hjännans futurum [Ing01]

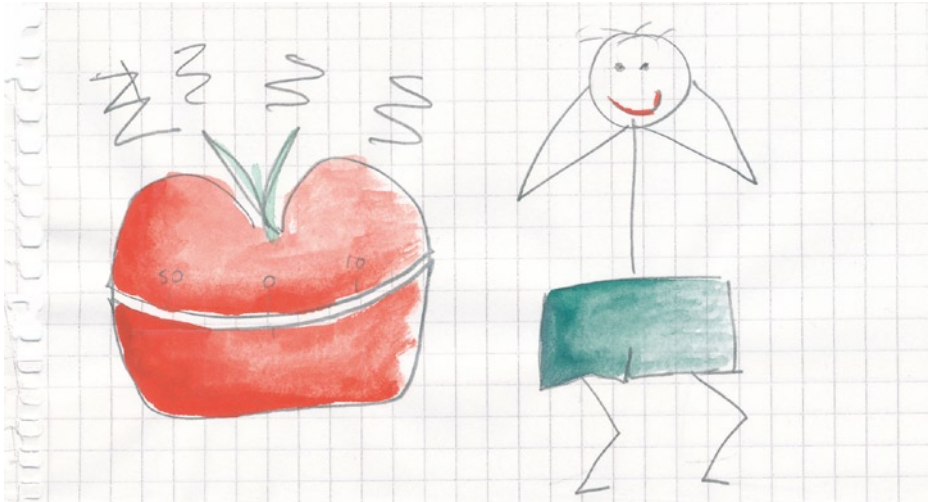


Die Jetzt-Liste

Im Jahre 1933 führte Hedwig von Restorff eine Reihe von Gedächtnisexperimenten durch. Sie kam zu dem Schluss, dass ein Eintrag in einer Liste ansonsten ähnlicher Einträge, der sich visuell abhebt, besser erinnert wird. Wenn Sie beispielsweise eine Einkaufsliste lesen, auf der ein Eintrag in Azurblau markiert ist, werden Sie sich wahrscheinlich an den markierten Eintrag besser erinnern als an alle anderen. Dies bezeichnet man seither als Von-Restorff-Effekt.

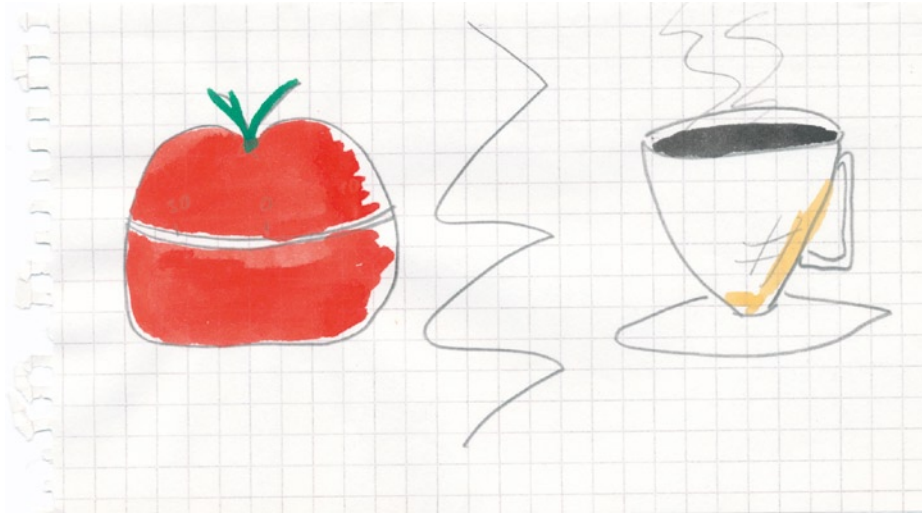
Die »Jetzt-Liste« (»now list«) ist nicht ein weiteres Formular der Pomodoro-Technik. Es ist einfach meine Bezeichnung für ein Konzept – die Sache, der ich meine Aufmerksamkeit gerade im Moment widme. Die Kardinalität meiner »Jetzt-Liste« ist zwei. Ich konzentriere mich momentan entweder auf genau eine Sache oder auf keine. Es können niemals zwei, drei, vier oder eine andere Anzahl sein. Bevor ich die Uhr aufziehe, wähle ich genau eine Aktivität aus. Meine Herausforderung während der 25 Minuten eines Pomodoro besteht darin, meine Aufmerksamkeit von nichts anderem ablenken zu lassen.

Der Von-Restorff-Effekt besagt, dass wir unserem Gedächtnis durch das Markieren von einzelnen Dingen einen Anreiz geben können, sich diese zu merken. Um diesen Effekt auf meine »Jetzt-Liste« anzuwenden, schreibe ich die augenblickliche Arbeit auf einen Zettel, den ich vor mir hinlege. Oder – um ihn noch stärker im Wortsinne anzuwenden – nehme ich einen Leuchtmarker und streiche die momentane Tätigkeit auf dem Tagesplan an und, sobald sie erledigt ist, mit einem schwarzen Stift durch.



Pause

Wenn Ihr Küchenwecker nach 25 Minuten klingelt, bedeutet das, dass Sie ein Pomodoro vollendet haben. Das sollten Sie unverzüglich durch ein Kreuzchen neben der betreffenden Arbeit auf Ihrem Tagesplan markieren und dann eine Pause machen. Die Dauer der Pause kann unterschiedlich sein, aber ich löse mich für drei bis fünf Minuten völlig von der Arbeit und sonstigen geistigen Anstrengungen. Vielleicht trinke ich einen Schluck Wasser oder denke darüber nach, was wir heute zu Abend essen wollen. Meine minimalen Anforderungen an eine Arbeitspause sind, aufzustehen und mindestens zwei Schritte vom Schreibtisch wegzugehen. Das lenkt für gewöhnlich meine Gedanken von dem vorherigen Pomodoro ab und tut meinem Rücken und meinen Schultern gut. Schreibtischarbeiter wie wir sitzen viel zu lange in immer gleichen Positionen. Nach der Pause sollten Sie sich entscheiden, ob Sie mit derselben Arbeit fortfahren oder zu einer anderen wechseln wollen. Ein Wechsel kann entweder dadurch veranlasst werden, dass sich die Prioritäten geändert haben, oder einfach durch den Umstand, dass die betreffende Arbeit abgeschlossen ist.



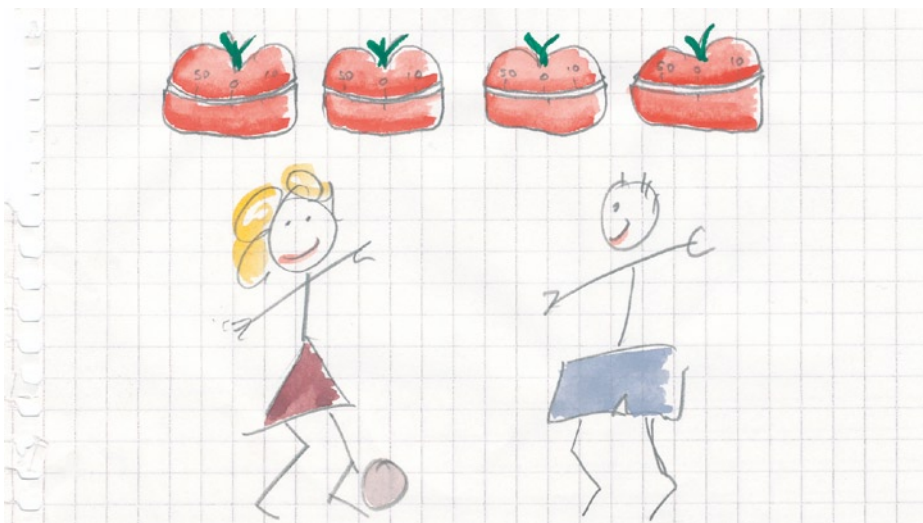
Abstand gewinnen

Während der Pause dürfen Sie weder über das vorherige Pomodoro noch über das nächste nachdenken. Führen Sie auch keine wichtigen Telefonate und schreiben Sie keine wichtigen E-Mails. Ihr Gehirn muss die angestrengte geistige Arbeit der letzten 25 Minuten verdauen.

Wenn Sie den Arbeitsstress nicht durch Pausen zur geistigen Erholung abbauen, werden Sie eine Reihe von Symptomen feststellen. Sowohl die Informationsverarbeitung im Hirnstamm als auch die Empfindungen des limbischen Systems werden gestört und schlussendlich auch Ihre Biorhythmen. Beispielsweise kann der Schlaf beeinträchtigt werden.

Bei ständigem Stress verringern sich die Kapazität des Arbeitsgedächtnisses und die Konzentrationsfähigkeit. Aus dem Spaß an der Arbeit wird Anspannung und Angst – aus Inspiration wird Irritation.⁷

7 Den mänskliga hjärnan [Lad06]



Große Pause

Zusätzlich zu den kurzen Pausen, die Sie nach jedem Arbeitszyklus machen, umfasst die Pomodoro-Technik eine *Große Pause* zwischen Gruppen von Arbeitsphasen, die etwas länger dauert als eine reguläre Arbeitsunterbrechung. Für mich bilden vier Pomodori eine Gruppe, sodass ich jeweils nach vier Pomodori eine größere Pause mache. Sie umfasst typischerweise eine Erholungszeit von 15 bis 30 Minuten. Sie können diese Zeit nutzen, um Ihren Schreibtisch aufzuräumen, einen kleinen Spaziergang zur Kaffeemaschine zu machen oder Ihre Lieblingscommunity im Internet zu besuchen.

Sie dürfen sogar in Ihre E-Mails schauen. Aber fangen Sie nicht an, irgendwelche Antworten zu schwierigen Fragen zu verfassen. Das sollten Sie wie alle anderen Aktivitäten als solche einplanen.

Da Menschen von Natur aus ungeduldig sind, wünschen sie sich kurzfristig zu erledigende Aufgaben. Das Ziel befindet sich von Anfang an in Sichtweite, und man fasst kleine Aufgaben leichter als Selbstverpflichtung auf. Wenn Sie zwischen kurze Arbeitsperioden Unterbrechungen und Belohnungen einstreuen, verschafft Ihnen das die Motivation, den Tag über ein angemessenes Arbeitstempo einzuhalten, und das Tag für Tag.

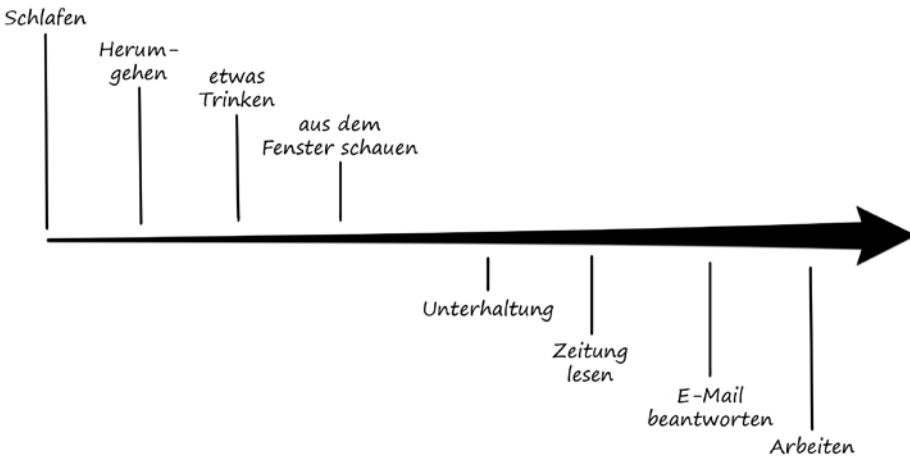
Diese Pausen sind ein Beispiel für unbelastete spielerische Erholung. Sie verbringen die Pause in dem Bewusstsein, dass Sie während des letzten Pomodoro etwas erreicht haben. Und mehr noch, Sie gewinnen im Laufe des Tages immer mehr Einsichten, selbst während einer Pause.⁸

8 The Now Habit [Fio07]

Wie man ein Fünfminuten-Nickerchen macht

von Renzo Borgatti

Die Pomodoro-Technik empfiehlt 25 Minuten lange Abschnitte qualifizierter, konzentrierter Arbeit, gefolgt von einer fünfminütigen Pause. Es gibt viele Möglichkeiten, wie man diese Zwischenzeit verbringen kann, aber das Hauptziel besteht darin, seine geistigen Batterien aufzuladen und den vorher aufgenommenen Informationen Zeit zu geben, sich zu setzen. In der Konsequenz sollten Sie sich nicht dazu verleiten lassen, die Erholungspause mit dem Lesen von E-Mails, Zeitungslektüre, Telefonanrufen oder sonst etwas zu verbringen, was das nächste Pomodoro belastet.



Das obige Bild veranschaulicht zum Beispiel, dass aus dem Fenster zu schauen weniger anstrengend ist als sich zu unterhalten oder E-Mails zu lesen. Die Extreme bilden Schlafen und Arbeiten. Der Zweck eines Pomodoro ist ungestörte Qualitätsarbeit, und der Zweck einer Unterbrechung ist konzentrierte und wirksame Erholung. Ich machte den Fehler zu glauben, dass das bloße Überfliegen von E-Mail-Betreffs oder Zeitungsüberschriften während einer Arbeitspause Erholung genug wäre, aber nach einem Vergleich mit dem Effekt von fünf Minuten tiefer Entspannung habe ich meine Meinung geändert.

Im Idealfall sollte man während der Pause für fünf Minuten ein Nickerchen machen. Ich weiß nicht, ob es möglich ist, gerade mal fünf Minuten zu schlafen, aber man kann trainieren, sich wirklich zu entspannen. Nach einigen Wochen der Selbstbeobachtung während der Pausen und der Anwendung einiger Entspannungstechniken kann ich sagen, dass ich mit den Ergebnissen sehr zufrieden bin. Ich habe herausgefunden, dass eine wirklich entspannte fünfminütige Erholungspause mir die Energie verschafft, das nächste Pomodoro mit unerwarteter Leichtigkeit zu beginnen.

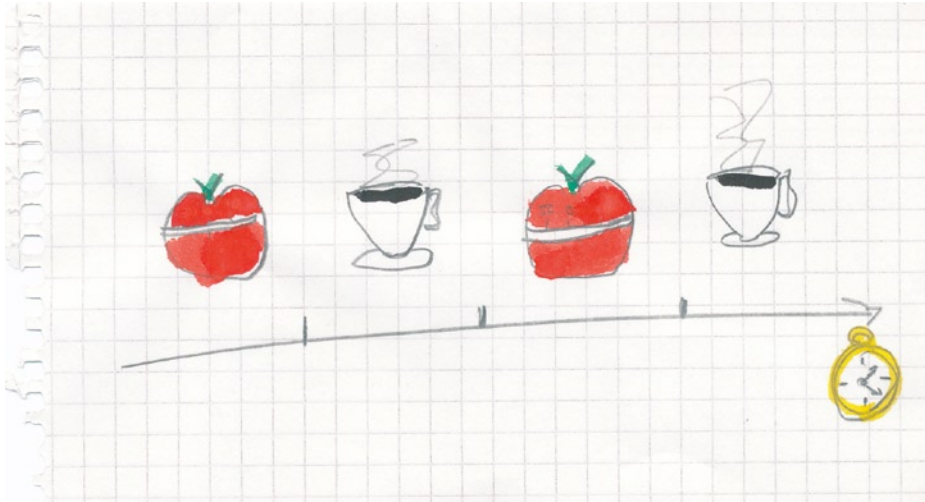
Das Problem besteht darin, wie man rasch in eine tiefe Entspannung gerät. Ich hatte mit folgenden Schritten Erfolg:

1. Suchen Sie sich einen bequemen Stuhl oder – falls Sie am Arbeitsplatz eine haben – eine Couch.
2. Schließen Sie mit Beginn der Pause Ihre Augen und suchen Sie die bequemste Position. Nacken, Arme und Beine sollten vollkommen entspannt sein.
3. Stellen Sie sich einen optischen Scanner vor – ein horizontaler Lichtbalken tastet Ihren Kopf ab und bewegt sich sehr langsam in Richtung Ihrer Füße. Während dieser Lichtbalken alle Ihre Muskeln berührt, konzentrieren Sie sich auf dieses bestimmte Gebiet und entspannen es noch deutlicher. Besonders wichtig sind die Augen: Lassen Sie sorgfältig jede Anspannung fallen.
4. Stellen Sie sich ein riesiges weißes Rechteck vor, das langsam herumschwebt. Wenn es verschwindet, ist das kein großes Problem. Es ist nichts weiter als eine Einstiegsphantasie, die Sie vom Ziel des vorangegangenen Pomodoro ablenken soll.
5. Sobald die Pause vorüber ist, öffnen Sie langsam die Augen, beginnen das nächste Pomodoro, konzentrieren sich und machen weiter.

Wenn sich diese fünf Minuten anfühlen, als seien es zehn Minuten gewesen, dann haben Sie alles richtig gemacht. Wann immer es mir nicht gelang, mich richtig zu entspannen, spürte ich nach fünf bis sechs Pomodori die Konsequenzen. Ich habe auch versucht, während der 20-minütigen oder längeren Pausen zu schlafen. Ich habe richtig geschlafen, aber nicht so tief, dass es die gegenteilige Wirkung gehabt hätte. Überflüssig zu sagen, dass für einen guten Pomodori-Tag die lange Pause ebenso wichtig ist wie die kurzen Unterbrechungen.

Diese Technik funktioniert gut in ruhigen und vertrauten Umgebungen (wo die Leute nicht zu viel Notiz von einem nehmen). Ich habe die Idee vom »Polyphasischen Schlafmodell« übernommen, einer faszinierenden (und schaurigen) Art, mit weniger Schlaf auszukommen.⁹

⁹ http://de.wikipedia.org/wiki/Polyphasischer_Schlaf

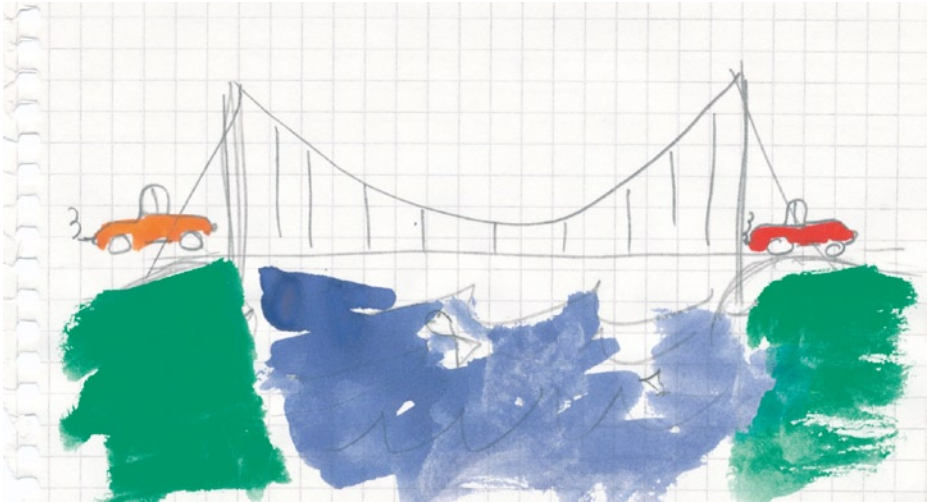


Tagesablauf

Freie Zeit ist wie Auftanken für das arbeitende Gehirn. Ich setze nie auch nur für fünf Minuten meine Tätigkeit fort, wenn die Uhr klingelt. Wenn ich das täte, würde es mich beim nächsten Pomodoro langsamer machen. Wenn der Wecker läutet, beende ich das Wort, das ich gerade schreibe und mache eventuell eine Notiz auf einem Zettel – als Gedächtnisstütze dafür, was ich gerade im Kopf hatte.

Ein Reiseplan setzt Grenzen. In der Planungsphase haben Sie den Plan für die heutige Tagesreise im Wesentlichen festgelegt. Das schließt nicht aus, dass Sie neue Fakten in Betracht ziehen und den Plan anpassen können. Die Terminplanung muss man überarbeiten, wenn man sich einen Überblick verschafft hat, aber nicht, wenn man mitten im Arbeitsfluss (flow) steckt. Überlegte Entscheidungen kann man ebenfalls besser treffen, wenn man ausgeruht ist, als unmittelbar nach einer längeren Phase angestrenzter Arbeit.

Für mich bilden konkrete Ziele die Motivation, eine Sache zu Ende zu bringen. Die Auswahl einer realistischen Anzahl von Aktivitäten am Morgen ist meine Selbstverpflichtung. Ich versuche, diese Verpflichtung in kleinen Abschnitten – meinen Pomodori – zu erfüllen, das ist mein Weg. Die Pausen zu missachten, würde alles in Frage stellen, einschließlich der Selbstverpflichtung und der Motivation. Die Einhaltung des geplanten Wegs gibt mir die Sicherheit einer konstanten Arbeitsleistung während der gesamten Zeit.



Abschluss der Arbeit

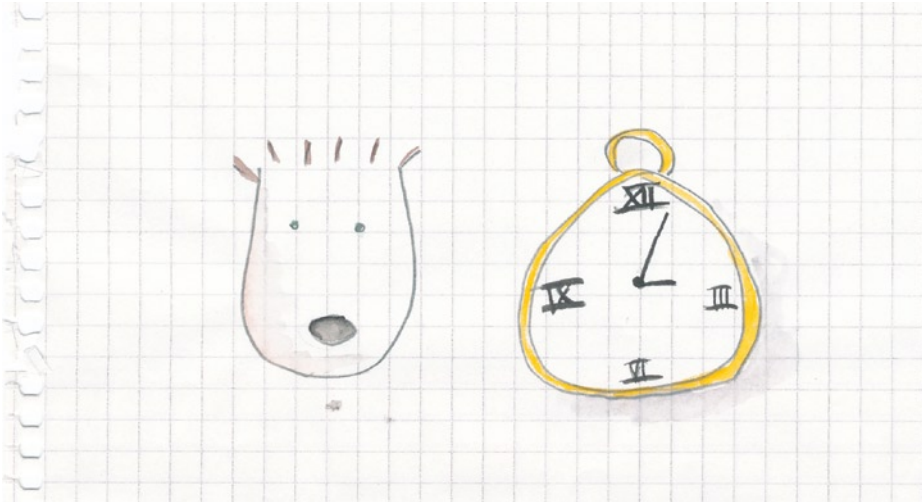
Nun arbeiten Sie also Pomodoro für Pomodoro ab und halten die Pausen dazwischen ein. Das machen Sie so lange, bis Sie jede der Aufgaben erledigt haben. Jedes Mal, wenn Sie mit einer fertig sind, streichen Sie den Eintrag vom Tagesplan.

Wechseln Sie niemals mitten in einem Pomodoro die Tätigkeit. Wenn Sie mit einer Arbeit fertig werden, wenn das Pomodoro erst zur Hälfte um ist, verbringen Sie den Rest der Zeit mit »Über-Lernen«. Beispielsweise halte ich noch einmal Rückschau darauf, was ich gerade erledigt habe, wenn ich mit der Arbeit vor der Zeit fertig geworden bin. Ich wiederhole noch einmal, was ich dabei gelernt habe, prüfe, ob ich meine Arbeit noch verbessern könnte, oder ich notiere mir neue Ideen – bis der Wecker rasselt.

»Über-Lernen« bedeutet, eine bereits beherrschte Fähigkeit weiter zu trainieren. Malcolm Gladwell weist darauf hin, dass dies notwendig ist, wenn man eine Sache wirklich perfekt beherrschen will. »Sobald ein Musiker sich durch seine Leistung qualifiziert hat, um an einer musikalischen Spitzenausbildung teilzunehmen, kommt es nur noch darauf an, wie hart er oder sie arbeitet. Und die Leute an der Spitze arbeiten nicht ein bisschen härter oder härter als irgendjemand sonst. Sie arbeiten sehr, sehr viel härter.«¹⁰

Es ist also nicht gestattet, mitten in einem Pomodoro spontan die Tätigkeit zu wechseln. Tatsächlich ist schon die Möglichkeit, mittendrin zu wechseln, ein immer wiederkehrender Unruhefaktor. Sie dürfen auch nicht mitten in einem Pomodoro stoppen und eine Pause einlegen, denn dadurch kommen Sie aus dem Rhythmus. Und weil das abgebrochene Pomodoro kürzer war als die anderen, ist es auch für die Bewertung nicht vergleichbar.

¹⁰ Outliers: The Story of Success [Gla08]



Abstrakte Zeiteinheit

Wenn Sie die Pomodoro-Technik nicht anwenden, werden Sie mit vielen Aufgaben gleichzeitig konfrontiert, und Ihre Teammitglieder oder Ihre Kunden wollen wissen, wann Sie mit diesen fertig sein werden. Das erzeugt häufig Probleme.

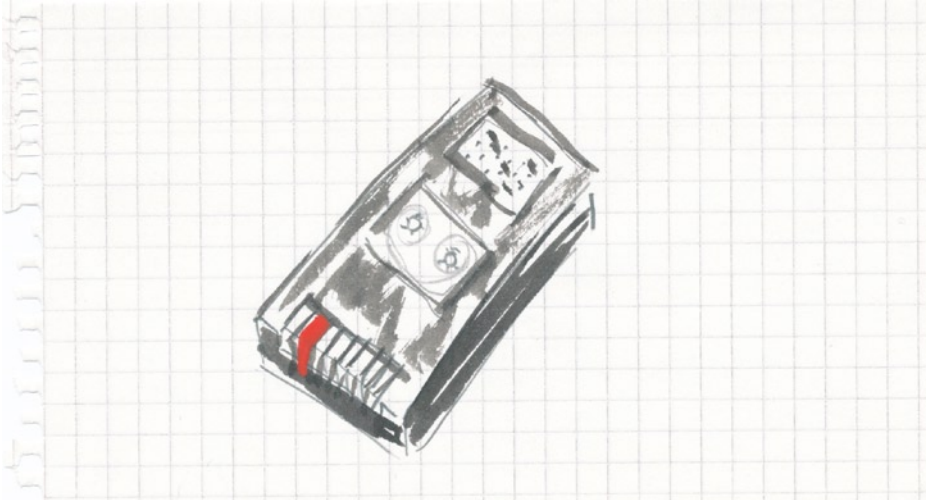
Vorauszusagen, wie lange etwas dauert, um dann festzustellen, dass diese Schätzung als verbindliche Zusage gewertet wird, erzeugt Stress. Das Problem ist, dass Sie nicht genau wissen, wie lange diese Arbeit dauern wird, dass Sie aber unter Druck stehen, weil beispielsweise die Erwartungen eines Kunden nicht erfüllt werden, wenn Sie Ihre Zusage nicht einhalten können. Stress beeinträchtigt die Motivation und die Produktivität.

Wie Sie schon wissen, steht in der Pomodoro-Technik ein einzelnes Pomodoro für 25 Minuten intensiver Arbeit. Es ist eine unteilbare und abstrakte Einheit – eine »Timebox« ohne Ansehen der jeweiligen Tätigkeit. Im Grunde versprechen Sie, sich 25 Minuten lang nach besten Kräften einzusetzen. Ob die Aufgabe innerhalb dieser Zeit erledigt wird, spielt keine Rolle, so lange Sie sich in dem Pomodoro befinden. Das Einzige, was zählt, ist, dass Sie während dieser Zeit Ihr Bestes geben.

In welcher Weise hilft Ihnen das, Ihrem Kunden oder Ihren Mitarbeitern zu sagen, wann Sie eine Arbeit erledigt haben werden? Tatsächlich tut es das nicht. So lange Sie sich in einem Pomodoro befinden, sollten Sie sich nur um diese 25 Minuten kümmern – und nicht darum, wann die Gesamtaufgabe erledigt sein wird. Das hilft Ihnen, sich zu konzentrieren.

Die Uhr befindet sich in Ihrem Blickfeld und sie zählt von 25 auf 0 herunter. Nach 25 Minuten erhalten Sie die eigentliche Belohnung: Sie machen ein Kreuzchen und gönnen sich eine Pause, ohne dass Sie wegen der Entspannung Schuldgefühle haben müssten.¹¹ Das verschafft Ihnen während des Pomodoro das Gefühl, dass Sie einer Belohnung immer näher kommen.

11 The Now Habit [Fio07]



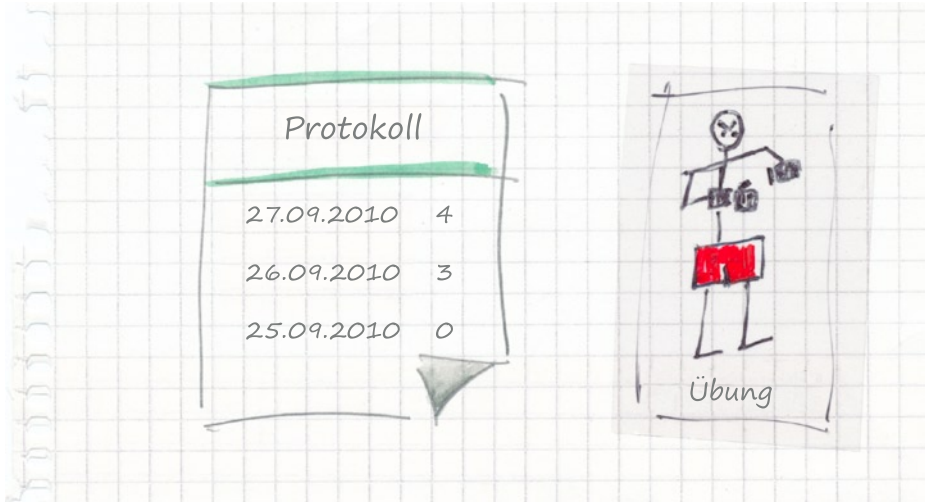
Protokoll-Aufzeichnung und Nacharbeit

Wenn sich Ihr Arbeitstag dem Ende nähert, kommen Sie zur Protokollphase. Als Erstes übertragen Sie Ihre formlosen Notizen in das Protokollformular.

Was Sie im Detail aufzeichnen, hängt davon ab, was Sie überprüfen wollen. Wenn Sie gerade in die Pomodoro-Technik einsteigen, reicht es, wenn Sie einfach die Anzahl der Pomodori erfassen, die Sie im Laufe eines Tages erledigt haben. Legen Sie also eine Spalte für das Tagesdatum an und eine für die Anzahl der an diesem Tag erledigten Pomodori. Das führen Sie täglich fort, und jede Zeile repräsentiert einen Tag.

Die aufgezeichneten Daten geben Auskunft über die Art und Weise, wie Sie arbeiten, und helfen Ihnen dabei, Ihre Produktivität zu erhöhen. Warum treibe ich so großen Aufwand für meine Arbeit und bringe so wenig fertig? Es könnte daran liegen, dass ich so wenige 25-Minuten-Timeboxes schaffe. Ist das schlecht oder ist das gut? Wahrscheinlich ist es durchaus gut, weil man von mir erwartet, dass ich einen großen Teil meiner Zeit dafür verwende, anderen Leuten zu helfen. Wie dem auch sei, jetzt habe ich eine korrekte Erklärung, die auf empirischen Daten beruht.

Auf die Protokollphase folgt die Phase der Nacharbeit. Dabei setzen Sie die beziehungslosen Daten in aussagekräftige Informationen um. Sie können zum Beispiel die durchschnittliche Anzahl von Pomodori berechnen, die für eine Arbeit aufgewendet werden. Wenn das eine große Zahl ist, müssen Sie lernen, Aufgaben in kleinere und leichter zu bewältigende Abschnitte aufzuteilen. Oder Sie können erfassen, wie lange im Schnitt ein Auftrag in Ihrer Aufgabenliste verbleibt, bevor er in Angriff genommen wird. Die berechneten Zahlen befinden sich ebenfalls im Protokollformular.



Übung: Protokollerfassung

Nehmen Sie sich einen Stift, ein Blatt Papier, Ihren Küchenwecker und Ihren Kalender zur Hand. Merken Sie sich diese Seite im Buch und ziehen Sie den Wecker für drei Minuten auf. Schreiben Sie die Überschrift »Protokoll« oben auf das Blatt.

Schauen Sie nach, wie viele Einträge gestern im Kalender standen. Hatten Sie beispielsweise irgendwelche Meetings im Büro? Notieren Sie das gestrige Datum und schreiben Sie dahinter die Anzahl der Einträge vom Vortag. In der nächsten Zeile machen Sie das gleiche für vorgestern. Gehen Sie in der Zeit zurück, bis der Wecker läutet. Fahren Sie dann mit der Lektüre dieses Buches fort.

Schauen Sie auf Ihr Protokoll und ermitteln Sie, wie viele Einträge Sie durchschnittlich pro Tag haben. Ist die Summe größer oder kleiner, als Sie erwartet hatten? Sollten Sie mehr oder weniger Einträge im Kalender haben?



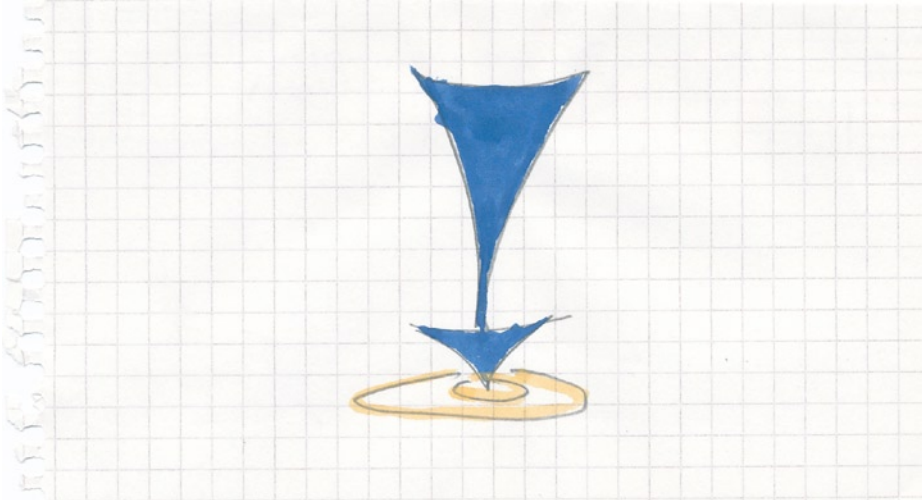
Kaizen

Das japanische Wort *Kaizen* steht für »Veränderungen im Laufe der Zeit zum Besseren hin«. Allgemeiner wird es als »kontinuierlicher Verbesserungsprozess« übersetzt. Kaizen ist ein Ansatz, der auf schrittweise Verbesserungen zielt. Zum Beispiel sollte das Streben nach Reinlichkeit zu Ihrer täglichen Arbeit gehören. Und Sie sollten sich folgende Fragen Tag für Tag neu beantworten: Brauche ich kleinere Arbeitseinheiten? Werde ich durch wiederholte Störungen genervt? Gibt es unnötigen Ballast in meinen standardisierten Verfahrensweisen und persönlichen Gewohnheiten?

Wenn ich die Verbesserungsschritte wissenschaftlich-methodisch angehe, fallen sie mir leichter. Zunächst lege ich eine bestimmte Arbeitsweise fest. Dann messe ich diese Verfahren in geeigneter Weise. Danach vergleiche ich die erhobenen Werte mit den Anforderungen. Vielleicht muss ich meine Arbeitsweise ändern, um den Anforderungen Genüge zu tun. Danach messe ich erneut und schließlich lege ich die neue, verbesserte Arbeitsweise als Standard fest.

Ein Beispiel: Ich lege fest, dass ich in 40-minütigen Phasen arbeite. Dann messe ich, wie viele solcher Abschnitte ich an einem Tag vollenden kann. Schließlich vergleiche ich diese Zahl mit meinen Erwartungen. Ich stelle fest, dass ich zu wenige Arbeitspensen schaffe, und entscheide mich, diese auf 25 Minuten zu verkürzen.

Die Protokollierung der Daten von Arbeitsabläufen und deren Analyse am Ende eines jeden Tages stellt eine *Selbstbeobachtung* dar, auf deren Basis die Arbeitspraxis *inkrementell* verbessert werden kann.¹²

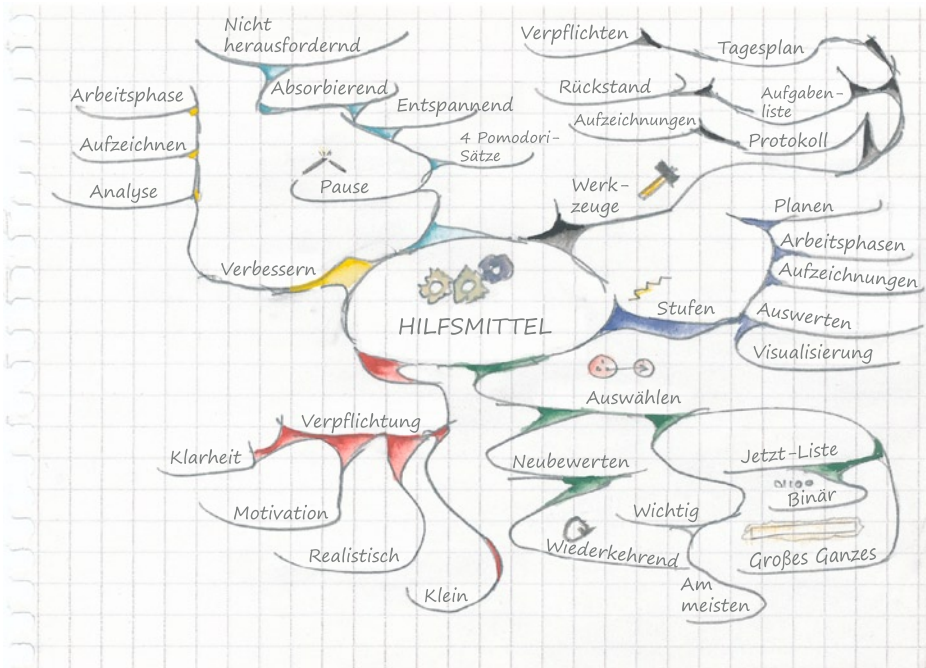


Gerade hier und gerade jetzt

Die Pomodoro-Technik besitzt eine selbststeuernde Natur. Jedes Scheitern kann in eine neue Einsicht verwandelt werden. Die Rückschau am Ende des Tages dient dazu, dass Sie Ihre persönliche Arbeitsweise den Gegebenheiten anpassen. Ich z. B. möchte mein Verhalten an meine augenblicklichen Tätigkeiten, das Büro, die Mitarbeiter und meine sonstige Umgebung anpassen.

Die kurzen, sich wiederholenden Arbeitsphasen und die tägliche Selbstverpflichtung reduzieren die Menge dessen, was in diesem Moment für mich wichtig ist. Während der Dauer eines Pomodoro kümmere ich mich nicht um Zukunft oder Vergangenheit. Für die Reflexion über das große Ganze ist während der morgendlichen Planung, beim Zuordnen von Prioritäten vor jedem Pomodoro und beim Protokollieren, der Bewertung und Visualisierung am Ende des Arbeitstags Zeit.

Es ist eine tägliche Selbstverpflichtung – ein Pomodoro, eine Tätigkeit, ein Ziel.



Selbst-Check: Werkzeuge

- Haben Sie jemals Probleme mit einer zu langen Aufgabenliste gehabt?
- Was verschafft Ihnen eine mentale Belohnung?
- Welche Art von Zeitgeber passt zu Ihnen?
- Wie oft machen Sie während der Arbeit eine Pause?
- Wann überprüfen Sie Ihre Arbeitsgewohnheiten?

Kapitel 4

Ablenkungen



Salatgurke und Artischocke telefonieren miteinander

Salatgurke: Hi Artie! Sehen wir uns heute Abend an der Bar?

Artischocke: Vielleicht. Hängt ein bisschen davon ab, ob ...

Salatgurke: Hängt von was ab?

Artischocke: Warte mal eine Minute. Ich kriege grade eine E-Mail ...

Salatgurke: Wir können uns ja ein andermal treffen.

Artischocke: Heute wäre ein prächtiger Tag, sich in der Bar zu treffen, vorausgesetzt, dass ...

Salatgurke: Was?

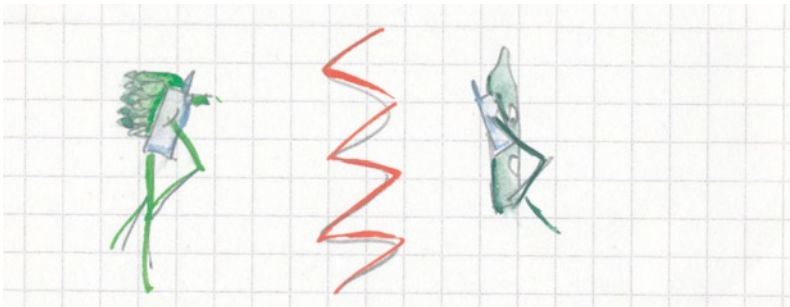
Artischocke: Hast Du meine Kopie bekommen?

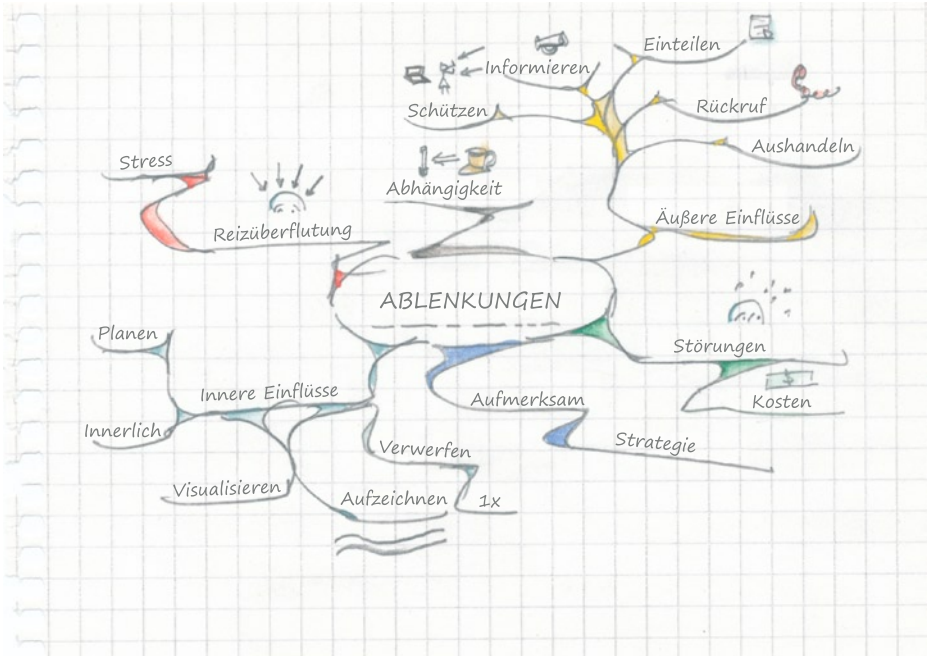
Salatgurke: Was für eine Kopie?

Artischocke: Entschuldige, Gurkie. Ich habe mit jemandem hier im Büro gesprochen. Du hast mich was gefragt?

Salatgurke: Nee, ich wollte nur wissen, wie das Wetter bei dir ist. Ich ruf dich morgen wieder an.

Artischocke: O. K.! War nett, mit dir zu plaudern.





Bei der Sache bleiben

Mit E-Mail und Telefon ist es einfach – sie lassen sich abstellen.

Sie wissen bereits, dass Sie mitten in einem Pomodoro die Tätigkeit weder wechseln noch stoppen sollen. Aber was ist mit Ablenkungen, über die Sie keine Kontrolle haben? Es kann ein Telefonanruf eingehen, es fällt Ihnen plötzlich etwas ein, das unbedingt erledigt werden muss, oder Sie verspüren das dringende Bedürfnis, auf die Toilette zu gehen. Die Pomodoro-Technik kann uns nicht vor allen Arten von Störungen bewahren, aber in diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie damit auf rationale und effektive Weise umgehen können.



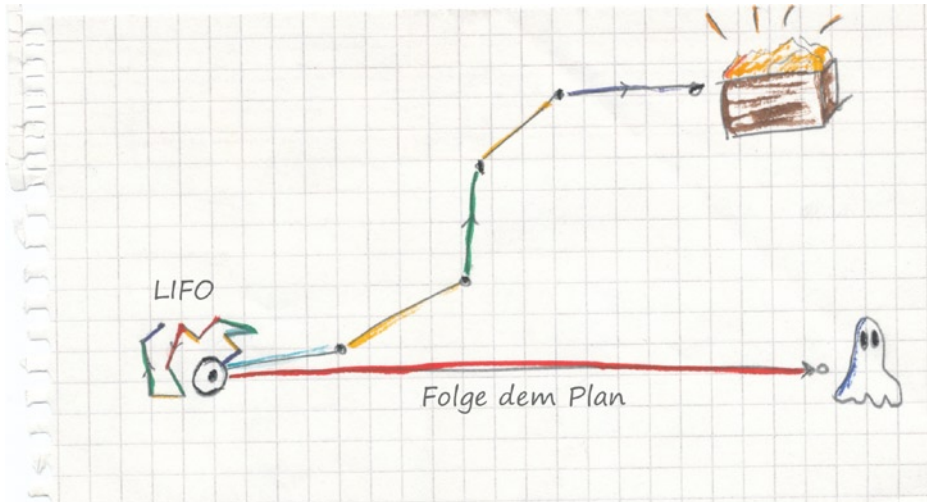
»Attention Deficit Trait« – Der Fluch der Unterbrechung

Amerikanische Forscher haben herausgefunden, dass Büroangestellte ungefähr alle drei Minuten bei ihrer Tätigkeit unterbrochen werden, und dass Menschen, die am Computer arbeiten, durchschnittlich acht Bildschirmfenster gleichzeitig offen haben. Der Psychiater Edward Hallowell prägte den Begriff *attention deficit trait* (ADT, chronisch unaufmerksames Verhalten) zur Beschreibung dieser ersten Plage des modernen Lebens. Das Gehirn wird von einem nie versiegenden Sturzloch an Informationen überschwemmt.

Stellen Sie sich vor, Sie haben den Arbeitstag damit begonnen, neue E-Mails zu sortieren, als plötzlich die IT-Abteilung anruft und darauf drängt, dass Sie sofort irgendein Formular ausfüllen. Dann kommt ein Kollege in Ihr Büro und stellt eine Frage bezüglich der Arbeit, während gleichzeitig wieder jemand anruft und auf der Stelle Informationen zur Vorbereitung eines Meetings benötigt.

Neue Erkenntnisse der Psychologie und Gehirnforschung deuten darauf hin, dass die begrenzte Kapazität des Arbeitsgedächtnisses einen Engpass sowohl für die Anzahl gleichzeitiger Gedächtnisinhalte als auch für den Umgang mit Störungen darstellt. Durch jede Unterbrechung verlieren wir die Information, die sich gerade auf der Werkbank des Gehirns befand. Und wenn die Aufmerksamkeit erst einmal verlorengegangen ist, kostet es erheblichen Aufwand, sie wiederherzustellen.¹

1 The Overflowing Brain [Kli08]; <http://www.zeit.de/2006/46/Unterbrechungen>

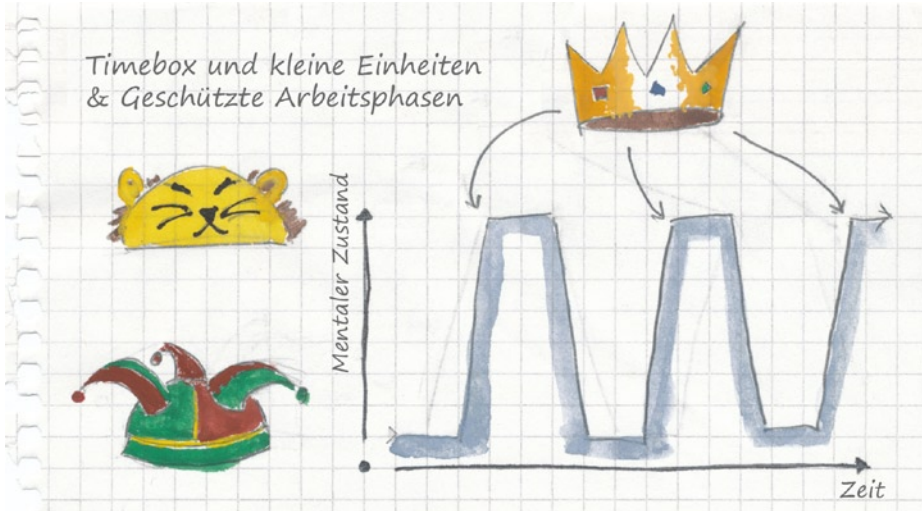


Vermeiden Sie LIFO und BPUF

Ablenkungen sind allgegenwärtig. Immer wieder kommt jemand mit einem neuen Anliegen. Wenn Sie ständig versuchen, den zuletzt eingegangenen Forderungen zu entsprechen, werden alle Ihre längerfristigen Arbeiten ins Hintertreffen geraten. Sie werden niemals mit irgendetwas fertig werden, wenn das Letzte, das hereinkommt, als Erstes wieder hinausgeht – das nennt man auch »Last-In-First-Out« (LIFO oder »zuletzt herein, zuerst hinaus«). Hinzu kommt, dass der ständige Wechsel zwischen neu eingehenden Informationen und deren Einordnung so viel Aufwand erfordert, dass man nie mit einer Aktivität zu Ende kommt. Das führt zu einem Zustand chronischer geistiger Überforderung. Dadurch steigt Ihr Stresspegel und Ihre Leistungen verschlechtern sich.

Eine extreme Alternative zum LIFO-Konzept ist, zunächst einen großen umfassenden Plan aufzustellen (»Big Plan Up Front« oder BPUF). Sie setzen sich am Silvesterabend mit einem Stift und einem Stück Papier hin. Zuerst schreiben Sie auf, was am 1. Januar zu erledigen ist. Dann gehen Sie zum 2. Januar über, zum 3., 4. und so weiter, bis zum 31. Dezember. Dann kaufen Sie tonnenweise Konserven ein, verbarrikadieren sich im Keller und fangen an, ein Jahr lang zu arbeiten. Ist diese Art, sich von allen Veränderungen in der Umwelt abzukapseln, der richtige Weg? Natürlich nicht!

Aber es gibt eine dritte Möglichkeit. Sie kümmert sich um Änderungen, gibt Ihnen die Zeit, Ihren Verpflichtungen nachzukommen, und sie besteht aus sich wiederholenden Einheiten. Die Beschreibung finden Sie auf der nächsten Seite.



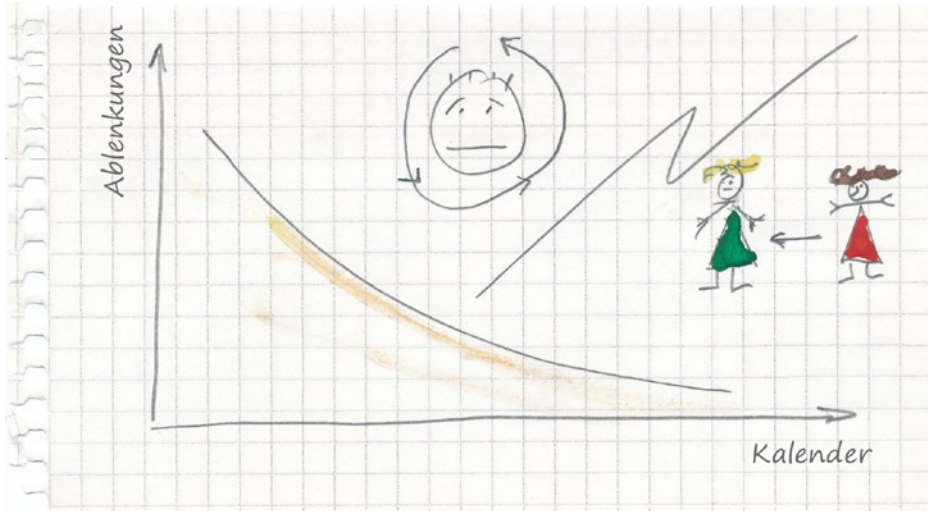
Nachhaltiges Arbeitstempo

Überblick und Kontrolle verlangen eine andere mentale Haltung als im Flow und in kreativen Denkprozessen versunken zu sein. Sie können nicht das große Ganze im Blick haben und sich gleichzeitig auf Einzelheiten konzentrieren. Es hilft der Konzentration, wenn man die Phasen, in denen man Prioritäten festlegen und Aktivitäten sortieren muss, auf ein Minimum beschränkt. Aber Sie müssen sich um beides kümmern. Und Sie brauchen regelmäßige Erholungspausen, damit Sie Neues verdauen und Ihre geistigen Kräfte regenerieren können. Sie müssen also zwischen drei verschiedenen mentalen Zuständen wechseln. Was aber löst den Wechsel von einem mentalen Zustand in einen anderen aus?

Ich benutze im Geiste drei Hüte: Den Freizeithut (in Form einer Narrenkappe), um mich zu entspannen; den Arbeitshut, der mich zum Löwen macht, der sich absolut darauf konzentriert, die Antilope zu jagen; und den Strategiehut (oder die herrschaftliche Krone), der mich zum König macht, der alles ordnet und entscheidet, was in der nächsten Arbeitsphase zu geschehen hat.

Zur Arbeit erscheine ich mit dem Freizeithut – ganz entspannt. Dann setze ich mir die herrschaftliche Krone auf und treffe die Entscheidung, welche Arbeit in Angriff zu nehmen ist. Danach greife ich zum Arbeitshut, ziehe die Uhr auf und konzentriere mich auf diese Tätigkeit. Nach 25 Minuten klingelt der Wecker, um mich daran zu erinnern, dass ich wieder die Narrenkappe zur Entspannung aufsetzen darf. Nach einer kurzen Pause setze ich mir wieder den Strategiehut auf, und so weiter ...

Diese Timebox-Planung, die Phasen der Konzentration, der Auswahl und der Entspannung aufeinanderfolgen lässt, stellt sicher, dass ich ein nachhaltiges Arbeitstempo einhalte.



Umgang mit Ablenkungen

Obwohl ein Pomodoro nur 25 Minuten dauert, werden in dieser kurzen Zeit immer noch Störungen vorkommen. Wir werden aus der Konzentration gerissen und zu einem aufwendigen »context switch«, also der inneren Umstellung auf einen ganz anderen Sachzusammenhang, genötigt. Dennoch ist die Pomodoro-Technik keineswegs auf einsame Wölfe beschränkt, die nicht zur Teamarbeit taugen. Vielmehr stärkt sie Ihre persönlichen Fähigkeiten in einer kooperativen Umgebung.

Eine Strategie zum Umgang mit Ablenkungen kann deren Anzahl reduzieren. In manchen Fällen hilft sie, mit der ursprünglichen Arbeit fortzufahren, manchmal aber auch nicht.

Es gibt zweierlei Arten von Unterbrechungen während eines Pomodoro.

- Zunächst sind da Ablenkungen, die von innen kommen. Genauer gesagt, Ihr Verstand erhält innere Impulse, die Sie dazu bringen wollen, etwas anderes zu tun als die Arbeit, auf die Sie sich gerade konzentrieren.
- Zum anderen gibt es Ablenkungen von außen, die von jemand anderem verursacht werden. Irgendjemand möchte etwas von Ihnen und wartet auf eine Antwort.

Die Pomodoro-Technik liefert für beide Arten von Ablenkungen Strategien, die in den folgenden Abschnitten beschrieben werden.

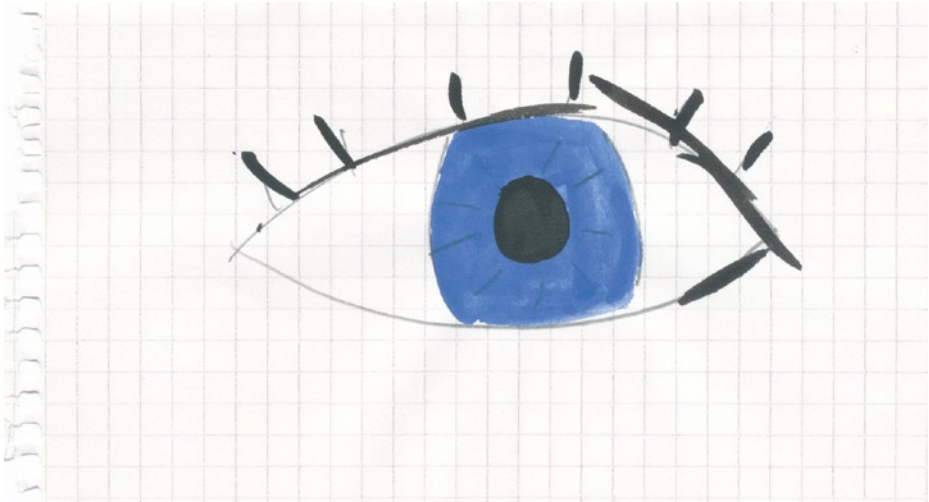


Ablenkungen von innen

Obwohl 25 Minuten eine kurze Zeitspanne sind, ist es für den Anwender der Pomodoro-Technik so gut wie unmöglich, währenddessen jeden spontanen Gedanken an andere wichtige Angelegenheiten zu unterdrücken, besonders für Anfänger. Doch mag sich, was in jenem Augenblick extrem wichtig erscheint, aus der Distanz als weniger dringend darstellen, wenn man alles gegeneinander abwägt.

Hier eines meiner typischen Pomodori: Ich ziehe die Uhr auf und beginne, mich auf eine Aufgabe zu konzentrieren. Schon werde ich hungrig. Dann fällt mir ein, dass ich dringend einen Anruf tätigen muss. Außerdem kommt mir gerade in den Sinn, dass ich gerne mal in meine Lieblingscommunity im Internet schauen möchte. Und außerdem muss ich meine E-Mails lesen und sie sofort beantworten. Nicht zu reden von meiner eingefleischtesten Gewohnheit – meine Kaffeetasse nachzufüllen, sobald sie leer ist.

All das sind Impulse, die aus dem Inneren kommen. Ich produziere sie selbst, und sie sind klare Symptome für Verzögerungstaktiken. Wahrscheinlich habe ich das Gefühl, dass meine augenblickliche Tätigkeit zu komplex oder überflüssig ist. Womöglich befürchte ich, dass ich getadelt werde, weil die Qualität meiner Arbeit nicht gut genug ist. Oder ich möchte nicht anfangen, ehe ich nicht weiß, wie diese ganze Arbeit enden wird. Wie auch immer, diese Störungen hindern mich daran, mein Pomodoro zu absolvieren und ein Kreuzchen für »erledigt« zu malen. Der nächste Abschnitt befasst sich damit, wie man diese Ablenkungen in den Griff bekommt.



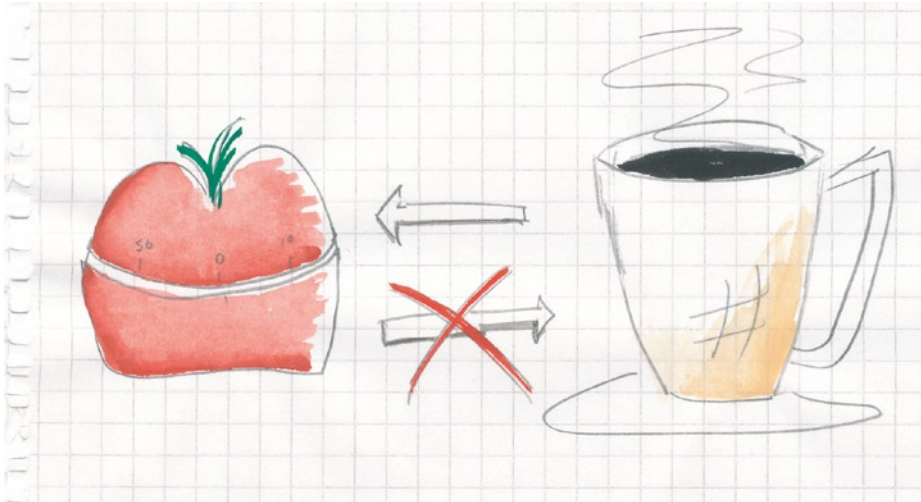
Akzeptieren, notieren und fortfahren

Nehmen wir an, mitten in einem Pomodoro fällt mir ein, dass ich die Theaterkasse anrufen muss. Ich habe meiner Frau versprochen, Karten für Tschaikowskis *Nussknacker-Suite* zu reservieren. Nehme ich jetzt das Telefon in die Hand und rufe sofort an? Nein! Ich fahre mit meinem Ablauf gemäß der Pomodoro-Technik fort. Wenn ich die Ablenkungen reduzieren will, brauche ich erst einmal die echten, faktischen Zahlen. Wie oft werde ich am Tag abgelenkt, und von welcher Art sind diese Störungen? Die Unterbrechungen müssen erfasst werden, sodass man sie überschauen kann.

Anstatt sofort anzurufen, schreibe ich »Theaterkasse anrufen« unten auf meinem Tagesplan. Ich habe dafür eine Überschrift in der Mitte des Blattes, direkt unter meinen geplanten Verpflichtungen, die lautet »Ungeplant & Dringend«. Bei der Theaterkasse anzurufen ist vollkommen ungeplant, aber ziemlich dringend.

Dann mache ich im Tagesplan einen kleinen senkrechten Strich an den rechten Rand der Zeile, in der meine augenblickliche Tätigkeit verzeichnet ist. Diesen Strich anzubringen, stellt eine Art Störungs-Buchführung dar. Er notiert eine innerliche Ablenkung. Am Ende des Tages kann ich die Anzahl der Striche zählen und darüber nachdenken. Diese Zahl stellt als klares, hartes Faktum dar, wie viele Ablenkungen ich hatte, nicht einfach das bohrende Gefühl, etwas vergessen zu haben. Schließlich intensiviere ich meine Anstrengung, das gegenwärtige Pomodoro zu vollenden.

Um es noch einmal zusammenzufassen, die Strategie beim Auftreten einer innerlichen Ablenkung lautet, sie zunächst zu akzeptieren, sie zu notieren und dann unverzüglich mit der Tätigkeit fortzufahren, mit der man vor der Unterbrechung beschäftigt war. Was den Kaffee angeht: Ich gestatte mir während eines Pomodoro so viel Kaffee zu trinken, wie ich Lust habe, aber ich brühe oder hole nur während einer Pause zwischen zwei Pomodori neuen Kaffee.

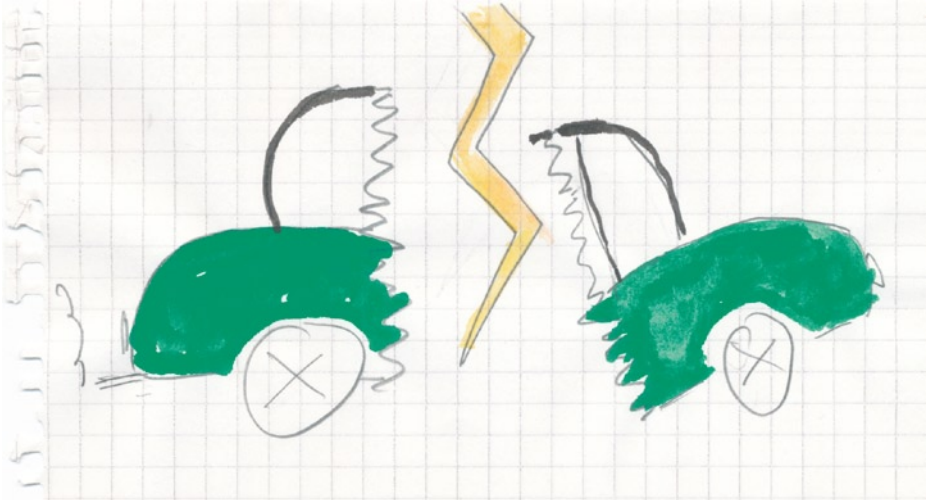


Abhängigkeiten umdrehen

Die beste Strategie, um mit inneren Ablenkungen umzugehen, ist, sie zu registrieren und zu akzeptieren und sie dann einzuplanen oder abzulehnen. Wie schon gesagt, wechseln Sie niemals innerhalb eines Pomodoro die Tätigkeit. Die Regel lautet: »Wenn ein Pomodoro begonnen hat, muss es bis zum Klingeln durchgehalten werden.« Zunächst mag es dringend erscheinen, meinem inneren Impuls zu folgen, aber mit etwas Abstand erkenne ich, dass die Theaterkasse auch noch telefonisch erreichbar sein wird, wenn ich das während meines nächsten Pomodoro einplane, anstatt mein augenblickliches zu unterbrechen.

Ohne diese Strategie hängt das Ergebnis meiner Tätigkeit davon ab, dass ich nicht jedem Impuls sofort nachgebe. Stattdessen schreibe ich auf, wenn mir etwas einfällt, das ich dringend erledigen muss, und befreie dadurch meinen Kopf davon. Ich kann es später für das nächste Pomodoro oder für einen anderen Tag einplanen. Anders gesagt, der Anruf beim Kartenvorverkauf wandert nun in meine Planung und mein Kopf wird davon entlastet. Was ich plötzlich und impulsiv tun wollte, obliegt nun meiner Planung. Ich habe die Abhängigkeit »invertiert« (umgedreht).

Nebenbei gesagt, wenn ich von Anfang an weiß, dass ich die Theaterkasse nicht heute anzurufen brauche, kann ich die Notiz direkt in meine Aufgabenliste machen und ein kleines *u* (ungeplant) und einen Termin dazuschreiben.

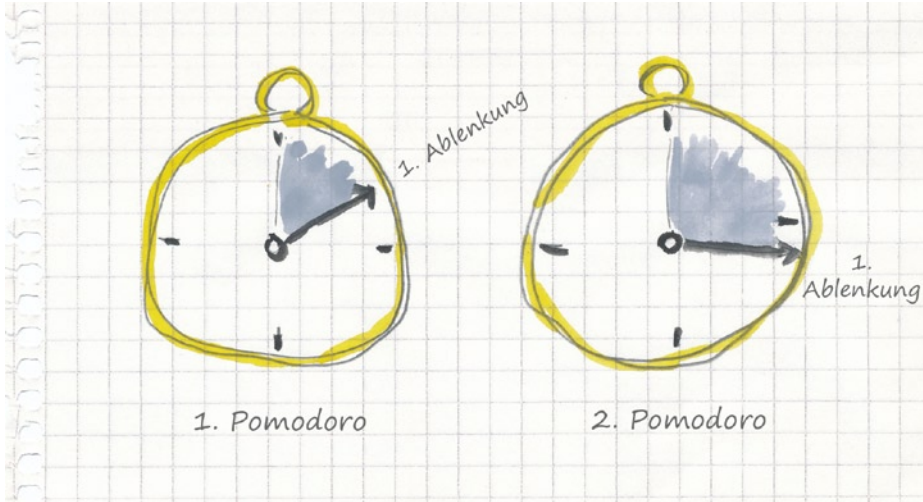


Das unteilbare Atom

Manche von innen kommende Ablenkungen kann man nicht abwehren. Wenn Sie wirklich auf die Toilette müssen, dann tun Sie das. Wenn Sie einen Blick auf die Uhr werfen, bevor Sie gehen, und sehen, dass noch 10 Minuten von dem Pomodoro übrig sind, können Sie dann die restlichen Minuten abarbeiten, wenn Sie vom Bad zurück sind? Keinesfalls.

Ein Pomodoro ist unteilbar wie ein Atom in der Vorstellung der Antike. Es ist die kleinste Münzeinheit in diesem Prozess. Wenn Sie die Arbeit verlassen – und sei es nur vorübergehend – müssen Sie dieses Pomodoro verwerfen. Es zählt nicht, und daher dürfen Sie auch kein Kreuzchen dafür machen. Ziehen Sie stattdessen die Uhr für 25 Minuten auf und fangen ein neues Pomodoro an, möglicherweise nach einer kleinen Pause, wenn Sie das Gefühl haben, eine zu brauchen.

Warum können Sie nicht ein Pomodoro aus der Summe mehrerer kleiner Zeitabschnitte bilden? Weil Sie dann die ganze Idee des Rhythmus verraten würden, und weil es dann zu leicht wäre, der Verlockung einer Ablenkung nachzugeben. Bedeutet es ein Versagen, ein Pomodoro für ungültig zu erklären? Nein, keineswegs. Die Anzahl der durchgeführten Pomodori ist kein alleiniges Maß für Kompetenz. Sie ist eine Maßzahl für die abgeschlossenen 25-minütigen Arbeitseinheiten, die verwendet werden kann, um den Ablauf des nächsten Tages zu verbessern.



Ständige von innen kommende Ablenkungen

Anfänger in der Pomodoro-Technik sind überrascht, wie wenige Pomodori sie tatsächlich an einem Tag zu Ende bringen. Es hilft nichts, sich dabei zu beschwindeln und die aus einem selbst kommenden Ablenkungen zu ignorieren. Ihre Protokolle dienen dazu, Ihre Arbeitsweise zu verbessern. Sie sind nicht dazu da, sie bei der jährlichen Gehaltsverhandlung Ihrem Boss zu zeigen.

Verkürzen Sie zunächst das Pomodoro. Versuchen Sie es mit 15, 10 oder gar nur 5 Minuten. Sobald Sie meinen, dass Sie jeden Tag eine respektable Anzahl von Kreuzchen machen, können Sie dazu übergehen, die Dauer auf 20 und schließlich 25 Minuten zu erhöhen. Beachten Sie aber, dass unterschiedlich lange Pomodori nicht miteinander kompatibel sind. Ihre Aufzeichnungen sind wertlos, wenn ein Kreuzchen bedeutet, dass Sie 5 Minuten gearbeitet haben, und ein anderes für 25 Minuten steht. Sie sollten dann mindestens zwei Wochen lang mit den kürzeren Pomodori arbeiten.

Sie können auch für jedes Pomodoro notieren, wie lange es dauert, bis die erste innere Ablenkung eintritt. Versuchen Sie, Ihre Konzentration nur ein wenig länger aufrechtzuerhalten als beim letzten Pomodoro. Diese Notizen helfen Ihnen auch herauszufinden, wie lang Ihre Pomodori sein sollten, um Ablenkungen zu vermeiden.



Äußere Ablenkungen

Außer den inneren Ablenkungen gibt es die von außen kommenden Störungen. Beispielsweise wenn ein Kollege vorbeikommt, um eine arbeitsbezogene Frage zu stellen. Oder wenn jemand mit einem eher persönlichen Anliegen auftaucht, wie etwa »Wie fandst Du den *Tatort* gestern Abend?« Oder es ruft gar ein alter Freund an und möchte über alte Zeiten plaudern. Oder vielleicht benötigt Ihre Projektleiterin einige Abschätzungen von Ihnen für Ihren Monatsbericht. Oder – der wahrscheinlichste Fall –: Ihr E-Mail-Programm piepst andauernd.

Alle diese Störungen haben die Tendenz, genau dann aufzutreten, wenn Sie mitten in einem Pomodoro sind und sich auf die Arbeit zu konzentrieren versuchen. Aber »Wenn Du im Fluss lebst, solltest Du mit dem Krokodil Freundschaft schließen« (indische Lebensweisheit). Sprich: Wenn Sie nicht lernen, mit diesen Ablenkungen richtig umzugehen, werden sie nur ärgerlich sein.

Äußere Ablenkungen haben eine interaktive Natur. Jemand wartet auf Ihre Antwort. Sie verhindern, dass Sie Ihr Kreuzchen machen können. Folglich brauchen Sie eine Strategie, um die Anzahl dieser Ablenkungen zu reduzieren. Um es aber einmal mehr zu betonen: Die Pomodoro-Technik soll nicht dazu führen, dass Sie sich weigern, Ihren Arbeitskollegen zu helfen. Es ist keine geeignete Methode für den letzten auf dem Mond vergessenen Mann.

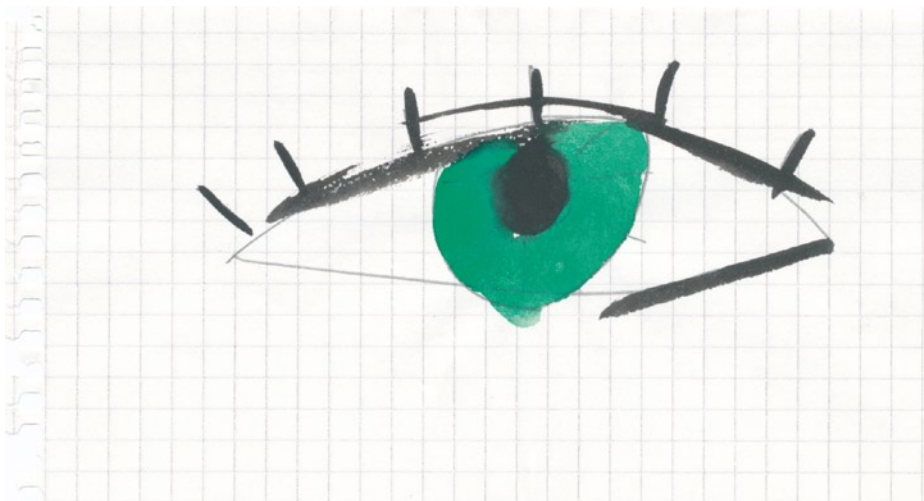


Schütze das Pomodoro

Externe Ablenkungen buhlen um Ihre Aufmerksamkeit. Sie müssen Ihr Pomodoro davor schützen, um sich auf die Erledigung Ihrer Selbstverpflichtungen konzentrieren zu können, also sich 25 Minuten lang auf eine Arbeit zu konzentrieren. Aber wenn jemand in Ihr Büro kommt, um zu erfahren, wie Ihnen die letzte Folge Ihrer Lieblingsfernsehserie gefallen hat, ist es nicht immer angebracht zu sagen: »Entschuldige, ich bin mitten in einem Pomodoro. Kannst du später nochmal wiederkommen?«

Daher müssen Sie die Abhängigkeit zwischen dem Pomodoro und den Störungen »invertieren« (umdrehen). Mit E-Mail und Telefon geht das leicht – man kann sie abstellen. Niemand geht davon aus, dass er in weniger als 25 Minuten eine Antwort auf eine E-Mail bekommt. Es ist mehr als ausreichend, jede halbe Stunde, bevor Sie Ihren Strategie-Hut aufsetzen, die Betreffzeilen neuer E-Mails zu überfliegen (nicht die ganze E-Mail zu lesen, geschweige denn sie gleich zu beantworten). Und mit Sprachnachrichten geht das genauso – so lange Sie überhaupt zurückrufen. Das Beantworten einer E-Mail oder einen Rückruf zu tätigen, sollte aber selbstverständlich als Arbeit eingeplant und nicht während einer Pause erledigt werden.

Wenn Ihnen von Angesicht zu Angesicht eine Frage gestellt wird, überlegen Sie, wie lange Sie die Arbeit aufschieben können, ohne dass das Ergebnis darunter leidet. Es mag für den Kollegen keine Rolle spielen, ob Sie ihm Ihre Antwort für heute oder kommenden Freitag versprechen. Dann können Sie ihm den letztmöglichen Termin vorschlagen. Die Bearbeitung derartiger Störungen für ein späteres Pomodoro einzuplanen anstatt sie sofort zu erledigen, ist ein Riesengewinn.



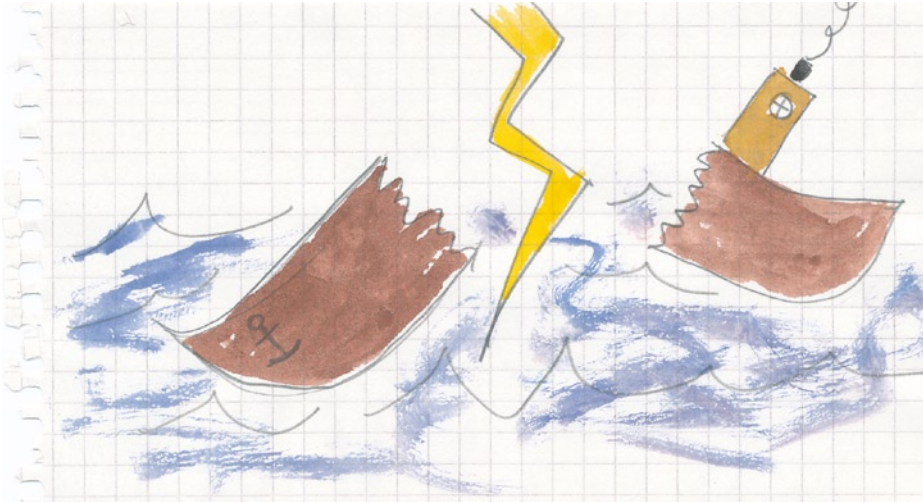
Erst Visualisieren, dann Intensivieren

Externe Ablenkungen müssen erfasst und anschaulich gemacht werden. Wenn Sie sie reduzieren wollen, brauchen Sie erst einmal Fakten über die Art und Häufigkeit dieser Unterbrechungen.

Jedesmal, wenn Sie von außen abgelenkt werden, nehmen Sie Ihren Tagesplan zur Hand und tragen die Aufgabe ein, um die Sie gebeten wurden. Dadurch, dass Sie sie aufschreiben, befreien Sie ihren Kopf davon und stellen zugleich sicher, dass sie in der künftigen Planung berücksichtigt wird. Wenn Sie sicher sind, dass Sie sich heute nicht mehr darum zu kümmern brauchen, können Sie sie direkt in Ihre Aufgabenliste schreiben und einen zugehörigen Termin zur Erledigung notieren sowie ein U für ungeplant. Oder Sie schreiben Sie ans untere Ende Ihres Tagesplans unter die Zwischenüberschrift »Ungeplant & Dringend«.

Dann machen Sie einen waagerechten Strich (Gedankenstrich) rechts bei der Arbeit, mit der Sie gerade beschäftigt sind.

Schließlich intensivieren Sie Ihr Bemühen, das Pomodoro zu beenden, mit dem Sie vor der Unterbrechung angefangen hatten.



Abhaken

Eines Tages erschienen nicht weniger als acht Leute gleichzeitig vor meinem Schreibtisch. Es schien, als wollte jedes Mitglied meines Teams dringend etwas von mir:

Team: Hast Du gerade eben irgendwelchen neuen Code in das Archiv gestellt?

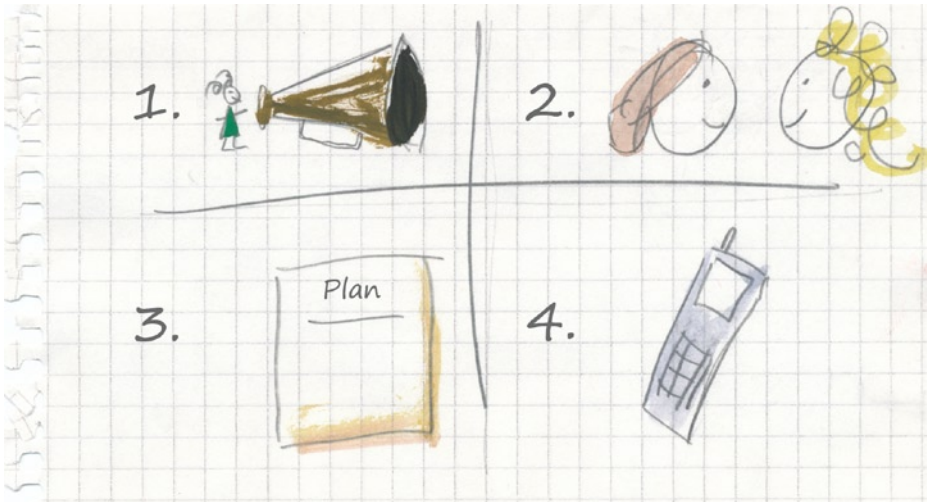
Staffan: Kommt drauf an, was ihr mit »gerade eben« meint?

Team: Vor weniger als fünf Minuten.

Staffan: Äh, ja. Ich glaube schon. Stimmt was nicht?

Team: Im Moment kann keiner von uns irgendetwas arbeiten. Der Code, den du eingestellt hast, lässt sich nicht kompilieren!

In dieser Situation kann ich den Leuten nicht sagen, dass ich mitten in einem Pomodoro sei und dass sie bitteschön an einem anderen Tag wiederkommen sollten. Es ist also besser, mein Pomodoro aufzugeben, als mich zu weigern, mich um ihr dringendes und nachvollziehbares Anliegen zu kümmern. Nachdem ich ihnen geholfen hatte, habe ich eine kurze Pause gemacht und dann die Uhr für 25 Minuten aufgezogen und mich erneut konzentriert.

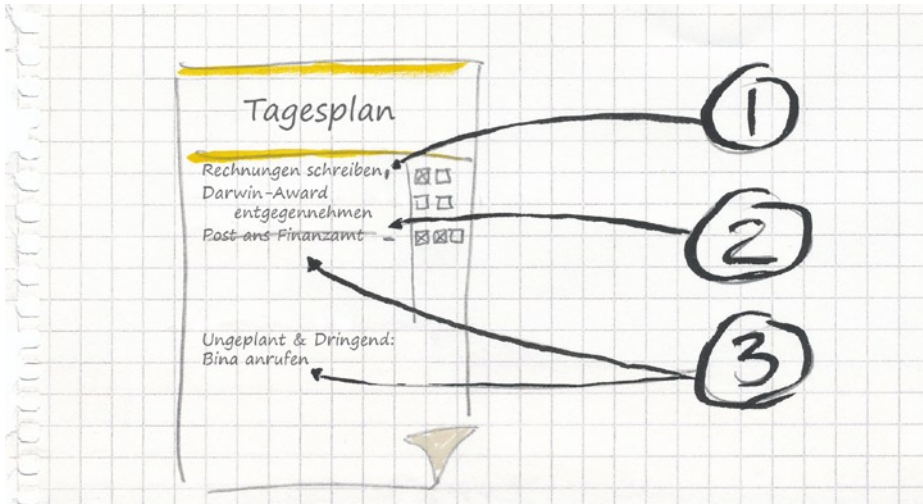


Umgang mit äußeren Ablenkungen

Um es zusammenzufassen: Sie müssen sich um die Art und den Umfang äußerer Ablenkungen kümmern. Dazu zeichnen Sie jede Unterbrechung mit einem Gedankenstrich auf und notieren die Art der geforderten Tätigkeit.

Die Strategie für den Umgang mit äußeren Ablenkungen umfasst vier Stufen:

1. *Informieren*: »Ich bin mitten in einer anderen Tätigkeit.«
2. *Aushandeln*: »Ist es O.K., wenn ich darauf am Freitag zurückkomme?«
3. *Einplanen*: Schreiben Sie die Bezeichnung der angefragten Tätigkeit auf und planen Sie diese für ein künftiges Pomodoro ein.
4. *Zurückrufen*: Halten Sie versprochene Rückrufe ein; andernfalls wird man Ihnen die entsprechende Verantwortung nicht wieder übertragen.

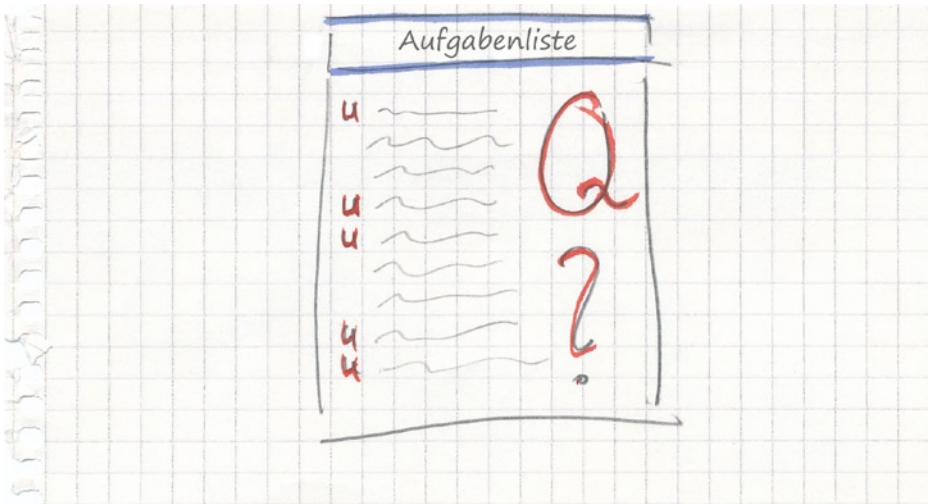


Ablenkungen notieren

Hier ein paar Beispiele für die Notationen, die ich verwende, wenn ich unterbrochen werde. Angenommen, ich beginne den Tag damit, drei Arbeiten auszuwählen: »Rechnung schreiben«, »Darwin-Award entgegennehmen«² und »Post ans Finanzamt«. Es ist immer wichtig, mit den Steuerbehörden zu korrespondieren, also habe ich diese Arbeit als erste ausgeführt. Nach dem ersten Pomodoro mache ich ein Kreuz in das erste Kästchen. Nach zwei Pomodori bin ich mit meiner Steuererklärung fertig und fahre damit fort, meine Rechnungen zu schreiben. Ich mache ein X in das zweite Kästchen, da ich ein Pomodoro abgeschlossen habe, und ich streiche den Eintrag Steuererklärung auf dem Tagesplan, da er erledigt ist. Was aber bedeuten die Zahlen 1, 2 und 3 in diesem Bild?

1. Während des Rechnungschreibens wurde ich innerlich abgelenkt: Aus dem Nichts heraus fiel mir ein, dass ich Edda anrufen muss. Ich habe es in der Aufgabenliste notiert, um den Anruf an einem anderen Tag zu erledigen. Dann habe ich neben den Eintrag für das Rechnungschreiben einen senkrechten Strich gemacht, um eine Ablenkung zu protokollieren. Diese Aufzeichnungen werden am Ende des Tages summiert.
2. Bina rief mich an, während ich an der Steuererklärung arbeitete. Ich sagte ihr, dass ich gerade mit etwas beschäftigt sei und ob ich sie später anrufen könne. Das war eine externe Ablenkung, also habe ich neben den Eintrag für die Finanzamtpost einen Gedankenstrich (Minuszeichen) gemacht. Auch das ist eine Aufzeichnung, die am Ende des Tages ausgewertet wird.
3. Nach dem Anbringen des Gedankenstrichs schrieb ich noch »Bina anrufen« unter »Ungeplant & Dringend«.

² http://de.wikipedia.org/wiki/Darwin_Award

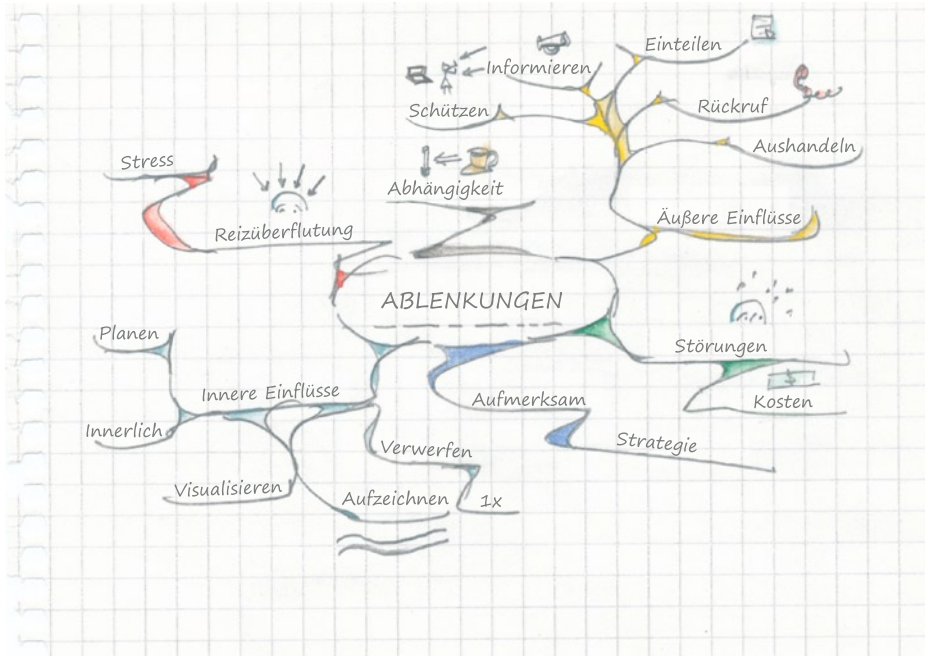


Auf den Umfang achten

Wie groß ist die Anzahl der mit einem U markierten Aufgaben in meiner Aufgabenliste, und wie viele »Ungeplante & Dringende« Arbeiten habe ich in meinem Tagesplan stehen? Beim Blick auf diese Protokoll Daten kann ich meine Planungsfähigkeit einschätzen.

Wenn es viele ungeplante Aktivitäten gibt, bedeutet das, dass ich bei der morgendlichen Planung einen Haufen vergessen habe. Das ist ein qualitativer Mangel. Ich erwarte nicht, dass alle diese Dinge vorab berücksichtigt werden. Am nächsten Morgen kann ich sorgfältiger vorgehen, um dann zu sehen, ob ich besser geplant habe.

Sie dürfen stets zwischen den Pomodori die Prioritäten neu vergeben, und daran ist nichts falsch. Wenn Sie aber jeden Morgen eine Auswahl treffen und am Ende des Tages feststellen, dass die Mehrzahl der im Laufe des Tages erledigten Aufgaben gar nicht unter den zunächst ausgewählten zu finden waren, dann haben Sie bei der Planung nicht das richtige Gespür dafür gehabt, was wichtig ist. Wenn Sie sich nicht verpflichtet fühlen, das Geplante zu erledigen, denn werden Sie sich bei der Tageszusammenfassung auch nicht belohnt fühlen. Vor allem gibt es dann keinen klaren Unterschied zwischen der Aufgabenliste und dem Tagesplan: Beide enthalten ein Bündel von Arbeiten, die Sie »möglichlicherweise« heute erledigen.

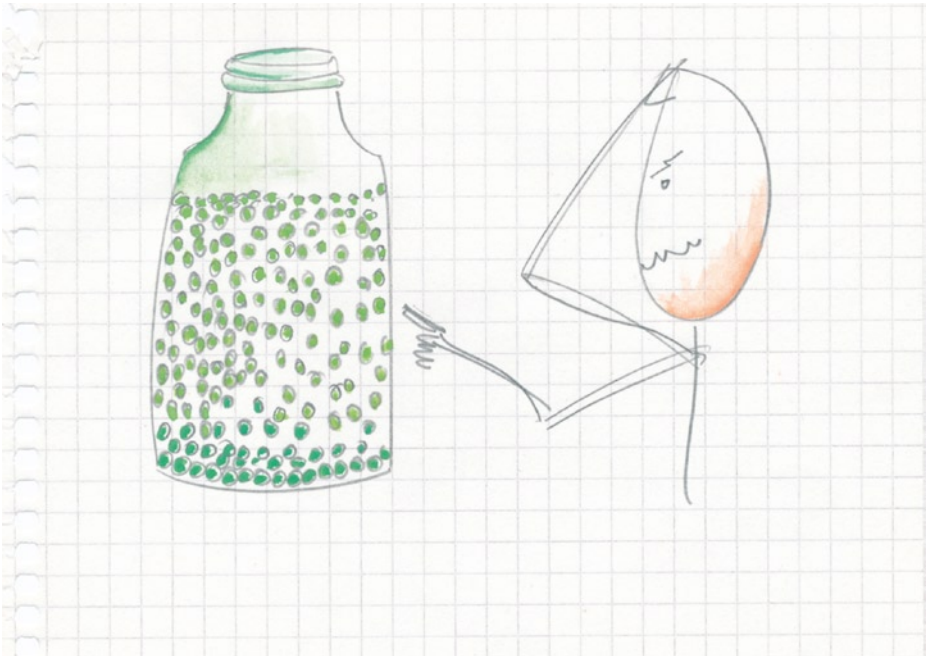


Selbst-Check: Ablenkungen

- Welche Art von Ablenkungen erleben Sie während der Arbeit?
- Wie reagieren Sie, wenn Sie jemand mit einer irrelevanten Frage belästigt?
- Wie halten Sie neue gute Ideen fest, die Ihnen plötzlich in den Sinn kommen?
- Wann fällt es Ihnen schwer, sich ausschließlich auf eine Arbeit zu konzentrieren?
- Kommen Sie später immer auf jemandes Frage zurück, wenn Sie es versprochen hatten?

Kapitel 5

Schätzen



Salatgurke und Artischocke treffen sich beim Pferderennen

Artischocke: Nummer fünf wird gewinnen.

Salatgurke: Woher weißt du das?

Artischocke: Es hat gewonnen, als ich letzte Woche hier war.

Salatgurke: Das heutige Rennen ist vor einer Woche gelaufen?

Artischocke: Natürlich nicht. Jedes Rennen ist einzigartig.

Salatgurke: Ah, dann wird es heute vielleicht nicht gewinnen. Es kann sich während des Rennens verletzen, oder es hat einfach einen schlechten Tag. Die Pferde, gegen die es heute antritt, sind vielleicht schneller.

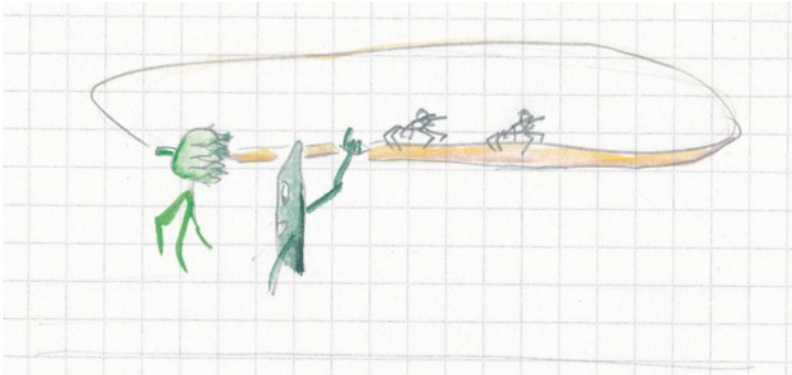
Artischocke: Klar.

Salatgurke: Also kannst du nicht garantieren, dass die Nummer fünf gewinnen wird.

Artischocke: Nein, das ist einfach eine Vermutung. Aber auf der Grundlage dessen, was ich derzeit weiß, ist es meine beste Schätzung.

Salatgurke: Aber es ist keine sichere Sache?

Artischocke: Nein, einfach eine Voraussage aufgrund empirischen Wissens.





Messungen und Vermutungen

Das Schätzen zukünftiger Leistungen ist im Grunde ein Raten. Warum also nicht in die Vergangenheit zurückblicken und davon ausgehen, dass sie sich wiederholen wird?

Abschätzen und Protokollieren sind essenzielle Bestandteile der Pomodoro-Technik. Sonst würde es sehr schwer, einen täglichen Plan aufzustellen. Wenn Sie an dieser Technik feilen, müssen Sie sich Zeit nehmen zurückzuschauen – nur dann gelingt es, sich zu verbessern. Denn nur dadurch erkennen Sie, inwieweit das, was Sie wirklich geschafft haben, dem entspricht, von dem Sie dachten, Sie würden es schaffen. Aufzeichnungen und Protokolle sind die Messmethoden der Pomodoro-Technik. In diesem Kapitel lernen Sie richtiges Schätzen.



Aufwandsschätzungen in Ihrer Aufgabenliste

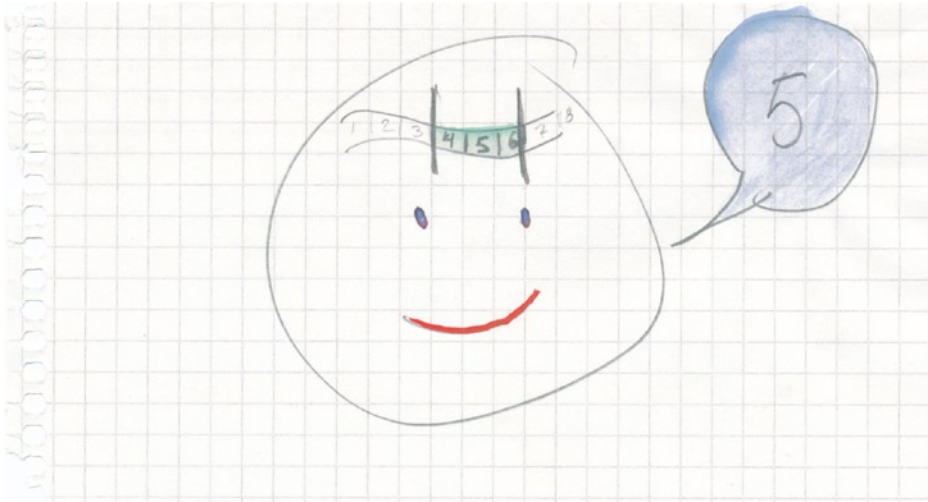
(Selbst-)Verpflichtungen sind ein entscheidender Bestandteil der Pomodoro-Technik. Der Tagesplan stellt Ihr tägliches Pflichtprogramm dar. Die Zusammenstellung der Einträge auf diesem Blatt muss vernünftig und realistisch sein. Die Anzahl der Aufgaben entspricht etwa dem, was Sie normalerweise an einem Tag erledigen.

Wenn es immer wieder Abweichungen zwischen dem geschätzten und dem tatsächlich benötigten Aufwand für eine Arbeit gibt, kommen zwei mögliche Fehlerquellen in Frage:

- Ihre Methode oder Ihre Erfahrung beim Abschätzen sind nicht gut genug.
- Nachdem Sie die Einschätzung vorgenommen hatten, kamen neue Informationen hinzu und dadurch änderten sich die Bedingungen.

Sie können nicht vorhersehen, welche neuen Informationen oder veränderten Umstände eintreten werden. Aber Sie können empirisch Ihre Fähigkeit, den Zeitbedarf zu kalkulieren, durch Übung und Monitoring verbessern. Bevor Sie den Tagesplan aufstellen, schauen Sie sich am Morgen jede neue Aufgabe in Ihrer Aufgabenliste an und schätzen, wie viele Pomodori es kosten wird, sie zu erledigen. Sie können auch rasch Ihre vorherigen Abschätzungen überfliegen und überlegen, ob die eine oder andere revidiert werden sollte.

Ich schreibe meine Schätzungen rechts neben die Aufträge in meine Aufgabenliste. Natürlich mit einem Bleistift, sodass ich die Zahlen leicht ändern kann, wenn ich meine Einschätzung aufgrund späterer Erkenntnisse ändern möchte.



Die Weisheit der Masse

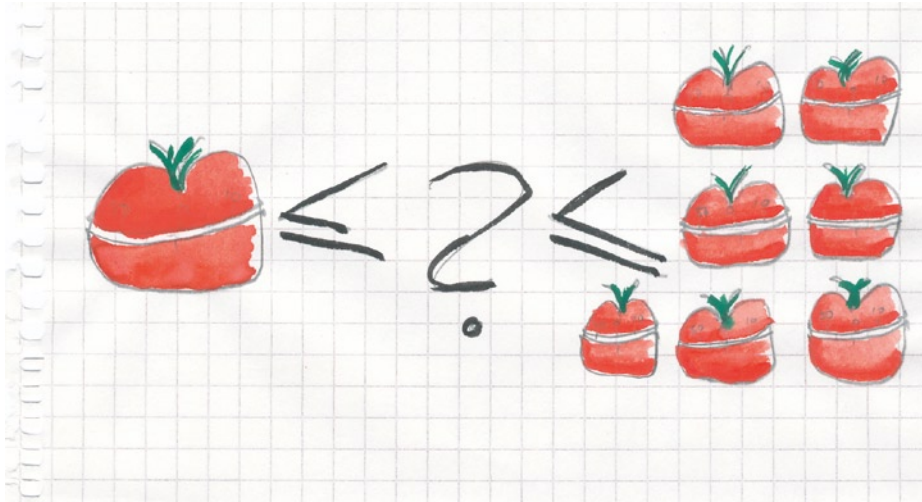
James Surowiecki beschrieb, wie auf einem Volksfest eine Menschenmenge nahezu perfekt das Gewicht eines Ochsen schätzte – im Durchschnitt. Kein Einzelner traf die richtige Antwort so genau wie der Durchschnitt aller Vermutungen. Woher kommt das? Wenn jeder in der Menge in dieser Angelegenheit ein bisschen sachkundig ist, dann trägt jeder davon ein Stück Wissen bei, und die Fehler der Abschätzungen aller Einzelnen gleichen sich aus, sodass die Abweichung des Mittelwerts aller Schätzungen vom richtigen Resultat nahezu null beträgt.¹

Der Psychologe Edward Vul zeigte in einem Experiment, dass der Mittelwert zahlreicher Mutmaßungen über ein Faktum von ein und derselben Person eine bessere Einschätzung ergibt als jeder einzelne geratene Wert. Er stellte den Versuchspersonen belanglose Fragen. Ohne sie darauf hinzuweisen, wiederholte er einige der Fragen kurze Zeit später. Dabei stellte er fest, dass der Durchschnitt der Antworten einer Person genauer war als jede ihrer einzelnen Schätzungen. Warum ist das so? Einsichten beruhen auf statistischen Schlussfolgerungen. Beispielsweise kommen mir bei dem Versuch, eine belanglose Frage zu beantworten, eine Anzahl von möglichen Antworten in den Sinn. Jedes Mal, wenn ich antworte, wähle ich mehr oder weniger zufällig eine dieser Antworten aus. Im Durchschnitt sind meine Antworten nahezu perfekt, aber ihre Standardabweichung ist weit größer als null.²

So sind Gruppen von Menschen bei Schätzungen besser als eine einzelne Person, die nur einmal rät, und man kann sozusagen mit sich selbst eine Gruppe bilden, indem man eine Situation immer wieder neu bewertet. Von Zeit zu Zeit geben Sie eine neue Schätzung ab, obwohl Sie keine neuen Informationen erhalten haben.

1 The Wisdom of Crowds [Sur05]

2 Go ahead, change your mind [Bra08]



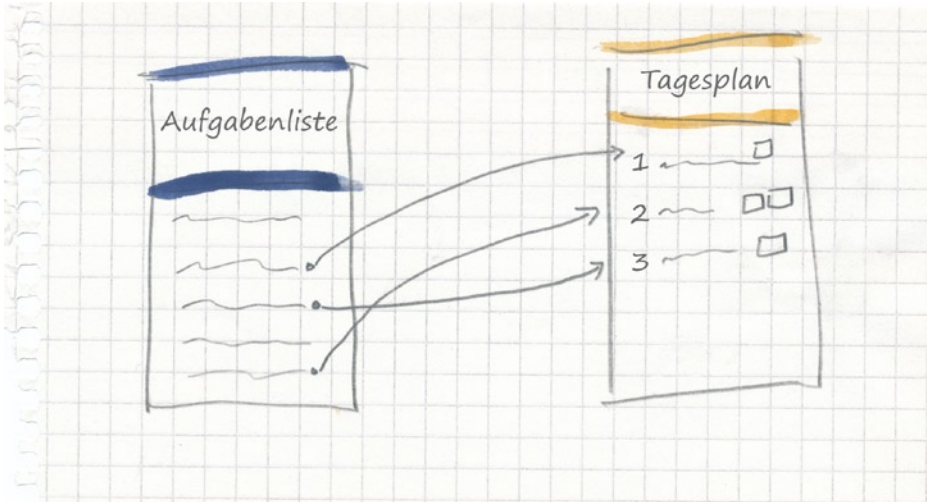
Die Größe von Arbeitseinheiten

Die für Prognosen verwendete Währung ist das Pomodoro. Sie müssen entscheiden, wie viele Pomodori Sie benötigen, um eine Arbeit zu erledigen. Eine Schätzung von vier besagt, dass Sie für diese Arbeit voraussichtlich vier Pomodori ausgeben werden, bis sie fertig ist. Da ein Pomodoro unteilbar ist, dürfen Sie keine Zahlen wie $\frac{1}{2}$ Pomodoro oder 2,2 Pomodori verwenden.

Wenn eine Arbeit nach Ihrer Schätzung mehr als sieben Pomodori erfordert, dann ist sie zu komplex. Sie müssen sie aufteilen. Jede der Teilaufgaben erhält einen eigenen Eintrag in der Aufgabenliste und eine eigene Aufwandsschätzung. Prognosen für sehr umfangreiche Aufgaben sind höchst ungenau.

Wenn Sie schätzen, dass eine Aufgabe weniger als ein Pomodoro erfordert, markieren Sie das, indem Sie eine Null daneben schreiben. Das bedeutet nicht, dass diese Arbeit null Pomodoro braucht, um erledigt zu werden, sondern nur dass sie weniger als eines erfordert. Diese Aufgaben sollten in der Aufgabenliste jeweils eine Zeile einnehmen.

Sie können dann ein paar dieser »Weniger-als-ein-Pomodoro-Aktivitäten« kombinieren, wenn Sie die Aufgaben für den Tagesplan aussuchen. Schreiben Sie sie in eine gemeinsame Zeile, um anzuzeigen, dass sie für heute eine Einheit bilden.



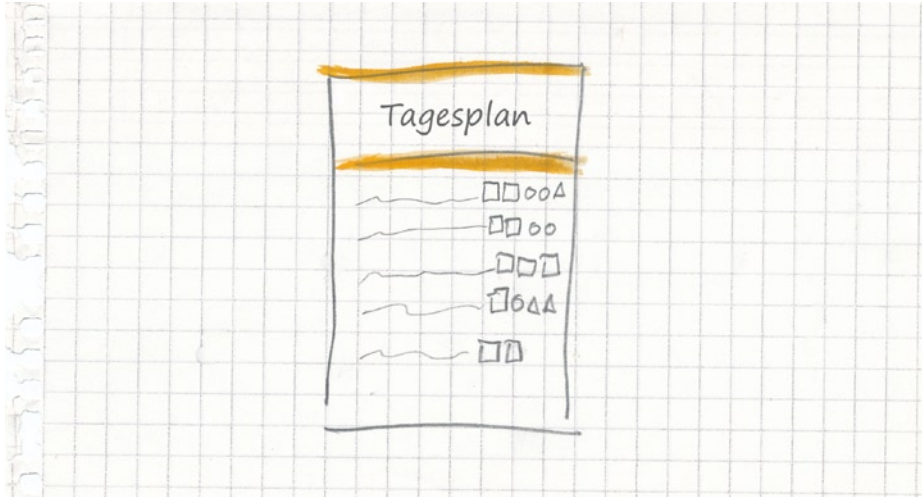
Die Auswahl

Eine auf fundierten Schätzungen beruhende Tagesplanung macht Ihre Selbstverpflichtung realistischer, außerdem verbessert Sie Ihre Motivation. Die Aufzeichnung der Anzahl pro Tag erledigter Pomodori verschafft Ihnen eine zuverlässige Information über Ihre Pomodoro-Geschwindigkeit.

Wenn Sie am Morgen die wichtigsten Arbeiten aus der Aufgabenliste auswählen, sollte der geschätzte Zeitbedarf in der Summe nicht höher sein als das Pensum, das Sie laut empirisch untermauerter Erfahrungen schaffen. Schreiben Sie die Aufträge in Ihren Tagesplan und malen Sie neben jeden so viele leere Kästchen, wie Sie dafür Pomodori veranschlagen.

Jedes Mal, wenn der Wecker läutet und Sie ein Pomodoro beendet haben, machen Sie ein Kreuz in eines der Kästchen in der Zeile für die aktuelle Arbeit. Das bedeutet, dass Sie Ihren 25 Minuten konzentriert nachgegangen sind.

Nun kann dreierlei geschehen. Entweder gehen Ihnen die Kästchen aus, bevor Sie die gesamte Arbeit erledigt haben, dann haben Sie den Aufwand unterschätzt. Oder Sie sind mit der ganzen Tätigkeit fertig, bevor alle Kästchen aufgebraucht sind, oder Sie kommen damit genau aus. In den beiden letzten Fällen streichen Sie die Arbeit aus Ihrem Tagesplan.



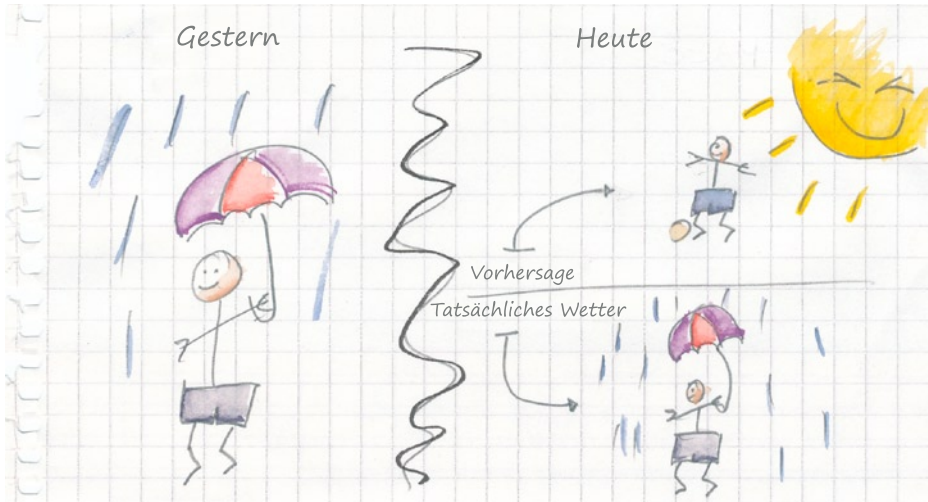
Quantitativ falsche Schätzungen

Was bedeutet es, wenn Ihnen die Kästchen ausgegangen sind, ehe die Arbeit erledigt war? Sie haben geschätzt, dass die Aufgabe mit einer bestimmten Anzahl von Pomodori erledigt werden könnte – die haben Sie nun aufgebraucht, aber die Arbeit ist nicht fertig.

Dann schätzen Sie erneut, wie viele Pomodori es brauchen wird, die Arbeit zu Ende zu führen. Anschließend schreiben Sie entsprechend viele Kreise neben die Kästchen. Danach arbeiten Sie weiter, und schreiben für jedes weitere 25-minütige Pomodoro ein Kreuz in einen Kreis, sobald die Uhr klingelt.

Wenn auch die Kreise nicht ausreichen, können Sie eine dritte und letzte Schätzung vornehmen. Diesmal schreiben Sie die entsprechende Anzahl Dreiecke neben die Kreise als neue Differenz.

Wenn Sie die Arbeit nun immer noch nicht abschließen können, auch nicht im Bereich der dritten Nachschätzung, ist das ein Fehlschlag, der analysiert werden muss. Sie müssen herausfinden, warum Sie den Aufwand immer wieder zu gering einschätzen. Vielleicht sollten Ihre Aufgaben kleiner und weniger komplex sein. Die Einschätzung komplizierter Tätigkeiten ist von Natur aus ungenau.



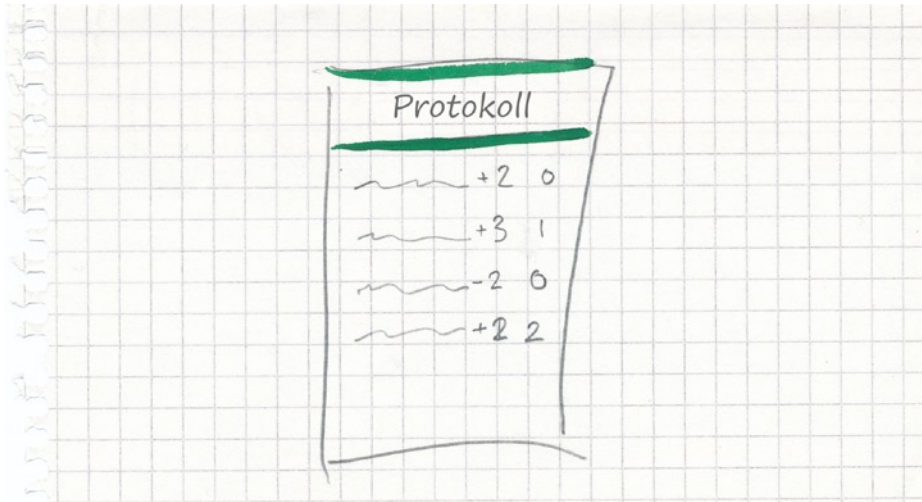
Das Wetter von gestern

Wie Sie wissen, ist ein Pomodoro eine 25 Minuten dauernde Arbeitseinheit. Mehrere Pomodori sind in eine längere Tagesroutine eingebettet. Jeder Tag fängt mit der Planung an und endet mit der Rückschau. Während eines Pomodoro sollten Sie sich ausschließlich auf eine Tätigkeit konzentrieren. Aber wie viele Tätigkeiten sollten Sie für einen Tag einplanen?

Ein nationaler Wetterdienst gab eine riesige Summe Geld für ein neues Vorhersagesystem aus. Die neueste Technik wurde eingesetzt, und es hatte eine Zuverlässigkeit von fast 70 Prozent. Dann forderte eine gewitzte Person die Supermaschine mit einem viel einfacheren Algorithmus heraus. Das Verfahren nannte sich »Das Wetter von gestern« und lautete: »Morgen wird es wie heute.« Was glauben Sie? Es hatte dieselbe Vorhersagesicherheit wie die Supermaschine.

Die Vorhersage von Leistungen ist im Grunde ein Ratevorgang. Also warum nicht in die Vorgeschichte schauen und davon ausgehen, dass sie sich wiederholen wird? Sie können Ihre Tagesleistung immer wieder neu bestimmen und davon ausgehen, dass sie in etwa auch Ihrer Arbeitsgeschwindigkeit für morgen entspricht. Durch das Erfassen der Anzahl Pomodori pro Tag können Sie sogar eine kontinuierliche Feinabstimmung mit einem Durchschnittswert vornehmen.³

3 Extreme Programming Explained: Embrace Change [Bec00]



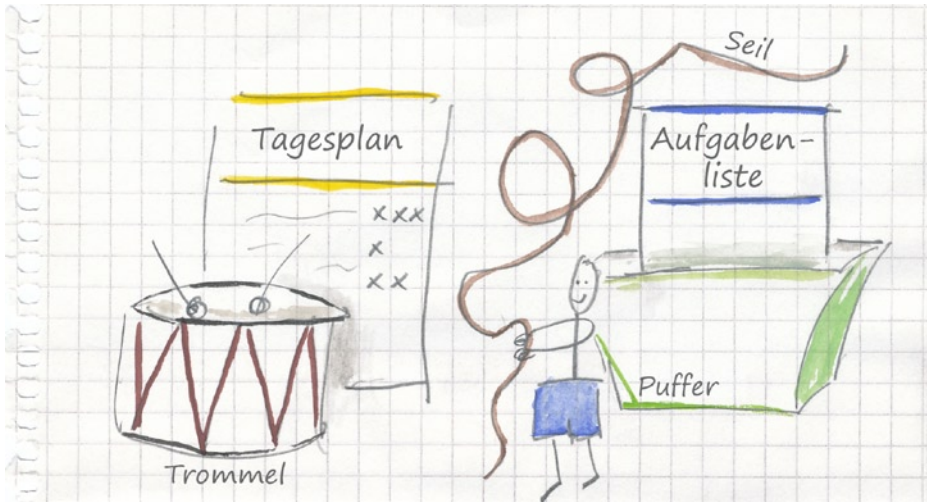
Schätzungen mit dem Protokollformular

Vergessen Sie nicht, abends Ihre Aufzeichnungen in das Protokollformular zu übertragen. Sie können dann zwei Spalten, jeweils für jede Schätzung und Nachschätzung, addieren.

Und so geht's: Zunächst schreibe ich für jede heute fertiggestellte Arbeit die Anzahl der übrig gebliebenen Kästchen auf. Angenommen, ich habe eine Arbeit um drei Pomodori überschätzt (+3) und zwei um je zwei Pomodori (+2 und +2), und ich habe eine Aufgabe um zwei Pomodori unterschätzt (-2). Alles in allem habe ich fünf Kästchen zu viel auf meinen Tagesplan gemalt. Mein gesamter Schätzfehler beträgt +5.

Schließlich trage ich in der Spalte ganz rechts die Anzahl der Nachschätzungen ein. Wie viele Zeilen enthalten Kreise (eine Nachschätzung) oder Kreise und Dreiecke (zwei Neuschätzungen)?

Das Ziel besteht darin, dass in beiden Spalten nur Nullen stehen. Da sich die Welt verändert und man zu gegebenen Problemen im Laufe der Zeit oder auch während der Arbeit daran neue Einsichten gewinnt, wird es immer Diskrepanzen zwischen geschätzten und tatsächlich benötigten Pomodori geben. Wie auch immer, die Summe in der ersten Spalte sollte gleich null sein. Neues Wissen über gegebene Probleme kann das geschätzte Arbeitstempo reduzieren, es aber ebenso erhöhen. Auf lange Sicht sollten sich diese Fehler gegenseitig aufheben.



Drum-Buffer-Rope (Trommel-Puffer-Seil)⁴

Die durchschnittliche Anzahl an Pomodori, die Sie pro Tag schaffen, stellt Ihren *Trommelrhythmus* dar (den Arbeitstakt oder Engpass in der Drum-Buffer-Rope-Theorie). Die Summe aller Schätzungen, die in Ihrer Aufgabenliste stehen, stellt Ihren *Vorratsbehälter* (Buffer) dar. Mit dem Seil wird gewissermaßen das Ventil geöffnet oder geschlossen, das den Nachschub steuert, um dessen Tempo zu verringern oder zu beschleunigen.

Das eine Ende des Seils halten Sie in der Hand, das andere hängt in den Vorratsbehälter. Sie können damit neue Arbeiten auf Ihre Werkbank ziehen. Wenn der Vorratsbehälter voll ist, wird das Seil schlaffer. Wenn der Behälter leer ist, ist das Seil maximal gespannt. Sie können daran ziehen, aber es gibt keine neuen Arbeiten mehr.

Sie müssen sowohl ein Überangebot oder einen Stau der Aufgaben als auch deren Verknappung vermeiden. Ein Stau entsteht dann, wenn Sie zu viele Aufgaben in Ihrer Aufgabenliste haben. Manche Aufgaben mögen sich schon seit langer Zeit darin befinden, ohne dass es bei ihnen irgendeinen Fortschritt gibt. Eine derartige Aufgabenliste ist unflexibel, entmutigend und sogar irreführend. Das Mangelsyndrom stellt den gegenteiligen Zustand dar – eine zu knapp gefüllte Aufgabenliste könnte an einem besonders kreativen Tag plötzlich leer werden. Die Engpasstheorie (oder »Durchsatzmanagement«, theory of constraints) lehrt, wie man sowohl Stau als auch Verknappung vermeidet.

⁴ Anm. d. Ü.: »Drum-Buffer-Rope« ist ein Produktionsplanungssystem, siehe: <http://de.wikipedia.org/wiki/Drum-Buffer-Rope>, <http://de.wikipedia.org/wiki/Theory-of-Constraints>

Angenommen, ich schaffe neun Pomodori pro Tag und ich möchte ein Aufgabenpolster von zehn Tagen haben, dann sollte die Summe aller Vorausschätzungen in meiner Aufgabenliste ungefähr 90 Pomodori betragen. Wenn die 90 wesentlich überschritten werden, muss ich Prioritäten setzen. Wenn die Anzahl deutlich unter 90 sinkt, kann ich der Aufgabenliste mehr hinzufügen. Wenn ich einen Vorgesetzten oder Kunden habe, der mir zu viel in meine Aufgabenliste packt, dann muss ich sie möglicherweise um Unterstützung bei der Vergabe von Prioritäten oder dem Aufstocken meiner Liste bitten.⁵

5 The Goal [Gol04]

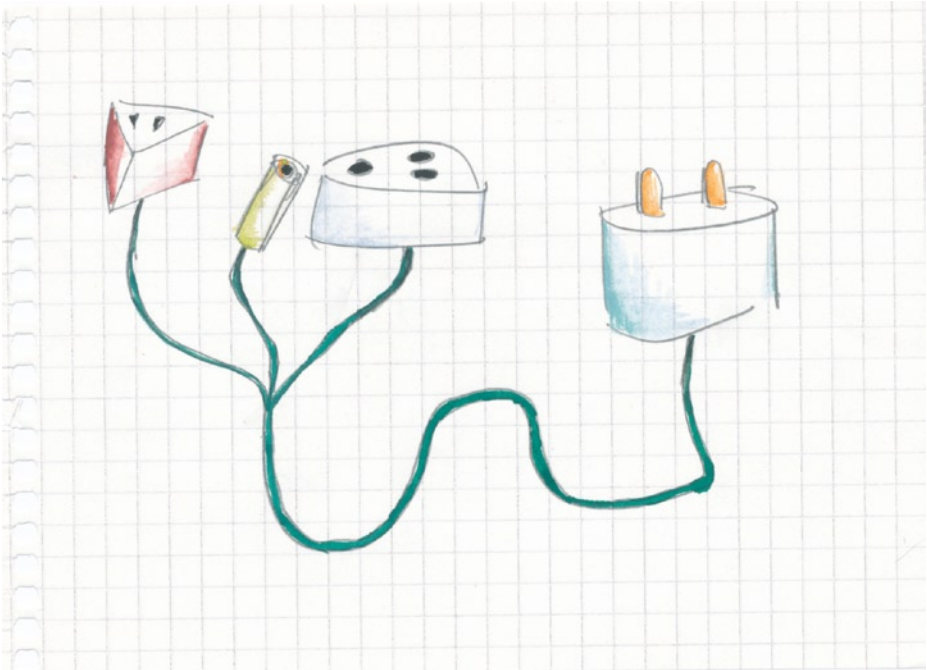


Selbst-Check: Schätzungen

- Können Sie normalerweise mit der eigenen Tagesplanung Schritt halten?
- Ändern Sie jemals im Nachhinein eine Aufwandsschätzung?
- Haben Sie eine Vorstellung davon, wie lange es dauern würde, alles zu erledigen, was Sie versprochen haben?
- Bis zu welchem Umfang konnten Sie Arbeitsumfänge maximal abschätzen – in Tagen, Stunden oder Minuten, bevor Sie die Pomodoro-Technik kannten und dieses Kapitel gelesen hatten?
- Was waren die kürzesten verlässlichen Arbeitsabschätzungen – in Tagen, Stunden oder Minuten?

Kapitel 6

Individuelle Anpassungen



Salatgurke und Artischocke treffen sich im Kino

Salatgurke: Hallo Artie, was ist los, Mann?

Artischocke: Ich hab mich jetzt eine Woche lang mit diesem Pomodoro-Dings abgegeben. Ich hab' ne Variante entwickelt, die ich PomodoroAber¹ nenne.

Salatgurke: Pomo...was?

Artischocke: Naja, ich wende die Pomodoro-Technik genau so an, wie beschrieben ...,

... aber meine sich wiederholenden Arbeitsabschnitte dauern zwei Stunden. Ich will ordentlich vorankommen.

... aber ich habe kein Problem damit, wenn Arbeitseinheiten sich über Wochen hinziehen, so lange ich das Gefühl habe, dass sie wichtig sind. Wenn ich sie zerstückele, muss ich bloß mehr Sachen im Kopf behalten.

... aber ich benutze keinen Wecker. Dieses Timeboxing unterbricht mich immer mitten im Arbeitsfluss.

... aber ich halte am Ende des Tages keine Rückschau. Ich weiß, dass ich jetzt den optimalen Prozess gefunden habe.

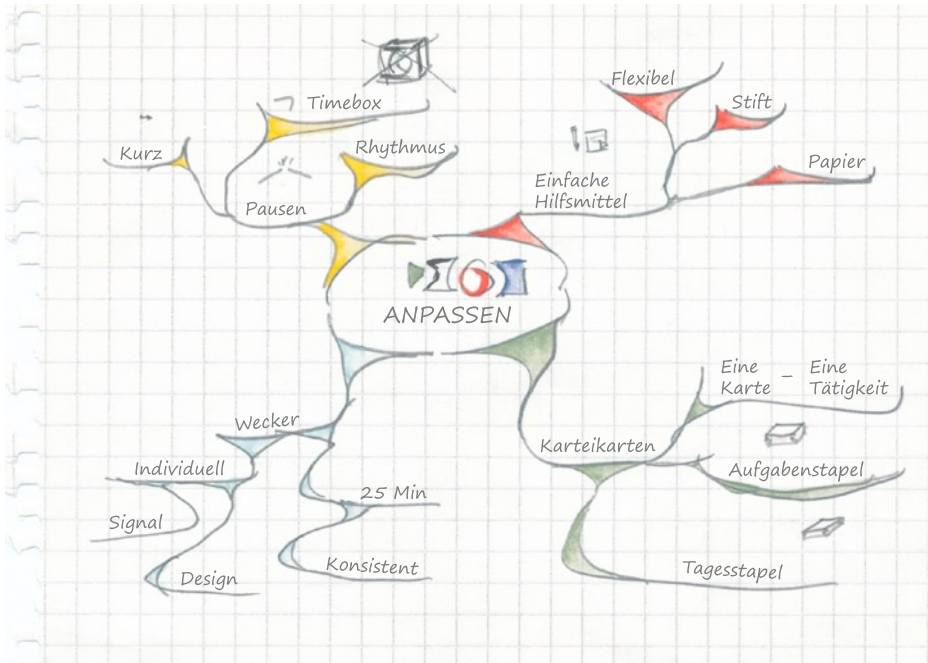
Salatgurke: Hast du schon mal was vom Dreyfus-Modell zur Aneignung von Fähigkeiten gehört?

Artischocke: Meinst du Richard Dreyfuss in dem Film »Der Weiße Hai«?

Salatgurke: Ist nicht so wichtig. Du solltest aber mindestens für zwei Wochen bei der Original-Pomodoro-Technik bleiben – exakt so, wie sie konzipiert ist. Und dann, wenn du wirklich Erfahrungen bezüglich des Für und Wider gewonnen hast, kannst du damit anfangen, kleine Veränderungen vorzunehmen.



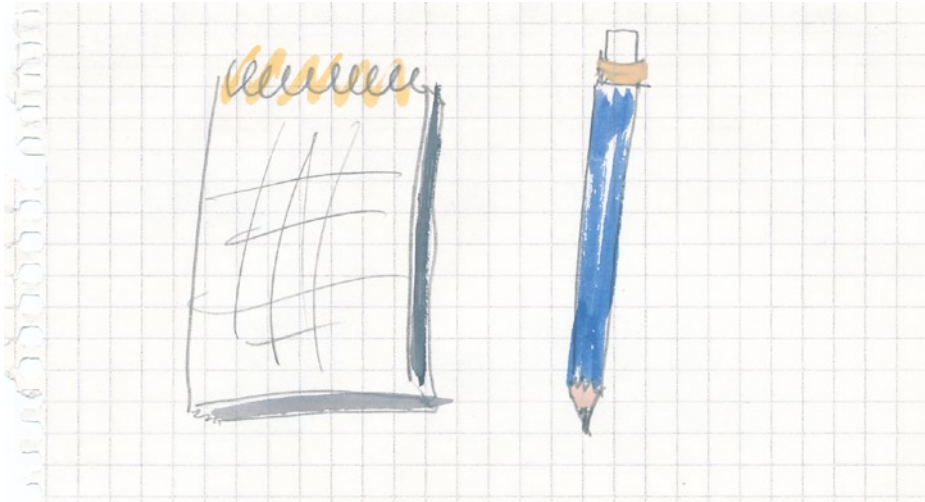
1 Im Original »PomodoroButt«: Der ScrumButt-Test, auch bekannt als der Nokia-Test für Scrum-Teams, wurde ursprünglich bei Nokia Siemens Networks entwickelt.



Feintuning

Um zu vermeiden, dass meine augenblicklichen Tätigkeiten jedes Mal, wenn ich eine E-Mail bekomme, unterbrochen werden, kann ich pro Tag zwei Pomodori für das Beantworten einplanen.

Wenn Sie bereits damit vertraut sind, die Pomodoro-Technik nach dem üblichen Standard auszuführen, möchten Sie vielleicht eine individuelle Anpassung vornehmen. Das ist in Ordnung. Dafür sammeln Sie ja auch Daten für die tägliche Rückschau. Aber versuchen Sie bitte nicht, alles zu ändern, ehe Sie nicht die Standardmethode wenigstens zwei Wochen lang ausprobiert haben. Um abzuschätzen, was für Sie persönlich passt oder nicht passt, müssen Sie erst einmal Erfahrungen gesammelt haben. In diesem Kapitel erzähle ich von den Anpassungen, die ich für mich vorgenommen habe.



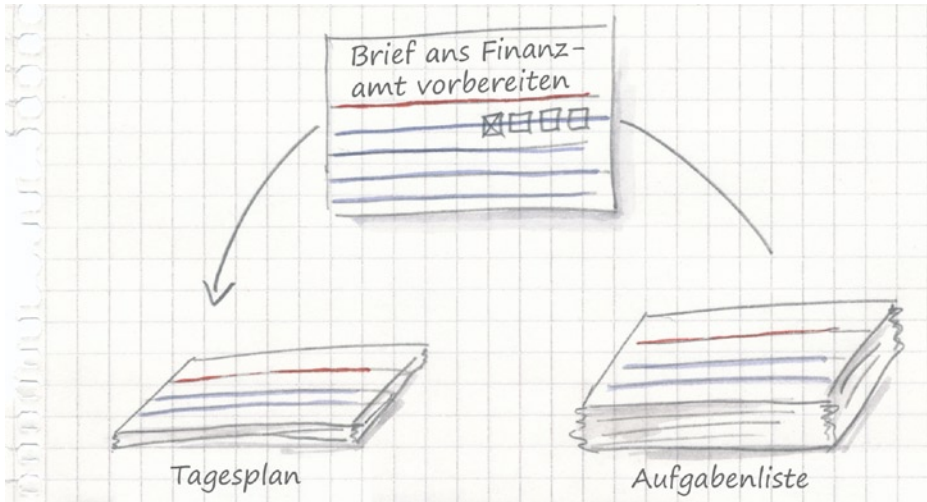
Einfache Hilfsmittel

Alles, was Sie brauchen, um die Pomodoro-Technik erfolgreich anzuwenden, sind eine Uhr, ein Stift und einige Blatt Papier. Bleiben Sie bei einfachen Hilfsmitteln.

Sie sollten Ihre Aufgabenliste kurz und aktuell halten, sodass sie den Eindruck von Relevanz unterstreicht. Meine hat Raum für 25 bis 30 Einträge.

Aber nach ein paar Wochen ist meine Aufgabenliste ein ziemliches Kuddelmuddel. Wenn kein Platz mehr frei ist, überprüfe ich alle Einträge, die noch nicht erledigt sind. Wenn die unerledigten Arbeiten immer noch relevant sind, übertrage ich sie in eine neue Aufgabenliste. Danach kann ich die alte wegwerfen.

Vielleicht möchten Sie für die Buchhaltung Ihrer Aktivitäten lieber ein Programm verwenden. Das können Sie tun, aber die einfachen Hilfsmittel sind die besten. Mit dem einfachen Handwerkszeug ändern Sie die verwendete Notation ohne Verzögerung und ohne dass Sie ein Team zur Softwarepflege benötigen. Die typischen Vorzüge von Software, wie Langzeitspeicherung, massenhafte Verteilung, intensive Berechnungen oder gleichzeitiger Zugriff für viele Benutzer sind für die Aufgabenliste ohne Belang.

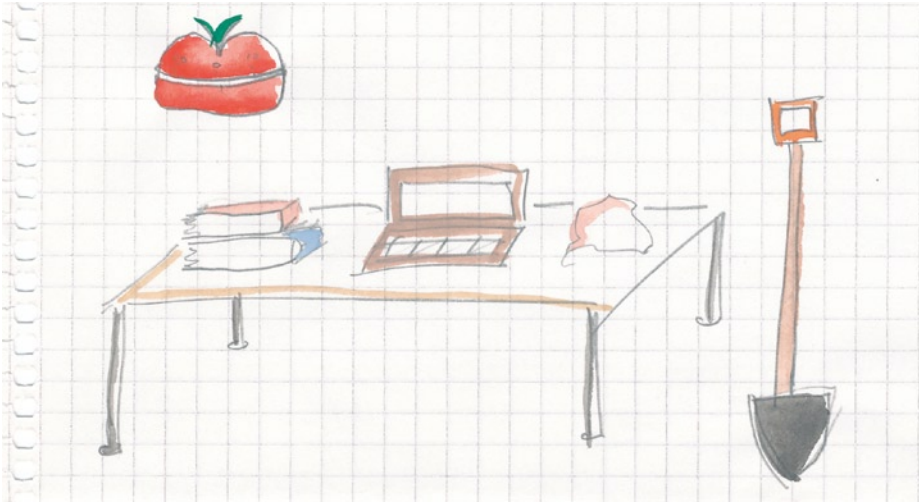


Karteikarten

Die Aufgabenliste und der Tagesplan müssen nicht auf zwei Blättern Papier stehen. Eine Alternative wäre, jeden einzelnen Auftrag auf einer eigenen Karteikarte zu notieren.

Ich nehme jedes Mal eine neue Karte, wenn ich der Aufgabenliste einen neuen Eintrag hinzufügen muss. Ich schreibe die Bezeichnung der Aktivität mit einem dicken schwarzen Filzstift oben auf die Karte. Unter diesem Titel kann ich Diagramme, Telefonnummern, Webadressen oder sonstige Notizen im Zusammenhang mit der Arbeit aufschreiben. Diese mehr oder weniger nützlichen Kritzeleien müssen nicht so auffällig sein wie der Titel, sodass ich für die Zusatzinformationen einen Bleistift verwende. Schließlich füge ich so viele Kästchen hinzu, wie ich annehme, dass die Arbeit – gemessen in Pomodoro – dauern wird.

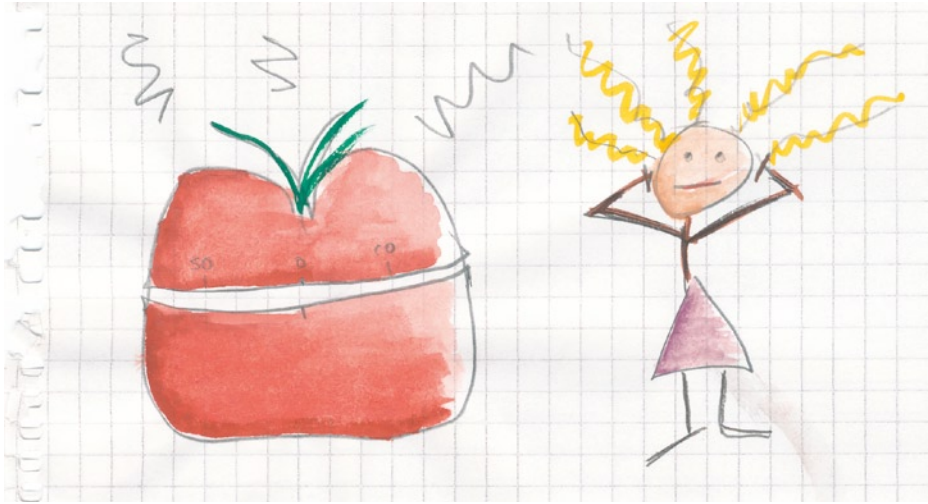
Meine Aufgabenliste ist nun also ein Kartenstapel. Jede Karte beschreibt eine Arbeit. Jeden Morgen suche ich während der Planungsphase eine Anzahl Karten heraus, diese Auswahl stellt meine Tagesverpflichtung dar: Mein Tagesplan als Kartenstapel. Er ist so geordnet, dass die wichtigsten Aufgaben zuoberst liegen. Sie können diesen Ansatz ausprobieren oder einen anderen für sich entdecken.



Administratives Pomodoro

Der beste Weg, um mit der Pomodoro-Technik anzufangen, ist ein lehrbuchmäßiger, einfacher Ansatz. Nach einiger Zeit möchten Sie den Prozess vielleicht Ihren persönlichen Umständen anpassen. Ich verbringe für gewöhnlich einen erheblichen Teil des Tages mit dem Schreiben von E-Mails. Damit ich nicht jedes Mal bei meiner eigentlichen Arbeit gestört werde, wenn ich eine E-Mail empfangen kann, habe ich zwei Pomodori pro Tag für das Schreiben von Antworten bereitgestellt. Hier ein paar Beispiele:

- *Fortgeschrittene Anpassung Beispiel 1:* Ich benutze stets das erste Pomodoro am Morgen, um die E-Mails zu beantworten, die eingegangen sind, seit ich gestern nach Hause gefahren bin. Und wenn 25 Minuten nicht ausreichen, dann schreibe ich nicht weiter bis zur Mittagspause und werfe damit meine gesamte Planung über den Haufen. Stattdessen höre ich nach 25 Minuten mit dem Schreiben von E-Mails auf, da ich weiß, dass ich direkt nach dem Essen ein weiteres tägliches Pomodoro für das Schreiben von E-Mails habe.
- *Fortgeschrittene Anpassung Beispiel 2:* Ich komme für gewöhnlich 45 Minuten vor dem Morgenmeeting ins Büro. So habe ich Zeit für ein 40-Minuten-Pomodoro für Sachen, die ich jeden Morgen zu erledigen habe. Durch das Führen einer Checkliste für diese morgendlichen Aufgaben stelle ich sicher, dass ich nicht nur ziellos herumhänge. Unglücklicherweise ist dieses 40-Minuten-Pomodoro nicht mit Pomodori anderer Länge vergleichbar. Wenn alle anderen Pomodori 25 Minuten dauern, dann zähle ich das 40-minütige »Verwaltungs-Pomodoro« in der Protokollphase nicht mit.

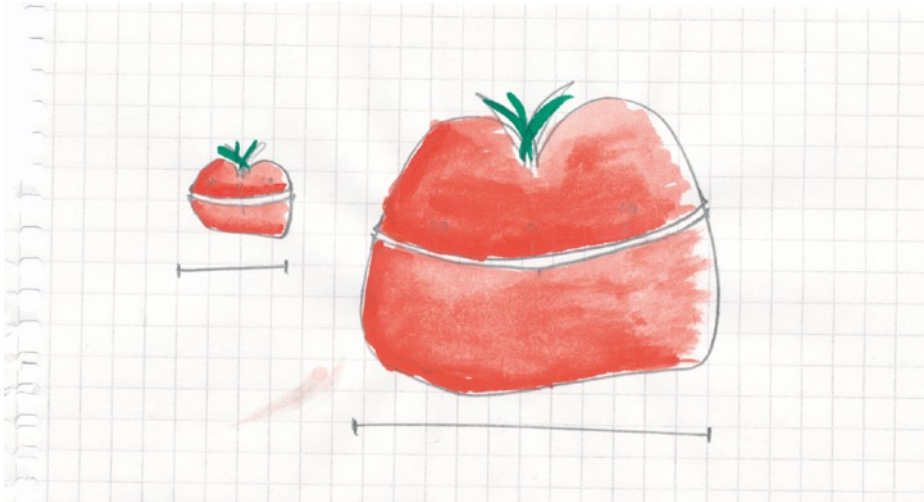


Klang und Form

Als ich begonnen hatte, mit der Pomodoro-Technik zu arbeiten, war ich davon überzeugt, dass mich das Ticken der Uhr stören würde. Also stellte ich den Wecker auf ein Stück Stoff, um die Resonanzen zu dämpfen. Nach ein paar Monaten konnte ich mich nicht mehr ohne das Ticken konzentrieren. Ich hatte mir einen Reflex antrainiert, der mir half, mich zu konzentrieren.

Eine Uhr darf nicht mehr als eine Person, ein Paar oder eine Chatgruppe kontrollieren. Synchronisieren Sie die Pomodori in einer größeren Gruppe nicht. Was würde sonst geschehen, wenn nur eine Person ihr Pomodoro verwerfen will?

Für unterschiedliche Arbeitsplatzsituationen sind verschiedenartige Uhren geeignet. Ich habe für mich herausgefunden, dass mir bestimmte Geräusche, Gewohnheiten und Erscheinungsformen nützlich sind. Zum Beispiel stellt für mich das Ritual des Weckeraufziehens ein deutliches Signal und sichtbares Zeichen für meinen Rhythmus und meine bedingten Reflexe dar. Auch ist es von Vorteil, wenn die Uhr rückwärts läuft, da die noch übrige Zeit viel interessanter ist als die bereits verstrichene. Je nach der Umgebung ist eine mechanische Küchenuhr, eine Digitaluhr, ein Stundenglas, ein Handy oder ein Programm am besten geeignet. Wenn Sie jedoch die Uhr sichtbar auf dem Schreibtisch stehen haben, nehmen Ihre Kollegen Notiz von Ihrer Arbeitstechnik und neigen dann unwillkürlich eher dazu, sie zu respektieren. Suchen Sie ein persönliches Design aus. Leider bietet die Tomatenform keinerlei Vorteile, aber Rot ist eine Farbe, die den meisten Leuten auffällt!

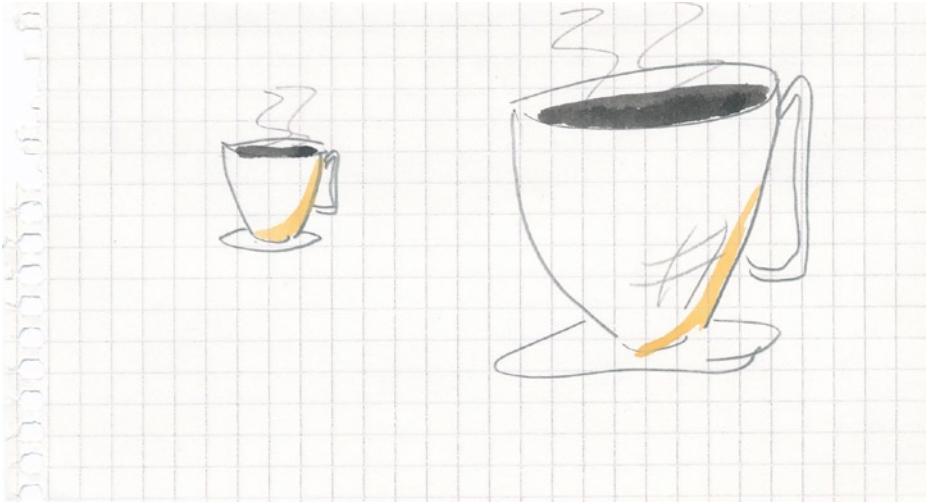


Die Länge der Pomodori

Ist 25 eine magische Zahl? Gibt es irgendwelche Forschungsergebnisse, die besagen, dass eine 25-minütige konzentrierte Arbeitssitzung das Optimum darstellt? So weit ich weiß, nein. Ich glaube auch kaum, dass man eine weltweit gültige optimale Sitzungslänge finden könnte. Es kommt auf Sie als Person an, auf die Art Ihrer Tätigkeit, mit wem Sie arbeiten und welche Verantwortung Sie denjenigen gegenüber haben. Es hängt auch davon ab, ob Sie müde sind oder gerade einen besonders guten Tag haben.

Kurze Arbeitsabschnitte werden häufiger zu Ende geführt. Wenn Sie ständig abgelenkt werden, deutet dies darauf hin, dass Sie die Länge Ihres Pomodoro verkürzen sollten. Es ist einfacher, konzentriert zu bleiben, wenn die Arbeitsphasen kürzer sind. Wenn die Zeitabschnitte länger sind, gibt es weniger Pausen, andererseits tendieren diese dann auch dazu, länger zu werden.

Jeder Anwender der Pomodoro-Technik kann experimentieren, um sein persönliches Optimum herauszufinden. Aber ich empfehle Ihnen, mit 25 Minuten anzufangen und das mindestens zwei Wochen lang durchzuhalten. Wenn Sie die Dauer ständig ändern, zerstört das Ihren Rhythmus.



Die Länge der Pausen

Das vorgegebene Planungsschema der Pomodoro-Technik – drei kurze Pausen, gefolgt von einer längeren – ist nicht bindend. Es hängt wiederum von Ihrer Tätigkeit, Ihrer Persönlichkeit, von Ihrer Arbeitsumgebung und davon ab, wie Sie sich fühlen. Komplexe Probleme verlangen möglicherweise längere Pausen. Wenn Sie an einem Tag müde sind, kann das ebenfalls ein Grund sein, längere Pausen zu machen.

Wenn die Pausen aber zu lang werden, fallen Sie aus dem Rhythmus. Der Start eines jeden Pomodoro fühlt sich an, als fingen Sie mit einer neuen Arbeit an. Andererseits, wenn Sie Pausen ausfallen lassen, sinkt die Qualität der Arbeit. Ihre Aufmerksamkeit lässt nach, was sich später im Laufe des Tages rächt. Außerdem, wenn Sie kurze und lange Pausen zufällig mischen, fühlen Sie sich nicht motiviert, die Uhr aufzuziehen. Die Zeit zum »warm werden« verlängert sich, weil alledem Biorhythmen zugrunde liegen.

Sollten die Pausen »timeboxed« (zeitgesteuert) sein? Würde das eine schleichende Verschiebung aufhalten? Nein, denn Sie müssen mental bereit sein, wenn Sie das nächste Pomodoro in Angriff nehmen. Es hat keinen Sinn, sich in eine Arbeit zu stürzen, wenn man noch am Tagträumen ist. Ein Neuling in der Pomodoro-Technik, der Probleme damit hat, aus der Pause zurückzukehren, kann sie eine Woche lang »timeboxen« (also die Uhr für die Dauer der Pause aufziehen). Auf lange Sicht sollten Sie von selbst Ihren Rhythmus finden.

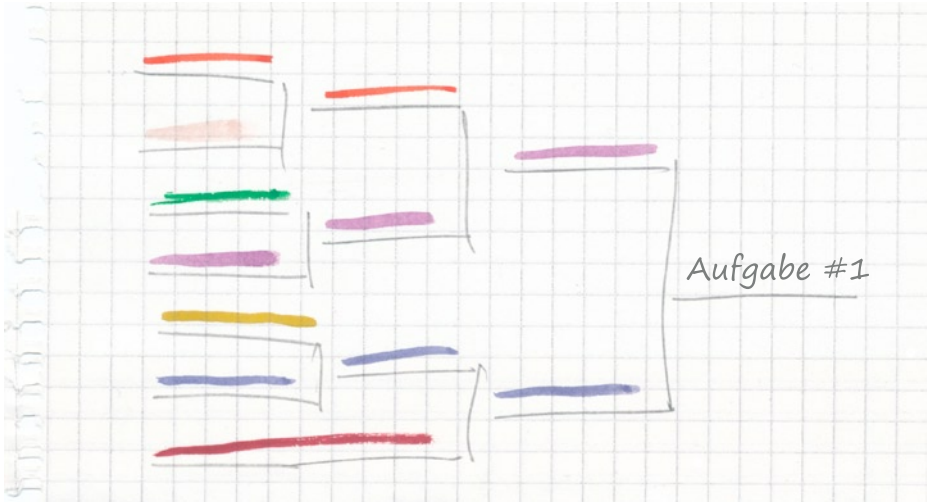


Der Fortschrittsreport

Wenn ich sehe, dass ein und dieselbe Arbeit wiederholt auf meinem Tagesplan auftaucht, ohne erledigt zu werden, dann verwende ich eine Variante der Aufgabenliste, die ich Fortschrittsreport nenne.

Ich nehme ein kariertes DIN-A4-Blatt mit 5-mm-Kästchen und schreibe den Monat und meinen Namen in die Ecke links oben. Dann schreibe ich längs der kurzen Seite des Blattes die Tage des Monats von rechts nach links (31, 30, 29 und so weiter, bis herunter zu 1), mit einer Zahl in jedem Kästchen. Das lässt links etwa fünf Zentimeter Rand, in diese Spalte schreibe ich alle bekannten Aufgaben, eine pro Zeile. Mein Fortschrittsreport ersetzt dann für immer die Aufgabenliste. Wie Sie sehen, ist der Fortschrittsreport eine alternative Darstellung des Konzepts »Aufgabenliste«. Was stellt dann das Protokollblatt (Records sheet) dar? Das Protokollblatt dient der Aufzeichnung von allem, worüber ich Notizen mache, wie etwa die Anzahl von Telefonanrufen.

Jeden Morgen, wenn ich Arbeiten für meinen Tagesplan auswähle, mache ich einen Kreis in das Kästchen, in dem sich die Spalte des heutigen Datums mit der Zeile dieser Arbeit kreuzt. Abends mache ich bei der täglichen Rückschau in jeden Kreis einen Stern, wenn die zugehörige Arbeit erledigt wurde. Wenn ich viele leere Kreise übrigbehalte, bedeutet das, dass ich häufig mein Tagespensum zu hoch ansetze. Und Arbeiten mit vielen leeren Kreisen müssen wahrscheinlich unterteilt werden.



Prioritätsturnier

Wenn ich mir nicht sicher bin, welche Aktivitäten ich für meinen Tagesplan auswählen sollte, dann führe ich ein Prioritätsturnier durch. Zuerst schreibe ich die Bezeichnung aller Arbeiten, die Kandidaten sind, auf je einen Zettel. Ich lege sie dann alle in einem ungeordneten Stapel übereinander. Dann nehme ich die beiden obersten zur Hand und vergleiche sie. Was davon würde ich am ehestens heute erledigt haben wollen, wenn ich mich nur um eine Sache kümmern kann? Der Verlierer kommt in den Verliererstapel links vom ungeordneten Haufen, und den Gewinner behalte ich in der Hand.

Dann nehme ich den nächsten Zettel vom unsortierten Haufen und vergleiche ihn mit dem Gewinner aus der ersten Runde. Das setze ich Runde um Runde fort. Der Gewinner bleibt in meiner Hand, der Verlierer wandert auf den Verliererhaufen. Wenn der unsortierte Haufen leer ist, habe ich den Gewinner des ganzen Turniers ermittelt. Die Aufgabe mit der höchsten Priorität befindet sich in meiner Hand.

Nun kann ich aber mehr als nur eine Aufgabe pro Tag erledigen. Also führe ich mit dem Verliererstapel ein neues Turnier durch. Ich führe so viele Turniere durch, wie ich meiner Einschätzung nach Arbeiten an diesem Tag erledigen kann. Ich schreibe alle Gewinner in meinen Tagesplan, bis die Anzahl einer realistischen Verpflichtung für heute entspricht.

Dieser Vorgang mag trivial erscheinen, aber es ist sehr viel einfacher, die Wichtigkeit von nur zwei Arbeiten miteinander zu vergleichen als eine Gruppe der wichtigsten Aufgaben aus einer langen Liste zu extrahieren. Ich bekomme damit häufig ein anderes Ergebnis, als wenn ich einfach in die Aufgabenliste schaue und nach Belieben Aufträge auswähle. Auch dies liegt an der beschränkten Kapazität unseres Arbeitsgedächtnisses.²

² Manage Your Project Portfolio: Increase Your Capacity and Finish More Projects [Rot09]



Mailboxeingang leeren

Ich sehe niemals mitten in einem Pomodoro, das für eine andere Arbeit vorgesehen ist, ungeplant meinen E-Mail-Eingang durch. Wenn ich aber planmäßig meine E-Mail durcharbeite, dann wende ich das Prinzip »Inbox leeren« an. David Allen beschreibt es als einen dreistufigen Prozess:³

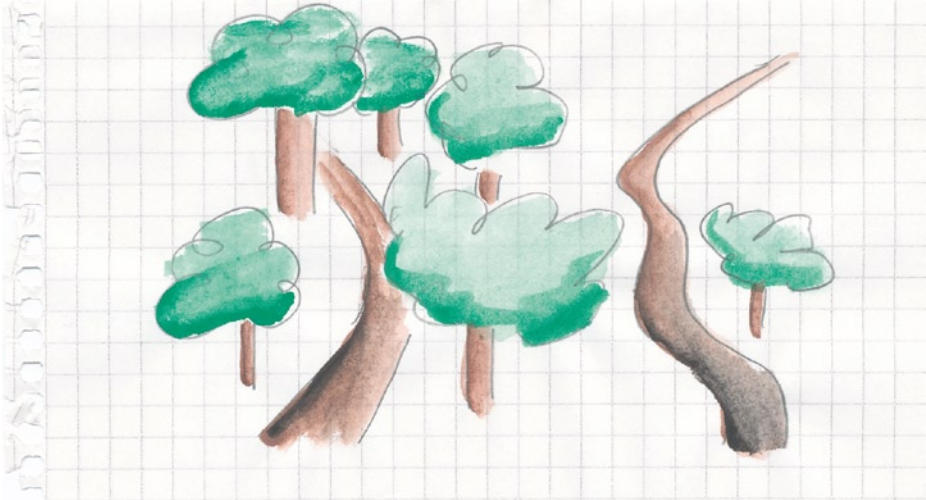
1. Fange oben an.
2. Bearbeite eine Sache nach der anderen.
3. Stecke niemals etwas in den Eingang zurück.

Über den nächsten Schritt denke ich bei jeder neuen E-Mail nach. Wenn es eine Minute oder weniger dauert, sie zu beantworten, mache ich das sofort. Wenn ich sie zur Bearbeitung an jemanden weiterleiten kann, mache ich das gleich. Wenn ich weiß, dass es sich um eine Sache handelt, für die ich zuständig bin, deren Erledigung aber etwas länger dauert, dann fange ich damit nicht jetzt an. Ich mache einen Eintrag in meine Aufgabenliste, verschiebe die E-Mail in einen Archivordner und habe die Sache damit erst einmal aus dem Kopf.

Sachen, die ich nicht erledigen kann, weil ich dafür Informationen von anderen Leuten benötige, ähneln denen, die ich delegiere. Ich leite die Anfrage also weiter und verschiebe die E-Mail in ein Archivverzeichnis.

Ich überlege auch immer, ob diese E-Mail für mich irgendeinen Nutzen hat; wenn nicht, lösche ich sie sofort. Haufenweise E-Mails, die niemals zu irgendetwas führen, stellen nur belastenden Informationsmüll dar. Zwischen ihnen gehen die E-Mails unter, die neu sind und wichtig und die wirklich einer Erledigung bedürfen.

³ Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity [All02]



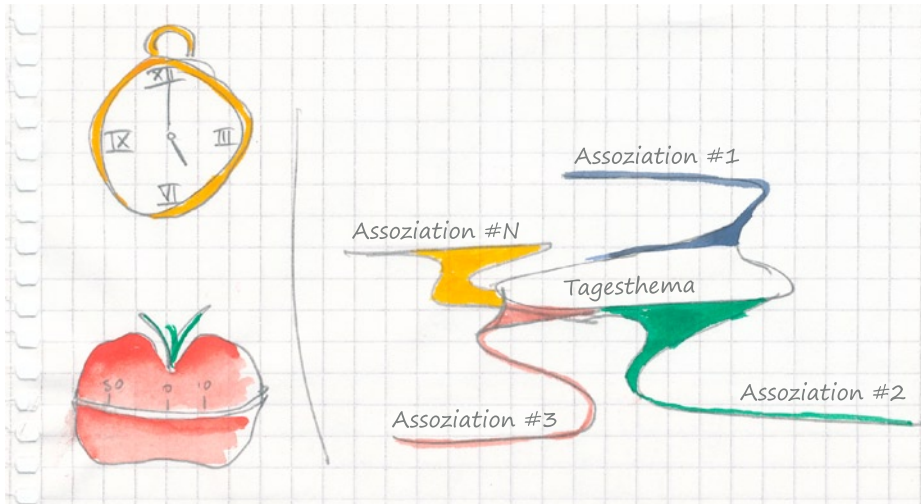
Lernwiederholungen

Sie können Ihr Gedächtnis durch Training verbessern. Nach Tony Buzan: »Eine allgemeine Regel lautet, etwas zunächst kurz nach einer Lernphase oder nach einem Lernprozess zu wiederholen, es sich dann einen Tag später wieder vorzunehmen, ein drittes Mal nach einer Woche, zum vierten Mal einen Monat später und ein fünftes Mal drei bis sechs Monate danach.«

Jedes Mal, wenn Sie an etwas denken, stärkt das die entsprechenden Gedächtnisbahnen im Gehirn. Es ist wie einen Trampelpfad im Wald zu erzeugen. Je öfter man ihn entlanggeht, desto weniger wächst da und umso besser ist er zu erkennen.

Gedanken werden in Ihrem Gehirn prominent: Wie bei Popstars fördert Bekanntheit die Chancen, noch bekannter zu werden. Durch die Wiederholung wichtiger Einsichten erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Sie Ihnen zu geeigneter Zeit erneut einfallen.⁴

4 The Mind Map Book [BB96]

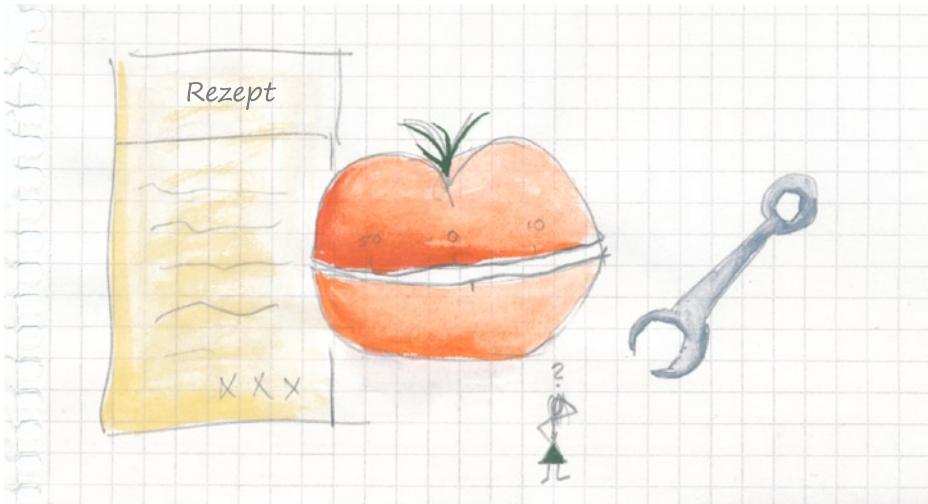


Tägliches Mindmapping

Die Pomodoro-Technik verlangt, dass Sie am Ende des Arbeitstags etwas Zeit für eine prüfende Rückschau reservieren. Sie müssen aber nicht ein ganzes Pomodoro damit verbringen zu überdenken, was Sie an diesem Tag gemacht haben, und sich auf den nächsten Tag vorzubereiten. Wenn Sie noch Zeit übrig haben, ein Pomodoro oder weniger, ziehen Sie den Wecker für diese Restzeit auf, zum Beispiel für 10 Minuten. Nehmen Sie die Rückseite Ihres Tagesplans und drehen Sie das Blatt ins Querformat. Nun sind Sie bereit, darüber nachzudenken, was das Wichtigste war, das Sie an diesem Tag gelernt und erledigt haben.

Ich gehe dabei folgendermaßen vor: In die Mitte des Blattes zeichne ich ein Schema meines Tagesthemas. Was könnte das heute sein? Worüber habe ich mich heute am meisten mit Kollegen unterhalten? Was ist das Schlüsselwort der Tätigkeit, die heute die meisten Kreuze bekommen hat? Was war das Thema der Meetings, die ich heute besucht habe? Welches Arbeitsmittel oder welche Werkzeuge habe ich heute auf neue Weise benutzt? Das sind viele Fragen mit möglicherweise zahlreichen Antworten. Ich muss eine einzige Sache als mein Thema des Tages auswählen. Und ich wähle das aus, was mir als Erstes in den Sinn kommt und das in irgendeiner Weise hervorsteht.

Dann zeichne ich eine ganz gewöhnliche Mindmap (etwa wie in Abbildung auf Seite 105) mit farbigen Ästen, kleinen Symbolen und freien Assoziationen. Sobald die Uhr läutet, lege ich den Tagesplan mit meiner täglichen Mindmap auf den Stapel der Mindmaps der vergangenen Tage. Einmal im Monat beschließe ich den Arbeitstag mit einer Rückschau auf den Stapel der Mindmaps des vergangenen Monats, um zu wiederholen, was ich gelernt habe.



Feste Regeln und flexible Anwendung

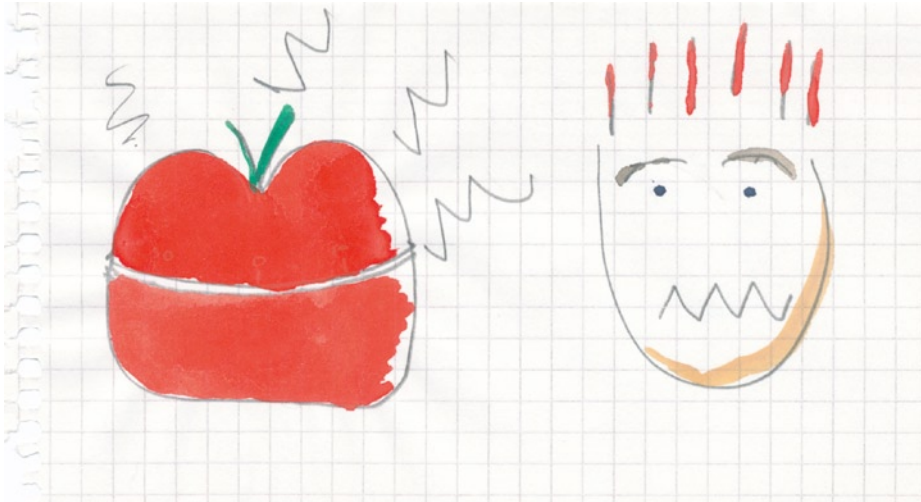
Es gibt viele Zeitmanagementkonzepte, und in einem gewissen Maße empfehlen sie die gleichen Techniken, Hilfsmittel und Philosophien.⁵ Sie helfen uns, unsere Zeit optimal einzusetzen oder, genauer gesagt, unsere Aufmerksamkeit: durch Planung, Zielsetzung, Monitoring, Rekapitulieren und Priorisieren. Vielleicht enthält die Pomodoro-Technik keine völlig neuen Hilfsmittel oder Ideen. Was also hat sie dann Entscheidendes zu bieten?

Die Pomodoro-Technik ist präskriptiv, das heißt, sie beinhaltet feste Regeln. Simple und konkret vorgegebene Praktiken machen den Einstieg leicht. Das mag aber nicht für alle Interessenten und Umgebungen auf Anhieb passen. Zum Glück verfügt die Pomodoro-Technik über eine eingebaute Anpassungsfähigkeit.

Die Pomodoro-Technik lenkt unsere Aufmerksamkeit auf die Ausführung. Das kann bedeuten, dass wir Ansätze wie *Systems Thinking* [Sen90] und Holismus (Ganzheitslehre) außer Acht lassen. Daher ist es oft nützlich, wenn man die Pomodoro-Technik in Verfahren wie Scrum [Sch04], XP [Bec00] oder GTD («Getting-Things-Done«-Methode) einbettet.

Die Pomodoro-Technik benutzt ein paar simple Werkzeuge. Drei leere Blatt Papier und ein Küchenwecker ist alles, was Sie zum Einstieg benötigen. Diese Simplizität bedeutet gleichzeitig Flexibilität. Im Vergleich dazu kann die Anpassung eines computerbasierten Tools unerschwinglich teuer sein.

⁵ Get Everything Done [For00], Zen To Done [Bab08], Getting Things Done [All02], The Now Habit [Fio07] und The 7 Habits of Highly Effective People [Cov94] sind ein paar Beispiele.

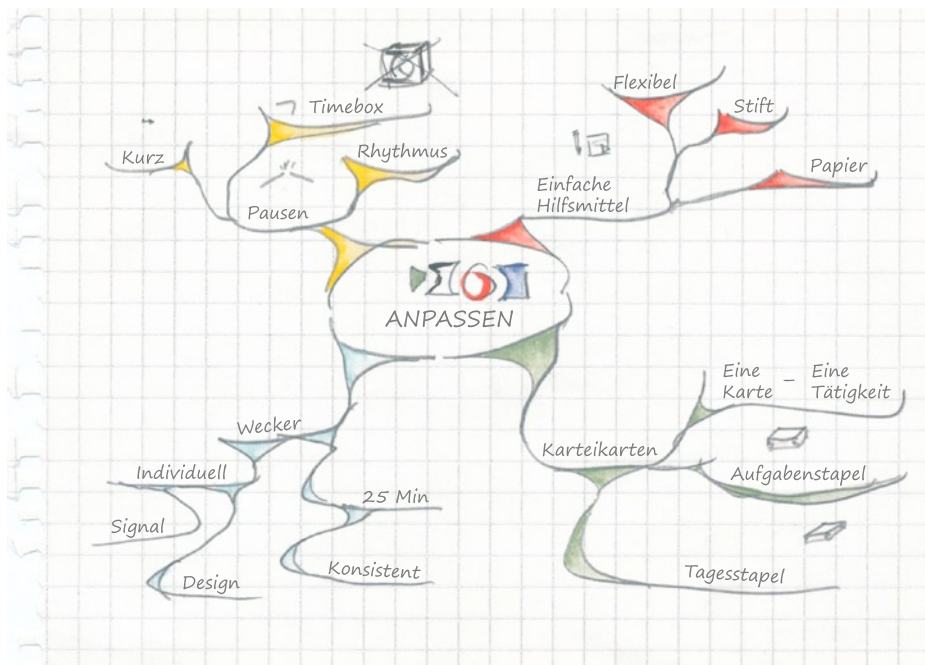


Störendes Läuten?

Ist die Pomodoro-Technik für jeden geeignet? Vielleicht nicht, aber ich schlage vor, dass Sie sie ausprobieren, bevor Sie »Nein danke« sagen. Es gibt einige Leute, denen die Pomodoro-Technik meiner Meinung nach mehr helfen würde, als sie es selbst auf Anhieb glauben.

Beispielsweise könnte jemand, der glaubt, vor Beginn einer Arbeit inspiriert sein zu müssen, die Pomodoro-Technik ablehnen. Aber gerade so jemand benötigt dieses Verfahren am allermeisten. Bei der morgendlichen Auswahl kommt er zu einem verbindlichen Plan anstelle all der in seinem Kopf herumschwirrenden Gedanken. Und wenn er in seinem Tagesplan Prioritäten setzt und dort genau eine Tätigkeit auswählt – diejenige, die am wichtigsten ist –, wird er umso wacher und bewusster darangehen. Und als wäre das noch nicht genug, auch das Aufziehen der Uhr wird ihn in Stimmung bringen. Das sind die Mechanismen, um die Inspiration anzustoßen, auf die er gewartet hat.

Auch jemand, der bei der Arbeit so richtig voll loslegen will, wird die Pomodoro-Technik vielleicht ablehnen. Aber auch ihm würde diese Arbeitsweise helfen. Sich voll und ganz auf eine Tätigkeit zu konzentrieren, ist nicht gleichbedeutend damit, ein Höchstmaß an Produktivität zu erzielen. Er verzettelt sich leicht in Nebensächlichkeiten. Er verbringt Stunde um Stunde mit einem Problem, das er für extrem wichtig hält. Alle halbe Stunde innerlich einen Schritt zurückzutreten, würde ihm den Blick auf das große Ganze erlauben. Und kurze, regelmäßige Pausen sichern ihm ein ausdauerndes Arbeitstempo anstelle des Kampfes gegen innere Ablenkungen.

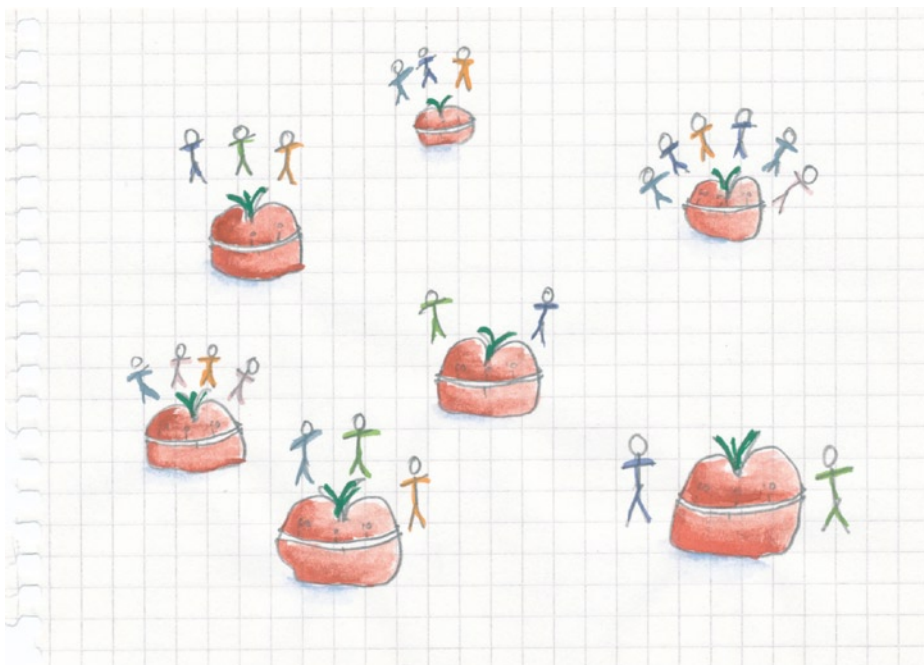


Selbst-Check: Individuelle Anpassungen

- Für welche Art von Schreibtisch­tätigkeit verwenden Sie Papier und Bleistift?
- Wann machen Sie während Ihres Arbeitstags Telefonanrufe oder senden E-Mails?
- Wie lang dauert Ihre normale Pause?
- Wann konzentrieren Sie sich zu lange ohne eine Erholungspause?
- Wie setzen Sie bei Ihrer Arbeit Karteikarten ein?

Kapitel 7

Teamarbeit



Salatgurke und Artischocke treffen sich im Konferenzraum

Artischocke: Ich habe die Pomodoro-Technik gestern bei einem Meeting ausprobiert.

Salatgurke: Und wie war das?

Artischocke: Ich habe meinen Küchenwecker für 25 Minuten aufgezogen, die Uhr vor mir auf den Tisch gestellt und die Augen geschlossen.

Salatgurke: Und was, wenn dir jemand eine Frage gestellt hat?

Artischocke: Ich habe nur gesagt: »Ich kann jetzt nicht antworten; seht ihr nicht, dass ich mitten in einem Pomodoro bin?«

Salatgurke: Und wie ging's dann weiter?

Artischocke: Keine Ahnung. Sobald der Wecker klingelte, ging ich zum Flipchart, schrieb ein riesengroßes X und verließ den Raum.

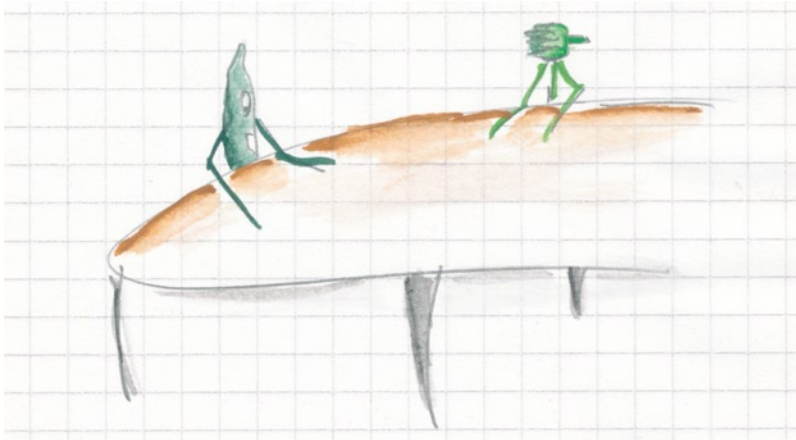
Salatgurke: Das hast du nicht wirklich getan, oder?

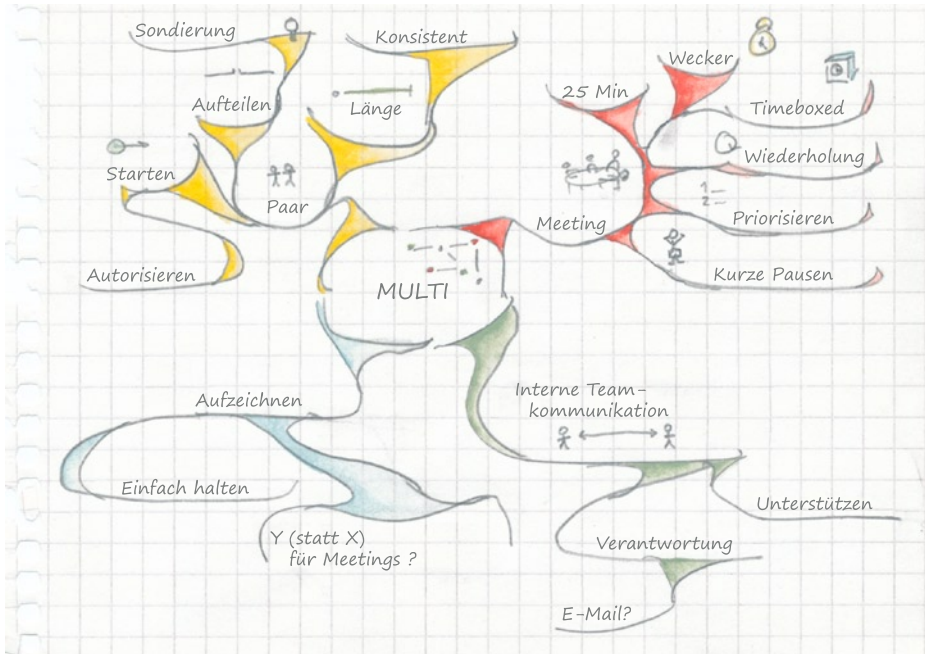
Artischocke: Nein. Ich wusste beim besten Willen nicht, wie ich hier die Technik hätte anwenden können, also hatten wir nur eine ganz gewöhnliche Besprechung.

Salatgurke: Meetings können sich ideal für wiederholte 25-minütige, küchenweckergesteuerte, timeboxed Arbeitseinheiten eignen.

Artischocke: Aber was ist mit Situationen, für die die Pomodoro-Technik wirklich nicht geeignet ist?

Salatgurke: Die sind seltener als man meint. Aber auch wenn sich die Pomodoro-Technik nicht einsetzen lässt, kann man immer noch den Ablauf solcher Tätigkeiten aufzeichnen, falls es wünschenswert erscheint.

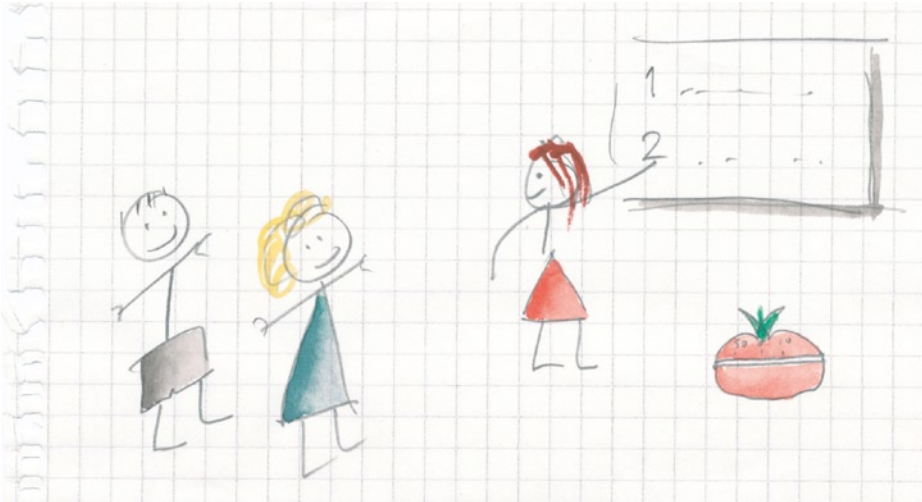




Gemeinsam arbeiten

Um die Kommunikation innerhalb des Teams zu fördern, können Sie sich entscheiden, sachbezogene Fragen von Teammitgliedern nicht als äußere Ablenkungen zu zählen.

Bisher haben wir in diesem Buch die Pomodoro-Technik als einen persönlichen Zeit-Management-Prozess betrachtet. Da sie aber von ihrer Natur her flexibel ist, beschränkt sie sich nicht auf einzelne Individuen. In diesem Kapitel erfahren Sie, dass die Pomodoro-Technik auch in einer kooperativen Umgebung eingesetzt werden kann – beispielsweise in Zweiergruppen, bei Meetings und in größeren Teams.



Timeboxed Meetings

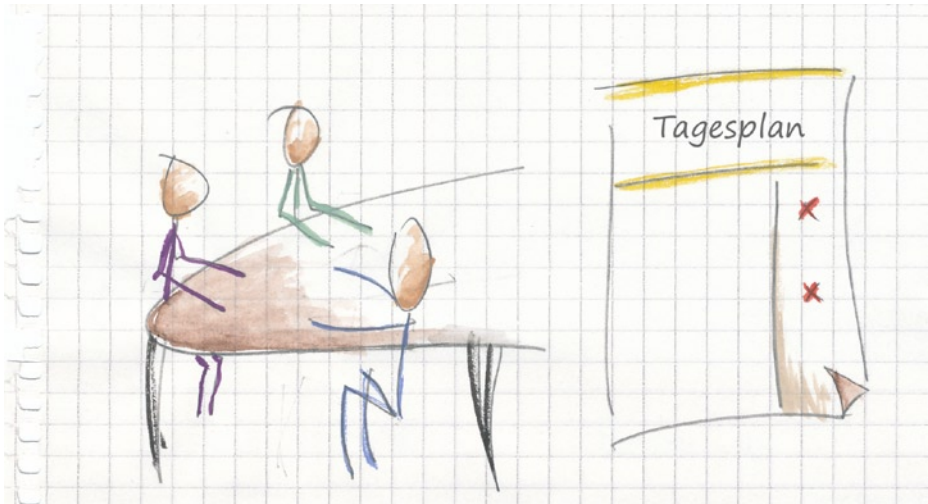
Meetings zählen zu den perfektesten Einsatzgebieten für die Pomodoro-Technik. In diesem Abschnitt schildere ich, wie man sie dabei nutzen kann. Listen Sie auf einem Flipchart alle Tagesordnungspunkte oder alle gewünschten Ergebnisse des Meetings auf. Ordnen Sie diese dann mit Ziffern wie 1, 2, 3 und so weiter nach Wichtigkeit. Ziehen Sie dann die Uhr für 25 Minuten auf und konzentrieren Sie sich – als Gruppe – auf die Aufgabe mit der höchsten Priorität.

Wenn der Wecker klingelt, hören Sie sofort auf. Wie Sie wissen, gibt es zwischen den Pomodori immer kurze Pausen. Vielleicht möchte jemand die Toilette aufsuchen. Nach der Pause können Sie überlegen, mit welcher Aufgabe Sie fortfahren, ehe die Uhr wieder aufgezogen wird.

Ohne Pausen wird ein Meeting binnen einer Stunde zum Gähnen langweilig. Nicht selten wird es lange vorher zu einer Schlummerversammlung.

Wenn das Meeting mitten in einem Pomodoro zu Ende ist, sollten Sie als Gruppe versuchen, zu »überlernen«, das heißt, das besprochene noch einmal zu wiederholen, um es sich dauerhafter einzuprägen – so lange, bis der Wecker läutet.

Ihre Kollegen bei dem Meeting müssen keine gläubigen Anhänger der Pomodoro-Technik sein. Sie müssen sich nur nach der Uhr richten, wenn sie ein produktives Meeting haben wollen.

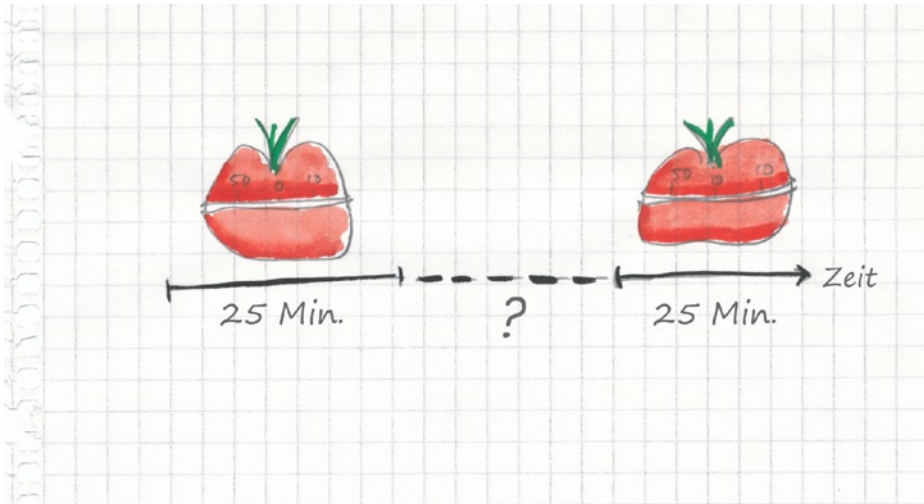


Meetings aufzeichnen

Was, wenn Ihr Vorschlag, die Pomodoro-Technik in Meetings einzusetzen, in Ihrer Firma auf taube Ohren stößt? Und wenn das Ergebnis eines Meetings nicht so gut ausfällt wie es sein könnte, schreiben Sie dann auch ein X in Ihren Tagesplan?

Das hängt davon ab, wovon Sie das Eintragen eines Kreuzchens abhängig machen. Eine Methode wäre, einfach immer ein Kreuz einzutragen, wenn der Wecker rasselt. Das ist ausreichend, um einfache Daten zu erheben, die keine komplexe Bedeutung haben. Wenn Ihre Kreuzchen beispielsweise bedeuten »25 Minuten angestrengte Arbeitseinheiten alleine am Schreibtisch verbracht«, dann machen Sie nach einem Meeting kein Kreuz.

Sie bestimmen Ihre persönlich zu erfassenden Messwerte. Es ist nicht Pflicht, alle möglichen Werte zu erfassen, und keine Art ist ausgeschlossen. Ich halte die Anzahl verschiedener Messgrößen gering, um mich nicht mit der anschließenden Auswertung zu überfordern. Also zeichne ich einfach die Daten auf, von denen ich glaube, dass sie mir zeigen könnten, wie ich meinen Arbeitsablauf am nächsten Tag verbessern kann. Wenn ich bezweifle, dass mir Meetings so viel einbringen, wie sie mich an Aufwand kosten, dann kann ich für Meetings ein Y und für normale Pomodori ein X schreiben.

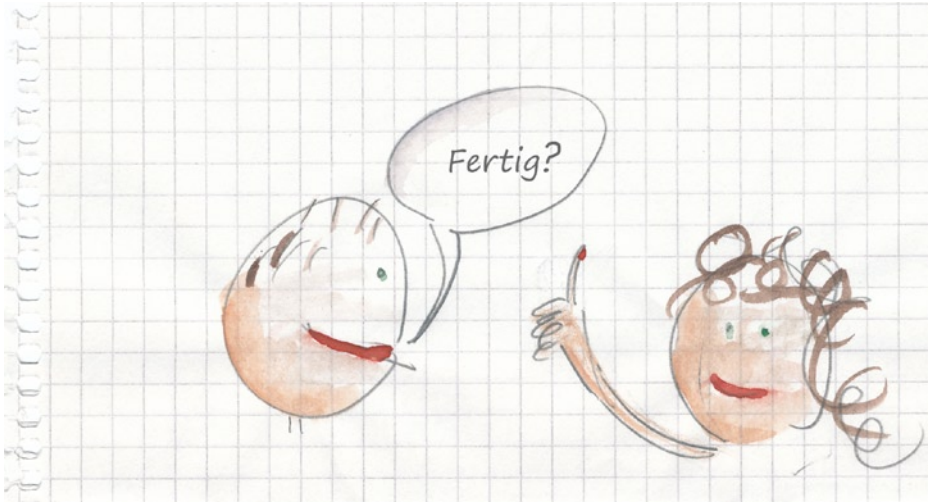


Der Arbeitsrhythmus bei Zweierteams

Der Rhythmus ist wesentlich für die Pomodoro-Technik und wird durch die Länge der Pausen bestimmt. Die Teilnehmer müssen vor dem Beginn eines neuen Pomodoro geistig bereit sein. Wenn man die Pomodoro-Technik als Individuum anwendet, ist das einfach. Ich ziehe die Uhr nicht auf, bevor ich in der richtigen Stimmung bin. Bei einem Pomodoro für ein Zweierteam müssen Sie umsichtiger sein: Beide Teilnehmer müssen bereit sein. Und das bedeutet nicht einfach, sich hinzusetzen und darauf zu warten: Sie können Ihre Bereitschaft beeinflussen. Die Pause beginnt, wenn die Uhr klingelt, also als Signal für das Ende des vorherigen Pomodoro. In diesem Moment sagen wir uns gegenseitig:

- Was wir während der Pause tun werden
- Unsere Schätzung, wie lange das dauern wird

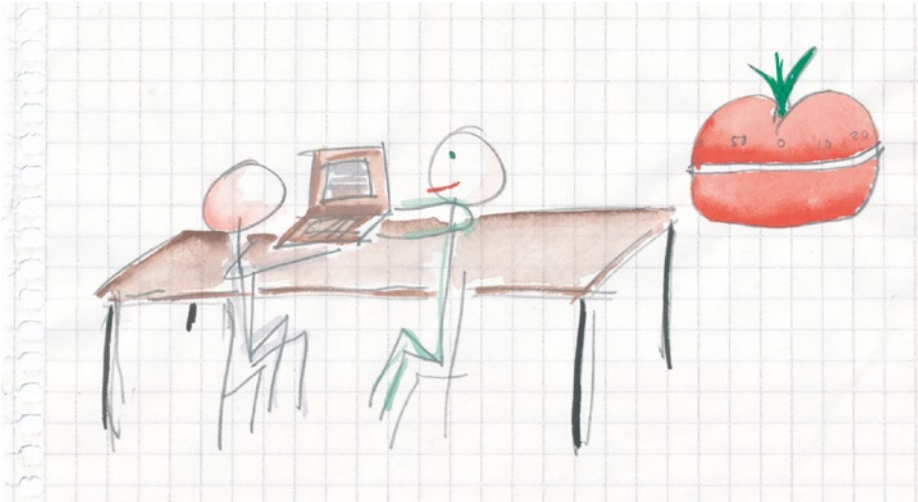
Wir müssen bezüglich des ersten Punktes nicht ins Detail gehen, und niemand wird uns bestrafen, wenn die Schätzung nicht ganz exakt ist. Mein Arbeitspartner könnte etwa sagen: »Ich muss einen Anruf machen, das wird ungefähr fünf Minuten dauern.« So stellen wir uns von vornherein auf die Dauer der Pause ein.



Den Pomodoro-Start vereinbaren

Wie kann beim paarweisen Zusammenarbeiten diejenige Person, die den Wecker aufzieht, sicher sein, dass ihr Partner mental mit dem fertig ist, was er oder sie während der letzten Pause gemacht hat? Die Antwort ist ganz einfach: Sowohl Sie als auch Ihr Arbeitspartner signalisieren die Bereitschaft, ein neues Pomodoro anzufangen. Wenn diese gegenseitige Bereitschaftsbekundung nicht erfolgt ist, ist der Wechsel von der Pause zum nächsten Arbeitsabschnitt noch nicht legitimiert. Das entspricht der Unterschrift eines Bankkunden, bevor sein Geld auf ein anderes Konto überwiesen werden kann.

Diese Autorisierung kann mehr oder weniger formal erfolgen. Eine Möglichkeit ist, laut zu fragen: »Bist du bereit?« und auf die pflichtgemäße Zustimmung des Partners zu warten. Eine andere Möglichkeit besteht darin, einen persönlichen Gegenstand zu platzieren. Jedes Teammitglied hätschelt sein persönliches Stofftier. Ich liebe Bluthunde als Kuschtier. Vor dem Aufziehen der Uhr, um ein Pomodoro zu starten, müssen sowohl mein Partner als auch ich unsere Lieblinge auf einen freien Platz auf dem Schreibtisch stellen. Wenn der Wecker klingelt, um eine Pause anzuzeigen, werden die Tiere von diesem Platz weggenommen. Kommt es Ihnen albern vor, Ihr liebstes Stofftier offen zu zeigen? Na, dann benutzen Sie Ihr Handy als Pfand. Das sind konditionierte Reflexe in der Praxis!

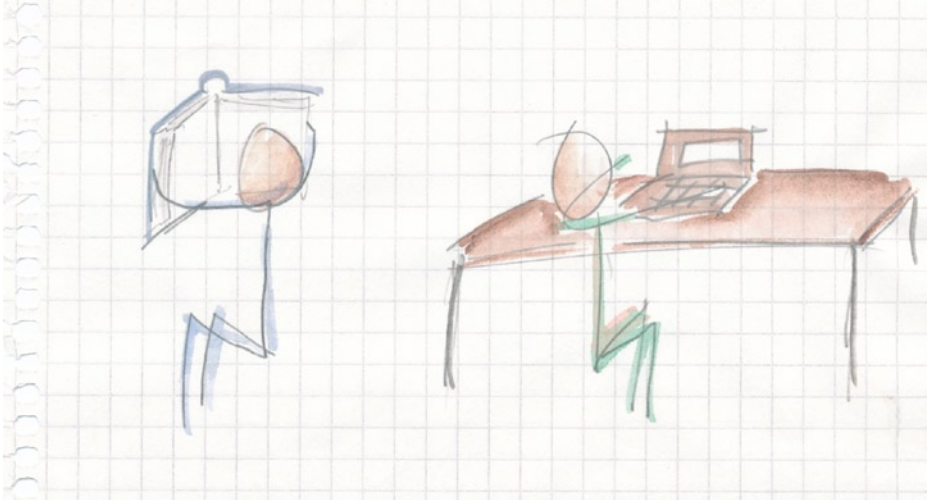


Partnerschaftliche Pomodoro-Länge

Werden die Pomodori-Phasen verlängert oder verkürzt, wenn man zu zweit arbeitet? Weder noch. Probieren Sie es zunächst eine Woche lang mit 25 Minuten. Wenn Ihnen das zu kurz oder zu lang vorkommt, erproben Sie eine Woche lang eine andere Dauer.

Bei kürzeren Pomodori nimmt im Vergleich zur eigentlichen Arbeit das Drumherum mehr Zeit in Anspruch. Bei längeren Pomodori fällt es schwerer, die ganze Zeit seine Konzentration aufrechtzuerhalten, und auch, den Tag in passende kleine Phasen einzuteilen. Die interpersonelle Kommunikation kann in einem langen Pomodoro sehr anstrengend werden. Andererseits verbraucht auch die Abstimmung zwischen den Partnern Zeit, und es kommt natürlich darauf an, dass jedes Pomodoro auch die eigentliche Arbeit voranbringt.

Auch hier sollten Sie die Dauer nicht zu oft verändern, da Sie dann die Anzahl abgeschlossener Pomodori nicht als Maß für den Arbeitseinsatz verwenden können. Angenommen, Sie haben am Montag 25-minütige Pomodori, 40-minütige Pomodori am Dienstag und 20-minütige Pomodori am Mittwoch. Wie wollen Sie den Arbeitseinsatz an den verschiedenen Tagen miteinander vergleichen? Die Zahl 25 ist kein heiliger Gral, aber halten Sie sie wenigstens 14 Tage lang durch. Wenn Sie damit nicht zufrieden sind, probieren Sie es mit einer anderen Dauer, mindestens eine Woche lang.

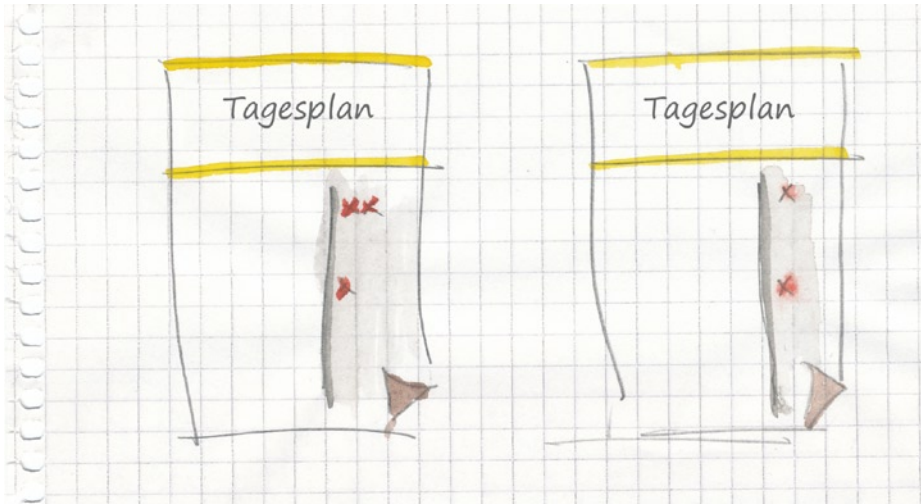


Ein Paar zeitweilig trennen

Manchmal kommt man an einen Punkt, an dem die Arbeit mehr eine Art Suchen und Erforschen darstellt als eine normale konstruktive Zusammenarbeit. Dann kann es besser sein, für ein Pomodoro getrennt voneinander zu arbeiten: »Ich versuche dies herauszufinden, und du das, und dann treffen wir uns nach der nächsten Pomodoro-Pause wieder.« Auch wenn Sie unabhängig voneinander arbeiten, müssen Sie miteinander synchron bleiben, wenn Sie anschließend Ihre Zusammenarbeit wieder aufnehmen wollen.

Angenommen, mein Arbeitspartner muss unserer Zusammenarbeit längere Zeit fernbleiben, weil er vielleicht für die nächsten 35 Minuten zu einem Meeting bestellt ist. Wenn er mir das mitteilt, frage ich ihn, ob ich unsere gemeinsame Arbeit für ein Pomodoro alleine fortsetzen kann. Falls die Art der Arbeit es nicht möglich macht, dass eine Person sie alleine fortsetzt, muss ich mich so lange mit etwas anderem beschäftigen, bis mein Partner wiederkommt.

Manchmal ist es fruchtbarer, für die Dauer eines Pomodoro getrennt voneinander zu arbeiten, um zwei voneinander unabhängige Sichten auf ein Problem zu bekommen. Wir arbeiten getrennt, aber parallel und versuchen so, jeder für sich ein »Brainstorming« durchzuführen. Nach dem Klingeln des Weckers und einer kleinen Pause setzen wir uns zusammen und erklären einander unsere neuen Einsichten.



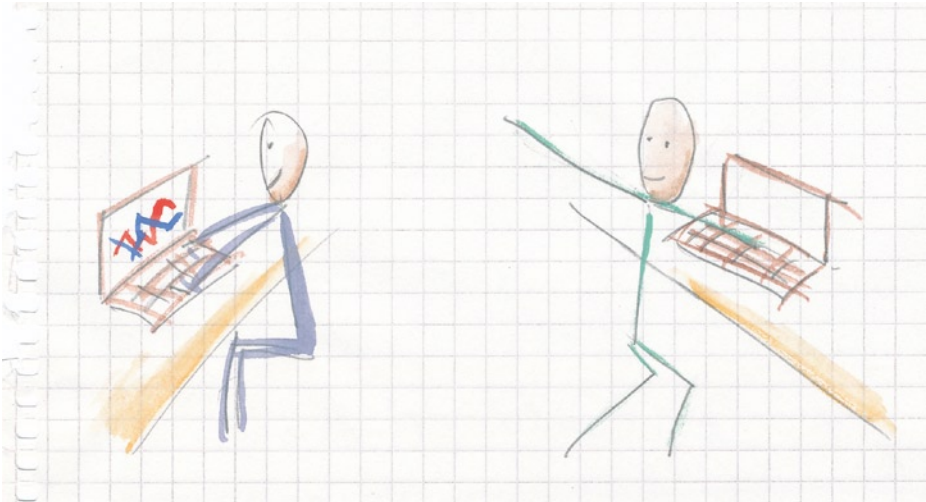
Aufzeichnung partnerschaftlicher Arbeit

Es gibt viele selten ausgesprochene Wahrheiten bezüglich der Messung von Arbeitsabläufen:

- Man braucht sehr viele Daten, um irgendwelche Schlüsse daraus ziehen zu können.
- Man sollte Äpfel nicht mit Birnen vergleichen.
- Erhobene Daten passen selten in eine lineare Skala von gut nach schlecht.

Wenn Ihre Partner für eine Zusammenarbeit jeden Morgen wechseln, ist es schwer, die fünf Pomodori, die Sie am Montag gemeinsam mit Lisa verbracht haben, mit den sieben Pomodori zu vergleichen, die Sie am Dienstag gemeinsam mit Fred absolviert haben. Lisa verfügt möglicherweise über Spezialkenntnisse zu diesem Projekt und muss Zeit dafür aufwenden, anderen Teammitgliedern behilflich zu sein. Am aussagekräftigsten sind diejenigen Daten, die Sie erhoben haben, während sie mit ein und demselben Partner zusammengearbeitet haben.

Aber Sie sollten sich nicht in Details verheddern. Auch wenn die Bewertung der Arbeit mit wechselnden Partnern nicht perfekt ist, liefert sie Ihnen trotzdem ein Feedback. Häufig wechselnde Partner liefern eine schwankende Basis für Fehler in Ihrer Datenerfassung. Auf lange Sicht sollten sich diese jedoch ausgleichen.

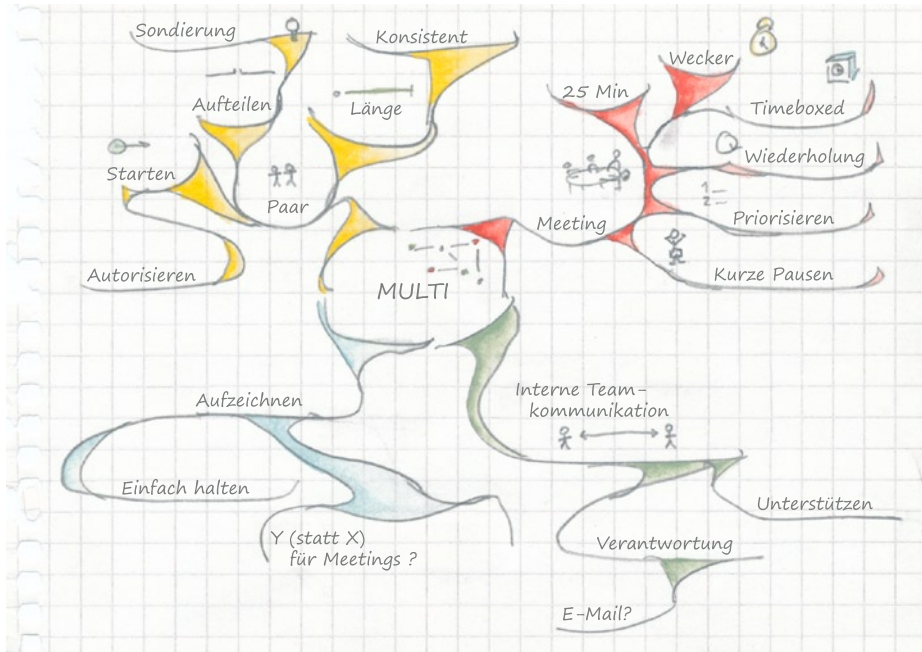


Teamkultur

Jedes Team muss seine eigene Kultur finden. Mit Kultur meine ich »die Art und Weise, wie wir die Dinge hier angehen«. Um die Kommunikation innerhalb des Teams zu fördern, können Sie sich entscheiden, Fragen von Kollegen nicht als externe Störungen zu werten. Das ist, als wenn Sie in jedem Pomodoro zweierlei Arten von Aktivitäten zulassen:

- Die aus dem Tagesplan ausgewählte Arbeit
- Arbeitsbezogene Kommunikation innerhalb des Teams

Diese Übereinkunft schließt eine weitere Verantwortung ein. Bevor Sie ein Teammitglied ansprechen, das seiner tickenden Uhr gehorcht, sollten Sie überlegen, ob Sie eine sofortige Antwort brauchen. Wenn nicht, könnten Sie eine asynchrone Form der Kommunikation wählen, zum Beispiel durch Senden einer E-Mail oder Hinterlassen einer kurzen Notiz auf einem Stück Papier.

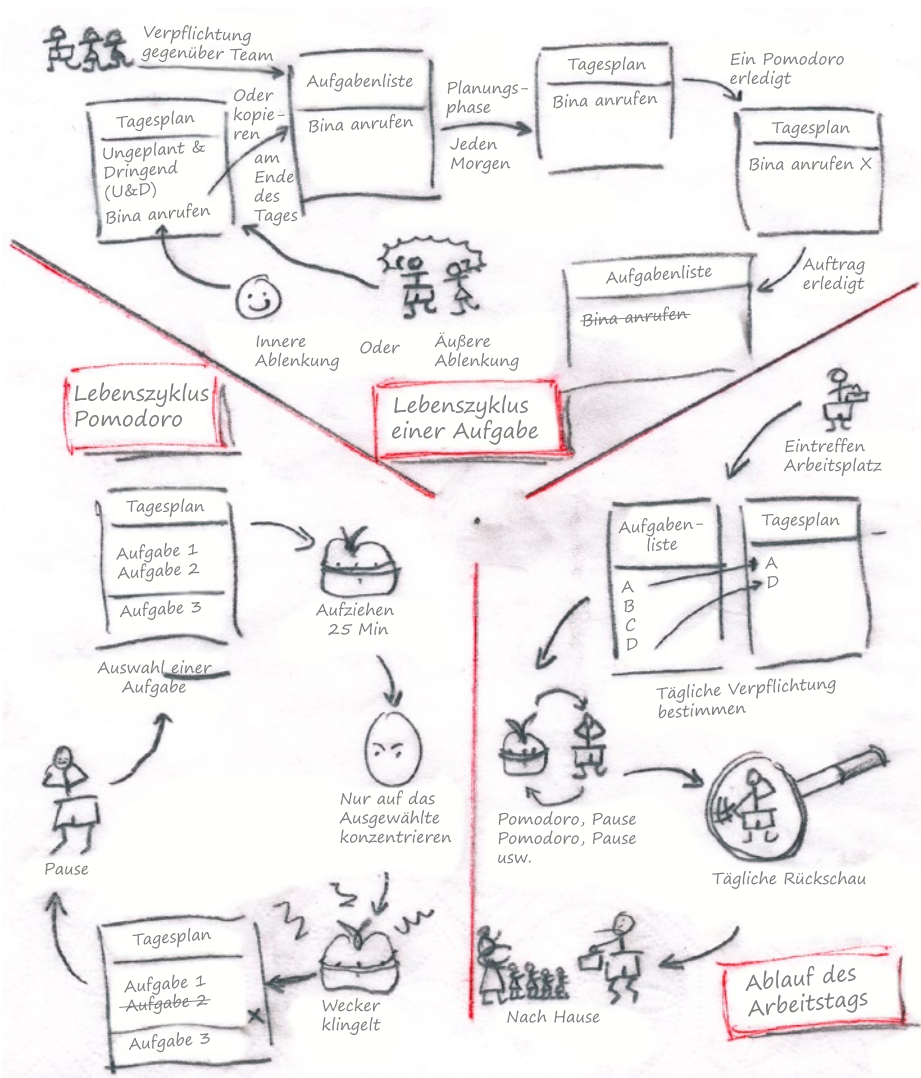


Selbst-Check: Teamarbeit

- Wie lange dauern Ihre Meetings?
- Nach welcher Zeit machen Sie eine Pause, wenn Sie mit einem Partner arbeiten?
- Nach welcher Zeit machen Sie eine Pause, wenn Sie in Gruppen arbeiten?
- Welche Arten von Tätigkeiten eignen sich nicht für die Arbeit mit einem Partner?
- Fangen Sie mit einem Meeting auch dann an, wenn noch nicht alle bereit sind?

Anhang A

Ablaufplan



Anhang B

Quellen

Die offizielle Seite der Pomodoro-Technik: Francesco Cirillo hat die Pomodoro-Technik erfunden, und er pflegt auch die offizielle Website. Dort finden Sie das offizielle, von Francesco geschriebene Buch. Er stellt auch Vorlagen für den Tagesplan (To Do Today sheet) und die Aufgabenliste (Activity Inventory sheet) zur Verfügung. Siehe <http://www.pomodoratechnique.com>.

Pomodoro-Zeitgeber: Ich persönlich bevorzuge einen robusten mechanischen Küchenwecker. Wenn Sie sich für eine Software entscheiden, finden Sie diese im Internet für die meisten Betriebssysteme, Mobiltelefone, Smartphones und virtuelle Maschinen. Suchen Sie nach `pomodoro+timer+download`.

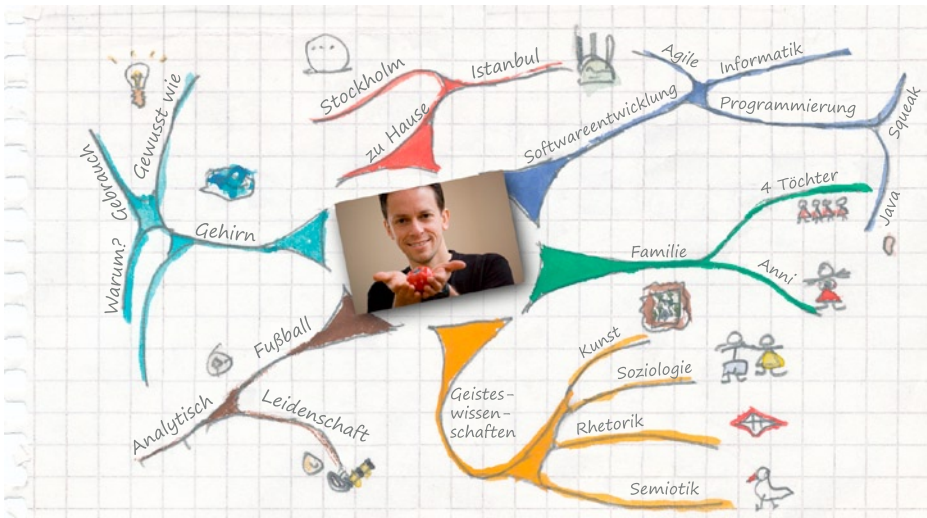
Diskussionsgruppen: Es gibt zwei Gruppen auf Google Groups. Eine konzentriert sich auf Desktop-Zeitgeber, während in der anderen allgemeine Diskussionen über die Pomodoro-Technik stattfinden. Sie finden Sie leicht, indem Sie auf <http://groups.google.com> nach *Pomodoro Technique* suchen.

Mein Blog: <http://blog.staffannoteberg.com>. Ich schreibe in meinem Blog über die Pomodoro-Technik, aber auch über viele andere faszinierende Sachen.

Mein Twitter-Stream: <http://twitter.com/staffannoteberg>.

Anhang C

Nachwort



Mein Name ist Staffan. Ich lebe mit meiner Frau Anni und unseren vier Töchtern Thea, Edda, Groa und Bina in Stockholm und Istanbul. Vor einigen Jahren las ich einen Artikel über die Pomodoro-Technik und fing an, sie auszuprobieren. Später begann ich, diese Methode auch zu lehren und schließlich schrieb ich dieses Buch darüber. Es war auf dem amerikanischen Markt erfolgreich und es gab Übersetzungsanfragen von Buchverlegern aus der ganzen Welt. Zu meinem Erstaunen war es in Ländern wie Japan oder Korea sogar noch erfolgreicher.

Nun, da der dpunkt.verlag mein Buch in einer Übersetzung von Johannes Leckebusch in Deutschland herausbringen wird, ist das etwas ganz Besonderes für mich. Denn während meiner Kindheit habe ich nahezu jeden Sommer in Deutschland verbracht. Meine Großeltern und Onkel lebten dort, und natürlich alle ihre Vorfahren. Schon damals war mir klar, dass der deutschsprachige Markt im Vergleich zum schwedischen riesig ist. Ihr hattet nicht nur unzählige Fernsehkanäle, sondern es gab auch Programmierzeitschriften für jeden Geschmack sowie das ausgezeichnete Kicker Sportmagazin.

Vielleicht können wir – Sie und ich – über die Pomodoro-Technik und persönliche Effektivität diskutieren. Ich würde mich freuen, Ihre Geschichten und Erfahrungen im Umgang mit der Pomodoro-Technik kennenzulernen. Zögern Sie nicht, mir eine E-Mail an staffan.noteberg@rekursiv.se zu schicken oder mit mir über soziale Netzwerke wie Twitter, LinkedIn oder Facebook in Kontakt zu treten.

Danksagungen

Dickes Lob an die Tindersticks für das *Curtains*-Album aus dem Jahre 1997 und Mercan Dede, der 2003 das *Su*-Album aufgenommen hat. Sie drehten sich ständig auf dem Plattenteller, während ich dieses Buch geschrieben habe.

Hut ab vor Francesco Cirillo dafür, dass er die Pomodoro-Technik erfunden hat. Seine Webseite und das Originalbuch über die Pomodoro-Technik finden Sie unter <http://pomodorotechnique.com>. Das Copyright und die Handelsmarke Pomodoro-Technik gehören Francesco Cirillo und wurden mit seiner freundlichen Genehmigung verwendet. Besten Dank an Henrik Kniberg und Francesco für ihre Vorworte.

Hut ab vor Vicente Ayestarán, Patrick Baumgartner, Simon Baker, Chris Beams, Isidor Behrens, Renzo Borgatti, Hans Brattberg, Daniel Brolund, Tommy Bryntse, Pascal Van Cauwenberghe, Mikael Dahlke, Brian Di Croce, Karl Dickson, Åsa Dickson, Ola Ellnestam, Dan Fernandez, Sebastian Ganslandt, Robert Ginsberg, Tormod Halvorsen, Chris Hedgate, Mats Henricson, Joakim Holm, Peter Hultgren, César Idrovo, Bent Jensen, Joakim Karlsson, Dave Klein, Pekka Klärck, Lasse Koskela, Jeff Kwak, Melanie Langenhan, Andreas Larsson, Eric Lefevre, Ralf Lippold, Brian McKeough, Karl Métivier, Gustaf Nilsson Kotte, Anders Nilsson, Michael Nilsson, Thomas Nilsson, Viktor Nordling, Lena Norman, Bernard Notarianni, Jack Nutting, Joakim Ohlrogge, Jelena Vencel Ohlrogge, Libin Pan, Tomas Rahkonen, Johanna Rothman, Magnus Rydin, Johan Rylander, Måns Sandström, Kevin E. Schlabach, Peter Sönnergren, Antonio Terreno, Thomas Thyberg, Portia Tung, Jacques Turbé, Kevin Walton, Tsutomu Yasui und Jason Yip für die Durchsicht des Entwurfs.

Unendlicher Applaus für den AIK: *alltid är vi med er, alltid ska vi se er.*

Kolophon

Die Zeichnungen habe ich auf einem DIN-A6-Spiralblock mit 80 Blatt von Esselte angefertigt. Er trägt das Nordic Swan Ökolabel, das karierte Papier ist mit einem 5x5 mm Gittermuster bedruckt und frei von Löchern, in der Qualität »holzfrei« mit einem Gewicht von 60 g/m².

Die Bleistiftzeichnungen habe ich mit einem Druckbleistift (Minenschreiber) »BIC-Matic-Minestift« mit 0,7-mm-HB-Minen angefertigt. Anschließend habe ich sie aquarelliert unter Verwendung eines »Color & Co«-Malkastens, der sechs Farbnäpfe der Größe 2 (Durchmesser 57 mm, Höhe 19 mm) in den folgenden Farben enthält: Goldgelb, Karminrot, Ultramarinblau, Brillantgrün, Schwarz und

Weiß. Schließlich habe ich sie mit einem HP Photosmart 1200 Photoscanner bei 300 dpi als 24-Bit-Farbdateien eingescannt.

Der Spiralblock, der Druckbleistift und der Wassermalfarbkasten sind lauter billige und einfache Hilfsmittel. Meiner Meinung nach sind der Inhalt, die Ideen und die Art, wie etwas erläutert wird, wichtiger als die Qualität, technische Raffinesse und die Kosten der benutzten Werkzeuge.

Anhang D

Bibliografie

- [AK53] Eugene Aserinsky and Nathaniel Kleitman. Regularly occurring periods of eye motility, and concomitant phenomena, during sleep. *Science*, 104(18) (3062):273–274, 1953.
- [All02] David Allen. *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. Penguin, New York, 2002.
- [Bab08] Leo Babauta. *Zen To Done: The Ultimate Simple Productivity System*. Create Space, Scotts Valley, 2008.
- [Bad66] Alan Baddeley. Short-term memory for word sequences as a function of acoustic, semantic and formal similarity. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 18, 1966.
- [BB96] Tony Buzan and Barry Buzan. *The Mind Map Book: How to Use Radiant Thinking to Maximize Your Brain's Untapped Potential*. Plume, New York, 1996.
- [Bec00] Kent Beck. *Extreme Programming Explained: Embrace Change*. Addison-Wesley, Reading, MA, 2000.
- [Bra08] Nicole Branam. Go ahead, change your mind. *Scientific American Mind*, 19:5, 2008.
- [Buz03] Tony Buzan. *Brain Child*. Thorsons, London, 2003.
- [Cir] Francesco Cirillo. The Pomodoro Technique.
<http://www.pomodoratechnique.com>.
- [Cov94] Stephen R. Covey. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press, New York, 1994.
- [Csi02] Mihaly Csikszentmihalyi. *Flow*. Rider, 2002.
- [EHP+07] Jeffrey M. Ellenbogen, Peter T. Hu, Jessica D. Payne, Debra Titone, and Matthew P. Walker. Human relational memory requires time and sleep. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 104(18), 2007.

- [Fio07] Neil A. Fiore. *The Now Habit*. Jeremy P Tarcher, New York, rev ed edition, 2007.
- [For00] Mark Forster. *Get Everything Done*. Hodder & Stoughton, London, 2000.
- [Fre80] Sigmund Freud. *The Interpretation of Dreams*. Avon Books, Dresden, Tennessee, 1980.
- [Gla06] Malcolm Gladwell. *Blink*. Little, Brown and Company, Boston, 2006.
- [Gla08] Malcolm Gladwell. *Outliers: The Story of Success*. Little, Brown and Company, New York, 2008.
- [Gol04] Eliyahu Goldratt. *The Goal*. North River Press, Great Barrington, MA, third edition, 2004.
- [Ing01] David H. Ingvar. *Hjärnans futurum*. Robinson Publishing, Stockholm, 2001.
- [Jö05] Bodil Jönsson. *Ten Thoughts About Time*. Robinson Publishing, London, new edition edition, 2005.
- [Kli08] Torkel Klingberg. *The Overflowing Brain*. Oxford University Press, New York, 2008.
- [Lad06] Gunilla Ladberg. *Den mänskliga hjärnan*. Prisma, Stockholm, 2006.
- [Lin08] Joakim Lindström. *Hjärnkoll*. Bonnier Carlsen, Stockholm, 2008.
- [Mor98] Hans Moravec. When will computer hardware match the human brain? *Journal of Transhumanism*, 1, 1998.
- [Rev] William Reville. What autism tells us about development of savant skills. <http://www.theautismnews.com/2009/07/01/what-autism-tells-us-about-development-of-savant-skills/>
- [Rot09] Johanna Rothman. *Manage Your Project Portfolio: Increase Your Capacity and Finish More Projects*. The Pragmatic Programmers, LLC, Raleigh, NC, und Dallas, TX, 2009.
- [Sch04] Ken Schwaber. *Agile Project Management with Scrum*. Microsoft Press, Redmond, WA, 2004.
- [Sch05] Barry Schwartz. *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. Harper Perennial, 2005.
- [Sco08] Andrew Scotchmer. *5s Kaizen*. Management Books 2000, Cirencester, UK, 2008.
- [Sen90] Peter Senge. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency/Doubleday, New York, 1990.
- [Sur05] James Surowiecki. *The Wisdom of Crowds*. Anchor, New York, 2005.

[Tam06] Daniel Tammet. *Born on a Blue Day: A Memoir of Aspergers and an Extraordinary Mind*. Hodder & Stoughton, London, 2006.

Zusätzliche Quellen

<http://www.armerkater.de/2009/01/scrumbutt-bzw-nokia-test-als-tabelle/>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Scrum>

http://en.wikipedia.org/wiki/Dreyfus_model_of_skill_acquisition

http://en.wikipedia.org/wiki/Jaws_%28film%29

http://de.wikipedia.org/wiki/Der_wei%C3%9Fe_Hai

http://en.wikipedia.org/wiki/Richard_Dreyfuss

http://de.wikipedia.org/wiki/Richard_Dreyfuss



2011, 216 Seiten, Broschur
€ 29,90 (D)
ISBN 978-3-89864-701-4

»Besonders gut gefallen mir die klare Struktur, die verständliche und systematische Aufbereitung der agilen Grundlagen und Prinzipien sowie die Vollständigkeit des Buches (von den Grundlagen über die Anforderungsanalyse bis hin zu Design und Architektur-Fragen und dem Thema Softwarequalität). Ein wirklich hervorragender Überblick! ... Ein ausgezeichnetes Grundlagen-Werk, das ich übrigens auch Nicht-IT-Projektleiter/innen empfehlen würde.«

(www.pm-blog.com)

Henning Wolf · Wolf-Gideon Bleek

Agile Softwareentwicklung

Werte, Konzepte und Methoden

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

Dieses Buch führt in die agile Sichtweise bei der Softwareentwicklung ein. Dies geschieht unabhängig von einer konkreten agilen Vorgehensweise. Nach einem Überblick über die Grundlagen agiler Werte und Konzepte wird agiles Vorgehen in der Softwareentwicklung auf den Ebenen Prozess, Management, Team und Programmierung betrachtet. Anhand von typischen Fragen und Problemen wird aufgezeigt, wie diese mit agiler Softwareentwicklung gelöst werden. Eine Übersicht der prominenten agilen Methoden eXtreme Programming, Scrum, Feature Driven Development sowie Software-Kanban zeigt deren Schwerpunkte auf.

 dpunkt.verlag

Ringstraße 19 · 69115 Heidelberg
fon 0 62 21/14 83 40
fax 0 62 21/14 83 99
e-mail hallo@dpunkt.de
<http://www.dpunkt.de>