

T.I.L.T.

im System

Leseprobe

„Die letzte (Arbeits-) Methodik, die Sie brauchen werden“

produziert 2022, 2023 von

Jörg C. Kopitzke

Over.ALL: Die Anleitung zum Handeln

2020, 2023

Idee, Text, Konzept, Satz und Produktion:

Jörg C. Kopitzke

Co-Autoren:

Henrik Aulbach, Text und Co-Produktion

Corinna Reupke, psychologischer Beirat

Henrik Aulbach ist medizinischer Texter. Seine Leidenschaft ist es, die Wunder des menschlichen Körpers und des Lebens verständlich in Textform darzustellen. Während mit dem Fachbereich Medizin häufig Medikamente, Ärzte und MRTs verbunden werden, gehören insbesondere Consulting, Alltag und Beruf zur Humanmedizin. Zu oft vergessen wir, dass erst unser Alltag mit seinen Gewohnheiten Krankheiten und Beschwerden (wie einen T.I.L.T.) hervorruft. Henrik Aulbach hat sich der Aufgabe verschrieben, für mehr Lebensqualität durch humanmedizinische Aufklärung zu sorgen.

Corinna Reupke ist psychologische Beraterin und Bewusstseinscoach. Sie begleitet Menschen bei tiefemotionalen Prozessen und hilft von einer problemzentrierten Wahrnehmung in eine positive Haltung zu kommen. Vielen Menschen ist nicht bewusst, welche Rolle ihr Unterbewusstsein im alltäglichen beruflichen sowie privatem Leben einnimmt. Einen T.I.L.T. zu erkennen, damit verbundene unterbewusste Handlungsweisen aufzudecken und eine positive Lösungsstrategie zu etablieren, führt raus aus dem Stress und hinein in einen kreativen Schaffensprozess. Statt Menschen im Außen nach Lösungen suchen zu lassen, plädiert Corinna Reupke dafür die Lösung in uns selbst zu suchen.

Vorwort

1 Wissenschaftlicher Disclaimer

Dieses Buch behandelt das agile Arbeitsmodell Over.ALL und Agilität im Allgemeinen auch aus einer wissenschaftlichen Perspektive. Hierfür mussten wissenschaftliche Sachverhalte und Forschungsergebnisse simplifiziert und herunter gebrochen werden. Während die dargestellten Forschungsergebnisse und neurologischen bzw. psychologischen Sachverhalte allesamt stimmen, sind ggf. Verknüpfungen und Ableitungen etwas „übereilt“ getroffen worden, um den Nutzen von Over.ALL klarer darzustellen.

Also an alle Wissenschaftler: Verzeihen Sie die zweckdienliche Unschärfe und lassen Sie sich darauf ein. Sie werden sicher viel lernen.

Und an alle Nichtwissenschaftler: Freuen Sie sich auf ordentlich praktische Forschungsergebnisse.

2 Tools sind (nur) Empfehlungen!

Alle Informationen über Over.ALL und seine Tools stellen Empfehlungen dar. Sie dienen der allgemeinen Information und können bei gesundheitlichen Störungen nicht den fachkundigen Rat eines Arztes oder Apothekers ersetzen. Bitte beachten Sie die Grenzen der Selbstbehandlung und konsultieren Sie einen Arzt oder Therapeuten bei echten gesundheitlichen Problemen – bei beruflichen Problemen gerne auch den Agile Consultant

Jörg C. Kopitzke.

Over.ALL wird lediglich zur Behebung eines T.I.L.T.s angewendet.



**Erstes
Buch**

Inhaltsverzeichnis, Sektion 1, Erstes Buch

3	T.I.L.T. – Ihre Motivation	15
3.1	Was ist das, ein T.I.L.T.?	15
3.0.2	Einen T.I.L.T. erkennen	16
3.0.3	Mit Over.ALL Ihren T.I.L.T. durchbrechen	16
3.0.4	Ihren T.I.L.T. durchbrechen: über das Lernen	17
3.5	Was ist Lernen?	17
3.0.6	Lebenslanges Lernen	17
3.0.7	Wertvolles Lernen	18
3.0.8	Bedingungen für Lernerfolg	18
3.0.9	Lernen ist Leben	19
3.0.10	Könnte das Üben sein?	19
3.0.11	Man kann nicht nicht lernen	19
3.0.12	Die Stufen des Lernens	20
3.0.12.1	<i>Lernen, Stufe 1</i>	20
3.0.12.2	<i>Lernen, Stufe 2</i>	20
3.0.12.3	<i>Lernen, Stufe 3</i>	21
3.0.13	Die 3 R: Reflex, Realize, Repeat	22
3.0.13.1	<i>Reflex (Reiz)</i>	22
3.0.13.2	<i>Realize (Realisierung)</i>	23
3.0.13.3	<i>Repeat (Wiederholung)</i>	23
3.0.14	Wie wird Lernen effektiv?	24
3.15	Neurogerechtes Lernen mit Over.ALL	25
3.16	Was nehmen Sie jetzt mit?	27
4	Over.ALL – getting things really done.....	29
4.1	Toolset auf vier Säulen	29

4.0.2	Over.ALL ist Evolution	30
4.0.2.1	<i>Strang 1: Getting Things Done (GTD)</i>	30
4.0.2.2	<i>Strang 2: Digitalisierung</i>	31
4.0.2.3	<i>Strang 3: Agilität</i>	31
4.0.2.4	<i>Strang 4: Verhaltenspsychologie und Hirnforschung</i>	31
4.0.2.5	<i>Strang 5: „Kunst“ kennt wenig Routinen</i>	32
4.3	Getting Things Done	32
4.0.4	Die 5 Phasen ...	33
4.0.5	... in maximal 5 Minuten	33
4.0.6	... als Prinzip gebaut	34
4.0.7	... mit Tools (Werkzeugen)	35
4.0.8	... mit Wiedervorlagen und Checklisten	35
4.0.9	Mal SO ganz anders gesehen	36
4.0.10	GTD in der Kritik	38
4.11	Wieso wir unsere Aufgaben anhäufen	39
4.12	Was nehmen Sie jetzt mit?	41

5 Zeitmanagement: Alles als Irrtum?43

5.1	Lernen mit Prinzipien	44
5.2	Management von Aufgaben	45
5.0.3	Tage in Minuten teilen	45
5.0.4	Zum Abendbrot nach Hause	45
5.0.5	Tage thematisch ausrichten	46
5.0.6	Nicht ohne Notizbuch	46
5.0.7	Zu viel Kontrolle vermeiden	47
5.0.8	Kleine Aufgaben sofort erledigen	47
5.0.9	Einer Morgenroutine folgen	47
5.0.10	Aufgabenmanagement reicht auch nicht	48
5.11	Widerwille	48
5.0.12	Flow – nur Aktionen, kein Widerwille	49
5.0.13	Dem Willen auf die Spur kommen	49
5.14	Wirken im Lebensumfeld	51

5.15	Die Illusion des freien Willens: Wir sind unser Unterbewusstsein	53
5.16	Was nehmen Sie jetzt mit?	55
6	Over.ALL – die Fundamente.....	57
6.1	Ordnung muss sein	57
6.2	Ordnung durch „GRAB & CAPTURE“	58
6.0.3	Ordnung durch „CLEARING & DOING“	59
6.0.3.1	<i>CLEARING</i>	59
6.0.3.2	<i>DOING</i>	59
6.4	Der Over.ALL-Programmcode – in Schwung kommen	61
6.0.5	Wie ein Programm Code	62
6.0.6	Erforschen (EXPLORE)	63
6.0.7	Verdichten (CONDENSE)	64
6.8	Sind wir Computer?	64
6.9	Motivation – woher?	66
6.10	Was nehmen Sie jetzt mit?	67
7	Over.ALL – Wiederholen!	69
7.1	Agilität ist Exploration mit Irrtümern	69
7.0.2	Sechs Wege zu einem netten Nein:	70
7.0.3	Exploration mit Irrtümern: Parallelen der Agilität zu Evolution und Neurologie	71
7.0.3.1	<i>Exploration mit Irrtümern: Fallbeispiel Evolution</i>	71
7.0.3.2	<i>Exploration mit Irrtümern: Fallbeispiel frühkindliche Entwicklung</i>	71
7.4	Scrum – die Vorurteile	73
7.5	Und was ist mit Kanban?	75
7.0.6	Sie sind ein Team	75
7.0.7	Mit Nachteilen ...	76
7.0.8	... und Vorteilen	77
7.9	Design Thinking (DT)	77

7.0.10	Nachteile...	80
7.0.11	Vorteile...	81
7.0.12	Welche Schnittmenge ist gemeint?	81
7.13	Möglichkeiten ergreifen: Aktionspotenziale	82
7.14	Was nehmen Sie jetzt mit?	83
8	Over.ALL – DONE	85
8.1	Konfliktpotenzial	85
8.0.2	Binäre Checklisten	86
8.0.3	DONE binär gesehen	86
8.0.4	Das Wu-Wei-Prinzip	87
8.5	Listen schaffen Ordnung	87
8.0.6	Acht auf einen Streich	88
8.7	Die Over.ALL-Listen im Einzelnen	89
8.8	Wieso es uns schwerfällt, etwas NICHT zu tun	90
8.9	Wieso wir Konjunktive lieben – und sie unsere Welt modellieren	91
8.10	Was nehmen Sie jetzt mit?	95
9	Kein Wille, keine Aktion, kein Ergebnis	97
9.1	Liste 1: JETZT & ALS NÄCHSTES	98
9.0.2	Mit #TAGS Zeit sparen	99
9.0.3	Mit #TAGS Kontrolle behalten	99
9.4	Liste 2: ABWARTEN	100
9.5	Liste 3: Delegieren an sich selbst	100
9.6	Liste 4: Mehr als ITEMS sind PROJEKTE	101
9.0.7	Projektitis oder echte Projekte?	102
9.8	Liste 5: Man könnte mal ...	103
9.0.9	Die Schnittmenge zu „Agile“	104
9.10	Liste 6: Fest & getackert	105

9.0.11	Most Important First (MIP)	106
9.12	Liste 7: VOR- & NACH-SEHEN	107
9.0.13	Das Messie-Syndrom	107
9.14	Was ich nicht aufheben muss	108
9.0.15	Suchen lassen	109
9.0.16	Finden lassen	110
9.17	Menschen lieben Bezugspunkte	110
9.18	Was nehmen Sie jetzt mit?	113
10	Over.ALL – am Ball bleiben und durchsehen	115
10.1	DONE oder UNDONE?	115
10.0.2	Aus den Augen, aus dem Sinn?	116
10.3	Sechs Listen – und Variablen	117
10.0.4	Muster einer Checkliste	118
10.0.5	Täglich (an-)sehen	118
10.0.5.1	<i>Jetzt priorisieren</i>	119
10.0.5.2	<i>Im Sonderfall den Highlander nutzen</i>	120
10.0.6	Jetzt erst zuweisen	121
10.7	Wöchentlich prüfen	122
10.8	Ins Tun kommen	123
10.0.9	Gewohnheiten verhindern das Tun	124
10.0.10	Wir sind in einer Gewohnheitsschleife	125
10.11	Denkgewohnheiten sind Einstellungen – keine Werte	126
10.12	Die meisten Gewohnheiten ergeben einen Sinn	126
10.13	Gefangen im Loop – Routinen verstehen und verändern	127
10.14	Was nehmen Sie jetzt mit?	131
11	Wege und Auswege (wieder-) finden.....	133
11.1	Verzettelt?	133

11.0.2	Warum verzetteln wir uns?	134
11.0.3	Was tun gegen das Verzetteln?	134
11.0.3.1	<i>Zeitlimits setzen – für die eine Aufgabe</i>	135
11.0.3.2	<i>Störungen/Unterbrechungen vermeiden</i>	135
11.0.3.3	<i>Mit und an Ihren Listen arbeiten</i>	136
11.0.4	Als Fundament	136
11.5	Fokus gefunden!	137
11.0.6	Kriterien, Steuern, Leiten	138
11.0.7	Also hier schon DONE?	140
11.8	Was ist Wissen?	141
11.9	Was nehmen Sie jetzt mit?	145
12	Repeat and beat.....	147
12.1	Üben bildet Gewohnheiten	147
12.0.2	Neue Gewohnheiten	148
12.0.3	Reale Illusionen akzeptiert	149
12.0.4	Emotionen erzeugen?	150
12.0.5	Überfordert? Nein!	152
12.0.6	Gewohnheit als Sucht	152
12.0.7	Die Kehrseite der Gewohnheit	153
12.8	Von, zu und nach Scrum	154
12.0.9	Gemeinsamkeiten zwischen Scrum und Over.ALL	155
12.0.10	Unterschiede zwischen Scrum und Over.ALL	155
12.0.11	Upscaling/Ausbau	156
12.12	Von, zu und nach Kanban	156

12.0.13	Kanban ist skalierbar	157
12.0.13.1	<i>Vorteile von Kanban</i>	159
12.0.13.2	<i>Differenzen und Verbesserungen</i>	159
12.0.14	Die Sonderform: Design Thinking	160
12.0.15	Mischformen wirken	160
12.0.16	Emotionen und Informationen: die Schlüsselwort-Methode	161
12.0.17	Wieso die Schlüsselwort-Methode funktioniert	162
12.18	Was nehmen Sie jetzt mit?	164

13 Die Haltung zum Umgang erzeugt Stabilität . 167

13.1	Visualisierung	167
13.0.2	Radiale Darstellung	168
13.0.3	Lineare Darstellung	168
13.0.4	Formfreie Darstellung (fast)	169
13.5	Aktion(en)	170
13.0.6	Rüstzeiten	171
13.0.7	Rüstzeiten (Beispiel)	172
13.0.8	Termine	173
13.0.9	Ansichten wirken	173
13.0.10	Automatiken visualisieren	174
13.0.11	Lernen und Verstehen in Bildern	176
13.12	Verwechslungen vermeiden	176
13.0.13	Schädlich wirksam?	176
13.14	Ein- und Achtsam	179
13.0.15	Nach innen gerichtet ...	179
13.0.16	Die Mechanik drin	180
13.0.17	Achtsamkeit trainieren?	180
13.18	Kaizen ist auch drin	181
13.19	Wieso wir Bilder lieben	183
13.20	Was nehmen Sie jetzt mit?	185



Das ist Gerd. Gern ist Manager und hat schon einiges erreicht. Er sollte glücklich sein ...

Ist er aber nicht. Einiges läuft „rückwärts“. Er kann es sich nicht erklären.

**Arbeitet er nicht (lange) genug?
Arbeitet er an den falschen Themen?
Arbeitet er mit den richtigen Tools?
Oder arbeitet er für eine Null-Relevanz?**

Er steckt mitten in seinem T.I.L.T. Genau so wie er aussieht ist sein Arbeitsalltag. Angestrengt und gestresst den PC-Bildschirm anstarren. Dieses Gefühl von Handlungsunfähigkeit bis Ohnmacht.

T.I.L.T.

Über den Arbeitstag hinweg bleibt seine Stirn gerunzelt, sein Kiefer zusammengebissen und seine Schultern verkrampft.

Den ersten Durchbruch hat er allerdings schon geschafft: Er liest gerade (wie Sie) den Anfang dieses Buches, welches ein Kollege empfohlen hat.

Begleiten wir ihn auf seinem Erkenntnispfad, Over.ALL anzuwenden und seinen T.I.L.T. zu durchbrechen. Vielleicht lockern sich ja Kiefer, Stimmung und Schultern im Prozess auf...

3 T.I.L.T. – Ihre Motivation

Jeder echten Veränderung, und deshalb sind wir hier, geht ein zwingendes Ereignis voraus.

Ein T.I.L.T. .

Ich gehe davon aus, dass Sie als Leser dieses Buches an Ihrem persönlichen T.I.L.T. angekommen sind. Sie können ihn nicht greifen, nicht auflösen, nicht exakt beschreiben. Aber Sie spüren ihn: „So wie bisher kann es nicht weitergehen!“

3.1 Was ist das, ein T.I.L.T.?

Wie Sie sicher wissen, kommt das Verb „*to T.I.L.T.*“ aus dem Englischen und bedeutet „*kippen*“ oder „*neigen*“. Aber wissen Sie auch, was es im Poker-Spiel bedeutet?

Im Poker beschreibt T.I.L.T. eine Situation, in der ein Spieler in eine Verlustserie gerät. Aufgrund dieser Serie lässt seine Konzentration nach, er verliert seinen Fokus. Und plötzlich bestimmen negative Emotionen sein Spiel. Deshalb verliert er weiter und weiter und weiter ...

T.I.L.T. bedeutet im Poker-Spiel, dass sich die emotionale Stimmung dem Gefrierpunkt neigt. Stabilität kippt um in Frust. Frust jedoch ist, ebenso wenig wie Angst, ein guter Berater: Biochemische Reaktionen im Körper blockieren klare Gedanken und je weiter sich diese Kette fortsetzt, desto schlechter fallen Entscheidungen aus, desto größere Fehler schleichen sich ein und desto stärker leiden Fokus und Kreativität.

Warum denken Sie gerade an Ihre Arbeit?

3.0.2 Einen T.I.L.T. erkennen

Das Gefährliche an einem T.I.L.T. ist, ob beim Pokern oder im Beruf, dass man ihn so schwer erkennt und nur mit Widerwillen zugibt. Wie auch? Sie stecken ja mittendrin! Die moderne Medizin hat mehrfach bewiesen, dass Reflexe und Urtriebe wie Zorn und Ärger Ihr Verhalten schon beeinflussen, bevor Sie sich darüber bewusst werden.

Mit etwas Achtsamkeit kann die eigene Wahrnehmung jedoch überprüft werden, und zwar durch Indizien. Gehen wir dafür zurück an den Pokertisch: Ihre Alarmglocken sollten läuten, wenn Sie

- eine längere Verluststrecke verkraften müssen, wobei Ihre Einsätze nur noch in eine Richtung wandern, nämlich weg;
- das verlorene Geld um jeden Preis sofort zurückgewinnen wollen und mit schwachen Blättern „all-in“ spielen – oder umgekehrt;
- sich unnötigerweise in Raise- und Re-Raise-Kämpfe verwickeln;
- Emotionen ins Spiel kommen lassen und anfangen, Ihren Gegner zu beschimpfen;
- letztlich die objektive Distanz zum eigenen Spiel verlieren; Sie kommen oder sind in Rage, und egal, ob Sie aufhören oder weiterspielen – gewinnen werden die anderen.

Doch nun genug gepokert. Setzen wir uns zurück an Ihren Schreibtisch und fangen wir an, Ihren täglichen T.I.L.T. im Arbeitsleben zu erkennen und zu durchbrechen. **Setzen wir der Verlustserie ein Ende.**

3.0.3 Mit Over.ALL Ihren T.I.L.T. durchbrechen

Wie das geht? Die Antwort steht im Raum: Mit ganz viel Achtsamkeit und noch mehr Reduktion. Nach vielen Jahren Beobachtung und noch mehr Jahren Erkenntnis ist Achtsamkeit mein Werkzeug und Reduktion meine feste Überzeugung.

Und mit Over.ALL lernen Sie hier (m)ein agiles Arbeitsmodell, das auf dieser Überzeugung basiert und Ihnen hilft, nicht mehr unnötig zu „T.I.L.T.en“ und stattdessen die Dinge zu erledigen.

3.0.4 Ihren T.I.L.T. durchbrechen: über das Lernen

Bevor wir tief in die Over.ALL-Methode einsteigen, ist es mir wichtig, Ihnen ein paar unumstößliche Erkenntnisse aus dem Bereich des Lernens anzubieten. Ich werde dabei nicht zu sehr in die Tiefe gehen, aber tief genug, um Ihnen die Mechanik hinter der Over.ALL-Methode nahezubringen. Sie sollen etwas Nachhaltiges und Langfristiges davon haben, das Ihnen tatsächlich hilft.

3.5 Was ist Lernen?

Lernen ist ein psychologischer, erkenntnisschaffender Prozess, der während der Auseinandersetzung eines Individuums mit der Umwelt auftritt. Alles, was wir können und wissen, haben wir irgendwann gelernt: ob Fahrradfahren, Nähen, Bruchrechnen oder ein Smartphone zu bedienen – sogar das Lernen selbst. Manches lernen wir beiläufig, anderes müssen wir uns unter Anleitung schrittweise (hart) erarbeiten.

Dafür gibt es Bildungseinrichtungen wie die Schule. Nach wie vor finden sich in fast jedem Klassenzimmer Tischreihen, ein Lehrerpult und eine Tafel sowie der Lehrer. Zum Glück haben sich unsere Vorstellungen von Lehr- und Lernprozessen in neuerer Zeit grundlegend gewandelt und erweitert. Viele Schulen haben davon aber wohl zu wenig mitbekommen.

3.0.6 Lebenslanges Lernen

Es ist eine Tatsache, dass der Vorgang des Lernens mit einem formalen Bildungsabschluss nicht beendet ist. Ich sage gern: Das eigentliche Lernen beginnt erst jetzt! Lange galt Lernen als passiver Vorgang: Der Lernende nimmt das vom Lehrer vermittelte Wissen auf und speichert es in seinem

Gedächtnis. Heute wissen wir - die Lernforschung hat es belegt -, dass Wissen nicht einfach übertragen wird: Uns vermittelte Informationen werden in unserem Gehirn mit unserem individuellen Vorwissen verknüpft, bevor daraus neues Wissen entsteht, das flexibel auf neue Situationen anwendbar ist. Diesem veränderten Lernverständnis folgt zunehmend auch eine andere Auffassung vom Lehren, sprich: Wie muss Basiswissen überhaupt aufbereitet sein, damit der Prozess der Neubildung ins Rollen kommt?

3.0.7 Wertvolles Lernen

Die nächste Frage ist: Inwieweit ist das eigene Wissensfundament überhaupt anwendbar, also für den Prozess der Neubildung wertvoll? Durch das Beantworten dieser Frage soll der Zusammenhang zwischen der Over-ALL-Methode, Ihrem bisherigen Wissen und Ihrer Motivation, sich durch dieses Buch zu lesen, etwas deutlicher werden. Also: dazu später mehr.

Kennen Sie das aus Ihren letzten Schulungen auch? Der Frontalunterricht mit dem Lehrer als Wissensvermittler wird dem individuellen Lernprozess der Schüler nicht immer gerecht. Auch ist es immer mehr erwünscht, experimentieren zu dürfen. Gerade bei den agilen Methoden steht der Aspekt des Ausprobierens im Vordergrund und konnte eine erhebliche Popularität erlangen. Das funktioniert allerdings nur, wenn die umgebende Kultur Fehler und Irrtümer zulässt, Erkenntnisse fördert und immer wieder aktiv zu Iteration ermuntert.

3.0.8 Bedingungen für Lernerfolg

Was bedeutet das für die Schule und andere Bildungseinrichtungen, in denen das Lernen für viele Teilnehmer gleichzeitig organisiert werden muss, damit das System weiter funktioniert? Was wissen wir über die Erfolgsbedingungen des Lehrens und Lernens? Um gleich einen Bogen zu der hier vorgestellten Over-ALL-Methode zu schlagen: Es ist die Gleichrichtung. Diese findet sich in der hier vorgestellten Methode wieder, jedoch ergänzt

um die Stufe davor, die elementar wichtig ist: die richtige Granulierung dessen, was und wie ich lernen will.

3.0.9 Lernen ist Leben

Lernen ist ein lebensnotwendiger Prozess, da er es einem Individuum ermöglicht, sich an die jeweiligen Anforderungen und Bedingungen seiner Umwelt anzupassen. Dieser Prozess führt daher immer zu Veränderungen sowohl innerhalb des Subjekts als auch hin und wieder in seiner unmittelbaren Umgebung. Äußere Veränderungen treten auf, wenn der Lernende die Umgebung während des Lernprozesses manipuliert, z. B. wenn ein technisches Gerät auseinanderggebaut wird, um dessen Funktionsweise zu untersuchen, oder ein Text mit Markierungen und Notizen versehen wird.

Lernen basiert auf Erfahrungen und resultiert in Wissenserwerb und Verhaltensänderungen. Diese Veränderungen innerhalb des Individuums betreffen sein Denken, Fühlen und Handeln und tragen somit langfristig zur Persönlichkeitsentwicklung bei. Das Ergebnis erfolgreicher Lernprozesse ist die Erlangung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen – oder auch von Prozessen des Vergessens.

3.0.10 Könnte das Üben sein?

Der Begriff „Lernprozess“ umfasst alle Tätigkeiten des lernenden Individuums, die zu den Veränderungen beitragen. So beinhaltet er den Lernauslöser (siehe weiter unten), die Lehrperson, die Lernpartner und -gruppen, die Lernsituation, den Lernort, die Lerninhalte, die Lernstrategien und -methoden, die Lernmaterialien sowie die Lernresultate.

3.0.11 Man kann nicht nicht lernen

Es ist uns nicht möglich, einfach nicht zu lernen. Denn wir werden im Alltag täglich unzähligen Informationen und Fakten ausgesetzt, die auf uns einwirken, ohne dass wir uns wirklich davor schützen können: Werbepla-

kate, deren Inhalte wir im Vorbeigehen erfassen, oder Radiomeldungen, die wir unbewusst hören.

Das sind etliche Informationen, die wir größtenteils gar nicht bewusst wahrnehmen, aber dennoch im Unterbewusstsein abspeichern. Sie führen zu – wenn auch meist minimalen – Veränderungen in uns. Zudem ist unsere Umwelt ständig im Wandel, unser Lebensraum, unsere Beziehungen und auch wir selbst verändern uns andauernd. Daher ist es unerlässlich, dass wir auf all die sich wandelnden Bedingungen reagieren und uns anpassen. Und schon das ist Lernen – auf der ersten Stufe.

Genau deshalb möchte ich Sie mit Over.**ALL** dazu bringen, sich mithilfe dieses Buchs einige kleine, aber elementare Dinge anzueignen, die in den bekannten Bildungseinrichtungen nicht vermittelt werden.

3.0.12 Die Stufen des Lernens

Was hat das mit Lernen als solches zu tun?

3.0.12.1 Lernen, Stufe 1

In Anlehnung an Studien des Anthropologen Gregory Bateson können drei Stufen des Lernens unterschieden werden. Auf der ersten Stufe geschieht das Lernen lebender Systeme noch unbewusst. Hier wirken Rückkopplungen, die durch positives oder negatives Feedback die Entwicklung von Organismen und deren Selbsterhaltung zur Folge haben – wohlge-merkt: „zur Folge haben“, – heißt also „im Nachhinein“, denn bewusst wurde hier noch nichts bezweckt. Von wem denn auch ...?

3.0.12.2 Lernen, Stufe 2

Bewusstes Lernen ereignet sich erst auf der zweiten Stufe. Es ist wohl ausschließlich dem Menschen vorbehalten. Selbsterhaltung und Weiterentwicklung werden fortan gezielt betrieben. Das heißt, hier liegt eine intrinsische Motivation vor: Einzelne erweitern ihre individuellen Kompeten-

zen, und Organisationen verbessern Produkte und Prozesse im Konkurrenzspiel um Selbstbehauptung, weil sie es wollen.

Wenn das bewusste Lernen, Stufe 2 der Selbsterhaltung dient, ist es eigentlich unverständlich, dass Verhalten und Gewohnheiten, die sie gefährden, sich nur schwer verändern lassen. Offensichtlich geht es auf der zweiten Stufe des Lernens aber nicht nur um die Optimierung der Selbsterhaltung, sondern auch darum, etablierte Verhaltensmuster und Gewohnheiten zu erhalten, selbst dann, wenn sie sich als kontraproduktiv herausstellen. Das ist der Klebeffekt, der einem einmal erlernten Verhalten anhaftet. – Warum?

„*Individualität ist ein Resultat von Lernen 2. Ich bin meine Gewohnheiten*“, heißt es in der Fachliteratur. Wenn gelernte Verhaltens- und Denkmuster Identität ausmachen – sei es für Einzelne, sei es für Organisationen –, ist es kein Wunder, dass an ihnen festgehalten wird, auch wenn sie sich als gefährlich erweisen. Und hier setzt die Over.ALL-Methodik an.

3.0.12.3 Lernen, Stufe 3

Auf der dritten Stufe des Lernens geht es genau darum: Gewohnheiten und Routinen, Denk- und Verhaltensmuster, und das heißt: Identität zu verändern, anzupassen und im besten Fall zu verbessern. Lernen 3 bedeutet, komplexe (zwischenmenschliche) Beziehungen einzugehen, Verbindungen herzustellen und auch alte Verhaltensmuster kritisch zu hinterfragen. Was dabei erhalten wird, sind nicht etablierte Muster, sondern die Fähigkeit zur Verbindung selbst.

Und jetzt wird es interessant: Natürlich geschah auch das schon lange, bevor Selbsterhaltung bewusst betrieben wurde. Kooperation und Koevolution sind Phänomene, die zur Selbstorganisation lebender Systeme von Beginn an dazugehören. Doch bewusstes Lernen hat sich bisher überwiegend auf der zweiten Stufe des Lernens, **im Konkurrenzspiel**, zugetragen. Wovor wir in diesem Spiel zurückschrecken, ist das mit Bewusstsein

betriebene Lernen 3. Denn dazu müssten wir unsere Routinen und Gewohnheiten, dazu müssten wir unsere eigene Identität suspendieren.

Das kann oberflächlich niemand wirklich wollen. Aber wo steht geschrieben, dass ich ein (etabliertes) Verhalten, das sich im Laufe der Zeit als doch nicht so sinnvoll erwiesen hat, nicht durch ein neues, besseres ersetzen kann?

3.0.13 Die 3 R: Reflex, Realize, Repeat

Die 3 R, die ich hier kurz beschreibe, sollen nur einen Überblick über die sogenannten Lernauslöser geben. Lernauslöser sind Umstände, die ein Lernen überhaupt ermöglichen. In meinem Modell sind das der (schmerzhafte) Reiz (auch Reflex), das Realisieren von angenehm oder unangenehm und der Repeat, also das Wiederholen.

3.0.13.1 Reflex (Reiz)

Ein Reiz ist eine Einwirkung, die eine Reaktion auslöst. Mehr nicht. Ein Auslöser, der eine unbewusste Reaktion zu Folge hat. Hier wird unterschieden zwischen einer freiwilligen und einer unwillkürlichen Reaktion. Letztere ist eine bewusste Handlung, wobei bei einem Reflex diese Handlung wesentlich schneller und gesteuert von Körperfunktionen erzeugt wird. Diese folgen dabei aufgrund der körpereigenen Chemie zwei generellen Richtungen: entweder „hinzu“ oder „von ... weg“.

Letztendlich handelt es sich dabei um eine Motivation: Denken Sie an Ihre Kindheit, in der Sie (vermutlich aus Neugier) an eine heiße Herdplatte gefasst haben. Das hat einen Schmerz verursacht, der derart schnell gewirkt hat, dass Sie reflexartig die Hand weggezogen haben. Also „von ... weg“. Die Erfahrung in diesem Beispiel ist also Schmerz. Der ist unangenehm. Nachdem der Schmerz abgeklungen war, haben Sie die anderen Kinder, Ihre Freunde, gesehen, die auf dem Fahrrad umhergefahren sind und dabei Spaß gehabt haben. Das wollten Sie auch. Sie hatten es aber noch nicht gelernt. Also haben Sie ein Elternteil oder jemanden aus Ihrem Umfeld gebe-

ten, es Ihnen beizubringen. Es ist ihnen gelungen, weil Sie nicht aufgegeben haben. Nun konnten Sie gemeinsam mit Ihren Freunden herumfahren und auch Spaß haben. Das ist eine „*Hinzu-Bewegung*“, Sie hatten einen Antrieb.

Beides haben Sie gelernt. Und dieses Prinzip zieht sich wie ein roter Faden durch (fast) alle Lernprozesse – auch hier in der Over.**ALL**-Methode.

3.0.13.2 Realize (Realisierung)

Was ist Realisieren? Es ist ein Lernen durch Einsicht (kognitives Lernen), also der Gewinn einer Erkenntnis. Der Vorgang des Erkenntnisgewinns ist nach heutigen, wissenschaftlichen Ableitungen (Pädagogik, Verhaltensökonomie, Entscheidungsfindung) kaum vorhersehbar. Dafür ist dieses Forschungsfeld noch zu jung. Fakt ist: Eine Idee kommt (meist zu unvorhergesehenen Zeitpunkten), oder sie kommt nicht.

Einsicht kann z. B. durch mechanische Einflüsse (siehe Reiz, also Schmerzen) ausgelöst werden. Dieser Schmerz erfolgt von innen nach außen. Der umgekehrte Weg ist von außen nach innen. Das Außen triggert dann das Innen. Es sind bisher keine Fälle bekannt, in denen ein Erkenntnisgewinn, also der echte Zuwachs an neuem Wissen, aus dem Nichts entsteht. Die belegte Tendenz geht in die andere Richtung, dass immer schon etwas „*da*“ sein muss, DAMIT aus diesem und dem Neuen etwas abgeleitetes Neues entsteht. Deshalb heißt es auch „Erkenntnis-Gewinn“.

3.0.13.3 Repeat (Wiederholung)

Warum ist das Wiederholen im Modell Over.ALL wichtig? Es geht darum, dass Sie mit dieser Methode Ihr Verhalten, WIE Sie mit Dingen, Arbeit, Aufgaben etc. umgehen, ändern bzw. beeinflussen können. Wie schon gesagt, ist Lernen nach neueren Erkenntnissen der Hirn- und Lernforschung eine aktive Verhaltensänderung. Wobei ich genau weiß, dass keiner gerne sein Verhalten ändert, bloß weil es so gesagt oder gewünscht wird. Das reicht nicht.

Begründung: Wir alle haben eine eigene Geschichte, eine eigene Vergangenheit. In dieser Vergangenheit haben wir Verhaltensmuster erlernt, die (in der Vergangenheit) funktioniert haben. Der Trugschluss ist: Die Umstände, die Anforderungen und die Erwartungen haben sich zum Teil drastisch verändert. Unser Wissen, WIE wir mit den Dingen umgehen, ist aber (etwas einfach gesagt) stehengeblieben.

Das haben Sie bemerkt! Und Sie wissen, dass sich dieses alte Wissen früher zwar bewährt hat, jetzt aber nicht mehr passt oder erweitert werden sollte. Damit haben Sie Ihren „Schmerz“ als Auslöser, haben die Erkenntnis gewonnen, dass ein Handlungsbedarf besteht, und wollen (selten müssen) etwas ändern. Da wir aber über Verhalten sprechen, ist es logisch, dass ein erweitertes Verhalten nicht nur ausprobiert, sondern auch wiederholt werden muss. Dazu biete ich Ihnen eine Effektivitätsbetrachtung an.

3.0.14 Wie wird Lernen effektiv?

Beim Lernen spielen unsere Sinnesorgane eine entscheidende Rolle – je mehr Sinnesorgane beim Lernprozess angesprochen werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass wir uns das Erlernte langfristig merken. Somit spielen die Lernmethode und die Intensität beim Lernen eine entscheidende Rolle.

Folgende Aufstellung zeigt, wie die Informationsaufnahme im Verhältnis zur Wahrscheinlichkeit des Merkens stehen. Und darauf basiert auch die Over.ALL-Methode: auf dem ganzheitlichen Lernansatz. Sie werden es erkennen.

Die Wahrscheinlichkeit des Merkens basiert auf der parallelen Verdichtung in der Informationsaufnahme.

Neues nur hören	=> 20 %
Neues nur sehen	=> 30 %
Neues sehen + hören	=> 50 %
Neues selbst nacherzählen/erklären	=> 70 %
Neues selber machen	=> 90 %
selber machen + oft wiederholen	=> 100 %

Deshalb ist es so wichtig, dass Wissen nicht nur vermittelt wird, sondern dass es durch den „Lernenden“ auch gleich zur Anwendung kommt. Je häufiger wir das Erlernete anwenden und wiederholen, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dieses Wissen, diese Fertigkeiten wieder zu vergessen. Das beste Beispiel hierfür ist Radfahren, Autofahren oder Schwimmen. Wenn man diese Fertigkeiten erst einmal beherrscht, kann man sie praktisch nicht mehr verlernen.

„Erst etwas Altes weggeben, dann erst was Neues begreifen, in die Hand nehmen oder umsetzen.“

3.15 Neurogerechtes Lernen mit Over.ALL



Wie sich agil lernen und ein T.I.L.T. beheben lässt, greife ich nicht einfach aus der Luft. Die Erkenntnisse und vorgeschlagenen Methoden dieses Buches fußen auf wissenschaftlichen Grundlagen. Darum ist **Over.ALL** für die Menschen gemacht, denn das Konzept ist entsprechend der Architektur unseres Gehirns aufgebaut. Nehmen wir die 3 R: Was zunächst nach neuesten agilen Forschungsergebnissen klingt, sind tatsächlich schon lange bewiesene Grundlagen des Lernens. Veranschaulichen wir das anhand der klassischen Konditionierung nach Pawlow, einem der bedeutsamsten Experimente der Psychologie.

Pawlow hatte einen Hund. Diesen versorgte er jeden Tag mit Futter, wobei kurz vor dem Reichen des Fressnapfs eine Klingel ertönte. Dieser Vorgang wurde wochenlang wiederholt. Am Ende ließ sich feststellen, dass der Organismus des Hundes gelernt hatte, bereits beim Klingeln reflexartig an Futter und Fressen zu denken. Hormondrüsen im Bauch haben schon beim ertönen der Klingel Hormone abgesondert, die sonst nur beim Anblick von Fressen abgegeben werden. Wie konnte das sein?

Zu aller Anfang musste ein Reiz gesetzt werden – die Klingel. Auf jeden Reiz ist auch eine Reaktion erfolgt (vom Hund), welche durch das Reichen des Futters folgende war: „*Ich gehe jetzt fressen.*“ Wie wir weiter oben gesehen haben, kann es sich hierbei auch um einen Reflex handeln. Dieser kann sich „*auf etwas zu*“ oder „*von etwas weg*“ bewegen. In diesem Fall hat sich der Hund in Richtung des Auslösers bewegt, weil er dadurch Wohlgefühl erwartet hat.

Nun kommt das zweite R ins Spiel: das Realisieren. Durch das Fressen realisiert der Hund: „*Das Essen schmeckt*“ oder „*Ich werde satt*“, also eine positive Realisation bzw. Reaktion. Hiermit hat der Hund eine Erkenntnis gewonnen: Es klingelt (eine vermutlich unterbewusste Wahrnehmung), mir wird Fressen gereicht und mir geht es dadurch gut.

Da sein Verhalten bzw. Reflex (erstes R) ein positives Feedback gefördert hat, wird es repetiert. In diesem Fall lernt der Hund nicht aktiv, sondern wird durch den Menschen dazu gebracht zu lernen. Indem das Herrchen zu jeder Fütterung die Klingel ertönen lässt, werden durch Repetieren (drittes R) immer wieder die ersten beiden R wiederholt. Der wohltuende Prozess wird vom Hund verinnerlicht – und er hat das Verhalten erlernt. Klassisch wurde er nach Pawlow konditioniert.

Nun sind Sie und ich keine Hunde. Unsere Biologie ähnelt sich allerdings sehr stark. Darum arbeiten wir in Over.ALL mit Grunderkenntnissen wie diesen, um optimale Ergebnisse zu fördern. Immer wieder werden wir in diesem Buch wissenschaftliche Einschübe wie diesen haben, um auch das zu entdecken und zu erfahren, was hinter unseren geliebten agilen Methoden steckt.

3.16 Was nehmen Sie jetzt mit?

Am Ende jedes Kapitels finden Sie eine kurze Zusammenfassung. Over.ALL können Sie als ein Toolset bzw. einen Werkzeugkasten verstehen, die Ihnen jegliche Erkenntnisse und Werkzeuge in die Hand legen, welche Sie für wirklich agiles Arbeiten benötigen. In Sektion 2 werden die Kapitel aus Sektion 1 aus einer wissenschaftlichen Perspektive wiederholt, damit Sie sich die Tools und Erkenntnisse der ersten Kapitel besser einprägen.

In Sektion 1, Kapitel 1 haben Sie folgende Erkenntnisse und Methoden kennengelernt:

- ◆ was man unter einem T.I.L.T. versteht
- ◆ wie sich ein T.I.L.T. erkennen lässt
- ◆ wie sich mit Lernen bzw. neuen Gewohnheiten ein T.I.L.T. überwinden lässt
- ◆ Lernen als lebenslanger, erkenntnisschaffender Prozess – das Mittel der Wahl gegen einen T.I.L.T. (Lernen ist Leben)
- ◆ die drei Stufen des Lernens
- ◆ die 3 R: Reflex, Realize und Repeat
- ◆ effektives Lernen durch Informationsverdichtung
- ◆ Konditionierung nach Pawlow



Gerd hat erkannt: Er steckt im T.I.L.T. Und rutscht die Verlustserie / Abwärtsspirale mit Karacho herunter. Aus seiner Ohnmacht bricht er kurzerhand aus und macht sich einen Kaffee: Jetzt geht's an die Arbeit. Auf die freut er sich zwar noch nicht, in seinem Schädel pocht je-doch nur 2 Fragen: „Was ist das für ein komi-sches Wort?“ und „Wie durchbreche ich den T.I.L.T.?“

4 Over.ALL – getting things really done

Seit Jahrzehnten werden Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter in Zeit- und Task-Management-Seminare geschickt, um etwas zu lernen. Leider aber viel zu oft, um daheim, am Arbeitsplatz oder in der (eigenen) Bildung frustriert festzustellen:

Nein, es passt nicht. Nicht zu mir, nicht zu meinem Leben. Und hier setzt Over.ALL an.

Over.ALL ist ein effektives Arbeitsmodell, mit dem Sie Ihre „Dinge“ vollständig und einfach erledigen können. Und das in nur sieben Minuten pro Tag. Eines der obersten Prinzipien ist, nicht über eine Aufgabe zu schreiben, sondern diejenige Aufgabe konkret zu definieren, die als Nächstes kommt. Werden diese Aufgaben dann automatisch sortiert, entsteht ein Überblick – daher der Name: Over.ALL.

4.1 Toolset auf vier Säulen

Das Over.ALL-Prinzip könnte als starre Methode verstanden werden – ist es aber nicht. Es könnte als Zeitmanagement ausgelegt werden – ist es aber erst recht nicht. Over.ALL ist ein Toolset, das auf vier elementaren Gedanken basiert, die als Ich-Botschaft und damit klar mit dem Fokus auf meine Person formuliert sind. Denn nur „*ich*“ kann ohne Hintergedanken

- **managen**, was ich unabhängig beherrschen und steuern kann;
- Dinge **tun**, deren Eintrittswahrscheinlichkeit sehr hoch ist;
- **verändern**, was nicht bereits Geschichte ist;
- Aufgaben **delegieren**, von denen ich weiß, dass diese erledigt (DONE) zurückkommen.

Denkfrage: Versuchen Sie einmal, sich selbst zu betrügen oder Hintergedanken zu hegen. Das funktioniert eigentlich nicht, denn Betrügen setzt

ein Nichtwissen voraus und Hintergedanken ein Ignorieren dessen. Beides sind Umstände in Ihrem Kopf, also bereits existent und auf der Basis von Denken ein bewusster Vorgang.

4.0.2 Over.ALL ist Evolution

Doch fangen wir einmal vorne an. Over.ALL ist eine Evolution, aber im Unterschied zu anderen Systemen nicht die Evolution eines Stranges, sondern die integrierte Evolution mehrerer Stränge zu einem Ganzen.

4.0.2.1 Strang 1: Getting Things Done (GTD)

Getting Things Done (GTD) ist eine etablierte Selbstmanagement-Methode von David Allen. Sie wird auch als die 4. Evolution des Zeitmanagements bezeichnet und ermöglicht ihren Nutzern effizientes und belastungsfreies Arbeiten. Der GTD-Workflow folgt diesem Schema:

- **Sammeln:** Sammeln Sie an wenig Orten alles, was auf Sie einströmt. An einem Ort. Nutzen Sie dazu Listen.
- **Verarbeiten:** Entscheiden Sie regelmäßig und diszipliniert für alles, was Sie gesammelt haben, ob Sie etwas damit tun müssen oder wollen. Sortieren Sie alles Unwichtige aus.
- **Erfassen:** Schreiben Sie die Tätigkeit auf, die sofort erledigt werden soll, und zwar so, dass Sie nicht noch einmal darüber nachdenken müssen, um was es geht bzw. wie Sie damit anfangen.
- **Organisieren:** Erfassen Sie alles am richtigen Ort eines vertrauenswürdigen Systems (Ablage, Wiedervorlage, außerhalb Ihres Kopfes).
- **Durchsehen:** Stellen Sie durch regelmäßige Durchsicht sicher, dass Ihr System aktuell und gepflegt ist. Sie wollen sich darauf verlassen. Verwenden Sie hierzu aber nicht zu viel Zeit.
- **Erledigen:** Entscheiden Sie basierend auf Ihrer Umgebung, der verfügbaren Zeit, Ihrer Energie und schließlich der Priorität, was Sie als Nächstes tun werden. Machen Sie dabei Pausen und

planen Sie Puffer mit ein. Verschieben Sie nichts, machen Sie es einfach DONE.

4.0.2.2 Strang 2: Digitalisierung

GTD zeigt insgesamt in eine sinnvolle Richtung. Es strebt an, den gesamten Alltag einer Person u. a. mit kontextbezogenen Aufgabenlisten zu erfassen. Der Nutzer soll alle anstehenden Tätigkeiten in einem Verwaltungssystem ordnen und dadurch den Kopf freibekommen für Wichtigeres. Dinge sollen erledigt werden, ohne befürchten zu müssen, andere Aufgaben zu vergessen oder den Überblick zu verlieren. Doch im Digitalzeitalter setze ich dabei nicht mehr auf Listen, sondern auf spezielle, frei verfügbare Software.

4.0.2.3 Strang 3: Agilität

Mit Over.ALL erweitere ich das GTD-Prinzip, indem ich die drei gängigsten agilen Frameworks Scrum, Kanban und DT integriere und den Anwender noch stringenter in einen tatsächlich erreichten Normalzustand DONE setze.

4.0.2.4 Strang 4: Verhaltenspsychologie und Hirnforschung

Als Evolution steht Over.ALL für eine alltagstaugliche Robustheit, ausgeprägt durch valide Erkenntnisse der modernen Verhaltenspsychologie, erprobte Lerntechniken und aktuellen Ergebnissen aus Studien der Hirnforschung.

Lassen Sie mich diesen Aspekt anhand des Beispiels „*Aktionsliste*“ an dieser Stelle bereits ein wenig vertiefen. Mit Over.ALL formulieren Sie Ihre „*nächsten Aktionen*“ so, dass die damit verbundenen Aufgaben ohne nochmaliges Nachdenken direkt begonnen werden können. Ein Beispiel: „*Belege im Büro zusammensuchen*“ anstatt einer GTD-Formulierung „*Steuer machen*“. Allein durch die Formulierung läuft im Kopf ein anderes Verhaltensprogramm ab, das wesentlich einfacher und emotional stressfreier ist. Dabei ist der Meta-Begriff „*Steuer machen*“ streng genommen keine Aktion, sondern ein Projekt (siehe Projektliste). Wir Menschen neigen dazu, mit der-

artigen Meta-Begriffen zu hantieren, ohne genau zu wissen, was sie im Detail bedeuten.

4.0.2.5 Strang 5: „Kunst“ kennt wenig Routinen

Üblicherweise versucht das herkömmliche Management, Innovationen durch eine strukturierte Vorgehensweise zu erreichen – selbst das kreative Denken wird geplant.

Demgegenüber steht die Art und Weise, wie Künstler vorgehen: intuitiv und experimentierend. Over.ALL ist das auch: Nur in Experimenten lässt sich validieren, ob etwas funktioniert und somit gut ist. Ein Maler übermalt Bilder mehrmals, bis er mit dem Ergebnis zufrieden ist. Ein Schriftsteller schreibt oftmals mehrere Versionen, bevor die Endfassung steht. Musiker spielen Stücke jedes Mal anders. Dabei beherrschen Künstler ihr elementares Handwerkszeug intuitiv – was sie in die glückliche Lage versetzt, sich im kreativen Experiment keine Gedanken mehr über dessen Handhabung machen zu müssen.

Genauso will ich Sie mit Over.ALL inspirieren, die kleinsten Teile Ihres Vorgehens so weit zu verstehen, dass diese automatisch ablaufen. Damit Sie mehr Zeit und Energie für das Wesentliche haben und MIT, anstatt oft und wiederholt AN den Werkzeugen zu arbeiten.

Die wenigen Werkzeuge, die Sie hierfür benötigen, stelle ich Ihnen im Laufe des Buches vor. Das Erlernen kann ich Ihnen leider nicht abnehmen.

4.3 Getting Things Done

GTD beginnt damit, alle offenen Baustellen aufzuschreiben, die als „lose Enden“ bezeichnet werden. Darunter fallen laut David Allen (s. o.), alle Tätigkeiten, Ziele, Projekte und Verpflichtungen, welche unerledigt sind. Ausnahmslos alle losen Enden werden erfasst und in das System eingebunden. Ansonsten funktioniert GTD nicht. Und damit hören die Gemeinsamkeiten auch schon auf, denn die Over.ALL-Methode nutzt einerseits das theo-

retische GTD-Fundament, andererseits habe ich es um agile Vorgehensmodelle ergänzt, ohne deren Nachteile in dieses Modell mitzuführen.

4.0.4 Die 5 Phasen ...

Alle gesammelten Elemente, deren Bewältigung aus mehr als einer Aktion besteht, werden als Projekt bezeichnet. Zwei Beispiele für ein Projekt im Sinne von GTD wären zum einen „*Termin mit Herrn Müller in der Kantine vereinbart*“ oder zum anderen „*Diplomarbeit abgegeben*“. Das nicht so umfassende Projekt „*Termin mit Herrn Müller in der Kantine vereinbart*“ besteht aus mindestens zwei Tätigkeiten, nämlich „*Herrn Müller anrufen*“ und „*Tisch für zwei Personen in der Kantine reservieren*“.

Für jedes Projekt muss immer der jeweils nächstmögliche physische Schritt definiert und formuliert werden und auf der Aktionsliste ggf. unter einem konkreten Kontext erscheinen. Dies ist die sogenannte „*nächste Aktion*“. Das soll garantieren, dass kein unbemerkter Stillstand für ein Projekt entsteht. Die Tätigkeit „*Herrn Müller anrufen*“ ist die „*nächste Aktion*“ des Projekts „*Termin mit Herrn Müller in der Kantine vereinbart*“ und würde im obigen Beispiel der Kontextliste „*Telefon*“ zugeordnet. Alle Projekte werden auf der oben genannten Projektliste erfasst.

4.0.5 ... in maximal 5 Minuten

Bei der Bewältigung der Tätigkeiten sollte die „*Max.-5-Minuten-Regel*“ berücksichtigt werden: „*Dauert eine Tätigkeit weniger als 2–5 Minuten, sollte sie umgehend erledigt werden*“. Die starre Regel aus der GTD-Vorlage „*2 Minuten*“ ist aber etwas zu straff, weil das Wiederfinden (auch das mentale Umschalten im Kopf) nicht berücksichtigt ist. Diese mentalen „*Rüstzeiten*“ werden später noch behandelt.

Projekte, bei denen eine Tätigkeit erst in Zukunft möglich ist, werden in einer Wiedervorlage, z. B. einer Wiedervorlagen-Mappe, verankert. Projekte oder Tätigkeiten, denen man im Augenblick nicht bewusst nachgeht, die

künftig aber interessant sein könnten, werden als „*vielleicht, irgendwann, später*“ kategorisiert und als Ideen aufbewahrt.

Die Pflege des Systems erfolgt rollierend mittels einer regelmäßigen und ausführlichen wöchentlichen Durchsicht. Damit werden die Übersicht über die Aufgaben und die Vollständigkeit des Systems sichergestellt. Termine des Kalenders werden geprüft, Erinnerungen (Kalender, Listen) geschrieben, der Fortschritt der Projekte begutachtet und neue notwendige Tätigkeiten in das System hinzugefügt.

Das operative, grundlegende GTD-System kann durch weitere Listen (nicht zu verwechseln mit der oben erklärten „*Kontextliste*“) ergänzt werden. Hier kann beispielsweise eine Liste mit langfristigen Zielen erstellt werden, wobei es sich um die sogenannten höheren Fokusebenen handelt (dazu später mehr).

Sofern diese Liste genutzt wird, kann bei der Wochendurchsicht geprüft werden, ob alle hinzugekommenen Projekte mit den eigenen langfristigen Zielen noch im Einklang stehen. Es wäre auch eine Liste mit routinemäßigen Tätigkeiten denkbar, wie zum Beispiel „*Büropost zum Sammelkorb bringen*“ oder „*Eintrag ins Fahrtenbuch schreiben*“. Ebenso sind Checklisten empfehlenswerte Ergänzungen.

4.0.6 ... als Prinzip gebaut

Die Prinzipien der Over.ALL-Methode sind keine Dogmen, sondern sollen als Leitfaden verstanden werden, der Ihr Denken in eine bestimmte Richtung (hier: DONE) lenken soll. Eines der wichtigsten Prinzipien ist: **Dinge NICHT zu tun**. Nicht alles, was wir glauben, tun zu müssen, bringt uns unseren übergeordneten Zielen (wirklich) näher.

4.0.7 ... mit Tools (Werkzeugen)

Grundsätzlich ist für die Anwendung von GTD kein Computer notwendig. Im englischsprachigen Raum sind besonders beliebte Materialien zur Umsetzung:

- das klassische Notizbuch
- der Hipster PDA
- der Karteikasten „43folders“

Bei der **Over.ALL-Methode** wird konsequent auf Computerunterstützung gesetzt, die hier später noch beschrieben wird.

Vorab: Nicht das mächtigste System gewinnt, sondern das, welches Sie am Schreibtisch und im Privaten am besten unterstützt. Ein System, das alle Bereiche gleichermaßen weit abdeckt; das schlank und dennoch so flexibel ist, dass es alles abbildet und über alle technischen Möglichkeiten verwendbar ist. Das gibt es – lösen Sie sich einfach mal von langen Feature-Listen und dem wahrgenommenen Gigantismus bekannter Tools.

4.0.8 ... mit Wiedervorlagen und Checklisten

Ablagen und Archive sind kein Hexenwerk. Wenn Sie sich künftig an diese (besser Ihre eigenen) Regeln halten, wird Ihr Archiv ein wertvoller und vor allem verlässlicher Helfer:

- Planen Sie Ihre Ablagesystematik von vorneherein so, dass Sie nicht schon in einem Jahr logische oder physikalische Platzprobleme bekommen.
- Entwerfen Sie keine zu komplizierten Ablagestrukturen. Sie selbst, Kollegen, Partner oder Mitarbeiter sollten damit problemlos umgehen können.
- Sortieren Sie abzulegende Dokumente regelmäßig ein. Terminieren Sie diese Aufgabe in Ihrem Kalender.
- Sortieren Sie Altlasten regelmäßig aus. Werfen Sie Überflüssiges

weg. Bringen Sie abgeschlossene Vorgänge ins Archiv.

Halten Sie Ablagevorgaben penibel ein. Und legen Sie generell nichts doppelt ab. Zu groß ist die Gefahr der Redundanz. Reduzieren Sie vorhandene Ablagebehältnisse auf ein funktionales Minimum. Wenn Sie also auf eine leere Liste stoßen, warum nicht diese Liste auflösen?

Verhindern Sie das Entstehen von „*Bermuda-Haufen*“: Versehen Sie Aufgaben, die Sie nicht direkt erledigen können, sofort mit entsprechenden Kennzeichen, einem Erledigungstermin, und legen Sie sie in Ihr Archiv. Hüten Sie sich vor Listen wie „*Wichtig*“, „*Verschiedenes*“ oder „*Demnächst*“. Einerseits sind das keine brauchbaren Listen, andererseits werden hier Attribute mit Containern verwechselt. Und: Diese Stilblüten haben die Eigenschaft, täglich und unaufhörlich zu wachsen, bis niemand, auch Sie nicht, mehr im Detail weiß, woraus sie eigentlich bestehen.

4.0.9 Mal SO ganz anders gesehen

Der 180-Grad-Dreh macht den Unterschied: Nehmen Sie sich eine beliebige Liste, sortieren Sie diese so, dass der älteste Eintrag oben steht, oder nehmen Sie einen Stapel und legen Sie ihn um 180 Grad gedreht vor sich auf den Schreibtisch, sodass nun der „*Bodensatz*“ oben liegt, mit der Rückseite zu Ihnen. Dieser Dreh hat noch eine Bedeutung: Denken Sie erst darüber nach, was Sie in den Müll entsorgen können. Hierdurch entstehen für Sie zwei entscheidende Vorteile:

- Erstens ist es einfacher, ältere Dinge zu entscheiden. Erfahrungsgemäß hat sich so einiges auch bereits von selbst erledigt.
- Zweitens können Sie sich auf diese Weise ganz auf jeweils ein Ding, einen Vorgang, eine Aufgabe oder ein Dokument konzentrieren – ohne das eher demotivierende Wissen um das, was noch alles auf Sie wartet.

Jetzt beantworten Sie stur, mit stoischer Ruhe und konsequent diese drei Fragen:

- Ist es noch relevant? Wenn nicht: Werfen Sie es direkt und ungelesen in den Papierkorb.
- Verlangt es nach einer Aktion? Dann können Sie es entweder sofort delegieren, sofort selbst erledigen (gilt für alle Aktivitäten, die Sie nicht mehr als drei Minuten Zeit kosten) oder sofort einen Erledigungstermin dafür festlegen. Aber bilden Sie an dieser Stelle keinen neuen To-do-Stapel! Machen Sie sich einen Erledigungsvermerk in Ihrem Zeitplaner, und legen Sie das Dokument selbst dorthin ab, wo es hingehört.
- Verlangt es JETZT keine Aktion, soll aber aufgehoben werden? Solche Objekte etikettieren Sie direkt an den Ort, an den sie gehören. Gibt es diesen Ort, das Attribut, den #TAG nicht, dann schaffen Sie ihn. Die einzige Alternative (im Zweifel): Sie entscheiden sich nun doch fürs Wegwerfen.

Und? DONE.

Das System funktioniert hervorragend, solange Sie alle Dinge stur der Reihe wirklich sofort verarbeiten. Es dürfen sich keine neuen Nebenstapel bilden. So können Sie diese Arbeit auch zwischendurch erledigen und jederzeit unterbrechen.

Wenn das Ihr Ziel ist: weniger Arbeit, weniger Lärm: Stressabbau (z. B.) im Job:

- Setzen Sie sich machbare Ziele: Wissen Sie jeden Morgen, was die Ziele für Ihren Tag sind?
- Planen Sie Ihren Tag: Planen Sie schon am Abend für morgen oder spätestens am Morgen des Tages?
- Setzen Sie Prioritäten: Entscheiden Sie aktiv, was Ihnen wichtig ist? Und halten sich auch daran?

- Sportliche Übungen und Ernährung: Sorgen Sie durch Sport und gesunde Ernährung für Ihre geistige und körperliche Fitness?
- Lernen und Wachsen: Nutzen Sie Ihr Gehirn wie einen Muskel und trainieren Sie es mit anspruchsvollen Aufgaben?
- Nehmen Sie sich Zeit: Nehmen Sie sich Zeit für die wichtigen Menschen in Ihrem Leben? Nehmen Sie sich Zeit für die richtigen Kollegen und Geschäftspartner? Haben Sie auch Zeit für Ihre Familie und Ihre Liebsten?
- Tun Sie das, was Ihnen wirklich hilft, das Wichtige zu erledigen?
- Tun Sie die richtigen Dinge, damit diese Aufgaben erledigt werden? Oder vertrödeln Sie Ihre Ressourcen wie z. B. Zeit?

Sofern Sie diese einfachen Reflektionen – sie sind das wirklich effektive Handwerkszeug – konsequent und beherzt einsetzen, kommen Sie weiter: als bisher.

4.0.10 GTD in der Kritik

Es existieren keine empirischen Studien, welche die Wirksamkeit der GTD-Methode nachweisen könnten. Ein wissenschaftlicher Artikel aus dem Jahr 2008 in der Zeitschrift Long Range Planning von Francis Heylighen und Clément Vidal der Freien Universität Brüssel zeigte aber, dass „(...) *aktuelle Erkenntnisse der Psychologie und Erkenntniswissenschaften die Empfehlungen für GTD unterstützen und erweitern*“. Das war 2008 – vor 11 Jahren. In seinem E-Book „Zen-To-Done“ kritisiert Leo Babauta, dass GTD im Kern zwar ein lobenswerter Ansatz sei, er aber eine übervolle, unstrukturierte Abfolge von Gewohnheitsänderungen mit zu wenig Gewicht auf das Handeln und die Persönlichkeit des Einzelnen darstelle. Hierdurch werde mehr Stress erzeugt als abgebaut.

Das ist m. E. zu einseitig gesehen und spiegelt eine Ungeduld gegenüber dem Gelingen wider, wenn für die Einführung zu wenig Zeit als Ressource angesetzt wird. Die Over.ALL-Systematik kann nur iterativ, also stetig wachsend etabliert werden.

Auch wird von Autor Cory Doctorow nach zehn Jahren Anwendung der Methode GTD das Fazit gezogen, GTD mache zwar produktiver, erschwere es aber gleichzeitig, neue Dinge ohne offensichtlichen Wert auszuprobieren. Im Gegensatz dazu ist Over.ALL erweitert worden, um genau diese Freiräume für Kreativität zu schaffen. Somit stellt Over.ALL eine sinnvolle Weiterentwicklung dar.

„Erst etwas im Prinzip beherrschen, dann damit routiniert und sicher arbeiten, ohne darüber zu denken.“

4.11 Wieso wir unsere Aufgaben anhäufen

Es gibt evolutionsbedingt gute Gründe, weshalb wir unsere Aufgaben anhäufen bzw. nicht gut mit Aufgabenbergen klarkommen. Schuld ist daran die *Conditio Humana* – unser Vermögen, die Welt zu abstrahieren und uns selbst als Beobachter in ihrem Kontext zu betrachten.

Als Menschen verfügen wir so über die einmalige Fähigkeit, über unser selbst zu sinnieren und uns Gedanken über uns zu machen, also quasi über denjenigen, der sich die Gedanken macht. In anderen Worten ist unsere Selbstreflexion im Tierreich eine einzigartige Eigenschaft.

Bestimmte Tiere zeigen Anzeichen dieser Selbsterkennung bzw. -reflexion. So können sich einige große Affenarten bspw. selbst im Spiegel erkennen. Gleiches scheint u. a. für Elefanten und auch Wale zu gelten. Diese Tiere erkennen dann folgerichtig, dass kein fremdes Tier vor ihnen steht, sondern sie selbst. Selbsterkennung.

Ein Grundpfeiler des GTD ist nun, Aufgaben „*gehirngerecht*“ zu formulieren. Greifen wir das Beispiel oben auf: „*Steuer machen*“ ist eine Abstraktion, zu der nur wir Menschen fähig sind. Die meisten Tiere könnten nicht weiter denken als „*Belege zusammensuchen*“, denn damit hätten sie eine konkrete Tätigkeit vor Augen. Wer sich Gedanken über die Steuer macht, bewegt sich auf der sogenannten Meta-Ebene.

In unserer heutigen Welt ist es nun so, dass viele Aufgaben und Berufe abstrakt sind. Dass wir einer „echten“ Tätigkeit nachgehen, ist eher selten der Fall. Und aus genau diesem Grund häufen sich unsere Aufgaben: Unser konkretes Gehirn kommt mit unkonkretem „Geschwätz“ schwer zurecht. Viel besser ist es, eine genaue Tätigkeit bzw. Aktion vor Augen zu haben.

Ein Landwirt weiß, dass er seine Felder bestellen muss. Er hat sich selbst bildlich vor Augen, wie er mit dem Traktor die Felder abfährt und seine Arbeit verrichtet. Ein Marketingbeauftragter in einer Agentur hat hingegen viel abstraktere Aufgaben: *„Marketingkampagne für Unternehmen XY erstellen.“* Hier sind Hunderte kleinere Aufgaben mit inbegriffen.

Jetzt kommt der Knackpunkt: Jede Aufgabe und To-do-Liste lässt sich auf kleine, „echte“ Tätigkeiten herunterbrechen. Selbst das Erstellen der Marketingkampagne kann in kleine Schritte unterteilt werden. Kommt man dann jedoch bspw. beim Punkt *„Werbeplakat erstellen“* an, ist die Aufgabe wieder abstrakt – weshalb das Konzept Over.ALL für Abhilfe sorgt.

Die folgende Geschichte beschreibt das menschliche Problem der Abstraktion bildlich: Ein Mann und ein Pferd laufen durch einen dichten Wald. Der Mann hat riesige Angst und Panik steigt in ihm auf: *„Ich kann kaum zwei Meter weit sehen, was machen wir nur hier?“* Das Pferd antwortet gelassen (unfähig, zu abstrahieren und die Meta-Ebene zu erfassen): *„Kannst du deinen nächsten Schritt sehen?“*

„Ja.“

„Dann geh immer diesen Schritt.“

Mehr kennt das Pferd nicht.

4.12 Was nehmen Sie jetzt mit?

- ◆ Hier folgt wieder eine kleine Zusammenfassung zu den wichtigsten Erkenntnissen dieses Kapitels:
- ◆ Over.ALL ist ein effektives Arbeitsmodell, damit Sie alle Ihre Dinge erledigt bekommen.
- ◆ Das Toolset basiert auf vier Säulen:
 - ◆ Management von unabhängig beherrsch- und steuerbaren Dingen
 - ◆ Erledigung von Dingen mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit
 - ◆ Veränderung noch nicht geschehener Dinge
 - ◆ Delegation von Aufgaben, sodass sie DONE zurückkommen
- ◆ Over.ALL ist die integrierte Evolution aus fünf Strängen:
 - ◆ Getting Things Done (GTD)
 - ◆ Digitalisierung
 - ◆ Agilität (nicht nur die Methoden)
 - ◆ Verhaltenspsychologie und Hirnforschung
 - ◆ Routine- und formfreie Kunst
- ◆ Over.ALL baut auf dem theoretischen Fundament von GTD auf und ist u. a. um folgende Punkte weiterentwickelt:
 - ◆ Projekte bzw. Tätigkeiten mit mehr als 2 Aktionen werden auf einzelne Aktionen und Handlungen herunter gebrochen (binäre Checklisten – mehr dazu gleich).
 - ◆ Aufgaben sollten in maximal 5 Minuten zu erledigen sein – sonst granulieren Sie diese weiter.
 - ◆ Zukünftige Aufgaben werden in schlanken Wiedervorlage system organisiert.
 - ◆ Over.ALL erfasst jegliche „lose Enden“ in Wiedervorlagesystemen.
- ◆ Einer der wichtigsten Bestandteile von Over.ALL ist das Liegenlassen von Aufgaben (Wu-Wei – wir gehen hierauf noch detaillierter ein).
- ◆ Hierbei hilft der 180-Grad-Dreh: Nehmen Sie eine beliebige Liste und drehen Sie diese um, sodass die untersten Aufgaben ganz oben erscheinen. Wie viel davon hat sich von selbst erledigt, welche Aufgaben können Sie nun durchstreichen?
- ◆ Menschen häufen aufgrund Ihrer Fähigkeit zur Selbstreflexion bzw. ihrer *Conditio Humana* abstrakte Aufgaben an.

..... So, Sie hatten nun den ersten Einblick in "T.I.L.T. - im System"

Eine Frage an dieser Stelle: Sind Sie bereit, Ihre alten Gewohnheiten hinter sich zu lassen und ein neues und produktiveres Arbeitsleben zu beginnen?

Dann ist die **Over.ALL-Methode** genau das Richtige für Sie!

Aber Vorsicht: Diese Methode könnte Ihr Leben verändern.

Es könnte Sie dazu bringen, dass:

- ✔ **Sie Ihre alten Gewohnheiten in Frage stellen**
- ✔ **Sie neue und effizientere Wege finden, um Ihre Arbeit zu erledigen.**

Also nochmal, sind Sie bereit für die Herausforderung? Dann schnallen Sie sich an und machen Sie sich bereit für eine spannende Reise mit neuen Erkenntnissen!

Den vollständigen Plan, das gesamte Hintergrundwissen und die vollständige Methode finden Sie als Print oder E-book auf Amazon.



Ich bin Jörg C. Kopitzke, der Autor von "T.I.L.T. - im System", Consultant, Coach und Agilist aus Potsdam. Seit 2014 habe ich bereits viele Firmen und 952 Menschen erfolgreich bei agilen Projekten unterstützt.

Am Anfang stehen **Gründe, Geschichten, Ziele, Wünsche** und **Motive**.
Oft auch **Enttäuschungen, Probleme** und **tiefere Hindernisse**.

Für mich als Agilist sind das alles Zugänge im **Agile Consulting**, durch die ich eine bedarfsgerechte Agilität auch für Sie erreichbar machen kann.

„Sie haben selbst agile Ziele und wollen es gleich richtig?“

Dann Kontaktieren Sie mich unter:

- ☎ +49 1705205070
- ✉ info@pro-agilist.de
- 🌐 pro-agilist.de

PRO-Agilist
COACH | CONSULTANT
Jörg C. Kopitzke