

Randy Pausch – Zeitmanagement (Time Management)

Vortrag an der University of Virginia
Dienstag, 27. November 2007
Old Cabell Hall Auditorium

Für mehr Informationen:
www.randypausch.com
© Copyright Randy Pausch, 2007

Transkript und Übersetzung von Friederike Sophie Brand. Bitte berücksichtigen Sie, dass Übertragungs- oder Übersetzungsfehler entstanden sein könnten.



Gabe Robins:

Willkommen an der Universität von Virginia. Ich sehe hier viele Leute von außerhalb und wir freuen uns, dass Sie gekommen sind.

Wir sind sehr froh, heute meinen Freund und Mentor Randy Pausch hier bei uns zu haben. Ich habe Randy 1992 kennen gelernt, als ich hier an der UVA Professor wurde und ich hatte das Glück, Randys Großartigkeit schon früh erleben zu können. Seine Ehrlichkeit, sein Mut und seine Offenheit waren schon damals sehr bemerkenswert. Als Mentor war Randy so eine Art Kreuzung zwischen Yoda, Captain Kirk und Jim Carrey, und aus seiner einzigartigen Kombination von Weisheit, Führungsstärke und Humor habe ich über die Jahre viele Lektionen fürs Leben gelernt. Randy hat mir und allen anderen immer ehrliche Ratschläge gegeben, die unverdorben von politischer Korrektheit und manchmal sogar von Höflichkeit waren, aber ich habe das sehr geschätzt, denn genau das wünsche ich mir von einem Mentor. Ich verdanke ihm viel von meinem Erfolg, er war der perfekte Mentor.

Es gibt ein altes Sprichwort: "Das Talent tut, was es kann. Das Genie tut, was es muss." Randys Genialität war ein wertvoller Gewinn für mich und viele, viele andere über die Jahre hinweg. Seine geistreichen Witze haben uns oft zum Lachen gebracht und tun es immer noch. Randy hat uns immer wieder daran erinnert, dass diejenigen, die denken, dass man in seiner Ausbildung keinen Spaß haben kann, wahrscheinlich nicht viel von beiden Dingen verstehen. Randy hat das Spaßlevel in der Bildung wirklich auf eine ganz neue Dimension angehoben. Wir werden ihm auf ewig dafür und für die wertvollen Beiträge zu unseren Leben dankbar sein. Randys Einfluss wird auch weiterhin viele, viele Menschen auf der ganzen Welt noch viele Jahre lang berühren.

Und nun möchten wir unseren Dekan für Technik vorstellen, Jim Aylor, der noch ein paar Dinge über Randy zu sagen hat. Vielen Dank.

Jim Aylor:

Wow. Es ist wirklich toll, Sie alle hier zu sehen. Die Fakultät für Technik und Angewandte Wissenschaft ist begeistert über ihre Beteiligung an der Ehrung unseres Kollegen und Freundes, Randy Pausch. Ich glaube, jeder Platz ist besetzt, wir freuen uns also wirklich über Ihre Anwesenheit.

Ich möchte Ihnen ein paar Hintergrundinformationen über Randy geben. Ich weiß, dass viele von Ihnen ihn entweder direkt oder indirekt kennen, aber ich möchte ein paar Ankündigungen machen, die für

uns an der UVA und der Fakultät für Technik wichtig sind, besonders im Sinne von ersten Ankündigungen von Dingen, die hier passieren werden.

Randy erhielt 1982 seinen Bachelor in Informatik an der Brown University und seinen Dokortitel in Informatik 1988 an der Carnegie Mellon University. Direkt von der CMU kam er an die Fakultät für Informatik der Universität von Virginia, wo er erfolgreich habilitierte. Während seiner Zeit in Virginia forschte er an bedeutenden Themen im Bereich der Mensch- Computer-Interaktion. Wahrscheinlich noch wichtiger war seine Tätigkeit als hingabevoller Lehrer und Mentor für viele Studenten und viele seiner Kollegen.

Eine der wichtigsten und erfolgreichsten Initiativen während der Zeit in Virginia war das ALICE-Softwareprojekt, ein Computeranimations- Design-Programm, das sich als sehr effektiv dabei erwiesen hat, Schulmädchen ein dauerhaftes Interesse an Computern zu vermitteln. Dank eines Abkommens mit Electronic Arts kann die nächste Version von ALICE sogar die 3D-Charaktere und Animationen von den "Sims" nutzen, dem beliebtesten PC-Spiel der Geschichte. Das ist eine großartige Errungenschaft für Randy, aber was noch wichtiger ist, es wird ein großer Beitrag zu den Bildungsbemühungen im Bereich Informatik sein.

Im meinem und dem Namen von Bob Pianta, dem Dekan der Curry-Fakultät für Erziehung, darf ich nun erfreut verkünden, dass ein Programm der Universität von Virginia, das "Young Women Leader Program" - ein etabliertes Mentorenprogramm am Women's Center der UVA und der Curry-Fakultät für Erziehung, in dem gefährdete Schulmädchen mit Collegestudentinnen zusammengebracht werden, um das Selbstbewusstsein und die Führungsfertigkeiten beider Gruppen zu stärken - jetzt plant, ALICE in sein Mentorenprogramm mit einzubeziehen, unter Mithilfe des Fachbereichs für Informatik. Durch diese Initiative kommen sowohl Schulmädchen als auch ihre College-Mentorinnen mit Designkonzepten für dreidimensionale animierte virtuelle Welten in Kontakt. Das wird Einfluss auf mehrere wichtige Bereiche haben, die Randy alle am Herzen liegen, unter anderem, junge Frauen zum Einstieg in technologische Gebiete zu ermutigen, gefährdeten Gruppen zu helfen und interdisziplinäre Brücken zu schlagen. Die Universität ist geehrt, Randys großartiges Vermächtnis in einer solch lohnenswerten Unternehmung umsetzen zu können.

An der CMU war Randy Mitgründer des Entertainment Technology Center, einer Einrichtung, die darauf basierte, technische und nicht-technische Arbeiten zusammenzuführen und in Projekten etwas zu produzieren, das unterhalten, aber auch informieren und inspirieren sollte. Außerdem hat er für eine Zeit bei den Disney-Entwicklern gearbeitet. Daher freue ich mich, Ihnen mitzuteilen, dass der Disney-eigene Verlag Hyperion gerade bekanntgegeben hat, ein Buch über Randy herausbringen zu wollen, das "Die letzte Vorlesung" heißen soll, verfasst von Randy und dem "Wall Street Journal"-Reporter Jeff Zaslow.

In allem, was Randy tut, liegt ein ansteckender und inspirierender Enthusiasmus. Das trifft auch für heute zu, obwohl er eine sehr schwierige Zeit vor sich hat. Er ist Ehemann und Vater von drei Kindern, er ist ein kluger, lustiger, mutiger Mann. Ich bin dankbar, dass er sich entschieden hat, diesen Tag mit uns zu verbringen und ich bin geehrt, ihn hier zurück an der UVA willkommen zu heißen. Und nun begrüßen Sie bitte mit mir Professor Randy Pausch.

Randy Pausch:

Danke, das ist sehr nett, aber geben Sie dem Kellner niemals Trinkgeld, bevor er das Essen gebracht hat.

Danke, Gabe und Jim, ich kann mir nicht vorstellen, dankbarer für eine Einführung sein zu können. Ich kenne die beiden schon sehr lange Zeit, ich habe hier an der UVA gelehrt, ich liebe diese Universität,

sie ist ein unglaublicher Ort voller Tradition und Geschichte und Respekt, die Art von Eigenschaften, die ich wirklich bewundere, die ich in der amerikanischen Gesellschaft bewahrt sehen möchte. Dieser ist einer der Orte, die ich dafür liebe, dass sie das bewahren. Der Ehrencode der Universität von Virginia allein ist etwas, was sich jeder Universitätsdirektor ansehen sollte und sich dann fragen, "Warum können wir das nicht auch machen?" Es gibt viele Dinge an diesem Ort, die man lieben kann.

Ich werde heute über das Thema "Zeitmanagement" reden. Die Umstände sind, wie Sie wahrscheinlich wissen, etwas ungewöhnlich. Ich bin momentan wohl Experte darin, über begrenzte Zeit zu reden. Mein Kampf mit Bauchspeicheldrüsenkrebs begann vor etwa anderthalb Jahren. Ich habe gekämpft und alles Richtige getan, aber wie mein Onkologe sagt, wenn man es sich aus einer Liste aussuchen könnte, sollte man etwas anderes wählen. Das sind meine CAT-Scans vom 15. August. Wenn sie sich alle anschauen, sehen Sie, dass dort etwa ein Dutzend Tumore in meiner Leber sind, und die Ärzte sagten mir zu diesem Zeitpunkt - ich liebe die Art, wie sie es sagen: "Sie haben drei bis sechs Monate bei guter Gesundheit." Optimismus und positive Formulierungen. Das ist wie bei Disney: "Wann schließt der Park?" - "Der Park ist bis acht geöffnet." Also habe ich "drei bis sechs Monate bei guter Gesundheit." Rechnen wir mal: Heute sind es drei Monate und zwölf Tage. Was heute in meinem Terminplaner stand, war also nicht unbedingt die UVA. Ich freue mich, erzählen zu können, dass wir mit palliativer Chemotherapie arbeiten, die mir ein bisschen mehr Zeit erkaufte, in der Größenordnung von ein paar Monaten, wenn es weiterhin funktioniert. Ich bin immer noch bei absolut guter Gesundheit. Gabe sitzt im Publikum, also mache ich lieber keine Liegestützen, denn dann werde ich nur blamiert werden. Gabe ist wirklich gut in Form! Aber ich bin weiterhin bei relativ guter Gesundheit, gestern hatte ich Chemotherapie, sollten Sie alle mal ausprobieren, es ist super.

Aber es drängt sich die Frage auf, mit meiner begrenzten Zeit - manche Leute haben gesagt: "Wieso hältst du denn diesen Vortrag?" Es gibt viele Gründe, warum ich herkomme und diesen Vortrag halte. Einer ist, dass ich gesagt habe, dass ich es machen würde. Ein ziemlich simpler Grund. Und ich bin körperlich in der Lage dazu. Ein anderer Grund ist, dass die Universität von Virginia nicht irgendein fremder Ort für mich ist. Die Leute fragen mich: "Verbringst du nicht lieber die ganze Zeit mit der Familie?" Indem ich hier für einen Tag herkomme, verbringe ich Zeit mit der Familie, metaphorisch und wörtlich, denn es hat sich herausgestellt - viele von Ihnen haben wahrscheinlich dieses Bild in meiner letzten Vorlesung gesehen, das sind meine Nichte und mein Neffe Chris und Laura. Meine Nichte Laura ist jetzt im Senior... im vierten Studienjahr! hier an Mr. Jeffersons Universität. Laura, könntest du aufstehen, damit sie sehen können, dass du größer geworden bist? Da bist du. Ich freue mich sehr, sie hier an dieser Universität zu haben. Die andere Person auf diesem Bild ist Chris, könntest du aufstehen, um zu zeigen, dass du noch viel größer geworden bist? Sie sind in so vielen Beziehungen gewachsen, nicht nur in der Größe. Es ist wundervoll, das zu sehen und ein Onkel für sie zu sein. Sind hier Mitarbeiter oder Doktoranden aus dem Fachbereich Geschichte? Irgendwelche Geschichts- Leute anwesend? Jeder Historiker, der hier ist, sollte Chris nach dem Vortrag aufsuchen. Denn er ist gerade im zweiten Studienjahr am William & Mary-College und würde gerne hier unten einen Doktor in Geschichte machen, denn es gibt kaum bessere Doktorandenprogramme für Geschichte als dieses. Um es mal deutlich zu sagen: Ich knüpfe hier Beziehungen für meinen Neffen!

Worüber werden wir uns heute unterhalten? Wir werden uns über - es wird nicht wie die Vorlesung von mir, die Sie vielleicht schon gesehen haben. Diese wird eine sehr pragmatische Vorlesung. Einer der Gründe, warum ich zurückgekommen bin, um hier zu sprechen, ist, dass Gabe und andere Fakultätsmitarbeiter mir gesagt haben, dass sie so viel spürbaren Nutzen daraus gezogen haben, mehr zu schaffen, und ich glaube wirklich, dass Zeit das einzige Gut ist, das zählt. Es wird also ein sehr pragmatischer Vortrag. Er ist inspirierend insofern, als dass er Sie inspirieren wird, indem er einige konkrete Dinge vorgibt, die Sie tun könnten, damit Sie mehr Dinge in Ihrer begrenzten Zeit erledigen können. Ich werde im Speziellen darüber reden, wie man Ziele setzt, wie man Zeitverschwendung vermeidet, wie man mit Chefs umgeht - ursprünglich ging es darum, wie man mit seinem Studienberater umgeht, aber ich habe versucht, das auch auf außerakademische Bereiche auszuweiten. Wie man an andere Leute delegiert, einige spezielle Fertigkeiten und Hilfsmittel, die ich

Ihnen empfehle, um mehr aus Ihrem Tag zu machen. Und wie man mit den wirklichen Problemen umgeht: Stress und Dinge aufschieben. Wenn Sie das letztere besiegen können, sind Sie wahrscheinlich gut in Form.

Sie müssen keine Notizen machen. Ich nehme an, dass Sie mit Ihren Laptops hier nur chatten oder E-Mails schreiben oder so was. Wenn Sie Musik hören wollen, tragen Sie bitte einfach Kopfhörer. Das alles wird auf meine Internetseite gestellt werden und um es noch einfacher zu machen, die Sachen zum Hinschauen sind die Folien mit einem roten Stern, das sind die Punkte, wo Sie wirklich sicher gehen sollten, dass Sie das verstanden haben. Umgekehrt, falls die Folien keinen roten Stern haben, naja...

Das erste, was ich sagen möchte, ist, dass Amerikaner sehr, sehr schlecht mit Zeit als einem Gut umgehen können. Wir können wirklich gut mit Geld als Gut umgehen. Wir sind kulturell sehr interessiert am Umgang mit Geld, das Einkommen ist ein Statussymbol und so weiter, aber Zeit ist nicht wirklich damit vergleichbar. Wie die Leute Zeit verschwenden, fasziniert mich immer wieder. Ich habe festgestellt, dass sehr wenige Leute Zeit und Geld gleichsetzen, obwohl sie sehr wohl gleichzusetzen sind. Als ich Dozent wurde, fragte ich meine Studenten als Erstes: "Na, wie viel ist Ihre Zeit pro Stunde wert?" Oder wenn Sie in einer Firma arbeiten: "Wie viel ist Ihre Zeit der Firma wert?" Die meisten Leute begreifen nicht, dass, wenn sie ein Gehalt haben, sagen wir mal: 50.000 \$ im Jahr, dass sie als Angestellter die Firma wahrscheinlich doppelt so viel kosten, weil sie auch noch Heizung und Licht und Mitarbeiter und so weiter bezahlen müssen, also wenn sie 50.000 \$ im Jahr bekommen, kosten sie ihre Firma... - die müssen 100.000 \$ an Gewinn erwirtschaften! Wenn man das auf seine Stundenzahl umrechnet, bekommt man einen Sinn dafür, wie viel man pro Stunde wert ist. Wenn man Entscheidungen treffen muss wie: "Sollte ich die Software selbst programmieren oder sollte ich sie einfach kaufen oder jemanden beauftragen?", dann ist der Gedanke an seinen Stundenlohn für seine Arbeitgeber ein eindeutiger Anlass, sein Verhalten zu ändern. Denn wenn man erst mal bemerkt, wow, wenn ich drei Stunden Zeit spare und das in Dollar umrechne, dann habe ich viel gespart! Also fangen Sie an, Ihre Zeit und Ihr Geld fast als das Gleiche zu betrachten. Benjamin Franklin wusste das natürlich schon vor langer Zeit.

Sie müssen es also managen, und Sie müssen es managen wie Sie ihr Geld managen. Mir ist schon klar, dass nicht alle Amerikaner ihr Geld managen, das ermöglicht erst die ganze Kreditkartenindustrie. Und Hypotheken anscheinend auch. Aber die meisten verstehen zumindest - sie schauen einen nicht komisch an, wenn man sagt: "Könnte ich Ihr finanzielles Haushaltsbudget sehen?" Sie nehmen sogar automatisch an, dass wenn ich "Haushaltsbudget" sage, dass ich über Geld rede, obwohl ich damit in Wirklichkeit wahrscheinlich Ihr Haushalts-Zeitbudget meine.

Am Entertainment Technology Center in Carnegie Mellon kamen in der Orientierungsphase immer Studenten zu mir, denen ich sagte: "Das ist ein Masterstudiengang, jeder muss die vollen Gebühren zahlen." Das waren etwa 30.000 \$ im Semester. Das erste, was ich sagte, war: "Wenn Sie in mein Büro kommen und mir sagen: "Ich glaube nicht, dass das hier 60.000 \$ im Jahr wert ist", dann werde ich Sie aus meinem Büro werfen. Ich werde diese Diskussion nicht mit Ihnen führen." Dann sagten sie natürlich: "Meine Güte, dieser Pausch ist ein echter Idiot." Damit hatten sie soweit Recht! Aber weiterhin sagte ich ihnen dann: "Denn das Geld ist nicht wichtig. Geld können Sie später noch verdienen. Aber Sie werden diese zwei Jahre Ihres Lebens nie wiederbekommen. Also wenn Sie über Geld reden wollen, werfe ich Sie raus, aber wenn Sie in mein Büro kommen und sagen: "Ich weiß nicht, ob ich hier wirklich zwei Jahre verbringen will", dann werde ich Tag und Nacht mit Ihnen diskutieren, weil das bedeutet, dass wir über das Richtige reden, also über Ihre Zeit, denn die können Sie niemals wiederbekommen."

Viele Hinweise speziell an die Erstsemester... - wie viele Leute hier sind Erstsemester, zeigen Sie bitte auf! Okay, gut! Noch jung! Viel davon, um es mit Hans und Franz aus Saturday Night Life zu sagen, wenn Sie dafür alt genug sind: "Hör jetzt zu und glaube mir später!" Viel davon wird später Sinn

ergeben, und Gabe ist so nett und wird das hier ins Internet stellen. Ich habe gehört, dass man heutzutage wirklich Videos im Internet schauen kann. Also, viel davon wird später Sinn ergeben, und wenn ich über Ihren Chef rede, während Sie Student sind, dann stellen Sie sich Ihren Studienberater vor, wenn Sie Doktorand sind, stellen Sie sich Ihren Doktorvater vor, und wenn Sie das schauen und ein kleines Kind sind, dann stellen Sie sich Ihre Eltern vor, denn das sind die Personen, die sozusagen Ihre Chefs sind.

Dieser Vortrag ist sehr knapp und ich konzentriere mich auf spezielle Techniken. Ich bin kein Freund von Binsenweisheiten. Die sind nett, aber helfen mir nicht, wenn ich morgen irgendetwas schaffen muss. Die andere Sache ist, dass ein guter Dieb so viel wert ist wie zehn gute Gelehrte. Das Wort "Gelehrte" in dem Satz können sie dabei fast beliebig ersetzen. Fast alles in diesem Vortrag ist zu einem gewissen Grad inspiriert, also, durch die Blume gesagt: geklaut, aus diesen zwei Büchern [Cathy Collins: Time Management for Teachers, 1987; Career Track Seminar: Taking Control of Your Work Day, 1990], die ich sehr nützlich fand, die aber in konzentrierter Form noch viel besser sind. Ich habe also hauptsächlich die Goldstücke für Sie herausgepickt.

Ich rede gerne über die "Zeitnot". Das ist eine schöne Formulierung. Meint jemand hier, zu viel Zeit zu haben? Okay, keiner, sehr gut. Ich mag das Wort "Not", weil es ein bisschen an Afrikas Probleme erinnert. Man kann viele Lebensmittel dort hinfliegen, um die Krise für diese Woche zu lösen, aber das Problem ist systemisch, daher braucht man systemische Lösungen. Eine Zeitmanagementlösung, die sagt: "Ich werde deine Probleme in den nächsten 24 Stunden beseitigen" ist so lächerlich, als ob man sagen würde: "Ich werde Hunger in Afrika im nächsten Jahr beseitigen." Man muss langfristig denken und grundsätzliche Dinge und Prozesse ändern, denn das Problem ist systemisch, wir haben einfach zu viel zu tun und zu wenig Zeit.

Die andere Sache ist, es geht nicht nur um Zeitmanagement. Das hört sich alles so lauwarm an, ein Vortrag über Zeitmanagement, das ist ja Kinderkram. Aber was ist, wenn der Vortrag heißt: Wie ich keine Geschwüre kriege? Das weckt meine Aufmerksamkeit! Vieles hiervon sind Lebensweisheiten. Das heißt, wie ändert man die Art, wie man viele Dinge macht, wie verteilt man seine Zeit so, dass man ein glücklicheres, wundervolleres Leben führt, und ich fand toll an der Einleitung, dass ihr von Spaß gesprochen habt! Denn wenn ich Spaß in die Wissenschaft gebracht habe, wurde es auch verdammt Zeit! Wenn man keinen Spaß hat, warum sollte man es dann tun? Das möchte ich mal wissen. Das Leben ist wirklich zu kurz, wenn man es nicht genießt... Wenn Leute sagen: "Ich habe einen Job, den ich nicht wirklich mag", sage ich: "Du könntest ihn wechseln?!" "Aber das wäre viel Arbeit!" - "Stimmt, du solltest weiterhin jeden Tag etwas arbeiten, was du nicht magst. Danke und gute Nacht."

Das oberste Ziel ist Spaß. Mein mittleres Kind Logan ist mein Lieblingsbeispiel. Er weiß nicht, wie man keinen Spaß hat. Der größte Teil davon ist zwar nicht spaßig für seine Mutter und mich. Aber er liebt jede Sekunde davon! Er weiß nicht, wie man etwas macht, das nicht voller Energie und Leben steckt. Er wird so bleiben, er ist mein kleiner Tigger, und ich denke immer an Logan, wenn ich daran denke, dass das Ziel sein muss, sein Leben so zu leben - ich will meine Zeit maximieren, aber das ist das Mittel, nicht der Zweck. Der Zweck ist es, den Spaß zu maximieren.

Leute, die intensive Studien betreiben und Leute auf Video aufzeichnen, sagen, dass durchschnittliche Büroarbeiter etwa 2 Stunden täglich verschwenden. Ihr Schreibtisch ist unordentlich, sie können Sachen nicht finden, sie verpassen Termine, sind zu Meetings unvorbereitet, sie können sich nicht konzentrieren. Kommen irgendjemandem hier diese Probleme in irgendeiner Weise bekannt vor? Okay, ich denke, das betrifft jeden! Das sind also universelle Dinge und Sie sollten kein schlechtes Gewissen haben, wenn Sie davon geplagt sind, denn sie plagen jeden, mich auf jeden Fall.

Die andere Sache, die ich Ihnen sagen möchte, das hört sich jetzt ein bisschen klischeehaft und bemüht an, aber erfolgreich zu sein macht noch kein gutes Zeitmanagement. Gut seine Zeit zu managen macht einen erfolgreich. Wenn ich in meiner Karriere erfolgreich war, dann liegt das sicher nicht daran, dass

ich schlauer bin als alle anderen Mitarbeiter. Wenn ich mich umschaue und ein paar meiner früheren Kollegen sehe und Jim Cohoon da oben sehe: Ich bin nicht schlauer als Jim Cohoon. Ich schaue mich an Fakultäten wie hier an der Universität von Virginia oder in Carnegie Mellon um und denke: "Verdammt, sind das schlaue Leute!" Und ich schleiche mich da so rein! Aber wo ich meine, dass ich gut bin, das sind die Metafertigkeiten, denn wenn man mit Leuten um die Wette rennt, die schneller sind als man selbst, dann muss man Wege finden, seine Fertigkeiten zu optimieren.

Reden wir zuerst über Ziele, Prioritäten und Planung. Wann immer etwas Ihr Leben kreuzt, müssen Sie sich fragen: "Diese Sache, die ich tun will, warum will ich sie tun?" Fast niemand, den ich kenne, fängt mit dem Kernprinzip an: Da ist diese Sache auf meiner To-Do-Liste, warum ist sie da? Denn wenn Sie anfangen, "Warum" zu fragen... Meine Kinder können das toll. Zu Hause höre ich immer nur: Warum? Warum? Früher oder später werden sie aufhören, "Warum" zu fragen und einfach sagen: "Okay, mach' ich." Also fragen Sie, warum mache ich das, was ist das Ziel, warum werde ich das erfolgreich tun, und hier ist meine Lieblingsfrage: Was passiert, wenn ich das nicht tue? Es ist einfach das Beste, wenn ich etwas auf meiner To-Do-Liste sehe und einfach sage: Hmm - nein. Nie kam jemand und wollte mich ins Gefängnis stecken.

Ich habe mich letzte Woche aus einem Bußgeld herausgeredet, das war cool. So nah werde ich nie wieder an "attraktiv und blond" herankommen. Ich habe dem Kerl erzählt, warum wir umgezogen sind und so weiter, und er schaute mich an und sagte: "Naja, für einen Kerl, der nur noch ein paar Monate zu leben hat, sehen Sie jedenfalls gut aus!" Ich zog mein Hemd hoch und zeigte ihm die Narbe und sagte: "Ja, ich sehe von außen gut aus, aber die Tumoren sind innen!" Er ist ganz schnell zurück zu seinem Wagen gerannt und... Das war also eine positive Erfahrung mit Gesetzeshütern.

Die Polizei ist noch nie gekommen, weil ich etwas einfach nicht getan habe. Das ist eine wirklich gute Sache, denn so hat man die ganze Zeit zurück. Die andere Sache, die man bei der Zielsetzung beachten sollte: Viele Leute konzentrieren sich darauf, Dinge richtig zu machen. Sich darauf zu konzentrieren, Dinge richtig zu machen, ist sehr gefährlich. Die richtigen Dinge zu machen, ist viel wichtiger. Wenn man die richtigen Dinge akzeptabel macht, ist das viel wichtiger, als die falschen Dinge wunderbar zu machen. Es ist total egal, wie schön Sie die Unterseite des Geländers polieren. Denken Sie daran.

Lou Holtz hatte eine tolle Liste: Lou Holtz' hundert Dinge, die er im Leben tun will. Ein Mal in der Woche hat er darauf geschaut und gesagt: Wenn ich nicht an diesen 100 Dingen arbeite, warum dann an den anderen? Das ist eine beeindruckende Art, Dinge anzugehen. Es gibt da etwas, das nennt sich die "80/20-Regel", oder auch "90/10", aber der entscheidende Punkt ist, dass sehr wenige Dinge in Ihrem Leben oder auf Ihrer To-Do-Liste den weitaus größten Teil des Ergebnisses ausmachen werden. Wenn Sie ein Verkäufer sind, dann kommen 80 % Ihres Gewinns von 20 % Ihrer Klienten. Deshalb finden Sie besser heraus, wer diese 20 % sind und verbringen Ihre ganze Zeit damit, sich bei denen einzuschleimen. Denn von denen kommt der Gewinn. Man muss sich überwinden, um zu sagen, von hierher kommt der Gewinn und nicht von dorthin und man muss die Überzeugung und den Mut haben, um zu sagen, deswegen lasse ich den anderen Kram jetzt sein.

Die andere Sache, die man sich merken sollte, ist, dass Erfahrung mit der Zeit kommt und daher sehr, sehr wertvoll ist und dass es keine Abkürzung gibt, um sie zu bekommen. Gute Entscheidungen erwachsen aus Erfahrung und Erfahrung erwächst aus schlechten Entscheidungen. Wenn die Dinge also schlecht laufen, das heißt dann, dass Sie wahrscheinlich gerade viel lernen und es später besser machen. Das ist übrigens auch der Grund, warum wir Amerikaner so viel für Leute zahlen, die zwar älter sind, aber auch eine Menge gemacht haben, denn wir zahlen für ihre Erfahrungen, weil wir wissen, dass man Erfahrung nicht vortäuschen kann.

Und verlieren Sie die Macht der Inspiration nicht aus den Augen! Randy redet eine Stunde und schon haben wir den ersten Disney-Bezug. Walt Disney hat viele großartige Zitate. Ich liebe dieses: "Wenn man es träumen kann, kann man es auch schaffen." Viele meiner zynischen Freunde sagen, ja-ja...

wozu ich sage: Haltet die Klappe. Inspiration ist wichtig und ich sage nur so viel, ich weiß nicht, ob Walt Recht hatte, aber ich sage so viel: Wenn Sie sich selbst nicht erlauben, zu träumen, dann weiß ich, dass Sie es nicht schaffen werden. Die Macht der Träume liegt darin, dass Sie den ersten Schritt auf dem Weg zu einem Ziel aufzeigen.

Walt war aber nicht nur ein Träumer. Walt hat wirklich hart gearbeitet. Disneyland - das verblüfft mich, weil ich ein bisschen darüber weiß, wie man Freizeitparks aufbaut, und sie haben den ganzen Disneyland- Freizeitpark in nur 366 Tagen errichtet! Von der ersten Schaufel mit Dreck bis zur ersten verkauften Eintrittskarte. Denken Sie mal dran, wie lange etwas z.B. an einer staatlichen Uni dauert. Im Vergleich! Es ist faszinierend. Als jemand Walt Disney einmal fragte: "Wie haben Sie das in 366 Tagen hinbekommen?", sagte er nur trocken: "Wir haben jeden einzelnen davon genutzt." Also noch mal, es gibt keine Abkürzungen, es ist viel harte Arbeit, wenn man etwas erreichen will.

Planung ist sehr wichtig, ein Zeitmanagement-Klischee ist: Scheitern zu planen heißt Planen zu scheitern. Man muss auf verschiedenen Ebenen planen. Ich habe einen Plan jeden Morgen, wenn ich aufwache, und ich sage, was muss ich heute tun, was muss ich diese Woche tun, was muss ich dieses Semester tun, das ist mein Zeitabschnitt, weil ich Akademiker bin. Das heißt nicht, dass man darin gefangen ist! Manche sagen: "Ja, aber die Dinge sind so veränderlich! Dann muss ich den Plan ändern!" Ich sage dann: "Genau! Du wirst den Plan ändern müssen. Aber das kannst du nicht, solange du keinen hast!" Und die Ausrede, ich kann nicht planen, weil die Dinge sich ändern könnten, lähmt in etwa so, wie keine Marschbefehle zu haben. Also machen Sie einen Plan, nehmen Sie in Kauf, ihn vielleicht ändern zu müssen, aber machen Sie ihn, um eine Basis für den Anfang zu haben.

To-Do-Listen. Wie viele Leute hier können mir auf Anhieb ihre To-Do-Liste zeigen? Okay, nicht schlecht. Das wichtigste an To-Do-Listen ist, dass man Dinge in kleine Teile zerteilt. Ich hatte als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der UVA wörtlich auf meiner Liste stehen: "Habilitieren." Das war naiv! Nach einer Weile sagte ich mir: Ohje, das ist wirklich schwer. Ich glaube nicht, dass ich das schaffen kann. Meine Kinder Dylan, Logan und Chloe, besonders Dylan ist in einem Alter, wo er sein Zimmer aufräumen kann, jawohl. Aber er hat keine Lust, und Chris grinst, weil ich diese Geschichte früher mit ihm erzählt habe, aber jetzt habe ich ja meine eigenen Kinder zum Piesacken. Dylan kommt dann an und sagt: "Ich kann mein Zimmer nicht aufräumen, es ist einfach zu viel Zeug!" [seufzt übertrieben] Er ist nicht mal Teenager und hat schon diese Geste drauf! Und ich sage: "Kannst du dein Bett machen?" - "Ja, kann ich machen." "Okay, kannst du deine Klamotten in den Korb räumen?" - "Ja, kann ich machen." So macht man dann drei oder vier Sachen: "Tja, Dylan, du hast gerade dein Zimmer aufgeräumt!" - "Ich habe aufgeräumt!" Er fühlt sich gut! Er ist bestärkt! Und jeder freut sich. Natürlich habe ich doppelt so lange gebraucht, um ihn anzuleiten, als wenn ich es selber gemacht hätte, aber das ist okay, denn wenn man ein Chef ist, dann muss man seine Leute entwickeln, egal wie groß oder klein sie zu dem Zeitpunkt sind.

Was ich als Letztes zu To-Do-Listen und Selbstmotivation sagen möchte: Wenn Sie Dinge erledigen müssen, machen Sie das Schrecklichste zuerst. Es gibt ein altes Sprichwort: "Wenn du einen Frosch essen musst, verbring nicht lange Zeit damit, ihn anzustarren, und wenn du drei essen musst, fang nicht mit dem kleinsten an."

Dies hier ist die wichtigste Folie in meinem ganzen Vortrag.

	Due Soon	Not Due Soon
Important		
Not Important		

Wenn Sie nach dieser Folie gehen wollen, bin ich nicht beleidigt, denn alles andere ist unwichtiger als das. Ich habe es unverändert aus Steven Coveys großem Beitrag zur Weltverbesserung gestohlen, dem

Seven Habits-Buch. Denken Sie an Ihre To-Do-Liste - die meisten Leute sortieren ihre Liste entweder danach, wie sie die Dinge bekommen haben, alles hinten dran, oder sie sortieren sie nach Fälligkeitsdatum, was durchdachter und hilfreicher, aber immer noch sehr, sehr falsch ist. Wenn Sie sich diese vierzellige To-Do-Liste anschauen, dann haben Sie eine Zelle, in der Dinge "Wichtig und Bald fällig" sind, "Wichtig und Nicht bald fällig", "Nicht wichtig und Bald fällig" und "Nicht wichtig und Nicht bald fällig". Was meinen Sie, welche dieser vier Zellen, oben links, oben rechts, unten links, unten rechts, an welcher sollten Sie sofort anfangen zu arbeiten? Oben links! Sie sind ein tolles Publikum. Okay. Und an welcher sollte man wohl zuletzt arbeiten? Unten rechts. Das ist einfach. Das ist offensichtlich Nummer Eins und das ist Nummer Vier. Aber ab jetzt macht es erfahrungsgemäß jeder falsch. Was wir jetzt machen, ist: "Ich mache die Nummer Einsen, und dann mache ich den Kram, der "Bald fällig und Nicht wichtig" ist." Wenn man es in diese vier Zellen schreibt, ist es wirklich schockierend, wenn man tatsächlich Leute sieht, die das so machen und sagen: "Okay, das ist bald fällig, ich weiß, es ist nicht wichtig, also fange ich jetzt sofort an, daran zu arbeiten!" Die entscheidendste Sache, die ich Ihnen über Zeitmanagement beibringen kann, ist, dass wenn Sie die "Wichtigen und Bald fälligen" Sachen erledigt haben, dass Sie dann zu "Nicht bald fällig und Wichtig" übergehen.

	Due Soon	Not Due Soon
Important	1	2
Not Important	3	4

Es wird einen Moment in Ihrem Leben geben, wo Sie sich sagen: "Hey, diese Sache, die bald fällig, aber nicht wichtig ist: Ich mach' sie nicht! Denn sie ist nicht wichtig! So steht es hier in der Tabelle!" Und auf magische Art haben Sie dann Zeit, an der Sache zu arbeiten, die nicht bald fällig, aber wichtig ist, so dass sie in der nächsten Woche gar nicht erst hierher gelangen konnte, weil Sie sie in der Krippe getötet haben. Meine Frau wird diese Metapher nicht mögen! Aber Sie lösen das Problem, das nächste Woche fällig sein wird, wenn Sie noch nicht unter Stress stehen, weil es nicht morgen fällig ist. Und plötzlich sind Sie einer dieser Zen-Leute, die immer so wirken, als hätten sie alle Zeit der Welt, weil sie das hier herausgefunden haben.

Papierkram. Das Erste, was Sie wissen müssen, ist, dass unordentlicher Papierkram zu Vermüllung führt. Man endet dann mit diesem ganzen Kram auf dem Schreibtisch und kann nichts mehr finden und sobald man sich dem zuwendet, sagt der Schreibtisch: "Ich mach' dich fertig! Ich habe mehr Dinge, als du schaffen kannst! Und sie haben viele Farben und liegen herum!" Es ist also sehr wichtig, seinen Schreibtisch frei zu halten, ich sage gleich etwas dazu, wo die ganzen Unterlagen hinsollen, dann hat man eine Sache auf seinem Tisch und kann dann sagen: "Haha! Jetzt geht's zur Sache! Ich gegen die EINE Unterlage! Das gewinne ich normalerweise." Eines der Mantras des Zeitmanagements ist: Berühren Sie jedes Schriftstück nur einmal. Sie bekommen die Unterlage, Sie schauen drauf, Sie arbeiten dran, und das gilt genauso für E-Mail.

Wie viele Leute hier - ich nehme einfach an, dass jeder hier ein E-Mail-Postfach hat. - Wie viele Leute hier haben mehr als 20 Sachen in ihrem E-Mail-Eingang? Ohh! Hier bin ich richtig. Ihr Postfach ist nicht Ihre To-Do-Liste. Meine Frau hat herausgefunden, dass ich ein leeres Postfach brauche. Das bedeutet manchmal einfach, Sachen wegzuzuordnen und einen Eintrag auf meiner To-Do-Liste zu machen. Erinnern Sie sich, die To-Do-Liste ist nach Wichtigkeit geordnet, aber hat hier jemand ein E-Mail-Programm, in dem man per Knopfdruck nach Wichtigkeit sortieren kann? Es ist erstaunlich, dass die Entwickler von Software, die einen großen Teil unseres Lebens und unserer Arbeit beeinflusst, keine Ahnung haben. Das richtet sich jetzt nicht gegen eine bestimmte Firma. Meiner Meinung nach sind die alle auf dem falschen Dampfer. Das finde ich echt faszinierend. Denn die meisten Leute, die ich kenne, haben ihr Postfach - oh, ich muss mal fragen. Wie viele Leute haben mehr als 100 Dinge im Postfach? Oh, ich mache nicht mehr weiter. Das ist einfach zu deprimierend! Man muss wirklich in sein Postfach schauen, die E-Mail ansehen und sagen: "Entweder lese ich das jetzt sofort oder ich ordne es weg und

setze es auf meine To-Do-Liste." Das ist entscheidend, denn ansonsten ist man jedes Mal überwältigt, wenn man sein Postfach öffnet und das ist genauso schlecht wie der unordentliche Papierkram. [Er zeigt ein Bild von sich und seiner Frau am Hochzeitstag.] Sie versuchen jetzt alle, herauszufinden, was die Überschrift mit dem Bild zu tun hat. Ein Ablagesystem ist absolut lebenswichtig. Ich weiß das, weil ich mit der tollsten Frau der Welt verheiratet bin, die aber nicht gut im Ordnen ist. Aber sie ist es jetzt! Denn nach unserer Hochzeit sind wir zusammengezogen und haben den ganzen anderen Paar-Kram gelöst, und ich sagte: "Wir sollten einen Ort haben, wo unsere Unterlagen liegen und alphabetisch geordnet sind." Sie sagte: "Das hört sich ein bisschen zwanghaft an..." Und ich sagte: "Okay, Liebling..." Ich bin zu IKEA gegangen und habe dieses große, hübsche, viel zu teure, hölzerne, imitierte Mahagoni- Ding mit großen Schubladen gekauft, das sie mochte, weil es ganz nett aussah, und einen Ort im Haus zu haben, wo alle Unterlagen hinkommen und alphabetisch geordnet sind, hat für unsere Ehe Wunder gewirkt! Denn es kam nie zu so was wie: "Liebling, wo hast du blablabla hingetan?" Und nie war jemand böse, weil der andere etwas irgendwo hingelegt hatte, weil alles an seinem festen Platz lag. Wenn man nach wichtigen Quittungen oder so etwas sucht, ist das tatsächlich wichtig und wir haben herausgefunden, dass das wunderbar für uns war. Ich meine, dass Ablagesysteme für Gruppen von Leuten, sei es eine Ehe oder ein Büro, absolut wichtig sind, aber auch wenn man alleine ist, ist ein fester Platz, an dem man seine Sachen ablegt, einfach unschlagbar im Gegensatz zu stundenlangem Herumrennen, nach dem Motto: "Wo ist es? Ich weiß, dass es blau war... und ich habe etwas gegessen, als ich es gelesen habe." Das ist kein Ablagesystem! Das ist Wahnsinn!



Viele Leute fragen mich: "Also, Randy, wie sieht dein Schreibtisch aus?" Meine Frau würde sagen: "So sieht Randys Schreibtisch aus, wenn er ihn für einen Vortrag fotografiert." Wichtig hieran ist, dass ich ein Computerfreak bin, also habe ich den Schreibtisch rechts und die Computerstation links. Ich mag es, wenn mein Schreibtisch vor einem Fenster steht, wenn das möglich ist. Das ist ein altes Foto, inzwischen sind das LCD-Bildschirme, aber ich zeige das alte Bild, weil die entscheidende Sache ist, dass es egal ist, ob das modischer Hightech ist, entscheidend ist der Platz auf dem Bildschirm. Das wurde oft

untersucht. Wie viele Leute haben mehr als einen Bildschirm auf dem Schreibtisch? Okay, nicht schlecht! Es kommt also langsam ins Rollen. Ich habe herausgefunden, dass ich von dreien auf zwei reduzieren könnte, aber ich könnte nicht wieder nur einen haben. Da sind einfach zu viele Sachen, und wie jemand mal sagte, das ist der Unterschied zwischen dem Arbeiten an einem Schreibtisch zu Hause und dem Versuch, auf dem Tischchen in einem Flugzeug zu arbeiten. Prinzipiell ist das Tischchen im Flugzeug groß genug für alles, was man machen will. Aber in der Praxis ist es doch ziemlich klein. Also sind mehrere Bildschirme sehr wichtig und ich werde sofort zeigen, was auf jedem zu sehen ist. Ich glaube an mehrere Bildschirme, wir glauben schon sehr lange daran, [zeigt ein Foto] hier ist meine Forschungsgruppe im Labor früher in Carnegie Mellon, hier ist Caitlin Kelleher, die jetzt Dr. Caitlin Kelleher ist, jawohl, sie ist inzwischen an der Washington University in St. Louis und macht tolle Sachen. Aber jeder hatte drei Monitore und die Kosten dafür sind absolut vernachlässigbar. Wenn man die Kosten für einen zweiten Monitor mal ausrechnet und mit dem Jahreseinkommen des Angestellten vergleicht, ist das nicht mal mehr ein Prozent. Also warum nicht? Eine Sache, die ich Ihnen allen mitgeben möchte, ist, dass Sie zu Ihrem Chef sagen: "Ich brauche einen zweiten Monitor. Ich kann einfach nicht ohne arbeiten, Randy hat mir das gesagt." Denn es wird Ihre Produktivität erhöhen und alle Computer können zwei Bildschirme haben, also warum nicht?

Was habe ich auf meinen drei Bildschirmen? Auf dem linken ist meine To-Do-Liste, da ist alles mögliche drauf. Jeder hat ein individuelles System, ich setze einfach eine Nummer von 0 bis 9 davor und lasse es automatisch danach sortieren, aber wichtig ist, alles nach Priorität zu ordnen.

In der Mitte ist mein E-Mail-Programm. Beachten Sie das leere Postfach! Ich bemühe mich sehr darum, denn ich schlafe besser, wenn mein Postfach leer ist. Wenn mein Postfach überläuft, dann werde ich wirklich gereizt, woraufhin meine Frau dann sagt: "Ich glaube, du musst dein Postfach aufräumen."

Auf dem dritten ist ein Kalender. Das war vor ein paar Jahren, aber ich hatte solche Tage, denn ich war sehr verplant. Es ist egal, welche Software Sie benutzen, es ist egal, welche Kalender, es ist egal, ob es Papier oder Computer sind, wie Sie wollen, aber Sie sollten ein System haben, nach dem Sie wissen, wo Sie nächsten Dienstag um zwei Uhr sein sollen. Denn selbst wenn Sie auch so leben können, verbrauchen Sie viel von Ihrem Gedächtnis, um sich das zu merken. Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht, aber ich habe nicht genug Gedächtnis übrig, um es für Sachen zu verwenden, die Computer oder Papier für mich tun können.

Zurück zum Überblick. Auf dem Schreibtisch selber, schauen wir mal genau, hier sehen Sie, ich habe hier nur die eine Sache, an der ich gerade arbeite, ich habe ein Freisprechtelefon - das ist entscheidend. Wie viele Leute hier haben ein Freisprechtelefon auf ihrem Tisch? Okay, nicht schlecht, aber viel die meisten haben keins. Freisprechtelefone sind praktisch kostenlos, und ich verbringe viel Zeit in der Warteschleife, weil ich in der amerikanischen Gesellschaft lebe, ich der ich mir Aussagen anhören muss, nach dem Motto: "Ihr Anruf ist extrem wichtig für uns. Sehen Sie zu, wie meine Handlungen kognitiv dissonant von meinen Worten sind." Das ist so in etwa wie die grausamste Beziehung der Welt. Stellen Sie sich einen Typen vor, der Sie zu Ihrem ersten Date abholt, ihnen eine scheuert und sagt: "Ich liebe dich, Schatz." So funktioniert moderner Kundenservice am Telefon. Aber das Tolle an einem Freisprechtelefon ist, man nimmt ab und wählt und tut dann einfach irgendetwas anderes, und wenn es sieben Minuten dauert, dauert es eben sieben Minuten, und hey, ich sehe das, als ob jemand Musik in meinem Büro spielt. Das ist sehr nett von denen. Ich finde es außerdem nützlich, wenn eine Uhr auf dem Display ist, denn wenn jemand in Timbuktu endlich abhebt, kann ich Sachen sagen wie: "Schön, mit Ihnen zu sprechen, übrigens, wenn Sie darüber Buch führen, ich war für sieben Minuten in der Warteschleife." Aber Sie sagen das nicht wütend, Sie sagen nur: "Ich nehme an, Sie zeichnen so was auf", denn wenn Sie nicht wütend sind, sind die auch nicht wütend, aber fühlen sich wirklich schuldig. Und das ist gut, denn Sie wollen Schuldgefühle! Ein Freisprechtelefon ist wirklich toll. Ein Freisprechtelefon ist wahrscheinlich das beste materielle Besitztum, das man gegen Stress erwerben kann. Wenn ich Yoga und Meditation unterrichten würde, würde ich sagen, wir machen den ganzen tollen Yoga- und Meditationskram, aber es muss sich jeder auch ein Freisprechtelefon kaufen.

Was haben wir noch außer dem Freisprechtelefon? Reden wir kurz über Telefone. Ich meine, dass das Telefon ein großer Zeitverschwender ist, deshalb ist es sehr wichtig, Geschäftsanrufe kurz zu halten, und daher empfehle ich Aufstehen während des Anrufens. Toll für Bewegung, und wenn Sie sich sagen: "Ich setze mich nicht hin, bevor das Gespräch vorbei ist", dann werden Sie sehr viel flotter sein.

Nennen Sie als Erstes die Ziele des Anrufs. "Hallo Sue, hier ist Randy, ich rufe an wegen drei Dingen, die ich erledigen möchte." Dann haben Sie ihr eine Agenda gegeben und wenn Sie damit durch sind, können Sie sagen, "Super, das waren die drei Dinge, die ich hatte, hat mich gefreut, auf Wiederhören, tschüs." Zack - Sie sind fertig mit Telefonieren.

Was auch immer Sie tun, legen Sie nicht Ihre Füße hoch. Wenn Sie die Füße hochlegen, ist einfach alles verloren. Und der andere praktische Trick ist, etwas auf dem Schreibtisch zu haben, woran Sie tatsächlich irgendwie interessiert sind, so dass das Telefonat nicht nur so läuft: "Hmm, ich könnte auflegen und arbeiten... seufz... Oder ich könnte weiterschwatzen!" Normalerweise wollen die Leute am anderen Ende auch schwatzen. Da stecken also die Zeitverschwender des Büros und wenn Sie Doktorand sind... [macht eine Pause] Wenn Sie Doktorand sind, kennen Sie sich schon mit Zeitverschwendung aus. Etwas zu haben, was man wirklich als Nächstes machen will, lässt einen tatsächlich schneller auflegen, also muss man sich selbst darin üben.

Auflegen ist schwer für viele Leute. Ich leide nicht an einem Übermaß an Höflichkeit. Meine Schwester, die mich schon lang kennt, lacht wissend. Wenn ich auflegen will, will ich auflegen. Das war's. Und ich sage dann: "Ich würde gerne weiter mit Ihnen reden, aber ich habe Studenten warten." Ich bin Professor - irgendwo müssen Studenten auf mich warten! Es kann nicht anders sein! Manchmal ist man in einer Situation wie mit einem Telefonvertreter. Das ist merkwürdig, viele Leute sind so höflich - ich habe kein Problem mit Telefonvertretern, ich bin da sehr direkt! Wenn Sie Telefonvertreter sind und mich anrufen, haben Sie einen Fehler gemacht. "Ich kann gerade nicht sprechen, bitte geben Sie mir Ihre Privatnummer und ich rufe Sie zum Abendessen wieder an." Bei Seinfeld gibt es so eine lustige Stelle. Oder wenn Sie ein bisschen mehr übertreiben wollen: "Darüber würde ich liebend gerne mit Ihnen reden, aber zuerst möchte ich IHNEN ein paar Dinge verkaufen!" Das Lustige ist, dass sie nie verstehen, dass man sie auf den Arm nimmt, das ist... Aber wenn Sie den Telefonvertreter wirklich abwürgen müssen, machen Sie es einfach so, legen Sie auf, während Sie reden. "Ja, das ist sehr interessant, da würde ich gerne --" Das ist doch übertrieben bescheiden! Bei sich selbst auflegen! Sie werden es rausfinden und wenn sie dann wieder anrufen, gehen Sie nicht ran! In zehn Jahren wird sich jeder nur noch an das "bei sich selbst auflegen" erinnern.

Die andere Sache ist, kombinieren Sie Ihre Anrufe. Rufen Sie die Leute kurz vor dem Mittagessen oder vor Feierabend an. Dann haben die nämlich etwas, was sie lieber tun würden als mit Ihnen zu quatschen. Ich habe herausgefunden, dass ein Anruf um 11:50 Uhr ein toller Weg ist, einen zehnminütigen Anruf zu führen. Denn mal ehrlich, Sie denken vielleicht, Sie wären interessant, aber Sie sind nicht interessanter als das Mittagessen. Ich bin sehr besessen davon, Telefone und Zeit produktiv zu nutzen, also denke ich, dass jeder so etwas haben sollte [setzt ein Headset auf] - Mode ist mir egal, daher... Ich habe kein Bluetooth, sondern dieses große hässliche Ding: "Hi, ich bin Julie von Time Life!" Aber was ich dadurch machen kann - denn ich lebe in dem Extremfall, dass ich Sachen machen muss und wirklich nicht viel Zeit habe. Eine Stunde am Tag fahre ich auf meinem Fahrrad und hier bin ich auf dem Fahrrad und wenn Sie genau hinschauen, können Sie sehen, dass ich das Headset mit meinem Handy benutze. Für eine Stunde fahre ich Fahrrad in der Nachbarschaft. Diese Zeit verbringe ich am Telefon und erledige Arbeit und verpasse nicht einen Moment mit meiner Frau und meinen Kindern. Ich kann tatsächlich gleichzeitig reden und Fahrrad fahren. Erstaunlich, was ich für Fertigkeiten habe! Das funktioniert bei warmem Wetter besser, aber ich habe einfach herausgefunden, dass ein Headset mich freier macht, selbst wenn es nur im Haus ist, man trägt ein Headset, man kann Wäsche falten, echtes Multitasking. Alle Telefone sollten Headsets haben und eines Tages werden wir alle ein Borg-Implantat haben, dann ist das gar kein Thema mehr.

Was habe ich sonst auf dem Schreibtisch? Ich habe einen dieser Adress-Stempel, weil ich es leid wurde, meine Adresse zu schreiben, ich habe eine Schachtel Taschentücher. In seinem Büro auf der Arbeit sollte man als Lehrperson immer eine Schachtel Taschentücher haben. Denn wenn... Jim lacht! Jedenfalls dann, wenn man so unterrichtet wie ich... Es werden weinende Studenten in Ihrem Büro sitzen! Und um das zu entschärfen, habe ich "CS 352" oder so auf die Taschentuchschachtel geschrieben. Ich drehe die Schachtel dann, wenn ich sie ihnen gebe, und sie nehmen ein Taschentuch und wenn sie es dann sehen: "Oh..." Ich sage dann: "Ja, die sind für den Kurs. Sie sind nicht alleine!" Taschentücher zu haben ist also sehr wichtig.

Und Dankeskarten. Ich werde jetzt eine peinliche Frage stellen, womit ich Sie nicht bloßstellen will, aber es zeigt die Dinge so gut. Hat hier jemand eine Dankeskarte geschrieben, die nicht Pflicht war, so nach der Art: "Oh, ich habe ein Geschenk bekommen, da schreibe ich eine Dankeskarte." Und ich meine eine wirkliche Dankeskarte mit Füller und Tinte und Papier. Keine E-Mail. E-Mail ist besser als nichts, [in hoher Stimme] aber nur so viel besser. Wie viele Leute hier haben eine Dankes- karte in der letzten Woche geschrieben? Nicht schlecht, das ist besser als an den meisten Orten, denn hier ist die UVA. Ritterlichkeit ist nicht verschwunden. Wie viele Leute im letzten Monat? Wie viele Leute im letzten Jahr? Die Tatsache, dass eine nicht unerhebliche Anzahl von Händen nicht erhoben ist, bedeutet, dass die Eltern von jedem hier aus dem Publikum denken: "Ohh... das war mein Kind." Dankeskarten sind wirklich wichtig. Sie sind eine sehr greifbare Art, jemandem zu sagen, dass man dankbar für etwas ist. Ich habe Dankeskarten dabei, weil ich tatsächlich später noch ein paar an Leute schreiben werde, die kürzlich für mich ein paar nette Dinge gemacht haben, und Sie sagen jetzt: "Meine Güte, Sie haben Zeit für so was?", und ich sage: "Ja, ich habe Zeit dafür, weil es wichtig ist." Sogar in meinem aktuellen Zustand nehme ich mir Zeit, um Dankeskarten zu schreiben. Und selbst wenn Sie ein fieser, hinterhältiger Schuft sind, sollen Sie immer noch Dankeskarten schreiben. Denn es macht Sie so ungewöhnlich, dass derjenige, der die Karte erhält, sich an Sie erinnern wird. Die einzige Gelegenheit, an der Dankeskarten wirklich noch ernst genommen werden, ist bei einem Vorstellungsgespräch. Heutzutage schreiben die Leute Dankeskarten an die Personalchefs, was wahrscheinlich ein Zeichen der Verzweiflung des Absolventen ist. Aber Dankeskarten sind eine wunderbare Sache und ich ermutige Sie alle, einen Stapel von Karten in irgendeinem Laden zu kaufen und sie in Ihrem Schreibtisch zu haben, so dass Sie bei Gelegenheit nur zugreifen müssen, ich habe meine Dankeskarten immer griffbereit auf dem Schreibtisch.

Wie ich schon gesagt hatte, Dankbarkeit kann über Karten hinausgehen. Als ich hier habilitiert habe, bin ich mit meinem ganzen Team auf meine Kosten für eine Woche nach Disneyworld gefahren. Ich glaube an große Gesten, aber es war auch sehr Spaßig, ich wollte schließlich auch da hin! Ich habe sie letztendlich nicht ohne guten Hirten gehen lassen.

Was noch? Ich habe einen Papierkorb, der gut ist, weil er sowohl den Planeten retten hilft als auch meinen Hintern. Wenn ich eine Unterlage habe, die ich wegwerfen will, lege ich sie in den Papierkorb, der ein paar Wochen braucht, bis er voll wird, und der dann irgendwo anders hinkommt. Was ich hier entworfen habe, ist der Windows- oder Macintosh- Papierkorb, aus dem man Sachen wieder herausholen kann - das funktioniert auch in der echten Welt! Und etwa einmal im Monat wühle ich mich da durch, um die Quittung zu finden, von der ich dachte, dass ich sie nie brauchen werde, das ist wirklich praktisch. Ich vermute, dass wenn ich diesen Vortrag in zehn Jahren halten würde, würde ich sagen, ich lege es einfach in den automatischen Scanner, denn ich kann mir nicht vorstellen, dass man in zehn Jahren - vorausgesetzt, dass es dann überhaupt noch nennenswert viel aus Papier gibt. Aber wenn es Papier wäre, käme ich auf keine andere Idee, als es auf den Schreibtisch zu legen, wo es dann "zzzk" macht und bereits gescannt ist, weil es den Schreibtisch berührt hat. So was ist nicht schwer herzustellen. Also denke ich, dass es das geben wird.

Und natürlich habe ich ein Telefonbuch. Ein Notizblock... Ich kann nicht ohne Post-Its leben. Und der Blick aus dem Fenster auf den Hund. Denn der Hund erinnert mich daran, dass ich draußen mit ihm spielen sollte. Ich habe damals in eine Familie eingehiratet. Ich bekam eine Frau und zwei

wunderschöne Hunde. Da ist der andere. [Er zeigt ein Bild von sich auf der Couch, mit dem Hund auf dem Schoß.] Könnten Sie mir bei einer Diskussion mit meiner Frau helfen? Wie viele Leute hier würden sinngemäß sagen: "Der Hund ist auf der Couch"? Niemand! Danke! Danke! Denn der Hund durfte nicht auf die Couch. Und meine Frau kam eines Tages rein... Egal, danke für Ihre Zustimmung, das freut mich wirklich sehr. Der Hund ist also wundervoll. Die Hunde sind schon lange verstorben, aber sie sind immer noch in unseren Herzen und unserer Erinnerung und ich denke jeden Tag an sie, sie sind immer noch ein Teil meines Lebens.



Ich habe Ihnen gezeigt, wie ich mein Büro gestalte, wie ich Sachen erledige, das ist aber nicht die einzige Art. Eine der besten Assistentinnen, die ich je hatte, war Tina Cobb, und sie hat ein ganz anderes System, sie ist ein Verstreuer. Wenn man mal nachdenkt, gibt es ein System in ihrem Wahnsinn: Alles liegt genau eine Armeslänge von ihrem Sitzplatz weg. Sie ist wie ein zweiarmiger Oktopus. Sie hat so viel geschafft und ich würde niemals jemandem vorschreiben, sein System zu ändern, wenn es funktioniert. Tina war viel effizienter als ich, also würde ich nur sagen, machen Sie, was für Sie

passt und jeder muss ein System für sich selber finden, aber man muss wirklich darüber nachdenken, was einen effizienter macht.

Reden wir über Bürologistik. In den meisten Büroszenarien kommen die Leute in ihre Büros und fahren fort, sich gegenseitig das Leben auszusaugen. Wenn man einen großen kuscheligen Sessel in seinem Büro hat, könnte man sich genauso gut mit Butter beschmieren und nackt in den Wald gehen, um dort von wilden Tieren gefressen zu werden. Ich schlage vor, dass Sie Ihr Büro gemütlich für sich und optional gemütlich für andere machen. Also keine Sessel. Ich hatte Klappstühle in meinem Büro, die zugeklappt an der Wand standen. Wenn Leute zu mir kommen und reden wollten, konnten sie stehen. Und ich stand auch auf, denn dann würde es schnell gehen, weil wir uns setzen wollen! Aber wenn es danach aussah, dass wir etwas mehr Zeit brauchen würden, habe ich freundlicherweise den Klappstuhl aufgestellt, ich bin so ein Gentleman! Manche Leute machen das anders, die haben einen Stuhl dort stehen, aber fünf Zentimeter am vorderen Bein abgesägt, so dass man die ganze Zeit hin und her rutscht. Ich befürworte das nicht, aber fand es verdammt schlau, als ich es das erste Mal gesehen habe.

Sich selbst verplanen. Verben sind wichtig: Man FINDET keine Zeit, Wichtiges zu tun, man SCHAFFT sie sich. Und man schafft sie sich, indem man sich entscheidet, etwas anderes zu lassen. Es gibt einen Ausdruck aus der Wirtschaft, den sich jeder zu Herzen nehmen sollte, dieser Ausdruck heißt "Opportunitätskosten." Das Schlechte daran, etwas Nutzloses zu tun, ist nicht, dass es schlecht ist, es getan zu haben. Das Problem ist, dass man die Stunde, die man dafür gebraucht hat, niemals wieder auf irgendeine andere Art verbringen kann. Und das ist wichtig. Wie hält man Unwichtiges aus seinem Leben heraus? Man lernt, "Nein" zu sagen. Es ist toll, mein jüngstes Kind Chloe ist in einem Alter, wo das ihr neues Wort ist, sie hat es vor etwa zwei Wochen gelernt. Und jetzt ist alles "Nein!" "Nein! Nein! Neineineineinein! Nein!" Sie sollte diesen Vortrag halten! Ich habe sie gefragt, und sie sagte: "Nein!" Und jetzt kann sie zu Hause spielen!

Aber wir hassen es alle, "Nein" zu sagen, denn wenn Leute uns um Hilfe bitten, wollen wir freundlich sein, deswegen zeige ich Ihnen ein paar sanfte "Neins". Das erste ist: "Ich bin wirklich im Stress, aber

ich würde gern helfen, ich will dich nicht im Stich lassen, also wenn keiner sonst sich bereit erklärt, werde ich das machen." Oder: "Du kannst auf mich zurück kommen, aber du musst weiterhin nach jemand anderem suchen." Dann werden Sie den Charakter der Person kennenlernen, denn wenn sie sagt: "Super! Ich hab meinen Trottler!" und aufhört zu suchen, dann hat sie die Beziehung missbraucht. Aber wenn sie sagt: "Das ist toll, jetzt ist mein Stresslevel auf Null, weil ich weiß, dass es nicht in der Katastrophe endet, aber ich werde mich weiter nach jemandem umschaun, für den das eine kleinere Belastung ist." Diese Person wird oft solche Unterstützung bekommen.

Als ich Doktorand war, sind wir mit vier Leuten umgezogen, viel Gefahre, schwere Sachen schleppen, wir hatten vier Leute und hätten zwölf gebraucht. Das war ein langer Tag. Danach habe ich eine neue Methode eingeführt, und wenn jetzt jemand fragt, ob ich ihm beim Umzug helfe, frage ich: "Wie viel Kram hast du? Sie sagen es mir dann, und ich sage: "Hmm, hört sich nach etwa acht Leuten an. Wenn du mir die Namen von sieben anderen Leuten sagst, die da sein werden, werde ich kommen." Und ich habe nie wieder bei Umzügen mitgemacht, die 14 Stunden gedauert haben, im Januar in Pittsburgh.

Jeder hat gute und schlechte Zeiten. Das Entscheidende beim Zeitmanagement ist, seine kreative Zeit zu finden und rücksichtslos zu verteidigen. Verbringen Sie sie alleine, vielleicht sogar zu Hause. Aber verteidigen Sie sie rücksichtslos. Die andere Sache ist, finden Sie Ihre tote Zeit. Schieben Sie Meetings, Anrufe, Sport und weltlichen Kram dorthin, aber tun Sie Sachen, für die Sie nicht voll dabei sein müssen. Wir alle haben solche Zeiten. Und sie sind nicht offensichtlich! Ich habe entdeckt, dass meine produktivste Zeit zwischen 22 und 0 Uhr liegt, was wirklich merkwürdig ist, aber für mich eine Art Energieschub kurz vor dem Ende bedeutet.

Reden wir über Unterbrechungen. Es gibt Leute, die diesen Kram messen, mit Hilfe von Stoppuhren und Klemmbrettern, und sie sagen, dass eine Unterbrechung normalerweise 6-9 Minuten dauert, dass man aber 4-5 Minuten braucht, um sich wieder in die Sache hineinzudenken. Und wenn man so was tut wie Software programmieren, denkt man sich vielleicht nie wieder hinein, dann ist alles hin. Wenn man es ausrechnet, zerschlagen fünf Unterbrechungen eine Stunde. Also muss man Wege finden, sowohl die Häufigkeit als auch die Länge von Unterbrechungen zu reduzieren. Mein Favorit ist, dass man Anrufe in E-Mails umwandelt. In meinem Büro in Carnegie Mellon sagt der Anrufbeantworter: "Hallo, hier ist Randy. Bitte schicken Sie mir eine Mail." Ich setze wieder voraus, dass jeder hier E-Mail hat, von wie vielen Leuten hier macht der Computer "Ding", wenn eine neue Nachricht kommt, oder einen anderen Ton? Haben das noch Leute eingestellt? Was zum Teufel ist los mit euch? Es ist so toll, dass Informatiker einfach keine Ahnung von nichts haben, so dass diese Programme jahrelang voreingestellt waren, jedes Mal "Ding" zu machen, wenn eine neue E-Mail ankommt, so dass wir eine Technologie zur Vermeidung von Unterbrechungen zu einer Unterbrechung machen. Sie müssen das einfach abstellen. Der Sinn von E-Mails ist, dass Sie sie lesen, wenn Sie bereit sind und nicht, dass Sie da sitzen wie Pawlows Hunde: "Oh, vielleicht bekomme ich noch eine E-Mail!"

Genauso sollten Sie versuchen, Andere nicht zu unterbrechen. Ich spare mir den Kram auf, indem ich Kisten z.B. für Tina nehme und Kram in diese Kisten lege, und ein Mal die Woche, oder wann immer die Kiste voll ist, gehe ich rüber und unterbreche die Person ein Mal und sage: "Hier sind die acht Sachen, die ich für dich habe."

Wie hält man Sachen kurz? Denn die Leute wollen immer mehr Zeit verbringen als Sie. Wenn jemand einen unterbricht und sagt, z.B.: "Hast du ein paar Minuten?", sage ich: "Naja, ich bin gerade mitten in einer Sache drin." Das sagt denen: "Ich unterbreche die Arbeit, das ist zwar kurz möglich, aber gleich muss ich weiterarbeiten." Oder man sagt: "Ich habe nur fünf Minuten." Das Tolle daran ist, dass man später den Vorteil hat, das auszudehnen, wenn man es will. Aber wenn die fünf Minuten um sind, sagt man: "Naja, ich habe schon anfangs gesagt, ich habe nur fünf Minuten, ich muss jetzt wirklich los." Das ist also ein sehr sozialer Weg, die Dauer der Interaktion zu begrenzen.

Wenn jemand in Ihrem Büro ist und es nicht kapiert - ich sage nicht, dass ich als Informatiker außergewöhnlich viel Zeit oder Gelegenheit hätte, mit Leuten ohne Sozialgefühl zu interagieren... Aber wenn Sie jemanden in Ihrem Büro haben, der es einfach nicht kapiert, dann tun sie Folgendes: Sie stehen auf, gehen zur Tür, Sie machen ihm ein Kompliment, das ist aus irgendeinem Grund ein entscheidender Teil, Sie bedanken sich und schütteln seine Hand. Und wenn derjenige immer noch nicht geht, was eine ziemliche Garantie dafür ist, dass es jemand von meinem Stamm ist, dann sind Sie im Flur und gehen einfach weiter...

Ich habe bemerkt, dass Leute es nicht mögen, wenn man auf die Uhr schaut, während man mit ihnen redet, also habe ich eine Uhr an die Wand hinter ihnen gehängt, die sie gerade so nicht sehen können und ich kann einfach ein bisschen rüberschauen, um zu sehen, wie spät es ist. Das ist eine nette Art, mich zu informieren, ohne unhöflich zu sein.

Zeittagebücher. Zeit ist das Gut, Sie finden besser heraus, wo Ihre Zeit hingeht. Beobachten Sie sich selbst und aktualisieren Sie es über den Tag. Sie können nicht bis zum Ende des Tages warten und dann fragen: "Was habe ich um 10:30 Uhr gemacht?", denn so gut ist unser Gedächtnis nicht. Also was Sie machen - und ich hoffe wirklich, dass die Technik in fünf Jahren oder so so gut sein wird, dass man automatisch Zeittagebücher erstellen kann, oder wenigstens etwas Vergleichbares, aber bis dahin müssen wir uns selbst beobachten.

So sieht ein leeres Zeittagebuch aus. Die Details sind nicht wichtig, aber das Entscheidende ist, wenn man es ausfüllt, gibt es einen Haufen Kategorien und Tätigkeiten, das kann man sehr zwanglos machen, aber man wird einen Haufen an Daten bekommen, wo seine Zeit geblieben ist. Das ist immer sehr unterschiedlich. Jeder, der seine Finanzplanung gemacht hat, schaut sich das an und sagt, "Wow, ich wusste nicht, dass ich so viel für die Reinigung ausbebe." Oder für Restaurants, egal. Es ist immer eine faszinierende Überraschung. Und man gibt immer mehr aus, als man denkt. Mit Zeitplanung findet man heraus, dass man die Zeit total anders verbringt, als man sich das vorgestellt hatte. Das beste Beispiel hierfür sind die Stoppuhren des Turing-Award-Gewinners Fred Brooks. Er ist ein brillanter Informatiker, aber abgesehen davon hat er auch diese tolle Uhrenreihe in seinem Büro, und wenn man hingehet und mit ihm redet, sagt er: "Geht es bei diesem Meeting um Forschung oder Lehre?" und dann drückt er den passenden Knopf und am Ende der Woche weiß er genau, wo seine Zeit geblieben ist. Der Mann ist ein Genie!

TIME LOG

	ACTIVITY	BUSINESS FUNCTION	NOTES
TOTAL			
7:00-7:15			
7:15-7:30			
7:30-7:45			
7:45-8:00			
8:00-8:15			
8:15-8:30			
8:30-8:45			
8:45-9:00			
9:00-9:15			
9:15-9:30			
9:30-9:45			
9:45-10:00			
10:00-10:15			
10:15-10:30			
10:30-10:45			
10:45-11:00			
11:00-11:15			
11:15-11:30			
11:30-11:45			
11:45-12:00			
12:00-12:15			
12:15-12:30			
12:30-12:45			
12:45-1:00			
1:00-1:15			
1:15-1:30			
1:30-1:45			
1:45-2:00			
2:00-2:15			
2:15-2:30			
2:30-2:45			
2:45-3:00			
3:00-3:15			
3:15-3:30			
3:30-3:45			
3:45-4:00			
4:00-4:15			
4:15-4:30			
4:30-4:45			
4:45-5:00			

Compliments of CareerTrack ©Copyright 1989, Ed Bliss
18

Wenn ich Studenten treffe, das passt wohl genauso für Leute, die in einem Betrieb arbeiten, sage ich: "Wie sieht Ihr Stundenplan aus?" Sie haben jede Woche feste Termine, und Sie müssen sich das mal anschauen und die Lücken herausfinden, wo Sie Zeit verschwenden werden, das kann ich Ihnen sofort sagen, wenn ich drauf schaue. [Er zeigt einen Stundenplan.] In diesem Fall haben Sie einen Kurs, wo... haben Sie einen Kurs zu einer bestimmten Zeit und dann haben Sie eine Pause bis zum nächsten Kurs, die sieht man hier. Und die Pausen zwischen Kursen, die in diesem Fall zwischen einer und anderthalb Stunden dauern, sind Spitzenkandidaten für Zeitverschwendung! Was ich meinen Studenten also immer sagte, war, erfinden Sie einen Kurs. Der erfundene Kurs lautet, gehen Sie an einen bestimmten Ort in der Bibliothek während der Stunde und wenn Sie dort sitzen, nur Sie in der Bibliothek mit Ihren Büchern, dann besteht eine ziemlich gute Chance, dass Sie tatsächlich lernen. Hängen Sie nicht eine

Stunde mit Freunden herum, erfinden Sie einen Kurs, machen Sie sich Ihr eigenes kleines Studierzimmer. Ein einfacher Trick, aber es ist erstaunlich, wie effektiv es ist, wenn man es dann einfach fest einhält.

Wenn man sein Zeittagebuch fertig hat, was lernt man dann daraus? Was tue ich, was ich nicht tun muss? Was kann jemand anders tun? Ich liebe es jeden Tag, zu überlegen, was könnte ich an jemand anders übertragen? Meine Schwester lacht wieder, weil sie weiß, wer diese Person war, in unserer Jugend. Was kann ich effizienter tun? Und: Auf welche Weise verschwende ich die Zeit anderer Leute? Wenn man gut im Zeitmanagement wird, dann bemerkt man, dass das eine Gemeinschaftssache ist. Ich will jeden effizienter machen, es ist keine eigennützige Sache, es ist kein Gegeneinander, es ist die Frage, wie wir alle zusammen mehr schaffen können. Wenn man mit dem Zeittagebuch weitermacht, stellt man fest, dass man nicht effizienter arbeitet, um irgendein übermenschlicher Arbeiter zu werden, man arbeitet effizienter, damit man um fünf nach Hause gehen kann, zu den Menschen, die man liebt. Die Leute nennen das Arbeits-Lebens-Balance. Für die wissenschaftlichen Mitarbeiter, Sie haben vielleicht darüber einige Mythen gehört, aber es ist möglich. Ich habe bemerkt, dass ich weniger arbeite - ich arbeitete weniger Stunden, nachdem ich geheiratet hatte, und ich habe mehr geschafft. Ich war während meiner Doktorandenzeit davon fasziniert, dass diejenigen, die am schnellsten ihren Doktor hatten, die Leute mit Partner und Kindern waren. Ich dachte, wie kann das sein? Das ist doch wie ein Klotz am Bein. Man hat all diese anderen zeitlichen Verpflichtungen und ich bin Single und habe alle Zeit der Welt, und das ist das Problem. Ich gehe es an, als hätte ich alle Zeit der Welt, also ist meine Zeit nicht kostbar. Wenn Sie einen Partner und Kinder haben, wird Ihr Partner so was zu Ihnen sagen wie: "Wehe, wenn du mehr als 40 Stunden in der Woche in der Uni bist!", also wenn Sie da sind, sitzen Sie nicht rum und spielen Computerspiele. Nicht, dass ich das je gemacht hätte! Aber wenn Sie da sind, sind Sie da und arbeiten und wie bei den meisten hat sich durch die Heirat und die Kinder mein ganzes Verständnis von Zeitmanagement - ich meine, jetzt geht es wirklich um was! Denn jetzt gibt es Menschen, deren Leben beeinträchtigt sind, wenn ich zu lange auf der Arbeit bin.

Die andere Sache über Zeitmanagement, die einen wirklich mit anderen Augen sehen lässt, was wichtig ist und was nicht - ich liebe dieses Bild. [Er zeigt ein Bild aus einem Zeitungsartikel.] Ich habe ihren Namen gestrichen, aber hier steht: das ist eine schwangere Frau, und hier steht: "Sie sorgt sich um die Auswirkungen des Lärms der Pressluftschlämmer auf ihr ungeborenes Kind." Da ist also eine Baustelle und die Leute hier lachen, weil sie sehen können, dass diese Frau, die sich wegen des Lärms der Pressluftschlämmer um ihr Kind sorgt, eine angezündete Zigarette festhält. Man muss wirklich gut darin sein, zu sagen: "Ich muss meine Zeit und Energie auf das konzentrieren, was wichtig ist und mich um die unwichtigen Dinge nicht sorgen." Ich bin kein Arzt und spiele auch keinen im Fernsehen, aber ich würde wetten, dass ich als Fetus sagen würde: "Mach die Zigarette aus, Mama!! Ich komme mit dem Lärm klar!!"

Ich würde Ihnen gern eine kleine Geschichte über effektiv versus effizient erzählen. Ursprünglich wollte ich diesen Vortrag vor ein paar Wochen halten und habe mit Gabe darüber geredet, und wir wären hier oben gewesen wegen einer Überraschung für meine Frau, ihre allerliebste Musikgruppe ist The Police, schon seit langer, langer Zeit, eine tolle Gruppe, und deshalb haben wir gesagt, wir fahren hoch nach Charlottesville und sehen sie, und haben tatsächlich Tickets bekommen, und ich sagte: "Naja, Liebling, wenn wir schon hier sind, ich habe Gabe schon länger versprochen, dass ich meinen Zeitmanagementvortrag halte", und sie sagte okay, denn es sind etwa drei Stunden Fahrt, also ist es sehr effizient, die beiden Reisen zu verbinden. Und etwa zwei Tage später sagte sie: "Weißt du, Liebling, ich weiß, wie das mit Vorträgen ist. Bevor du einen hältst, bist du ein paar Tage davor total besessen davon." Als wir darüber redeten, sagte sie: "Wir werden also losfahren und diesen Paarurlaub machen, wir haben einen Babysitter, und der Paarurlaub wird davon aufgefressen werden, dass du von dem Vortrag besessen bist." Ich dachte nach und sagte, "Okay, offensichtlich ist die richtige Lösung, dass wir unseren Paarurlaub Paarurlaub sein lassen und uns das Konzert ansehen werden und unsere Zeit genießen und ich werde einen anderen Termin ausmachen und einen Tag hochfahren und den Vortrag halten." Und sie sagte: "Wow, das war einfach!" Und das stimmt! Wenn man es mal richtig

erfasst hat, sagt man: "Ja, der Nachteil ist, dass ich noch einmal fahren muss." Aber es stellt sich



heraus, dass ich mit meinem Neffen Christopher fahren kann und wir uns unterhalten und auch meine Mutter auftaucht, also war es nicht mal tote Zeit und es ist gar kein Verlust. Aber entscheidend war, dass wir sagten, dass es nicht um Effizienz, sondern um Effektivität geht und um das insgesamt beste Ergebnis. Und das Schöne war, dass wir wirklich zu The Police gegangen sind, und dafür möchte ich Gabe und Jim Aylor danken, denn wir sind WIRKLICH da gewesen! Und meine Frau war sehr glücklich. Ich bin der Kerl im Hintergrund, der sagt: "Sie beachten mich heute gar nicht!" Aber es war toll, und er ist ein charmanter Gentleman, absolut charmant.

Reden wir über das Aufschieben von Dingen. Es gibt ein altes Sprichwort: "Aufschiebung ist der Dieb der Zeit." Aufschieben ist ein schweres Problem, aber ich habe eine kleine Erkenntnis für Sie: Wir schieben normalerweise nichts auf, weil wir faul sind. Manchmal rationalisieren Leute ihr Aufschieben. Sie sagen: "Och, wenn ich lang genug warte, muss ich es vielleicht nicht tun." Das stimmt. Manchmal hat man Glück. Andere sagen: "Och, wenn ich jetzt anfangen werde, werde ich die ganze Zeit damit verbringen. Wenn ich mir nur zwei Tage dafür gebe, mache ich es in zwei Tagen, denn die Arbeit dehnt sich immer nach der zu füllenden Zeit, Parkinsons Gesetz." Das stimmt wohl kaum, aber das grundsätzlich Wichtige hieran ist, zu verstehen, dass die Dinge in letzter Minute zu erledigen wirklich aufwändig ist. Es ist viel aufwändiger, als sie genau vor der letzten Minute zu erledigen. Wenn man also etwas macht und es immer noch mit der normalen Post schicken kann, vermeidet man dieses "oh Gott, ich muss diese FedEx-Geschichte machen". Nein, ich liebe FedEx. FedEx unterstützt unsere universelle Angewohnheit des Aufschiebens. Aber wenn Sachen wirklich schnell da sein sollen, kriegt es sie dorthin, das ist eine tolle Sache. Aber man muss merken, dass erst durch das Aufschieben von Dingen bis zur Deadline der ganze Stress kommt. Denn dann erreicht man Leute nicht, wenn jemand nur einen Tag außer Haus ist, ist der ganze Plan futsch, also müssen Sie wirklich hart daran arbeiten.

Die andere Sache ist, dass Deadlines wirklich wichtig sind. Grundsätzlich werden wir alle von Deadlines getrieben, also wenn Sie etwas haben, das noch lange Zeit hat, erfinden Sie eine Deadline und tun so, als wäre sie echt. Und das ist toll, denn diese Art Deadline können Sie aufschieben, wenn es hart auf hart kommt, und das ist okay, die sind also nicht so stressig.

Wenn Sie Dinge aufschieben, müssen Sie einen Weg zurück in Ihre Komfortzone finden. Finden Sie heraus, warum Sie nicht begeistert sind. Wenn ich etwas aufschiebe, dann gibt es immer einen psychologischen Grund. Meistens habe ich Angst, mich zu blamieren, weil ich denke, dass ich es nicht gut machen werde oder dass ich scheitern werde.

Manchmal muss man jemanden um etwas bitten. Eins der magischsten Dinge, die ich im Leben gelernt habe, ist, dass man manchmal nur fragen muss, damit wunderbare Sachen passieren. Aber man muss raus gehen und das tun. Ich habe die Elternlotterie gewonnen, ich habe einfach tolle Eltern. Mein Vater ist leider vor kurzer Zeit verstorben. [Er zeigt ein Foto von sich, seinem Vater und seinem Sohn Dylan, wie sie Magnetbahn fahren.] Aber das ist eines meiner Lieblingsfotos, denn mein Vater war so schlau, dass ich ihn fast nie überraschen oder beeindrucken konnte, weil er so gut war! Aber wir waren im Familienurlaub in Disneyworld und wir wollten mit der Magnetbahn fahren und wollten einsteigen, und wir stellten fest, dass vorne in der Fahrerkabine, wenn Sie das hier erkennen können, ein Lokführer sitzt, der die Magnetbahn fährt, und es sind tatsächlich Gäste bei ihm da oben, was

ungewöhnlich ist. Mein Vater und ich redeten darüber, und ich wusste Bescheid, weil ich mal für Disney gearbeitet habe. Mein Vater sagte: "Tja, das sind wahrscheinlich VIPs oder so." Ich sagte: "Oh, es gibt einen Trick, wie man da oben in die Kabine kommt." Und er sagte: "Wirklich? Wie denn?" Ich sagte: "Ich zeig's dir. Dylan, komm mit." Und Dylan, dessen Hinterkopf man auf dem Bild hier sieht, wir gehen hin und ich flüstere Dylan zu: "Frag den Mann, ob wir vorne fahren dürfen!" Und wir gehen zu dem Zugbegleiter und er sagt: "Ja, können Sie." Er macht das Tor auf und mein Vater sitzt da so... [starrt mit offenem Mund und aufgerissenen Augen] Ich sagte: "Ich habe gesagt, es gibt einen Trick, aber nicht, dass es schwer wäre!" Manchmal muss man einfach nur fragen. So einfach ist das.

Reden wir über Delegation. Niemand mehr arbeitet isoliert, und man kann viel mehr erreichen, wenn man Hilfe hat. Trotzdem delegieren die meisten Leute ziemlich schlecht. Sie behandeln Delegation als Abschieben. "Ich habe keine Zeit dafür, kümmer' du dich drum." Und dann mikro-managen sie und es ist eine Katastrophe. Das erste, was man beim Delegieren macht, ist, dem Untergebenen mit der Verantwortung auch die Ermächtigung zu geben. Man sagt nicht: "Kümmern Sie sich darum, aber wenn Sie Geld ausgeben müssen, müssen Sie mein Einverständnis einholen." Das ist keine Ermächtigung, damit sagen Sie ihnen, dass Sie ihnen nicht trauen. Wenn ich Ihnen die Arbeit anvertraue, dann vertraue ich Ihnen auch die Ressourcen und das Budget und die Zeit an, was immer Sie brauchen, um sie zu erledigen. Man gibt ihnen das ganze Paket.

Die andere Sache ist, dass man delegiert, aber das Schlimmste selber macht. Also wenn wir vor einer Vorführung das Labor saugen müssen, bringe ich den Staubsauger mit und sauge selbst. Erledigen Sie die dreckigste Arbeit selbst, damit klar ist, dass Sie sich immer noch Ihre Hände schmutzig machen. Behandeln Sie Ihre Leute gut. Sie sind die größte Ressource und wenn Sie das Glück haben, Leute für sich arbeiten zu haben, behandeln Sie sie mit Würde und Respekt und um ein bisschen abgedroschen zu klingen, mit der Liebe, die sie von jemandem bekommen sollten, der sich um sie und ihre Entwicklung kümmert. Und um Himmels willen, Mitarbeiter und Sekretäre sind Ihre Lebensadern! Wenn Sie nicht glauben, dass Sie sie gut behandeln sollten, weil es anständig ist, dann behandeln Sie sie wenigstens gut, damit die Sie nicht drankriegen, wenn Sie es nicht tun. Und sie werden Sie wirklich drankriegen und Sie werden es verdienen und ich werde ihnen applaudieren.

Dass ich einen Vortrag mit Alf Weaver im Publikum halte, - wo ist Alf? Da ist er. - das ist wie über Sintfluten zu reden, wenn Noah im Publikum sitzt. Eine Sache, die Alf Weaver mir beigebracht hat, ist, dass man, egal ob bei einem Kollegen oder Untergebenen, wenn man etwas erledigt haben will, niemals ungenau sein darf und er sagte: "Gib jemandem etwas Bestimmtes zu tun, ein bestimmtes Datum und eine Zeit - "Donnerstag" ist keine bestimmte Zeit. "Donnerstag um 3:22 Uhr" weckt die Aufmerksamkeit. Und gib ihm eine bestimmte Strafe oder Belohnung, die er bekommen wird, wenn er die Deadline nicht einhält", dann machte er eine Pause und sagte: "Denk dran, die Strafe oder Belohnung muss für die sein, nicht für dich!" "Ich bin aufgeschmissen, wenn Sie das nicht rechtzeitig machen!" [ironisch:] "Oh nein..." Es ist wichtig, dass man das nicht falsch versteht.

Fordern Sie Leute heraus. Mir wurde gesagt, dass eine Methode ist, zu delegieren, bis sie sich beschweren. Mit dem Beschweren weiß ich es nicht genau, aber ich habe herausgefunden, dass Unterdelegation ein Problem ist. Die Leute lechzen normalerweise nach Gelegenheiten, mehr zu tun, sie wollen herausgefordert werden, sie wollen Ihnen und sich beweisen, dass sie fähig sind, mehr zu leisten, also lassen Sie sie.

Kommunikation muss deutlich sein. Leute regen sich so oft über ihre Chefs auf, weil es Missverständnisse gibt. Besonders in der Ära von E-Mails ist es so einfach, per E-Mail zu kommunizieren. Selbst wenn man ein Gespräch hatte, schicken Sie eine zweizeilige E-Mail, einfach, um hinterher Klarheit zu haben. Nicht, dass wir alle wie Anwälte sein wollten, aber wie Richter Wapner sagte: "Machen Sie es schriftlich!", wenn Sie sich an den "People's Court" erinnern, und Richter Wapner sagte: "Wenn es kein Problem gibt, gibt es kein Problem, dann hat es nicht lang gedauert, aber wenn es mal ein Problem gibt, dann - halt, es wird kein Problem geben, denn Sie haben es schriftlich."

Und das ist die ganze Zauberei. Es wird keine Verwirrung geben, weil man über Schriftliches nicht streiten kann.

Sagen Sie Leuten nicht, WIE Sie Dinge erledigt haben wollen, sagen Sie ihnen, WAS Sie erledigt haben wollen. Geben Sie ihnen Ziele, keine Anleitungen. Lassen Sie sich von Lösungswegen für ein Problem überraschen, die Sie sich niemals hätten vorstellen können. Manchmal sind diese Lösungen einfach irre! Auf gute oder schlechte Weise. Aber es macht viel mehr Spaß, als sie es so erledigen zu lassen, wie Sie es gemacht hätten. Und wissen Sie was, wenn Sie an einer Universität sind, dann ist es Ihr Job, Leute zu haben, die schlauer sind als Sie, z.B. Ihre Studenten, und die werden mit Sachen ankommen, an die Sie niemals gedacht hätten.

Nennen Sie außerdem den Leuten die relative Wichtigkeit von Aufgaben. Manche sagen: "Mein Chef ist ein Monster, er hat mir fünf Sachen aufgetragen!" Ich dann: "Oh, und hat er dir gesagt, welche die wichtigste war?" - "Oh, ja. Das könnte ich vielleicht mal fragen." Zu wissen, welche der fünf Sachen zuerst erledigt werden muss, ist wirklich wichtig, denn wenn Sie es blind versuchen, besteht nur eine 20prozentige Chance, sie in der richtigen Reihenfolge zu machen.

Delegation kann nie zu früh beginnen. [Er zeigt zwei Fotos von ihm und seiner Tochter auf einem Stuhl, auf dem einen hält er ihre Milchflasche, auf dem anderen hält sie sie selber.] Sieht jeder den Unterschied auf den zwei Fotos? Das ist meine Tochter Chloe, ich liebe sie zu Tode, aber ich möchte, dass sie eine wunderbare Person wird und ich weiß, dass je früher sie ihre eigene Flasche hält, umso besser.

Soziologie. Nehmen Sie sich in Acht vor Aufwärtsdelegation. Manchmal versucht man zu delegieren, und die Leute wollen es einem zurückgeben. Eine der besten Sachen, die ich je gesehen habe, war jemand, dessen Sekretärin sagen wollte, "Ich kann das nicht erledigen, Sie müssen das zurück nehmen", und er legte einfach seine Hände hinter seinen Rücken und trat einen Schritt zurück. Dann wartete er. Schließlich sagte die Sekretärin: "Oder vielleicht könnte ich diese andere Lösung finden." Und er sagte: "Wunderbar! Ich bin so stolz, dass Sie daran gedacht haben." Das war wirklich eine elegante Geste.

Bestärken Sie Verhalten, das Sie wiederholt haben wollen. Eine meiner Lieblingsgeschichten aus dem One Minute Manager ist, als er fragt, ob man sich jemals gefragt hätte, wie sie die Killerwale dazu gebracht haben, durch den Ring zu springen. Nach der Art der modernen amerikanischen Büromanager hätten sie den Killerwal angeschrien: "Spring durch den Ring!" Und jedes Mal, wenn der Wal nicht durch den Ring springt, schlagen sie ihn mit einem Stock. So bilden wir Leute auf der Arbeit aus. Lesen Sie das Buch, wenn Sie wissen wollen, wie es wirklich ging, denn ich fand es spannend. Inzwischen weiß ich es, aber es ist wirklich cool, wie sie das hingekriegt haben.

Bestärken Sie Verhalten, das Sie wiederholt haben wollen. Wenn Leute etwas gut gemacht haben, loben Sie sie und danken Sie ihnen. Das ist viel mehr wert als jede finanzielle Belohnung oder kleine Gedenktafeln. Leute mögen es wirklich, wenn man ihnen einfach sagt: "Danke, ich schätze deine gute Arbeit." Ein anderer Weg, Sachen nicht zurück delegiert zu bekommen, ist, einfach nicht zu lernen, wie man sie macht! Ich bin stolz darauf, nicht zu wissen, wie man kopiert oder faxt, und ich werde es nicht lernen. Damit verbringe ich meine verbleibende Zeit sicher nicht.

Meetings. Die Durchschnittsführungskraft verbringt mehr als 40 Prozent ihrer Zeit in Meetings. Mein Rat ist, wenn Sie ein Meeting haben, schließen Sie die Tür ab, stöpseln Sie das Telefon aus und nehmen Sie jedem sein BlackBerry weg. Denn wenn es unsere Zeit wert ist, ist es unsere Zeit wert. Wenn es unsere Zeit nicht wert ist, ist es sie nicht wert, aber ich habe kein Interesse daran, in einem Raum mit sechs Leuten zu sitzen, die alle halb da sind. Denn das ist sehr ineffizient.

Meiner Meinung nach sollten Meetings nie länger als eine halbe Stunde dauern, mit sehr wenigen Ausnahmen. Und es sollte eine Agenda geben. Ich habe vor ein paar Jahren eine tolle Angewohnheit entwickelt, als ich anfang zu sagen: "Wenn es keine Agenda gibt, komme ich auch nicht." Das Tolle daran war, dass wer auch immer ein Meeting einberufen hatte, sich tatsächlich überlegen musste, bevor er das machen wollte, warum wir dort hingehen sollten, denn sonst war es eher so: "Warum sind wir hier?" - "Weil wir ein Meeting haben. Das steht auf unseren Kalendern." Ein klassischer Dilbert-Moment.

Das Wichtigste an Meetings, und das kommt auch aus dem One Minute Manager: Eine-Minute-Minuten. Am Ende jedes Meetings muss jemand bestimmt werden, der es aufschreibt, und er schreibt in einer Minute oder weniger auf, welche Entscheidungen getroffen wurden und wer wann für was verantwortlich ist, und er mailt es an jeden, denn sonst treffen Sie sich in der nächsten Woche wieder, und dann sitzen Sie alle da, so nach der Art: "Wer sollte das noch mal tun?" Das ist sehr ineffizient. Und das geht so schnell, wenn man diese Eine-Minute-Minuten macht.

Reden wir über Technik. Ich bin Informatiker, also werde ich gefragt: "Welches Gerät wird mich zeiteffizienter machen?" Und ich habe keine Antwort darauf, das ist alles individuell, aber ich werde Ihnen sagen, dass mein Lieblingskommentar über Technik von einem Pförtner an der University of Central Florida kommt, der sagte: "Computer sind schneller, sie brauchen nur länger." Das ist einfach Zen. Genauso kann man sagen, dass man nur Technik nutzen sollte, die es wert ist, und sie ist es wert, wenn sie einen am Ende effizienter macht. Das hängt davon ab, wie man arbeitet, und wir arbeiten alle unterschiedlich. Denken Sie dran, dass Technik immer verrückter wird, neulich ging ich zu McDonald's und bestellte Happy Meal Zwei und sie fragten mich: "Hätten Sie gern ein Handy dazu?" Ich war beim Lebensmittelladen, um 16 Scheiben Käse zu kaufen, und dazu gibt es Groliers Enzyklopädie, man bekommt also zu 16 Scheiben Käse das gesamte Wissen der Menschheit! Das ist wirklich total gruselig!

Denken Sie dran, dass Technik Ihr Leben wirklich besser machen muss, ihr habt das vielleicht schon gesehen, ich finde es einfach total lustig. [Er zeigt ein Video von einem Büroarbeiter, der wütend seine Tastatur gegen den Monitor schmettert.] Nutzen Sie nur Technik, die Ihnen weiterhilft!

Ich finde Technik gut, wenn sie einem erlaubt, Sachen auf eine neue Art zu machen. Die gleichen Dinge etwas schneller zu machen ist ganz nett, aber wenn Technik den Arbeitsablauf ändert... Ich habe vor ein paar Jahren Kürbisse geschnitzt, [zeigt ein paar Bilder von ihm und seinen Freunden beim Kürbisschnitzen] das hier ist F.M., eine gute Freundin von mir, und wenn Sie das sehen können, an ihrem rechten Knie ist ein Muster, das man über den Kürbis legt, und man nimmt dieses kleine Spezialschnitzmesser und kann statt dieser amateurhaften Kürbisse von mir so ein "Heulender Wolf"-Muster machen, und ihr Mann Jeff und ich fanden das wirklich cool, aber in einem Moment der Erleuchtung schnappten wir uns unsere Bohrmaschinen und schnitzten unsere Kürbisse damit! Nutzen Sie Technik, wenn sie die Methode verändert, wie man etwas tut, denn - glauben Sie mir, das Ergebnis einer Bohrmaschine, dann bekommt man diese kleinen - ach, es ist einfach wunderschön.

Reden wir kurz über E-Mail, weil das so ein großer Teil unseres Lebens ist. Zunächst mal, löschen Sie niemals etwas davon. Speichern Sie alles. Ich habe damit vor zehn Jahren angefangen. Eine spannende Sache ist, worüber alle Historiker reden, "Oh, es ist eine Schande, dass Leute keine Tagebücher führen, jetzt wissen wir nicht, was in ihrem Leben passiert", und ich denke: "Ihr Trottel!" Etwa vor zehn Jahren sind wir in eine neue Gesellschaft eingetreten, und ich bin ein lebendes Beispiel dafür. Jedes Stück meiner Korrespondenz ist nicht nur gespeichert, sondern durchsuchbar. Wenn ich eine verdienstvolle Person wäre - was um einiges zu weit geht - dann könnte ein Historiker sich meine Kommunikationsmuster ansehen, viel besser als selbst bei dem zwanghaftesten Tagebuchführer. Man könnte zwar darüber streiten, ob das introspektiv wäre, das ist eine inhaltliche Frage, aber von der Quantität her ist es toll, und man kann natürlich seine E-Mails speichern und sie durchsuchen und das ist einfach klasse, weil man Sachen von vor fünf Jahren wieder raussuchen kann. Also löschen Sie niemals Ihre Mails.

Hier kommt ein großer E-Mail-Trick. Wenn Sie etwas erledigt haben wollen, schicken Sie die Mail nicht an fünf Leute. "Hey, könnte sich jemand darum kümmern?" Jeder dieser fünf Empfänger hat nur einen einzigen Gedanken: "Ich habe es zuerst gelöscht!" "Die anderen fünf Leute werden sich drum kümmern, dann muss ich es nicht." Also senden Sie es nur an eine einzige Person. Aber wenn Sie es wirklich erledigt haben wollen, senden Sie es an jemanden, der das kann, und nennen Sie ihnen, wieder Alf Weaver, eine bestimmte Aufgabe, eine bestimmte Zeit, und die Strafe kann subtiler sein: Mailen Sie einfach eine Kopie an deren Chef.

Und die andere Sache - darüber habe ich schon mit jedem Studenten in meiner gesamten Laufbahn geredet, weil die jemandem mailen und dann einfach warten, bis die Person antwortet. Und ich sage: "Wenn die Person nicht innerhalb von 48 Stunden antwortet, ist es okay, nachzufragen, und der Grund, warum Nachfragen okay ist: Wenn sie nicht innerhalb von 48 Stunden geantwortet haben, dann ist die Chance, dass sie jemals antworten, gleich Null." Vielleicht nicht Null. Vielleicht so klein. Aber meiner Erfahrung nach, wenn Leute nach 48 Stunden nicht antworten, wird man nie mehr von ihnen hören und kann anfangen, nachzufragen.

Reden wir über Haltung und Pflege von Chefs. Es gibt einen Ausdruck: Von unten herauf managen. Denn wir wissen alle, dass Chefs Idioten sind. So kann man es sicher sagen, so habe ich es von jedem gehört, der einen Chef hat. Wenn Sie einen Chef haben, schreiben Sie Dinge auf, machen Sie dieses "klare Kommunikation"-Ding. Fragen Sie: "Wann ist unser nächstes Meeting? Was soll ich bis dahin erledigt haben?" Dann haben Sie eine Art Vertrag. "Wen kann ich um Hilfe bitten, damit ich Sie nicht stören muss?" Und denken Sie dran, Ihr Chef will ein Ergebnis, keine Entschuldigung.

Allgemeine Hinweise für den Urlaub. Anrufer sollten zwei Optionen bekommen: Die erste Option ist: "Melden Sie sich bei Hans Meier, nicht bei mir, ich bin außer Haus, diese Person kann Ihnen helfen, wenn es dringend ist." Oder: "Rufen Sie mich zurück, wenn ich wieder da bin." Warum? Weil Sie keine Lust haben, eine lange Reihe von Nachrichten zu bearbeiten, die sagen: "Randy, kannst du mir hiermit helfen?" und wenn Sie anrufen, nachdem Sie eine Woche weg waren, haben die das Problem bereits gelöst.

Die andere Sache ist, dass es kein Urlaub ist, wenn man E-Mails liest. Glauben Sie mir. Es ist kein Urlaub, wenn Sie Ihre E-Mails lesen. Ich kann das ganze Wochenende zu Hause bleiben und keine Mails lesen und das ist ein Urlaub. Aber wenn ich nach Hawaii fliege und mein BlackBerry dabei habe, mache ich keinen Urlaub. Und ich weiß Bescheid, als ich geheiratet habe, sind wir nach unserer Feier in einem Heißluftballon weggefliegen, der kein schnurloses Internet hatte, und der damalige Dekan Jim Morris - wir haben einen Monat Flitterwochen gehabt, was toll, aber nicht wirklich lang genug war - und ich sagte: "Ich werde einen Monat lang unerreichbar sein." Und Jim sagte: "Das ist nicht akzeptabel." Ich sagte: "Wie meinen Sie, das ist nicht akzeptabel?" Er sagte: "Ich bezahle Sie, das ist der "nicht akzeptabel"-Teil." Und ich sagte: "Okay, also muss es einen Weg geben, mich zu erreichen?" Er sagte, ja. Und ich sagte, okay. Wenn Sie also mein Büro anriefen, gab es dort einen Anrufbeantworter, der sagte: "Ich bin im Urlaub. Ich habe wirklich 39 Jahre zum Heiraten gebraucht. Also sind wir für einen Monat weg. Und ich hoffe, Sie haben kein Problem damit. Aber mein Chef hat offenbar eines damit und sagt, ich müsste erreichbar sein. Also, so können Sie mich erreichen: Meine Schwiegereltern leben in XYZ-Stadt. Hier sind ihre Namen, Sie können die Auskunft anrufen wegen ihrer Nummer. Und wenn Sie meine neuen Schwiegereltern überzeugen können, dass Ihr Notfall es rechtfertigt, die Flitterwochen ihrer einzigen Tochter zu unterbrechen, sie haben unsere Nummer."

Hier kommen noch mehr wichtige Ratschläge, wir schließen mit den besten Sachen: Werfen Sie Ihren Fernseher weg. Leute, die das untersuchen, sagen, dass der Durchschnittsamerikaner 28 Stunden Fernsehen in der Woche schaut. Das sind fast drei Viertel eines Vollzeitjobs. Wenn Sie also wirklich mehr Zeit im Leben haben wollen, müssen Sie Ihren Fernseher nicht wegwerfen, aber ausstöpseln und in den Schrank tun und eine Decke drüber werfen. Warten Sie ab, wie lange es dauert, bis Sie anfangen zu zittern.

Tauschen Sie Geld gegen Zeit, besonders wissenschaftliche Mitarbeiter oder andere, die kleine Kinder haben. Jetzt ist der Zeitpunkt, an dem Sie Geld in das Problem stecken sollten. Holen Sie sich jemanden zum Rasenmähen, tun Sie, was immer nötig ist, aber tauschen Sie Geld für Zeit bei jeder Gelegenheit, wenn Sie kleine Kinder haben, denn Sie haben einfach nicht genug Zeit, das ist einfach zu schwer.

Die andere Sache ist, essen und schlafen und bewegen Sie sich vor allem anderen! Man hat immer Zeit, um zu schlafen. Denn wenn man übermüdet ist, bricht alles zusammen.

Ein weiterer allgemeiner Ratschlag: Brechen Sie nie ein Versprechen, aber verhandeln Sie notfalls. Wenn Sie gesagt haben: "Dienstag Mittag ist es fertig", können Sie die Person am Freitag anrufen und sagen: "Ich werde mein Wort halten, aber ich bin wirklich überladen und muss über das Wochenende daran arbeiten, wenn ich es am Dienstag fertig haben muss. Gibt es irgendeinen Weg, das etwas aufzuschieben?" Und ich sage oft: "Donnerstag geht auch. Eigentlich reicht Donnerstag, aber ich hatte Dienstag gesagt." Oder sie sagen: "Kein Problem, dann kann Jim das statt dir machen. Er hat etwas mehr Zeit." Wenn sie aber sagen: "Nein, da gibt es keinen Aufschub", sagen Sie: "Okay, kein Problem, ich halte mein Wort trotzdem."

Wenn man keine Zeit hat, etwas richtig zu machen, hat man keine Zeit, es falsch zu machen. Denken Sie dran, dass es bei den meisten Sachen nur um Bestehen/Durchfallen geht. Die Leute verbringen viel zu viel Zeit - es gibt einen Grund, warum wir den Ausdruck "gut genug" haben. Weil die Sache "gut genug" ist!

Die letzte Sache ist, holen Sie sich Feedback. Fragen Sie Leute im Vertrauen, denn wenn Ihnen jemand sagt, was Sie richtig oder falsch machen und sie ehrlich sind, ist das mehr wert als alles andere auf der Welt.

Ich empfehle diese zwei Bücher. [Kenneth Blanchard/Spencer Johnson: The One Minute Manager; Stephen R. Covey: The Seven Habits of Highly Effective People] Zeitmanagement ist kein topaktueller Bereich, diese beiden Bücher sind alte Bücher, aber ich empfehle sie dringend.

Normalerweise schließt man einen Vortrag mit so was wie, "Das waren die Sachen, die ich Ihnen erzählt habe." Ich werde Ihnen nicht sagen, was ich Ihnen erzählt habe, ich werde Ihnen sagen, was Sie tatsächlich nach dem Rausgehen heute noch tun können. Als erstes: Wenn Sie keinen Terminplaner oder einen Personal Digital Assistant (PDA), einen Palm Pilot oder so was haben, kaufen Sie sich einen!

Sortieren Sie Ihre To-Do-Liste nach Priorität, Sie können die vier Zellen nutzen oder es so wie ich machen, einfach eine Zahl von 0 bis 9 davor setzen, aber sortieren Sie nach Priorität.

Und führen Sie ein Zeittagebuch und wenn das wirklich zu viel Aufwand ist, zählen Sie einfach die Stunden, die Sie in der nächsten Woche vorm Fernseher sitzen. Das ist mein Geschenk an Sie.

Die letzte Sache ist, wenn Sie dann einen Terminplaner haben, setzen Sie sich einen Termin für 30 Tage ab jetzt - wenn das dann "Ding" macht, ist das okay! - und hören Sie sich den Vortrag noch mal an. Er wird im Internet sein, vielen Dank an Gabe, und fragen Sie sich: "Was habe ich geändert?" Wenn Sie nichts geändert haben, hatten wir trotzdem eine nette Stunde zusammen. Wenn Sie etwas geändert haben, dann können Sie wahrscheinlich viel mehr Zeit mit denjenigen verbringen, die Sie lieben. Und das ist wichtig. Zeit ist alles, was wir haben. Und eines Tages könnten Sie entdecken, dass Sie weniger haben, als Sie denken. Vielen Dank.

Gabe Robins:

Das war fantastisch.

Als ich und Randy zum ersten Mal über diesen Vortrag redeten, sagte ich: "Wir werden den größten Hörsaal auf dem Campus nehmen, Cabell Hall, genau hier, für 850 Leute." Und er sagte: "Glaubst du wirklich, dass 850 Leute herkommen und sich das hier anhören?" Und ich sagte: "Nicht nur das, wir werden auch Leute abweisen müssen und es wird der größte Ansturm sein, seit der Dalai Lama hier war und einen Vortrag gehalten hat." Und er sagte: "Ein echter Knaller, der Lama." Und nachdem ich Hunderte E-Mails von Ihnen allen bekommen hatte und von vielen anderen, die keine Plätze mehr bekommen hatten, die dies aber im Internet sehen werden, rief ich Randy an und sagte: "Wir werden ein größeres Boot brauchen!" Und so kam das dann.

Also, Randy, danke noch mal, wir lieben dich und es war großartig.