

CAL NEWPORT

# DER BLOCK-DIR-ZEIT- PLANER

CAL NEWPORT

# DER BLOCK-DIR-ZEIT- PLANER



Die 90-Tage-Methode  
für mehr Zeit im Alltag



**REDLINE** | VERLAG

## EINLEITUNG

# Die Macht des Zeitblockens



*Der Block-Dir-Zeit-Planer* führt ein persönliches Produktivitätssystem ein, das ich in den letzten 15 Jahren perfektioniert habe. In dieser Zeit stellte ich meine Informatik-Dissertation am MIT fertig und wurde zum Professor an der Georgetown University berufen – während dieser Zeit schrieb ich außerdem noch sechs Bücher für die Allgemeinheit, die teilweise sogar zu Bestsellern wurden. Allerdings – und das ist einer der Punkte, der mein System von allen anderen unterscheidet – habe ich nur in den seltensten Fällen länger als bis 17:30 Uhr gearbeitet. Ich brauche schließlich Zeit, um mich abends mit meinen drei kleinen Kindern zu zanken. Mein Produktivitätssystem hat all dies ermöglicht – und der Planer, den Du gerade in den Händen hältst, wird auch Dir helfen, es in Deinen beruflichen Alltag zu etablieren.

Der Kern meines Systems – wie Du in der nachfolgenden detaillierten Anleitung lesen wirst – besteht aus der einfachen, aber dafür umso effektiveren Strategie des sogenannten Zeitblockens. Die meisten von uns gehen an ihren Arbeitstag so heran, dass sie in den kurzen Zeitslots zwischen Meetings und der Flut an E-Mails und Chats noch irgendwie ihre To-do-Liste abarbeiten. Du überlegst Dir beim Zeitblocken hingegen im Voraus, wie Du jede Minute Deines Tages nutzen möchtest. Statt einfach »insgesamt

produktiv« sein zu wollen, teilst Du Dir Deine Zeit in Blöcke ein und definierst diese Blöcke mit jeweils einer Aufgabe. Dieser Schritt vom »Aufgabenmanagement« hin zum »Zeitmanagement« kann die Menge der von Dir geleisteten Arbeit immens steigern. Zudem tauschst Du den bisherigen Stress gegen die Kontrolle über Deinen Zeitplan aus.

Ich habe das Zeitblocken nicht erfunden. Vielmehr warben die Menschen, die sich näher mit persönlicher Produktivität befasst hatten, für die Vorteile dieser Methode. Benjamin Franklin erklärt in seiner Autobiografie: »Alles Geschäftliche sollte bei mir seine zugewiesene Zeit bekommen.« Danach stellt er den Lesern eine Vorlage für eigene Zeitblock-Pläne zur Verfügung. Die Blöcke in diesen Zeitblock-Plänen wurden alle jeweils einer produktiven Aktivität zugeteilt. Peter Drucker nimmt Franklins Leitsatz, lieber die Zeit anstelle der Aufgaben zu managen, in seinem Klassiker *The Effective Executive*<sup>1</sup> – eins der ersten Bücher, das je über Produktivität geschrieben wurden – auf. Er schreibt darin: »Meiner Erfahrung nach fangen effektive Führungskräfte nicht mit ihren Aufgaben an, sondern mit ihrer Zeit.«<sup>2</sup> In einem kürzlich erschienenen Artikel auf einer beliebten Karriere-Website wurde beschrieben, dass sowohl Bill Gates als auch Elon Musk Varianten des Zeitblockens nutzten, um ihre »verrückte« Leistungsmenge zu schaffen.<sup>3</sup>

Mit anderen Worten: Diese Technik wird seit vielen Jahren von Produktivitätskoryphäen mit großem Erfolg genutzt. Dieser Planer wird Dir dabei helfen, in deren Fußstapfen zu treten, indem er Dir das nötige Werkzeug zur Hand gibt, um Deinen eigenen effektiven Zeitblock-Plan auf die Beine zu stellen und täglich zu nutzen. Du wirst allerdings in diesem Planer keinen Ersatz für Deinen Kalender finden, denn ich gehe davon aus, dass Du Deine Meetings und Verabredungen schon anderweitig im Griff hast – wie zum Beispiel die gemeinsam genutzten digitalen Kalender, die inzwischen

vielfach von Unternehmen an ihre Mitarbeiter herangetragen werden. Auch wenn Du zwar manche Termine aus Deinem Kalender in Deinen Zeitblock-Plan kopieren wirst, ist der Planer doch auf lange Sicht nicht deren Heimat.

Dieser Planer ist auch nicht dafür gedacht, dass Du all Deine verschiedenen Aufgaben und Verpflichtungen hier längerfristig auflistest. Heutzutage haben alle Wissensarbeiter zu jedem Zeitpunkt mehrere Hunderte Aufgaben – es ist daher schlicht nicht praktikabel, diese in einem Notizbuch aus Papier aufzulisten, das mehrmals im Jahr ausgetauscht wird. Wenn Du also diesen Planer für Dich nutzt, dann kopiere Dir ausgewählte Aufgaben aus dem System, mit dem Du sonst immer arbeitest, und füge es in den täglichen Block-Dir-Zeit-Planer ein – aber, das gilt auch für Meetings und Verabredungen, dies wird nicht Dein primärer Platz dafür sein.

Stattdessen ist *Der Block-Dir-Zeit-Planer* auf ein enger gefasstes Ziel ausgerichtet: nämlich darauf, das Beste aus der Zeit und Aufmerksamkeit, die Du täglich bei der Arbeit zur Verfügung hast, herauszuholen. Du weißt schon, was Du zu tun hast. Dieser Planer hilft Dir lediglich dabei, noch mehr davon zu schaffen – und zwar ganz bewusst. Mehr als Du je für möglich gehalten hast. Aber jetzt genug des Vorgeplänkels und auf zu den Details, wie dieser Planer genau funktioniert ...

## Anleitung für den Zeitblock-Planer



*Der Block-Dir-Zeit-Planer* stellt für jeden Tag eine Doppelseite zur Verfügung. Hierbei handelt es sich um die sogenannten *täglichen Seiten*. Zusätzlich gibt es noch eine Doppelseite für jede Woche, die sogenannten *wöchentlichen Seiten*.





Auf Letztere komme ich später noch einmal zurück. Jetzt konzentrieren wir uns zuerst auf die täglichen Seiten, da sie der Schlüssel zur planerischen Disziplin dieses Systems sind.

Wie du der Abbildung entnehmen kannst, verfügen die täglichen Seiten über mehrere Elemente.

Auf der rechten Seite befindet sich das Zeitblock-Raster, in dem Du Deinen Zeitblock-Plan für den jeweiligen Tag festhältst. Auf der linken Seite befindet sich eine Reihe von Spalten. In diesen kannst Du Deine Verpflichtungen oder Ideen sammeln, die während Deiner Zeitblöcke auftauchen. Indem Du sie sofort für später aufschreibst, verhinderst Du, dass sie Dich gänzlich ablenken. Die linke Hälfte der Doppelseite beinhaltet auch einen Kasten, in dem Du Kennzahlen vermerken kannst, die das Verhalten messen, das Dir für Dein berufliches Leben wichtig ist. In diesem Kasten findest Du auch ein Kontrollkästchen »Abschalten erfolgreich«, das Du abhakst, sobald Du Dein tägliches Abschalt-Ritual hinter Dir hast. Wie Du später noch sehen wirst, ist dieses Ritual inzwischen zu einem der liebsten Aspekte der Fans dieses Systems geworden.

Im Folgenden gehen wir jetzt die Elemente der täglichen Seiten nacheinander durch – und starten mit dem wichtigsten: dem Zeitblock-Raster.

## »»» DAS ZEITBLOCK-RASTER

Zu Beginn eines jeden Werktags blätterst Du zur nächsten leeren täglichen Doppelseite und schreibst das Datum in den Kasten oben rechts. Jetzt bist Du bereit, den Zeitblock-Plan für den Tag zu erstellen. Dafür nutzt Du das Raster auf der rechten Seite. Jede der dickeren Linien steht für den Beginn einer Stunde des Tages und jede gepunktete Linie für die halbe Stunde dazwischen. Nun nummeriere die durchgehenden Linien von oben nach unten



mit den Stundenzahlen durch, in denen Du an diesem Tag arbeiten möchtest, also zum Beispiel von 09:00 Uhr morgens bis 17:00 Uhr abends, dann entspräche die erste durchgehende Linie 09:00 Uhr, die zweite 10:00 Uhr et cetera und die letzte beschriftete dann 17:00 Uhr.

Nun kannst Du das Raster für Deinen Zeitblock-Plan für diese Stunden nutzen. Trage alles in die erste Spalte des Rasters ein – die anderen Spalten werden eventuell im Laufe des Tages für Korrekturen und Änderungen Deines Plans gebraucht. Für Deinen Zeitplan musst Du nun also Deine Arbeitszeit in Zeitblöcke unterteilen. Diesen teilst Du jeweils eine bestimmte Arbeit zu, die Du in dieser Zeit schaffen möchtest.

		(1)	Morgendliche Aufgaben
9	Abschlussbericht		- E-Mails sichten
			- Formular ausfüllen
10			- Karen anrufen
			- Doodle ausfüllen
11	(1) Kunde X recherchieren		
12	Mittagspause mit Sam		
13			
14	E-Mails		
15	Meeting planen		
16	Kopie überarbeiten & abschalten		

Abbildung 2

Dies hältst Du in dem Zeitblock-Raster fest, indem Du die tatsächlich geblockte Zeit einrahmst und mit der zugeteilten Arbeit beschriftest. Falls Du für die Beschreibung eines Arbeitsblocks mehr Platz brauchen solltest (wie eine Liste verschiedener Aufgaben in einem kurzen Block), dann schreibe eine Zahl in den Block und benutze diese erneut über der Liste mit den zusätzlichen Informationen in der rechten, oberen Ecke des Rasters – da dürfte es nicht im Weg sein bei möglichen Korrekturen des Plans später. Die nächste Abbildung veranschaulicht diese Vorgehensweise und zeigt einen möglichen Zeitblock-Plan.

Während der morgendlichen Erstellung Deines Zeitblock-Plans solltest Du immer einen Blick in den Kalender werfen, in dem Deine fixen Termine oder Meetings stehen. Wichtig ist: die restliche freie Zeit einteilen. Für diese Entscheidung solltest Du wiederum einen Blick auf Deine Aufgaben, Projekte, Langzeitziele oder andere Verpflichtungen werfen. Der Planer soll Dir schließlich beim Fortschritt der wichtigen Aktivitäten helfen.

Außerdem solltest Du auch andere Faktoren bedenken – wie die Tageszeit und Deine allgemeine Gefühlslage. Es ist morgens nachweislich einfacher, sich mit den schwierigeren Denkaufgaben zu beschäftigen und sich die kleinen, leichteren Aufgaben für später aufzuheben. Wenn Du Dich insgesamt an dem Tag aber eher schlapp fühlst, ist es vielleicht Zeit, Deinen Planer für die buchhalterischen oder administrativen Aufgaben zu nutzen; wenn Du hingegen vor Energie nur so sprühst, dann solltest Du unbedingt längere Blöcke für intensive Projekte einplanen.

Im Laufe des Tages empfiehlt es sich, immer wieder auf Deinen Planer zu schauen und zu überprüfen, woran Du gerade arbeiten solltest. Dabei ist es wichtig, dass Du Deine Aufmerksamkeit nicht abschweifen lässt. Konzentriere Dich bis zum Ende des Blocks einzig auf die Arbeit, die Du festgelegt hast. Lege also auch Deine Pausen im Planer fest.

9		(1)	Morgendliche Aufgaben
	Abschlussbericht		<del>E-Mails sichten</del>
10			<del>Formular ausfüllen</del>
			<del>Karen anrufen</del>
11	(1)	(1)	<del>Doodle ausfüllen</del>
12	Kunde x recherchieren	E-Mails	
13	Mittagspause mit Sam	Mittagspause mit Sam	
14	E-Mails	Recherche beginnen	
15	Meeting planen	Meeting planen	Meeting planen
16	Kopie überarbeiten & abschalten	<del>Recherche beenden &amp; abschalten</del>	abschalten

Abbildung 3

Natürlich ist es unumgänglich, dass Du ab und an vom Plan abweichst, zum Beispiel könnte eine Aufgabe länger als gedacht dauern oder Dein Chef kommt ins Büro und will von Dir eine neue Aufgabe dringend bearbeitet wissen. Aber auch in diesem Fall gibst Du Deinen Zeitblock-Plan nicht auf – stattdessen *korrigierst* Du ihn zum nächstmöglichen Zeitpunkt. Dafür streichst Du zuerst Deine noch ausstehenden Zeitblöcke durch und schreibst in der nächsten Spalte rechts einen neuen Plan für

die übrig gebliebenen Stunden. Und wendest dann Deine Aufmerksamkeit diesem neuen Plan zu. Sollte dieser überarbeitete Plan auch irgendwann nicht mehr funktionieren, wiederholst Du diesen Korrekturprozess einfach erneut: die noch ausstehenden Blöcke durchstreichen und einen neuen Plan in der nächsten rechten Spalte erstellen. Und so weiter und so fort. Abbildung 3 verdeutlicht diesen Korrekturprozess anhand meines Beispiels.

Eine kleine Anmerkung: Natürlich könntest Du für diesen Planungsprozess Bleistift und Radiergummi benutzen und so den Plan in der gleichen Spalte korrigieren. Das mache ich aber meist aus zweierlei Gründen nicht: Das Radieren und Neuschreiben kann irgendwann ganz schön unordentlich sein, und ich habe gerne Aufzeichnungen von meinen durchgeführten Änderungen, weil ich dann in der Zukunft nachvollziehen kann, wo ich vielleicht immer wieder Planungsfehler gemacht habe.

## ZEITBLOCK-TIPPS FÜR FORTGESCHRITTENE

### **Tipp #1: Akzeptiere Planänderungen.**

Es ist nicht der Sinn des Zeitblockens, dass Du krampfhaft an diesem Plan festhältst. Es geht vielmehr darum, mit voller Absicht Deine Zeit einzuteilen. Wenn also die äußeren Umstände Deinen Zeitplan über den Haufen werfen, dann ist das nicht Dein Fehler, sondern ein absehbarer Teil dieser Strategie. Korrigiere also einfach bei nächster Gelegenheit Deinen Plan für die restliche Zeit des Tages, sodass Du Deine Aufmerksamkeit weiterhin bewusst lenken kannst.

## **Tipp #2: Plane am Anfang mehr Zeit ein, als Du eigentlich für nötig hältst.**

Zu Beginn schätzt man die Arbeitszeit immer als viel geringer ein, als sie dann tatsächlich ist. Wenn Du also erst mit dem Zeitblocken anfängst, spare Dir unnötige Plankorrekturen, indem Du jeden Zeitblock 20 bis 30 Prozent größer machst, als Du für nötig halten würdest. Sobald Du ein paar Monate Erfahrungen beim Zeitblocken gesammelt hast, wirst Du ein gutes Gefühl für die Aufgabendauer entwickelt haben und kannst dann präzisere Blöcke planen, die keinen zusätzlichen Puffer brauchen.

## **Tipp #3: Halte E-Mail- und alle Messenger-Kommunikationen in eigenen Blöcken fest.**

Viele Wissensarbeiter\* sehen das Checken von E-Mails oder anderen Messenger-Kanälen nicht als eigene Aktivität an. Stattdessen verstehen sie es als etwas, das immer schon parallel zur eigentlichen Arbeit geschieht. Ich rate stark von diesem Gedanken ab, denn: Alle diese kurzen Checks der Kommunikationskanäle reduzieren signifikant Deine kognitiven Fähigkeiten, da das Umschalten zwischen den neuronalen Netzen das Gehirn viel Energie kostet. Packe also Deine Mails oder die Zeit für die Instant-Messengers in eigene Blöcke. Sobald es Zeit für einen dieser Blöcke ist, mache währenddessen nichts anderes als zu kommunizieren – und wenn Du Dich nicht in einem dieser Blöcke befindest, kommuniziere gar nicht. Falls Deine Arbeit aber von Dir verlangt, dass Du diese Kanäle oft checkst, dann plane dementsprechend viele Blöcke ein. Aber achte bitte darauf, dass dieses Verhalten nicht nebenbei oder achtlos geschieht.

---

\* Anm. der Redaktion: Begriff von Peter Drucker aus dem Jahr 1959. Der Wissensarbeiter schließt Personen aus den Bereichen der Informationstechnologie ein, darunter Programmierer, Systemanalytiker, technische Autoren und Redakteure, Wissenschaftler und Forscher.

#### **Tipp #4: Nutze »abhängige Blöcke« für mehr Flexibilität in Deinem Plan.**

Falls Du Dir nicht sicher bist, wie lange Du für eine bestimmte Aktivität brauchen wirst, dann spalte sie in zwei Blöcke: Der erste Block ist einzig dieser Arbeit gewidmet; dem zweiten Block teilst Du zwei mögliche Aktivitäten zu, die davon abhängig sind, wie der erste Block verlief. Falls Du also mehr Zeit für die Arbeit aus diesem ersten Block brauchst, nutze den zweiten Block, um sie abzuschließen. Falls Du aber die erste Arbeit bereits abgeschlossen hast, nutze den zweiten Block für die ausgewählte, optionale Arbeit. Auf diese Weise kannst Du unnötige Korrekturen am Plan aufgrund von unklarem Arbeitsumfang verhindern.

### **»»» DIE SAMMELSPALTEN**

Auf der linken Doppelseite der täglichen Seiten befinden sich zwei linierete Spalten mit den Überschriften »Aufgaben« und »Ideen«. Deren Zweck ist simpel: Falls Dir während eines Zeitblocks eine neue Aufgabe auf den Tisch fällt oder eine Idee in den Kopf kommt, schreibst Du sie dort für später auf. So kannst Du Dich sofort wieder der eigentlichen Arbeit widmen.

Sei es, dass jemand seinen Kopf in Dein Büro steckt und Dich um etwas bittet oder dass Dir plötzlich ein Geistesblitz für die Lösung eines Problems auf dem Weg zum nächsten Meeting kommt. Indem Du diese kognitiven Ablenkungsmanöver in einem dafür vorgesehenen Bereich aufschreibst, bekommst Du nicht das Gefühl, dass Du Dich ihnen sofort widmen und ihnen Deine Aufmerksamkeit statt Deinem aktuellen Block schenken musst. Du kannst Dir sicher sein, dass Du sie nicht vergessen wirst, weil sie jetzt schwarz auf weiß in Deinen täglichen Seiten stehen. Wenn Du einen solchen

Sammlungsbereich nicht hättest, würde Dich die Angst davor, dass Du sie wieder vergisst, dazu bringen, alles stehen und liegen zu lassen, um Dich dieser neuen Verpflichtung sofort zu widmen. Dadurch würdest Du aber auch die Kontrolle über Deinen Zeitplan verlieren – weg von Deinen Vorsätzen hin zu den Launen anderer Leute.

Falls Du auf diese neuen Informationen im Laufe des Tages noch reagieren musst, dann sind diese in der Sammelspalte festgehalten, bis Du Zeit hast, Deine Zeitblöcke für diesen Tag zu korrigieren und sie mit aufzunehmen. Falls diese neue Information aber weniger dringlich ist, dann ist sie bis zu Deinem Abschalt-Ritual (dazu kommen wir später) am Ende des Tages in der Sammelspalte festgehalten, in der Du die Information auf das System überträgst, mit dem Du Deine Verpflichtungen im Griff hast.

## »»» DIE KENNZAHLEN

Ein wichtiger Teil des Zeitblockens ist es, sich darüber klar zu werden, welche Arbeit eingeteilt werden muss. Manche dieser Entscheidungen sind einfach, wie eben die Blöcke für bereits feststehende Verabredungen oder Projekte mit nahenden Deadlines. Dennoch wirst Du immer wieder vor Entscheidungen stehen, bei denen Du beliebige, weniger dringliche Aufgaben einteilen musst. An dieser Stelle helfen Dir die eigenen Kennzahlen weiter, Dich in die richtige Richtung zu delegieren, damit Du Deine Dir wichtigen Langzeitziele erreichen kannst.

Eine eigene Kennzahl beschreibt das Verhalten, das Du selbst für Dich als wichtig erachtest, mit einem quantifizierbaren Wert. Viele Leser und Leserinnen meines Buchs *Konzentriert Arbeiten*<sup>4</sup> zum Beispiel tracken jeden Tag die Anzahl der Stunden, die sie konzentriert und ohne Ablenkungen

gearbeitet haben. Sie haben meine Meinung akzeptiert, dass das »konzentrierte Arbeiten« in einer zunehmend konkurrenzbetonten wissensbasierten Wirtschaft über allem anderen stehen muss. Die Stundenanzahl an konzentrierter Arbeit ist ihre persönliche Kennzahl, die widerspiegelt, wie sehr sie dieser Verpflichtung gerecht werden.

Manche Jobs liefern bereits Kennzahlen, die für die jeweilige Art der Arbeit spezifische Verhaltensweisen erfassen. Wenn Du beispielsweise im Verkauf tätig bist, dann ist die Anzahl der Verkaufsanrufe am Tag für Dich eventuell wichtig; wenn Du aber eine Führungskraft in einem Unternehmen bist, ist es vielleicht wichtiger, festzuhalten, bei wie vielen verschiedenen Mitarbeitern Du heute vorbeigeschaut hast. Manche Kennzahlen sind tatsächliche Zahlen, während andere eher binär funktionieren: Entweder Du hast es getan oder eben nicht. Du könntest zum Beispiel ein einfaches Kontrollkästchen dafür haben, dass am Ende des Tages Dein Posteingang leer ist oder Du online Deinen Arbeitszeiterfassungsbogen ausgefüllt hast.

Du kannst außerdem persönliche Kennzahlen tracken, die nur peripher mit Deiner Arbeit zu tun haben. Ich für meinen Teil glaube zum Beispiel, dass ein gesunder Körper einen gesunden Geist erhält. Also tracke ich jeden Tag die folgenden Informationen: wie viele Schritte ich gegangen bin, ob ich Sport getrieben habe oder nicht und ob ich mich gesund ernährt habe oder nicht. Diese persönlichen Kennzahlen beschreiben nicht wirklich arbeitsrelevante Aktivitäten, aber ich halte sie dennoch neben meinen klassischen Arbeitswerten fest, da sie letztlich doch beeinflussen, wie viel nützliches Denken ich meinem Gehirn abverlangen kann.

Der freie Kasten über den Sammelspalten ist der Raum für die täglichen Kennzahlen. Du schreibst also einfach den Namen der Dir wichtigen Kennzahlen und den dementsprechenden Wert hin – sei es eine Zahl, die Anzahl der Hash-Markierungen oder ein einfaches Ja/Nein. Die eigenen