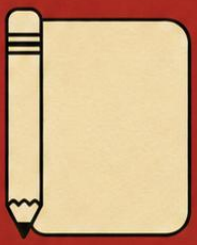
Löse dein Problem mit einem Augenzwinkern

Ich wollte doch nach meinen eigenen Regeln arbeiten. Wo habe ich die bloß aufgeschrieben?

Wie du als Selbstständiger deine Erreichbarkeitszeiten festlegst und den Umfang deiner Kundenaufträge klar definierst



Max Paradox

Ich wollte doch nach meinen eigenen Regeln arbeiten. Wo habe ich die bloß aufgeschrieben?

Wie du als Selbstständiger deine Erreichbarkeitszeiten festlegst und den Umfang deiner Kundenaufträge klar definierst

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384907047

ALL-IN Rafał Płonkowski



INHALTSVERZEICHNIS

INTRO 5

Kapitel 1 - Berufliche Freiheit oder warum mein Kalender mehr Chefs hat als ich..... 11

Kapitel 2 - Der Kunde schreibt, also antworte ich. Woher kommt der Drang, ständig erreichbar zu sein?.....21

Kapitel 3 - „Das ist nur eine kleine Korrektur“ oder wie ein Auftrag ohne deine Zustimmung immer größer wird..... 32

Kapitel 4 - „Ich werde mich besser organisieren“ und andere Zaubersprüche, die das Problem nicht lösen..... 42

Kapitel 5 - Arbeitszeiten gibt es. Nur hat sie noch niemand gesehen. Nicht einmal du 52

Kapitel 6 - Die Angst vor dem Wort „Nein“ oder wie du aufhörst, jeden Auftrag mit dem Lächeln eines Verzweifelten anzunehmen..... 62

Kapitel 7 - Fünf Messenger, drei Telefone und ein Mensch am Rande des digitalen Wahnsinns 73

Kapitel 8 - Erholung auf Rechnung oder warum sich ein freier Tag wie Geldverschwendung anfühlt 83

Kapitel 9 - Deine Woche hat einen Eigentümer. Zeit, ihn endlich in den Kalender einzutragen 94

Kapitel 10 - Was genau kauft der Kunde? Eine Anleitung für Aufträge ohne Gedankenlesen 105

Kapitel 11 - Dringend, am besten gestern? Wie du Eilaufträge erledigst, ohne dein Wochenende zu verkaufen..... 118

Kapitel 12 - Der Kunde kann keine Gedanken lesen. Wie du Projekte so betreust, dass er nicht raten muss, was gerade passiert 130

Kapitel 13 - Was kostet deine Erreichbarkeit? Denn „Ich bin telefonisch erreichbar“ ist keine Wohltätigkeitsveranstaltung 143

Kapitel 14 - Eine Seite mit Regeln, die dir dein halbes Berufsleben retten kann 154

Kapitel 15 - Der Kunde, der keine Grenzen akzeptiert. Was tun, wenn Höflichkeit nicht mehr hilft? 166

Kapitel 16 - Wenn das Geld knapp wird und der Kalender aus allen Nähten platzt. Wie setzt du in schwierigen Zeiten Grenzen? 177

Kapitel 17 - Schon wieder gegen die eigenen Regeln verstoßen. Wie du zur Ordnung zurückfindest, ohne den Kalender aus dem Fenster zu werfen..... 188

Kapitel 18 - Die ersten Anzeichen für die Rückkehr des Chaos. Wie du das Problem erkennst, bevor du wieder in deiner Arbeit wohnst..... 199

Kapitel 19 - Dein Unternehmen verändert sich. Deine Regeln auch. Wie du die Ordnung bewahrst, wenn das Leben nicht mehr in deinen Zeitplan passt..... 209

Kapitel 20 - Endlich arbeite ich nach meinen eigenen Regeln. Und ich weiß sogar, wo ich sie aufgeschrieben habe..... 221

INTRO

Es ist 21:47 Uhr. Du sitzt auf dem Sofa und entspannst dich theoretisch. Zumindest würde es auf einem Foto so aussehen, das jemand aufgenommen hat, der dein Handy nicht sehen kann. Auf dem Bildschirm erscheint eine Nachricht von einem Kunden: „Hallo, entschuldige die späte Störung, aber ich habe nur eine ganz kurze Frage." Du kennst diesen Satz. Du weißt auch, dass eine „ganz kurze Frage" manchmal der Beginn eines Gesprächs ist, das problemlos eine eigene Projektnummer, einen Zeitplan und ein Budget verdient hätte. Trotzdem antwortest du. Schließlich bist du selbstständig. Du entscheidest selbst, wann du arbeitest. Gerade hast du entschieden, während einer Serie zu arbeiten, deren Handlung du seit drei Folgen nicht mehr verstehst.

Als du dich selbstständig gemacht oder angefangen hast, auf eigene Rechnung zu arbeiten, sah das alles noch ganz anders aus. Du hast dir Freiheit vorgestellt, Flexibilität und keinen Vorgesetzten, der kontrolliert, ob du vielleicht sieben Minuten zu früh in die Mittagspause gegangen bist. Du wolltest deine Aufträge selbst auswählen, deine Arbeitszeiten festlegen und deinen Tag nach deinen eigenen Bedürfnissen gestalten. Stattdessen hast du ein erstaunliches Phänomen entdeckt: Man kann keinen Chef haben und trotzdem ein gutes Dutzend Menschen, die sich so verhalten, als hätten sie gemeinsam ein Abonnement auf die eigene ständige Verfügbarkeit abgeschlossen.

Ein Kunde schreibt am Sonntag. Ein anderer erwartet Änderungen „sofort", obwohl er die benötigten Unterlagen drei Wochen zu spät geschickt hat. Ein dritter beginnt das

Gespräch mit den Worten „Das ist wirklich nur eine Kleinigkeit“ und präsentiert anschließend Anforderungen, die an die Bauunterlagen eines kleinen Flughafens erinnern. Und du? Du versuchst, professionell, hilfsbereit und flexibel zu sein. So flexibel, dass du längst ein Qualitätssiegel hättest, wenn Selbstständige aus Gummi hergestellt würden.

Das Problem besteht nicht darin, dass du deine Arbeit magst oder dass dir deine Kunden wichtig sind. Das sind durchaus vernünftige Gründe, ein eigenes Unternehmen zu führen. Schwierig wird es, wenn Flexibilität keine Entscheidung von dir mehr ist, sondern eine Erwartung aller anderen. Du bestimmst nicht mehr, wann du erreichbar bist. Du reagierst einfach, sobald jemand beschließt, deine Zeit in Anspruch zu nehmen. Du legst den Umfang eines Auftrags nicht fest. Du lässt zu, dass er sich allmählich ausdehnt, wie Hefeteig, der in einer viel zu warmen Küche stehen geblieben ist.

Das Tückischste daran ist, dass es selten zu einer einzigen großen Katastrophe kommt. Meistens beginnt alles ganz harmlos. Einmal antwortest du nach Feierabend, weil die Angelegenheit tatsächlich dringend ist. Ein anderes Mal erledigst du eine zusätzliche Korrektur ohne Bezahlung, weil der Kunde sympathisch ist. Dann nimmst du einen Auftrag für Samstag an, weil du gerade das Geld brauchst. Jede einzelne Entscheidung erscheint für sich genommen nachvollziehbar. Erst nach einigen Monaten bemerkst du, dass dein Kalender einem Parkplatz vor einem Einkaufszentrum am letzten Samstag vor Weihnachten ähnelt. Alles ist besetzt, niemand weiß, wer hier eigentlich das Sagen hat, und du fährst im Kreis auf der Suche nach einem freien Platz.

Vielleicht hast du bereits versucht, etwas zu ändern. Du hast die Benachrichtigungen ausgeschaltet, aber nach einer Stunde trotzdem deine Nachrichten kontrolliert, um sicherzugehen, dass du nichts Wichtiges verpasst hast. Du hast beschlossen, um siebzehn Uhr Feierabend zu machen, doch um 16:58 Uhr rief ein Kunde an. Du hast dir fest vorgenommen, beim nächsten Mal zusätzliche Korrekturen abzulehnen. Als es dann so weit war, hörtest du allerdings deine eigene Stimme sagen: „Klar, kein Problem." Natürlich gab es ein Problem. Es saß dir gegenüber, trank Kaffee und reservierte sich gerade deinen Freitagabend.

Solche Situationen bedeuten nicht zwangsläufig, dass es dir an Charakterstärke, Durchsetzungsvermögen oder Organisationstalent mangelt. Oft steckt etwas viel Bodenständigeres dahinter: Die Regeln deiner Zusammenarbeit existieren ausschließlich in deinem Kopf. Der Kunde kennt sie nicht, weil du sie nie klar kommuniziert hast. Du selbst hältst dich manchmal nicht daran, weil du nicht festgelegt hast, was bei einer Ausnahme passieren soll. Und Ausnahmen besitzen eine bemerkenswerte Fähigkeit, sich zu vermehren. Sobald du eine zulässt, stehen schon bald die nächsten mit gezogenen Wartemarken Schlange.

Deine eigenen Regeln sollten allerdings keine dekorative Geschäftsordnung sein, die du am Montag aufschreibst und ab Dienstag ignorierst. Sie sollen dir helfen, alltägliche Entscheidungen zu treffen. Wann beginnst du zu arbeiten? Wann nimmst du Anrufe entgegen? Wie schnell beantwortest du Nachrichten? Was genau ist im vereinbarten Preis enthalten? Wie viele Korrekturrunden sind vorgesehen? Was passiert, wenn der Kunde mitten in der Umsetzung seine Anforderungen ändert? Und vor allem: Wer

entscheidet eigentlich, ob etwas dringend ist? Wenn die Antwort „alle außer mir“ lautet, lohnt es sich, die Konstruktion dieses Geschäftsmodells genauer anzusehen.

Es geht nicht darum, eine Festung zu errichten, zu der Kunden nur Zugang erhalten, nachdem sie sieben Formulare ausgefüllt und einen Besucherausweis vorgelegt haben. Gute Zusammenarbeit braucht Kommunikation, keine Stacheldrahtzäune. Es geht um Verlässlichkeit und klare Erwartungen. Der Kunde sollte wissen, wann er eine Antwort bekommt, welche Leistungen im Auftrag enthalten sind und welche Folgen zusätzliche Anforderungen haben. Du solltest wissen, wann du deinen Computer ausschalten kannst, ohne das Gefühl zu haben, gerade beruflichen Hochverrat begangen zu haben.

Natürlich ist die Wirklichkeit manchmal komplizierter als ein hübscher Kalender mit farbigen Zeitblöcken. Manche Kunden brauchen tatsächlich schnelle Reaktionen. Einige Branchen arbeiten abends oder am Wochenende. Es gibt Monate, in denen jeder einzelne Auftrag wichtig ist, damit du finanziell über die Runden kommst. Du kannst nicht immer ohne Konsequenzen Nein sagen. Und Grenzen, die solche Umstände ignorieren, sehen möglicherweise nur auf einem Motivationsposter überzeugend aus. Deshalb brauchst du Regeln, die zu deinem tatsächlichen Arbeitsmodell passen, statt zu der Vorstellung eines idealen Selbstständigen, der jeden Tag um fünfzehn Uhr Feierabend macht und anschließend in aller Ruhe seinen Bonsai pflegt.

In diesem Buch schauen wir uns an, wie du wieder mehr Einfluss auf deine Erreichbarkeit und den Umfang deiner Aufträge gewinnst, ohne unnötige Konflikte mit deinen Kunden zu provozieren. Du lernst, echte Dringlichkeit von dem Druck zu unterscheiden, der durch die schlechte

Arbeitsorganisation anderer entsteht. Du wirst sehen, wie du Kontaktzeiten festlegst, deine Bedingungen für die Zusammenarbeit kommunizierst und auf Wünsche reagierst, die über die ursprünglichen Vereinbarungen hinausgehen. Auch schwierigere Situationen bekommen ihren Platz: Kunden, die deine Grenzen nicht respektieren, finanzielle Unsicherheit, dein eigenes schlechtes Gewissen und jene Momente, in denen du deine selbst aufgestellten Regeln brichst, weil es dir gerade bequemer erscheint.

Du bekommst hier kein Versprechen, dass ab morgen plötzlich alle deine Zeit respektieren werden. Menschen ändern ihre Gewohnheiten nicht allein deshalb, weil du neue Erreichbarkeitszeiten veröffentlicht hast. Veränderungen erfordern klare Kommunikation, Konsequenz und manchmal auch ein unangenehmes Gespräch. Einige Geschäftsbeziehungen müssen möglicherweise neu ausgehandelt werden. Manche Aufträge werden deutlich weniger attraktiv erscheinen, sobald du ehrlich ausrechnest, wie viel Zeit du tatsächlich dafür aufwendest. Das sind nicht immer angenehme Erkenntnisse. Aber sie sind wesentlich besser, als ein Unternehmen zu führen, bei dem die Einnahmen dir gehören, während dein Kalender allen anderen zur Verfügung steht.

Für den Anfang musst du nicht deine gesamte Arbeitsweise umkrempeln. Es reicht, wenn du in den nächsten Tagen auf drei Situationen achtest: wann du jemandem antwortest, obwohl du eigentlich eine Pause oder Freizeit eingeplant hattest; wann du einer Aufgabe zustimmst, die außerhalb des vereinbarten Leistungsumfangs liegt; und wann du deine eigenen Angelegenheiten verschiebst, weil du die Reaktion eines Kunden fürchtest. Verurteile dich dafür nicht sofort. Notiere,

was passiert ist, warum du dich so entschieden hast und welche tatsächlichen Kosten diese Entscheidung verursacht hat. So erkennst du, wo Regeln am dringendsten gebraucht werden, statt ein umfassendes Regelwerk zu erstellen, das alles abdeckt außer deinem eigentlichen Problem.

Auf eigene Rechnung zu arbeiten bedeutet nicht, die vollständige Kontrolle über die Welt zu besitzen. Es bedeutet aber, bewusst mitbestimmen zu können, unter welchen Bedingungen du anderen deine Zeit und deine Fähigkeiten zur Verfügung stellst. Du musst nicht ständig erreichbar sein, um professionell zu arbeiten. Du musst nicht alles erledigen, um eine angemessene Bezahlung zu verdienen. Und du musst dich nicht dafür entschuldigen, dass du neben deiner selbstständigen Tätigkeit auch noch ein Privatleben hast.

Falls du also irgendwo unterwegs deine eigenen Regeln verloren hast, keine Sorge. Wir werden nicht unter einem Stapel Rechnungen danach suchen und auch nicht zwischen Nachrichten, die als dringend markiert wurden. Wir werden sie neu festlegen, und zwar so, dass du sie auch dann tatsächlich anwenden kannst, wenn das Telefon klingelt, ein Kunde Druck macht und unbezahlte Rechnungen auf ihre Begleichung warten.

Denn wenn du schon nach deinen eigenen Regeln arbeitest, wäre es langsam an der Zeit zu wissen, wie diese Regeln eigentlich lauten.

Kapitel 1 - Berufliche Freiheit oder warum mein Kalender mehr Chefs hat als ich

Montag, 9:15 Uhr. Du öffnest deinen Computer, gießt dir Kaffee ein und bereitest dich darauf vor, an einem Projekt zu arbeiten, das eigentlich schon am Freitag fertig sein sollte. Endlich hast du einen ruhigen Vormittag. Keine Besprechungen, keine verpflichtenden Meetings, kein Vorgesetzter, der dir über die Schulter schaut. Du kannst in deinem eigenen Tempo arbeiten. Genau deshalb schätzt du deine Selbstständigkeit. Um 9:17 Uhr ruft der erste Kunde an. Um 9:24 Uhr schickt der zweite eine Nachricht mit einer Frage zum Fertigstellungstermin. Um 9:31 Uhr fällt einem dritten Kunden eine kleine Änderung am Projekt ein, die er unbedingt noch vor Mittag sehen möchte. Um 10:05 Uhr stellst du fest, dass du bereits jede Menge gearbeitet hast, aber noch keine einzige Minute mit der Aufgabe beschäftigt warst, mit der du deinen Tag eigentlich beginnen wolltest.

Würde dich jemand fragen, wer deinen Zeitplan bestimmt, würdest du vermutlich antworten: du selbst. Schließlich hast du keinen Chef, suchst dir deine Kunden eigenständig aus und brauchst niemanden, der dir einen Ausgangsschein unterschreibt, wenn du das Büro verlassen möchtest. Das Problem ist nur, dass formale Unabhängigkeit nicht automatisch bedeutet, tatsächlich die Kontrolle über deine Zeit zu haben. Du kannst dein eigenes Unternehmen führen, Rechnungen ausstellen und selbst entscheiden, welchen neuen Bürostuhl du kaufst, während du gleichzeitig nach einem Zeitplan lebst, den die Bedürfnisse anderer Menschen bestimmen. Das ist ungefähr so, als würdest du ein Auto

kaufen, der rechtmäßige Eigentümer sein, Kraftstoff und Versicherung bezahlen, aber das Lenkrad deinen Fahrgästen überlassen. Jeder zeigt in eine andere Richtung, und du fragst dich, warum du schon wieder keine Zeit gefunden hast, dein eigentliches Ziel zu erreichen.

Die Selbstständigkeit gibt dir die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen, liefert aber nicht automatisch die Regeln dafür mit. Wenn du angestellt bist, steht zumindest ein Teil der organisatorischen Rahmenbedingungen bereits fest. Du weißt, wann dein Arbeitstag beginnt, wer Aufgaben verteilt und welche Pflichten zu deiner Stelle gehören. Als Selbstständiger musst du diese Fragen eigenständig klären. Tust du das nicht, entsteht ein organisatorisches Vakuum, das Kunden, Termine, zufällige Bitten und deine eigenen Befürchtungen erstaunlich schnell ausfüllen. Die Natur soll bekanntlich kein Vakuum dulden. Der Kalender eines Selbstständigen offenbar auch nicht, besonders wenn alle herausfinden, dass man dort Aufgaben eintragen kann, ohne den Eigentümer vorher um Erlaubnis zu fragen.

Wer entscheidet wirklich über deinen Tag?

Stell dir zwei Menschen vor, die eine ähnliche Arbeit erledigen. Beide führen ein Einzelunternehmen, betreuen mehrere Kunden und haben ungefähr gleich viele Aufträge. Die erste Person beginnt um neun Uhr, plant ihre wichtigsten Aufgaben und beantwortet Nachrichten in festgelegten Zeitfenstern. Die zweite beginnt ebenfalls um neun, öffnet aber sofort das E-Mail-Postfach, den Messenger und die Liste der verpassten Anrufe. Innerhalb einer Stunde beantwortet sie sieben Nachrichten, führt zwei Telefongespräche und stimmt zusätzliche Korrekturen ab. Am Ende des Tages können beide Menschen gleichermaßen

erschöpft sein, doch nur einer von ihnen hat das Gefühl, den eigenen Plan umgesetzt zu haben.

Der Unterschied muss weder an einer stärkeren Willenskraft noch an einem außergewöhnlichen Talent für Zeitmanagement liegen. Die erste Person hat festgelegt, welche Ereignisse ihren Zeitplan verändern dürfen und welche warten müssen. Die zweite behandelt fast jede neue Nachricht wie eine dienstliche Anweisung. Nicht unbedingt bewusst. Sie hat über Jahre gelernt, schnell zu reagieren, weil eine schnelle Reaktion mit Professionalität gleichgesetzt wurde. Der Kunde schreibt, also muss man antworten. Er ruft an, also muss man rangehen. Er bittet um etwas, also sollte man helfen. Wenn du solche Entscheidungen jeden Tag ein Dutzend Mal triffst, sind es irgendwann keine Ausnahmen mehr. Sie werden zu deiner Art, ein Unternehmen zu führen.

Dabei lohnt es sich, drei Dinge voneinander zu unterscheiden, die häufig in einen Topf geworfen werden: Arbeitszeit, Erreichbarkeit und Fertigstellungstermin. Arbeitszeit bezeichnet die Stunden, in denen du tatsächlich Aufgaben erledigst. Erreichbarkeit legt fest, wann man dich kontaktieren und mit einer Reaktion rechnen kann. Der Fertigstellungstermin bestimmt, wann der Kunde das vereinbarte Ergebnis erhalten soll. Diese drei Elemente können miteinander zusammenhängen, müssen aber keineswegs identisch sein. Du kannst abends an einem Projekt arbeiten, weil du dich dann am besten konzentrieren kannst, ohne gleichzeitig einen telefonischen Abenddienst anzubieten. Du kannst Nachrichten bis sechzehn Uhr beantworten und das fertige Material am nächsten Morgen verschicken. Nur weil du vor deinem Computer sitzt, bedeutet das noch lange nicht, dass du für die gesamte

Menschheit erreichbar bist, die zufällig deine Telefonnummer besitzt.

Diese Unterscheidung ist besonders wichtig für Menschen, die sich gerade wegen der Flexibilität selbstständig gemacht haben. Wenn du zwischen elf und neunzehn Uhr am besten arbeitest, musst du nicht so tun, als wärst du jeden Morgen um acht für eine Vorstandssitzung deines eigenen Ein-Mann-Konzerns bereit. Möglicherweise brauchst du trotzdem feste Kontaktzeiten für deine Kunden. Die Flexibilität betrifft dann die Organisation deiner eigentlichen Arbeit, während die Planbarkeit die Zusammenarbeit mit anderen betrifft. Beides lässt sich miteinander vereinbaren. Schwierig wird es erst, wenn du das Fehlen fester Rahmenbedingungen als Vorteil präsentierst und dich später darüber wunderst, dass Kunden diesen Vorteil auf die für sie bequemste Weise nutzen.

Die unsichtbaren Kosten ständiger Erreichbarkeit

Jede Unterbrechung erscheint für sich genommen unbedeutend. Eine Nachricht zu beantworten dauert eine Minute, ein Telefonat drei Minuten, einen Anhang zu überprüfen vielleicht fünf. Doch die Zeit, die du für die unmittelbare Reaktion brauchst, zeigt nicht die gesamten Kosten. Wenn du an einem anspruchsvollen Projekt arbeitest, musst du dich anschließend zunächst daran erinnern, wo du aufgehört hast, deinen Gedankengang rekonstruieren und wieder in die Aufgabe hineinfinden. Das dauert nicht immer lange, aber je komplizierter die Arbeit ist, desto wichtiger wird ununterbrochene Konzentration. Zehn kurze Unterbrechungen können einen ganzen Tag zerstückeln, obwohl die zusammengerechnete Gesprächszeit völlig harmlos aussieht.

Hinzu kommen die emotionalen Kosten. Wenn du keine festen Erreichbarkeitszeiten hast, verlangt jede Nachricht eine eigene Entscheidung. Jetzt antworten oder später? Wird der Kunde unzufrieden sein? Vielleicht ist die Angelegenheit dringend? Vielleicht verliere ich den Auftrag? Oberflächlich betrachtet organisierst du deine Kommunikation. Tatsächlich führst du endlose Verhandlungen mit deinem eigenen Pflichtgefühl. Das Telefon liegt auf dem Tisch, benimmt sich aber wie ein kleiner Betriebsleiter, der dir nicht einmal ein Gehalt zahlen muss, um deinen Tag erfolgreich zu organisieren.

Viele Menschen bemerken diesen Mechanismus erst während ihrer Freizeit. Du sitzt mit deinen Liebsten beim Essen, dein Telefon vibriert, und sofort verspürst du den Drang, auf den Bildschirm zu schauen. Du hast noch nichts gelesen und denkst bereits an die Arbeit. Selbst wenn du nicht antwortest, kann die Nachricht in deinem Kopf bleiben. Du überlegst, worum es geht, wie schnell du reagieren musst und ob es morgen vielleicht zu spät sein könnte. Offiziell hast du frei. In Wirklichkeit befindet sich ein Teil deiner Aufmerksamkeit weiterhin am Arbeitsplatz, obwohl niemand dafür eine Rechnung erhalten wird.

Das bedeutet nicht, dass jeder Selbstständige sein Telefon pünktlich um sechzehn Uhr ausschalten muss. Es gibt Berufe, Projekte und Situationen, die einen Bereitschaftsdienst oder eine schnelle Reaktion erfordern. Entscheidend ist jedoch, ob diese Erreichbarkeit bewusst geplant wurde oder eher zufällig entstanden ist. Wenn du einen geschäftskritischen Prozess für einen Kunden betreust, lassen sich klare Bedingungen für die Reaktion auf Störungen vereinbaren. Wenn ein Kunde dagegen am Samstag eine Antwort erwartet, weil er ausgerechnet dann

Zeit gefunden hat, dein Angebot zu lesen, muss seine Bequemlichkeit nicht automatisch zu deiner Verpflichtung werden.

Deinen Tag überprüfen, ohne Detektiv zu spielen

Bevor du neue Regeln einführst, solltest du überprüfen, wie du deine Zeit tatsächlich verbringst. Ein Blick in den Kalender reicht dafür nicht aus, denn viele Unterbrechungen werden dort niemals eingetragen. Schließlich planst du wahrscheinlich keinen Termin mit dem Titel „Zufällige fünfzehn Minuten, um einem Kunden zu erklären, wo sich die Schaltfläche zum Speichern einer Datei befindet“. Trotzdem beeinflussen solche Situationen regelmäßig den Verlauf deines Arbeitstages.

Notiere deshalb an drei bis fünf typischen Arbeitstagen deine wichtigsten Tätigkeiten in einem einfachen Dokument oder Notizbuch. Du brauchst dafür weder eine spezielle Software noch eine Genauigkeit, die einem wissenschaftlichen Labor Ehre machen würde. Vier Kategorien reichen aus: Arbeit an vereinbarten Aufgaben, Kundenkommunikation, administrative Angelegenheiten und ungeplante Tätigkeiten. Bei jedem größeren Tätigkeitswechsel schreibst du ungefähr auf, wann du begonnen und aufgehört hast. Achte besonders auf jene Momente, in denen du deine geplante Arbeit wegen einer Bitte von jemand anderem unterbrochen hast.

Eine beispielhafte Aufzeichnung könnte so aussehen:

- 9:00-10:10 Uhr - Vorbereitung eines Projekts für Kunde A.
- 10:10-10:35 Uhr - ungeplantes Telefongespräch über einen neuen Auftrag.

- 10:35-11:00 Uhr - Nachrichten beantworten und Dokumente verschicken.
- 11:00-12:15 Uhr - Rückkehr zum Projekt für Kunde A.
- 12:15-12:50 Uhr - zusätzliche Korrekturen an einer bereits abgeschlossenen Arbeit.

Diese Aufzeichnung allein sagt noch nichts darüber aus, welche Tätigkeiten notwendig und welche überflüssig waren. Das Telefongespräch könnte zu einem wertvollen Auftrag geführt haben, und die Korrekturen könnten durch deinen eigenen Fehler notwendig geworden sein. Es geht darum festzustellen, wie viel Zeit du für geplante Tätigkeiten aufwendest und wie viel du für spontane Reaktionen abgibst. Wenn sich herausstellt, dass ungeplante Kontakte den größten Teil deines Tages verschlingen, wird eine weitere App zum Erstellen von Aufgabenlisten das Problem nicht lösen. Du brauchst Regeln, die festlegen, was deine Arbeit unterbrechen darf und unter welchen Umständen.

Schau dir nach einigen Tagen auch an, was außerhalb deiner offiziellen Arbeitszeiten passiert. Kontrollierst du nach dem Abendessen deine Nachrichten? Erstellst du am Wochenende Angebote, weil du unter der Woche keine Zeit dafür gefunden hast? Verschiebst du manchmal deine Erholung, um eine zusätzliche Aufgabe ohne vereinbarte Vergütung zu erledigen? Betrachte deine Antworten nicht als Beweis für persönliches Versagen. Es sind Informationen darüber, wie dein Unternehmen funktioniert. Würden ähnliche Daten Materialkosten oder unbezahlte Rechnungen betreffen, würdest du sie wahrscheinlich für wichtig halten. Deine Zeit ist ebenfalls eine Ressource, auch wenn sie in deiner Buchhaltung nicht als eigener Posten erscheint.

Die erste Regel: Nicht jede Bitte ist ein Befehl

Eine der nützlichsten Veränderungen kannst du vornehmen, noch bevor du einen vollständigen Zeitplan entwickelt hast. Wenn eine neue Forderung auftaucht, solltest du aufhören, sie automatisch als sofort zu erledigende Aufgabe zu betrachten. Prüfe stattdessen, ob sie tatsächlich jetzt eine Reaktion erfordert oder ob sie dich lediglich jetzt erreicht hat. Das ist ein grundlegender Unterschied. Ein Kunde kann um zweiundzwanzig Uhr eine Nachricht verschicken, weil er selbst zu dieser Uhrzeit arbeitet. Das bedeutet noch nicht, dass er um zweiundzwanzig Uhr eine Antwort erwartet. Vielleicht macht er sich überhaupt keine Gedanken über deine Erreichbarkeit. Er verschickt einfach seine Nachricht und geht schlafen, während du mit einer nächtlichen Analyse seiner Bedürfnisse beginnst.

Wenn du unsicher bist, kannst du den erwarteten Termin klären, statt ihn zu erraten. Der Satz „Ich habe deine Nachricht erhalten und melde mich morgen bis Mittag mit einer Antwort“ ist wesentlich konkreter, als nervös mit der Arbeit zu beginnen, ohne die Situation richtig eingeschätzt zu haben. Allerdings musst du eine solche Bestätigung außerhalb deiner Kontaktzeiten nicht unbedingt verschicken. Bei klar festgelegten Regeln weiß der Kunde ohnehin, wann er mit einer Antwort rechnen kann. Genau deshalb ist es wichtiger, deine Erreichbarkeit verständlich zu kommunizieren, als täglich zu beweisen, dass du schneller antworten kannst als ein Automat.

In dieser Phase lohnt es sich außerdem, deine eigenen Versprechen genauer zu betrachten. Wenn du deinen Kunden sagst „Ich bin praktisch immer erreichbar“, kannst du später nicht einfach davon ausgehen, dass sie die Ausnahmen erraten. Wenn du erklärst „Du kannst mich

wegen jeder Angelegenheit anrufen“, werden Menschen auch wegen Dingen anrufen, die problemlos bis morgen warten könnten. Das ist nicht zwangsläufig ein Zeichen mangelnden Respekts. Häufig nutzen sie einfach die Bedingungen, die du selbst angeboten hast. Diese Bedingungen zu verändern erfordert eine klare Mitteilung und nicht die stille Hoffnung, dass plötzlich alle genauso denken wie du.

Ein eigenes Unternehmen zu besitzen bedeutet nicht, jede Situation kontrollieren zu können. Kunden werden weiterhin dringende Anliegen haben, Termine werden sich verschieben und manche Wochen werden wesentlich schwieriger sein als andere. Du kannst jedoch die Regeln festlegen, nach denen du auf solche Ereignisse reagierst. Genau darin zeigt sich echte Unabhängigkeit. Nicht darin, dass dir niemand Anweisungen erteilt, sondern darin, dass du zwischen einer vereinbarten Verpflichtung und dem Vorschlag eines anderen Menschen unterscheiden kannst, deinen Plan zu ändern.

Öffne am Ende der Woche deine Notizen und suche nach den drei größten Ursachen für ungeplante Unterbrechungen. Versuche nicht, sofort alle zu beseitigen. Wähle eine aus, auf die du tatsächlich Einfluss hast. Das kann bedeuten, deine E-Mails nur zu bestimmten Zeiten zu kontrollieren, ungestörte Arbeitszeit für dein wichtigstes Projekt zu reservieren oder die Kundenkommunikation zu einer festgelegten Uhrzeit zu beenden. Probiere diese Veränderung einige Tage lang aus und überprüfe, ob sie deinen Arbeitsablauf verbessert, ohne dass du wichtige Verpflichtungen vernachlässigst.

Deine eigenen Regeln beginnen dann zu funktionieren, wenn sie konkrete Entscheidungen beeinflussen. Sie

müssen weder spektakulär sein noch auf einem eleganten Poster über deinem Schreibtisch hängen. Sie sollten dir ermöglichen, eine neue Nachricht anzusehen und in Ruhe zu entscheiden, was du damit machst. Denn wenn du deiner eigenen Arbeit keinen festen Platz in deinem Kalender gibst, wird jemand anderes diesen Platz nur allzu gerne mit seinen eigenen Angelegenheiten besetzen. Und höchstwahrscheinlich bringt er nicht einmal Kaffee mit.

Kapitel 2 - Der Kunde schreibt, also antworte ich. Woher kommt der Drang, ständig erreichbar zu sein?

Stell dir vor, du betreibst ein kleines Unternehmen, das Webseiten gestaltet. Am Mittwoch um 18:36 Uhr erhältst du eine Nachricht: „Hallo, kannst du dir kurz eine Sache anschauen?“ Es gibt keinen Hinweis auf eine Störung, einen Termin oder das Ausmaß des Problems. Dein Computer ist bereits ausgeschaltet, und das Abendessen steht gerade auf dem Tisch. Trotzdem spürst du diesen charakteristischen kleinen Stich der Unruhe. Wenn du nicht antwortest, könnte der Kunde denken, dass du ihn ignorierst. Wenn du antwortest, wird er dich wahrscheinlich bitten, die Webseite zu überprüfen. Du wirst deinen Computer öffnen, dich im System anmelden und kurz darauf feststellen, dass es darum geht, ein Bild um ein paar Pixel zu verschieben. Die Welt hätte diese Unvollkommenheit bis zum nächsten Morgen überstanden, aber dein Abend wird ab sofort ferngesteuert.

Interessanterweise kommt der größte Druck nicht immer vom Kunden. Manchmal ergänzt du seine Nachricht ganz von allein um Erwartungen, die er überhaupt nicht geäußert hat. Du siehst eine Frage und hörst einen Befehl. Du siehst eine Benachrichtigung und stellst dir Unzufriedenheit, den Verlust der Geschäftsbeziehung und ein dramatisches Gespräch über die Qualität deiner Kundenbetreuung vor. Dein Gehirn kann innerhalb weniger Sekunden eine vollständige Simulation einer geschäftlichen Krise erstellen, obwohl die einzige gesicherte Tatsache darin besteht, dass jemand gefragt hat, ob du dir etwas anschauen könntest.

Eine beeindruckende Leistung, besonders für eine Analyseabteilung, die niemand eingestellt hat.

Um die Kontrolle über deine Erreichbarkeit zurückzugewinnen, musst du verstehen, warum es so schwerfällt, nicht sofort zu reagieren. Einfach feste Arbeitszeiten einzutragen reicht nicht aus, wenn jede Benachrichtigung Schuldgefühle auslöst. Du kannst einen wunderschön gestalteten Zeitplan, eine automatische Antwort und ein Telefon im Konzentrationsmodus haben und trotzdem ständig in dein Postfach schauen. Eine technische Begrenzung der Kommunikation löst das Problem nicht, solange in deinem Kopf weiterhin die Regel gilt: Ein guter Unternehmer antwortet sofort.

Wenn Schnelligkeit beginnt, sich als Qualität auszugeben

Zu Beginn einer selbstständigen Tätigkeit ist es häufig eine vernünftige Strategie, schnell zu reagieren. Du hast nur wenige Kunden, möchtest ihr Vertrauen gewinnen und zeigen, dass man sich auf dich verlassen kann. Du gehst nach dem zweiten Klingeln ans Telefon, beantwortest Nachrichten nahezu sofort und findest problemlos Zeit für ein zusätzliches Gespräch. Der Kunde ist zufrieden, die Zusammenarbeit entwickelt sich und erste Empfehlungen kommen hinzu. Das Verhalten, das dir anfangs beim Aufbau deines Unternehmens geholfen hat, wird positiv bestätigt. Du beginnst zu glauben, dass gerade deine ständige Erreichbarkeit dich zu einem wertvollen Dienstleister macht.

Später wächst die Zahl deiner Aufträge, aber deine Art der Kundenbetreuung bleibt unverändert. Du versuchst weiterhin, jedem sofort zu antworten, obwohl du inzwischen mehr Verpflichtungen und weniger freie Stunden hast. Dein Arbeitstag wird immer angespannter, und du erklärst dir selbst, dass ein wachsendes Unternehmen eben so

funktioniert. Tatsächlich versuchst du möglicherweise, ein inzwischen etabliertes Unternehmen nach Regeln zu führen, die für die Zeit geeignet waren, als du zwei Kunden und jede Menge Freizeit hattest. Das wäre ungefähr so, als würde ein Restaurant mit fünfzig Tischen weiterhin sämtliche Bestellungen über das private Telefon des Besitzers entgegennehmen. Solange drei Menschen anrufen, funktioniert das System ausgezeichnet. Bei fünfzig Anrufern erinnert es zunehmend an einen Wettbewerb um psychische Belastbarkeit.

Du musst zwischen der Geschwindigkeit einer Antwort und der Qualität der Zusammenarbeit unterscheiden. Ein Kunde braucht in der Regel vor allem eine zuverlässige Ausführung des Auftrags, die Einhaltung vereinbarter Termine und Informationen über wichtige Änderungen. Blitzschnelle Antworten können eine angenehme Ergänzung sein, ersetzen diese Grundlagen aber nicht. Du kannst innerhalb von fünf Minuten antworten und gleichzeitig mit der Fertigstellung deiner Projekte in Verzug geraten, weil du deine Arbeit ständig unterbrichst. Du kannst aber auch innerhalb eines vereinbarten Zeitfensters reagieren, Ergebnisse pünktlich liefern und deinem Kunden dadurch mehr Sicherheit geben als jemand, der ständig online ist, bei dem aber niemand weiß, wann das Projekt endlich abgeschlossen sein wird.

Problematisch wird es, wenn du überhaupt keinen Standard für Antwortzeiten festgelegt hast. Der Kunde weiß nicht, ob eine um vierzehn Uhr verschickte Nachricht nach einer Stunde, am Abend oder erst am nächsten Tag gelesen wird. Du selbst hast ebenfalls keine klare Regel und versuchst deshalb, diese Unsicherheit durch sofortige Reaktionen auszugleichen. In einem solchen System wird

jede Nachricht zu einer kleinen Prüfung deiner Professionalität. Und weil diese Prüfungen unangekündigt stattfinden, kannst du sogar während eines Familienessens plötzlich zur mündlichen Prüfung aufgerufen werden.

Die Angst, einen Kunden zu verlieren, hat ihre Gründe

Es ist leicht, einem Selbstständigen zu sagen, er solle aufhören, sich so viele Gedanken über die Erwartungen anderer Menschen zu machen. Wesentlich schwieriger ist es, diesen Rat umzusetzen, wenn ein erheblicher Teil der monatlichen Einnahmen von der Zusammenarbeit mit einer bestimmten Person abhängt. Wenn ein einziger Kunde die Hälfte deines Unternehmensumsatzes ausmacht, ist die Angst vor seiner Unzufriedenheit keineswegs absurd. Sie hat einen wirtschaftlichen Hintergrund. Deshalb bringt es wenig, so zu tun, als müsse man nur mutig das Telefon ausschalten und sich immer wieder sagen, dass alle anderen die eigenen Grenzen respektieren sollten.

In einer solchen Situation musst du zwischen einem tatsächlichen und einem nur vermuteten Risiko unterscheiden. Ein tatsächliches Risiko kann sich aus einem Vertrag ergeben, der bestimmte Reaktionszeiten vorsieht, aus der Art deiner Dienstleistung oder aus früheren Gesprächen, in denen der Kunde ausdrücklich erklärt hat, dass ihm eine schnelle Kontaktaufnahme wichtig ist. Ein eingebildetes Risiko entsteht dagegen, wenn du ohne konkrete Hinweise eine negative Reaktion erwartest. Der Kunde schreibt am Abend, also gehst du davon aus, dass er auch am Abend eine Antwort bekommen muss. Du überprüfst diese Annahme nicht, weil dir bereits die Frage nach seinen Erwartungen gefährlich erscheint.

Ein guter Ansatz ist ein Gespräch, das Vermutungen durch konkrete Vereinbarungen ersetzt. Du könntest sagen: