

Vorwort

Am Ende eines Trainings in persönlicher Arbeitsmethodik meinte ein Manager: »Es wäre betrüblich, wären Führungskräfte auf das präsentierte Elementarwissen als neue Erkenntnis angewiesen.« Antworten möchte ich darauf mit einem Wort von R. A. Mackenzie: »Viele Lösungen sind selbstverständlich und nur wenige neu. Wir wissen, was wir tun sollten. Uns fehlt jedoch einfach die Entschlossenheit oder die Disziplin zur Ausführung.«

Dieser Band zum Thema »Arbeitsmethodik« enthält ein Komprimat von Aussagen und Anregungen für eine erfolgreich (Lebens-)Führung.

Fragebogen ermöglichen es Ihnen, die eigene Einstellung zur Arbeit und zum Energie- und Zeitmanagement zu reflektieren. Jeder Abschnitt schließt mit einer zusammenfassenden Checkliste. Wenn Sie wollen, entnehmen Sie die Checklisten und legen Sie sie griffbereit in Ihren Schreibtisch.

Ihr Energie- und Zeitmanagement ist untrennbar mit dem Ihrer Mitarbeiter verbunden: Wenn Ihnen die Hefte Nutzen gebracht haben, geben Sie sie daher auch Ihren Mitarbeitern.

Nicht enthalten ist in diesem Band »Arbeitsmethodik« das Thema »Besprechungstechnik« (bitte nutzen Sie dazu den Band 6 dieser Reihe: »Besprechungen zielorientiert führen«).

Danken möchten wir insbesondere den Teilnehmern an Trainingsveranstaltungen, die durch ihre kritischen Stellungnahmen den Stoff haben entwickeln helfen und den Autoren, auf deren Arbeiten wir haben zurückgreifen können.

Wörthsee/München, im Januar 2020
Rainer W. Stroebe/Antje Stroebe

Hinweise:

Wir verwenden aus Gründen einer besseren Lesbarkeit die männliche Form. Selbstverständlich sind alle Geschlechter gleichermaßen angesprochen.

Wenn Sie ein Stichwort suchen, empfehlen wir das ausführliche Inhaltsverzeichnis zu nutzen.

1 Grundeinstellung zum Energie-, Zeit- und Stressmanagement

»Eure Kinder rufen laut, eure Zeit wird euch geklaut.

Warum habt ihr keine Zeit?»

»Zeit ist Leben, und das Leben wohnt im Herzen«

Michael Ende, Momo

1.1 Wie viel Zeit haben Sie noch? Wie verwenden Sie diese?

Vorweg einige Fragen. Beantworten Sie sie bitte mit »ja« oder »nein«:

- Ist Ihr Schreibtisch aufgeräumt? (Bei etwa 95 % aller Manager ist er unaufgeräumt)
- Können Sie im Betrieb in Ruhe essen?
- Nehmen Sie Laptop, Smartphone, Arbeitsmaterial mit nach Hause?
- Vereinbaren Sie, dass Sie zu Hause/im Urlaub angerufen, angeschrieben werden?
- Wenn Sie verreisen: Reisen Sie überstürzt ab?
- Haben Sie Routinetätigkeiten?

Ihre Antworten auf diese Fragen zeigen Ihnen ansatzweise, ob und wie wichtig es für Sie ist, sich mit Fragen der Arbeitsmethodik und des Energie-, Zeit- und Stressmanagements auseinanderzusetzen.

Die meisten Manager haben nicht professionell gelernt, Mitarbeiter zu führen. Das gleiche trifft für den Umgang mit der Zeit zu. Dabei gilt: Zeit ist ein unelastisches Kapital. Geld wächst mit der Zeit, aber Zeit nicht durch Geld. Geld lässt sich auf Vorrat anlegen, Zeit nicht.

Fazit: Nichts ist schlimmer als der unbedachte Umgang mit Zeit.

Denn wir schätzen die Zeit erst, wenn uns nicht mehr viel davon geblieben ist. (Leo N. Tolstoi)

»Eins, zwei, drei, im Sauseschritt
läuft die Zeit, wir laufen mit,
schaffen, schuften, werden älter,
träger, müder und auch kälter,
bis auf einmal man erkennt,
dass das Leben geht zu End'.
Viel zu spät begreifen viele
die versäumten Lebensziele:
Freude, Schönheit der Natur,
Gesundheit, Reisen und Kultur.
Darum, Mensch, sei zeitig weise!«
(Wilhelm Busch)

Möchten Sie wissen, über wie viel (Arbeits-)Stunden – effiziente und ineffiziente – Sie bis zu Ihrer Pensionierung noch verfügen? Errechnen Sie es sich mit Hilfe der folgenden Aufstellung (Durchschnittswerte):

Wie viel Zeit habe ich noch?

- Ziehen Sie bitte zunächst vom Beginn Ihres Eintrittsalters in den Ruhestand Ihr jetziges Alter ab.
- Multiplizieren Sie dann bitte Ihre jährlichen Arbeitsstunden mit den verbleibenden Jahren.
Sie überblicken auf diese Weise die Stunden, die Ihnen für Arbeit, Freizeit, Schlafen bis zu Ihrem Ruhestand verbleiben.

Was ist eine meiner Arbeitsstunden wert?

$$\frac{\text{Ihr Monatseinkommen in €}}{200 \text{ Stunden/Monat}} = \dots \text{ € kostet Ihre Arbeitsstunde} \\ \text{(ohne Sozialleistungen und Arbeitsplatzkosten)}$$

Berechnen Sie, was Besprechungen kosten, an denen Sie teilnehmen, zu denen Sie einladen oder die Kosten von Wartezeiten. Dann erhält die Aufforderung im Wartezimmer eines Arztes eine ganz persönliche Bedeutung für Sie: »Kommen Sie nicht zu spät. Damit tun Sie dreien weh – sich selbst, dem nächsten Patienten und mir.«
(R. A. Mackenzie)

Was hängt für Sie vom »Zeit haben« alles ab?

- Kontakte zu anderen Menschen (Manche Menschen benutzen ihre Arbeit allerdings, um intensive menschliche Nähe zu vermeiden),
- Möglichkeit zu Spiel und Sport, zur Entspannung,
- nicht zuletzt Erfolg, der Sie wiederum zufrieden machen kann,
- Glück und Gesundheit.

Wie steht es nun mit der Zeiteinteilung von Führungskräften?

Eine Antwort lässt sich erschließen mit der Frage:

Wie viel zusätzliche Zeit brauche ich, um all das zu tun, was ich in meiner (Arbeits-)Zeit gerne erreichen und bewirken würde?

Schätzen Sie bitte für sich selbst einen Prozentsatz zwischen 0 und 100. (Gehen Sie bitte von einem neunstündigen Arbeitstag aus.)

Vergleichen Sie Ihre Angaben mit denen von mehr als 500 deutschen Managern aus Führungskräfte-Trainings:

Mehr als zwei Drittel der Führungskräfte geben an, 20 % mehr Zeit zu benötigen. Ein oder zwei zusätzliche Arbeitstage pro Woche könnte also ein Großteil der Manager gut brauchen. Daraus resultieren ständiger Zeitdruck Stress, Anspannung, Überforderung, Wochenend-, Feiertags- und Nacharbeit.

Hier einige Vergleichsdaten aus den USA (A. Mackenzie):

- Einer von 100 Managern hatte genügend Zeit,
- 10 brauchen 10 % mehr Zeit,
- 40 brauchen 25 % mehr Zeit,
- der Rest brauchte 50 % mehr Zeit.

Horst Opaschowski hat eine »Formel« für Arbeit definiert: $0,5 \times 2 \times 3$. Halb so viele Führungskräfte und Mitarbeiter verdienen heute doppelt so viel wie früher, arbeiten aber dreimal so viel dafür.

Jede sinnvolle Arbeitsmethodik wird damit zum Ziel haben, Zeit und Energie effizienter einzusetzen. Mackenzie: »Einige Firmen werden wohl bald wichtige Entscheidungen auf der Basis der Zeitrendite ihrer Manager treffen.«

Projekte und Besprechungen, die mehr kosten, als das durch sie bewirkte Ergebnis einbringt, fallen dann einer solchen Rendite-Berechnung zum Opfer.