

Folgen Sie dem roten



ALLTAGSKRAM frisst Unternehmerzeit: Doch unnötige Telefonate, Meetings und Routinearbeiten lassen sich vermeiden. ProFirma zeigt, wie Sie Prioritäten setzen und Raum für strategische Aufgaben gewinnen. VON DR. ULRIKE FELGER



E-Mails lesen, Post öffnen und den Kopierer reparieren. Herrscht in Deutschlands Chefetagen Unterforderung? Oder wie ist es sonst zu erklären, dass sich ein Gros der Unternehmensführer mit den Details des Alltags beschäftigt, statt sich auf strategische Fragen zu konzentrieren? Laut UPS Europe Business Monitor 2004 lesen rund 90 Prozent der befragten Spitzenmanager ihre E-Mails persönlich, drei Viertel erwidern Anrufe sofort und kümmern sich selbst um ihre Terminvereinbarungen. Mehr als 50 Prozent der Vorgesetzten entwerfen Vorträge eigenhändig und sehen die Bearbeitung der Geschäftskorrespondenz als Chefsache an. Immerhin ein Drittel fühlt sich zur Lösung von Computerproblemen berufen, und mehr als 20 Prozent der Befragungsteilnehmer buchen ihre Reisen vorzugsweise selbst.

Elektronische Zeitfresser. „Mittelständische Chefs stecken zu stark im operativen Geschäft, das heißt, sie beschäftigen sich mit Arbeit im System statt am System“, beschreibt Prof. Dr. Jörg Knoblauch, geschäftsführender Gesellschafter der Tempus-Gruppe in Giengen, seine Erfahrungen mit unternehmerischem Selbstmanagement. Oft erschweren äußere Faktoren die Fokussierung auf das Wesentliche: Moderne Technik hat Vorgänge wie den Austausch von Informationen dramatisch beschleunigt. Doch mit steigender Komplexität

wächst die Anfälligkeit, und so erweisen sich elektronische Helfer oft als Zeitfresser. Delegation ist hier schwierig, deshalb ist trotz sekundenschnellem Nachrichtentransfer die Arbeit nicht weniger geworden (siehe auch Seite 24).

„Nach dem Motto 'Zeit ist Geld' arbeiten wir immer mehr zeit- statt aufgabenorientiert, die grundlegenden Fragen der Selbstorganisation lösen sich aber nicht durch einen Technikeinsatz“, relativiert Dr. Martin Braun, Projektleiter am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart, die Segnungen moderner Zeiten. Recht gibt ihm dabei eine aktuelle Studie der Deutschen Gesellschaft für Managementforschung. Fast alle befragten Führungskräfte wollen demnach mit Hilfe mobiler Endgeräte wie Smart Phone und PDA Tempo und Flexibilität gewinnen. Doch ein gutes Drittel räumt ein, dieses Ziel zu verfehlen. Die Hoffnung vieler Firmenchefs, es genüge, die neue Technik einzuführen und der Laden laufe, erweist sich als Illusion. Solange die Abläufe die alten bleiben, entfalten High-Tech-Ansätze keine Wirkung.

Faden



Delegieren – aber richtig!

- > Übertragen Sie immer komplette Arbeitspakete: Ständig neue Einzelaufträge entmutigen Mitarbeiter schnell.
- > Seien Sie über Ihre Mitarbeiter im Bilde: Wer Talente und Fähigkeiten kennt, kann anfallende Arbeitsaufgaben gezielt delegieren.
- > Gestehen Sie Freiräume zu: Auf welchem Weg der Mitarbeiter das Arbeitsergebnis erreicht, entscheidet er selbst.
- > Vermeiden Sie unnötigen Termindruck: Delegieren Sie Aufgaben so frühzeitig wie möglich.
- > Verteilen Sie Arbeit auf vielen Schultern: Beziehen Sie andere Abteilungen sowie interne und externe Ansprechpartner mit ein.
- > Zeigen Sie sich selbstbewusst: Mögliche Konkurrenz und Kontrollverlust sind für Profi-Chefs kein Thema.
- > Vertrauen Sie in die Fähigkeit anderer Menschen: Statt mit Selbstmachen kurzfristig Zeit zu sparen, gewinnen Sie langfristig wertvolle Zeit für Ihre Kernaufgaben.
- > Lernen Sie loszulassen: Bilanzieren Sie für sich und Ihre Mitarbeiter Vor- und Nachteile von Delegation.
- > Betreiben Sie Ursachenforschung: Was hält mich davon ab, mehr Aufgaben zu delegieren?

Im Gegenteil: Die Beschleunigung von Prozessen fordert ihren Preis. „Die Taktung ist viel schneller geworden, ein Vorgesetzter muss permanent unterscheiden, was dringlich und was wichtig ist“, erklärt Dr. Ulrich Mahr, geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung M2M Consulting in Karlsruhe. Der Psychologe und Kommunikationswissenschaftler hat ein weiteres Phänomen ausgemacht: Immer mehr Unternehmen wälzen Aufgaben auf ihre Kunden und Interessenten ab. „Früher kamen Rechnungen per Post, heute muss man eine PDF-Datei aufmachen, sie ausdrucken, lochen und einheften – der vermeintlich praktische Download entpuppt sich für den Empfänger als multiple Arbeit, die zudem den täglichen Entscheidungsbedarf erhöht.“

Die Spreu vom Weizen trennen

Eine weitere Quelle speist den täglichen Informationsstress: Das Marketing für Produkte und Dienstleistungen wird immer ausgefeilter. Als potenzielle Kunden sind mittelständische Unternehmer stark gefragt, immer raffiniertere Aktionen dringen bis ins Chefzimmer vor. Von Weihnachtskarten bis zur Plakatwerbung und vom Laminiergerät bis zur Mitarbeiterschulung reicht die Palette täglicher Angebote und Anfragen. Spezialisten oder Fachabteilungen wie beispielsweise IT-Fachleute, Travelmanager oder ein professioneller Einkauf sind in kleinen Unternehmen meist spärlich gesät.



Foto: privat

Richard Sattler, Industrie-Beteiligungs-Gesellschaft, Köln

So übernimmt also oft der Chef die mühsame Aufgabe, die Spreu vom Weizen zu trennen.

Wie dies konsequent geht, zeigt Richard Sattler, Geschäftsführer der Industrie-Beteiligungs-Gesellschaft in Köln. Er hat seinen Alltag fest im Griff. Mit rund 120 Abwesenheitstagen im Jahr ist er darauf angewiesen, sein Arbeitspensum zügig durchzuziehen. Dennoch fühlt er sich durch eilige Anrufe und Fragen zwischen Tür und Angel nicht gestört: „Ich liebe und akzeptiere es – die Tür zu schließen, ist nicht mein Ding.“ Als Verantwortlicher für mehr als 70 Vertriebs- und Produktionsgesellschaften rund um den Globus und Vorgesetzter von rund 2.200 Mitarbeitern bemüht sich Sattler, für Feedback, Entscheidungen und Kommunikation zur Verfügung zu stehen, um so die Effizienz in seinem Team hochzuhalten. Vor allem mit wirksamer Delegation schafft er es, Zeit freizuschaukeln und sich auf Wichtiges zu konzentrieren.

Rückdelegation, so genanntes Back-Bouncing, blockt er konsequent ab: „Es liegt an einem selbst, ob man sich den Affen auf die Schulter setzen lässt.“ Sein Telefon ist umgestellt, E-Mails sortiert die Assistentin vor. Am liebsten sind Sattler Vorgänge, die ihn gar nicht richtig erreichen. Mit einem Erledigungsvermerk versehen zur Kenntnis oder als Lösungskonzept in der Wiedervorlage, bearbeitet er Anstehendes auf den Punkt genau. Die Grundlage dafür schafft er mit einem täglichen 30-Minuten-Briefing, bei dem er seine beiden Assistentinnen auf dem Laufenden hält. Dass andere Führungskräfte IT-Probleme lösen, findet Sattler abwegig: „Es ist erstaunlich, was Manager manchmal alles selbst machen.“ Das konsequente Vorgehen hat sich bewährt: Im Kölner Büro arbeitet er von 8.30 Uhr bis maximal 19 Uhr. Das Wochenende ist für den Familienvater tabu.

Delegieren statt selbst anpacken

Die innere Einstellung hat wesentlichen Einfluss auf die individuelle Arbeitsorganisation. „Viele Verantwortliche im Mittelstand verspüren eine hohe Identifikation mit ihrem Job“, beschreibt Unternehmensberater Mahr die Lage. Dem Wunsch, sich um jedes Detail persönlich zu kümmern, müssten Chefs jedoch widerstehen, sonst gingen sie in der Fülle des Alltagsgeschäfts unter, warnt er. Wesentlicher Hemmschuh beim Thema Delegation sei häufig der Wunsch, Dinge nicht nur gut, sondern perfekt zu erledigen. Deshalb verlangt gute Delegation, sich mit der 80-Prozent-Lösung zufrieden zu geben, statt unerreichbare 100 Prozent anzustreben. Wer heute delegiert, wird morgen die Früchte seiner Bemühungen ernten. Oder wie Mahr es formuliert: „Delegationsaufbau ist wichtig, aber nie dringend.“

„Es ist erstaunlich, was Manager manchmal

Die ideale Sekretärin

- > ist kommunikationsstark im Geben und Nehmen.
- > ist aufnahmefähig und aufmerksam.
- > reagiert auf Blickkontakt, Zuruf und nonverbale Kommunikation.
- > spürt Handlungsbedarf und handelt gezielt.
- > schätzt Notwendigkeiten ein und setzt Prioritäten.
- > pflegt persönliche Kontakte auf Augenhöhe.
- > übt sich in Diskretion.
- > schafft eine freundliche Atmosphäre gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und Geschäftspartnern.
- > agiert geräuschlos im Hintergrund.

Sven Damm, Key Account Manager bei Duramotive in Großlüdern, hat eine eigene Entlastungsstrategie entwickelt: „Routinearbeiten gebe ich an meine Innendienst-Assistenz.“ Wenn es allerdings bei außergewöhnlichen Vorgängen schnell gehen soll, kümmert er sich lieber selbst um die Sache. Der Projektleiter versucht, bei seinen Delegationsaufgaben die Prioritäten, das Zeitmanagement und die Selbstorganisation seines Gegenübers zu respektieren. Unsinnige Delegation halte Mitarbeiter von ihrer Arbeit ab und löse im Extremfall eine ganze Kaskade an Ablenkungen aus.

Konsequente Zeitplanung

Die Voraussetzungen für eine gelungene Chefentlastung sind simpel: Nur wenn Mitarbeiter etwas wagen, weil Vorgesetzte ihnen etwas zutrauen, wird Zusammenarbeit erfolgreich. „Ein Chef, der aus Sorge vor Fehlern alles an sich zieht, entmündigt seine Mitarbeiter“, weiß Beatrix Geray, Vorzimmerdame mit 15 Jahren Erfahrung in Assistenz und Sekretariat im Mittelstand. Statt technischen Equipments und ausgefeilter Arbeitstechniken seien gesunder Menschenverstand und ein Gespür für das Gegenüber gefragt. „Mit einer guten Assistenz verbindet einen eine geradezu eheähnliche Beziehung“, sagt Vertriebsfachmann Damm.

Kündigungen frustrierter Sekretärinnen oder Assistentinnen auf Grund von Unterforderung sind keine Seltenheit. „Chefs, die ihren Mitarbeitern die Arbeit wegnehmen, sind ein echtes Problem“, berichtet Petra Brand, Personalberaterin aus Stuttgart mit langjähriger Erfahrung bei der Besetzung kaufmännischer Positionen. Ihr Urteil ist vernichtend: Nur wenige Vorgesetzte hielten sich an Strukturen und seien gut organisiert. Abhilfe schafft eine konsequente Zeit- >

alles selbst machen.“

RICHARD SATTLER

Antreiber **Perfektionismus**

Einer der wichtigsten Glaubenssätze und innerer Antreiber ist „Sei perfekt“. Ein Perfektionist hat verlernt, Prioritäten zu setzen, er nimmt jedes noch so unwichtige Detail ebenso ernst wie zentrale Themen. Doch es gibt Wege aus der Perfektionismusfalle:

- > Schaffen Sie sich einen Überblick über Ihre tatsächlichen Aufgaben, und belegen Sie diese Aufgaben mit Prioritäten.
- > Delegieren Sie Dinge, die für Ihren Job unwichtig sind oder außerhalb Ihrer Zuständigkeit liegen.
- > Organisieren Sie Informationen und Arbeitsmittel: Bilden Sie sinnvolle Arbeitsblöcke, schaffen Sie Raum für Wichtiges, planen Sie Pufferzeiten ein.
- > Planen Sie realistisch: Beschränken Sie sich bei To-do-Listen auf das Machbare.
- > Stellen Sie sich mit Selbstdisziplin dem unangenehmen Gefühl, dass Kleinigkeiten nicht perfekt erledigt wurden.

Quelle: Irene Becker/Jutta Meyer-Kles: Lieber schlampig glücklich als ordentlich gestresst. Wege aus der Perfektionismusfalle; Campus-Verlag 2004; 210 Seiten, 14,90 Euro; ISBN 3-593-37430-7



Prof. Dr. Jörg Knoblauch, Tempus-Gruppe, Giengen

planung, die mit Hilfe von Priorisierung und dem Einplanen fester Zeitfenster ein System in den täglichen Wust an Aufgaben und Informationen bringt. Ein Klassiker: Dringliches von Wichtigem zu unterscheiden und trotz Zeitdruck und quengelnden Kunden oder Mitarbeitern Zeit für strategische Aufgaben, Unternehmensentwicklung oder Führung einzuplanen. „Selten ist Wichtiges dringend und Dringendes wichtig“, gibt Selbstmanagement-Experte Knoblauch zu bedenken. Work-Life-Balance-Spezialist Mahr ergänzt: „Führungsaufgaben und Prozessgestaltung sind nie dringlich – aber immer extrem wichtig.“

Die Methoden, dem täglichen Verzetteln entgegenzuwirken, sind vielseitig: Selbstdisziplin gehört ebenso dazu wie ein konsequentes Zeitmanagement. Eine funktionierende Mitarbeiterkommunikation und transparente Informationsflüsse helfen, Aufgaben weiterzugeben. Oft sind es kleine Dinge, die große Wirkung entfalten: „Einer meiner mittelständischen Kunden verlangt von seinen Mitarbeitern, grundsätzlich mit einem Lösungsvorschlag beim Geschäftsführer vorzusprechen“, berichtet Personalberaterin Brand. Indem er die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt, filtert der Betreffende die Zeitfresser aus. Wer seinen Arbeitsalltag effizienter gestalten will, sollte Meetings und Projekttreffen straff organisieren. „Die Besprechungskultur in vielen Unternehmen ist desolat“, konstatiert Irene Becker, Geschäftsführerin von The Skill Company in München und Autorin verschiedener Bücher zum Thema (siehe Interview Seite 20). Je weniger Teilnehmer, desto schneller kommen Gesprächsrunden in der Regel ans Ziel. Eine klare Agenda, professionelle Moderation und ein Termin am Ende des Tages oder kurz vor dem Mittagessen helfen zusätzlich, die Abläufe zu beschleunigen.

Mit **Büro-Kaizen** die Effizienz steigern

Unter neuem Namen kommen zurzeit auch die alten deutschen Tugenden wie Ordnung, Disziplin und Fleiß zu neuen Ehren: Das japanische Kaizen – als Methode zur Produktivitätssteigerung in der Produktion etabliert – hält in der Verwaltung Einzug. Büroarbeiten werden dabei systematisch überprüft, Effizienzfresser aufgespürt und Prozesse optimiert. „Büro-Kaizen hilft, Dinge schnell wieder aufzufinden“, berichtet Tempus-Chef Jörg Knoblauch. Er hält bis zu 15 Prozent höhere Mitarbeiterproduktivität, 80 Prozent weniger Suchzeiten und einen 30 Prozent schnelleren Durchlauf für möglich. Die Methoden sind übrigens verblüffend einfach: Aktenschränke beschriften, Vorgänge dokumentieren, die Ablage systematisieren und den Schreibtisch aufräumen – das, was früher in Büros gang und gäbe war.

„Selten ist Wichtiges dringend
oder Dringendes wichtig.“

PROF. DR. JÖRG KNOBLAUCH

INTERVIEW

Wer sich in den Kleinigkeiten des beruflichen Alltags verstrickt, sollte nicht nur seine Arbeitstechniken optimieren, sondern auch auf seine inneren Saboteure schauen, empfiehlt **IRENE BECKER**, Managementtrainerin und Geschäftsführerin von The Skill Company in München.

> „Kontrolle abzugeben fällt schwer“



Foto: Stefanie Aumiller

Frau Becker, Chefs kleiner und mittlerer Unternehmen verzetteln sich häufig in der Vielschichtigkeit ihrer Aufgaben. Wo liegen die Ursachen für dieses Phänomen?

Becker: Gerade bei inhabergeführten Unternehmen ist ein patriarchalischer Führungsstil noch sehr verbreitet. Der Gedanke „Ich bin für alles verantwortlich und kümmere mich deshalb um alles“, ist daher ausgeprägt. Chefs delegieren aus dieser Haltung heraus häufig weniger, als sie sollten. Aufgaben werden zwar abgegeben, aber die dahinter stehende Verantwortung wird nicht mitdelegiert. Der Chef behält sich das letzte Wort und die Kontrolle von Vorgängen vor – auch bei Kleinigkeiten. Dass dies zur Überlastung und zum Verzetteln führt, liegt auf der Hand.

Welche Rolle spielt die herrschende „Kultur der Überarbeitung“ bei der Überfrachtung des Arbeitsalltags mit Kleinigkeiten?

Becker: Der herrschende Druck ist groß. Dies gilt umso mehr für Unternehmen, die täglich ihr Überleben sichern müssen. Viele Unternehmer und Führungskräfte haben sich an die allgegenwärtige Überarbeitung schon gewöhnt. Auf zusätzliche Aufgaben mit einem „Nein“ zu reagieren, ist unüblich – denn oft scheint viel zu viel auf dem Spiel zu stehen. Viele Firmen haben ihr Personal so verschlankt, dass es einfach zu wenig Mitarbeiter für zu viel Arbeit gibt. Das führt dazu, dass alle – auch der Chef – tatsächlich überlastet sind. Wer aber seinen Aufgaben ständig hinterherhechelt, der verliert leicht den Überblick.

Die Arbeitskraft des Einzelnen wird damit allerdings maximal ausgenutzt. Oder birgt dieses System auch Gefahren für ein Unternehmen?

Zur Person: Irene Becker ist Inhaberin und Geschäftsführerin von „The Skill Company“ in München. Die erfahrene Managementtrainerin hat sich als Autorin intensiv mit den Tücken der Alltagsorganisation und deren Bezug zur eigenen Persönlichkeit beschäftigt. Vor zwei Jahren erschien von ihr der Titel „Lieber schlampig glücklich als ordentlich gestresst“ im Campus-Verlag.

Becker: Vor lauter Abarbeiten glauben die Betroffenen, dass sie für Planung und Organisation keine Zeit haben. Damit verschärfen sie ihre Situation noch weiter. Das Resultat der Überlastung sind Angst und Konzentrationsmangel, die die Leistungsfähigkeit blockieren. Derart gebremste Mitarbeiter kann kein Betrieb gebrauchen. Erkennen kann man die Überlastung oft an einer ausgeprägten „Aufschieberitis“. Größere Aufgaben werden als Welle vor sich hergeschoben. Wenn dann noch Unerwartetes dazwischen kommt, führt das zum vollständigen Chaos.

Als Vorgesetzter hat ein Unternehmer immer auch Signalfunktion. Wie kann ein Chef sich und seine Mitarbeiter aus diesem Kreislauf befreien?

Becker: Das herrschende Bild der Führungskraft ist jung, dynamisch, engagiert, motiviert, leistungsbereit, kompetent und allzeit verfügbar. Bei diesem Image ist die Präsenz am Arbeitsplatz teilweise wichtiger als der Output der eingesetzten Energie. Wer als Chef morgens als Erster kommt und abends als Letzter geht, vermittelt das Gefühl, es ginge um Anwesenheit, nicht um Effizienz. Präsenz wird gerne mit Leistung verwechselt. Gerade im Mittelstand müssen Vorgesetzte sich klar machen, dass sie ihre Vorbildfunktion nicht über ihre Anwesenheit umsetzen sollten, sondern in der Qualität ihrer Arbeit und in ihrem Führungsverhalten.

Manche Menschen verlieren sich bei der Arbeit leichter in Alltagsdingen als andere. Was hat der Arbeitsstil mit dem Hang zur Ablenkung zu tun?

Becker: Es gibt Menschen, die sich stark von äußeren Ereignissen und Störungen beeinflussen lassen. Besucher, Telefonate oder E-Mails sind hier die Klassiker. Selbst wenn sich dieser Chef vorgenommen hat, eine Arbeit konsequent abzuarbeiten, hält er es in der Regel nicht durch. Hier ist es hilfreich, bei Störungen kurz abzuklären, worum es geht, eine Notiz zu machen und den Vorgang zum geeigneten Zeitpunkt wieder aufzugreifen. Eine geschlossene Tür muss bedeuten, dass hier jemand Ruhe braucht. Es geht darum, klar zu signalisieren, dass kein Anspruch darauf besteht, für andere zur Verfügung zu stehen, bloß weil man physisch anwesend ist. Auch Menschen mit dem Hang zum Multi-Tasking sind gefährdet, denn dies fördert die Ablenkung und den Hang zum Verzetteln. Man muss sich klar machen, dass die parallele Bearbeitung verschiedener Arbeitsvorgänge immer einen Qualitäts- und Zeitverlust bedeutet. Es sind automatisch mehr Kontrollen und das Bearbeiten auftretender Fehler nötig.

Gibt es noch weitere Arbeitstypen, die zum Verzetteln neigen?

Becker: Ja, da wäre noch der „Vom-Hölzchen-auf-Stöckchen-Typ“. Er ist detailfixiert und darüber extrem ablen-

kungsbereit. Dahinter steckt letztlich eine mangelnde Selbstdisziplin. Er ist ständig mit dem Babuschka-Effekt konfrontiert: Eigentlich will er auf dem Flur einen Ausdruck holen, da ist der Toner fast alle. Er stellt fest, dass im Regal keine neue Toner-Kartusche steht, geht ins Sekretariat. Dort trifft er einen Mitarbeiter, der will einen Termin abstimmen. Um an seinen Kalender zu kommen, muss der Chef seinen PC hochfahren und so weiter, und so weiter. Nach 30 Minuten hat er vollkommen vergessen, was er ursprünglich machen wollte. Dem Image vom unverzichtbaren Chef folgend, gibt es noch den „Allzeit-Verfügbaren“. Er findet, dass er es sich nicht leisten kann und will, nicht zur Verfügung zu stehen. Seine Angst vor der Verzichtbarkeit seiner Person ist enorm. Und seien wir ehrlich: Welcher Chef möchte nicht als Feuerwehrmann gelten?

Sie fordern dazu auf, mehr zu delegieren, aber Delegation fällt vielen schwer. Warum eigentlich?

Becker: Das hat mit Macht und Kontrolle zu tun. Sie abzugeben fällt besonders autoritär führenden Vorgesetzten schwer. Wie man dazu steht, kann man sehr leicht überprüfen. Fragen Sie sich bei delegierten Aufgaben einfach, ob Sie die komplette Entscheidungsbefugnis und den Aktionsrahmen mit delegiert haben. Dürfen Mitarbeiter selbst entscheiden, auch über den geeigneten Weg? Wie oft haben Sie Kontrollen anberaumt? Herkömmliches Führungsverständnis beinhaltet letztlich, bis ins Detail Bescheid zu wissen. Bei den heutigen Führungsspannen – gerade im Mittelstand – ist das völlig unrealistisch. Wer es versucht, versinkt in der Flut der Aufgaben und Informationen.

Die innere Einstellung macht also den Unterschied? Welche Glaubenssätze verhindern eine effektive Chefentlastung?

Becker: Da gibt es eine ganze Reihe von Sätzen: „Ich bin für alles verantwortlich“, „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ oder „Ich darf mit keine Blöße geben“ sind Beispiele dafür. Besonders fatal ist der Glaubenssatz „Sei perfekt“. Er führt zwangsläufig zum Verlust von Prioritäten, und damit zur völligen Arbeitsüberlastung. Der Betroffene handelt automatisch unperfekt und wird so angesichts seines eigenen Anspruchs chronisch unzufrieden – ein Teufelskreis. Entscheidend ist es daher, sich über seine eigenen Muster bewusst zu werden, die Erwartungen hinter den Glaubenssätzen auf ihren Realismus abzuklopfen und sie so zu relativieren. Wer anfängt zu differenzieren, lernt, dazu zu stehen, seinen eigenen inneren Vorgaben nicht immer gerecht zu werden. In Bezug auf Chefentlastung bedeutet dies, das Leistungsvermögen und die Bedürfnisse von Mitarbeitern realistisch einzuschätzen und mit Bezug auf die Wichtigkeit von Themen abzuwägen.

„Viele Chefs verwechseln
gerne **Präsenz mit Leistung.**“

IRENE BECKER

Aus der Haufe Mediengruppe



Seminare zum Zeitmanagement

Die Haufe Akademie bietet im Rahmen ihres Weiterbildungsangebots über das Jahr verteilt eine Reihe von ein- und zweitägigen Seminaren zu den Themen Selbstorganisation und Zeitmanagement an, die sich an Unternehmer sowie Fach- und Führungskräfte wenden. Das komplette Seminarprogramm, weitergehende Informationen und Anmeldeformulare finden Sie unter www.haufe-akademie.de.

„Erfolgreiches Selbstmanagement“

Das zweitägige Seminar beschäftigt sich in Vorträgen, Einzelübungen, interaktiven Spielen und Diskussionsforen mit Stress und seiner Bewältigung. Beim Mentalmanagement helfen Regeln für den Umgang mit hoher Arbeitsbelastung sowie modernere Entspannungsverfahren.

Termine: 13./14. Februar in Frankfurt, 30./31. März in Hamburg, 1./2. Juni in Köln, 25./26. September in Berlin

Teilnahmegebühr:

inkl. Hotel: 990 Euro zzgl. MwSt.

„Zeitmanagement“

In dem eintägigen Seminar erfahren die Teilnehmer, wie sie mit ihrer begrenzten Zeit effektiver umgehen und wie eine rationelle Zeitplanung funktioniert. Sie üben eindeutige Prioritäten zu setzen, und lernen Techniken, Arbeitsschritte und Strategien kennen, um Abläufe und Termine leichter in den Griff zu bekommen.

Termine: 22. März in Berlin, 5. April in Heidelberg, 2. Mai in Hamburg, 28. Juni in Frankfurt/M., 19. Juli in München, 23. August in Köln, 22. November in Hamburg.

Teilnahmegebühr:

inkl. Hotel: 590 Euro zzgl. MwSt.

„Selbstorganisation und Zeitmanagement“

Das zweitägige Seminar beschäftigt sich mit folgenden Themen: Dem eigenen Arbeitsstil, verschiedenen Planungstechniken, effizienter Arbeitsplatzorganisation, dem Umgang mit Zeitdieben, Delegationstechniken sowie elektronische Organisations- und Zeitmanagement-Werkzeuge. Gruppenübungen, Einzelarbeit und Praxisfälle ergänzen die Fachvorträge.

Termine: 20./21. März in Berlin, 3./4. April in Heidelberg, 3./4. Mai in Hamburg, 29./30. Mai in Nürnberg, 29./30. Juni in Frankfurt/M., 17./18. Juli in München, 24./25. August in Köln, 18./19. September in Werder/Potsdam.

Teilnahmegebühr:

inkl. Hotel: 990 Euro zzgl. MwSt.

„Motivation mit Work-Life-Balance“

Ziel des zweitägigen Seminars ist es, die individuelle Work-Life-Balance zu halten und durch klare Ziele und sinnvolle Organisation die Arbeit effektiv zu gestalten.

Termine: 30./31. März in Hamburg, 29./30. Mai in Frankfurt/M., 14./15. September in Köln.

Teilnahmegebühr:

inkl. Hotel: 1.090 Euro zzgl. MwSt.

Weiterlesen:

Lothar J. Seiwert:
Das 1x1 des Zeitmanagement;
Redline 2004; 112 Seiten,
6,90 Euro; ISBN 3-636-07011-8

Marco von Münchhausen/
Hermann Scherer:
**Die kleinen Saboteure.
So zähmen Sie die inneren
Schweinehunde im Job;**
Piper Verlag 2005; 208 Seiten,
9,90 Euro; ISBN 3-492-24339-8

John Caunt:
**30 Minuten zur Bewältigung
der Informationsflut;**
Gabal Verlag 2000; 80 Seiten,
6,50 Euro; ISBN 3-89749-041-2

Marc Stollreiter/
Johannes Völgyfy:
**Selbstdisziplin. Handeln
statt aufschieben;**
Gabal Verlag 2001;
200 Seiten, 20,90 Euro;
ISBN 3-89749-137-0

Beatrix Uhlig:
**Karrierefaktor Zeitma-
nagement. So planen und
handeln Sie zielorientiert;**
Haufe Verlag 2005;
176 Seiten (mit CD-ROM),
19,80 Euro;
ISBN 3-448-06823-3



Schnickschnack oder **Arbeitshilfe?**



Die moderne Technik hat die Büroorganisation bereits fest im Griff. Auch den Terminkalender aus Papier verdrängen die **ELEKTRONISCHEN HELFER** zusehends. Doch die Meinungen über die Nützlichkeit von Organizern, Blackberrys & Co. gehen auseinander.

PRO

Mein PDA mit GPS-Navigation und Outlook-Datenbank und mein Handy mit Kamera, E-Mail und Organizer-Funktionen wie Kontaktverwaltung, Kalender und Outlook will ich nicht mehr missen. Ich kann mir überhaupt nicht vorstellen, wie ich ohne diese Hilfsmittel die Flut an Daten bewältigen würde. Ideal wäre ein einziges Gerät mit allen Möglichkeiten. Ich verwalte alle Kunden- und Projektdaten digital. Damit habe ich unterwegs, beispielsweise in der Bahn, sofortigen Zugriff auf notwendige Informationen. Außerdem kann ich damit meine Zeit besser organisieren. Es hilft, bei Kunden Termine besser zu planen und zu koordinieren. Bei Projekten, an denen mehrere Parteien beteiligt sind, helfen die neuen Medien durch die Option zur Netzwerksynchronisation, zum Beispiel bei einem Gruppenkalender. Ich selbst synchronisiere meine Daten je nach Bedarf, aber mindestens einmal am Tag. Das sind 15 Minuten gut investierte Zeit. Die Bedienung der Geräte finde ich unkritisch – ich lege großen Wert darauf, Modelle zu verwenden, die eine intuitive Bedienung ermöglichen. Mehr als zwei Stunden, um die Basisfunktionen kennen zu lernen, will ich nicht investieren.

Sanjay Sauldie, Multimedia-Producer und Inhaber der Agentur Marketingdesigner.de, Stuttgart.



CONTRA

Neue Medien im Büro – das wäre ja alles schön und gut, wenn ich die Dinger beherrschen würde. Aber solche Geräte in den Griff zu bekommen, läuft bei meinen Prioritäten unter „unwichtig“ – und damit kann es warten. Mein Arbeitstag ist vollgepackt mit anderen Aufgaben. Die Zeit, die ich in Bedienungsanleitungen stecken muss, geht von meiner Freizeit ab. Fazit: Die Einarbeitung in die Technik ist zu kompliziert und zu aufwändig. Meinen Kalender führe ich auf Papier, für die Arbeit mit einem PDA müsste ich ja erst einmal meine Brille suchen, das ist mir von vornherein lästig. Um Termine am PC zu verwalten, sitze ich ohnehin zu wenig am Computer. Und bei einem PDA müsste ich ja alles aufeinander abstimmen und ständig aktualisieren. Damit das reibungslos klappt, bräuchte ich die perfekte Medieneinstellung. Das ist auch eine Kostenfrage. Die Mailboxfunktion meines Handys habe ich übrigens ausgeschaltet, sonst laden viele Leute ihre Sachen einfach bei mir ab und binden so meine Energie und Arbeitszeit. Ich will agieren und nicht reagieren. Persönliche Kontakte sind mir sehr wichtig, denn bei schnell hingeschriebenen Stichworten gehen die Zwischentöne komplett verloren.

Susanne Henneka, Mitglied der Geschäftsleitung des Textil-Einzelhändlers Korb Mayer, Stuttgart.

