

Volltischler mit Helferpest

Beobachtungen auf einem Zeitmanagement-Seminar: „Ich bin getrieben, das Mittagessen fällt meistens aus“

Christoph Wagner ist Abteilungsleiter in einem Handelsverband. „Ich kann sehr gut Konzepte erstellen, Lösungen finden, die noch niemand gefunden hat, und meine Mitarbeiter dafür begeistern“, sagt er. „Aber ich habe Probleme damit, die richtigen Prioritäten zu setzen. Immer wieder bleiben kleinere Dinge auf der Strecke, die für das Gelingen des großen Ganzen wichtig sind.“

Andrea Meier leitet die Lohn- und Gehaltsabrechnung einer Krankenkasse. „Ich bin sehr kommunikativ, zu mir kommen viele Kollegen, um etwas Dienstliches zu besprechen oder auch einfach nur zum Ratschen“, sagt sie. „Ich helfe gerne weiter, aber ich habe oft das Gefühl, dass mir zu wenig Zeit für das Wesentliche bleibt.“

Helmut König und Jürgen Meier arbeiten in verantwortlicher Position in der Qualitätssicherung eines Automobilzulieferers. „Mein Chef ist sehr gut im Delegieren“, sagt König. „Aber ich kann nicht nach unten weiterdelegieren, weil meine Mitarbeiter qualitativ nicht gut genug sind. Ich bin getrieben, das Mittagessen fällt meistens aus, und es ist fast unmöglich, einmal um 17 Uhr beruhigt nach Hause gehen.“

Robert Zimmermann ist Marketingleiter in einem mittelständischen Unternehmen. „Auf mich strömen wahnsinnig viele Informationen ein, oft weiß ich nicht mehr, wo mir der Kopf steht“, sagt er. „Am Ende bekomme ich zwar immer alles hin, aber ich habe selten ein zufriedenes Gefühl dabei.“

Fünf Menschen mit verschiedenen Arbeitgebern und ähnlichen Problemen: Es fehlt ihnen an Zeit. Aus diesem Grund haben sie sich am 12. Oktober im Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Bayerischen Wirtschaft im Münchner Süden zusammengefunden. Das Institut bietet ein eintägiges Seminar über Zeitmanagement an.

Der Referent ist Gerhard Gruber, ein Mann Ende fünfzig, der lange im Einkauf eines Unternehmens gearbeitet hat und dort inzwischen Coach für Führungskräfte ist. Zu Beginn des Seminars zitiert er den römischen Philosophen Seneca: „Es ist nicht wenig Zeit, was wir haben, sondern es ist viel, was wir nicht nützen.“

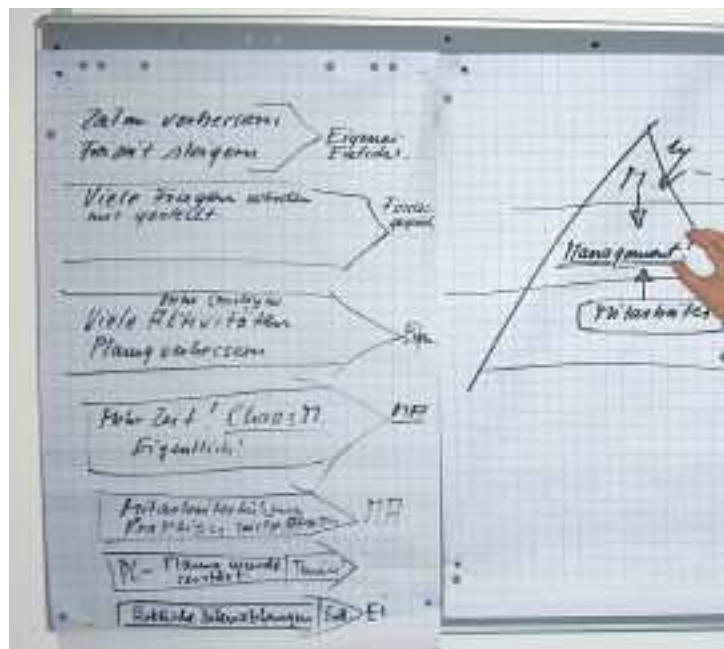
Das Schlimmste sei es, wenn eine Mutter zu ihrem Kind oder ein Mitarbeiter zu seinem Kollegen sage: „Ich habe keine Zeit.“ Wer das tue, verabschiede sich aus der Gesellschaft, er werde vielleicht noch ein-, zweimal gefragt, dann sei es vorbei. Die Seminarteilnehmer schauen etwas betrübt. Kennen Sie den Spruch vielleicht auch von sich selbst? Und was soll man tun, wenn es einfach stimmt, wenn man wirklich keine Zeit hat?

Referent Gruber weiß die Lösung: „Nein zu sagen ist wichtig, um Herr seiner eigenen Zeit zu werden.“ Aber gleichzeitig dürfe man seine Mitmenschen nicht verprellen. Wer Nein sage, müsse dazu immer ein alternatives Angebot machen, nach dem Motto: „Im Moment geht's nicht, aber am Mittwoch um 16 Uhr habe ich für Sie Zeit.“

Das Seminar hat damit zu seinem Kern gefunden: Beim Zeitmanagement geht es vor allem darum, sich selbst zu managen. „Wer sich nicht selbst plant, für den tut es irgendwann ein anderer, zum Beispiel der Chef oder der Partner“, sagt Gruber. Die Voraussetzung für Planung sei ein „positiver Egoismus“, also ein Egoismus, der einem selbst gut tue und andere nicht belaste. Dazu sei es wichtig, sich abzugrenzen, Nein zu sagen (nicht ohne eine Alternative anzubieten), sich selbst zu schützen, anderen eine Struktur vorzugeben. Denn wer gut organisiert sei, stelle schnell fest, dass Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter sich in den Plan einfügten.

Robert Zimmermann, der Marketingleiter, findet das sehr interessant. „Bei mir geht den ganzen Tag das Telefon“, sagt er. „Sobald ich mich einmal hinsetzen will, um eine Werbeproschüre zu formulieren oder ein Konzept zu erarbeiten,

werde ich schon wieder herausgerissen.“ Der Referent empfiehlt ihm, den Tag nach bestimmten Tätigkeiten zu strukturieren, und dabei den eigenen Biorhythmus zu beachten: Feste Telefonzeiten zum Beispiel von 9 bis 10 Uhr, kreative,



Seminarleiter Gerhard Gruber: Auf die linke Seite hat er geschrieben, aus welchen Motiven die Teilnehmer zu ihm gekommen sind.

anspruchsvolle Tätigkeiten am späten Vormittag, wenn die Leistungskurve ganz oben ist, Routinearbeiten nach dem Mittagessen, Personalgespräche nach 16 Uhr, wenn die Leute wieder etwas wacher sind und zugleich gelassener als am Vormittag.

„Sie werden sehen, wie schnell sich die Leute daran halten, wenn Sie kommunizieren, dass Sie zu bestimmten Zeiten am besten erreichbar sind“, sagt Gruber. Der Effekt sei, dass man den Rest des Tages nicht mehr so häufig gestört werde. Überhaupt sei es gut, gleiche Tätigkeiten zu bündeln, also zum Beispiel fünf Telefongespräche hintereinander zu erledigen. Dann müsse man nicht jedes Mal neu in die Aufgabe hineinflinden und spare viel Zeit. Gruber: „Die Devise lautet, immer nur eine Sache zu tun, die aber konsequent.“

Ein Wort benutzt der Referent häufig: „Helferpest“. Er meint damit die Einstellung vieler Menschen, sich unentbehrlich zu fühlen, überall mitmischen zu wollen, für andere eine Lösung zu suchen, statt sie nach einer eigenen Lösung zu fragen. Die Helferpest verhindere die Kreativität von Mitarbeitern, sagt Gruber, und er mahnt: „Denken Sie daran, die Friedhöfe sind voll mit unersetzlichen Leuten.“

Zeitmanagement heißt auch, den Blick für das Wesentliche zu schärfen. Dazu



lässt Gruber alle Seminarteilnehmer aufschreiben, welche Aufgaben im Einzelnen zu ihrer Tätigkeit gehören. Zum Beispiel Andrea Meier, die Angestellte der Krankenkasse: Sie muss Fachzeitschriften lesen und rechtliche Neuerungen daraus an ihre Mitarbeiter weitergeben, sie muss Mitarbeitergespräche führen, Sonderaufgaben für den Vorstand erledigen und Gehaltsabrechnungen korrigieren, „wenn sich niemand mehr auskennt“. Und dann kommen „immer wieder Leute zu mir und stellen irgendwelche Fragen“.

Gruber empfiehlt ihr – wie allen Teilnehmern –, die Tätigkeiten nach A-, B- und C-Prioritäten zu sortieren. A-Prioritäten sind Aufgaben, die für den Job unbedingt erforderlich sind, im Falle von Andrea Meier Mitarbeitergespräche und Sonderaufgaben für den Vorstand. B-

Prioritäten sind Aufgaben, die wichtig sind, aber nicht sofort erledigt werden müssen, so wie das Lesen von Fachzeitschriften. C-Prioritäten sind Aufgaben, die man an andere delegieren kann, wenn man sie dafür qualifiziert, so wie das Reparieren von Gehaltsabrechnungen. Und dann gibt es noch Tätigkeiten, die man gar nicht zu machen braucht, so wie das Beantworten „irgendwelcher Fragen“.

„Das ist ja gut und schön“, wendet Abteilungsleiter Christoph Wagner ein, „aber was mache ich, wenn mir ständig etwas Neues auf den Tisch kommt, wenn ich Aufgaben dauernd verschieben muss, wenn ich meine Prioritäten nicht durchhalten kann und wenn ich dadurch immer wieder etwas vergesse?“ Gruber empfiehlt ihm, sich ein gebundenes Buch zuzulegen, in das er seine Aufgaben hineinschreibt. „Ein Plan sollte immer schriftlich fixiert sein, dann verflüchtigt er sich nicht so leicht.“ Erledigte Aufgaben könnten durchgestrichen, nicht erledigte immer wieder übertragen werden – entweder in einen neuen Tag oder in eine neue Woche.

Prioritäten helfen auch beim Aufräumen des Schreibtischs – eine Tätigkeit, die für das Zeitmanagement enorm wichtig ist. „Volltischler“ nennt Gruber jene Menschen, die ständig zwischen Stapeln von Akten arbeiten und nie das Gefühl haben, mit einer Aufgabe fertig zu sein. Ihnen rät der Referent, Körbchen auf den Schreibtisch zu stellen: das A-Korbchen mit Dingen, die bis zum Ende des Tages erledigt sein müssen, das B-Korbchen mit Dingen, die bis Ende der Woche vom Tisch sein sollen und das C-Korbchen mit Dingen, die am Monatsletzten fertig sein sollen, „Und dann kann man noch ein Körbchen hinstellen, auf dem ‚Silvester‘ steht – für die Sachen, die man sich nicht wegzuwerfen traut, aber trotzdem nie mehr wieder braucht.“

Schließlich verrät Gruber noch Tricks zum Zeitsparen beim Telefonieren und in Sitzungen. „Viele Leute hören sich gern reden, diesen Dampfplauderern muss man einen Riegel vorschieben!“, sagt er. Am Telefon gehe das sehr gut, indem man einfach nur schweigend zuhöre. „Auf keinen Fall bestätigende Laute wie ‚mhm‘ oder ‚aha‘ von sich geben, das regt zum Weiterreden an.“ Wer dagegen gar nichts sage, werde irgendwann gefragt: „Sind Sie noch dran?“ Und dann könne man sagen: „Ja, ich höre Ihnen aufmerksam zu, und ich fasse zusammen...“

Bei Sitzungen sei es hilfreich aufzustehen, wenn ein Dampfplauderer am Werk ist, und seine wesentlichen Aussagen an die Tafel zu schreiben, also zu visualisieren. „Die Besprechung dauert dann nur noch halb so lang“, sagt Gruber. Und zudem sei es sehr nützlich, vor jeder Besprechung Regeln aufzustellen, einen Zeitmanager zu ernennen, der über die Einhaltung der Regeln wacht, nach einer halben Stunde die Ergebnisse zusammenzufassen und nach einer Stunde ein Ergebnis zu beschließen. „Wenn nach einer Stunde kein Ergebnis feststeht, kommt eh nichts dabei raus“, sagt Gruber.

Nach dem Praxisteil gegen Ende des Seminars wird es dann nochmal grundsätzlich. „Zeitmanagement sollte den Menschen helfen, sich selbst etwas Gutes zu tun“, sagt Gruber. Jeder sollte am Tag eine Stunde Zeit für sich gewinnen, in der er tut, was er gerne mag: spazieren gehen, Musik hören, lesen oder schlafen. „Seien Sie konstruktiv egoistisch, nicht dass Sie am Ende Ihres Lebens zu den Wracks gehören, die sagen: Mein Leben war eine einzige Plackerei, mich hat man immer nur ausgenutzt!“

Am Ende des Seminars darf jeder Teilnehmer sagen, was er jetzt unmittelbar in seinem Zeitmanagement ändern wird. Christoph Wagner will eine halbe Stunde früher ins Büro kommen, das Telefon umgestellt lassen und die Zeit dazu nutzen, den Tag genau zu planen. Andrea Meier nimmt sich vor, ihre Bürotür öfter zu schließen, damit sich nicht so viele Leute von ihr zu einem Schwätzchen eingeladen fühlen. Helmut König will immer ein Telefon auf die Mailbox umstellen, damit er nicht mehr gleichzeitig am Festnetz und am Handy angerufen wird. Robert Zimmermann will sofort drei Körbchen auf seinen Schreibtisch stellen und Zeitfenster für ähnliche Tätigkeiten schaffen. Und Jürgen Meier sagt, dass er vor allem einen Satz nicht vergessen werde: „Die Friedhöfe sind voll mit unersetzlichen Leuten.“

Die Teilnehmer machen einen beschwingten Eindruck. Sie finden es überhaupt nicht schlimm, dass das Seminar eine halbe Stunde länger dauert als geplant. Jetzt geht es darum, den Elan in den Alltag hinüberzuretten. „Ich wünsche Ihnen eine gute Zeit!“, verabschiedet sich Gerhard Gruber. hf

Alle Namen außer dem des Seminarleiters wurden von der Redaktion geändert. ◀