

Stundenplan für den Chef

26.10.2012 | 18:45 | Von Antonia Naval (Die Presse)

Selbstorganisation, sinnvoll delegieren und das aktive Gestalten von Zeit stehen im Vordergrund von Seminaren, die Führungskräften das Leben erleichtern wollen.

Wer sich selbst nicht führen kann, kann auch andere nicht gut führen. Gerade deshalb ist Zeitmanagement besonders für Führungskräfte das Um und Auf. Denn wenn der Chef mit seiner Zeit nicht umgehen kann, torpediert er manchmal die Produktivität seiner Mitarbeiter und damit auch seine eigene Tätigkeit. „Ich erlebe in Seminaren, dass Mitarbeiter grundsätzlich gut organisiert wären, würde ein schlecht organisierter Chef sie nicht aus ihrer Arbeit herausreißen“, berichtet Sonja Littig-Wengersky. Ihr Kurs „Selbstmanagement – Zeitmanagement“, der am Wifi Management Forum angeboten wird, richtet sich daher speziell an Führungskräfte.

Wenn der Chef hereinplatzt, dringende Fragen hat und alle auf einmal alles stehen und liegen lassen müssen: Dann kommen die Dinge, an denen gerade gearbeitet wurde, zu kurz. Manchmal stellt sich dann heraus, dass die dringenden Dinge eigentlich gar nicht so wichtig waren. „Wenn die Mitarbeiter leere Kilometer machen müssen, demotiviert das“, sagt Littig-Wengersky, und es bringt auch dem Chef letztlich keinen Vorteil.

„Zeitdiebe“ identifizieren

Der viel gehörte Satz „Ich habe keine Zeit“ ist laut Littig-Wengersky „immer falsch“. Denn jeder Mensch habe 24 Stunden Zeit am Tag, es komme darauf an, wie man sie ausfülle. In den zweitägigen Seminaren am Wifi Management Forum analysieren die Führungskräfte daher zuerst ihren persönlichen Arbeitsstil und versuchen, „Zeitdiebe“ zu identifizieren, bevor die Methoden des Selbst- und Zeitmanagements vermittelt werden.

Von Zeitmanagement in weiterem Kontext spricht auch Michael Hirt. Hirt ist Geschäftsführer von Hirt & Friends, das Unternehmen ist in den Bereichen Training, Coaching und Unternehmensberatung tätig. „Zeitmanagement hat immer mit Selbstmanagement zu tun“, betont Hirt. Besonders wichtig sei es für Führungskräfte zu unterscheiden, welche Aufgaben wie dringend und wie wichtig seien. Die Eisenhower-Matrix kann helfen, dabei den Überblick nicht zu verlieren. Diese ist Teil des Seminars „High Output Self-Management“, das von Hirt angeboten wird. Vier Felder gibt es bei der Matrix: „dringend & wichtig“, „wichtig & nicht dringend“, „nicht wichtig, aber dringend“ und schließlich „nicht wichtig und nicht dringend“. Dass die Führungskraft die Aufgaben aus dem Feld „nicht wichtig und nicht dringend“ erst einmal ignoriert, ist klar. „Viele klassische Führungsaufgaben fallen in den Bereich wichtig, aber nicht dringend“, betont Hirt. Etwa das Erstellen von Strategieplänen oder Konzepten. Das hat meist Zeit, ist aber essenziell.

Echte Entlastung ermöglichen

Auch die Mitarbeiterentwicklung ist eine klassische Führungsaufgabe. Nimmt der Chef diese Aufgabe ernst und sorgt dafür, dass die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten ausbauen können, dann muss der Chef die Aufgaben aus dem Bereich „wichtig & dringend“ nicht unbedingt selbst erledigen. „Dass ich unwichtige oder manche nicht dringende Dinge an Mitarbeiter delegiere, ist meist klar. Aber wenn ich dafür Sorge, dass die Mitarbeiter das Know-how haben, auch wichtige

Dinge erledigen zu können, dann bin ich nicht mehr selbst der ‚Engpass‘“, betont Hirt. Dann ist echte Entlastung möglich. Ein Schwerpunkt seines zweitägigen Seminars sind daher auch die Prioritätensetzung und das Unterscheiden von „dringend“ und „wichtig“.

Mit der richtigen Form des Delegierens beschäftigen sich auch die Führungskräfte am Wifi Management Forum oder am Hernstein Managementinstitut. „Von dem Gedanken ‚alles selber machen‘ muss ich als Führungskraft wegkommen“, erklärt Johannes Völgyfy, der am Hernstein Managementinstitut Zeitmanagement-Kurse hält. Auch er betont, dass es wichtig sei, Aufgaben zu delegieren. „Oft sagen Führungskräfte, ‚bis ich das erklärt habe, habe ich es selbst erledigt‘.“ Dabei vergessen die Chefs oft, dass die Zeit, die sie für Erklärung und Schulung aufwenden, eine „Investition“ ist. Denn der Mitarbeiter kann die Aufgabe dann schließlich immer durchführen, und das bringt langfristig Zeit – für den Chef. Völgyfy: „Führungskräfte müssen Mitarbeiter auch wachsen und sich entwickeln lassen.“ Expertin Littig-Wengersky zitiert in diesem Zusammenhang ein Sprichwort: „Wenn Du jemanden wirklich fördern willst, dann schenk ihm eine Angel und keinen Fisch.“ Littig-Wengersky empfiehlt auch, nach dem zweitägigen Seminar die Möglichkeit des persönlichen Follow-ups zu nutzen. Dabei können sich die Teilnehmer nach dem Seminar noch einmal zur Nachbereitung treffen, um die Umsetzung in der Praxis zu reflektieren.

Kurz mal weg vom Schreibtisch

Völgyfy betont, dass Zeitmanagement auch bedeutet, Zeit für Regeneration und Erholung einzuplanen. Ob es um den zweiwöchigen Familienurlaub geht oder Ruhepausen zwischendurch. „Wir wissen aus der Hirnforschung, dass sich das Gehirn bereits in ein bis zwei Minuten regenerieren kann“, sagt Völgyfy. In dieser Zeit heißt es, weg von Schreibtisch – hinaus aus dem Büro. Egal, ob zur Kaffeemaschine, ins Raucherzimmer oder auf die Toilette.

Das Seminar Zeitmanagement am Hernsteininstitut, das Völgyfy leitet, dauert ebenfalls zwei Tage. Auch hier steht das aktive Gestalten der Zeit im Vordergrund. Prioritätensetzung und Planungsmethoden werden behandelt und das Erkennen und Reduzieren von Zeitfallen trainiert. Neben dem Delegieren stehen auch sozial verträgliche Formen des Neinsagens auf dem Programm. In Sachen Regeneration betont Hirt: „Regelmäßig und ausreichend schlafen ist wichtig, um die Entscheidungsfähigkeit zu erhalten.“ Langfristig wirkt Schlafmangel auf den Körper wie Alkohol- oder Drogenkonsum.

Dass das Abschalten immer schwerer fällt, zeigt sich an steigenden Burn-out-Erkrankungen und psychischer Überlastung. Schließlich ist die moderne Führungskraft via Smartphone jederzeit erreichbar. Für „intelligente Nutzung“ spricht sich Littig-Wengersky aus. So sei es sinnvoll, beim Warten auf einem Flughafen oder im Zug Mails zu bearbeiten. Wenn man in Ruhe an einem Konzept arbeiten wolle, sei die Reaktion – und sei es nur ein einziger Blick – auf eingehende E-Mails weniger intelligent. Und auch Völgyfy plädiert dafür, dass man, wenn die Arbeit per Smartphone schon mit nach Hause kommt, diese an einem eigens dafür vorgesehenen Arbeitsplatz erledigt. Nicht neben dem Kochen oder während des gemeinsamen Abendessens.

Konzentration gefragt

Alle Experten betonen und lehren, dass eine „Ruhestunde“ für Führungskräfte wesentlich ist. Also Zeit, in der keine Telefonate angenommen, keine E-Mails gecheckt oder Besucher empfangen werden. In dieser Zeit sollen sich Führungskräfte konzentriert ihrer Arbeit widmen. Vor allem derjenigen Aufgabe, die an diesem Tag die wichtigste ist. Wie man die Aufgaben einteilt und deren Abarbeitung verwaltet, ist individuell unterschiedlich. Einem reichen eine To-do-Liste und ein Stehkalender, der Nächste verwendet eine App am Smartphone und wieder ein

anderer Outlook-Funktionen. Wichtig ist, dass alle Aufgaben auf einer Liste stehen, nicht fünf verschiedene geführt werden.

In allen Seminaren werden verschiedene Methoden und mögliche technische Hilfsmittel der Zeitplanung vorgestellt, sodass jeder Teilnehmer die für sich „machbarste“ Alternative herausfiltern kann. Das Angebot auf dem Markt dazu ist breit.

© DiePresse.com