

SERIE: FTD SUMMER SCHOOL (18) ZEITMANAGEMENT

Bitte abschalten

Manager sind ständig im Dienst und überall erreichbar. 24/7 ist das Motto der Zeit. Doch einige Unternehmen suchen bereits nach neuen Modellen. Nicht weil sie so nett sind, sondern weil sie belastbare Mitarbeiter brauchen

Julia Graven

Am Wochenende ist Work-Life-Balance für Jürgen Kühn kein Thema. Da liegt sein Blackberry zu Hause auf dem Schreibtisch, neben dem Gerät seiner Frau, und beide summen unbeachtet vor sich hin. Und das auch nur, weil Kühn zu faul zum Ausschalten ist. Erst am Montag morgen wirft der Telekom-Manager wieder einen Blick in seinen Mail-Account.

Andere Manager haben da schon die erste Schicht der neuen Woche hinter sich. Sonntagabends, wenn die Kinder im Bett sind und die Frau vor dem Fernseher sitzt, werden die Laptops am Esstisch aufgeklappt. Einige Dutzend E-Mails haben sich angesammelt seit Freitag. Die erste Post wird losgeschickt, und prompt trudeln auch schon die ersten Reaktionen ein. Ein gnadenloses Mail-Pingpong von Laptop zu Laptop setzt ein und dauert bis tief in die Nacht. Niemand muss mitmachen, aber alle fühlen sich dazu verpflichtet.

Telekom-Manager Kühn trotz der ständigen Erreichbarkeit. Er arbeitet mit an der „Blackberry Policy“, mit der Telekom-Vorstand Thomas Sattelberger für Aufsehen sorgte. Sie besagt, dass E-Mails am Wochenende absolute Ausnahme sein sollen. Umgehende Antworten darf niemand erwarten. Sattelberger erzählt in Interviews, er habe früher seine Mitarbeiter am Wochenende mit 50 Mails bombardiert, mittlerweile seien es nur noch fünf.

Der Abschied von der ständigen Erreichbarkeit ist nur eines der Themen in Kühns Work-Life-Arbeitsgruppe. Er entwickelt auch Elternzeitmodelle, Pflegeauszeiten, Wiedereinstiegshilfen für Mütter und Teilzeit für Führungskräfte. Noch sind die 25 männlichen Teilzeitchefs ein exklusives Grüppchen. Aber es gebe viele Interessierte, sagt Kühn.

Die Telekom fährt die Entlastungsstrategie nicht aus Nächstenliebe. Es geht vor allem um gute Argumente in der Personalentwicklung. „Werde Chef Deines Lebens“ heißt die dazugehörige Recruitingkampagne. Attraktive Arbeitgeber versprechen nicht mehr nur dickes Geld und ein dickes Auto. Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben spielt bei den High Potentials zunehmend eine Rolle.

Denn viele Mitarbeiter klagen über die hohe Belastung. Zeit ist Geld, und Pausen sind Verschwendung. Die Arbeitswelt dreht sich immer schneller. Auch wird das Zeitmanagement zunehmend zum Problem des Einzelnen. Wer sich früher auf das Korsett eines Nine-to-Five-Jobs verlassen konnte, hat heute oft nur noch Aufgaben, die er erledigen muss. Wann, wo und wie, das ist seine Sache.

Das macht einerseits selbstständig und flexibel. Unternehmen wie IBM oder Microsoft rühmen sich ihrer Vertrauensarbeitszeit. Doch andererseits bringt der Weg von der Präsenz- zur Ergebniskultur mehr Freiheit, aber auch mehr Stress. „Die unternehmerischen Risiken werden auf die Arbeitnehmer verlagert“, sagt Hilmar Schneider, Direktor für Arbeitsmarktpolitik am Institut zur Zukunft der Arbeit.

Wenn jeder sein eigener Chef ist, steigt die Gefahr der Überforderung. Diese Gefahr hat auch Michael Kresse, Gründer der IT-Beratung Servive, bei seinen Mitarbeitern erkannt. Die Berater müssen das Unternehmen beim Kunden präsentieren, Fortbildungen halten und unternehmerisch denken. „Wir fordern sehr viel, sonst wären wir auch nicht so weit gekommen“, sagt der Chef. Trotzdem fehlt ihm und seinen Mitarbeitern oft der Ausgleich.

Per Onlinefragebogen testet er, wer überlastet ist und Hilfe braucht. Einmal im Monat müssen die Berater sich selbst einschätzen. Habe ich mich am



Zeitenwende

Ausruhen Selbst Zeitmanagement-Experte Lothar Seiwert hat erkannt, dass ein durchgetakteter 24-Stunden-Tag vielleicht eine Weile effektiv, aber auch krankmachend ist. Sein neues Buch „Ausgetickt“, das im Herbst bei Ariston erscheint, hat den Untertitel „Warum wir Abschied vom Zeitmanagement nehmen müssen“.

Auflisten Wer es trotzdem noch mit den Klassikern des Zeitmanagements versuchen möchte, landet über kurz oder lang bei „Getting Things Done“ von David Allen. Der empfiehlt vor allem Disziplin und Routine, um die Dinge des Alltags geregelt zu kriegen. Sein Lieblingswerkzeug: die To-do-Liste. Auf ihr werden die Ziele notiert und jeder einzelne Schritt, der bis dahin nötig ist. Ähnlich funktioniert auch die von US-Präsident Eisenhower entwickelte Prioritätenliste, die in vier Rubriken unterteilt ist: Wichtig und dringend. Wichtig, aber nicht dringend. Nicht wichtig, aber dringend. Weder wichtig noch dringend.

Aufschieben 90 Prozent der Menschen rufen morgens zuerst ihre Mails ab. Ein Fehler, sagen Experten. Wer ausgeruht ins Büro kommt, sollte sich in den ersten ein bis zwei Stunden konzentriert mit etwas wirklich Wichtigem beschäftigen, auch wenn das nicht so leicht fällt. Das Slow-E-Mail-Movement propagiert sogar den harten E-Mail-Entzug: Nur zweimal am Tag sollte man in sein Postfach schauen.



FTD Summer School 2011

Bildungsurlaub Ob globaler Wettbewerb oder Digitalisierung: Die Wirtschaft ist einem enormen Wandel unterworfen. Mit gewohnten Strategien kommen Manager nicht mehr weit, innovative Konzepte sind gefragt. Unsere vierwöchige Serie frischt täglich Ihr Wissen auf.

Wochenende erholt, ist mein Arbeitsplatz eine Müllhalde, ist der Urlaub gebucht, wie oft war ich joggen? Damit niemand sich selbst belügt, schaut anschließend ein Kollege auf die Antworten und gibt seinen Kommentar dazu. Wenn die Work-Life-Balance offensichtlich in Schieflage ist, gibt es Gespräche und Hilfsangebote.

Dass weniger Arbeit manchmal mehr bringt, ist in der Beraterbranche eher eine Außenseitermeinung. Doch diese These konnten Harvard-Wissenschaftlerinnen in einem Modellversuch mit Teams der Boston Consulting Group beweisen. Jeder Berater musste sich einen Tag pro Woche freinehmen. Telefon und Mail waren tabu. Anfangs wehrten sich die Teams, doch am Ende waren Kunden und Berater glücklich über die geplanten Auszeiten. Weil die 80-Prozent-Kräfte viel mehr miteinander abstimmen mussten, entwickelten sie einen Teamarbeitsstil, der auch die Kunden überzeugte.

Von der Vier-Tage-Woche ist auch die SAP-Beratung Abat überzeugt. Um auf dem leergefegten Arbeitsmarkt IT-Fachleute zu bekommen, bietet das Bremer Unternehmen seinen Mitarbeitern Jobs, bei denen die gute Bezahlung kein Schmerzensgeld für ständiges Arbeiten am Limit ist. „Ich finde, mit einer 40-Stunden-Woche leisten unsere Mitarbeiter genug“, sagt Mitgründer Ronald Wermann.

Viele Berater schaffen die 40 Stunden in vier Tagen und haben am fünften Tag mit gutem Gewissen frei. Wer mehr Zeit beim Kunden verbringt, spürt das am Ende des Jahres bei der Höhe der Erfolgsbeteiligung. „Für die Jüngeren ist das wichtig“, sagt Berater Thomas Bätge, „später pendelt sich das wieder ein.“ Für ihn zählt inzwischen genauso, dass der Urlaub nicht von Projekt zu Projekt verschoben wird. Kaputte Mitarbeiter seien bei den Chefs nicht gern gesehen, „das ist nicht im Sinn des Kunden“.

Bätge und seine Kollegen bekommen von der Firmenleitung vielfältige Unterstützung. Nervige und zeitaufwendige Reisekostenabrechnungen etwa brauchen sie nicht selbst aufzustellen. „Das kostet mich nicht mehr als fünf Minuten pro Woche“, sagt der Berater. Er bekommt bereits frankierte und adressierte Briefumschläge für seine Belege. Früher gab es sogar einen Stauservice, das übernimmt aber inzwischen das Navi.

Oft ist es nur PR-Augenwischerei, wenn Unternehmen über Work-Life-Balance reden. Deshalb muss jeder Einzelne sich selbst Grenzen setzen. „Die meisten Menschen haben kein Zeit-, sondern ein Gewichtsproblem“, sagt der Hirnforscher Gerald Hüther. Schuld daran ist auch die digitale Datenflut, die über PC und Smartphone auf uns einprasselt. Jede SMS, jedes Pling, das eine neue E-Mail ankündigt, lenkt uns ab von dem, was wir gerade tun. Im Schnitt machen wir alle drei Minuten etwas Neues, fand die US-Wissenschaftlerin Gloria Mark schon vor einigen Jahren heraus.

Für den Managementcoach Georg Kraus ist das Aufmerksamkeitsdefizitsyndrom keine Krankheit, sondern Symptom eines kulturellen Wandels. „Erstmals kommen jetzt Digital Natives in Führungspositionen, für die ist Multitasking Teil des Lebenskonzepts“, sagt er. Den über 30-Jährigen empfiehlt Kraus, einen „biologischen Nachrichtenfilter“ einzufordern. Das menschliche Wesen, das früher Vorzimmerdame hieß, mache sich schnell bezahlt.

Wer als Manager allerdings ständig jammert, dass er wegen der ganzen Mails und Meetings nie richtig konzentriert arbeiten könne, der hat laut Kraus ein falsches Bild von seinem Job. „Ein Manager muss Multitasking-mäßig unterwegs sein. Wer das nicht will, sollte Sachbearbeiter werden.“