

## Zeitmanagement

Am Freitagabend teilt die Sekretärin mit: „Montag kriegen wir das nicht hin. Dr. Schmitz hat überhaupt keine Zeit. Wir haben Vorstands- und Aufsichtsratssitzung.“ Doch das Gespräch findet statt. Am Montag Vormittag meldet sich der Vorstandschef der Gothaer Krankenversicherung telefonisch – ruhig, gut gelaunt und gelassen. „Ich hatte zwei Stunden blockiert, um meine Präsentation vorzubereiten. Jetzt bin ich früher fertig und habe eine Stunde Zeit“, sagt er, „kommen wir damit aus?“

**Leistungskraft.** Über Unterforderung kann Herbert Schmitz nicht klagen: Der 55-Jährige steht an der Spitze der Gothaer Krankenversicherung, ist als Mitglied im Holdingvorstand verantwortlich für die Bereiche IT sowie Personal und hat weitere Vorstandsmandate in vier anderen Gothaer Gesellschaften.

Schmitz ist Top-Manager aus Leidenschaft. „Ich bin jedoch nicht Tag und Nacht im Unternehmen. Die Arbeit ist mir wichtig. Aber es muss noch Zeit für andere Dinge bleiben.“ Seine Freizeit verbringt der Vater einer Tochter und zweifache Großvater am liebsten mit der Familie – und auf dem Golfplatz. „Dort habe ich alles: Bewegung, frische Luft, gute Gespräche mit meiner Frau oder Freunden und manchmal auch eine Stunde für mich zum Nachdenken.“

Zeitdruck kennt Schmitz nur vom Hören-Sagen. Er zählt zu den wenigen, die, auch wenn es schnell gehen muss, Gelassenheit behalten. Wie er das schafft?



Gothaer-Top-Manager Herbert Schmitz. Souveränität gibt Gelassenheit.

# Innere Ruhe bewahren

Wer klar nach der eigenen Vision lebt, vermeidet Zeitdruck und verbannt das schlechte Gewissen aus dem Alltag. Ein Gratis-Hörbuch liefert Empfehlungen von Experten.

Mit gutem Zeitmanagement, klaren Lebensprioritäten sowie einem feinen Gespür für das Gleichgewicht zwischen Spannung und Entspannung, das er braucht, um leistungsfähig zu bleiben.

Fachleute stellen den Umgang mit der Zeit mittlerweile in einen ganzheitlichen Kontext: Beim Zeitmanagement steht

nicht mehr das Planen und Strukturieren des beruflichen Alltags im Vordergrund. Nach heutigem Verständnis geht es um die fragile Balance zwischen Beruf, Familie, Gesundheit und persönlichen Interessen, die immer wieder neu austariert werden muss (siehe rechts: „Leben als Balanceakt“). In der Praxis braucht es ein

gerüttelt Maß an Disziplin, um sich gegen jene Ablenkungen zur Wehr zu setzen, die das störanfällige Gleichgewicht immer wieder gefährden: Die tägliche E-Mail-Flut zum Beispiel, das Klingeln des Mobiltelefons oder auch Kollegen, die meist in den unpassendsten Momenten zu einem Schwätzchen aufgelegt sind.

## Leben als Balanceakt

**Wer sich die Freude an der Arbeit erhalten will, sollte Familie, Gesundheit und kulturellen Interessen ausreichend Zeit widmen.**

Viele Führungskräfte wissen es aus eigener Erfahrung: Wenn sie sich in ihrem Zeitmanagement nur darauf beschränken, durch effizientes Planen des Joballtags noch mehr Stunden für weitere Aufgaben herauszuschinden, gewinnen sie nichts. Oft verstärkt sich sogar ihr Gefühl, ausgelaugt zu sein. Das Balancemodell hat die technokratische Vorstellung von Zeitmanagement abgelöst. Es geht von vier Lebensbereichen aus, die im Gleichgewicht sein müssen:

→ **Beruf.** Mit welcher Haltung mache ich meinen Job? Ziel ist es, sein Bestes zu geben und die berufliche Situation zu akzeptieren – auch mit etwaigen Rückschlägen.

→ **Gesundheit.** Tennismatch oder Meditation – was ist wirksamer? Es

gibt keine Rezepte. Jeder muss lernen, ein Gespür für sich zu entwickeln und von Fall zu Fall entscheiden, was ihm in der konkreten Situation gut tut. Der Körper braucht das Wechselspiel zwischen Anspannung und Ruhe.

→ **Beziehungen.** Welchen Wert messe ich dem Zusammensein mit meinem Partner, den Kindern und Freunden zu? Soziale Kontakte sind Kraftquellen. Wer mit intakten privaten Beziehungen im Rücken in der Berufswelt agiert, arbeitet erfolgreicher – und ist belastbarer.

→ **Interessen.** Die Beschäftigung mit Literatur, Kunst oder Religion ermöglicht Selbstdistanz. Sie weitet den Blick und relativiert Drucksituationen. Zudem wirken klare verinnerlichte Wertvorstellungen als Ordnungsprinzip.

Um vor solchen Unterbrechungen gefeit zu sein, helfen klare Regeln – und Konsequenz (siehe S. 66: „Vorsicht vor Zeitdiebstahl“). Herr über die eigene Zeit zu sein und sich nicht vom allerorten herrschenden Tempodruck beherrschen zu lassen – der Weg dahin führt über Selbstreflexion. „Jeder muss lernen, hektische Phasen durch ruhigere zu kompensieren“, sagt Lothar Seiwert, Deutschlands führender Zeitmanagementexperte. Eine Gratis-CD mit den Highlights seines völlig neu überarbeiteten Hörbuchs „Wenn Du es eilig hast, gehe langsam“ hilft bei der praktischen Umsetzung (siehe S. 64: „Neues Zeitgefühl“).

**Ruhepausen.** Intelligenter Umgang mit der Zeit ist für viele Führungskräfte der Erfolgsfaktor Nummer eins. Shareholder, Mitarbeiter, Kunden – die Erwartungen an Manager sind genauso vielfältig wie widersprüchlich. Das geforderte Arbeitstempo ist enorm. Bestehen kann nur derjenige, der inmitten der operativen Hektik seinen eigenen Kompass entwickelt und innere Ruhe bewahrt.

„Angesichts des wachsenden Drucks erfordert Zeitmanagement mehr als das Strukturieren von Tages- und Wochenaufgaben“, sagt Seiwert. „Planung macht nur Sinn vor dem Hintergrund eines Lebenskonzepts und bewusst entschiedener Prioritäten.“

Langzeitbeobachtungen der Leistungsstärke von Führungskräften in Militär und Wirtschaft, die an der Medizinischen Hochschule in Hannover derzeit durchgeführt werden, haben klar zu Tage gefördert: Die besten Ergebnisse im Beruf erzielt nicht der Workaholic, sondern derjenige, der es schafft, sein Leben zwischen den Polen Beruf, Beziehungen, der eigenen Gesundheit und den persönlichen Wünschen zu balancieren.

Es nutzt Managern nicht, sich in Zeitplanbüchern zu vergraben, um noch mehr Aufgaben in den ohnehin prall gefüllten Kalender zu pressen. Wer sich nach der alten Devise ‚Mehr leisten – in weniger Zeit‘ richtet, setzt sich nur noch mehr unter Druck.

Wichtiger als ausgefeilte Planungstechniken und Verhaltenstricks ist das

Wechselspiel zwischen Tempo und Langsamkeit.

Gothaer-Manager Schmitz weiß, wie sich unproduktiver Stress vermeiden lässt: „Ich habe tolle Mitarbeiter, an die ich gut delegieren kann. So halte ich mir Zeitfenster offen für wichtige strategische Aufgaben.“ Was der Vorstandschef beschreibt, ist die wohl wichtigste Voraussetzung, die Führungskräfte erfüllen müssen, um die eigene Wohlfühlbalance aufrecht zu erhalten: Die Unterscheidung von dringenden und wichtigen Aufgaben. Dringend sind jene Dinge, die andere sofort oder schnellstmöglich erledigt haben wollen. In den meisten Fällen kann man sie Mitarbeitern übertragen. Führungskräfte, sagt Seiwert, sollten sich auf den Kern ihrer Aufgabe konzentrieren: Führung und Strategie.

Dass Chefs, die nicht delegieren, ihre Mitarbeiter stattdessen zwanghaft kontrollieren und in operative Hektik verfallen, sich am schwersten mit dem Zeitdruck tun, ist eine Tatsache. Manche entwickeln sogar psychosomatische Symptome, weil sie keinen Ausweg aus der Falle sehen, in die sie sich selbst hinein manövrierten. In einer Umfrage unter europäischen Managern, die der Leverkusener Pharmakonzern Bayer in Auftrag gab, klagt fast jeder zweite über stressbedingte Krankheiten wie Bluthochdruck oder Magenschmerzen.

Doch nicht immer lässt sich Zeitdruck per Delegierung lösen. Wenn Tempo zum alles beherrschenden Kriterium wird, sind manchmal weit reichendere Entscheidungen nötig.

Roland Zelles kann sich noch gut erinnern, was es heißt, im Wettlauf mit der Uhr zu leben. Der 40-jährige Geschäftsführer von Autodesk, einem internationalen Softwareanbieter, war bis vor vier Jahren als Europa-Chef ständig auf dem alten Kontinent unterwegs. Alle zwei Monate stand zudem noch eine Woche USA auf dem Programm. Der Familienvater hat es spaßeshalber ausgerechnet: Ganze 43 Tage im Jahr verbrachte er damals in seinem Münchner Büro. „Ich war nur noch gehetzt.“ Seinen kleinen Sohn habe er eher wie „einen Neffen erlebt, den man kennt und aus der ▶

## Zeitmanagement



## Neues Zeitgefühl

Capital bietet in Kooperation mit dem Campus Verlag gratis die Highlights des neu überarbeiteten Hörbuchs „Wenn Du es eilig hast, gehe langsam“.

**Balance.** Bestsellerautor und Zeitmanagementexperte Lothar Seiwert hat auf dieser CD seine wichtigsten Empfehlungen für eine optimale Balance zwischen Berufs- und Privatleben zusammengefasst.

→ Ich bestelle ein Gratis-Exemplar der Highlights des Hörbuchs „Wenn Du es eilig hast, gehe langsam“ von Lothar Seiwert:

Nachname

Vorname

Straße, Hausnummer

Postleitzahl, Ort

Telefon (für eventuelle Rückfragen)

Datum, Unterschrift

→ **Senden an:** Capital Leserservice, „Hörbuch“, Postfach 130162, 40551 Düsseldorf.

→ **HINWEIS:** Die Lieferung erfolgt versandkostenfrei. Bestellungen sind nur bis zum 1. April 2005 (Poststempel) mit dem Originalcoupon möglich.

Ferne lieb hat. Mir war klar: So konnte es nicht weitergehen.“

Zelles Erfahrung zeigt deutlich, dass Führungskräfte an einen Punkt geraten können, an dem es einfach nicht mehr möglich ist, sich dem vorgegebenen Takt zu unterwerfen. Dann kommt es darauf an, den eigenen Rhythmus, das eigene Tempo zu finden. Wer nicht den Vorgaben anderer hinterherhecheln will, muss seine Hausaufgaben erledigen – und über die Verwendung seiner Lebenszeit nachdenken.

Seiwert rät, in einer stillen Stunde Lebensvision und Prioritäten schriftlich zu fixieren. Was bewusst und konzentriert aufgeschrieben ist, so seine Auffassung, prägt sich im Unterbewusstsein besser ein. Jenen, die sich mit der Selbstreflexion schwer tun, empfiehlt er einen seltsam anmutenden rhetorischen Kniff: „Schreiben Sie Ihre Grabrede. Wer zu Papier bringt, was nach seinem Tod über ihn gesagt werden soll, der weiß im Nu, was für ihn wirklich zählt.“

**Vaterrolle.** Zelles hat das exerziert und war über die Wirkung verblüfft. „Mir ist dadurch schlagartig klar geworden, dass es mir am wichtigsten ist, ein guter Vater zu sein.“ Als dann im Oktober 2000 Julia, sein zweites Kind, geboren wurde, stand die Entscheidung fest: Mit dem ständigen Reisen sollte endlich Schluss sein. Ein anderer Job musste her.

Seine Chefs zeigten Verständnis und übertrugen ihm die Geschäftsführung von Autodesk für Deutschland, Öster-

reich und die Schweiz. Seither ist einiges anders geworden.

Heute genießt der Manager das gemeinsame Frühstück mit der Familie, und die Bürotage enden konsequent um 18.00 Uhr. Seine Leistungsmotivation habe sich durch den Entschluss nicht geändert, sagt er, dafür aber sein Führungsverhalten. „Ich kontrolliere nicht mehr so viel. Meine Mitarbeiter haben heute mehr Freiräume als früher.“

Der Münchner Unternehmensberater Wolfgang Maison hat keine Grabrede geschrieben. Er nahm sich eine dreimonatige Auszeit, um seine berufliche und private Situation neu zu überdenken. Damals verantwortete er als angestellter Berater ein Großprojekt bei dem ehemaligen Flugzeugbauer MBB. „Ich lebte unter permanentem Zeitdruck – in der ständigen Angst, die Forderungen meiner Vorgesetzten und Kunden nicht erfüllen zu können.“ Seine Unzufriedenheit wuchs. Mit dem alten technokratischen Zeitmanagement konnte er seine Lage nicht verbessern. „Ich bekam einfach nichts mehr auf die Reihe. Privatleben fand nicht statt.“

In der selbstverordneten Ruhepause fand er heraus, dass ihm zwar beruflicher Erfolg wichtig war – er aber deshalb auf eine gute Partnerschaft und vor allem auf eine Familie nicht verzichten wollte. Heute, zehn Jahre später, lebt der 52-Jährige ein völlig anderes Leben: Er hat nicht nur eine Unternehmensberatung mit inzwischen zehn Beschäftigten ▶



» **„Wer sich nicht in die Hetzkrankheit treiben lassen will, sollte seine eigene Mischung aus Ruhe und Tempophasen dagegensetzen.“**

Lothar Seiwert,  
Zeitmanagementexperte





Zeitmanagement

gegründet, sondern auch eine Familie und ist Vater von zwei Kindern. Ihm half vor allem die Abschaffung der künstlichen Trennung zwischen Beruf und Privat. „Als Selbstständiger bin ich zwar meist am Wochenende erreichbar. Aber auf der anderen Seite bin ich auch sofort zur Stelle, wenn meine Frau mitten in der Woche keinen Babysitter findet.“

**Qualität.** Die Entscheidungen von Zelles und Maison machen deutlich, dass es bei der eigenen Wohlfühlbalance nicht darum geht, Beruf, Familie, der eigenen Gesundheit und den persönlichen Interessen gleich viel Zeit zu widmen. Qualität, nicht Quantität ist gefragt. „Ein Spaziergang durch die Natur, ein Waldlauf, ein Konzert, ein Abend mit Freunden oder der Familie kann Stunden harter Arbeit ausgleichen“, sagt Seiwert.

Sylvia Wuttig fand diese Ausgleichsmöglichkeiten. Die Chefin eines mittelständischen Fachverlags, der Arbeitsmittel für die Abrechnung in Zahnarztpraxen verlegt, muss zweimal im Jahr

absolute Spitzenbelastungen bewältigen. Im Frühjahr und Herbst veranstaltet Wuttig mit drei anderen Trainerinnen während vier bis sechs Wochen in ganz Deutschland Informationsseminare, um die Zahnärzte über die neusten Gesetzesänderungen und Verordnungen zu informieren. Vorher müssen sie und ihre Mitarbeiter jedesmal eine 100-seitige Seminarmappe entwickeln.

Für die Unternehmerin heißt das: 16-Stunden-Tage und anstrengendes Reisen quer durch die Republik. „Diese Phasen halte ich aus, weil ich mir dafür später Erholungspausen gönne.“ Die 52-Jährige macht sechs Wochen Urlaub im Jahr – zum Beispiel Tauchen in der Karibik oder Wandern in den Alpen. Eine jährliche Ayurveda-Kur in der renommierten Privatklinik Parkschlösschen in Traben-Trarbach an der Mosel schärft zudem ihre Sinne für kleine Fluchten im Alltag. „Ich habe dort Yoga für mich entdeckt“, sagt Wuttig, „und spüre jedes Mal wieder neu, wie gut mir das tut.“

## Vorsicht vor Zeitdiebstahl

**Trotz klarer Prioritäten kann die Worklife-Balance aus dem Gleichgewicht geraten. Konsequenz schützt vor den alltäglichen Störquellen.**

Zeitdiebe nennt Zeitmanagement-Experte Lothar Seiwert jene Einstellungen und Verhaltensweisen, die alle Anstrengungen um ein besseres Gleichgewicht zunichte machen. Nur wer sich selbst beobachtet, kann sie aufspüren und verscheuchen:

**→ Die Unfähigkeit, „Nein“ zu sagen.**

Wer sich gegen zu hohe Erwartungen und Ansprüche anderer – egal ob im Berufs- oder Privatleben – nicht zur Wehr setzt, wird es schwer haben, die richtige Balance zu finden. Ein „Nein“, das begründet werden kann, führt in den meisten Fällen nicht zu den befürchteten Konsequenzen.

**→ Langwierige Besprechungen.** Sie sind ein häufiges Ärgernis, weil sie Zeit kosten – ohne nennenswerte Ergebnisse zu bringen. Der Ausweg: konsequent um klare inhaltliche Vereinbarungen bitten.

**→ E-Mail und Handy.** Das Bearbeiten von E-Mails kann Stunden verschlingen, ebenso wie die ständige telefonische Erreichbarkeit. Da hilft nur eins: E-Mails nicht öfter als zweimal am Tag checken und das Handy bei konzentrierter Arbeit abstellen.

**→ Büro-Plausch.** Kollegen, die gern ein Schwätzchen halten, sind meist nette Mitmenschen – doch unter Zeitdruck nerven sie. Verhindern lässt sich das nur, wenn man sie freundlich, aber bestimmt in ihre Schranken weist.

**→ Unklare Kommunikation.** Fehlerhafte Information führt häufig zu Missverständnissen. Das Ergebnis sind Verzögerungen, die alle bremsen: Chef, Mitarbeiter und Kunden. Wer sich angewöhnt, klar und rechtzeitig zu informieren – und überprüft, ob er verstanden worden ist – schlägt diesen Zeitdieb in die Flucht.



**Wolfgang Maison.** Der Berater hob die Trennung zwischen Privat und Job auf.

Wer in Balance leben will, kommt allerdings nicht gänzlich ohne Organisation aus. Ein Tag ist zu kurz, um allen Prioritäten Raum zu geben. Seiwert rät, die Woche zu planen einschließlich der privaten Termine wie Sport, das Treffen mit Freunden oder das Zusammensein mit den Kindern.

Wenn diesen Verabredungen jedoch nicht dieselbe Verbindlichkeit zukommt wie den beruflichen, nutzt auch die beste Planung nichts. Dass man immer in der Gefahr ist, zu schummeln, gibt Maison zu. „Wenn ich meiner kleinen Tochter abends aus dem Janosch-Buch vorlese, dann ertappe ich mich manchmal dabei, wie ich daran denke, was ich jetzt eigentlich noch alles im Büro tun könnte. Aber dann sage ich mir: entschieden ist entschieden – und kämpfe gegen den Perfektionismus.“

Manche der alten schädlichen Muster sind nur schwer zu überwinden. Es sind meist nicht die Belastungen an sich, die den Zeitdruck verursachen, sondern ihre psychischen Begleiterscheinungen: die Angst, nicht gut genug zu sein zum Beispiel oder die Erwartungen an sich selbst nicht zu erfüllen. Eine bewusste Balance auf Dauer zu leben – das geht nur mit einer gehörigen Portion innerer Unabhängigkeit. „Diese Souveränität habe ich eigentlich erst heute so richtig – mit 55 Jahren“, sagt Gothaer-Manager Schmitz. „Ein Geschenk des Älterwerdens.“

Brigitta Lentz

