

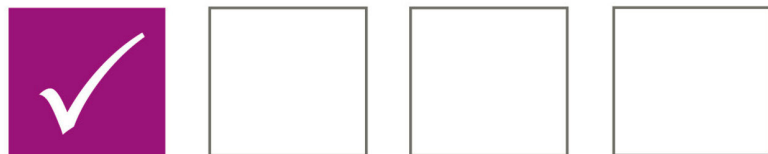
FREIE TAGE



IN DER



CHEFETAGE



WIE FÜHRUNGSKRÄFTE IN
KÜRZERER ZEIT MEHR ERREICHEN

Christine Walker

Freie Tage in der Chefetage

Christine Walker

Freie Tage in der Chefetage

Wie Führungskräfte in kürzerer Zeit mehr erreichen

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

lektorat@redline-verlag.de

1. Auflage 2016

© 2016 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Ulrike Kroneck, Melle-Buer
Umschlaggestaltung: Karen Schmidt, München
Umschlagabbildung: veronchick84/shutterstock.com
Satz: Carsten Klein, München
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-645-7
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-917-7
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-916-0

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Inhalt

Plädoyer für mehr Zeit – Warm-up-Runde	9
Warm-up für mehr Erfolg	11
Warm-up für mehr Zeit	11
<i>Einfach machen</i>	14
<i>Wann hatten Sie zuletzt Zeit wofür?</i>	17
<i>Das Mini-Max-Prinzip</i>	25
Richtig viel Zeit mit schnell umgesetzten Maßnahmen	26
Jörg Schrott: Das Team spielt eine tragende Rolle	33
Start your engines!	37
Spitzenteams für Bestleistung	37
Leistungsreserven mobilisieren	43
Der Pilot ist nur so gut wie sein Team	48
Wie Assistenzen und Chefs ihre Ideallinie finden	52
Dr. Marc Spielberger über die Notwendigkeit einer Top-Assistenz	55
Parc fermé	59
Diagnose und ihre Folgen	59
Teamchef denkt, Team lenkt	69
Trainingsrunden: Die Umsetzung durch den Piloten	69
»Was war der Schlüssel zum Erfolg?«	70
Tuning fürs Backoffice mit der 5-S-Methode	72
Überprüfen Sie den Werkzeugkasten	75
Das Gebetbuch	76
Navigation aus der Box	77
Robert Kreuzer, Accenture: Leidenschaft für das, was man tut	81

Zeitnahme	87
Timing ist alles	87
Die Kunst des Loslassens	89
Weg mit dem Terminkalender	91
Time-Tuning tut not	92
Zeit ist Geld.	96
Steuerinstrumente.	99
<i>GTD – fünf Phasen der Projektplanung</i>	100
 Stephan Reinartz, Deutsche Börse: Bis zu einem Drittel mehr Zeit durch effizientes Backoffice	105
 Teamcheck	115
Warm-up-Tests für Chefs.	115
Lenkungsverhalten	119
Was ein Team vom Piloten erwartet.	123
Warm-up-Tests für Assistenzen	129
Qualifying für Assistenten	130
 Christoph Lieber: Schweizer Kantonalbank motiviert durch kreative Freiräume	135
 Windschatten zieht an	141
Von Siegern siegen lernen	141
Trainingseinheiten für effiziente Meetings.	147
<i>Ziel und Agenda der Zusammenkunft</i>	147
<i>Agenda erstellen</i>	148
Trainingseinheiten für attraktive Präsentationen	152
Planung ist alles – nicht nur auf der Rennstrecke, sondern schon auf der Reise dahin.	155
Wenn einer eine Reise tut– was die Assistenz für eine optimale Geschäftsreise wissen sollte	156
Trainingseinheit für die Dokumentation– zu viel kann belasten, zu wenig kann schaden.	158
<i>Ordnung auf dem Rechner</i>	158
 Dr. Michael Kleer von Rodenstock über Prioritäten und das Zwischenmenschliche	163

Reglement für den Sieg	169
Das richtige Anforderungsprofil	169
Kompetenz ist keine Frage des Alters, sondern des Könnens	172
Weiterentwicklung als Regelprozess	175
Motivation als Turbo	178
Eine kleine Schaltanleitung für den Umgang	179
<i>Guter (Fahr-)Stil ist das A und O</i>	182
<i>Regeln im E-Mail-Verkehr</i>	185
<i>Geschäftssessen: Räumen Sie die Fettnäpfe vom Tisch</i>	186
Jacqueline Jakob sagt: Klar kommunizieren	189
Poleposition	193
Fahren Sie in die Startaufstellung	193
Ein gutes Team versteht sich ohne viele Worte	200
Briefing für den Neuanfang	203
So werden Sie von Einzelkämpfern zum Winning-Team ...	206
Anhang	211
Nützliche Links	211
Nützliche Literatur	212
Über die Autorin	213
Stichwortverzeichnis	215

Plädoyer für mehr Zeit – Warm-up-Runde

Dieses Buch ist ein Versprechen. Nach der Lektüre verspreche ich Ihnen nicht nur mehr Zeit, sondern auch wie Sie mehr persönliche Freizeit und damit mehr Freiheit gewinnen. Das tun viele andere Ratgeber auch. Aber ich beweise es. Und zwar nicht nur durch die nachfolgenden Seiten, sondern jeden Tag. Denn Ihr Zeitgewinn ist mein Geschäftsmodell. Also weiß ich, wovon ich rede. Doch das lesen Sie später in diesem Buch.

Und die Lektüre hat einen weiteren positiven Effekt. Ihre Motivation und die Zufriedenheit im Beruf steigt. Doch wie immer gilt: ohne Fleiß keinen Preis. Darum müssen Sie zunächst Zeit investieren, um zu lesen und zu lernen. Lesen Sie, wie Sie aus der Zeitfalle kommen und lernen Sie, mehr Zeit für das Wesentliche zur Verfügung zu haben.

In den Kapiteln »Warm-up für mehr Erfolg«, »Spitzenteams für Bestleistung« und »Leistungsreserven mobilisieren« wird dargelegt, warum viele Führungskräfte überhaupt erst in die Zeitfalle geraten konnten. Dort wird auch aufgezeigt, dass Ihr Team nur so gut ist wie der Pilot und dass eine Analyse im Kapitel »Diagnose und ihre Folgen« in ihrer Organisation Fehler im System aufdeckt. Und dass oft die Lösung schon immer vor der eigenen Tür »sitzt« – und zwar in ihrem Vorzimmer.

Das Buch beschreibt ebenso in einem Kapitel die »Kunst des Loslassens« und dass manchmal nur eine Neuverteilung von Aufgaben und das richtige System (die 5-S-Methode) einen großen Zeitge-

winn bringt. Dadurch können Sie schon einen Arbeitstag pro Woche einsparen. In umfassenden Frage- und Checklisten in den verschiedenen Kapiteln bekommen Sie einen Überblick über die Leistungspotenziale, die Sie steigern können. Und wenn es nur die Abgabe des E-Mailkontos, der Reiseorganisation oder des Terminkalenders an ihre Mitarbeiter ist. Sie lesen aber auch, wie Sie Zeit durch eine gute Vorbereitung eines Meetings sparen, wie Sie perfekt präsentieren und ihre Mitarbeiter und Gäste richtig ansprechen.

Es wird zudem erklärt, wie Sie sich mit Hilfe eines Topteams und einer »normalen« Arbeitszeit ganz oben auf der Karriereleiter halten können. Und wie Sie das Topteam mit einem gründlichen Anforderungsprofil finden. Sie erfahren außerdem in den nachfolgenden Kapiteln, dass Sie mit weniger Arbeit und der Hilfe einer Topassistentz mehr Ergebnisse erzielen und dass eine Auszeit dem Unternehmen mehr bringt als das oft praktizierte »Always on«.

Lernen Sie aber auch, wie Sie als Pilot ein Topteam lenken, wie Sie motivieren und so »vom Einzelkämpfer zum Top-Teamleader« werden.

Brechen Sie also aus dem Heer der gehetzten und gefrusteten Manager aus. Am Ende jedes Kapitels erfahren Sie in Interviews mit Topmanagern aus Wirtschaft und Sport, wie sie es geschafft haben, aus der Zeitfalle zu kommen.

Und um jetzt endlich Gas zu geben, benutzen wir im Buch immer wieder Bilder aus einer Sportart, die wie keine andere für Vorteile durch Zeitgewinn steht – der Motorsport.

Also fahren Sie nun in die Startaufstellung, um am Ziel nicht nur mehr Zeit, sondern auch mehr Erfolg und Zufriedenheit einzufahren.

Warm-up für mehr Erfolg

Jeder Verfasser, der ein Buch schreibt, hat einen Hintergedanken. Ihn treibt das Motiv, dass der Leser von der Lektüre profitiert, dass er den Inhalt in der Kaffeeküche mit Kollegen und Mitarbeitern debattiert und dann selbst seine Schlüsse zieht. Natürlich möchte auch jeder Verfasser, der ehrlich ist, dass dies möglichst viele Menschen tun. Diese Wünsche ermuntern den Buchschreiber nicht nur informativ, sondern auch kurzweilig durch die folgenden Kapitel zu führen. Das ist bei mir nicht anders. Ich möchte Sie, liebe Leser, dazu bewegen, während und nach der Lektüre davon zu profitieren und am Ende des Buches einen Prozess anzustoßen. Mit dem Ziel, sehr viel effizienter Ihr Unternehmen mit Hilfe eines Spitzenteams durch den beruflichen Alltag steuern zu können. Dazu instrumentalisieren ich den Motorsport – im metaphorischen Sinn. Kein anderes Beispiel eignet sich aus meiner Sicht besser, um den Beweis zu erbringen, dass nur Spitzenteams Hochleistungen vollbringen.

Warm-up für mehr Zeit

Wann haben Sie sich das letzte Mal die Zeit genommen – abseits von alltäglichen Dingen – neue Ideen zu spinnen, über mögliche Projekte nachzudenken oder strategische Entscheidungen zu reflektieren? Wann war das noch, als Sie das Büro am späten Nachmittag verlassen haben, mit dem Gedanken: Ab jetzt habe ich Familienzeit? Geht nicht, sagen Sie? Zu viel zu tun? Noch mindestens zehn Mails vor der Brust und noch vier Telefonate zu führen? Noch Reiseunterlagen checken oder die wöchentlichen Termine prüfen? Da läuft ganz gehörig was schief! Sie werden jetzt in Gedanken kontern: »Ehe ich

das meiner Assistentin erklärt habe, habe ich es schneller selbst gemacht.«

So würde jedoch ein Spitzenfahrer in der Königsklasse des Motorsports, der Formel 1, niemals denken und schon gar nicht handeln. Er macht zwar die Ansagen nach Beendigung der Trainingsrunden, was die Feinabstimmung seines Monocoque betrifft. Doch nur damit die technische Crew die Richtung kennt. Er vertraut darauf, dass alle in seinem Team ihre Aufgaben kennen und präzise erledigen. Genauso sollten Sie idealerweise als Führungskraft agieren. Denn in Ihrem Unternehmen sitzen Sie im Cockpit, weil man Ihnen das Lenken zutraut und nicht, um alle Schrauben selbst zu drehen. Voraussetzung dafür ist allerdings: Sie müssen wie der Pilot auf die Fähigkeiten Ihres Teams bauen. Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob das schon heute der Status quo in ihrem Unternehmen oder Zuständigkeitsbereich ist, gibt es nur eines zu tun: alles auf den Prüfstand!

Achtung! Ab hier startet die erste Trainingssitzung. Glauben Sie nicht, das wird einfach. Es ist harte Arbeit, sich von alten Prozessen und Verhaltensweisen zu lösen und Ihren bisherigen Kurs auf die Ideallinie zu lenken. Ziel der ersten Trainingsetappe ist es, Ihre Personalentscheidungen zu prüfen. Beantworten Sie sich bei jedem Teammitglied folgende Fragen: Was hat Sie bei der Einstellung dazu bewogen, diese/n Mitarbeiter/in fürs Backoffice einzustellen? Hatten Sie nicht damals das Gefühl: »Die oder der ist auf meiner Wellenlänge, ergänzt die Teamkompetenz und trägt meine Entscheidungen mit?«

Was hat sich an und seit der Einstellung geändert, dass Sie die Möglichkeiten, die sich durch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter bieten, nicht nutzen? Das Problem liegt bei Ihnen: Sie haben zwar neue Mitarbeiter eingestellt, es aber bei alten Abläufen belassen.

Dazu muss man erst mal herausfinden, was die optimalen Abläufe sind. Um die zu definieren, müssen Sie nun Gas geben und sich aus

Ihrem eigenen Windschatten lösen. Sie müssen bereit sein, sich auf sachlich fundierte Meinungen und Urteile anderer einzulassen. Das bedeutet – mitunter auch mit externer Unterstützung – die bisherigen Prozesse infrage zu stellen.

Und noch eins: Wie Sie aus Ihrem Alltag wissen, beruhen Höchstleistungen meist auf spezialisiertem Wissen. Sie würden auch keinem Amateur Ihren Supersportwagen anvertrauen, um das gute Stück warten zu lassen oder einen auftretenden Leistungsverlust zu beheben. Das gilt auch für ein Formel-1-Team: Um zuverlässige Diagnosen zu stellen, muss auch ein Spitzenmechaniker im Rennsport eine Vielzahl von Symptomen, möglichen Vorstufen, Ursachen, Verläufen und Konsequenzen kennen und wissen, was dementsprechend zu tun ist. Dazu braucht er Praxis und Theorie gleichermaßen sowie die Fähigkeit, auch in Stresssituationen einen analytischen Kopf zu bewahren. Erst die Summe des Ganzen qualifiziert den Profi, die passende Diagnose zu stellen und die daraus resultierenden Maßnahmen abzuleiten. Das sollte – übertragen auf Ihren Verantwortungsbereich – auch Ihr Team können.

Oft sind es nur 1 µm (Umdrehung), um die die Schraube bewegt werden muss. Und meist ist es die nächstliegende Lösung, die die größte Wirkung zeigt. Und die ist gleich vor Ihrer Tür, das sogenannte »Vorzimmer«. Gerade hier ist eine Analyse in puncto Qualität und Inhalt wichtig.

Warum? Fehler oder Verzerrungen im System treten in vorhersehbarer Weise unter bestimmten Umständen auf, die man aber manchmal vor lauter Routine nicht mehr sieht. Wenn ein selbstbewusster Teamleiter das erkennt und dem Team zu einem Neustart verhilft, wird sich das nicht nur in Zeitgewinn und damit auch auf mehr wirtschaftlichen Gewinn für Sie und das Unternehmen auszahlen. Es erwartet Sie noch ein zusätzlicher Bonus: Ein Team, das optimal zusammenspielt, das Ihnen den Rücken freihält und Sie dadurch auf

das Siegertreppchen bringt. Darüber hinaus bekommen Sie auch noch mehr Freizeit. Am Ende unseres Tuningprogramms – das verspreche ich Ihnen – werden wir Ihre Zeit um 20 Prozent verbessert haben. Das ist doch ein starkes Motiv, dieses Buch zu lesen. So wie es das Motiv des Autors ist, dass der Leser profitiert, in der Kaffeeküche über den Inhalt debattiert und so womöglich mit dem Buch einen Erfolg landet – mindestens in Ihrem Büro.



Christine Walker

Einfach machen

Im Sport gelten die gleichen Regeln wie im Management. Und sie haben noch eine Gemeinsamkeit. Am Ende wollen alle siegen. Mein Rezept ist nicht neu, aber nach wie vor aktuell. Schon Helmuth Karl Bernhard Graf von Moltke, preußischer Generalfeldmarschall (auch als der »große Schweiger« bekannt), wusste: »Fester Entschluss und beharrliche Durchführung eines einfachen Gedankens führen am sichersten zum Ziel.« Nach dem Motto habe ich gehandelt und er kämpfte siebzehn Mal den Weltmeisterschaftstitel im Federgewicht.

Mich an die Spitze zu boxen, hieß Disziplin, Verzicht und permanentes Training. Wichtiger als die physische Seite war allerdings die mentale. Deshalb riet mein Coach, das Ziel immer vor Augen zu haben. Das Bild war eine nie versiegende Motivationsquelle und half mir vor allem dranzubleiben – auch nach Niederlagen. Das Ziel fest im Blick zu haben, macht eben den Sieger aus.

Doch grundsätzlich gilt: Denken bestimmt unser Handeln. Gut gedacht, aber schlecht gemacht hilft nämlich niemandem – beim sportlichen Wettkampf ebenso wenig wie beim Führen eines Unternehmens. Meist liegt es nicht daran, dass der Plan schlecht ist. Die Ausführung scheitert vielmehr, weil man sich nicht wirklich auf das Ziel konzentriert hat.

Noch etwas habe ich während meiner Profiboxzeit gelernt. Bevor ich in den Ring stieg, habe ich den Gegner studiert und eine Strategie entwickelt. Doch manches Mal hat all das nichts genutzt. Das Festhalten am vermeintlich gut vorbereiteten Plan hätte mir sicher eine Niederlage eingebracht. In solchen Fällen halfen ungewöhnliche Lösungen und neue Ideen. Auch das über die Grenzen hinausgehen ist im Ring gefragt. Diese Flexibilität ist im Backoffice genauso wie im Wettkampf eine Währung für Erfolg oder Misserfolg. Also ruhig auch mal das Risiko suchen und eben einfach machen!

Das schnelle Denken ist somit elementarer Bestandteil des Erfolgs. Dass ich mich darauf konzentrieren konnte, wurde mir in meiner sportlich aktiven Zeit ermöglicht, weil mich ein gutes Team begleitete, das die Routinedinge für mich zuverlässig erledigte. Die Kunst ist allerdings, die richtigen Leute zur richtigen Zeit zu finden. Sie können als Kriterium für die Wahl Ihrer Teammitglieder beispielsweise eine Topausbildung der Kandidaten ansetzen. Doch das bedeutet nicht automatisch einen Vorteil. Das wichtigste bei der Auswahl der Menschen, die Sie begleiten, lautet: Die Chemie muss stimmen! Ich gebe Ihnen darum den Rat: Hören Sie mehr auf Ihr Bauchgefühl als

auf Referenzen und Sie haben ein Team, dasselbe Ziel hat wie Sie: den Sieg.

Sie denken, das ist doch selbstverständlich? Nein, ist es nicht. Darum ist es gut, wenn man von Zeit zu Zeit alles überprüft. Darum ist dieses Buch ein wichtiger Leitfaden auf dem Weg, Ihre Strategie, sich selbst und Ihre Mannschaft auf Siegfähigkeit zu überprüfen. Und der erste Schritt ist: einfach machen!



Ina Menzer

Wann hatten Sie zuletzt Zeit wofür?

»Zeit ist Geld« ist keine bloße Volksweisheit, sondern ein Lehrsatz von Benjamin Franklin aus seinem Werk *Ratschläge für junge Kaufleute*. Damit will Franklin sagen, dass Zeit wirtschaftlich messbar ist. Bevor Sie nun aber sagen, meine Zeit ist gut investiert, nehmen Sie sich ein wenig davon und ziehen, wie jeder gute Geschäftsmann, eine Bilanz. Doch die ökonomische Sicht ist nur die eine Seite. Zeit bedeutet auch mehr Lebensqualität – sie ist ein kostbares Gut, aber kein Luxus. Denn Luxus gönnt man sich, aber Zeit braucht man. Man braucht Zeit, um einen Ausgleich zum Berufsleben zu schaffen und um Kraft zu schöpfen für neue Dinge. Das ist nicht nur eine Binsenweisheit, sondern auch eine Notwendigkeit. Das zeigen auch die steigenden Erkrankungen, die auf Überlastungen im Arbeitsleben zurückzuführen sind.

Die Bertelsmann Stiftung veröffentlichte in Zusammenarbeit mit der Barmer GEK eine Studie zum Stress am Arbeitsplatz. Das Ergebnis wird Sie jetzt nicht überraschen: Überarbeitung, so die Autoren, führt oft zu überlasteten Mitarbeitern und ausgebrannten Managern. »Immer weiterwachsende Anforderungen beeinträchtigen nicht nur das Wohlbefinden der Beschäftigten, sondern fördern auch selbstgefährdendes Verhalten«, heißt es unter anderem in der Untersuchung.

Der steigende Ziel- und Ergebnisdruck in Unternehmen, so die Experten, verleitet Beschäftigte in Deutschland dazu, mehr zu arbeiten, als ihnen guttut. Rund 1.000 Erwerbstätige wurden zu dem Themenkomplex befragt. Die Auswertung ergab, dass knapp ein Viertel der Vollzeit-Beschäftigten in Deutschland ein Tempo vorlegt, von dem sie glauben, dass sie es langfristig nicht durchhalten werden. 18 Prozent der Befragten erreichen regelmäßig die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit und 23 Prozent verzichten gänzlich auf Pausen. Jeder Achte kommt zur Arbeit, obwohl er krank ist.

Und jetzt sollten Sie sich fragen, ob ein weiteres Ergebnis auch auf Sie zutrifft: 42 Prozent der Befragten gaben bei der Umfrage an, dass ihr Arbeitsumfeld durch steigende Leistungs- und Ertragsziele geprägt ist. Jeder Dritte weiß nicht mehr, wie er die wachsenden Ansprüche im Betrieb bewältigen soll. Dadurch komme es leicht zu einer Überforderung.

Also fast die Hälfte aller untersuchten Personen sind überfordert. Das ist doch bedenklich. Diese Ergebnisse zeigen einen steigenden Trend, wie auch eine andere Expertise zeigt. In einer Zusammenfassung aller Langzeitstudien berichtet der iga-Report (Initiative für Gesundheit und Arbeit) zum Thema Überlastung im Beruf. Nach der Auswertung kam man unter anderem zu dem Fazit, »dass eine hohe Arbeitsbelastung kombiniert mit geringem Handlungsspielraum sowie mangelnde Anerkennung kombiniert mit hoher Verausgabung (Gratifikationskrise) die Wahrscheinlichkeit einer Depression erhöht.« Das Quotenverhältnis liegt durchschnittlich bei 1,8. Das bedeutet in der Interpretation, dass das Risiko einer Depression auf fast das Doppelte ansteigt. »Auch wenn die Ursachen gefühlsbetonter Störungen multifaktorieller Natur sind, kann man davon ausgehen, dass psychische Fehlbelastungen bei der Arbeit das Risiko für Depressionen erhöhen.« (IGA Report 29) Wahnsinnsatz – nicht wahr? Aber im Grunde steht darin: Kommen Sie runter von dem Pferd, alles selbst machen, beziehungsweise, alles kontrollieren zu müssen, um den vermeintlichen Anforderungsansprüchen Ihres Unternehmens gerecht zu werden. Meist sind es sogar nicht die Ansprüche des Unternehmens, sondern die Ihrigen. Wenn Sie es selber machen, so glauben Sie, haben Sie auch die totale Kontrolle. Doch ich schwöre Ihnen, das führt zu gar nichts. Langfristig gesehen ist sogar das Gegenteil der Fall und endet möglicherweise auch mit einer Berufsunfähigkeit, weil Sie einfach nicht mehr können.

Dass sich eine rechtzeitige Korrektur des eigenen Kurses nicht nur für sich selbst, sondern auch für das Team und im Endeffekt für das Unternehmen lohnt, zeigt auch folgendes Ergebnis des Reports. Als Ergebnisse von Wohlbefinden werteten die Autoren:

- Wertschätzendes und unterstützendes Führungsverhalten geht mit einem höheren Wohlbefinden der Beschäftigten einher.
- Hohe Arbeitsanforderungen, geringer Handlungsspielraum und geringe soziale Unterstützung führen zu einem schlechteren Wohlbefinden der Beschäftigten.
- Hinsichtlich des allgemeinen Wohlbefindens kann von einem kausalen Zusammenhang mit dem Anforderungs-Kontroll-Modell ausgegangen werden.

Das sind nur drei der Ergebnisse, die Sie zum Nachdenken und Überprüfen der eigenen Situation animieren sollten. Diese Einsicht, dass Zeitknappheit der Beginn von Überlastung ist und auf lange Sicht ein Burn-out nach sich ziehen kann, scheint in den Chefetagen noch nicht wirklich eingekehrt zu sein. Aber die Zahlen sagen, es ist Realität.

Die Krankenkassen in Deutschland schlagen in diesem Punkt zu Recht Alarm. Bei einer relativ gleichbleibenden Anzahl von Krankenschreibungen stieg der Anteil der Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund psychischer Erkrankungen in den vergangenen zehn Jahren um etwa 40 Prozent. »Wir haben es mit einem Verdrängungswettbewerb der Erkrankungen zu tun«, referierte Ursula Marschall, leitende Medizinerin der Barmer GEK auf einer Veranstaltung der Zeitung »Die Welt« in Zusammenarbeit mit der Barmer GEK in Berlin im Jahr 2014.

Der aktuelle Gesundheitsreport der Bundesregierung, der im vergangenen Jahr veröffentlicht wurde, lässt ebenso aufhorchen. Das Ministerium für Gesundheit veröffentlicht darin, dass in einer mo-

dernen Industrie-, Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft körperliche Kraft und Ausdauer in den Hintergrund treten, während mentale Leistungen immer wichtiger werden. »Soziale und kommunikative Kompetenzen gewinnen eine zunehmend größere Bedeutung.« Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass psychische Störungen und Beeinträchtigungen in der Gesamtheit der Gesundheitsbelange bedeutender werden und immer häufiger einen Krankheitswert haben, der die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigt. »Psychische Störungen sind somit heute nicht nur individuelles Schicksal, sondern rücken zunehmend als gesamtgesellschaftliches Thema in den Mittelpunkt«, schreiben die Experten in dem Report.

»In Deutschland erhöhten sich die Fehlzeiten am Arbeitsplatz wegen psychischer Störungen in den vergangenen Jahren stark: Personen mit der Diagnose einer psychischen Störung haben deutlich mehr Ausfalltage als Personen mit anderen Diagnosen. Auch die Krankenkassen in Deutschland berichten von einer deutlichen Zunahme der Krankschreibungen wegen psychischer Störungen in den letzten zehn Jahren. Hinsichtlich der Frühberentungen steigen seit den 1980er-Jahren die Zahlen aufgrund von Psychischen und Verhaltensstörungen an, obwohl die Zahl der Frühberentungen insgesamt sogar rückläufig ist. Bei den Krankheitskosten liegt die Gruppe der Psychischen und Verhaltensstörungen nach den Krankheiten des Kreislaufsystems und den Krankheiten des Verdauungssystems in Deutschland an dritter Stelle.«

Das ist doch erschreckend, nicht wahr? Also bremsen Sie Ihr Tempo runter und fahren Sie mal in die Box. Lassen Sie es nicht aus falsch verstandenem Ehrgeiz so weit kommen, dass auch Sie in der obigen Statistik auftauchen. Doch manchmal dauert es, bis man zu der Einsicht gelangt, dass man selbst auf dem besten Weg zum Burn-out ist. Offensichtlich muss man wohl selbst erst einmal an die eigenen Grenzen kommen.

In meinem Fall musste das anscheinend so passieren, ehe ich innehielt. Ich war arbeitstechnisch nach meiner Existenzgründung in dem, was man im Volksmund Hamsterrad nennt. Und ich lief ständig auf vollen Touren. Klar habe ich die Ziele erfüllt. Aber um welchen Preis: Es ging immer noch besser, noch schneller, noch effizienter. Jede Minute musste ausgefüllt sein. Leerlaufzeiten belasteten mich. Schon ungeplante Wartezeiten vor Terminen machten mich nervös. In der Zeit wurde telefoniert, ich schrieb SMS oder machte mir To-do-Listen.

Die offensichtlichen Erfolge meines Unternehmens schienen mich in meiner Arbeitswut zu bestätigen. Doch irgendwie habe ich mich wohl selbst überholt und kriegte nicht mit, dass mein eigenes Tempo nicht mehr zu halten war. Die Arbeit, die ich im Gegenzug für meinen Aktionismus an Land zog, war allein nicht mehr zu schaffen. Aber das habe ich damals nicht begriffen.

Wer, bitteschön, außer mir, hätte das sonst alles machen sollen? So ging es noch eine Weile, bis zu dem Moment, als mich ein Trauerfall zum Halten zwang. Und ich merkte, als ich wieder anlaufen wollte, dass ich durch, fertig, erschöpft und kaputt war. Erst nach diesem Ereignis holte ich mir Mitarbeiter ins Haus und dachte, dass jetzt alles besser läuft. Denkste! Es hat noch einmal eine Krise gebraucht, bis ich kapiert habe: Jetzt hast du zwar Mitarbeiter, aber die ständige Kontrolle, ob die auch alles so machen, dass es meinem Qualitätsmaßstab entspricht, hat mir genauso viel Kraft geraubt, als hätte ich es selber gemacht. Aus Unternehmenssicht war das kontraproduktiv. Ein geregelteres Privatleben hatte ich zudem nach wie vor nicht. Noch schlimmer war, ich hatte permanent ein schlechtes Gewissen, wenn ich die knappe Freizeit mal für mich genutzt habe. Und zahlenmäßig ging es mir eher noch schlechter als zuvor. Ich hatte ja jetzt noch Personalkosten zu stemmen. Das belastete mich noch zusätzlich. Nicht einmal wegen des Geldes, sondern wegen des Drucks, jeden Monat das Geld aufzutreiben zu müssen.

Da stimmte also immer noch etwas nicht. Was macht man in einem solchen Fall? Man besinnt sich auf das gute alte Modell: »nachdenken«. Also habe ich mich von der Alltagswelt eine Weile verabschiedet und bin mit mir selbst in Klausur gegangen. Das Ergebnis der Überlegungen im stillen Kämmerlein? Ich hatte nach eingehender Bilanz folgende Möglichkeiten: In zwei Jahren in eine Burn-out-Klinik eingewiesen zu werden, am Herzinfarkt zu sterben, die Firma aufzugeben und einen Angestelltenjob suchen oder, um im Motorsportbild zu bleiben, den Restart-Knopf zu drücken. Sie ahnen es: Ich habe mich für letzteres entschieden und klar analysiert: Was von all meinen bisherigen Tätigkeiten muss ich machen, was kann ich machen und was will ich machen?

Lernen sich auf andere zu verlassen

Wenn Sie also überhaupt das Buch lesen, dann sind Sie in einer ähnlichen Situation wie ich damals und überlegen sich auch, was machen Sie heute selbst und was davon bringt dem Unternehmen Gewinne? Denken Sie darüber nach, ob die Aufgaben, die Sie erledigen, Ihrem Gehalt entsprechen und ab wann eine Assistenz besser dafür eingesetzt wäre.

Und sollte das Arbeitspensum steigen, weil Sie Ihre Zeit ja im Sinne der Weiterentwicklung des Geschäfts widmen (und das mit Erfolg), brauchen Sie zur Unterstützung vielleicht nicht nur eine Superassistenz, sondern möglicherweise ein Winning-Team.

Zunächst aber alles auf Anfang: Um dahin zu kommen, fängt alles bei Ihnen selbst an. Nehmen Sie sich Zeit, denken Sie darüber nach, wo Sie aktuell stehen. Dabei hilft Ihnen eine gründliche Bestandsaufnahme, wie Sie ihre Arbeitszeit aktuell gestalten. Schätzen Sie erst einmal die Arbeitsanteile nach den unten aufgeführten Punkten. Danach gehen Sie ins Detail.

Eigenanalyse – eine Checkliste:

1. Wie viel Zeit pro Woche widme ich der Entwicklung neuer Geschäftsideen?
2. Wie viel Zeit widme ich in der Woche meiner konkreten Aufgabenstellung?
3. Welchen Anteil an einer 40-Stunden-Woche nehmen Verwaltungsaufgaben ein?
4. Wie viel Zeit würde ich durch Delegation von Aufgaben (wie der Filterung und Verteilung von E-Mails) gewinnen?
5. Wie könnte mich eine Assistenz oder möglicherweise ein Team unterstützen?
6. Welche neuen Prozesse in meinem Büro können mir mehr Zeit bringen?
7. Welche Unterstützung (Etat/Personal) kann ich vom Unternehmen anfordern?

Wenn Sie diese Fragen beantworten, gehen Sie ins Detail und füllen untenstehende Liste aus. So merken Sie, was Sie wirklich so den lieben, jetzt noch viel zu kurzen Arbeitstag machen.

Aufgaben	Mache ich	Macht die Assistenz	Delegierbar ja/nein
Mailpostfach ordnen in Dringlichkeitskategorien			
Mails löschen			
Rundmails versenden			
Wichtige Mails sammeln und im Kalender mit Wiedervorlagetermin eingeben			
Mails beantworten			
Mails archivieren			
Termine eintragen			