

## Intelligente Gestaltung der Arbeitszeit vermeidet Stress

Von Holger Möhwald, Möhwald Unternehmensberatung

Sie machen gerade den ersten Schritt, etwas an sich und ihrem Arbeitsverhalten zu verändern. Wie? Nun, Sie halten diesen Artikel in der Hand oder lesen ihn an Ihrem Rechner. Dafür haben Sie sich die Zeit genommen. Sicherlich war es die Überschrift, die Sie angesprochen hat, weil Sie das kleine Wörtchen am Ende der Überschrift nur zu gut kennen!

„Wie soll ich diesen Stress nur aushalten?“ Wie oft haben Sie sich diese Frage schon gestellt oder sie im Freundes- oder Familienkreis schon gehört? Die Welt verändert sich. Nichts ist mehr so, wie es früher war. Alles wird dynamischer, turbulenter und herausfordernder. Fragen und Aussagen, wie sie jeder kennt und immer häufiger zu hören bekommt. Und mal ehrlich – wie oft haben Sie selbst schon gedacht: „Ich schaffe meine Arbeit nicht mehr!“ Damit sind Sie in guter Gesellschaft. Nie war die Arbeitsbelastung durch Stress so groß wie heute. Durch zunehmende Arbeitsverdichtung geraten immer mehr Menschen an die Grenze ihrer Möglichkeiten.

Berufliche Anforderungen haben enorm zugenommen

Neben der objektiven Belastung hat vor allem der psychische Druck zugenommen. Die Arbeiten werden anspruchsvoller, die Zeit für die Bearbeitung wird kürzer und die Erwartungshaltung von Chef, Kollege und Kunde steigt. Noch vor 10 Jahren war die Korrespondenz in einer Fremdsprache überwiegend Sache von Spezialisten. Heute sind Sprachkenntnisse vielfach Einstiegsvoraussetzungen. Der Umgang mit dem PC beschränkte sich vor 15 Jahren auf das Schreiben der Diplomarbeit und die Arbeiten im Sekretariat. Heute ist die Arbeit ohne PC, Blackberry oder iPhone nicht mehr vorstellbar.

Die Zunahme an physischen und psychischen Belastungen trifft die meisten Menschen. Trotzdem sind

die Reaktionen darauf verschieden. Es gibt eine neue Spezies im Arbeitsleben, die mit dem Stress besser zurechtkommt. Sie hat sich Wege erarbeitet, mit Stress umzugehen. Eine neue Trennlinie im Arbeitsleben ist deshalb die zwischen den Zielstrebigem und den Ziellosen, den Entscheidungsfreudigen und den Zauderern, zwischen den gut Organisierten und den Unorganisierten. Nicht mehr nur Fachkompetenz und Sozialkompetenz sind entscheidende Faktoren für den beruflichen Erfolg, sondern die Persönlichkeitskompetenz kommt jetzt dazu.

Klare Ziele, schnelle und richtige Entscheidungen sowie eine gute persönliche Organisation sind die neuen Erfolgsfaktoren im Arbeitsleben. Wer in diesen Kategorien zu überzeugen weiß, hat sich und seine Zeit gut im Griff, kann seine Zeit „managen“. Wer das beherrscht, ist selten gestresst und hat Spaß bei der Arbeit. Zum Spaß gesellt sich die Motivation und führt zu erhöhter Leistungserbringung, was schließlich zum Erfolg führt. Das hört sich einfach an, ist es aber natürlich nur auf dem Papier. Trotzdem hat jeder ein Stück seiner Arbeit selbst in der Hand. Zielsetzung, Entscheidungsfindung und Organisation kann man erlernen, üben und umsetzen. Am schwierigsten ist wie immer der erste Schritt hin zu einer Veränderung.

Als erfahrener Zeitmanagement-Trainer kennt man solche Situationen: Gestresste Mitarbeiter klagen in den mittlerweile üblich gewordenen Mitarbeitergesprächen ihren Vorgesetzten ihre Situation. Die Vorgesetz-



Holger Möhwald

ten sehen die Problematik ein, können aber wenig verändern, da auch sie unter Druck stehen. Also erfolgt der Ratschlag, an einem Zeitmanagement-Seminar teilzunehmen. An und für sich ist das eine gute Idee, aber der Vorschlag allein greift zu kurz. Ungefähr ein Drittel der Mitarbeiter lehnt das Angebot, ein Zeitmanagement-Seminar zu besuchen, nämlich ab. Dies könne ihnen sowieso nicht helfen und die eigentlichen Probleme seien doch die Kollegen, die Kunden, die EDV oder wer und was sonst noch in Frage kommt.

Das zweite Drittel nimmt das Zeitmanagement-Seminar an, kann aber den Transfer der Seminarinhalte in die tägliche Praxis nicht leisten. Das liegt teilweise an der Erwartungshaltung mancher Teilnehmer, die sich von dem Seminar wundersame Ratschläge erhoffen, aber eigentlich nicht wirklich etwas verändern wollen. Es liegt aber auch an den Seminaren selbst, die mit einer Überlast an Theorie daherkommen und sich damit eigentlich nicht an den Hilfe suchenden Teilnehmer richten. Viele Zeitmanagement-Trainer sehen sich eher als Missionar ihrer Lehren und wollen ihren Teilnehmern mit aller didaktischer Macht die Wichtigkeit von Lebenszielen, Schwächenanalysen und Selbstmanagement vermitteln, ohne die häufig sehr viel pragmatischeren Erwartungen an das Seminar zu bedienen. ►►

## Zeitmanagement

▶ Nur etwa ein Drittel der gestressten Mitarbeiter, die ein Zeitmanagement-Seminar angeboten bekommen, nehmen mit persönlichem Erfolg daran teil. Erfolg heißt, dass sie wenigstens so viele Ideen aus dem Seminar mitnehmen, um zumindest ein bisschen verändern zu können. Oftmals sind es Kleinigkeiten, die Wirkung zeigen. Vor allem die Umstellung auf ein möglichst hohes Maß an Schriftlichkeit bei der Aufstellung und Planung von Aufgaben bringt großen Nutzen. Mehr Übersichtlichkeit und weniger vergessen, mehr Ordnung und weniger Planänderungen sind der unmittelbar spürbare Erfolg.

Aber Zeitmanagement vermag viel mehr: Es ist zu einer wichtigen Persönlichkeitskompetenz geworden. Wer es beherrscht, ist anderen ein paar Nasenlängen voraus. Mit gutem Zeitmanagement bin ich zuverlässiger, gut vorbereitet, nicht gestresst und damit jemand, der anspruchsvolle Aufgaben übernehmen und erfolgreich zu Ende bringen kann. Zeitmanagement muss dafür aber aus der Ecke des staubigen 08/15-Seminarangebotes von jedermann für jedermann heraus. Inhalte, Methoden und Trainer müssen rundum erneuert den Bedarf der gestressten Klientel erfassen und individuell die Lösung begleiten. Aber auch die Mitarbeiter müssen Zeitmanagement als etwas begreifen, das nicht gleich auf Knopfdruck Erleichterung bringt.

Ohne Selbstdisziplin geht es nicht

Teilnehmer hören es nicht gern, wenn der Trainer das Zeitmanagement damit eröffnet, dass Erfolge in erster Linie mit Disziplin verbunden sind. Die meisten Seminarbesucher antworten auf die Frage nach ihrer Erwartung: „Tricks und Kniffe, wie ich mich besser organisiere“ oder „Wie kann ich andere verändern, damit ich es selbst einfacher habe?“ Diese Wünsche sind verständlich, aber für ein besseres Arbeiten, mehr Zeit und weniger Stress ist das einfach zu wenig. Die disziplinierte Umsetzung bewährter Methoden im betrieblichen

Alltag ist notwendig und stellt doch zugleich die größte Hürde dar. Sich verändern, wenn die Not am größten ist – so lautet die zentrale Botschaft für mehr Zufriedenheit.

Wichtig ist aber auch die Veränderung der Zeitmanagement-Seminare selbst. Viele Seminare kommen nämlich immer noch im „2-Tage-Theorie-lernen“-Gewand daher. Die Veränderung muss aber beim Problem des Transfers ansetzen. Wenn in 10 Jahren Trainererfahrung mit Zeitmanagement die häufigste Rückmeldung etwa so lautet: „Tolles Seminar, aber die praktische Umsetzung geht bei mir nicht“, dann stimmt etwas nicht. Mehr Praxis und die Seminarteilnehmer bei der Umsetzung von Veränderungen begleiten, heißt die Devise.

Hierzu wurde ein Konzept entwickelt, dass sich „Zeitintelligente Gestaltung der Arbeit“ nennt. Es hat einige Besonderheiten, die das Fundament für erfolgreiche Veränderungen bei den Teilnehmern legen:

- Die Teilnehmer eines Seminars kommen aus ein und derselben Firma, manchmal sogar aus einer Abteilung. Das hängt ganz praktisch damit zusammen, dass an einem Seminartag sowohl in der Gruppe als auch am eigenen Arbeitsplatz gelernt und ausprobiert wird und somit die Wege nicht zu lang werden. Wichtiger ist allerdings, dass die Teilnehmer aus einer Firma die Probleme kennen und innerhalb des Seminars gegenseitiges Verständnis hervorrufen. Die Teilnehmer erkennen, dass sie mit ihren Schwierigkeiten nicht allein sind, sondern der Kollege ein Stockwerk höher ähnliche Erfahrungen macht. Oft ist es in dieser Konstellation so, dass Teilnehmer unter-

einander im Seminar Verbesserungen von Abläufen besprechen. Noch besser ist der gemeinsame Seminarbesuch einer Abteilung, weil dadurch Methoden und Instrumente des Zeitmanagements allen bekannt sind und man gemeinsam Veränderungen umsetzt.

50% Theorie, 50% praktische Umsetzung am Arbeitsplatz

- Das Seminar ist sehr stark praktisch ausgerichtet und dauert zwei Tage. Nur 50% der Seminarzeit finden gemeinsam mit allen Teilnehmern am Vormittag im Seminarraum statt, die anderen 50% nachmittags am jeweiligen Arbeitsplatz. In dieser Zeit sollen die Seminarteilnehmer das in die Praxis umsetzen, was sie in der anderen Zeit anhand von Bildern und Texten gelernt haben. Der Mitarbeiter ist den gesamten Tag für das Seminar „geblockt“ und kann nach erfahrener Theorie unmittelbar mit der Umsetzung in der Praxis beginnen. Der Trainer besucht in abgesprochener Reihenfolge die Teilnehmer an ihrem Arbeitsplatz und gibt Tipps, wie scheinbar nicht zu realisierende Methoden verwirklicht werden können. ▶▶



Stress als Arbeitsprinzip: Mit einer intelligenten Zeitgestaltung lässt sich Druck wegnehmen.

▶▶ Der Erfolg ist erfahrungsgemäß sensationell, da es nun keine Hinderungsgründe mehr gibt, etwas an sich und seiner Arbeit zu verändern.

● Die beiden Seminartage liegen zeitlich ca. vier Wochen auseinander. Auf der einen Seite haben die Mitarbeiter das gute Gefühl, das Tagesgeschäft nicht für zwei Tage am Stück verlassen zu müssen. Das schafft eine positive Seminaratmosphäre. Auf der anderen Seite bekommen die Teilnehmer vier Wochen Zeit, Erlerntes auszuprobieren und die Erfolge oder Misserfolge mit den anderen Teilnehmern und dem Trainer zu besprechen. Warum etwas nicht funktioniert hat, wird mit positiven Erfahrungen anderer Teilnehmer beantwortet. Dies entfaltet mehr Überzeugungskraft, als es ein Trainer jemals hätte.

Es hat sich auch als sinnvoll herausgestellt, den zweiten Seminartag mit einer Führung aller Seminarteilnehmer zu ihren individuellen Arbeitsplätzen zu beginnen. Die Teilnehmer sagen dabei den anderen, was sie jetzt wie anders machen und können es auch gleich praktisch vorführen.

▶ Lesen Sie im nächsten „Dow Jones Einkäufer im Markt“, wie Sie Ihre Arbeit zeitintelligent gestalten können. Dazu gehören zum Beispiel die Methoden „5S“ und „KVP im Büro“, Kriterien der Entscheidungsfindung, Zielfindung und noch einiges mehr.

*Der Autor ist seit 1996 selbstständiger Unternehmensberater und Trainer. Seit 13 Jahren schult er Mitarbeiter im Zeitmanagement. Die Erfahrungen aus der Praxis haben die Vorlagen für das neue Konzept geliefert, mit dem Zeitmanagement effektiver trainiert werden kann.*

#### **KONTAKT:**

Tel.: +49 (0) 5 51/7 70 68 68

E-Mail: kontakt@moehwald-  
unternehmensberatung.de