

Anregungen für ein praxisnahes Zeitmanagement

Halten Sie sich die Affen vom Hals



Irritiert Sie die Überschrift dieses Artikels? Dann geht es Ihnen nicht anders wie vielen SHK-Unternehmern und Führungskräften des Fachhandels, die unsere Seminare und Vorträge besucht haben. Die Erfahrungen dort zeigen, daß der Titel zu vielfältigen Interpretationen verleitet. Am häufigsten hören wir dabei die Frage: „Wer oder was sind eigentlich die Affen, die es gilt, sich vom Hals zu halten?“

sparten Zeit tun? Wollen Sie tatsächlich weniger Zeit in der Firma verbringen? Für manch einen kann es im Büro sogar angenehmer sein, als sich zu Hause mit dem Partner oder der Familie zu beschäftigen. Warum haben bzw. nehmen sich gerade die Chefs von Handwerksunternehmen so wenig Zeit für Hobbies? Letztlich ist dies eine Frage von Prioritäten. Prioritäten setzen ist ein bewußter Prozeß, der innerhalb des Zeitmanagements (was ist wichtig/zielfördernd? was ist dringend/termingebunden? etc.) oder einfach nach Lust und Laune stattfindet. Entscheidend dabei ist immer, daß wir bereit sind, die Konsequenzen für unser Handeln zu tragen. Wenn Sie das nicht mehr sind, weil die Konsequenz z. B. heißt: „Die Familie spielt nicht mehr mit“, oder wenn Sie spüren, daß Sie sich nichts mehr in Ruhe vornehmen können, dann könnte Ihnen ein systematisches Affenmanagement helfen.

Dabei helfen folgende Fragestellung: Welche Affen kann ich getrost unversorgt lassen, also welche Aufgaben sind schlicht überflüssig? Welche Aufgaben können weggelassen werden, weil unsere Kunden sie nicht honorieren?

Der Papierkorb ist zum Weglassen das leistungsfähigste Hilfsmittel. Warum noch Angebote abgeben, die enorm zeitaufwendig sind und nicht mehr kostendeckend kalkuliert werden müssen, um überhaupt eine Chance zu haben, an den Auftrag zu kommen? Warum noch für Kunden arbeiten, die viel Leistung fordern aber nicht bereit sind, diese auch entsprechend zu honorieren? Gerade in schwierigen Zeiten ist es NOT-wendig, hier einmal auch nicht mitzuspielen. Die besten Geschäfte sind manchmal auch die, die man nicht macht.

Was muß man beachten, wenn man Zeit sparen möchte, um an den wirklich wichtigen, chefgerechten Aufgaben zu arbeiten? Welche „Affen“ sollte man sich dazu vom Hals halten? Unter den Begriff „Affen“ fallen alle Aufgaben, die wir am Hals haben. Werden Sie sich zunächst einmal bewußt, was alles auf Ihren Schultern lastet. Oder bildlich gesprochen: Schauen Sie sich die Affenhorde genau an, die sich an Ihnen festklammert. Was hängt alles an Ihnen? Ziehen Sie diese Horde magisch an?

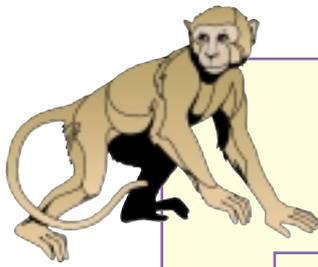
Zeitmanagement ist nach wie vor in aller Munde. Es gibt also echten Bedarf, die Aufgaben – pardon, die Affen – besser in den Griff zu bekommen. Doch was wollen wir mit der er-

Eine Affeninventur durchführen

Mit welchen Hilfsmitteln Sie Ihre Affenbände katalogisieren ist zweitrangig (Listen, Aufgabenpläne, Mindmaps, Bearbeitungskörbe etc.). Wichtig ist der Prozeß des Bewußt- und Sichtbarmachens der Aufgaben, also Ihrer Affenansammlung. Dabei sollten Sie sich nicht von der Masse überwältigen lassen. Die Affeninventur dient dazu, Handlungsenergie freizusetzen und sich den Aufgaben zu stellen. Es geht also jetzt darum, sich systematisch um diese Affen zu kümmern, um sich ihrer zu entledigen. Im Zeitmanagement wird empfohlen, alle Aufgaben wegzulassen, die weder wichtig noch dringend sind. Oder im Klartext: Alle Aufgaben, zu denen ich nicht verpflichtet bin oder die mir nicht bei meiner Zielerreichung helfen.

Die Affen auf Ihrer Schulter

Um dies zu realisieren ist die Gelassenheit notwendig, loslassen zu können. Das bedeutet, sich nicht an Aufgaben zu klammern, um (nur) beschäftigt zu sein. Oder sich nicht alles aufzuhalsen, wegen des Sicherheitsgefühls oder nicht alles mit Terminen zu belegen. Denn das Immer-mehr-Hineinpacken-wollen in einen Arbeitstag birgt die Gefahr eines stressigen Lebens voller Termindruck und Tempo. Viele vergessen dabei, daß unsere Zeit und unser Leben begrenzt ist. Es kann jeden Tag soweit sein, daß wir dem Tod begegnen. Um so wichtiger ist es, sich bewußt zu machen, mit was und auch mit wem wir unsere Zeit verbringen. Ein stimmiges Zeitmanagement sollte dies berück-



So analysieren Sie Ihre Affenbande

sichtigen. Betrachten Sie die Affen auf Ihrer Schulter, die Ihnen ihre Zeit stehlen, wie z. B.:

- Unvorbereitete Telefonate, mal schnell zwischendurch
- Besprechungen ohne Tagesordnung und ohne Maßnahmenvereinbarung
- Seminarbesuche ohne die eigenen Gedanken festzuhalten
- Unangemeldete Besuche von Außendienstmitarbeitern, die zudem die für sie wichtigen Themen nicht berücksichtigt
- Umfangreiche 3D-Badplanungen, die nicht bezahlt werden.
- Detailangebote als Kopiervorlage für Ihre Mitbewerber

Das Erstaunliche ist, daß wir häufig die Aufgaben besonders gut erledigen, die wir gar nicht zu tun bräuchten. Sind Sie dazu nicht mehr bereit? Dann lassen Sie es sein.

Gründe für die Aufschieberitis

Es gibt mehr gute Gründe etwas sofort zu machen als aufzuschieben. Auch mit unseren Affen ist es nicht anders. Meist erspart man sich viel Ärger bzw. Unlust, wenn man sofort nach dem Rechten sieht. Manche Aktivitäten dulden auch keinen Aufschub. Doch es gibt Gründe, einen Termin zu verschieben. Und zwar immer dann, wenn noch wichtigere Aufgaben anstehen, zur Erledigung noch notwendige Informationen fehlen oder schlicht die eigene Leistungsfähigkeit im Weg steht. Bei alledem kommt es auf den richtigen Zeitpunkt an, was bedeutet, die Entscheidung für oder gegen etwas in vollem Bewußtsein zu treffen. In der Gegenwart zu leben ist somit die beste Voraussetzung, sicherer zu werden in der Festlegung seiner Prioritäten: Was ist jetzt in diesem Augenblick für mich wirklich wichtig? Was kann ich getrost aufschieben?

Es gibt aber auch den umgekehrten Fall: Was schieben wir vielleicht schon seit Tagen, Monaten oder sogar Jahren vor uns her? Die nötige Fortbildung, das Nachfassen von Angeboten, der Rückruf bei einem „schwierigen“ Kunden, die Bilanz oder das Gespräch beim Steuerberater. Mit jedem verpaßten, richtigen Moment, wird die Hürde immer höher. Und nicht selten unterbleibt die Aktivität dann ganz, wie

z. B. der lang versprochene Urlaub oder der Gang zum Arzt. Die Gründe für die „Aufschieberitis“ sind vielfältig. Wir finden die Aufgaben nicht interessant genug, oder es fehlt uns der Termindruck. Auch der Drang nach Perfektion kann zum Aufschieben verleiten. Weil ich die Kritik an meiner Leistung fürchte, fange ich lieber erst gar nicht an. Doch weil sich manche Fähigkeit erst mit dem Tun entwickelt, verpaßt man somit viele Chancen. Faulheit, Bequemlichkeit, Vergeßlichkeit oder gar

die fehlende Zeit sind nicht der eigentliche Antrieb für stetiges Aufschieben. Die Ursache liegt meist in der Kindheit: So hatte das Verzögern des Einschlafens seinen Reiz, und die Rufe der Mutter erhöhten die Lust am Weiterspielen. Oder kennen Sie den Kick in der Schule, in letzter Minute und mit dem „Mut zur Lücke“ zu lernen? Man erfährt also schon sehr früh, daß sich Aufschieben lohnt. Entscheidend ist es, die eigenen (unbewußten) Antriebe für das Aufschieben zu erkennen und wieder bewußt zu handeln. Also bewußt aufzuschieben, aber auch bewußt anfangen. Ein unumstößlicher Termin, im Kalender eingetragen, kann hierbei helfen sich nicht selbst auszutricksen.

wichtig

Nicht wichtig

B-Aufgaben Lebensqualität	A-Aufgaben Notwendig
D-Aufgaben Verschwendung	C-Aufgaben Täuschung

Nicht dringend

dringend

Das dargestellte Schema zeigt die ganze Problematik des Zeitmanagements. Darin bedeuten:

A-Aufgaben / Wegarbeiten

Sie sind dringend und wichtig. Der anstehende Kundentermin, die Reklamation oder das Gespräch mit der Hausbank. Eben die Aufgaben die Sie selbst, sofort und mit höchster Konzentration erledigen sollten.

B-Aufgaben / Wegschieben

Die Verführung ist groß gerade die Aufgaben, die für Qualität sorgen, immer wieder hinauszuschieben. Sie sind ja nicht dringlich. Die Suche nach neuen Geschäftsfeldern, die Zielvereinbarung mit den Mitarbeitern, eine Teaminspektion, die Umstellung auf eine neue Technologie und auch Basel II gehören dazu. Irgendwann brennt es dann auf den Nägeln. Plötzlich wird es dringend und es fehlt die Zeit, sich in Ruhe darum zu kümmern. Oder es ist es schon zu spät. Die Lösung: sofort einen festen Termin vereinbaren.

C- Aufgaben / Weggeben

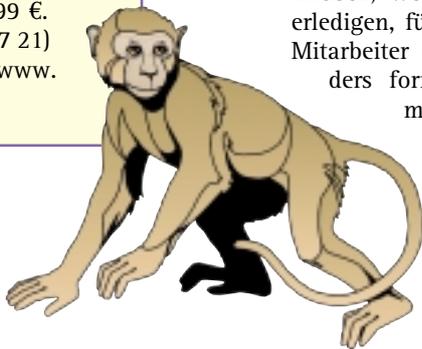
Vieles was dringend ist täuscht auch Wichtigkeit vor. Hier sollten Sie möglichst viel delegieren. Es ist auch eine besondere unternehmerische Qualifikation sich an Spezialisten zu wenden. Das können Mitarbeiter aber auch externe Fachleute sein. Der Ausspruch „Zu den wichtigen Aufgaben (A/B) komme ich fast nie, da mich das Tagesgeschäft aufrißt“ sollte damit Vergangenheit sein.

D-Aufgaben / Weglassen

Diese Aufgaben sind keine Aufgaben. Sie sind reine Zeitverschwendung.

Seminar zur Affenfahndung

Seit April 2002 bieten Ossenkopp & Scherer Abendseminare zum Thema „Halten Sie sich die Affen vom Hals“ an. Veranstaltungsort ist Schweinfurt. SHK-Unternehmer können in Gruppen mit max. fünf Teilnehmer von 17 bis 20 Uhr in Workshopatmosphäre auf „Affenfahndung“ gehen, sich austauschen und konkrete Maßnahmen für das eigene Zeitmanagement bzw. Führungsverhalten formulieren. Kosten pro Teilnehmer: 99 €. Weitere Infos: Tel. (0 97 21) 18 62 12, Internet: www.ossenkopp-scherer.de



Chef, wir haben da ein Problem

Im Buch „Der Minutenmanager und der Klammer-Affe“ (Kenneth Blanchard u. a.) wird das Bild der klammernden Affen auf der Schulter verwendet und ist so Grundlage für das Affenmanagement. In einprägsamer Weise wird beschrieben, wie wichtig es ist, vor allem die Affen loszuwerden, die eigentlich auf unserer Schulter nichts zu suchen haben. Kennen Sie das Phänomen: „Chef, wir haben da ein Problem“? Sie kommen ins Büro, um noch die Unterlagen für einen anstehenden Kundentermin abzuholen. Dort treffen Sie auf Ihren Kundendienstmonteur, der Sie mit den Worten begrüßt: „Oh, gut, daß ich Sie treffe Chef. Haben Sie einen Moment Zeit? Ich habe da ein Problem mit. . .“. Selbstverständlich nehmen Sie sich für Ihren Mitarbeiter Zeit. Probleme sind schließlich ihr Spezialgebiet. Aus einem Moment werden 15 Minuten und Ihr Termin drängt bereits. Ihre Reaktion: „So auf die Schnelle fällt mir auch keine Lösung ein. Wissen Sie was, ich denk mal in Ruhe drüber nach und sage Ihnen dann wieder Bescheid. In Ordnung?“ Was ist

passiert? Ihr Mitarbeiter ist zwar erleichtert, aber jetzt haben Sie den Affen am Hals. Sie sind nun verpflichtet, sich der Sache anzunehmen und müssen auch noch Lösungsvorschläge unterbreiten. Eine klarer Rollentausch ist vollzogen worden, weil Ihr Mitarbeiter nun der Chef ist. Er wird Sie immer wieder an Ihre Aufgabe erinnern, ohne selbst für sein Problem Lösungen vorschlagen zu müssen. Er hat seinen Affen delegiert. Ein Situation, die allzu häufig Realität ist. Lassen Sie deshalb Ihren Mitarbeitern die Verantwortung. Fragen Sie sich einmal kritisch, welche Aufgaben Sie selbst erledigen, für die Sie eigentlich einen Mitarbeiter bezahlen. Oder auch anders formuliert: Was könnte jemand anderer kostengünstiger, schneller oder einfach besser als ich? Selbst wenn Sie als Chef der Marke „Wenn ich es nicht selbst mache. . .“ Schwierigkeiten haben sollten, jemand in Ihrem Unternehmen zu finden, der es besser oder schneller machen kann, sollte es Ihnen gelingen, jemanden zu finden, der es kostengünstiger kann als Sie. Bringen Sie diese Affen dorthin. Oder lassen Sie es erst gar nicht zu, das diese Affen bei Ihnen landen. Folgende Fragen helfen dabei:

- Um welche meiner Aufgaben/Affen könnten sich Mitarbeiter kümmern?
- Welche Fähigkeiten und Informationen brauchen Sie dazu?
- Wo muß ich noch helfen ?
- Wie stelle ich sicher, daß keine Aufgabe/kein Affe unter die Räder kommt?
- Wann werde ich über den Stand der Dinge wieder informiert?

Ziele, lange Leine und Kontrolle

Sie sollten sich bewußt machen, daß Kontrolle auch eine Art ist, Interesse zu zeigen. Insofern muß dies nicht unangenehm für Ihre Mitarbeiter sein. Sie haben es in der Hand, Ihre Entlastung zu einer Motivationsquelle für Ihre Mitarbeiter werden zu lassen. Beispiele für die Einbindung von Mitarbeitern gibt es genügend. Sammeln Sie doch einmal Gelegenheiten, wo Mitarbeiter Verantwortung übernehmen können:

- Warum nicht die Anschaffung bzw. die Auswahl der Kundendienstfahrzeuge den Monteuren überlassen?
 - Muß der Tag der offenen Tür immer unter Regie des Chefs stattfinden?
 - Wer sorgt am besten für eine funktionierende Baustellenorganisation?
 - Wer wählt die Berufskleidung aus?
 - Wie gewinnen wir neue Kunden?
 - Wer kümmert sich um Sauberkeit und die Einhaltung unseres Energiebudgets im Betrieb?
- Sie können die Liste sicher noch weiterführen. Nennen Sie uns Ihre Vorschläge, wie Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen können. Die ersten fünf Einsender erhalten einen kleinen Affen als Dankeschön. Zusammen mit den Mitarbeitern eine Teaminspektion durchführen (siehe bav 1/2001) ist eine sehr gute Möglichkeit, sich selbst zu entlasten und Mitarbeiter in die Verantwortung zu lassen.

Sollten Sie jetzt noch Affen am Hals haben, dann sind es wirklich die, um die Sie sich hingebungsvoll selbst kümmern sollten. So könnten Sie Ihre Zeit konzentriert und konsequent einsetzen zur Zielfindung, für die Pflege strategischer Kooperationen, für die richtigen Personalentscheidungen, für die Förderung Ihrer Mitarbeiter etc.



„Erfolgreicher mit lebendiger und klarer Kommunikation“ ist das Motto von Wolfgang Ossenkopp (Stuttgart, Telefon/Telefax 07 11/ 8 60 19 94 und Johannes Scherer, Schweinfurt, Telefon 0 97 21/18 62-12, Fax -63, Internet: www.ossenkopp-scherer.de). Die beiden ausgebildeten Kommunikationsexperten haben sich speziell auf die Bedürfnisse von SHK-Handwerk und -Fachhandel konzentriert.