

## **Der leere Schreibtisch**

Je umfangreicher die Aufgabe ist und je mehr Mitarbeiter Sie führen, umso mehr Zeit werden Sie vermutlich zur Erfüllung Ihrer Arbeitsaufgabe einsetzen. Jetzt ist es so, dass alle Menschen auf der Welt 24 Stunden pro Tag nutzen können. Während dieser Zeit müssen wir schlafen, essen, arbeiten, lernen, der Verantwortung für die Familie gerecht werden, soziale Kontakte außerhalb der Arbeit pflegen, Sport betreiben usw. Vielleicht haben Sie einmal im Rahmen eines Bewerberauswahlverfahrens eine Aufgabe lösen müssen, bei der Ihnen ein übervoller Schreibtisch zum Sortieren nach Prioritäten hingestellt wurde. Hier mussten Sie dann vermutlich Wichtiges von weniger Wichtigem trennen, einige Aufgaben delegieren und einige nicht. Was muss sofort und persönlich erledigt werden und was kann liegen bleiben und vor allem wie lange?

Das ist in der Übung noch zu bewältigen, doch die Realität ist in fast allen Unternehmen eine ganze Spur härter. Ich bin deswegen froh bereits 1998 das Buch „Wie ein Vogel im Aquarium“ von Daniel Goeudevert, dem ehemaligen Konzernvorstand von VW, gelesen zu haben. In einem Kapitel beschreibt Herr Goeudevert wie er sich in Paris beim Besuch des damaligen Präsidenten von Renault (Pierre Dreyfus) über dessen Schreibtisch wundert.

Sie kennen das ja, auf nicht wenigen Schreibtischen liegt mehr Papier übereinander gestapelt, als nebeneinander ausgebreitet Platz hätte. Ich kenne sogar Schreibtische, hinter denen man sich verstecken könnte ohne sich zu bücken. Der Schreibtisch des Herrn Dreyfus jedenfalls war blank. Keine Papiere lagen auf ihm. Dieser Mann musste aber als Vorstandsvorsitzender eines so großen Konzerns mehr als genug Arbeit haben. Wie also konnte das sein? Daniel Goeudevert beschreibt in seinem Buch wie Herr Dreyfus ihm dies begründete. Zusammengefasst: Kopien für den Chef machen keinen Sinn, da in einer ordentlich geführten Firma alles korrekt archiviert wird, ein gutes Sekretariat organisiert nicht nur den Tagesablauf sondern auch die Ablage. Jedes Blatt Papier wird nur einmal angefasst und sofort eine Entscheidung getroffen. Geht das einmal nicht - und das kommt nur sehr selten vor - gibt es eine klare Wiedervorlage.

Obwohl ich das 1998 gelesen und für gut befunden hatte, widerfuhr mir 2002 folgendes:

Wie in vielen großen Konzernen üblich, musste ich mal wieder von meinem angestammten Büro in ein anderes umziehen. Ich hatte ein Einzelbüro und somit war ich für alle Büromaterialien und Ablagen darin verantwortlich, denn ich hatte diese ja auch angesammelt. Ich nutzte einen Schreibtisch, einen Rollcontainer und zwei Schränke.

Während ich an einem Freitagnachmittag die Umzugskisten packte bemerkte ich, dass ich Ordner anfasste, welche ich monatelang nicht geöffnet hatte. Beim siebten oder achten hielt ich inne und beschloss, den Unsinn zu lassen. Es gab auf dem Flur einen Container zur Aktenvernichtung und ich entsorgte alle Papiere mitsamt Ordner, die ich länger als drei Monate nicht angefasst hatte. Ruck zuck war ein Schrank überflüssig. Mein neues Büro hatte die gleichen Abmessungen wie das alte, doch da ich nun einen Schrank weniger benötigte und auch der nur noch halb voll war, konnte ich den Besprechungstisch praktischer aufstellen und es war insgesamt viel geräumiger und schöner.

Noch ein paar Tage war ich etwas unruhig wenn ich die leere Wand sah, doch bis heute habe ich kein Blatt vermisst. Somit befreite ich mich von all dem Papier um mich herum und fahre damit bis heute ausgezeichnet. Fast alles wird heutzutage zentral abgelegt, ich benötige daher keine persönlichen Kopien. Ich arbeite mit einer Wiedervorlagemappe, die einen Monat umfasst, um die Aufgaben den entsprechenden Tagen zuzuordnen. Ordnung in Haus und Büro bedeutet für mich auch Ordnung im Kopf und das kann ja einem Menschen nicht schaden.

## **E-Mail Terror**

Wie so oft im Leben steckt der Teufel im Detail. Die E-Mail hielt mit großen Schritten Einzug in mein Berufsleben und was ich mit meinen Schränken und Ordnern hinbekommen hatte wurde nun durch die Hintertür alles digital auf meinen PC (heute auch unterwegs auf den BlackBerry® oder andere Smartphones) gepusht. Vielleicht gibt es ja doch eine höhere Instanz, die auf uns Menschen aufpasst. Falls es nicht der liebe Gott war, so war es aber sicher die IT- Abteilung unserer Firma die mir hier half. Mein PC stürzte vollständig ab und alle E-Mails, die ich so schön ordentlich archiviert und sortiert hatte, wurden gelöscht. Es waren auch ca. zwei Dutzend noch unbearbeitete dabei. Ich mag es nicht, wenn ich angesprochen oder angeschrieben werde und nicht antworte. Ich bin in der Regel sehr zuverlässig und fand das deswegen sehr unbefriedigend. Doch dieses Ereignis war für meine Arbeitsstruktur genauso wichtig wie das Entrümpeln der Ordner zuvor.

Niemand beschwerte sich bei mir. Vielleicht zwei Kollegen fragten, warum ich nicht geantwortet hatte und wir konnten die Punkte direkt am Telefon klären. Keine der archivierten E-Mails hatte ich je wieder gesucht und falls es doch einmal der Fall war, gab es dutzende Kopien davon auf den Rechnern der Kolleginnen und Kollegen (cc. ist dann manchmal doch etwas Feines).

Wenn Sie also als Führungskraft Ihre Zeit sinnvoll und effektiv nutzen wollen und in der Regel müssen Sie das, dann empfehle ich folgendes:

- Fassen Sie jedes Blatt Papier nur einmal an und treffen Sie sofort Ihre Entscheidung darüber was zu tun ist (delegieren geht auch).
- Schreiben Sie nur Anweisungen an Ihre Mitarbeiter, wenn Sie auch bereit sind, diese zu kontrollieren und die Zeit dazu haben die Antworten zu lesen.
- Lesen Sie jede E-Mail nur einmal und bearbeiten Sie diese dann sofort (delegieren geht auch).
- Löschen Sie diese E-Mail.
- Richten Sie eine automatische Weiterleitung für alle eingehenden cc, und bcc, E-Mails in einen separaten Ordner ein und lesen diese nur einmal am Tag.
- Verbieten Sie BCC E-Mails in Ihrer Abteilung und wenn Sie können, in der ganzen Firma. Warum wollen Sie Menschen heimlich darüber informieren was Sie mit einem anderen Menschen vereinbaren?

- Lesen Sie möglichst Ihre E-Mails zu festgelegten Zeiten und maximal zweimal am Tag, so wie Ihre übrige Post, um sich nicht ständig ablenken zu lassen.
- Schalten Sie alle Signaltöne am PC und BlackBerry® die beim Eintreffen einer neuen Nachricht erklingen aus. Das stört nur und ist unhöflich, wenn Sie gerade mit jemandem sprechen.
- Verplanen Sie maximal 60% der Arbeitszeit des Tages, 40% benötigen Sie für Unerwartetes. Das geht am besten wenn Sie oder Ihr Assistent im Kalender feste Blöcke eintragen.

Wenn Sie das schaffen, ist schon sehr viel gewonnen. Sie werden Ihre Arbeitstage etwas gelassener angehen können, weil Sie nicht ununterbrochen dem Druck des „Antworten müssen“ unterliegen. Sie werden nicht durch Unmengen von Unterlagen auf Ihrem Schreibtisch abgelenkt und Sie werden so oft wie noch nie in Ihrem Berufsleben taggleich mit der Arbeit fertig sein. Nicht immer, aber immer öfter. Es ist nicht das Ziel an jedem Tag alle Aufgaben zu erledigen die anfallen, doch es ist meiner Auffassung nach auch das Ziel einer Führungskraft seinen Mitarbeitern die Struktur vorzugeben, nach der gearbeitet wird und wenn es schon beim Chef damit hakt.....

## **2. Drei Tugenden**

### **Disziplin**

In den Jahren vom fünften bis zum neunten Schuljahr war ich notentechnisch gesehen ein mittelmäßiger Schüler. In der Berufsschule hatte ich in keinem der drei Jahre einen Notendurchschnitt der schlechter lag als 1,8. Der Unterschied zu den Jahren davor lag darin, dass ich erkannt hatte, auch wenn man keine Lust hat den gerade vermittelten Inhalt aufzunehmen, so ist es doch besser, zusätzlich zur körperlichen Anwesenheit auch geistig dabei zu sein, anstatt zu Hause mühsam alles nachzulernen. Das Nachlernen fällt nämlich häufig wegen schönem Wetter aus, manchmal auch wegen schlechtem.

Ich beschloss also, wenn ich mich zukünftig entscheide, meine wertvolle Lebenszeit in einem Klassen- oder Seminarraum zu verbringen, zu 100% konzentriert bei der Sache zu sein und aktiv mitzuarbeiten. Das half mir sehr, denn zu meiner Überraschung bearbeitete ich danach nahezu nichts mehr zu Hause und bestand alle Prüfungen. Auf einmal war ich in der Lage anderen Mitschülern, später auch Mitstudenten etwas zu erklären. Ein tolles und für mich neues Gefühl.

Konsequenterweise reduzierte ich während meines Abendstudiums die Teilnahme an Vorlesungen, die nicht prüfungsrelevant waren und nahm jede angebotene Prüfung wahr. Das Gute daran war, dass ich zum fünften Abendschulsemester alle zur Diplomprüfung notwendigen Vorprüfungen abgelegt hatte und die letzten drei Semester bezogen auf die Klausurtermine relativ „locker“ angehen konnte. Das half mir, mich auf meinen Beruf zu konzentrieren.

Im Unternehmen verfare ich ähnlich. An allgemeinen Meetings die meiner Abteilung nichts bringen und zu denen ich auch für andere nichts aktiv beisteuern kann, nehme ich möglichst nicht teil. Ich trenne während der Arbeitszeit konsequent Arbeit und Freizeit (kein ebay, keine privaten Telefonate, keine Einkäufe wenn ich zwischen zwei Kundenterminen am Supermarkt vorbeikomme und es doch gerade so praktisch wäre...). Wie immer im Leben gibt es natürlich Ausnahmen, doch diese sind sehr selten. Sehr hilfreich waren mir auch die Trainings und Seminare, die ich in meinem Berufsleben genossen habe. Von einem Training kann man auch als Profi oft einiges für sich umsetzen. Das ein Trainer einem nur neues und sinnvolles vermittelt, kommt wohl nur bei Berufsanfängern oder wenn man sich noch nie mit dem Thema auseinandergesetzt hat vor. Wichtig ist, trotzdem die gesamte Dauer des Trainings voll bei der Sache zu bleiben und nicht jede Kaffeepause zum telefonieren und E-Mail checken zu nutzen.



Wenn Sie das nicht können, empfehle ich Ihnen lieber gar nicht erst an einem solchen Training teilzunehmen. Der Unternehmer Reinhold Würth, in dessen Konzern ich verkaufen lernte, gab zahlreiche Beispiele für das erfolgreiche Verkaufen im Außendienst. Eines ist mir bis heute in Erinnerung: „Tanken Sie immer abends wenn Sie nach Hause fahren.“ Er hatte sich wohl ausgerechnet was es kostet, wenn 1300 Außendienstverkäufer während der verkaufsaktivsten Zeit am Vormittag zehn Minuten an den Tankstellen Deutschlands verbringen. Mein persönlicher Punkt hierzu ist ein anderer.

Ich fahre viel mit dem Auto und da empfinde ich es als angenehm, mich tagsüber nicht damit zu beschäftigen, wo jetzt gerade in der fremden Stadt die nächste Tankstelle ist, die meine Tankkarte annimmt. Wenn Sie weniger fahren, betanken Sie eben an jedem Samstag Ihr Auto, selbst wenn der Tank noch halb voll ist. Das liest sich jetzt vielleicht kleinkariert, doch überdenken Sie einmal Ihren individuellen Tagesablauf ganz genau auf wiederkehrende Abläufe auch im Büroalltag. Durch die Fokussierung auf das, was Sie gerade tun, arbeiten Sie effizienter und bewusster, als wenn Sie gedanklich immer schon einen Schritt weiter sind oder nebenher noch etwas anderes tun (lesen, E-Mails schreiben, telefonieren...). Das kommt dann auch Ihrer Freizeit zu Gute, denn wenn Sie zu Hause sind, ist nicht nur Ihr Körper dort.

Larry Winget schreibt darüber in einem seiner Bücher<sup>1</sup> in typischer amerikanischer Weise, dass wir uns darauf konzentrieren sollen, wofür wir bezahlt werden. Er stellt seine Sicht auf die Arbeitswelt sehr provokant dar und fordert auf, immer klar, direkt und unmittelbar zu handeln. Im Prinzip ist es immer das Gleiche. Das was ich bisher geschrieben habe und auf den folgenden Seiten noch darstellen werde und das was in fast allen Büchern die ich im Anhang nenne steht, läuft auf eins hinaus:

Die Konzentration auf das, was Sie gerade tun ist der wesentliche Erfolgsbaustein.

---

<sup>1</sup> Mach Deinen Job, Börsenmedien AG, 2007

## **Pünktlichkeit**

*Unpünktlichkeit verhindert den positiven Einstieg  
in das Gespräch*

Kennen Sie das? Sie haben mit Ihren Mitarbeitern einen Besprechungstermin vereinbart und zum vereinbarten Zeitpunkt fehlen noch einige. In der Regel kommen immer die gleichen Personen zu spät. Was tun Sie jetzt? Sie haben Verständnis, denn einen Stau auf der Autobahn kann der Mitarbeiter ja nicht vorhersehen? Die unmittelbar vorangehende Besprechung war noch nicht beendet? Es ist gar nicht der Besprechungsraum wie beim letzten mal und der Mitarbeiter war im falschen Haus? Sie können für diese und 1000 weitere Ausreden Verständnis aufbringen. Die Frage, die sich mir stellt, ist die nach den Kosten für Ihr Unternehmen, wenn Besprechungen länger andauern als geplant (Sie fangen ja später an, weil Sie auf die Nachzügler warten oder müssen einiges wiederholen).

Es geht hierbei nicht um Verspätungen im Minutenbereich oder Versäumnisse einzelner. Ich schreibe hier von Verspätungen die sich im >10 Minuten Bereich bewegen und das regelmäßig. Wenn Sie eine solche Situation antreffen, so prüfen Sie kritisch woran es liegt.

Fragen Sie sich:

- Lade ich verbindlich und mittels einer Agenda ein, so dass jeder Teilnehmer die Wichtigkeit der Besprechung im Vorfeld erkennen kann?
- Gebe ich den Besprechungsort eindeutig in der Einladung an?
- Ist der Besprechungsraum immer mindestens zehn Minuten vorher frei (Bewirtung, Belüftung, ggf. Unterlagen im Vorfeld an die Plätze legen...). Wenn Ihre Mitarbeiter feststellen, dass zu Beginn immer erst einige Minuten umgebaut und aufgeräumt wird, macht es für sie keinen Sinn, pünktlich zu sein.

Wenn diese Punkte nicht erfüllt sind, so liegt die Schuld für den unplanmäßigen Ablauf des Treffens bei Ihnen. Gehen Sie als Führungskraft mit gutem Beispiel voran. Planen Sie Ihre Arbeitstage mit entsprechenden Zeitfenstern. Vereinbaren Sie keine unmittelbaren Anschlussbesprechungen, denn das klappt zeitlich in den seltensten Fällen. Manchmal erfordert es die Situation, dass Sie sich länger und detaillierter in die Gespräche vertiefen, als es ursprünglich vorgesehen war. Wenn dies fruchtbar ist und ein gutes Ergebnis hervorbringt macht es ja auch Sinn. Keinen Sinn macht es jedoch, deswegen andere warten zu lassen. Die anderen (Ihre Mitarbeiter und Kollegen) sollen ja effizient und zielgerichtet arbeiten.

Konkret bedeutet das: Sie halten Ihre Mitarbeiter von der Arbeit ab, wenn diese auf Sie warten. Gehen Sie also immer mit gutem Beispiel voran und seien Sie zu allen Besprechungen pünktlich. Pünktlich bedeutet, dass Sie zu den ersten 30% der Teilnehmer gehören, die am Besprechungsort erscheinen. Dies gilt auch für Besprechungen an denen Sie als Gast teilnehmen. Wenn Sie dies tun, werden Ihre Mitarbeiter dies wahrnehmen, ohne dass Sie darüber sprechen müssen und in der Regel auch pünktlich und gut vorbereitet erscheinen. Wenn nicht, sprechen Sie dies unter vier Augen an.

Es gibt Führungskräfte welche die Einstellung in sich tragen:

*„Jeder, der nach mir zum Termin kommt,  
ist zu spät“*

und sich so rechtfertigen, selbst in schönster Regelmäßigkeit zu spät zu erscheinen. Bei manchen Menschen ist es auch eine Methode, um sich wichtig zu machen. Wir sind jedoch keine Popstars, die durch Publicity Geld verdienen, sondern Führungskräfte mit Vorbildcharakter und wir verantworten Ergebnisse für die Unternehmen, die uns angestellt haben. Deswegen überlassen Sie solche Allüren bitte den wenigen Prominenten, die sich so verhalten.

## **Zuhören**

Zuhören ist gar nicht so einfach. Nach dem halben Satz wissen Sie schon was Ihr Mitarbeiter Ihnen sagen will und Sie vervollständigen diesen deswegen? Sie kennen das Thema schon lange und sind deswegen gelangweilt? Nun, ich denke, es ist schon ein Akt der Höflichkeit, den Menschen, die mit Ihnen reden zuzuhören. Wenn Sie das nicht wollen, können Sie ja rechtzeitig Stopp sagen und sich höflich aber bestimmt aus der Affäre ziehen. Wenn Sie sich jedoch dafür entscheiden zuzuhören, so tun Sie gut daran, dies nicht nur durch körperliche Anwesenheit zu simulieren. Konzentrieren Sie sich auf Ihr Gegenüber und lesen bzw. schreiben Sie nicht parallel. Sie werden erkennen, wie Sachverhalte teilweise mit einem Mal in einem anderen Licht erscheinen, die Anerkennung Ihrer Mitarbeiter Ihnen gegenüber steigt und die Gespräche konzentrierter und in der Regel auf den Punkt gebracht geführt werden können.

Oft sind solche Gespräche auch effizienter, weil kürzer und verbindlicher. Also nicht nur um die Sachverhalte zu verstehen, sondern vielmehr um das zwischenmenschliche Miteinander zu verbessern ist es sinnvoll in Vier Augen-Gesprächen, als auch in größeren Gruppen hellwach zu sein. Werden Sie zu Gesprächen eingeladen, halten Sie diese Termine so kurz wie möglich. 30 Minuten sollten reichen, eine Stunde oder länger über ein Thema zu reden fällt den wenigsten Menschen leicht.

Oft driftet man ab und verliert den Faden. Bei Team-Meetings planen Sie entsprechende Pausen ein, in denen sich alle erheben und am besten die Fenster geöffnet werden. So schaffen Sie eine gute Atmosphäre für alle und es wird auch den anderen leichter fallen, Ihnen zuzuhören.