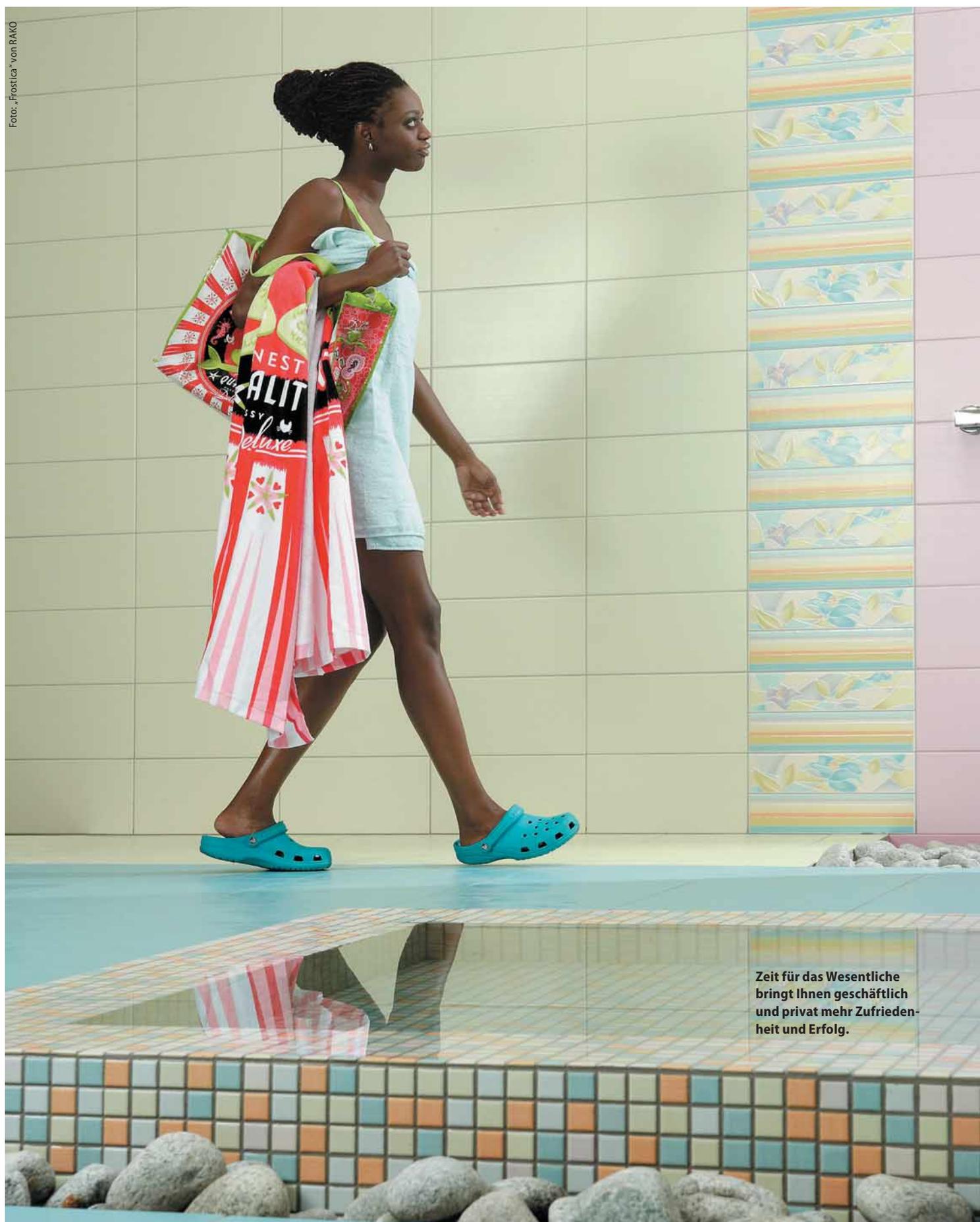


Foto: „Frostica“ von RAKO



Zeit für das Wesentliche
bringt Ihnen geschäftlich
und privat mehr Zufrieden-
heit und Erfolg.



GEWINNEN SIE ZEIT FÜR DAS WESENTLICHE

Zeitmanagement ♦ Das Tagesgeschäft frisst Sie auf? Sie haben keine Zeit, sich um das Wesentliche zu kümmern? Ihre Kunden bleiben auch gelegentlich auf der Strecke, von Ihren eigenen Bedürfnissen ganz zu schweigen? Das kann man ändern. ♦ **Marc Sobolewski**

Normal ist das nicht. Das liegt vor allem an Ihnen. Ob Sie Zeit zur Verfügung haben, um sich um die wichtigen Dinge zu kümmern, entscheidet sich jeden Tag aufs Neue. 1.440 Minuten gilt es täglich zu verteilen – immer wieder: auf das Tagesgeschäft, auf die Kundengespräche, auf Mitarbeiterbesprechungen. Auf Vorhersehbares, Planbares und auf die alltäglichen kleinen „Katastrophen“, mit denen niemand rechnen kann.

Hinzu kommen die häufigen Verhandlungen mit den Vertretern der Industrie und natürlich Ihre eigenen Belange. Familie, Freunde und Kinder melden ebenfalls Bedürfnisse an. Ihre Tätigkeit ist anspruchsvoll. Ohne gezielte und gute Vorbereitung läuft gar nichts.

Sie denken vermutlich: „Genau, der weiß, wovon er schreibt. Auch so ein Leidgeprüfter, der bei den eigenen Belangen zurückstecken muss, damit es einigermaßen klappt.“

Stress? – Das entscheiden Sie

Weit gefehlt. Ich halte es wie mein Nachbar. Der hat einmal zu mir gesagt: „Wenn die Leute ständig hetzen und keine Zeit für die wichtigen Dinge haben, dann liegt das daran, dass sie die falschen Ziele haben.“

Er weiß, dass er mit solchen Aussagen provoziert. Und dann hat er nachgelegt. „Zeitmanagement ist und bleibt nun mal Zielmanagement. Das ganze Gerede von Stress ist doch nur vorgeschoben. In Wirklichkeit hat es jeder letztendlich selbst in der Hand – bis auf wenige Ausnahmen.“ Der hat gut reden? Weit gefehlt. Mein Nachbar – nennen wir ihn der Einfach-

heit halber Matthias – leitet die Verkaufsniederlassung eines Küchenherstellers. Matthias hat das Verkaufen von der Pike auf gelernt. Mittlerweile ist er Ansprechpartner für 43 Mitarbeiter, seine Hauptlieferanten, die Großkunden, eigentlich für alle.

Und doch nimmt er sich auch immer wieder die Zeit, um Kunden zu beraten. Wer das Geschäft kennt, der weiß, dass so ein Küchenkauf und eine gute Erstberatung locker `mal drei Stunden dauern können. Als Profi kann Matthias ganz genau einschätzen, auf was er sich da einlässt. Von den vielen kleinen Dingen ganz zu schweigen, die er weder vorausplanen noch auf andere abwälzen kann. Die macht er quasi nebenher. Von ihm kann man wirklich lernen. Was macht er anders?

Schmeißen Sie Zeitdiebe ´raus

Matthias hat sich hohe Ziele gesetzt. In zwei Jahren will er in der Geschäftsführung für den gesamten deutschsprachigen Markt verantwortlich sein. Darum hat er konsequent Zeitdiebe eliminiert. Das funktioniert ganz einfach. Denn die oben erwähnten 1.440 Minuten werden nun `mal nicht mehr, so viel wir uns auch bemühen würden.

Also heißt die Devise, damit gut umzugehen und so wenig wie möglich zu verschwenden. Was sind nun Zeitdiebe und warum sollten wir sie kennen? Zeitdiebe verstecken sich zum Beispiel hinter unangekündigten Besuchern, die schnell den gesamten Terminplan über den Haufen schmeißen können, hinter Meetings, in denen manche Teilnehmer nicht vorbe-

reitet sind oder nicht auf den Punkt kommen. Zeitdiebe können auch Lieferanten sein, die schlecht vorbereitet sind oder einfach Angebote machen, von denen sie eigentlich wissen sollten, dass sie keinen Nutzen bringen.

Da kann man nichts machen? – Kann mal wohl. Am ehesten ist Zeitdieben beizukommen, auf die man selbst Einfluss nehmen kann. Zum Beispiel eigene Unorganisiertheit, die letztendlich Zeit kostet, weil beispielsweise nicht alle Informationen oder Daten verfügbar sind.

Matthias hat unter anderem eingeführt, dass seine Mitarbeiter zwar stets mit ihren Fragen und Problemen zu ihm kommen können, doch auch immer Vorschläge mit-

Autor Marc Sobolewski

ist spezialisiert auf lösungsorientierte Marketing- und Vertriebsstrategien und deren Umsetzung. Er kann dabei auf über 20 Jahre Managementenerfahrung in leitenden Positionen im Marketing und im Vertrieb aufbauen. Vor der Gründung von m2s marketing to sales 2002 arbeitete er unter anderem als Geschäftsleiter Marketing und Vertrieb im Konsumgüterbereich und als Verkaufsleiter bei einem Fliesenhersteller. Marc Sobolewski hat BWL und VWL studiert und hat einen Abschluss als Diplom-Kaufmann der Universität Köln.

Sie erreichen Marc Sobolewski unter der Telefonnummer 069/59797558, per E-Mail unter m.sobolewski@m-2-s.de

Homepage: www.m-2-s.de





CHECKLISTE

Das sind Zeitdiebe

- Hang zum eigenen Perfektionismus, zum „Selbermachen“
- zu viele wichtige A-Aufgaben
- ständige Arbeitsunterbrechungen
- ungenaue Vorgaben an Mitarbeiter und Kollegen
- Aufschieben von (unangenehmen) Entscheidungen
- Hang zu angenehmen Aufgaben
- unkonzentriertes Arbeiten
- Angst vor dem Neinsagen
- unvorbereitete Aktivitäten, unvollständige Arbeitsunterlagen, Suche nach Dokumenten, schlechte Selbstorganisation
- Informationsflut
- Schlechte Meetingkultur: keine Agenda, keine Vorbereitung durch Teilnehmer, Schwafeln und ausschweifende Beiträge, Vertagung ohne Ergebnisse, kein Ergebnisprotokoll mit klarer Beschreibung der vereinbarten Aktivitäten und Verantwortlichkeiten
- vollständige Verplanung des Tages ohne Zeitpuffer für Unvorhersehbares

bringen, wie diese Schwierigkeiten gelöst werden können. Die Terminabstimmung koordiniert seine Sekretärin für ihn. Wer sich nicht daran hält, den schickt er konsequent wieder weg. Seine Mitarbeiter dürfen dann wieder kommen, wenn sie fundierte Vorschläge zur Lösungsfindung mitbringen können.

Das war am Anfang für einige gewöhnungsbedürftig und hat bei dem Einen oder Anderen Zeit gedauert, doch mittlerweile klappt das ganz ordentlich. Es kommt auch gut bei seinen Mitarbeitern an. Diese fühlen sich in Entscheidungen eingebunden und wissen eh meist ganz genau, wie die beste Lösung aussieht. Oft entwickeln sich die endgültigen Lösungen dann aus der Diskussion, die inhaltlich zu ganz anderen Ergebnissen führt, weil viel mehr vorgedacht und durchdacht ist.

Gleiche Aufgaben zusammenfassen

Wichtige Gespräche und Aufgaben führt er meist an einem Block hintereinander. Seine beste Zeit dafür ist frühmorgens. Das entspräche seinem Biorhythmus, sagte er einmal. Blockbildung von Aufgaben hat er dies genannt. Ich weiß, was er damit meint. Gleiche Tätigkeiten wie Mails zu beantworten werden zusammengefasst.

Erstens vermeidet er so ständige Unterbrechungen und kann sich auch `mal durchgehend anderen Aufgaben in Ruhe widmen, ohne stets durch eigene Telefonanrufe zu unterbrechen. Zweitens passt er die Schwierigkeit seiner Aufgaben an seine Tagesform an. Das klappt zwar nicht immer, ist aber im Ergebnis viel erfolgreicher.

Für die wichtigen Dinge ist täglich eine Stunde reserviert. In dieser Zeit beantwortet er keine Mails oder plant keine Termine mit Besuchern. Die Zeit widmet er den wirklich wichtigen Angelegenheiten in seinem Verantwortungsbereich. Wichtigen Mitarbeitergesprächen, Budget- oder Kostenplanungen, Überlegungen, wie die Topkunden noch dauerhafter an seine Niederlassung gebunden werden können. Zusammenfassend all jenen Zielen und Aufgaben, denen er die oberste A-Priorität eingeräumt hat. Sie sind so wichtig, dass sie sofort erledigt werden müssen.

Selbstverständlich gibt es weitere Ziele und Aufgaben. Was auf Termin liegt, wie Vorbereitungen auf Kundengespräche, wichtige Termine oder die Erstellung der Monatsberichte für die Geschäftsführung läuft bei ihm unter B-Priorität. Sie sind wichtig, doch mit Vorlauf planbar und somit termingerecht beherrschbar. Da brennt nichts an.



- 1 Für Kunden, die ihr Bad so hochwertig ausstatten möchten wie dieses, müssen Sie etliche Zeitpuffer einplanen.
- 2 Wer für die Ausstattung und Dekoration der Badkojen zuständig ist, der sollte sich regelmäßig Zeit dafür blockieren.
- 3 Das Bad öffnet sich dem privaten Wohnen: Ein Thema, das dem Handel viele neue Aufgaben bringt und das zur Projektarbeit für einen Mitarbeiter oder ein Team geeignet ist.
- 4 Wenn ein Mitarbeiter der Ausstellung das Thema Küchenausstattungen im Griff hat, kann das auf Dauer eine Menge Zeit sparen.

Foto: „Puro“ von Kaldeveit

Foto: „Früchte“ von Boizenburg

Und für den Fall, dass es dann doch tatsächlich einmal schneller fertig sein muss, dann hilft der eingeplante Zeitpuffer. Matthias legt solche B-Prioritäten nie auf den letzten Moment. Zeitpuffer für genau diese Fälle, in denen es doch plötzlich schneller gehen soll, oder noch mal alles extra nachgelegt werden muss, haben ihn mehr als einmal „gerettet“, wie er sagt. Auch verplant er nur einen bestimmten Anteil seiner Tageszeit. Er weiß, dass trotz bester Vorausplanung so einiges nicht vorhersehbar ist. 30 bis 40 Prozent seiner „Arbeitszeitminuten“ bleiben so variabel für Aufgaben einsetzbar.

Projekte konsequent delegieren

Alle anderen Ziele oder Tätigkeiten, die Matthias nicht selbst machen muss, laufen bei ihm unter C-Priorität.

Er übergibt sie konsequent an diejenigen Mitarbeiter, die sie besser abwickeln können oder in deren Aufgabengebiet sie fallen. Er übergibt konsequent auch Aufgaben oder Teilaufgaben, die als Projekte oder Teilprojekte delegierbar sind. So trainiert er seine Mitarbeiter und ermöglicht ihnen den Blick über den „Tellerrand“. Matthias ist schon klar, dass er gute Mitarbeiter hat, und somit einen Vorteil nutzen kann gegenüber anderen, die bisher noch immer glauben, sie seien unverzichtbar

oder könnten alles besser, weil schließlich sie die Chefposition innehaben. Das führt dazu, dass irgendwann Mitarbeiter nicht mehr versuchen, sich selbst einzubringen und an Lösungsvorschlägen arbeiten, weil es nicht entsprechend honoriert wird. Loslassen können setzt Vertrauen voraus. Vielleicht sollte es richtigerweise heißen: Loslassen können heißt vertrauen können. Das ist am Anfang schwer für die

allermeisten. Erinnern Sie sich an den Titel dieses Beitrags? – Zeit haben für das Wesentliche. Das ist so verlockend, dass es jetzt nur heißen kann: Los geht's. Einen Versuch ist es allemal wert. Viel Erfolg! ♦

**Schlagwort für das CARO-Online-Archiv
Zeitmanagement**

CARO-TIPP

Eigenorganisation ist das A und O

- **Konzentriertes Arbeiten:**
So schön die so genannte „Open-Door-Policy“ auch ist: Sie lädt gerade zum Schwätzchen halten ein. Führen Sie stundenweise eine geschlossene Tür ein. Erziehen Sie Ihre Kollegen und Mitarbeiter dazu, Ihr konzentriertes Arbeiten in diesen Zeiten besonders zu respektieren. Störungen sind nur in besonders wichtigen Fällen erlaubt.
- **Umgang mit Mails:**
Unterbrechen Sie nicht ständig Ihre Arbeiten, wenn eine neue Mail in Ihrem Postfach ankommt. Schalten Sie die Benachrichtigung für neue Mails an Ihrem Computer ab. Antworten Sie nur dann, wenn Sie auf der Empfängerliste sind. Überlegen Sie auch genau, wen Sie in Kopie setzen.
- **Lösungen einfordern:**
Fordern Sie Lösungen und Vorschläge Ihrer Mitarbeiter ein. Sagen Sie genau, was Sie von Ihren Mitarbeitern und Kollegen erwarten, wenn Sie Aufgaben und Teilprojekte vergeben. Was erwarten Sie von wem, warum, bis wann, in welcher Qualität und welchem Umfang? Geben Sie konkrete Rückmeldungen zum Arbeitsergebnis. Erläutern Sie so detailliert wie möglich, was Sie erwarten. Fördern Sie eigenständige Lösungsbeiträge.