

Vorwort

Was heißt Lebenserfolg für mich persönlich – welche beruflichen und privaten Ziele möchte ich erreichen und welche Prioritäten werde ich setzen?

Wie gehen wir mit uns selbst und anderen um, um unseren Lebenserfolg zu sichern?

Welche Haltung, welches methodische Handwerkszeug kann dabei helfen?

Welche Schritte werde ich für mich persönlich und für mein privates und berufliches Umfeld definieren und nachhaltig umsetzen?

Es geht darum, Muster zu erkennen und zu reflektieren, Änderungsbedarf herauszuarbeiten und Gutes zu konservieren.

Schrittweise können Sie sich mit Hilfe der dargestellten Methoden in die gewünschte Richtung entwickeln: Wie gehe ich mit Stress und der mir zur Verfügung stehenden Zeit und Energie um?

Dieser Band enthält ein Komprimat von Anregungen für erfolgreiche (Lebens-)Führung. Fragebögen ermöglichen es, die eigene Einstellung zur Arbeit und zum Umgang mit Zeit, Energie und Stress zu reflektieren; Ziele zu klären und auf Basis des Resilienzprofils zu überlegen, wie die Resilienz gestärkt werden kann. Gerne stellen wir Ihnen die Fragebögen, Checklisten und das Resilienzprofil auf Anfrage als pdf zur Verfügung.

Stress, Lebenszufriedenheit und Gesundheit hängen nachweislich zusammen. Also: Es lohnt sich an einer Verbesserung zu arbeiten! Nutzen Sie dazu auch die anderen Arbeitshefte dieser Reihe.

Zum Schluss noch eine Anmerkung: Wegen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern im Buch meist die männliche Form verwendet. Die verkürzte Sprachform hat allein redaktionelle Gründe – selbstverständlich sind alle geschlechtlichen Identitäten gemeint und mögen sich bitte angesprochen fühlen.

Antje und Rainer W. Stroebe

München/Wörthsee, im Frühjahr 2025

1 Grundeinstellung zum Energie-, Zeit- und Stressmanagement

»Eure Kinder rufen laut, eure Zeit wird euch geklaut.

Warum habt ihr keine Zeit?«

»Zeit ist Leben, und das Leben wohnt im Herzen«

(Michael Ende, Momo)

1.1 Wie viel Zeit haben Sie noch? Wie verwenden Sie diese?

Vorweg einige Fragen, die Sie bitte mit »ja« oder »nein« beantworten:

- Ist Ihr Schreibtisch aufgeräumt? (Bei etwa 95 % aller Manager ist er unaufgeräumt)
- Können Sie an Arbeitstagen in Ruhe essen?
- Nehmen Sie Laptop, Smartphone, Arbeitsmaterial mit nach Hause und in den Urlaub?
- Vereinbaren Sie, dass Sie zu Hause/im Urlaub angerufen, angeschrieben werden?
- Wenn Sie verreisen: Reisen Sie überstürzt ab?
- Haben Sie Routinetätigkeiten?

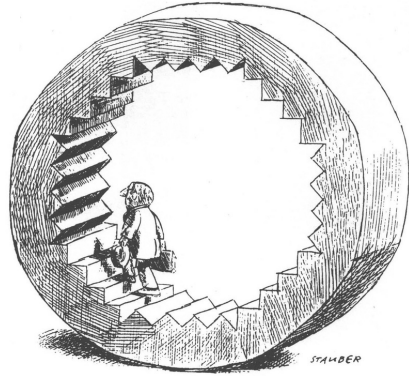
Ihre Antworten auf diese Fragen zeigen Ihnen ansatzweise, ob und wie wichtig es für Sie ist, sich mit Fragen der Arbeitsmethodik und des Energie-, Zeit- und Stressmanagements auseinanderzusetzen.

Die meisten Manager haben nicht professionell gelernt, Mitarbeitende zu führen. Das gleiche trifft für den Umgang mit der Zeit und Energie zu. Dabei gilt: Zeit ist ein unelastisches Kapital. Geld wächst mit der Zeit, aber Zeit nicht durch Geld. Geld lässt sich auf Vorrat anlegen, Zeit nicht.

Fazit: Nichts ist schlimmer als der unbedachte Umgang mit Zeit.

Denn wir schätzen die Zeit erst, wenn uns nicht mehr viel davon geblieben ist. (Leo N. Tolstoi)

»Eins, zwei, drei, im Sauseschritt
läuft die Zeit, wir laufen mit,
schaffen, schuften, werden älter,
träger, müder und auch kälter,
bis auf einmal man erkennt,
dass das Leben geht zu End'.
Viel zu spät begreifen viele
die versäumten Lebensziele:
Freude, Schönheit der Natur,
Gesundheit, Reisen und Kultur.
Darum, Mensch, sei zeitig weise!«
(Wilhelm Busch)



Möchten Sie wissen, über wie viel (Arbeits-)Stunden – effiziente und ineffiziente – Sie bis zu Ihrer Pensionierung noch verfügen? Errechnen Sie es sich mit Hilfe der folgenden Aufstellung (Durchschnittswerte):

Wie viel Zeit habe ich noch?

- Ziehen Sie bitte zunächst vom Beginn Ihres Eintrittsalters in den Ruhestand Ihr jetziges Alter ab.
- Multiplizieren Sie dann bitte Ihre jährlichen Arbeitsstunden mit den verbleibenden Jahren.

Sie überblicken auf diese Weise die Stunden, die Ihnen für Arbeit, Freizeit, Schlafen bis zu Ihrem Ruhestand verbleiben.

Was ist eine meiner Arbeitsstunden wert?

$$\frac{\text{Ihr Monatseinkommen in €}}{200 \text{ Stunden/Monat}} = \dots \text{ € kostet Ihre Arbeitsstunde} \\ \text{(ohne Sozialleistungen und Arbeitsplatzkosten)}$$

Berechnen Sie, was Besprechungen kosten, an denen Sie teilnehmen, zu denen Sie einladen oder die Kosten von Wartezeiten. Dann erhält die Aufforderung im Wartezimmer eines Arztes eine ganz persönliche Bedeutung für Sie: »Kommen Sie nicht zu spät. Damit tun Sie dreien weh – sich selbst, dem nächsten Patienten und mir.«

(R. A. Mackenzie)

Was hängt für Sie vom »Zeit haben« alles ab?

- Kontakte zu anderen Menschen (Manche Menschen benutzen ihre Arbeit allerdings, um intensive menschliche Nähe zu vermeiden),
- Möglichkeit zu Spiel und Sport, zur Entspannung,
- Glück und Gesundheit,
- Erfolg, der Sie wiederum zufrieden machen kann.

Wie steht es nun mit der Zeiteinteilung von Führungskräften?

Eine Antwort lässt sich erschließen mit der Frage:

Wie viel zusätzliche Zeit brauche ich, um all das zu tun, was ich in meiner (Arbeits-)Zeit gerne erreichen und bewirken würde?

Schätzen Sie bitte für sich selbst einen Prozentsatz zwischen 0 und 100. (Gehen Sie bitte von einem neunstündigen Arbeitstag aus.)

Vergleichen Sie Ihre Angaben mit denen von mehr als 500 deutschen Managern aus Führungskräfte-Trainings:

Mehr als zwei Drittel der Führungskräfte geben an, 20 % mehr Zeit zu benötigen. Ein oder zwei zusätzliche Arbeitstage pro Woche könnte also ein Großteil der Manager gut brauchen. Daraus resultieren ständiger Zeitdruck Stress, Anspannung, Überforderung, Wochenend-, Feiertags- und Nacharbeit.

Hier einige Vergleichsdaten aus den USA (A. Mackenzie):

- Einer von 100 Managern hatte genügend Zeit,
- 10 brauchen 10 % mehr Zeit,
- 40 brauchen 25 % mehr Zeit,
- der Rest brauchte 50 % mehr Zeit.

Horst Opaschowski hat eine »Formel« für Arbeit definiert: $0,5 \times 2 \times 3$. Halb so viele Führungskräfte und Mitarbeiter verdienen heute doppelt so viel wie früher, arbeiten aber dreimal so viel dafür.

Jede sinnvolle Arbeitsmethodik wird damit zum Ziel haben, Zeit und Energie effizienter einzusetzen. Mackenzie: »Einige Firmen werden wohl bald wichtige Entscheidungen auf der Basis der Zeitrendite ihrer Manager und Mitarbeitenden treffen.«

Projekte und Besprechungen, die mehr kosten, als das durch sie bewirkte Ergebnis einbringt, fallen dann einer solchen Rendite-Berechnung zum Opfer.

7 Hinweise zur persönlichen Rationalisierung

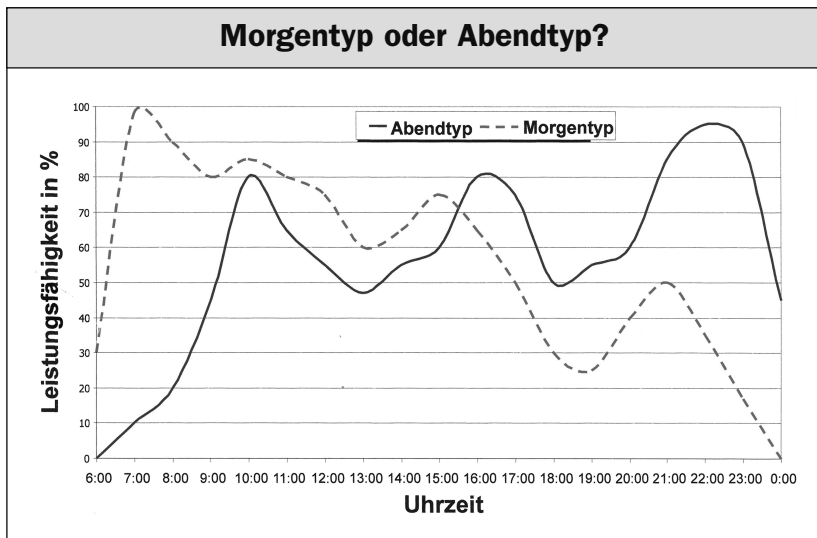
»Wie soll man jemandem ein
Millionenprojekt anvertrauen,
der noch nicht einmal sein eigenes Zeit- und
Energiemanagement beherrscht?«
(nach Lee Iacocca)

7.1 Ihr persönlicher Arbeitsrhythmus

Fragen Sie sich und notieren Sie bitte:

- Zu welchen Tageszeiten habe ich das Gefühl, am meisten leisten zu können?
- Zu welchen Tageszeiten habe ich das Gefühl, am wenigsten leisten zu können?

Vergleichen Sie Ihre Zeiten mit den Forschungsergebnissen des Würzburger Mediziners Jovanic:



Sind Sie ein Morgen- oder ein Abendtyp?

Beim Morgentyp (35 % der Deutschen sind »Abendmuffel«) steigt im Allgemeinen die Wachheit nach dem frühen Aufstehen gegen 7 Uhr morgens sehr rasch an. Nach dem Frühstück ist gegen 8 Uhr ein »maximaler körperlicher Wachheitsgrad und eine optimale Leistungsfähigkeit erreicht«: »Morgenstund' hat Gold im Mund«. Das ist der Zeitraum, in dem die »Lerchen« die »Eulen« durch den Betrieb jagen. Nach 9 Uhr beginnt der Wachheitsgrad leicht abzusinken und erreicht einen Wachheitsknick zwischen 10 und 11 Uhr.

Um 11 Uhr kommt es zu einem erneuten Anstieg der Leistungsfähigkeit. Nach 12 Uhr erfolgt ein zweites Absinken der Leistungskurve, die nach dem Mittagessen um 13 Uhr einen tieferen Stand erreicht als die erste nach 10 Uhr. Nach 15 Uhr steigt die Leistungsfähigkeit leicht an, fällt dann aber gleich wieder ab, um gegen 17 Uhr einen vorläufigen Tiefpunkt zu erreichen. Bis 19 Uhr steigt die Wachheit noch ein letztes Mal an und verringert sich von da ab gleichmäßig bis zum Einschlafen gegen 22 oder 23 Uhr. Wie man sieht: »Vögel, die am Morgen singen, holt am Abend die Katze.«

Der Abendtyp (15 % aller Deutschen sind »Morgenmuffel«, andere haben nur Kreislaufprobleme) erreicht seine optimale Leistungsfähigkeit zwischen 11 und 12, gegen 16 und zwischen 21 und 23 Uhr. Für ihn ist die optimale Einschlafzeit gegen Mitternacht. Für die Eule gilt: »Wer morgens zerknittert aufwacht, hat tagsüber viel Zeit, sich zu entfalten.«

Haben Sie die Zeiten aus dieser Untersuchung mit den Zeiten Ihrer größten und Ihrer geringsten Leistungsfähigkeit verglichen?

- **Sind Sie eine Lerche?** Dann schütteln Sie den Schlaf leicht ab. Für Sie gilt: Wenn Sie sich umdrehen möchten, ist es Zeit aufzustehen. Unmittelbar nach dem Aufstehen haben Sie eine Körpertemperatur, die Sie sofort aktiv macht. Sie sind voller »Guter-Morgen-Gefühle«.
- **Sind Sie eine Eule?** Dann erreichen Sie Ihr volles Aktivitätspotenzial erst am späten Abend. Für Sie trifft zu: »Wem allzu früh der Morgen graut, dem ist der ganze Tag versaut.«

Übrigens:

Ein Zelltest kann zeigen, wer Frühaufsteher oder Langschläfer ist.

»Die Lerchen und die Eulen haben einen unterschiedlichen physiologischen täglichen Rhythmus. In unserer Gesellschaft werden die Eulen bestraft, weil sie morgens selten pünktlich sind« (G. G. Luce).

Was ist die Konsequenz?

Fragen Sie sich, ob Sie Ihre »guten« Zeiten für Ihre wertschöpfenden, kundenorientierten und schwierigsten Ziele einsetzen.

Fangen Sie beispielsweise den Tag mit Kleinigkeiten an, obwohl Sie ein Morgenmensch sind? Lassen Sie sich dazu durch Konventionen verführen? Zum Beispiel die, dass der Arbeitstag mit dem Bearbeiten der Mails zu beginnen habe? Werden Sie sich klar darüber, dass Ihre Absicht, zu den wichtigeren Tätigkeiten erst später überzugehen, häufig scheitert und dass Sie Ihre Schwerpunktziele nicht mehr mit frischer Energie angehen können.

Nehmen Sie sich reichlich – und die richtige – Zeit, um schwierige Probleme zu durchdenken. Schaffen Sie sich »stille Stunden«:

- Schalten Sie Ihr Telefon vorübergehend um.
- Kommen Sie so rechtzeitig ins Büro – oder bleiben Sie so lange –, dass Sie ungestört arbeiten können. Oder gehen Sie in Klausur. Nur eines sollten Sie nicht tun: Sowohl früh kommen als auch lange bleiben. Die negativen Folgen zu langer Arbeitszeit spüren Sie spätestens dann, wenn Sie Fehler, die sich eingeschlichen haben, in zusätzlichen Arbeitsstunden ausmerzen müssen oder wenn Sie erkranken.

Vielleicht beginnen Sie Ihren Arbeitstag auch zu spät, weil Sie zu spät aufstehen. Dies kann durch familiäre Gewohnheiten und offizielle Arbeitszeiten bedingt sein.

Beobachten Sie sich daraufhin und ziehen Sie Konsequenzen:

- Kommen Sie zum Beispiel zu einer Standard-Tageseinteilung.
- Setzen Sie sich selbst Fristen.

Konsequenzen ergeben sich allerdings nicht nur für Ihre Arbeit. Auch das Zusammenleben mit Ihrem Partner, Ihren Kindern und Freunden ist betroffen. Manche Ehe ist schon geschieden worden, weil Mann und Frau sich in Bezug auf ihren Tagerhythmus zu stark unterschieden. (»Wenn sie konnte, konnte er nicht. Wenn er konnte, konnte sie nicht.«) Das Aneinandervorbeileben kann dann vorprogrammiert sein.

Die Süddeutsche Zeitung zitiert eine internationale Studie: Sieben bis acht Stunden Schlaf sind ausreichend. Im Schlaf regeneriert sich das Immunsystem. Wer sechs Stunden oder weniger schläft, stirbt 20 % früher. Dies gilt für Männer. Frauen, die nur sechs Stunden schlafen, sterben 10 % früher. Ein Drittel der Deutschen schläft weniger als sieben Stunden. Sachsen-Anhalt: »Land der Frühaufsteher«

Es kommt auf die Dauer des Mittagsschlafs an, ob er gesund ist oder nicht. Bei Kurzschläfern ist er wahrscheinlich gesund. Ein Mittagsschlaf senkt das Risiko eines Herzinfarkts um bis zu 37 %. Bereits ein 30-minütiges Schläfchen an drei Tagen pro Woche bewirkt wahre Wunder. 16 % der Studienteilnehmer halten regelmäßige Mittagsschlaf.

Herz-Kreislaufpatienten haben mittags ein größeres Schlafbedürfnis.

A. Kramer: »Wenn extreme Chronotypen durch gesellschaftliche Konventionen dazu gezwungen werden, entgegen ihrer inneren Uhr zu leben, kann dies zu psychischen Leiden oder auch Herz-Kreislauf-Erkrankungen führen.« Fazit: Ein permanentes Leben gegen die innere Uhr wirkt sich langfristig schädlich aus.

Der eine schläft zu wenig, der andere zu viel oder zur falschen Zeit. Wie steht es mit Ihnen?

7.2 Schreibtischarbeit

Motto: *»Ich bin Delphin – kein Dinosaurier!
Ich arbeite smarter statt harder.«*

Hier nun Hinweise für eine rationelle Arbeit am realen oder virtuellen Schreibtisch:

- Lassen Sie Ihren Arbeitsplatz organisieren. Fragen Sie dazu die Fachleute.
- Räumen Sie einmal gründlich und mutig auf. Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern, dass sie das Gleiche tun. Proklamieren Sie einen »Tag des Ausmistens«: Damit entlasten Sie sich und Ihre Mitarbeiter von Unnötigem und Überholtem. Außerdem machen Sie Unerledigtes sichtbar. (Der Prozentsatz der Dateien, die man wahrscheinlich nie mehr benötigt, wird auf 80–90 % geschätzt.)
- Kämpfen Sie mit Ihren Mitarbeitern ständig dagegen an, zu viel in die Ablage aufzunehmen. Dokumentationen über laufende Vorgänge sollten die Korrespondenz von höchstens einem Jahr enthalten. Ihr (elektronischer) Papierkorb ist ein nicht zu unterschätzender Mitarbeiter!
- Produzieren Sie wenig Papier. Dann muss auch wenig abgelegt werden. Und vermeiden Sie drei Arten von E-Mails: