

Kapitel 4
„Effektive Zusammenarbeit“
(aus dem Buch Zeitintelligenz)

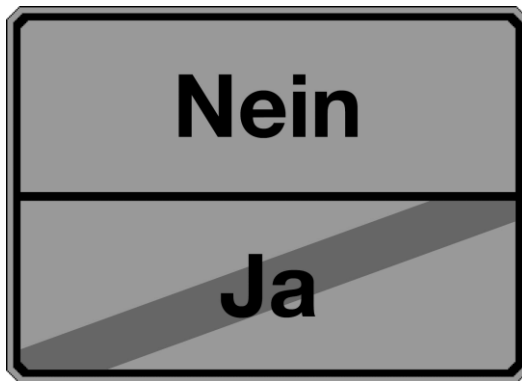


4 - Effektivere Zusammenarbeit

Das wichtigste Wort im Zeitmanagement

„Wenn ich ‚Ja‘ sage, meine ich ‚Nein‘ auf eine nette Weise.“

Was ist das wichtigste Wort im Zeitmanagement? Das wichtigste Wort im Zeitmanagement ist ein kurzes Wort und es startet genauso wie es endet. Sie können es sich sicherlich denken: Es ist das Wort „Nein“. Natürlich geht es nicht darum, dass wir ab sofort immer zu allem kategorisch „Nein“ sagen. Aber es geht darum, „Nein“ zu sagen, wenn wir „Nein“ meinen oder es schlichtweg angebracht ist.



Eine Perspektive, die vielen Seminarteilnehmern, die sich mit dem Thema „Nein sagen“ schwertun, oft hilft: Machen Sie sich bewusst, dass Sie jedes Mal, wenn Sie „Ja“ sagen, damit auch gleichzeitig „Nein“ zu etwas anderem sagen. Umgekehrt gilt: Jedes Mal, wenn Sie

„Nein“ sagen, gewinnen Sie damit auch ein „Ja“ zu etwas anderem. Es ist also gar nicht so sehr die Frage, ob Sie „Ja“ oder „Nein“ sagen, sondern eher die Frage: Wie verteilen Sie die mögliche Anzahl von „Jas“ und wie verteilen Sie die notwendige Anzahl von „Neins“? Allein dieser Perspektivenwechsel hilft oft.

Auch Wörter wie „Bitte“ und „Danke“ sollen an manchen Stellen schon Zeit gespart (und Beziehungen verbessert) haben.

Zusagen-Management

„Wir hatten heute im Büro einen Geburtstag. Mein Wunsch, einen neuen Stuhl zu bekommen, ist heute ein Jahr alt.“



Viele Menschen bringen sich selbst (gut gemeint und meistens unbewusst) dadurch in Bedrängnis, dass sie ihre Zusagen nicht oder nicht gut im Griff haben. Das ist menschlich. Warum? Wir wollen helfen und serviceorientiert sein, gegenüber unseren internen und externen Kunden.

Ein klassisches Beispiel: Angenommen, es ist 14 Uhr und Ihr direkter Vorgesetzter kommt herein. Sie und Ihr Chef sind sich einig, dass alles andere stehen und liegen zu bleiben hat und Sie sich sofort um das neue, unerwartete „Thema X“ kümmern. Angenommen, Sie gehen von einer Bearbeitungsdauer von zwei Stunden aus. Was sagen die meisten Menschen in einer solchen Situation zu? Einfache Rechnung: 14 Uhr plus zwei Stunden. Also 16 Uhr. Manch einer plant noch einen Mini-Puffer von 30 Minuten ein. Theoretisch ist alles bestens. Sie und ich wissen: Die Realität sieht anders aus. Wie sieht die durchschnittliche Relation zwischen der geplanten Dauer und der tatsächlichen Dauer aus? In etwa „1 zu 2“. Im Schnitt brauchen Menschen, die von zwei Stunden ausgehen im Endeffekt vier Stunden. Natürlich gibt es Menschen mit anderen Relationen, bspw. 1 zu 1,5 oder 1 zu 3 oder 1 zu 0,8. Letzteres sind jedoch sehr selten. Was macht also in unserem „14-Uhr-Beispiel“ Sinn? Beispielsweise, dass man sagt: „Lieber Chef, ich setze mich sofort mit höchster Priorität dran. Sobald ich fertig bin, gebe ich ein Signal. Spätestens morgen früh, wenn Sie Ihre E-Mails abrufen, liegt es in Ihrem Posteingang.“

Welche Vorteile hat es, Zusagen ein wenig konservativer zu treffen? Sie haben weniger (unnötigen) Stress. Sie können also trödeln und unnötig Zeit verplempern. Nein, natürlich nicht. Aber Sie haben seltener unnötigen Zeitdruck durch eine Deadline, die von vornherein unrealistisch war. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass Sie für Ihre Geschäftspartner deutlich zuverlässiger sind. Dies wirkt sich positiv auf Ihre Reputation bei dieser Person aus. Weiterhin machen Sie anderen Personen das Arbeitsleben ein wenig leichter. Ich weiß nicht, wie es

Ihnen geht, aber mir ist es wesentlich lieber, wenn mir jemand eine etwas konservativere Zusage macht, aber ich mich darauf verlassen kann, dass die Zusage eingehalten wird. Lieber warte ich von vorneherein einen Tag länger, weiß aber, dass ich dann wie geplant mit dem Ergebnis weiterarbeiten kann.

Meiner Beobachtung nach geht in so gut wie allen Organisationen viel Zeit dadurch verloren, dass die einmal gemachte Planung wieder verändert werden muss, nur weil irgendein Teilschritt nicht wie geplant fertig geworden ist. Klar, manches ist nicht vorhersehbar. Aber viele Meilensteine, Zusagen und „Commitments“ sind von vorneherein nie realistisch gewesen und somit schon vor dem ersten Schritt zum Scheitern verurteilt.

Als Auftragsempfänger empfehle ich Ihnen auch, zu fragen, bis wann die andere Person das Ergebnis braucht. Ich garantiere Ihnen, dass Sie in mindestens zehn Prozent der Fälle überrascht sein werden, dass es noch ein wenig länger Zeit hat als angenommen. Und schon haben Sie wieder einen kleinen Anteil der Dringlichkeiten vermieden.

Die andere Seite der Medaille in Bezug auf Zusagen ist die Situation, in der Sie selbst der „Zusagen-Empfänger“ sind, also jemand anderes Ihnen eine Zusage macht. Meine klare Empfehlung hierzu lautet: Hinterfragen! Jemand macht beispielsweise die Zusage, dass die Tätigkeit am Mittwochmittag fertig ist. In der Regel hinterfrage ich dann (sofern arbeitsorganisatorisch relevant), ob das realistisch ist und ich mich darauf verlassen kann: „Prima, wenn Sie sicher sind, Mittwochmittag

damit fertig zu sein, dann reserviere ich mir den Mittwochnachmittag, um dann an dem Thema weiter zu arbeiten. Ist das realistisch?“ Sie erhalten dann eine von zwei Antworten: entweder „Ja“ oder „Nein“.

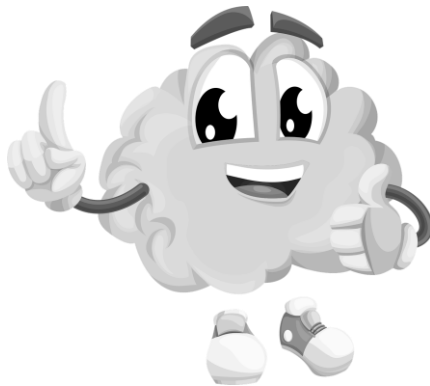
Entweder Ihr Gegenüber bekräftigt die gemachte Zusage. Dann hat sich zwar scheinbar durch die Nachfrage nichts geändert, aber die gefühlte Verpflichtung, wie zugesagt abzuliefern, ist gerade gestiegen, weil es nach einem expliziten Nachfragen nochmals bekräftigt wurde. Somit sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Sie Ihre Planung umdisponieren müssen.

Natürlich kommt auf die obige Frage manchmal eine verneinende Antwort. Beliebt ist auch das Andeuten eines möglichen Hinderungsgrundes (oder auch einer Ausrede), der – scheinbar oder tatsächlich – außerhalb des eigenen Einflussbereichs liegt. Wenn es in diese Richtung geht, können Sie entgegnen: „Es ist für mich völlig in Ordnung, wenn Sie erst am Donnerstag fertig werden, solange ich mich dann ganz sicher darauf verlassen kann, am Freitag um 8 Uhr in der Früh hiermit weiter machen zu können. Können wir das gemeinsam festhalten?“

Das Umfeld „erziehen“

„Als ‚Mitarbeiter des Monats‘ dürfen sie einen Mitarbeiter ihrer Wahl feuern.“

Das Thema „Umfeld erziehen“ findet bei vielen Seminarteilnehmern Zustimmung, bevor ich die Empfehlung überhaupt konkretisiert habe. Klar: Wenn man das Umfeld erzieht, dann muss man sich nicht selbst ändern, sondern jemand anderes ist aufgefordert, sich bzw. sein Verhalten zu ändern. Vorweg: Das Thema ist nicht so sehr von „oben herab“ gemeint, wie es vielleicht klingt.



Worum geht es inhaltlich? Es geht darum, mit anderen Personen hin und wieder über das „wie“ der Zusammenarbeit zu sprechen. Das lohnt sich meistens nur, wenn man über einen längeren Zeitraum zusammenarbeitet. Ein Tipp hierzu: Fragen Sie die andere Person zuerst, ob es irgendetwas gibt, das Sie in der Zusammenarbeit besser machen können. Oft kommen hierauf sehr brauchbare, konstruktive Vorschläge. Unabhängig davon, ob ein wirklich guter Vorschlag

genannt wird, bereiten Sie durch diese Frage den Weg für Verbesserungsvorschläge Ihrerseits.

In einem Seminar erzählte mir mal eine Teilnehmerin, dass sie mehrere Jahre lang zu einem bestimmten Thema einen zehenseitigen, wöchentlichen Bericht für ihren Chef angefertigt hat. Irgendwann meinte dieser – unter starkem Zeitdruck stehend – dass ihm ein Kurzbericht auf nur einer Seite lieber sei. Jahrelang hatte sie sich „einen Wolf geschrieben“ und er hatte sich jahrelang „einen Wolf gelesen“. Es ist sehr, sehr schade, wenn simpel umzusetzende Effizienzpotentiale nicht genutzt werden, weil nicht über das „wie“ der Zusammenarbeit gesprochen wird.

Mit „Erziehen des Umfelds“ ist aber auch beispielsweise gemeint, dass man seine Mitarbeiter darauf hin „trainiert“, dass sie nicht alle zwei Minuten mit einem Einzelanliegen ankommen, sondern ihre Themen nach Möglichkeit bündeln. Dies reduziert übrigens nicht nur die Häufigkeit der Unterbrechungen, sondern auch die Gesamtzahl der zu besprechenden Punkte, weil sich manches in der Zwischenzeit von selbst erledigt (Veränderung der Situation) oder durch den Mitarbeiter eigenständig gelöst wird. Letzteres ist also nebenbei auch ein Beitrag zur Selbständigkeit der Mitarbeiter.

Das Telefon als Effizienzwerkzeug

„Wenn sie nichts kaufen wollen, dann drücken sie die 1 und sie werden sofort verbunden. Wenn sie etwas kaufen wollen, dann wählen sie 0190-555555 und warten maximal 30 Minuten oder kaufen bei der Konkurrenz.“

Das Telefon ist ein tolles Zeitspar-Instrument, wenn man souverän damit umgeht.

Meine erste, sehr grundlegende Empfehlung hierzu lautet: Notieren Sie die Punkte, die Sie mit der anderen Person besprechen möchten, vorher stichwortartig. Welche Vorteile hat das? Natürlich zum einen denjenigen, dass Sie die Punkte nicht vergessen. Vielleicht kennen Sie das: Sie wollten drei Punkte ansprechen, zwei davon haben Sie angesprochen und der dritte Punkt fällt Ihnen nicht ein. Wann fällt er einem ein? In dem Moment, in dem man aufgelegt hat. Sie kennen sicher Menschen, denen dies schon mal passiert ist.

Der andere, nicht so offensichtliche Vorteil des Notierens der zu besprechenden Punkte liegt darin, dass man im Schnitt schneller wieder auf die Hauptstraße zurückfindet, wenn man sich im Gespräch auf die Nebenstraße oder gar auf den kaum noch erkennbaren Trampelpfad verirrt hat.

Ich empfehle – zumindest für die Personen, mit denen man einigermaßen regelmäßig zu tun hat – die zu besprechenden Punkte nach Möglichkeit eine Weile zu sammeln. Dies hat nicht nur den Vorteil der Bündelung, sondern auch den Vorzug, dass Sie sich oft das erfolglose

Wählen ersparen. Warum? Stellen Sie sich vor, Sie haben vor, Ihren Kontakt in der nächsten Woche am Mittwoch anzurufen. Schon am Dienstag erhalten Sie einen Anruf von dieser Person. Dann können Sie die verbleibenden Punkte gleich in diesem Telefonat besprechen.



Ein Tipp hierzu: Sammeln Sie diese Punkte an einem Ort, der schnell findbar ist und auf den leicht zugegriffen werden kann, beispielsweise im Kommentarfeld Ihres Adressbuchs. Wenn man ein persönliches Adressbuch hat, funktioniert dies wunderbar. Wenn man im Rahmen der Nutzung einer CRM-Software Kontakte teilweise mit anderen Personen teilt, sind die Eintragungen dort in manchen Fällen sinnvoll und in anderen nicht.

Erstaunlich wenige Menschen nutzen regelmäßig Telefontermine. Was ist der Unterschied zwischen einem Termin und einem Telefontermin? Der Telefontermin ist am Telefon! Was ist der Unterschied zwischen einem sonstigen Telefonat und einem Telefontermin? Der Telefontermin ist mit einem Termin versehen. Soweit das Definitorische. Welche Vorteile hat ein Telefontermin

gegenüber einem sonstigen Telefonat? Beim Telefontermin ist der Angerufene in der Regel erreichbar (meine Erfahrung: über 90 % gegenüber sonst vielleicht 30 % Erfolgsquote). Beim Telefontermin hat der Angerufene die Gelegenheit sich vorzubereiten und macht dies häufig auch. Ein weiterer Vorteil ist, dass Sie mit festen Telefonterminen Zeit für wichtige Dinge reservieren, statt möglicherweise rein reaktiv im Einsatz zu sein.

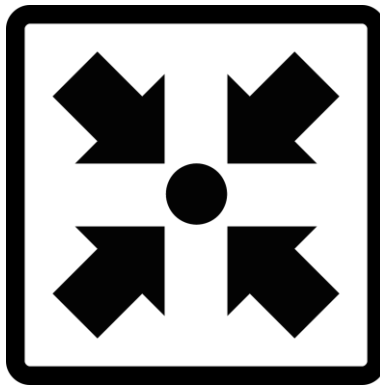
Ein verwandtes Thema ist das Thema Videokonferenzen. Dies macht meistens nur Sinn, wenn es häufige Kontakte über größere Distanzen gibt und man hiermit manche Reisen einspart. Das sollte heutzutage keine technische Hürde mehr darstellen.

Der optimale Treffpunkt

„Darf ich ein bisschen Feedback anbieten? Wenn du ein Mittagessen mit einem Kunden hast, ritze und male besser keine Eurozeichen in dein Essen.“

Die nachfolgende Empfehlung klingt egoistisch. Vielleicht ist sie es auch. Die Bewertung bleibt natürlich Ihnen überlassen. Wenn Sie sich mit jemandem treffen wollen, dann in den meisten Fällen entweder bei dieser Person oder bei Ihnen (ich meine die jeweiligen Büros). Oft haben beide Optionen Vor- und Nachteile. Meine Empfehlung lautet: Treffen Sie sich mit anderen Personen möglichst oft in Ihrem eigenen Büro bzw. dort, wo Sie ohnehin schon sind. Das spart oft mehr Zeit als man sich bewusst ist. Selbst wenn Sie sich mit einem Kollegen im gleichen Unternehmen auf dem gleichen

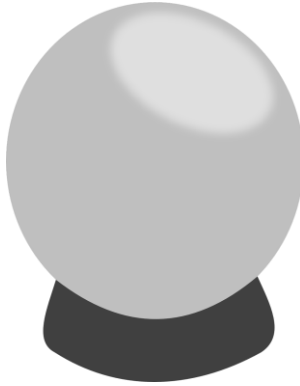
Gelände treffen, kann die Zeitersparnis hoch sein. Angenommen, Sie wollen sich für 20 Minuten zusammensetzen. Wenn Sie sich im Büro der anderen Person treffen, dann kostet das erheblich mehr Zeit. Sie brauchen ein paar Minuten, um sich auszuloggen, Ihre Sachen zu packen, laufen runter und über das Gelände, dann in einem anderen Gebäude wieder rauf, warten vielleicht ein paar Minuten auf Ihren Kollegen, haben dann das 20-minütige Gespräch – und danach den ganzen Aufwand rückwärts. Stoppen Sie mal, wie lange Sie von Ihrem Schreibtisch weg sind. Viele Menschen sind überrascht, dass aus den beispielhaften 20 Minuten dann 60 Minuten geworden sind.



Natürlich gibt es manchmal gute Gründe, einen Weg in Kauf zu nehmen. Keine Frage. Interessanterweise ist es in manchen Branchen Usus, dass der Kunde zum Anbieter kommt und in manchen Branchen ist der Usus genau umgekehrt. Manchmal gibt es gute Gründe hierfür. Aber wer sagt denn, dass es so sein muss? Es kann sehr sinnvoll sein, gewohnte Muster zu durchbrechen.

Antizipation - hellseherische Fähigkeiten

„Es tut mir leid, aber ich musste ein Meeting für heute Nachmittag zurückverlegen auf gestern Vormittag. Passt das?“



Niemand hat eine Kristallkugel, die die Zukunft voraussagt. Zumindest habe ich für mich selbst entschieden, dass es mehr Nachteile als Vorteile hat, Menschen, die dies behaupten, zu glauben. Der folgende Tipp hat also nichts mit hellseherischen Fähigkeiten zu tun, wohl aber mit vorausschauender Zeitintelligenz.

Die Empfehlung lautet: Immer, wenn Sie Zeitdruck bei sich oder einer anderen Person beobachten, dann versuchen Sie, etwas daraus zu lernen. Nicht immer gibt es zwingend etwas zu lernen. Aber häufig schon.

Wenn Sie selbst unter Zeitdruck geraten, dann macht es natürlich Sinn, sich um das Meistern der Situation zu kümmern. Aber nehmen Sie sich danach wenigstens ein paar Sekunden, um sich selbst zu fragen, ob es irgend-etwas zu lernen gibt. Was könnten Sie tun, um solche

Situationen in der Zukunft zu vermeiden oder zumindest abzufedern, indem Sie hierauf besser vorbereitet sind?

Wenn jemand anderes unter Zeitdruck gerät, dann fragen Sie sich ebenfalls, ob Sie etwas hieraus lernen können. Ich hatte in einer früheren Büroräumlichkeit mit einem sehr großen Raum einen mitmietenden Architekten, der tagelang an irgendetwas Größerem gearbeitet hatte. Dann wollte er unmittelbar vor seinem Termin das Arbeitsergebnis schnell noch ausdrucken. Was passiert genau dann, wenn man es am allerwenigsten braucht? Genau: Der Drucker streikt. Ich sehe, Sie haben auch so einen Drucker. Wir haben ihm angeboten, es für ihn auszudrucken. Nicht immer besitze ich die nachfolgende Weitsicht, aber ich fragte mich, ob uns etwas Ähnliches auch passieren könnte. Zwar sind wir keine Architekten, aber wir bedienen uns einer vergleichbaren Technologie (des Druckers). Unser Drucker war laut Aussage des Vertreters „unkaputtbar“. Dennoch haben wir, nach dem Problem des Architekten, zusätzlich einen günstigen Ersatzdrucker gekauft. Ein paar Wochen später haben wir nicht wie sonst, zeitintelligent handelnd, die Handouts für ein offenes Seminar bereits zwei Tage vorher gedruckt, um notfalls einen Copyshop nutzen zu können, sondern erst kurz vor meiner Abfahrt. Oder besser: drucken wollen. Natürlich war Murphy zuverlässig und der unkaputtbare Drucker streikte. Wir waren sehr froh um die vorherige Antizipation.

Der „Wie es geht – Ordner“

„Ich brauche sie zum Schreiben einer Anleitung zum Verständnis dieses Prospekts, den wir gedruckt haben, um das Handout zu erläutern, das wir gesendet haben, um die Anmerkung zu erklären zum Statusbericht des Statusberichts.“

Was ist ein „Wie es geht - Ordner“? Das ist ein elektronischer Ordner mit Beschreibungen der wichtigsten Prozesse und Aufgaben. Es geht nicht nur darum, hier das Benutzerhandbuch einer Hard- oder Software mit einer vollen Auflistung tausender Funktionen abzulegen, sondern vor allem um eine verständliche Beschreibung der Dinge, die wirklich gebraucht werden.

Was sind die Vorteile eines „Wie es geht - Ordners“? Personen können sich besser gegenseitig vertreten. Im Krankheits- und Urlaubsfall ist ein solches System eine enorme Erleichterung. Zudem reduzieren sich die Einarbeitungszeiten. Bei uns im Unternehmen ist der Einarbeitungsaufwand hierdurch mindestens um die Hälfte gesunken (keine Übertreibung).

Nicht nur bei neuen Mitarbeitern ist ein solcher Ordner von großem Vorteil, sondern auch bei neuen Einzelaufgaben. Ein Beispiel: Ich hatte einem Mitarbeiter eine Aufgabe gegeben. Dieser bat darum, dass wir uns hierzu zusammensetzen. Er hatte zehn Fragen. Ich habe ihm gesagt, dass es eine „Wie es geht - Beschreibung“ hierzu gebe. Wenn nach dem Lesen dieser Unterlagen noch Punkte offen seien, dann nähme ich mir gerne die Zeit hierfür. Er kam später wieder und meinte, dass acht

Punkte abgehakt seien (80 Prozent weniger Erklärungsaufwand!). Einen Punkt habe er nicht gefunden und einen Punkt habe er nicht verstanden. Beide habe ich erklärt. Natürlich nicht ohne die Aufforderung, den fehlenden Punkt zu ergänzen und den unverständlichen Punkt so zu ergänzen oder zu verändern, dass die nächste Person diesen leichter verstehen werde – davon ausgehend, dass diese lediglich halb so intelligent sein würde wie er.



Ein weiterer Vorteil eines „wie es geht Ordners“ ist, dass sich Menschen stärker an die Standardprozesse halten. Nichts gegen Kreativität, aber nicht beim Auslassen eines kritischen Prozessschritts. Schon gar nicht habe ich etwas gegen Verbesserungsvorschläge. Wenn jemand der Ansicht ist, dass es eine bessere Vorgehensweise gibt als den beschriebenen Prozess, dann bin ich generell sehr offen hierfür. Nur solange der Standard nicht verbessert worden ist, haben sich alle Beteiligten an den bisherigen Standard zu halten. Für Führungskräfte kann ein guter „wie es geht Ordner“ ein sehr nützliches Führungs-

instrument sein, u.a. weil es für Mitarbeiter wenig Spielraum für Ausreden wie „wusste ich nicht“ gibt, wenn die Dinge unübersehbar und „idiotensicher“ beschrieben sind.

Was sind typische Inhalte für einen „Wie es geht - Ordner“? Jegliche wichtige Geschäftsprozesse. Wir haben eine solche Beschreibung u.a. für Reisebuchungen, die Eingangspost, Angebotserstellung, Veranstaltungsnachbereitung, die monatliche Umsatzsteuer, das Melden am Telefon, das Auffüllen des Produktlagers. Es gibt aber auch Bereiche, an die man vielleicht nicht denken würde, die abgedeckt sind: Nachbestellungen von Druckertinte und Getränken, erwartete Verhaltensregeln (wie viel privates Telefonieren und Surfen während der Arbeitszeit in Ordnung ist) und was mit benutzten Handtüchern zu tun ist, damit Gäste und Mitarbeiter sich wohl fühlen.

Was sind die Voraussetzungen dafür, dass sich ein „Wie es geht - Ordner“ auch lohnt? Die Informationen müssen leicht zu finden sein und aktuell gehalten werden. Hierzu muss jemand „den Hut aufhaben“ und hinterher sein, dass alle ihren Beitrag zur Findbarkeit und Brauchbarkeit leisten. Übrigens sind das Einrichten und die laufende Pflege eines „Wie es geht - Ordners“ ein klassisches Beispiel für eine Aktivität aus dem Bullauge: wichtig, aber nicht dringend!

Vorsicht - Meetingitis im Umlauf

„Ich bilde einen Ausschuss, um eine Task Force ins Leben zu rufen, zum Auswählen eines Teamleiters für den Aufbau eines Ausschusses, der die besten Mitarbeiter einstellt, um den schnellsten Lösungsweg zu definieren.“

„Meetingitis“ ist natürlich ein erfundenes und bewusst provokatives Wort. Wie viel Zeit verbringen Sie pro Woche in Meetings? Wenn Sie im Schnitt nur eine oder zwei Stunden wöchentlich in Meetings verbringen, ist dieser Teil vermutlich nicht der Wichtigste für Sie. Aber wenn ich Teilnehmer in meinen Seminaren frage, dann antworten viele Führungskräfte und teilweise auch Fachverantwortliche, dass sie zwischen 20 und 50 Prozent ihrer Arbeitszeit in Meetings verbringen.

Im Streben nach einer höheren persönlichen Produktivität formuliert selten jemand das Vorhaben, zukünftig mehr Zeit in Meetings verbringen zu wollen. Ob Sie schon aus dieser Feststellung eine Veränderung Ihres Zeiteinsatzes ableiten wollen, bleibt Ihnen überlassen. Ich gebe Ihnen - primär der Anekdote wegen, aber auch als kleine Warnung - ein Beispiel: Ein Kunde von mir ist der Personalleiter eines Unternehmens mit einer vierstelligen Mitarbeiteranzahl. Da er ohnehin nie am Arbeitsplatz erreichbar ist, verteilt er seit Jahren überall seine Handynummer. „Man muss heutzutage ja schließlich erreichbar sein“. Er ist von morgens acht Uhr bis in die Abendstunden nahezu durchgängig in Meetings. Die meiste Zeit verbringt er aber in den Meetings damit, an sein (auf Vibrationsalarm eingestelltes) Handy zu gehen – natürlich im Flüsterton, um sich eine Minute aus dem

Meeting zu entfernen und der Person zu sagen, dass er gerade im Meeting sitzt und es gerade nicht passt. Übrigens war er auch mal in einem Seminar von mir. Er kam als Letzter eine halbe Stunde zu spät, setzte seine Anwesenheit in der Manier „löchriger als ein Schweizer Käse“ fort und musste kurz nach der Mittagspause in ein Adhoc-Meeting. Er kam nicht mehr wieder. Ich war sehr überrascht, als ich einige Tage später von einem Kollegen von ihm den Hinweis bekam, dass er in höchsten Tönen von meinem Seminar geschwärmt hat.

Nun erhalten Sie sechs Tipps zur Meetingeffizienz:

- 1) Fordern Sie im Vorfeld eine Agenda an. Wenn ich zu einem Meeting eingeladen werde, antworte ich oft mit: „Vielen Dank für die Einladung. Könnten Sie mir bitte die Agenda rüberschicken, damit ich mich vorbereiten kann?“ Diesen Hinweis bringe ich zum einen, weil ich mich tatsächlich vorbereiten will, und zum anderen, weil ich sicherstellen will, dass sich der Einladende Gedanken zu den zu behandelnden Punkten gemacht hat.
- 2) Prüfen Sie im Vorfeld, ob Sie zu allen Agendapunkten benötigt werden. In den meisten Organisationen und Abteilungen gibt es die unausgesprochene Regel, dass alle Teilnehmer von Anfang bis Ende anwesend sein müssen. Wer sagt denn, dass es immer so sein muss? Ich bin fest überzeugt, dass sich in fast allen Organisationen die Gesamtzeit, die Mitarbeiter in Meetings verbringen, völlig ohne Nachteile um

mindestens zehn Prozent reduzieren lässt, indem die Reihenfolge der zu besprechenden Punkte leicht umgestellt wird und immer nur diejenigen anwesend sein müssen, die wirklich etwas beitragen können. Auch wenn der Einzelne in der Regel nicht die gesamte Meetingkultur einer Organisation verändern wird, so kann man doch durch diese Empfehlung einen Teil der eigenen Meetinganwesenheiten reduzieren.

- 3) Kennen Sie Gruppen, die dazu neigen, aus jeder Mücke (zeitlich gesehen) einen Elefanten zu machen? Oft sind dies auch Gruppen, die bestimmte, fast schon dogmatische Verhaltensweisen haben. Hiermit meine ich, dass dies oft Gruppen sind, die um Punkt Zwölf Uhr zum Mittagessen gehen oder um Punkt 16:30 Uhr in den Feierabend. Angenommen, Sie haben ein paar Themen, die in 30 Minuten abzuarbeiten sein sollten. Der größte Fehler, den Sie mit solchen Gruppen in diesem Zusammenhang machen können, ist, das Meeting auf 11 Uhr anzusetzen. Warum? Es dehnt sich garantiert genau bis 12 Uhr aus. Wenn Sie Pech haben, dann passiert Ihnen dies sogar, wenn Sie den Beginn auf 10:30 Uhr setzen. Die Empfehlung ist simpel: Starten Sie das Meeting um 11:30 Uhr. Es ist erstaunlich, wie viel effizienter einige Menschen gegen 11:50 anfangen zu kommunizieren, nur weil der Magen knurrt. Auch gegen 16:15 Uhr wird es effizienter, wenn um 16:32 Uhr der nächste Bus fährt – und der nächste Bus danach erst volle zehn Minuten später fährt.

- 4) Probieren Sie mal Meetings im Stehen aus. Diese sind – bei sonst gleichen Bedingungen – kürzer. Natürlich nicht bei einem 3-Stunden-Meeting.
- 5) Stellen Sie gute Fragen! Einige meiner Lieblingsfragen sind: „Nur dass ich mitkomme: Was ist hierbei entscheidend?“ oder „Was ist hierbei Ihr Wunsch an mich?“ oder „Haben Sie alles, was Sie zur Umsetzung benötigen oder fehlt Ihnen noch Input von der Gruppe?“
- 6) Nutzen Sie die EIL-Systematik! Schreiben Sie vor jeden Agendapunkt eines der folgenden Wörter: Entscheidung, Information oder Lösung. Das sind die typischerweise benötigten Kategorien. Leiten Sie dann ein mit „Zu Thema X haben wir eine Entscheidung zu treffen“ oder „Nun gilt es, für Problem Y eine Lösung zu finden“. Es ist oft erstaunlich, wie sehr die Sichtbarkeit des Ziels und dessen Benennung in der Einleitung die Entscheidungs- bzw. Lösungsorientierung der anwesenden Akteure positiv beeinflussen.

Übrigens können Sie sich mit zunehmender Verantwortung und Aufstieg in der Hierarchie zweier Dinge sicher sein: Die Menge an Informationen wird zunehmen und die Anzahl der Meetings, zu denen Sie eingeladen werden, ebenfalls. Deshalb gehört der wirksame Umgang mit beiden Themen zu den wichtigen Fähigkeiten aller Menschen, die eine größere Verantwortung tragen oder zukünftig tragen werden bzw. möchten.

Schlau Reisen

„Die da oben meinen es wirklich ernst mit dem Streichen der Geschäftsreisen – die haben auch schon die Räder von allen Sesseln abmontiert.“

Diese Passage wird für unterschiedliche Leser unterschiedlich relevant sein. Wenn Sie nicht viel reisen, dann überspringen Sie diese Ausführungen.

Vermutlich könnte ich ein ganzes Buch mit kleineren und größeren Empfehlungen zum geschäftlichen Reisen schreiben. Beschränken wir uns hier aber auf ein paar wesentliche Aspekte: Ich bin oft überrascht, wie wenig (sonst durchaus sehr produktive) Menschen sich Gedanken über die Optimierung ihrer eigenen Logistik machen. Ein paar klassische Beispiele hierzu:

- 1) Jemand reist von München nach Hamburg und zwei Wochen später von München nach Bremen. Natürlich lassen sich Termine nicht immer kombinieren. Aber es ist erstaunlich, wie oft es einfach nur deshalb nicht passiert, weil derjenige gar nicht darüber nachgedacht hat.
- 2) Häufig bekomme ich Aussagen wie: Mit der Bahn dauert es 40 Minuten statt 30 Minuten oder vier statt dreieinhalb Stunden, also fahre ich mit dem Auto. Natürlich hat jedes Verkehrsmittel Vor- und Nachteile. Dies soll auch kein Plädoyer für die Bahn und gegen andere Verkehrsmittel sein. Aber die korrektere Rechnung in Sachen Zeitersparnis lautet meiner Ansicht nach: Wie

lange dauert es von A nach B, abzüglich der produktiv nutzbaren Zeit. Der Anteil der produktiv nutzbaren Zeit ist in der Bahn in der Regel am höchsten, im Vergleich zum Auto oder dem Flieger. Es ist ein reiner Zufall, aber gerade heute – an dem Tag, an dem ich diese Zeilen (in einem ICE sitzend) für die Erstauflage schrieb – habe ich einen Mitarbeiter gebeten, eine Bahncard 100 zu kaufen, mit welcher man unbegrenzt Bahn fahren kann. Warum? Zum einen rechnet es sich betriebswirtschaftlich für uns. Zum anderen habe ich mir selbst einen weiteren Anreiz verschaffen wollen, weniger Zeit in weniger produktiven Verkehrsmitteln zu verbringen. Zudem haben wir dann erheblich weniger Belege für die Buchhaltung und die Buchhaltung unserer Kunden.

- 3) Benutzen Sie Apps, die das Leben im Zusammenhang mit Reisen erleichtern. Wenn ich schaue, was ich ganz besonders unterwegs viel nutze: Dies reicht von Apps der Bahn, Airlines, Parken, Hotelbuchung, Taxidienst, Maps, Cloud-zugriff, Fitness etc.
- 4) Nutzen Sie Accessoires, die nützlich sind. Hier sind einige Dinge, die ich schon genutzt habe oder regelmäßig nutze: Separater Kulturbeutel (kein Packen, kein Vergessen) mit kleineren Einheiten (von Zahnpasta bis Rasierer), ein aufblasbares Polster in der Größe eines Rucksacks zum Schlafen im Sitzen, Verdunkelungs-

vorhang für Hotelfenster, Fitnesskleingeräte wie Springseil, Zugbänder und Massagebälle.

Ersetzbarkeit sicherstellen

„Wir haben in Fernost jemanden gefunden, der den ganzen Tag Kaffee trinken und dabei über Fußball reden kann – und das für einen Bruchteil Ihres Gehalts.“

Ein oft schwieriges Thema: die Ersetzbarkeit. Immer noch erstaunlich weit verbreitet ist die Befürchtung: Wenn ich eine andere Person befähige, einen Teil meines Jobs zu erledigen, dann werde ich nicht mehr gebraucht. Diese Sorge ist einerseits verständlich. Andererseits ist fast jedem, der die Thematik mit ein wenig Abstand betrachtet, klar, dass man hierdurch selten nicht mehr gebraucht wird. Bisher habe ich erst einmal gehört, dass jemand sich selbst (durch ein Programm) zu über 90 Prozent wegrationalisiert hat. Er hat danach in Bezug auf seine Karriere keinen Knick erleben müssen.

Welche Vorteile entstehen, wenn man tatsächlich Teilbereiche so organisiert, dass man an verschiedenen Stellen hierfür nicht mehr gebraucht wird? Man wird frei für andere Dinge. Nicht um mehr „Däumchen zu drehen“, sondern um mehr Zeit in noch wichtigere Dinge zu investieren. Oft wird man dadurch eher unentbehrlicher für die Organisation, weil man einen höheren Wertschöpfungsbeitrag leistet. Übrigens ist es in vielen Fällen eine gutbezahlte Fähigkeit, andere Menschen zu befähigen, Dinge zu tun, die diese vorher noch nicht konnten. Unternehmen brauchen Menschen, die Wissen

und Fähigkeiten personenunabhängiger machen. Das bringt die oft dringend benötigte Flexibilität bzw. geringere Abhängigkeit von einzelnen Personen, die ausfallen könnten.

Die VIP-Liste

„Die haben mir den Chefposten gegeben, weil ich ein Vollidiot bin. Es wäre viel zu riskant gewesen, diese Macht einer intelligenten Person zu geben.“



Bei der VIP-Liste geht es nicht um eine Liste der Menschen, die einen Promi-Faktor besitzen, sondern um ein einfaches Instrument zur Reduzierung ungewollter Unterbrechungen. Eine VIP-Liste ist eine Liste von bis zu beispielsweise fünf oder zehn Personen, die als Anrufer immer durchzustellen sind. Alle anderen Personen sollen nur dann durchgestellt werden, wenn die Tür offen ist oder es ein Notfall ist. Übrigens ist eine VIP-Liste, die nicht ein Dutzend Personen beinhaltet, sondern mehrere hundert Personen, keine VIP-Liste,

sondern ein Telefonbuch. Ich nutze oft eine Art „mündliche, flexible VIP-Liste“. Oft bin ich bspw. nur zwei Stunden an einem Tag im Büro. Dann sage ich im Büro Bescheid, dass ich die Anrufe von zwei Personen erwarte. Anrufe dieser beiden Geschäftspartner mögen durchgestellt werden und mit anderen Personen soll nach Möglichkeit ein Telefontermin für den nächsten vollen Tag im Büro ausgemacht oder eine andere Lösung gefunden werden.

Manchmal macht auch eine „schwarze Liste“ Sinn. Hierauf platzieren Sie Menschen, denen grundsätzlich ausgerichtet werden soll, dass Sie nicht verfügbar sind. Bei uns gab es mal einen Professor, der sich wohl für meine Arbeit interessierte und sich in einer – aus meiner Sicht nicht hilfreichen, aber gut gemeinten – Weise einbringen wollte. Es schien, als ob er kein Problem damit gehabt hätte, wenn ich den überwiegenden Teil meiner Zeit im Büro mit ihm am Telefon verbracht hätte. Da er gesendete Signale nicht aufzunehmen schien, starteten wir mit seinem Namen die schwarze Liste. Aktuell stehen zwei Personen darauf.

Die Vorab-Information

„Du schüttelst meine Hand seit 6 Minuten, hast meinen Namen 19 Mal in einem einzelnen Satz genannt und spiegelst jede Geste, inklusive Nasenbohren, die ich gemacht habe, um dich zu testen. Was willst du mir verkaufen?“

Dieser Tipp beinhaltet ein wenig genutztes und gleichzeitig hochwirksames, zeitsparendes Kommunikationsinstrument: die Vorab-Information. Es geht schlichtweg um das „Vorab-Kommunizieren“ des zeitlichen Rahmens. Angenommen, Sie werden zu einem Meeting eingeladen, das für den Zeitraum 14 bis 15 Uhr angesetzt ist. Sie haben jedoch die Befürchtung, dass es zeitlich ausufert. Probieren Sie es doch mal, sofern in der Situation passend, am Anfang des Meetings den Hinweis zu bringen: „Vielen Dank für die Einladung. Ich habe mir von 14 bis 15 Uhr gerne reserviert. Vorwarnung: Ich muss um 15 Uhr sehr pünktlich zum Anschlusstermin.“ Wenn Sie dies in einem ganz unaufgeregten und nicht aggressiven Ton äußern, dann wird Ihnen dies im Normalfall kein Mensch übelnehmen. Im Gegenteil: Es wird meistens als sehr respektvoll im Umgang mit den anderen anwesenden Personen empfunden. Stellen Sie sich den umgekehrten Fall mal vor: Sie haben es nicht vorher angekündigt, springen um 15 Uhr auf und rufen: „Überraschung, ich muss los!“ Durch eine solche, geschickte Vorab-Information schaffen Sie wesentlich leichter um 15 Uhr den Absprung aus dem Meeting.



Kennen Sie das? Jemand kommt zu Ihnen rein und fragt: Haben Sie mal eine Minute? Natürlich wissen wir, dass es nicht wortwörtlich um nur eine Minute geht. Das Problem ist auch nicht, dass es ein bisschen länger dauert als eine Minute, sondern dass es oft erheblich länger dauert. Eine Antwort, die ich (respektvoll und zeitsparend zugleich handeln wollend) oft bringe, lautet: „Ich habe eine Minute. Ich habe auch fünf bis zehn Minuten. Sollte es allerdings länger als zehn Minuten dauern, würde ich gerne einen neuen Termin mit Ihnen ausmachen.“ Welche Antwort kommt dann in den meisten Fällen? Sehr häufig entgegnet die hereinkommende Person etwas wie „kein Problem, ich fasse mich kurz“.

Auch am Telefon können Sie die Vorab-Information zeitsparend einsetzen. Mit eingehenden Telefonaten können Sie ähnlich umgehen wie im obigen Beispiel mit der Person, die zu Ihnen hereinkommt. Ich nutze die Vorab-Information auch öfters bei ausgehenden Telefonaten. Oft bin ich nur relativ kurz im Büro und möchte die Zeit für Telefonate nutzen, ohne ewig Zeit mit dem einzelnen Telefonat zu verbringen. Dann sage ich manchmal einleitend etwas wie: „Hallo Herr/Frau XY, ehrlich gesagt habe ich nur fünf Minuten, wollte aber die Zeit nutzen, um mit Ihnen drei Punkte durchzusprechen. Ist es für Sie in Ordnung, wenn ich gleich zum Punkt komme?“ Fast alle Gesprächspartner geben Antworten wie „Schießen Sie los“ oder „Kein Problem. Ich bin selbst gerade unter Zeitdruck“.

Mit der Delegationsliste alles im Blick

„Du bist hiermit befördert zur oberen Führungskraft des Energiemanagements. Du wirst derjenige sein, der von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz geht und Kaffee und Plätzchen verteilt.“

Bei der Delegationsliste handelt es sich nicht um eine Liste von Menschen, die ins Ausland entsendet wurden, sondern um eine schriftliche Fixierung abgesprochener Aufgaben. Während oder nach dem Ende eines Meetings notieren sich die meisten Menschen diejenigen Aufgaben, die sie selbst zu erledigen haben. Auch wenn es relativ banal ist: Ich empfehle sehr, sich auch zu den Aufgaben, die andere Personen übernommen haben, Notizen zu machen. Der Zweck hier ist vermutlich offensichtlich: Es geht darum, diese Punkte nicht zu vergessen und hierauf wieder zurückgreifen zu können. Warum betone ich dies? Ein Beispiel: Vor einiger Zeit hat mir ein Seminarteilnehmer berichtet, dass er für zwei Projekte freigestellt ist, um zu jeweils ca. 50 Prozent für beide zur Verfügung zu stehen. Es gab zwei Projektleiter. Der Projektmitarbeiter meinte, dass er bei dem einen Projektleiter alle erhaltenen Aufgaben gewissenhaft angehe. Er gab aber auch zu, beim anderen Projektleiter, bei erhaltenen Aufgaben erstmal eine Weile zu warten, weil dieser „sowieso die Hälfte vergesse“. Ob Sie Führungsverantwortung besitzen oder nicht (aber besonders, wenn dies der Fall ist): Eine solche Feststellung und Reputation wollen wir definitiv vermeiden. Es geht nicht darum, als Wadenbeißer verschrien zu sein, aber schon darum, nicht den Überblick zu verlieren. Und das darf auch ruhig allen bekannt sein.

Pünktlichkeit als Regel

„Sag ihm, dass dieser Vertreter da ist. Du weißt schon. Der, der über seine Witze lacht.“

Was hat Pünktlichkeit mit Zeitsparen zu tun? Zunächst das Offensichtliche: Wenn beispielsweise bei einem Meeting alle Personen pünktlich sind, dann ist die Gesamtwartezeit nahezu Null. Verspäten sich einige, die am Meeting teilnehmen sollen, dann kostet das immer Zeit (bei Warten oder auf den Stand bringend) oder Effizienz (schlechter informierte Teilnehmer).



Im Rahmen eines Seminars wurde mir von einem Geschäftsführer erzählt, dem das Thema Pünktlichkeit sehr wichtig war. Beim ersten Meeting mit der obersten Führungsmannschaft waren einige zu spät. Er machte die Tür zu und schloss diese von innen ab. Das Meeting fand ohne die verspäteten Führungskräfte statt. Dies hat sicher zu einer verbesserten Pünktlichkeit geführt. Ob er sich damit besonders beliebt gemacht hat, steht auf einem anderen Blatt.

Durch meine Arbeit komme ich in die unterschiedlichsten Unternehmen und Branchen. Ähnlich wie Menschen haben natürlich auch Unternehmen Stärken und Schwächen. Gerade zum Thema Pünktlichkeit herrschen sehr unterschiedliche Kulturen. Ich spreche hierbei nicht von Unterschieden zwischen verschiedenen Ländern (die gibt es diesbezüglich natürlich auch), sondern von Unterschieden von Branche zu Branche und oft sogar innerhalb einer Branche. Ich kenne ein Unternehmen, bei dem es absurd ist: Wenn der Beginn eines Meetings auf 10 Uhr angesetzt ist, dann ist um 10 Uhr meistens noch keine einzige Person anwesend. Nach und nach treffen die Teilnehmer ein. Das Meeting startet dann nie innerhalb 15 Minuten nach dem eigentlich angesetzten Start. Das weiß man natürlich. Deshalb kommt auch keiner pünktlich. Ein absurder und nicht produktiver Kreislauf.

Wenn Sie im Regelfall pünktlich sind, hat dies mehrere Vorteile: Sie werden als zuverlässiger wahrgenommen und andere Menschen sind bei Treffen mit Ihnen im Schnitt auch pünktlicher. Sie kennen bestimmt die Situation, in der Sie sich denken: Ich muss los. Ich will pünktlich sein, weil der andere auch immer pünktlich ist.

Das setze ich um aus Kapitel 4