

1 Die Führungskraft, die nie Zeit für mich hatte – außer um Mitternacht

Ich freute mich riesig auf meine neue Chefin.

Allem Anschein nach beruhte dieses Gefühl nicht auf Gegenseitigkeit.

Ich hatte es tatsächlich geschafft, während der Sommersemesterferien einen Praktikumsplatz in einem der begehrtesten Fortune-500-Unternehmen zu ergattern. Hunderte BWL-Studierende aus aller Welt hatten sich beworben, weil der Name dieses Top-Arbeitgebers im Lebenslauf etwas hermachte. Ich wusste, dass die Zugehörigkeit zu diesem Unternehmen spielentscheidend für meine Karriere sein konnte, deshalb war ich fest entschlossen, während des internen Ausbildungsprogramms mit Top-Leistungen zu punkten.

Ich ließ meine BWL-Vorlesungen an der Duke University sausen, um an dem einwöchigen Vorstellungsprozess auf dem Campus des Unternehmens teilzunehmen, der die Infrastruktur einer kleinen Stadt spiegelte (künstlich angelegte Teiche, chemische Reinigung, Kinderbetreuung vor Ort und dergleichen eingeschlossen). Ich nahm an der Präsentation von Marketing-Fallstudien, Workshops zum Thema Netzwerken und Gestaltung eines tabellarischen Lebenslaufs und an Coffee-Chats mit Managern und Fachbereichsleitern teil – kurzen, informellen Gesprächen in einer lockeren Atmosphäre, die dem gegenseitigen Kennenlernen dienten. Ich wurde einem Team zugeteilt, das sich aus vier weiteren, mir unbekannten Studierenden von anderen Hochschulen zusammensetzte. Wir erhielten ein Projekt als Arbeitsaufgabe, das innerhalb von 48 Stunden abgeschlossen und im Rahmen einer finalen Präsentation einem Führungskräftegremium vorgestellt werden musste, das für die Beurteilung zuständig war. Am letzten Tag stand dann eine Reihe von Einzelgesprächen auf dem Programm, bevor wir in großräumigen weißen Vans zum Flughafen zurückgefahren wurden.

Nach der Landung marschierte ich zu Fuß in mein Apartment in Durham zurück, atmete die abgestandene, nach Käse-Sticks riechende Luft ein, ließ mich auf mein Bett fallen und schlief vor lauter Erschöpfung ganze elf Stunden am Stück.

In der darauffolgenden Woche erhielt ich während einer meiner Vorlesungen, in denen Statistik und Unternehmensstrategien auf der Tagesordnung standen, eine Voicemail der Personalabteilung (HR), in der mir mitgeteilt wurde, dass ich zu den Auserwählten gehörte. Ich hatte es geschafft, der Praktikumsplatz war mir sicher! Ich konnte es kaum erwarten, an den Start zu gehen und meinen Boss auf Zeit kennenzulernen.

Das Praktikum begann an einem sonnigen Montag im Juni. Nach einem langen Tag mit anstrengenden Onboarding-Sitzungen, in denen wir mit der Unternehmenskultur vertraut gemacht wurden, versammelten wir uns alle in der Cafeteria. Wir wurden von auf- und abhüpfenden Luftballons, lächelnden und winkenden, uns unbekannten Belegschaftsangehörigen und einer gut bestückten Kaffeebar in Empfang genommen, in der wir uns nach Belieben einen Eisbecher zusammenstellen konnten. Ich mischte gerade, noch immer angespannt, das Zuckerstreusel-Topping in allen Farben des Regenbogens unter das geschmolzene Vanille-Eis, während ich verstohlen nach meinem neuen Chef Ausschau hielt, als mir jemand auf die Schulter klopfte.

»Hi, Mita. Willkommen auf dem Campus. Ich bin Jeff und bringe dich nach oben in die dritte Etage.«

»Hi!« Ich lächelte. »Bist du ...«

»Nein«, erwiderte er lachend. »Ich bin nicht dein Boss während des Sommerpraktikums. Die Lady hatte keine Zeit, um dich heute zu begrüßen, deshalb musst du mit mir vorliebnehmen. Komm mit.« Er bedeutete mir, ihm zu folgen, und erklärte mir, ich könne das geschmolzene Eis in einem der Abfallbehälter auf dem Weg ins Büro entsorgen. Während alle anderen Internen von ihren Vorgesetzten in Empfang genommen wurden, war meine

Chefin allem Anschein nach zu beschäftigt, um mich willkommen zu heißen.

An seinem Schreibtisch angekommen, händigte er mir eine Onboarding-Mappe aus, die die Unterlagen zu meinem Projekt während des Sommerpraktikums einschloss. »Tut mir leid, dass du beim Teufel gelandet bist. Aber zum Glück ist sie ja nur für den Sommer deine Vorgesetzte.«

»Teufel ... wieso das ...?«, hakte ich verwirrt nach.

»Ihr Familienname reimt sich darauf, deshalb nennen wir sie insgeheim so. Außerdem gehört sie zu den schlimmsten Vorgesetzten, die ich jemals hatte.«

Ich starrte die Worte *Willkommen, Mita!* auf der Onboarding-Mappe an. Plötzlich hatte ich ein mulmiges Gefühl. Ich wünschte, ich hätte wenigstens das köstliche Eis zu Ende gegessen.

Jeff war einer der drei Marketingmanager im Teufel-Team. Er reichte eine Woche nach meiner Ankunft die Kündigung ein. Tessa, die zweite Marketingleiterin, ging eine Woche später. Und Tate, die Dritte im Bunde, wurde in derselben Woche, als sich Tessa aus dem Staub machte, turnusmäßig in eine andere Abteilung versetzt. Ich war die Einzige, die im Team übrigblieb. Die Sommerpraktikantin.

Jeff verabschiedete sich von mir mit den Worten: »Sie wird keine Zeit für dich haben. Sie hat für niemanden Zeit. Außer um Mitternacht, da läuft sie zur Höchstform auf. Egal was du tust, tappe ja nicht in die Falle, mitten in der Nacht ihre E-Mails zu beantworten. Viel Glück!«

Jeffs Worte fielen mir ungefähr zehn Tage später wieder ein. Nachdem ihr gesamtes Marketingteam das Handtuch geworfen hatte, begann die Teufelslady, mich mit E-Mails zu bombardieren. Um Mitternacht. Das war offensichtlich die einzige Zeit, die sie angesichts ihres prallvollen Terminkalenders für mich freischaufeln konnte.

Zuerst waren es nur zwei oder drei E-Mails. Sie trafen kurz hintereinander ein, eine nach der anderen, zwischen 22 und 24 Uhr, manchmal sogar später, wenn sie hektisch zu versuchen schien, ihren Posteingangsordner zu leeren. Ich bemühte mich, eisern zu bleiben und nicht zu antworten, wenn die Nachrichten in meinem Smartphone aufplopten. In den ersten Nächten ignorierte ich sie und schlief weiter. Doch die begrenzte Praktikumszeit neigte sich dem Ende zu und ich hatte Angst, kein Angebot für einen befristeten oder unbefristeten Vollzeitjob zu erhalten, das mit der Aussicht auf eine Festanstellung verbunden ist. Also begann ich wider besseres Wissen, ihre E-Mails mitten in der Nacht zu beantworten.

Nachdem das gesamte Teufel-Team die Flucht ergriffen hatte, war ich die Einzige, die ihr geblieben war. Ich traf pünktlich um 7:30 Uhr im Büro ein, nachdem ich Tag für Tag fast immer an derselben Stelle auf dem Campusgelände geparkt hatte. Ich holte mir einen Earl-Grey-Tee aus der Cafeteria und begab mich unverzüglich an meinen Schreibtisch. Von 8 bis 17 Uhr war ich die einzige Marketingmanagerin im Team. Ich erledigte sämtliche Vollzeitaufgaben der drei Teammitglieder, die ihr entkommen waren. Ich verfasste Kreativbriefings als Leitfaden für die effektive Umsetzung neuer Projekte, entwickelte gemeinsam mit dem Lieferkettenmanagement Kosteneinsparungsinitiativen, arbeitete an Werbeaktionen für andere Marken quer durch sämtliche Produktkategorien mit, segnete Produktmuster ab, arbeitete mit dem Finanzsektor Preiserhöhungen aus und vieles mehr. Ich war ständig auf Achse, nahm an Meetings teil, lief in die Cafeteria, um mir ein richtiges Mittagessen zu holen, bevor sie schloss und ich mit einem Kashi-Müsliriegel vorliebnehmen musste, verschränkte die Beine, um während der Besprechungen nicht auf die Toilette gehen zu müssen, während ich fieberhaft Notizen machte, hämmerte in die Computertastatur, um im Anschluss Follow-up-Mails zu verschicken, und rannte zu meinem Schreibtisch zurück, um Produktmuster zu holen. Die ganze Zeit über

hoffte ich, ihr über den Weg zu laufen. Sie zu Gesicht zu bekommen. Um zu sehen, dass sie mich anlächelte, mir zuwinkte, Hallo sagte, sich bedankte, egal was, um das Gefühl zu haben, wahrgenommen und wertgeschätzt zu werden.

Ich kam mir vor wie ein Golden Retriever, der jeden Morgen rastlos das Büro der Teufelslady umkreiste und auf ihre Ankunft wartete. Wenn ich an einer Besprechung teilnehmen musste, begab ich mich im Anschluss erneut auf die Suche. Die Tür zu ihrem Büro war ständig geschlossen und ihre Assistentin teilte mir oft mit, ich solle es in einer Viertelstunde noch einmal versuchen. Nur um bei meiner Rückkehr festzustellen, dass sie abermals ausgeflogen war. Wenn ich mitbekam, dass sie an meinem Schreibtisch vorbeihuschte, lief ich ihr nach. Eines Abends versuchte ich sogar, sie außerhalb des Gebäudes zu erwischen, aber sie war zu schnell für mich und brauste mit ihrem Auto davon, bevor ich auch nur Hallo sagen konnte. Ich winkte ihr in der Cafeteria zu, um auf mich aufmerksam zu machen, heftete mich an ihre Fersen, wenn sie zu einem Meeting eilte, und schlich an ihrem Büro vorbei, um herauszufinden, ob sie zufälligerweise gerade anwesend war.

An den meisten Abenden nahm ich an Firmenveranstaltungen für die Sommerpraktikantinnen und -praktikanten teil, wo ich hörte, wie die anderen von den sagenhaften Erfahrungen und der unfassbaren Unterstützung schwärmten, die sie von ihren Vorgesetzten erhielten. Ich begnügte mich damit, mir ein Glas von dem billigen Chardonnay zu genehmigen, bevor ich mich auf den Heimweg begab. Ab 20 Uhr arbeitete ich dann an meinem Praktikumsprojekt. Die finale Präsentation vor der firmeninternen Bewertungskommission würde darüber entscheiden, ob man mir ein Jobangebot machte oder nicht. Da ich bis spätabends mit meinem eigenen Projekt beschäftigt war, trudelten die Nachrichten in meiner Inbox wie am Fließband ein. Eine nach der anderen,

ausschließlich von der Teufelslady, manchmal ein Dutzend oder mehr.

»Kannst du Ariel kontaktieren?«

»Diese Rechnung muss bezahlt werden.«

»Die Produktmuster müssen bis spätestens Freitag an die Einkäufer raus.«

»Der Aktienbericht ist jetzt mittwochs fällig. Siehe Anhang mit den Formatänderungen.«

»Siehe E-Mail-Verlauf unten. Die wichtigsten Punkte für das Präsentationsdeck bis Dienstag, 12 Uhr, zusammentragen.«

Manchmal handelte es sich um eine direkte Anfrage. Manchmal um eine reine Information zu meiner Kenntnisnahme, ohne dass eine sofortige Reaktion erforderlich war. Manchmal enthielten ihre E-Mails keinerlei relevante Details. Nur kryptische Botschaften, die sie weiterleitete, und ich musste »Miss Marple« spielen, um herauszufinden, was ich damit anfangen sollte.

Es gab kein einziges persönliches Wort, zum Beispiel: *Hallo, wie geht's, gefällt dir das Sommerpraktikum?* Oder: *Wie kann ich dich unterstützen?*

Ich arbeitete in dem Unternehmen, arbeitete für den Teufel, ganze elf Wochen lang, während des gesamten Sommerpraktikums.

In diesem Zeitraum hatte ich genau zwei Besprechungen mit meiner Chefin, die jeweils fünfzehn Minuten dauerten.

Das erste Meeting fand fünf Wochen nach Antritt meines Praktikums statt. Sie erkundigte sich nicht etwa, wie es mir ging oder wie ich zurechtkam. Sie ratterte rund zehn Arbeitsaufgaben herunter, die ich bis zum Ende der Woche erledigen musste, ohne Orientierungshilfen oder Erklärung. Ich bemühte mich, so schnell wie möglich zu tippen, um alle Anforderungen in meiner digitalen To-do-Liste festzuhalten. Danach erhielt sie einen Anruf und ihre Assistentin eskortierte mich aus ihrem Büro.

Beim zweiten Meeting in der vorletzten Woche meines Praktikums stand sie nach sieben Minuten auf und ging, obwohl ich

vorher um Rückmeldungen zu meiner finalen Praktikumspräsentation gebeten hatte. Sie lieferte mir Informationen zu zwei Folien, die sie benötigte. Danach musste sie sich nach eigener Aussage um wichtigere Dinge kümmern. Wichtiger, als mein Projektmaterial zu begutachten, das darüber entschied, ob mir das Unternehmen ein Vollzeit-Jobangebot machen würde.

Sie nahm tatsächlich an meiner finalen Praktikumspräsentation teil, war aber die meiste Zeit damit beschäftigt, auf ihrem Handy rauf- und runterzuscrollen.

Ach ja, bevor ich es vergesse, in der letzten Woche hatte sie eine halbe Stunde Zeit für mich beim Mittagessen in der Cafeteria des Unternehmens, wo sie mir nicht einmal anbot, die 5,25 Dollar für meinen Truthahn-Käse-Wrap zu zahlen. Die anderen Praktikantinnen und Praktikanten wurden von ihren Vorgesetzten zum Lunch in ein italienisches Spitzenrestaurant außerhalb des Campus eingeladen.

Während des Mittagessens bot sie mir einen Vollzeit-Job an. »Du musst nicht einmal dein MBA-Programm abschließen«, erklärte sie lachend. »Du kannst dich sofort meinem Team anschließen und deine Marketingkarriere starten!«

Ich starrte sie an, völlig fassungslos. Ich aß meinen Wrap, während sie pausenlos vor sich hin schnatterte. Das war die längste Zeitspanne, die ich mit dem Teufel verbrachte. Dabei konnte ich beobachten, wie sie Charme versprühte und mit Feuereifer sämtliche Gründe aufführte, warum es für mich am besten war, auf der Stelle ihrem Team beizutreten und auf mein MBA-Programm – den Goldstandard für Managementausbildungen – zu verzichten.

»Danke für die Chance«, sagte ich schließlich, als sie ihren Monolog beendet hatte, und wischte mir die Mayonnaise vom Mund. »Nächste Woche beginnt die Uni wieder.«

Diese elf Wochen Überlebenstraining beim Teufel zahlten sich am Ende aus. Ich erhielt ein offizielles Vollzeit-Stellenangebot von

besagtem Unternehmen. Meine fixe Idee, den Namen des Konzerns in meinen Lebenslauf einfügen zu können, war der Realität ein Stück näher gerückt. Und als kleinen Silberstreif am Horizont erhielt ich einige Monate später eine kurze Textnachricht von Jeff, in der es hieß: »Sie ist weg.«

Zu dem Zeitpunkt, als ich in das Unternehmen zurückkehrte, arbeitete der Teufel nicht mehr dort.

* * * * *

Jahre später ging mir immer noch die Frage im Kopf herum: *Warum hatte sie keine Zeit für mich?*

Zeit ist das kostbarste Gut, das wir haben. Und gleichzeitig eine Mangelware, wie es scheint. Wir werden mit Produktivitätshacks, Systemen, Techniken und Tipps von Selbsthilfe-Gurus bombardiert, wie wir das Zeitmanagement an unseren Arbeitstagen optimieren und auf Leistungszuwachs trimmen. Zeit ist ein allgegenwärtiges Thema, über das wir uns stillschweigend oder laut in unseren Beziehungen beklagen. »Du hast nie Zeit für mich.« Wir wissen, dass Zeit endlich ist, und dennoch verschließen wir die Augen beharrlich vor der Tatsache, dass die Zeit für jeden von uns irgendwann abgelaufen sein wird.

Als Individuen haben wir alle das Bedürfnis, wahrgenommen zu werden. Am Arbeitsplatz vor allem von unseren Vorgesetzten. Wir möchten, dass sie an unseren Schreibtisch kommen und Hallo sagen. Wir möchten, dass sie uns im Gang zuwinken. Wir möchten, dass sie uns im Vorübergehen ein »Hoffe, du hattest ein schönes Wochenende« zuwerfen und uns eine kurze Nachricht wie »Wollte mal anfragen, ob du etwas brauchst« im Slack-Workspace oder auf einer anderen Kommunikations- und Kollaborationsplattform zuschicken. Wir möchten, dass sie bei Meetings in größerem Rahmen und in kleinerer Runde beim Einzelgespräch Zeit für uns einplanen. Wenn wir als Führungskräfte Zeit für unsere Mitarbeitenden haben, stärken wir unsere

Beziehung zu ihnen. Andernfalls beginnen sie, an ihrem Wert und möglicherweise sogar daran zu zweifeln, ob sie in diesem Unternehmen am richtigen Platz sind. Wenn wir keine Zeit für sie haben, sollten wir uns die Frage stellen, warum wir überhaupt ein Team leiten.

Warum sind wir am Arbeitsplatz nicht in der Lage, Zeit zu erübrigen, um diejenigen unter unsere Fittiche zu nehmen, die unsere Unterstützung brauchen?

Im Verlauf der Jahre, in denen ich als Coach zahlreiche Führungskräfte begleiten durfte, habe ich folgende und weitere Begründungen zu hören bekommen:

»Ich habe einfach zu viel zu tun. Dafür fehlt mir die Zeit.«

»Die werden auch ohne meine Hilfe eine Lösung finden.«

»Ich muss mich um wichtigere Dinge kümmern.«

»Ich habe keine Lust, ein Meeting anzuberaumen, um ein weiteres Mal über dasselbe Projekt zu diskutieren.«

»Ich habe die Nase voll von dem Gejammer, dass ich keine Zeit für sie habe.«

»Mein Chef hat sich nie mit mir zu einem Gespräch zusammengesetzt. Die heutige Generation braucht offenbar eine Menge Händchenhalten und Streicheleinheiten.«

»Ehrlich gestanden finde ich einige meiner Manager unfassbar langweilig und deshalb versuche ich mit allen Mitteln, ihnen aus dem Weg zu gehen.«

»Habe ich nicht erst vor zwei Wochen ein Gespräch mit ihnen geführt?«

Meine ehemalige Vorgesetzte war eine extrem schlechte Führungskraft; sie hatte offenbar keine Ahnung von der Bedeutung und dem Wert der Zeit, die man anderen schenkt oder sich nimmt. Mit ihrer ständigen E-Mail-Kommunikation in den

späten Abendstunden stellte sie außerdem klar, dass sie trotz voller Auslastung ansprechbar und bereit war, kleine Zeitschnipsel in ihrem randvollen Terminkalender freizuhalten, in denen sie verfügbar war. Doch in den E-Mails, die sie mir schickte, ging es immer nur darum, dass sie irgendetwas von mir benötigte. Am Ende akzeptierte ich, dass es sich bei dieser Beziehung um eine Einbahnstraße handelte. Und dass sie uns keine Zeit widmete, hatte zur Folge, dass sich ihre Mitarbeitenden frustriert, ignoriert, vernachlässigt und unzufrieden fühlten. Und am Ende alle ihr Team verließen.

Nehmen Sie sich Zeit für Ihr Team?

Wir denken vielleicht, dass wir uns genug Zeit für unsere Teammitglieder nehmen. Aber wie würden sie unsere Verfügbarkeit aus ihrer Perspektive beurteilen? Ziehen Sie folgende Fragen in Betracht, wenn Sie einen Blick auf Ihren Terminplan für die laufende Woche, die nächsten Wochen oder das nächste Quartal werfen.

- Wie oft halten Sie Besprechungen mit Ihrem gesamten Team ab?
- Wie oft finden Einzelgespräche mit Ihren direkten Mitarbeitenden statt?
- Planen Sie Skip-Level-Meetings ein, um andere Mitarbeitende aus der breiter gefächerten Belegschaft ohne deren direkte Vorgesetzte besser kennenzulernen?
- Ordnen Sie den Besprechungen mit Ihren eigenen Vorgesetzten, Kollegen und Angehörigen des Topmanagements regelmäßig höhere Priorität als Ihrem Team zu?
- Liefern Sie Ihrem Team eine Erklärung, wenn Sie Teambesprechungen absagen?
- Widmen Sie jedem Ihrer Teammitglieder gleich viel Zeit?
- Setzen Sie sich häufiger mit bestimmten Mitgliedern Ihres Teams zusammen? Weil Sie sie mögen, schon länger kennen oder gemeinsame Hobbys oder Interessen haben?

Zeit für unser Team zu erübrigen und ihm volle Aufmerksamkeit zu widmen ist eine der besten Möglichkeiten, uns als Führungskräfte zu erweisen, die besser sind als der Rest. Ich benutze das nachfolgende Rahmenkonzept, wenn ich darüber nachdenke, wie ich mehr Zeit für mein Team erübrigen kann.

Verschaffen Sie sich Zeit

Beginnen Sie damit, in Ihrem Terminkalender Zeit für wichtige Momente mit Ihren Teammitgliedern freizuschaukeln. Für frischgebackene Führungskräfte kann es eine echte Herausforderung sein, Zeit für einen persönlichen Austausch zu finden und dabei die eigene To-do-Liste abzuarbeiten. Viele sind darauf fokussiert, ihrer Aufgabe als »Entscheidungsträger« gerecht zu werden, und machen sich rar in der Annahme, dass ihr Team auch ohne sie funktioniert. Managerinnen und Manager mit mehr Erfahrung können in die Falle stolpern, nur um sich selbst zu kreisen. Sie erkennen nicht, dass ihre wichtigste Aufgabe als Führungskraft darin besteht, den Führungsnachwuchs gezielt zu entwickeln.

Am Arbeitsplatz möchte ich sichergehen, dass ich meine Zeit mit Aktivitäten verbringe, die das größte Wertschöpfungspotenzial bieten. Gute Führungskräfte wissen, dass die »Quality time«, die sie mit ihren Teams verbringen, zur Verbesserung der Arbeitsmoral und des persönlichen Engagements, zur Festigung der Teambindung, zur Beseitigung von Kommunikationsproblemen und zur Entwicklung eines Arbeitsplatzes beitragen, an dem Inklusion selbstverständlich ist.

Was meinen eigenen Terminkalender betrifft, stelle ich mir eine einfache Frage: *Warum nehme ich an diesem Meeting teil?*

Ich halte mir gerne die Tipps der Aufräumexpertin Marie Kondo vor Augen, wenn ich darüber nachdenke, wie ich meinen Terminkalender am besten entrümpeln könnte. Wie wäre es,

wenn wir damit beginnen, folgende Besprechungen ersatzlos zu streichen:

- Meetings, bei denen es um Aufgaben geht, die zeitversetzt verrichtet oder automatisiert werden könnten, und Aufgaben, die nicht überprüft oder live diskutiert werden müssen,
- Meetings, deren Daseinsberechtigung nie überprüft wurde, die aber immer noch im Terminkalender vermerkt sind,
- Meetings ohne Agenda oder kurzfristige Zielsetzungen oder wenn Sie keine Ahnung haben, warum sie überhaupt in Ihrem Terminkalender gelandet sind,
- Meetings, bei denen die Entscheidungsträger anwesend sein müssten, aber nicht teilnehmen können,
- Meetings, bei denen ein Repräsentant Ihres Teams die Chance erhält, ihre oder seine Führungskompetenz unter Beweis zu stellen.

Denken Sie daran, dass sich FOMO (Fear of Missing Out, die Angst, etwas zu verpassen) und JOMO (Joy of Missing Out, die Freude am Verpassen, sprich der bewusste, mit Zufriedenheit gepaarte Verzicht) die Waage halten sollten. Nur weil wir »der Boss« sind, müssen wir noch lange nicht an jeder Besprechung teilnehmen. (In einem späteren Kapitel gehen wir der Frage nach, wie sich die Mikromanagement-Gewohnheiten schlechter Führungskräfte vermeiden lassen, zum Beispiel das zwanghafte Bedürfnis, bei jedem einzelnen Meeting dabei zu sein.)

Wenn wir proaktiv Platz für Aktivitäten mit hoher Wertschöpfung schaffen, können wir die Kontrolle über unseren Terminkalender zurückgewinnen und Zeit für unser Team einplanen. Als Führungskraft haben Sie außerdem eine Vorbildfunktion, die etwas über Ihr eigenes Zeitmanagement und Ihre Vorstellung aussagt, wie Ihr Team seine Arbeitszeit einteilen sollte.

Fokussieren Sie sich auf die Kontaktmöglichkeiten

Als Nächstes richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die Möglichkeiten, die Verbindung zu Ihrem Team zu festigen und die Zeit, die

Ihnen zur Verfügung steht, effektiv zu nutzen. Dabei können Sie entweder Einzelgespräche von Angesicht zu Angesicht einplanen oder die zur Verfügung stehende Technologie als Hebel einsetzen, damit sich Ihr Team wahrgenommen und wertgeschätzt fühlt.

Es gibt unterschiedliche Optionen, die zeigen, dass Sie für Ihr Team da sind und ihm mehr Zeit widmen möchten:

- Setzen Sie sich mit Ihren direkten Mitarbeitenden je nach Größe des Teams einmal in der Woche oder zwei Mal im Monat zu einem Einzelgespräch zusammen.
- Berufen Sie jedes Quartal oder zwei Mal im Jahr außerhalb des Firmengeländes für Ihr breiter gefächertes Team Meetings mit klar definierten Zielsetzungen ein.
- Halten Sie sich bei einem gemeinsamen Kaffeetrinken, Frühstück oder Mittagessen mit einer Gruppe von drei oder vier Mitarbeitenden auf dem Laufenden. (Denken Sie aber daran, dass nicht alle Alkohol trinken oder sich wohlfühlen, wenn Vorgesetzte ihnen dabei Gesellschaft leisten). Unterhalten Sie sich über alles Mögliche, nur nicht über die Arbeit. (Das können Sie live im Einzelgespräch oder virtuell erledigen.)
- Beraumen Sie hin und wieder Skip-Level-Meetings an, in denen Sie den Teamangehörigen derjenigen Manager Zeit widmen, die in der Organisationsstruktur direkt an Sie berichten.
- Geben Sie Feedback nach Präsentationen oder Projekten, entweder in einem persönlichen Gespräch oder schriftlich.
- Zeigen Sie bei Fehlern nach einer Präsentation oder Teambesprechung bessere Lösungsstrategien auf.
- Verschicken Sie Projekt-Updates per Sprachnachricht, im Slack-Workspace oder als kurze E-Mail, um Ihr Team auf dem Laufenden zu halten.
- Bereiten Sie Ihre Teammitglieder auf eine Präsentation vor, indem Sie die Kernpunkte mit ihnen durchgehen.
- Klinken Sie sich spontan in Slack oder E-Mail-Threads ein; verschicken Sie eine kurze persönliche Nachricht, wenn Sie jemanden besser kennen. (Zum Beispiel: »Hoffe, das Basketball-Probetraining deiner Tochter ist super gelaufen.« »Nochmals

danke für die Empfehlung des Restaurants.« »Freue mich, nach deiner Rückkehr zu hören, wie dein Städtetrip war.«) Denken Sie daran, ein positives Detail einzufügen, denn eine Nachricht, die mit *Hallo, wie geht's* beginnt, könnte unbeabsichtigt Panik auslösen. Warum hat sich mein Boss ausgerechnet an mich gewandt? Braucht er was?

- Begrüßen Sie die in Vergessenheit geratene Kunst der handschriftlichen Mitteilung: Mit einem einfachen Haftnotizzettel auf dem Schreibtisch oder einem von Hand geschriebenen Dankschreiben per Post können Sie Ihrer Dankbarkeit für die Beiträge Ihres Teams Ausdruck verleihen.

Denken Sie aber daran, dass Sie diese Tipps zur Stärkung des Teamzusammenhalts nicht als Kontrollkästchen-Übung betrachten, die es abzuhaken gilt. Wenn Sie Zeit für sie finden, bleiben Sie fokussiert und hundertprozentig präsent. Wenn Sie damit beginnen, nicht nur anwesend, sondern ansprechbar zu sein, werden andere Ihrem Beispiel folgen.

Bekennen Sie sich schuldig, E-Mails um Mitternacht zu verschicken?

Wenn Sie nur in aller Frühe oder spätabends Zeit für Ihr Team haben, sollte das ein Grund mehr sein, noch einmal gründlich darüber nachzudenken, wie Sie Ihren Arbeitstag einteilen. Kommt Ihnen Folgendes bekannt vor:

- Verschicken Sie häufig E-Mails ohne Text oder Erklärung, weil Sie ungeachtet der Zeit zu viel zu tun haben?
- Wachen Sie nachts oder in den frühen Morgenstunden mit dem Gedanken an Ihre Arbeit auf und verschicken eine bestimmte E-Mail, damit Sie es ja nicht vergessen?
- Erwarten Sie von Ihren Teammitgliedern, dass sie sich Ihrem Terminkalender anpassen und in den Startlöchern stehen, wenn Sie gerade Zeit haben? Oder gilt das nur für bestimmte Angehörige Ihres Teams?

Als Mutter habe ich bei meiner beruflichen Tätigkeit mit globalen Teams oft nur frühmorgens oder spätabends Zeit gefunden, liegen gebliebene Arbeiten zu erledigen, weil eines meiner Kinder krank war oder die Kinderbetreuung sich krankgemeldet hatte oder wenn Sportveranstaltungen außerhalb der Schule, ein gemeinsames Abendessen oder Einschlafrituale und dergleichen auf der Tagesordnung standen.

Dann denke ich noch einmal gründlich nach, bevor ich handle:

- Habe ich meinen Terminplan weitergeleitet, vor allem an die Teammitglieder, die in unterschiedlichen Zeitzonen arbeiten? Habe ich sie wissen lassen, dass ich von ihnen keine unverzügliche Antwort auf meine E-Mails, Slacks oder andere Kommunikations- und Kollaborationsformen erwarte?
- Warum muss ich meinen Teammitgliedern ausgerechnet jetzt E-Mails und Updates schicken? Wie würde ich mich fühlen, wenn ich in den späten Abendstunden mit E-Mails von meinem Boss bombardiert werde? Wäre es möglich, offline zu arbeiten oder Infos und Anfragen auf einen anderen Zeitpunkt zu verschieben?
- Wäre es besser, diese E-Mail erst dann abzuschicken, wenn ich eine Nacht darüber geschlafen habe oder mehr Zeit hatte, mir genau zu überlegen, was ich sagen will?
- Falls ich beschließe, die E-Mails erst am nächsten Morgen in Umlauf zu bringen: Wie fühlen sich meine Teammitglieder, wenn sie im Posteingang dutzende Nachrichten von mir vorfinden? Muss ich wirklich alle per E-Mail verschicken oder kann ich einen Teil dieser Informationen auch persönlich kommunizieren? Kann das Teilen dieser Updates oder Anfragen warten?

Denken Sie daran, dass Sie als Führungskraft ein Team leiten und Einfluss darauf haben, wann und warum miteinander kommuniziert wird.

Abblocken und standfest bleiben

Verhindern Sie, dass Meetings, die Sie als nicht wertschöpfungsintensiv eingestuft haben, wieder in Ihrem Terminkalender erscheinen. Abblocken und standfest bleiben heißt auch:

- Sich an Ihren strukturierten Tagesablauf halten, um sich Zeitfenster freizuhalten und diese zu schützen. Das bedeutet, dass Sie nicht an jeder Besprechung teilnehmen müssen, die anberaumt wurde. Es bedeutet jedoch sehr wohl, in kürzeren Abständen zu überprüfen, welche neuen Meetings hinzugekommen sind und warum. Um regelmäßig für Ordnung in meinem Kleiderschrank zu sorgen, frage ich mich, bevor ich etwas Neues kaufe, ob ich es wirklich brauche. Und bei einem neu hinzugefügten Meeting überlege ich: »Welches Meeting könnte ich dafür auslassen?«
- Schützen Sie die Zeit, die Sie für Ihr Team freigehalten haben; machen Sie allen klar, die Einblick in Ihren Terminkalender haben, dass diese Zeit extrem wichtig ist.
- Vermeiden Sie, Zeit in Ihrem Terminkalender zu streichen, die Ihren Teammitgliedern vorbehalten war. Falls es sich nicht umgehen lässt, sollten Sie eine Erklärung und einen Ersatztermin parat haben (aber bitte nicht laufend neu planen und den Termin unbeabsichtigt auf die lange Bank schieben).

Wenn Sie sich an dieses einfache Rahmenkonzept halten, können Sie Ihr Image als gute Führungskraft untermauern. Denn stellen Sie sich einmal vor, wie es ist, wenn Sie Tag für Tag zur Arbeit erscheinen und sich fragen, ob Ihr Boss überhaupt weiß, dass Sie da sind. Woher auch? Er oder sie hat ja nie Zeit für Sie. Wenn wir keine Zeit für unsere Teammitglieder finden, sind wir in einer Führungsposition am falschen Platz. Zeit für unsere Teammitglieder freizuhalten ist eine der wichtigsten Strategien, um ein inklusives Umfeld zu schaffen, das den Teamzusammenhalt fördert – und letztendlich auch eine Arbeitsatmosphäre, die alle stärker einbezieht.

Tipps, um Zeit für Ihr Team freizuhalten

- Überlegen Sie, was Sie davon abhält, sich Zeit für Ihr Team zu nehmen.
- Überprüfen und überdenken Sie, wie viel Zeit Sie aktuell für Ihre Mitarbeitenden erübrigen. Erkundigen Sie sich im Anschluss bei ihnen, wofür Sie in dieser Zeit ihrer Meinung nach verfügbar sein sollten.
- Nutzen und passen Sie das Rahmenkonzept an.
 - Zeit freihalten: Beginnen Sie damit, Zeit in Ihrem Terminkalender für einen bedeutungsvollen Austausch mit Ihrem Team freizuhalten.
 - Sich auf Kontaktmöglichkeiten fokussieren: Nutzen Sie die Zeit, die zur Verfügung steht, bestmöglich.
 - Abblocken und standfest bleiben: Verhindern Sie, dass immer wieder Meetings in Ihrem Terminkalender auftauchen, die Sie als nicht wertschöpfungsintensiv eingestuft haben.
- Nutzen Sie handgeschriebene Notizen als weitere Möglichkeit, die Teambindung zu stärken, anstatt sich ausschließlich auf die Technologie zu verlassen.
- Kommunizieren Sie Änderungen in Ihrem Terminkalender und erklären Sie, warum Sie sich erst zu später Stunde melden, vor allem, wenn Sie mit einem globalen Team zusammenarbeiten.
- Fragen Sie sich, ob Sie eine Textnachricht, E-Mail oder Slack-Info wirklich um Mitternacht abschicken müssen oder ob sie warten kann.

