

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?

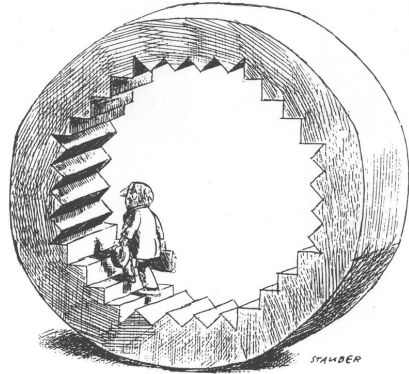
Ihre Antworten auf diese Fragen zeigen Ihnen ansatzweise, ob und wie wichtig es für Sie ist, sich mit Fragen der Arbeitsmethodik und des Energie-, Zeit- und Stressmanagements auseinanderzusetzen.

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.