

Mehr Mut zum Loslassen



Der Job wird immer härter. Das Tempo zieht an, der wirtschaftliche Druck steigt. Manager, die jetzt nachlassen, müssen fürchten, entlassen zu werden. Grundlegend ändern kann der Einzelne diese Situation meistens nicht. Er kann sich jedoch bewusst damit auseinandersetzen und seinen persönlichen Weg zu mehr Ruhe und Gelassenheit finden.

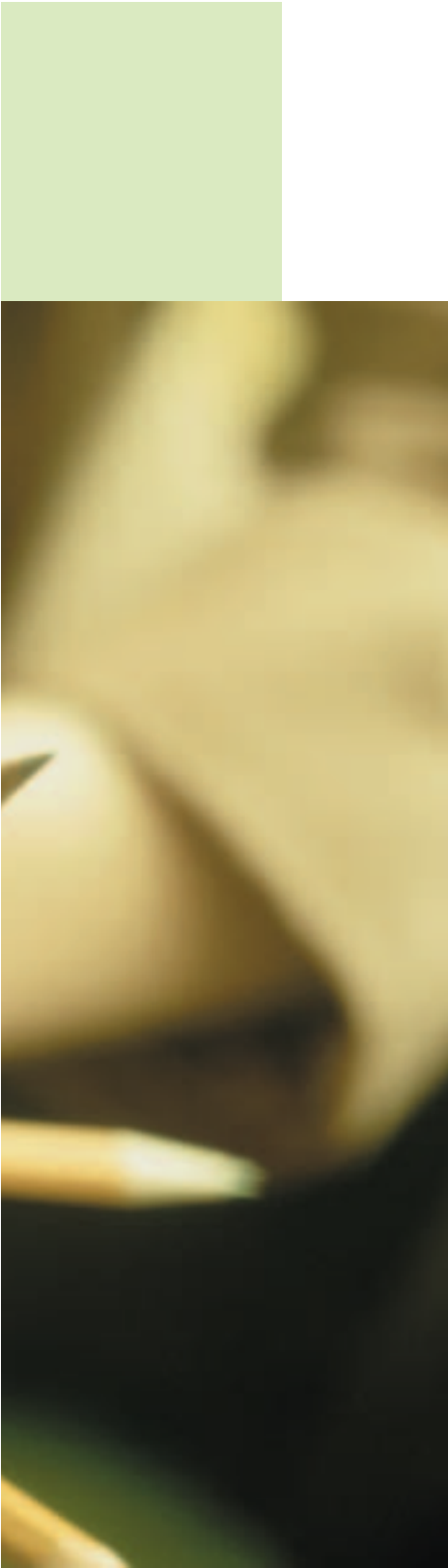


Foto: zefa

Der Erfolg kam schnell: Mit 24 Jahren war Susanne Preiss bereits Etat-Direktorin in einer großen Hamburger Werbeagentur. Ihre Kunden waren Global Player. Sie jettete um die Welt, arbeitete sieben Tage in der Woche, meist 16 Stunden am Tag. „Ich war ganz weit vorne und habe viel Geld verdient“, erzählt sie heute.

Doch schnell hat sich das Tempo auch gerächt: Die erfolgreiche Jungmanagerin bekam Depressionen und Angstzustände. Sie schreckte nachts aus dem Schlaf hoch und lag bis zum Morgengrauen wach. Sie fürchtete, in ihrem Job zu versagen. Gesprochen hat sie zu dieser Zeit nicht darüber: „Ich habe es niemandem erzählt, ich war ja lässig“, erklärt sie.

Damals wusste Preiss noch nicht, dass die Panikattacken und Depressionen in direktem Zusammenhang mit der Überlastung im Job standen. Später jedoch hat sie aus einem tiefen Bedürfnis heraus von einem Meister in Shanghai die chinesische Entspannungstechnik Qi Gong gelernt und sich intensiv mit dem Thema Stress beschäftigt. Heute ist sie Mitte 30 und leitet Entschleunigungs-Kurse für Manager: „Der Druck im Arbeitsleben steigt. Immer mehr Menschen brechen

darunter zusammen“, kennt sie den Bedarf vieler Berufstätiger aus eigener Erfahrung.

Kopfarbeitern droht der Burnout

Mit dieser Einschätzung steht die Qi Gong-Lehrerin nicht allein. Viele Management-Trainer, aber auch Betriebsräte, Ärzte und Wissenschaftler machen sich Sorgen um die psychische Gesundheit der Führungskräfte. So warnte kürzlich das Gelsenkirchener Institut für Arbeit und Technik in einem Bericht für die Bundesregierung: „Hochqualifizierten und ehrgeizigen Kopfarbeitern droht häufig der Burnout?“ Eines der Indizien dafür: Zwischen 1984 und 1999 hat sich der Anteil der aufgrund psychischer Erkrankungen frühverrenteten Männer mehr als verdoppelt, bei den Frauen sogar vervierfacht.

Die Gründe dafür sind nahe liegend: Moderne Kommunikationsmittel wie e-Mail und Handy machen Manager permanent erreichbar. Ständig müssen sie auf Nachrichten oder Anrufe reagieren, sie fühlen



„Eine Entspannungstechnik richtig in das Leben zu integrieren, dauert zwei bis fünf Jahre.“

Susanne Preiss, SHENZAI – The Qi Gong Company, Wunstorf, e-Mail: shenzai1@aol.com

sich gehetzt. Hinzu kommt die steigende Arbeitslosigkeit: „Die Arbeit wird auf immer weniger Menschen verteilt, und diese müssen immer mehr arbeiten – und zwar mit dem Druck im Nacken, bei den nächsten Entlassungen dabei zu sein“, erklärt Dr. Helmut Kolitzus, Psychotherapeut mit Praxis in München und Veranstalter von Burnout-Seminaren.

Flexible Arbeitszeit bedeutet oft Arbeit rund um die Uhr

Die Forscher des Gelsenkirchener Instituts für Arbeit und Technik nennen jedoch noch einen weiteren Grund für die zunehmende Belastung: die flexiblen Arbeitszeiten und die stetig steigende Eigenverantwortung. Beides wird generell als beste Voraussetzung für das Wohlergehen der Beschäftigten betrachtet. „Aber solche Faktoren können auch krank machen“, erklärt der Verfasser des Forschungsberichts Peter Brödner. Denn: Arbeitsintensität und mentale Belastung wachsen. Die Arbeitszeiten ufern schnell aus.

Das können die Betriebsräte, z.B. die von IBM, bestätigen. Als der Konzern Mitte der neunziger Jahre die Stechuhren abgeschafft und Vertrauensarbeitszeit eingeführt hat, stellten sie fest, dass unter den neuen Bedingungen der Druck auf die Beschäftigten stieg und 30-Jährige bereits Hörstürze bekamen. Im Internetforum, das sie damals eingerichtet hatten, schrieb eine junge Projektleiterin: „Ich wache nachts auf und klebe mir schweißgebadet kleine gelbe Haftzettel auf die Stirn. Samstags treffe ich mich nicht mehr mit Freunden, damit ich am Sonntag nicht übermüdet rumhänge und mich bei meiner ‚freiwilligen‘ Arbeit am Wochenende quälen muss.“

Holger Heide forscht zum Thema Arbeitssucht und kennt diese Symptome sehr gut. Der Professor für Sozialökonomie an der Universität Bremen sagt ebenfalls: „Aufgrund flexibler Arbeitszeiten besteht für viele Menschen die Möglichkeit, immer zu arbeiten“. Zudem würde in den Unternehmen der steigende wirtschaftliche Druck an die Mitarbeiter weitergegeben. Erreichen diese ihre Ziele nicht, drohe der Personalabbau. „Vielen fällt es unter diesen Bedingungen schwer, eine Grenze zu ziehen. Sie arbeiten ohne Pause, um sich auf keinen Fall etwas vorwerfen zu können“, sagt Heide. Sie stürzen sich selbstzerstörerisch in die Arbeit.

Eigenzeit – das neue Schlagwort

Das alles verdeutlicht: Flexible Arbeitszeiten können das Arbeitsleben nur demjenigen erleichtern, der sich nicht nur für sein Unterneh-



„Faulheit ist Medizin.“

Prof. Lothar Seiwert, Zeitmanagement-Experte, Seiwert-Institut GmbH, Heidelberg, e-Mail: info@seiwert.de

men engagiert, sondern auch für sein eigenes Wohlbefinden. Dazu gehört auch, das richtige Maß für die Arbeit zu finden und auszuprobieren, wie man sie für sich am besten einteilen kann. In der Diskussion um den Erhalt der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Führungskräfte fällt immer häufiger das Schlagwort „Eigenzeit“.

So lautete im vergangenen Jahr das Motto des Trendtages, bei dem das Trendbüro Hamburg regelmäßig die neuesten Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft thematisiert: „Arbeit, Freizeit, Eigenzeit“. „Eigenzeit ist die Zeit, über die eine Führungskraft selbst bestimmt“, fasst der Zeitmanagement-Experte Lothar Seiwert die Bedeutung des Wortes zusammen. Der Begriff verdeutliche jedoch auch, dass jeder Mensch seinen eigenen Zeitrhythmus habe und sich nicht zu sehr hetzen lassen dürfe, auch nicht von seinen eigenen Ansprüchen. Denn viele Menschen machen sich einen Großteil des Druckes selbst. „Zwischen 30 und 40 will man Karriere machen und auch spätestens eine Familie gründen“, erklärt Dagmar Rohnstock, Coach aus Berlin. „Es kommt Panik auf, wenn nicht alles auf Anhieb klappt.“ Man rackere und rackere, damit man kein schlechtes Gewissen bekomme.

Wer sich stets abrackert, schafft nichts mehr

Das jedoch bringt nicht nur die Gesundheit in Gefahr, sondern auch die Leistungsfähigkeit: Wer nachts arbeitet oder grübelt, ist morgens nicht ausgeschlafen, fühlt sich schwach und muss tatsächlich fürchten, sein Pensum nicht zu schaffen. Wer ständig unter Druck steht, verliert die Übersicht und kann nicht mehr zielgerichtet

handeln. Denn – wie es etwa Pater Anselm formuliert, der im Kloster Andechs in der Nähe von München gestressten Führungskräften zu mehr Ruhe und Schaffenskraft verhelfen möchte: „Wer sich nicht besinnt, wuselt nur noch hin und her.“

Die Ineffizienz bei Überlastung verdeutlicht auch Helmut Koltzus, Autor des Buches „Das Anti-Burnout-Erfolgsprogramm“: „Bei böartigem Stress geht es den Menschen häufig wie einer Fliege, die immer wieder gegen die Scheibe donnert und das offene Fenster direkt daneben nicht wahrnimmt.“ So streitet sich der Mitarbeiter zum Beispiel mit seinem Chef immer wieder über dieselben Dinge oder gerät mit den Kunden immer wieder am selben Punkt aneinander. „Statt sich wieder und wieder aufzuregen, sollte der Betroffene nach kreativen Lösungen suchen“, sagt Koltzus. Doch die findet in der Regel nur derjenige, der den nötigen Abstand hat.

So hilft bei Überlastung nicht allein ein besseres Zeitmanagement – zumindest nicht in der Form, wie es die meisten Menschen noch vor einigen Jahren verstanden haben. „Am Anfang wollten die Manager nur lernen, wie sie noch mehr Arbeit in noch kürzerer Zeit erledigen können“, erklärt der Zeitmanagement-Experte Lothar Seiwert, der bereits seit 20 Jahren Seminare für Manager großer Unternehmen wie DaimlerChrysler, Degussa und Deutsche Bank gibt und in Heidelberg eine Consulting-Firma leitet. Im Zuge der Work-Life-Balance-Diskussion hätten sie dann auch noch private Termine in den Kalender eingetragen und sich in ihrer Freizeit weitergehetzt. Das Ergebnis laut Seiwert: „Sie waren auf ei-

10 Tipps für mehr Zeitsouveränität

Wer Zeitmanagement falsch oder zumindest einseitig versteht, versucht damit, immer mehr Aufgaben in immer weniger Zeit zu erledigen. Mehr Lebensqualität verspricht dies jedoch nicht. Denn dazu muss der Zeitplan vor allem an den eigenen Bedürfnissen ausgerichtet werden.

1. Entspannung:

Entspannungsmethoden beschleunigen den Eintritt in die Erholungsphase wesentlich. Ihr Nutzen lässt sich sogar wissenschaftlich nachweisen. Einige der Techniken wie Yoga oder Qi Gong kräftigen zudem die Muskulatur.

2. Sport:

Regelmäßige Bewegung hilft dabei, Stress abzubauen. Es geht jedoch nicht darum, mit hochrotem Kopf und kurz vorm Limit durch den Wald zu hetzen. Sport soll dem Körper gut tun und ihn nicht zusätzlich schwächen.

3. Pausen:

Das Gehirn benötigt am Tag regelmäßige Pausen und nachts braucht es ausreichend Schlaf, um sich zu regenerieren. Wichtig sind zudem regelmäßiges Faulenzen, Urlaube und Wochenend-Reisen. Aber bitte nicht vor und nach dem Kurztrip jeweils drei Nächte durcharbeiten, um das Pensum auf dem alten Level zu halten.

4. Nicht hetzen lassen:

Sobald man sich gehetzt und zwischen vielen Aufgaben hin- und hergerissen fühlt, sollte man ganz bewusst das Tempo drosseln oder sogar kurz innehalten: Atem- und Entspannungsübungen machen oder sich zum Beispiel im Geiste einen Platz vorstellen, an dem es friedlich und schön ist.

5. Rituale:

Hat man etwas gefunden, was Körper und Seele gut tut, sollte es fest in den Tag, die Woche, den Monat oder das Jahr integriert werden. Das kann das morgendliche Meditieren, der wöchentliche Waldlauf oder das gemeinsame Geburtstag feiern mit Freunden sein.

6. Werte-Check:

Damit man nicht nur herumwuselt, sondern effizient auf seine Ziele hinarbeitet, ist es wichtig, Termine mit sich selbst zu vereinbaren, an denen man immer wieder überprüft, ob man noch auf dem richtigen Weg ist: Investiert man seine Zeit in die richtigen Aufgaben oder tut man nur, was andere gerne von einem hätten?

7. Dringlichkeits-Frage:

Solange es in der Firma nicht brennt oder das Leben eines Menschen auf dem Spiel steht, hat man die Zeit zu überprüfen, ob eine Aufgabe wirklich so wichtig ist, dass sie sofort erledigt werden muss. Oder ob sich nicht ein besserer Termin dafür finden lässt. Dazu gehört auch, mit Vorgesetzten oder Mitarbeitern einen Zeitpunkt zu verhandeln, bis zu dem man die Aufgabe erledigen kann.

8. Mut zur Lücke:

Auch wenn es manchmal schwierig ist, man muss nicht alles 100-prozentig machen. Es gibt Aufgaben, die einfach nicht so wichtig sind. An denen lässt sich der Mut zur Lücke sehr gut üben.

9. Selbstbewusstsein:

Mit schwachem Selbstbewusstsein lässt es sich schlecht nein sagen, aber auch schlecht zur nötigen Gelassenheit gelangen. Erhöhen kann man das Selbstbewusstsein etwa, indem man seine Selbstgespräche beobachtet und beängstigende oder bedrohliche Dinge, die man sich immer wieder sagt, durch freundliche und aufmunternde Worte ersetzt.

10. Bio-Rhythmus:

Jeder Mensch hat Phasen, in denen er besonders leistungsfähig ist. Es gilt, diese herauszufinden und effektiv zu nutzen. Morgenmuffel etwa sollten nicht ständig am frühen Morgen Höchstleistungen von sich fordern. Sie quälen sich damit nur selbst.

nem höheren Level gestresst. Die Lebensqualität hat sich nicht wirklich verbessert.“

Faulheit ist Medizin

Was in den Terminplänen der Führungskräfte nach wie vor gefehlt hat, war die Ruhe. Doch die braucht der Körper ganz dringend, um sich zu erholen, und der Geist, um den Durchblick zu bewahren. „Faulheit ist Medizin“, erklärt Seiwert. Denn: Während wir träge die Sonne genießen oder gemütlich in einem Buch blättern, sinkt der Puls, die Atmung wird tiefer. Der Blutdruck normalisiert sich. Stresshormone werden abgebaut. Muskelverspannungen und auch Blockaden im Gehirn lösen sich. Seiwert hat deshalb jüngst das Faultier zum Maskottchen aus-

erkoren und erklärt: „Wir brauchen eine Kultur des Müßiggangs“. Und auch Qi Gong-Expertin Preiss sagt: „Die Lebensumstände können die wenigsten Menschen ändern, man kann sich jedoch Inseln der Ruhe schaffen.“

Doch genau das fällt in der beschleunigten Gesellschaft vielen Menschen schwer. Denn: Sobald wir nichts tun, meldet sich sofort das schlechte Gewissen: „Du musst noch den Vortrag schreiben, Deine Hemden bügeln, einen Freund anrufen etc.“ Wer gegen dieses Gefühl und den daraus resultierenden Druck angehen möchte, braucht oft eine gehörige Portion Mut und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen.

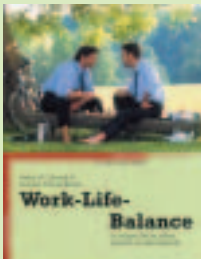
Wie Thomas Terhaar. Das Vorstandsmitglied bei der Deutschen Bank Bauspar AG in Frankfurt hat ein Seminar der Europäischen Zen-Akademie für Führungskräfte in Münster als Ausgangspunkt genommen. „Ich war auf der Suche nach Möglichkeiten, mehr Ruhe und Konzentration in meine Arbeit zu bekommen“, erklärt er. Und obwohl er anfangs skeptisch war, hat es funktioniert: „Nach drei Tagen Sitzmeditation, Gehmeditation und Yoga-Übungen spürte ich eine unheimliche Ruhe“, sagt Terhaar. Seitdem meditiert der Manager jeden Morgen nach dem Aufstehen. Er sitzt 20 Minuten im Yoga- oder

Schneidersitz, konzentriert sich auf seinen Atem und lässt die Gedanken einfach kommen und gehen. Er betrachtet sie, ohne sie zu bewerten. Mal stellt sich die Ruhe schnell ein, mal dauert es länger.

Wer entspannt ist, wird auch wieder leistungsfähiger

Die Auswirkungen, die Terhaar darüber hinaus bei sich bemerkt, dürften viele Menschen neidisch machen: „Ich kann besser zuhören. Ich kann mich besser konzentrieren. Meine Entscheidungsfreudigkeit nimmt zu. Ich spüre mehr Entschlossenheit.“ Zudem kann er besser auf seine Fähigkeiten vertrauen: „Ich bin ruhiger, auch wenn ich den Ablauf eines Projektes nicht bis ins kleinste Detail kenne. Ich kann es Schritt für Schritt angehen und leichter eine taktische Wende vornehmen“, erklärt

Buchtipps



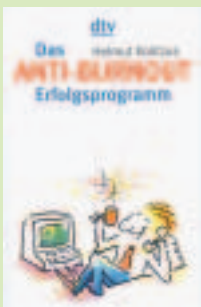
► Coubaugh, Heike M., Susanne Schwerdtfeger: „Work-Life-Balance“, Redline Wirtschaft 2003, ISBN 3-478-74520-9, 15,90 Euro.

Für ein Leben in Balance gibt es kein Geheimrezept. Dieses Buch leitet dazu an, in allen Disziplinen von Entspannung über Bewegung bis Freundschaft verschiedene Maßnahmen auszuprobieren – so lange, bis sich das Leben wieder gut anfühlt.



► Fritz, Hannelore: „Besser leben mit Work-Life-Balance“, Eichborn 2003, ISBN 3-8218-3871-X, 19,90 Euro.

Viele Menschen sind unzufrieden und können die konkreten Ursachen dafür nicht ausfindig machen. Dieses Buch will dabei helfen – mit zahlreichen Übungen und Beispielen von Menschen in unterschiedlichen Lebenslagen.



► Kolitzus, Helmut: „Das Anti-Burnout-Erfolgsprogramm“, dtv 2003, ISBN 3-423-34013-4, 9,50 Euro.

Der Psychotherapeut Helmut Kolitzus gibt viele Anregungen zur Verbesserung der Lebensqualität. So stellt er zum Beispiel Übungen vor, mit denen man Bilanz ziehen und ein Umdenken einleiten kann. Etwa, indem man sich fragt: Woher bekomme ich meine Energie und wo verbrauche ich sie? Verschlängte die Arbeit viel zu viel davon?



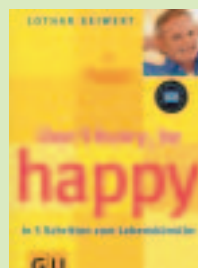
► Martin, Doris: „Gut ist besser als perfekt“, dtv 2003, ISBN-3-423-24346-5, 12 Euro.

Ein Buch für Frauen, die häufig noch leichter in die Perfektionismusfalle geraten als ihre männlichen Kollegen. Die Journalistin Doris Martin berichtet davon, wie sie selbst die Zeitsouveränität zurück erlangt hat. Es geht um Entspannung, Loslassen und den Mut zur Lücke.



► Seiwert, Lothar: „Mehr Zeit fürs Glück. Das Bumerang Prinzip“, Gräfe und Unzer 2002, ISBN 3-7742-5561-X, 22,90 Euro.

Ein dickes Buch von Lothar Seiwert, das sich deutlich von der Literatur zum klassischen Zeitmanagement unterscheidet. Im Mittelpunkt stehen hier die eigenen Bedürfnisse und das ausbalancierte Leben. Eindringlich rät der Zeitexperte zu regelmäßigen Pausen, gesunder Ernährung, aber auch zur Überprüfung der inneren Werte-Hierarchie.



► Seiwert, Lothar: „Don't hurry, be happy. In fünf Schritten zum Lebenskünstler“, Gräfe und Unzer 2003, ISBN 3-7742-5562-8, 12,90 Euro.

Lothar Seiwerts jüngstes Buch, in dem er das Faultier als Maskottchen für Führungskräfte vorstellt und sich ganz auf Entspannung und Muße konzentriert. Mit Anleitungen zur Sekunden-Meditation und anderen bürotauglichen Übungen gegen den Alltags-Stress.

Terhaar. Und während sich früher schon einmal am Sonntag Nachmittag oder gegen Ende des Urlaubs berufliche Themen in den Kopf geschlichen haben, beginnt für ihn die Arbeit jetzt mit dem Betreten seines Büros. „Ich bereite mich nach dem Urlaub auch nicht mehr auf den ersten Arbeitstag vor“, erklärt der 43-Jährige.

Derartige Resultate stellen sich laut Seiwert nach dem „Bumerang-Prinzip“ ein: Zunächst wird Zeit in die Entspannung investiert. Dadurch steigert sich die Leistungsfähigkeit, die Arbeit geht schneller von der Hand. Das wiederum führt zu mehr Zeit und mehr Lebensqualität. Hört sich einfach an, das Problem dabei jedoch ist: „Wir ändern uns erst, wenn der Leidensdruck groß genug ist“, erklärt Seiwert. Aber dann war der erste Herzinfarkt häufig schon da oder die Depressionen aufgrund von Burnout schon so schwer, dass sich der Manager erst einmal aus dem Arbeitsprozess verabschieden musste.

Wichtig ist es daher, immer wieder den Umkehrpunkt zu erwischen – den Punkt, an dem man sich nicht mehr so leistungsfähig fühlt. Für Thomas Terhaar sind erste Warnzeichen, dass er sich bei Gesprächen nicht mehr so gut konzentrieren kann oder beim Bearbeiten der einen Aufgabe bereits an die nächste denkt. Dagmar Rohnstock nennt Symptome aus späteren Phasen: „Man wird emotionaler, regt sich über Kleinigkeiten auf. Man vergisst vieles oder kann im Gegenteil nichts mehr vergessen, man grübelt und schafft das Normale nicht mehr, alles erscheint zu viel.“ Doch auch dann könne man noch intervenieren, bewusste Pausen einlegen, einen Kurzurlaub planen und sich ganz ernsthaft sagen: „Jetzt hör auf dich und mach einfach das, was am besten für dich ist!“

Mangelndes Selbstbewusstsein kann zu Burnout führen

Später wird das Einschreiten immer schwieriger: Je näher der Burnout rückt, desto schwächer fühlen sich die Betroffenen. Sie denken, sie schaffen nichts mehr und wissen auch nicht mehr, welche eigenen Bedürfnisse sie haben. „Sie verlieren sich selbst, und dabei kann kein Mensch psychisch gesund bleiben“, erklärt Rohnstock. Ein weiteres Anzeichen, aber auch Auslöser für das Burnout-Syndrom könne ein schwaches Selbstbewusstsein sein. Dieses bringe häufig mit sich, dass die Menschen sich selbst nicht gut behandeln. Dass sie sich am Tag hundert Mal mit „Du Idiot!“ beschimpfen oder sich permanent einreden: „Du wirst versagen!“ Das



„Man muss nicht alles 100-prozentig machen, manchmal reichen auch 80 Prozent.“

Dr. Dagmar Rohnstock, Inhaberin der Firma Weg vom Stress, Berlin, e-Mail: rohnstock@weg-vom-stress.de

Resultat lasse nicht lange auf sich warten: Schnell würden sie sich gar nichts mehr zutrauen.

Umgekehrt haben diese Menschen laut Rohnstock über die Kontrolle ihrer Selbstgespräche, die normalerweise automatisch und unbewusst ablaufen, auch die Möglichkeit, sich wieder aufzubauen. Sie können üben, nicht länger ihr schärfster Kritiker zu sein, sondern ihr bester Freund. Sie lernen – allein oder mit einem Coach –, sich eine innere Stimme zu geben, die statt bedrohlich und angsteinflößend freundlich und unterstützend spricht.

Um ein positives Selbstbild zu bekommen und zu erhalten, ist es auch von großer Bedeutung, sich nicht ständig mit anderen Menschen zu vergleichen und das eigene Anspruchsniveau flexibel zu halten: „Man muss nicht alles 100-prozentig machen, manchmal reichen auch 80 Prozent“, sagt Rohnstock. Und Holger Heide erklärt zum

Stichwort Perfektionismus: „Es gibt Arbeitssüchtige, die denken den gesamten Tag darüber nach, wie sie ihren Job am besten machen können“. Sie setzen sich damit jedoch so sehr unter Druck, dass sie ihre Aufgaben nicht einmal mehr anpacken können.

An dem Gespräch mit dem Chef führt kein Weg vorbei

Am schwersten ist Kürzertreten wohl dann, wenn man sich zuvor mit seinem Vorgesetzten absprechen muss. Denn: „Die eigene Überlastung anzusprechen, fällt häufig schwer. Überfordert zu sein ist nicht gerade in“ erklärt Rohnstock. Es gibt aber keine andere Möglichkeit. „Die Alternative ist wahrscheinlich der Zusammenbruch“, mahnt Rohnstock.

„Es ist wichtig zu wissen, dass Phasen der Überlastung normal sind und dass viele Menschen im Arbeitsleben weit entfernt von Gelassenheit und Ruhe sind“, macht Terhaar Mut zur Offenheit. Er selbst geht auf Mitarbeiter zu, die über einen längeren Zeitraum einen extrem nervösen und angespannten Eindruck machen. „Wenn ich die Situation angesprochen habe, ist der Mitarbeiter zumindest aus dem Zwang heraus, dass er es vermeintlich muss. Seine Chancen, nicht weiter in die Sackgasse zu laufen, steigen“, erklärt das Vorstandsmitglied der Deutschen Bank Bauspar AG, bei der insgesamt 400 Mitarbeiter beschäftigt sind.

Ergreift der Mitarbeiter von sich aus die Initiative, sollte er seinem Chef konstruktive Vorschläge unterbreiten: ihm z.B. erklären, dass man von nun an zum Erhalt von Gesundheit und Leistungsfähigkeit regelmäßig Sport treiben will, aber auch Zeit mit seiner Familie

Leserbefragung: Begabte Zeitjongleure

Die meisten Leser von managerSeminare sind ziemlich begabte Zeitjongleure. Jedenfalls bekennt gut die Hälfte jener 62 Leser, die sich an unserer Befragung zum Thema Eigenzeit beteiligt haben, dass sie richtiggehend aufblüht, ein immenses Arbeitspensum bewältigt und überaus kreativ ist, wenn sie bei freier Zeiteinteilung arbeitet. Da ist es nur gut, dass 58 Prozent der Befragten in der glücklichen Lage sind, ihr Tagewerk nicht unter dem Damoklesschwert fremdbestimmter Zeiteinteilung verrichten zu müssen. Was an sich auch wenig verwundert, gehören doch viele selbstständige Trainer zu unserem Leserkreis – und für die zählt ein gutes Zeitmanagement gewissermaßen zum Survival Kit.

Klar ist den Befragten aber auch, dass nicht jeder aus dem gleichen Holz geschnitzt ist: So ist knapp die Hälfte der Ansicht, dass manche Mitarbeiter feste Zeitvorgaben brauchen, während andere ohne oktroyiertes Zeitkorsett auskommen. Dass das Umfeld stimmen muss, wenn Mitarbeitern Zeithoheit zuerkannt wird, findet große Zustimmung: So meinen rund zwei Drittel der Befragten, dass Ziele dann besonders deutlich kommuniziert werden müssen, 61 Prozent sind der Ansicht, die Führungskräfte müssten einen bewussten Umgang mit der Zeit vorleben und etwas mehr als die Hälfte ist davon überzeugt, dass Mitarbeiter nicht unter dem Druck stehen dürfen, sich für jede Minute, die nicht einer bestimmten Aufgabe gewidmet ist, zu rechtfertigen. *jum*

Angegeben ist die prozentuale Anzahl jener Leser, die die Frage zustimmend beantwortet haben. Mehrfachnennungen waren möglich.

braucht. Und auch in diesem Fall gilt es, Geduld zu haben und nicht alles auf einmal zu wollen. Denn mehr als reden und verhandeln geht nicht. Und natürlich kann es sein, dass es eine Weile dauert, bis der Vorgesetzte die Vier-Tage-Woche akzeptiert oder einer Umverteilung von Arbeitszeit und Aufgaben zustimmt.

Und auch die Gelassenheit kommt nicht von heute auf morgen zurück. „Eine Entspannungstechnik richtig in das Leben zu integrieren, dauert zwei bis fünf Jahre“, erklärt Susanne Preiss, die von Wunstorf bei Hannover aus das Institut Shenzi leitete. In dieser Zeit müsse man nicht

Arbeiten Mitarbeiter bei freier Zeiteinteilung effektiver?

Kommt auf den Mitarbeiter an – der eine braucht feste zeitliche Vorgaben, der andere nicht.	79%
Davon bin ich fest überzeugt.	18%
Wenn sie entsprechend geschult werden.	18%
Nein. Das hängt von ganz anderen Dingen ab.	2%

So klappt es im Unternehmen mit der Eigenzeit

Ziele müssen umso deutlicher kommuniziert werden, je mehr den Mitarbeitern vorbehalten bleibt, wie sie sie erreichen.	66%
Die Führungskräfte müssen einen bewussten Umgang mit der Zeit vorleben.	61%
Die Mitarbeiter dürfen nicht unter dem Druck stehen, sich für jede Minute, die nicht einer bestimmten Aufgabe gewidmet ist, zu rechtfertigen.	53%
Mitarbeiter brauchen Spielräume; sie dürfen nicht mit Arbeit überschüttet werden.	52%
Wird ständig Personal wegrationalisiert, kann es auch mit dem Modell Eigenzeit nicht klappen.	50%
Die Unternehmenskultur muss sich dahingehend ändern, dass Schnelligkeit nicht mehr als Wert an sich gilt.	37%
Überstunden dürfen nur bis zu einem gewissen Maß honoriert werden.	18%

permanent üben, aber doch immer wieder. Preiss hat das für sich erkannt: „Ich bin mein bester Patient, ein lebhafter Mensch, der sofort voll loslegt. Wenn ich nicht regelmäßig meine Übungen machen würde, würde ich wahrscheinlich wieder in die Mühle geraten, bis in die Nacht an meinem Schreibtisch sitzen und arbeiten.“

Andrea Bittelmeyer ■