

Unternehmens- und Führungskultur – Persönliche Produktivität

„Diese 24-Stunden-Gesellschaft und viele Gespräche mit den Teilnehmern meiner Veranstaltungen haben in mir die Erkenntnis reifen lassen, dass das klassische Zeitmanagement so nicht mehr das eigentliche Problem trifft und dass der Schlüssel zum Erfolg in der Selbstbestimmung liegt“, so der Zeitmanagement-Papst Lothar Seiwert in managerSeminare, Heft 164 vom November 2011. Bei aller Bescheidenheit: ich habe mich schon immer gefragt was eigentlich gemanagt wird, die Zeit oder das, was ich in der Zeit mache.

Eines der wesentlichen Probleme in diesem Zusammenhang ist die sog. Aufschieberitis, die wissenschaftlich Prokrastination genannt. Das Phänomen findet sich hierzulande bei mindestens acht Millionen Menschen: Untersuchungen an der Wilhelms-Universität Münster legen nahe, dass es deutschlandweit zehn bis fünfzehn Prozent chronische Prokrastinierer gibt.

Prokrastination ist keine Krankheit, sondern nicht selten eine durchaus massive Störung der Selbststeuerung. Dagegen kann man was tun.

[Erschienen in der WirtschaftsWoche](#), Bernd Rettig

„Besprechungen, Fristen, Termine und Hunderte von E-Mails: Kein Wunder, dass man sich verzettelt. Psychologische Tricks helfen der Konzentration auf die Sprünge.

Genau genommen hat Stefan Keuchel zwei Jobs. Hauptberuflich ist er Google-Presse-sprecher in Hamburg, nebenberuflich Nutzer des Kurzmitteilungsdienstes Twitter. So jedenfalls scheint es zuweilen. Knapp 12.000 Mitglieder haben Keuchels Gezwitscher abonniert – was auch daran liegt, dass er "schon ein wenig süchtig" sei. Sitzt er an seinem Schreibtisch, hat er Facebook oder Xing meist offen, nach einer Besprechung oder einem Telefonat kontrolliert er sofort, was es bei Twitter Neues gibt. Dennoch hat er nicht den Eindruck, dass er deswegen unproduktiver geworden ist.

Sein Arbeitsalltag hat sich trotzdem verändert. Über die Seiten kontaktieren ihn inzwischen auch Journalisten, ebenso kann er dort schnell auf Feedback von Kunden reagieren. "Das

gehört eben auch zu meinem Job", sagt Keuchel. Er hat sich damit abgefunden, dass sich die Arbeitswelt verändert hat. Und er geht damit immer effektiver um.

Es bringt ohnehin nichts, die E-Mail-Flut beherrschen zu wollen. IBM-Forscher um Steve Whittaker werteten kürzlich monatelang das E-Mail-Verhalten von 345 Personen aus. Mehr als 85.000 Mal griff die Gruppe in dieser Zeit auf ihr Postfach zu. Umso erstaunlicher war das Ergebnis: Wer seine Mails im Eingang beließ, fand essenzielle Informationen problemlos über die Suchfunktion wieder – und zwar schneller als jene Kollegen, die ihr Postfach penibel sauber hielten und raffinierte Ordnersysteme anlegten – sie verschwendeten mit ihrem Ordnungsticket bloß Zeit.

Heutzutage werden Angestellte und Führungskräfte ständig unterbrochen: Blackberry, E-Mails, soziale Netzwerke. Diese Tools nutzen nicht nur Freunde, sondern zunehmend auch Kollegen, Kunden, der Chef. Umkehren lässt sich diese Entwicklung nicht mehr. Die Frage ist: Wie behält man den Überblick in Zeiten der Dauerberieselung und Perma-Unterbrechungen?

Mal ehrlich: Verdaddeln Sie manchmal Ihren Arbeitstag? Geht Ihre Konzentration in der Flut von Terminen, E-Mails und Telefonaten unter? Werden Sie ständig abgelenkt, im Zweifelsfall von sich selbst? "Die menschliche Produktivität über einen längeren Zeitraum aufrecht zu erhalten ist ein ständiges Problem der Industrie", schrieb der US-Managementprofessor William Scott bereits in den Sechzigerjahren. Seitdem haben sich zahlreiche Wissenschaftler mit dem Problem beschäftigt – Arbeits- und Organisationspsychologen, Betriebswirte, Kommunikationswissenschaftler und Ökonomen.

Neue Erkenntnisse lassen zwei Schlüsse zu: Jeder Angestellte kann seine Leistungsfähigkeit nicht nur selbst beeinflussen. Auch Führungskräfte können viel dafür tun, die Produktivität zu fördern damit die Kosten-Nutzen-Rechnung stimmt. Der italienische Ökonom Vilfredo Pareto vertrat bereits im 19. Jahrhundert die Auffassung, dass 80 Prozent der Ergebnisse in 20 Prozent der Zeit erreicht werden. Das Problem ist nur, dass uns selbst dieser entscheidende Anteil noch große Schwierigkeiten bereitet, aus zwei Gründen: die Hektik am vernetzten Arbeitsplatz und unsere Persönlichkeit. Von Natur aus neigt der Mensch zu Disziplinlosigkeit.

Schuld daran ist die sogenannte Planning Fallacy. So nennen Wissenschaftler die Eigenschaft, die Anstrengung für eine Aufgabe zu unterschätzen. Der Ökonomie-Nobelpreisträger George Akerlof macht dafür das Phänomen Hyperbolic Time Discounting verantwortlich, was so viel heißt wie "übertriebenes Zeitgefühl".

Von Natur aus ohne Disziplin

Das Ausmaß kennt nahezu jeder: Je näher der Abgabetermin rückt, desto lieber trinkt man mit den Kollegen Kaffee oder hält ein Pläuschchen im Flur. Für Psychologen ist das normal. Denn kurzfristige Belohnungen sind für die meisten Menschen attraktiver als eventuelle Anerkennung in der Zukunft. Umso wichtiger ist es, ein großes Projekt in viele Teilschritte zu zerlegen und diese Schritt für Schritt abzuarbeiten. So lassen sich schnell kleine Erfolge zwischendurch feiern, und das sichert Durchhaltevermögen wie Abgabetermin. Doch das ist leichter gelesen als umgesetzt. Denn auch Internet-Dienste wie Facebook und Twitter bieten enormes Belohnungspotenzial.

48 Prozent der deutschen Arbeitnehmer haben im Büro einen Zugang zu Social-Media-Plattformen, ergab kürzlich eine Umfrage des Branchenverbands Bitkom. Zwar erleichtern die oftmals die Kommunikation, doch gleichzeitig erhöhen sie die Informationsflut. Jeder dritte Deutsche findet, dass ihn die Seiten bereits von der Arbeit abhalten.

Als die US-Beratung Usamp vor wenigen Wochen 515 IT-Kräfte befragte, kam heraus: 53 Prozent beschäftigen sich täglich mindestens eine Stunde mit Social Media, 60 Prozent aller Unterbrechungen gehen auf deren Konto. Oder anders ausgedrückt: Jeder Mitarbeiter büßt dadurch umgerechnet rund 7000 Euro pro Jahr an Produktivität ein – und ein Arbeitgeber mit 1.000 Angestellten verliert jährlich bis zu sieben Millionen Euro. Wo Produktivität verdorrt, gedeiht Prokrastination. Dahinter verbirgt sich das zwanghafte Aufschieben wichtiger Tätigkeiten – ein verbreitetes Phänomen. Der US-Psychologe Joseph Ferrari von der DePaul-Universität in Chicago fand vor einigen Jahren heraus, dass jeder fünfte Mensch ein chronischer Aufschieber sei. Egal, wo, egal, wer.

Nicht wenige reden sich ihre Last-Minute-Attitüde auch noch schön. Ihr Motto: "Ich brauche den Druck." Aber gesund ist ein solches Arbeitsethos nicht. Wer alles auf den letzten Drücker erledigt, muss zwangsläufig schneller arbeiten und gerät unter unnötigen Stress. Mit entsprechend negativen Folgen. Regelmäßige Aufschieber werden Studien zufolge öfter krank und achten weniger auf ihren Lebensstil.

Dan Ariely, Verhaltensökonom an der Duke-Universität, erforscht das Phänomen seit mehreren Jahren. Er rät vor allem zu Selbstbetrug – also Abgabefristen künstlich nach vorne zu verlegen oder notfalls den Vorgesetzten darum zu bitten, weniger Zeit einzuräumen: "Von sich aus ändern wir selten etwas", sagt Ariely. Nun wäre es ein Leichtes, für unsere ständige Zerstreuung die neuen Formen von Soft- und Hardware verantwortlich zu machen. Bloß: Die Ablenkung geschieht völlig freiwillig. "Sobald Menschen sich auf mehrere Medien gleichzei-

tig konzentrieren wollen, springen sie in atemberaubender Geschwindigkeit vor und zurück", sagt Adam Brasel von der Carroll School of Management, "und dieser Verhaltensweise sind wir uns noch nicht mal bewusst."

Vor allem deshalb ist es wichtig, sich immer nur auf eine Aufgabe gleichzeitig zu konzentrieren. Erst kürzlich bewiesen italienische Wissenschaftler, dass Richter, die mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigten, keineswegs produktiver waren. Ganz im Gegenteil. Je mehr sie zeitgleich auf dem Schreibtisch hatten, desto länger brauchten die Juristen für jedes einzelne Verfahren – und desto stärker gerieten sie mit ihrer Arbeit in Rückstand. Unterbrechungen haben allerdings auch ihre positiven Seiten. Sie können sogar zu einem Leistungsanstieg führen – vorausgesetzt, wir dosieren sie richtig.

Entscheidend dafür ist aber nicht, ob wir sie selbst verschulden oder dass ein Kollege übernimmt – sondern wann und wobei. Dieser Ansicht ist auch Managementprofessorin Cheri Speier von der Michigan-State-Universität, die sich seit mehreren Jahren mit den Auswirkungen ständiger Unterbrechungen auf die geistige Leistungsfähigkeit beschäftigt. In mehreren Experimenten konnte sie nachweisen: Werden wir bei einer simplen Aufgabe gestört, sind wir hinterher oft sogar produktiver. Bei einer komplexen Aufgabe hingegen resultiert die unfreiwillige Pause in einem schlechteren Ergebnis, weil wir uns erst wieder auf die Tätigkeit konzentrieren müssen. Umso wichtiger ist es, bei schwierigen Arbeiten, die unsere volle Aufmerksamkeit erfordern, gezielt den sprichwörtlichen Stecker zu ziehen, Kollegen notfalls abzuwimmeln und Aufträge auch mal abzulehnen.

Lange Arbeitstage sind kein Zeichen von Produktivität

Und doch gibt es Angestellte, die Ablenkung generell begrüßen. Daniela Weber-Rey etwa. Die Partnerin der renommierten Anwaltssozietät Clifford Chance gibt zu, dass sie sich "immer viel zu leicht" unterbrechen lasse. Sei es durch Mitarbeiter oder Telefonate. Oft verschiebt sich ihr Tagesplan so deutlich nach hinten. Daher erledigt Weber-Rey ihre Aufgaben auch schon mal abends oder am Wochenende. Oder positiv ausgedrückt: Sie handhabt ihre Arbeitszeit flexibel. Genau diese Flexibilität fördern inzwischen viele Unternehmen ganz bewusst. Sie haben verstanden, dass es sinnlos ist, Mitarbeiter von morgens früh bis abends spät ins Büro zu pferchen; und dass nicht der am produktivsten ist, der vor den Kollegen mit 14-Stunden-Tagen prahlt.

Ein Indiz für dieses Umdenken lieferte erst kürzlich Maschinenbauer Trumpf mit einem neuen Beschäftigungspakt. Die 4.000 deutschen Mitarbeiter können sich ihre Arbeitszeiten nun "maßschneidern" und alle zwei Jahre entscheiden, ob sie ihre Wochenarbeitszeit erhöhen

oder senken. Außerdem zahlen sie bis zu 1.000 Stunden auf ein Konto ein, um darauf zurückgreifen zu können, wenn aufgrund der Lebensplanung mehr Freizeit und Flexibilität nötig sind. "Die Ansprüche unserer Mitarbeiter an ihren Arbeitsplatz verändern sich", begründete Trumpf-Chefin Nicola Leibinger-Kammüller den Schritt. Hochschulabsolventen wollten nun mal anders arbeiten als Familienväter, Häuslebauer hätten andere zeitliche Wünsche als jemand, der Angehörige pflegen muss. Mit diesem Schritt wird Trumpf nicht nur die Produktivität der Mitarbeiter fördern, sondern auch deren Gesundheit. Inzwischen ist erwiesen, dass flexibles Arbeiten positive Folgen für Blutdruck, Schlaf und geistiges Wohlbefinden hat.

Nicht immer sind solche festen Verträge notwendig. Oft reicht schon der richtige Führungsstil.

Vier Wissenschaftler um Ximena Cadena von der Harvard-Universität beobachteten monatelang 61 Niederlassungen der kolumbianischen Bank Bancamía. Deren Sachbearbeiter hatten es sich zur Gewohnheit gemacht, einen Großteil der Arbeit erst am Ende des Monats zu erledigen. Durch ihre laxen Arbeitsmoral verpassten sie meist ihre Wochenziele, außerdem riskierten sie ihren Monatsbonus – immerhin 35 Prozent ihres Gehalts.

Cadena teilte die Mitarbeiter daraufhin in zwei Gruppen: Eine besprach ihre Leistung alle zwei Wochen mit ihrem Vorgesetzten. Der erinnerte sie zudem freundlich, aber bestimmt an ihre Wochenziele und ermutigte sie, weiter dran zu bleiben. Und siehe da: Das regelmäßige Feedback zeigte erhebliche Wirkung. Die Sachbearbeiter strukturierten ihre Arbeit besser, waren fleißiger, hielten ihre Abgabefristen ein, waren weniger gestresst und zufriedener mit der Arbeit. Mit anderen Worten: Sie waren deutlich produktiver.“

Die gute Nachricht zum Schluß: wir haben die ["Medizin" gegen Prokrastination!](#)

In diesem Sinne, viel Erfolg bei der Umsetzung.

Ihr

Michael Kohlhaas