

FÜHREN FÜR PROFIS

Arbeitsspeicher aus Spalten und Reihen

„Wer eine Jogginghose trägt, hat die Kontrolle über sein Leben verloren“, befand der in diesen Tagen verstorbene Karl Lagerfeld. Selbst wer seine Existenz im guten Zwirn verbringt: Die Angst vor dem Kontrollverlust sitzt vielen im Nacken.

Produktivität, Übersicht und Plan versprechen To-do-Listen: Anstehendes wird gesammelt, gewichtet und nach Relevanz sortiert. Das Erfolgsrezept: Selbstmanagement. Aufgabenplanung und Erfolgskontrolle gehen Hand in Hand.

Eine Frage des Typs: Die Varianten reichen vom verkritzelten Fresszettel über Sticker am Kühlschrank bis zum Excel Sheet. Auch die App- und Freewareindustrie hat das Thema längst für sich entdeckt. Digitale Listen sind bei der Eingabe eher aufwendig, streikt das Digitalgerät, sinkt ihr Nutzen ins Bodenlose, zudem drohen sie im virtuellen Raum unendliche Längen anzunehmen. Handschriftliche Notizen profitieren vom Merkeffekt beim Aufschreiben, verkommen aber schnell zur unübersichtlichen Zettelwirtschaft.



Ulrike Felger ist Coach, Moderatorin und Experte für Kommunikation und Change-Prozesse.

Foto: privat

To-do-Listen wirken wie ein externer Arbeitsspeicher, sodass sich ihre Nutzer mit voller Konzentration und ganzer Aufmerksamkeit der aktuellen Aufgabe widmen können. Rückt der Fokus auf die Liste, haben es Ablenkungen schwer. Der Wunsch, abzuhaken wirkt motivierend und hält uns bei der Stange. Wer kennt es nicht, dieses erhebende Gefühl, wenn alle Punkte abgestrichen sind!

Falls das große Abhaken nicht funktioniert, hat das verschiedene Gründe:

- Zu komplex? Wir reden über einfache Werkzeuge, keine Astrophysik. Notieren Sie nur klare Aufgaben und Handlungsanweisungen, die man Schritt für Schritt wegstreichen kann.
- Zu viel? Wenn eine To-do-Liste wirksame Ausmaße annimmt, verliert sie ihre Wirksamkeit. Zu viele Aufgaben demotivieren, weil das Licht am Ende des Tunnels verschwindet.
- Zu versteckt? Die beste Liste nutzt nichts, wenn sie Sie nicht ständig erinnert, was es genau zu tun gibt. Wer seine Erledigt-Haken vor Augen hat, wird den Zauber der Liste nie spüren.

Selbstorganisation lowtech: Beim Abhaken von Tasks läuft alles darauf hinaus, Probleme oder Projekte zu vereinfachen, Aufgaben zu priorisieren und sich zu organisieren. Doch oft soll mitten im Chaos und angesichts eines riesigen Aufgabenberges eine schlichte Liste Rettung bringen. Könnte klappen. Klüger ist es, mit Regelmäßigkeit und System dieses Selbstorganisations-tool zu nutzen.

Experten empfehlen die 1-3-5-Regel für kompakte Arbeitspläne: Oben steht das Topic des Tages, das auf jeden Fall erledigt werden muss. Darunter folgen drei wichtige Aufgaben, die ebenfalls anstehen. Ein dritter Block fasst fünf kleinere Aufgaben, die man abarbeiten sollte, aber nicht muss.

Ausmisten und Priorisieren: Die meisten To-do-Listen enthalten Ladenhüter. Streichen Sie weg, was nicht mehr aktuell ist, Sie nicht mehr interessiert, jemand anderes schon erledigt hat und was Sie sausen lassen können. Bei regelmäßigen To-dos lohnt es sich, die notwendigen Schritte in einer Checkliste zu fassen. Übrigens: Viele schwören darauf, am Vorabend schon ihre Liste für den kommenden Morgen zu schreiben. pst

Wenn die Chefs Macht abgeben

UNTERNEHMENSKULTUR: Beim Internet-Telefonanbieter Sippgate in Düsseldorf wird nicht nur über Agilität gesprochen, dort wird sie in allen Facetten umgesetzt.

VON CLAUDIA BURGER

Der Blick der Besucherin schweift über die Szenerie. Alle wirken entspannt und zuversichtlich. Die Gänge sind lichtdurchflutet, überall sitzen kleine Gruppen an Laptops zusammen und arbeiten im Team. Es gibt eine angenehme Dynamik und Kommunikation.

Tim Mois geht zur Kaffeeseite. Niemand von den anderen, die sich dort gerade ein Getränk zubereiten und miteinander plaudern, verstummt. Es werden keine verstohlenen Blicke untereinander ausgetauscht, alle bleiben locker, jeder agiert so wie vor seinem Erscheinen. Dann geht er wieder, spricht etwas weiter weg mit jemandem, sie lachen gemeinsam.

Tim Mois ist Chef hier. Er hat das Unternehmen Sippgate, ein Internet-Telefonanbieter unweit des Medienhafens in Düsseldorf, mit Thilo Salmon vor 15 Jahren gegründet. Der 43-jährige Mois ist Vater von zwei Kindern, die er auch schon mal mit in die Firma bringt. Er ist ein Chef, der keine Mitarbeiter einstellt. Das sollen seine Mitarbeiter selbst machen. Beförderungen und Boni gibt es nicht. „Da wir keine disziplinarischen Vorgesetzten haben, fällt dieser Karrierepfad weg. Das sagen wir auch direkt allen Leuten, die sich bewerben.“ Natürlich werde aber Erfahrung im Gehaltsmodell abgebildet.

Tim Mois ist ein Chef ohne Büro und einer, der keine Überstunden will. Darum gibt es in dem sonst so hip wirkenden Unternehmen mit rund 150 Mitarbeitern eine Stech-

uhr. Nach 40 Stunden in der Woche ist Schluss, sagt Mois. Nur in Ausnahmefällen könnten es mehr werden, aber wenn der Job erledigt ist, sei zügiger Freizeitausgleich ein Muss.

„Wir wollen nicht im Wettbewerb zum Familienleben oder zur Freizeit stehen, sondern wir wollen ein Teil des Lebens sein. Wir kämpfen nicht gegen die anderen Teile, sondern gehen davon aus, dass die alle im Gleichgewicht sein müssen“, sagt

nehmens und der Führungsstil. Das Unternehmen und die Mitarbeiter durchliefen mithilfe einer Agentur einen Prozess, der zwei Jahre dauerte und laut Mois durchaus nicht einfach war. Heute ist Sippgate eine agil arbeitende Firma. „Es war harte Arbeit, total anstrengend. Ich hatte ganz spezifische, konkrete Zweifel. Ich fragte mich, ob ich dafür der Richtige bin, ob ich das hinkriegen werde und ob das überhaupt funktionieren kann. Es gab damals keine guten Vorbilder. Das ist heute anders.“

War es für ihn nicht schwer, Macht abzugeben? „Das hat mir nicht wehgetan, ganz im Gegenteil. Es ist nur plötzlich klar geworden, wie radikal man das alles denken und dass man alles umdrehen muss, damit die richtigen Systeme entstehen“, sagt Mois. Neulich habe er mit einem Kollegen überlegt, wie das früher bei Einstellungen war. „Da habe ich eine Tür aufgemacht und gesagt: Das ist Carsten, euer neuer Kollege. Dann hab ich die Tür wieder zugemacht. Und später stellt sich dann raus, dass das gar nicht der Richtige war für den Job. Es ist viel sinnvoller, wenn das Team entscheidet, natürlich nach einheitlichen Standards.“

Der Recruitingprozess ist auch danach nie abgeschlossen. Weiter hinten im Flur steht eine lange Wand, darauf sind Fotos von Köpfen zu sehen, Projektbeschreibungen, jede Menge bunte Marker. Hier können sich Mitarbeiter eintragen, wenn sie bei einem Angebot mitmachen möchten und gerade Kapazitäten frei haben. Mois glaubt an die intrinsische Motivation und daran, dass ein Unternehmen Erfolg hat, wenn es seine Ziele und die Motivation der Mitarbeiter überein bringt.

Alle zwei Wochen trifft sich ein Team zur sogenannten Retrospektive: Was war gut, was nicht? Und: Wie geht es besser? Zweimal im Jahr bekommt zudem jeder Mitarbeiter Feedback von drei Leuten, die er selbst wählen kann. In dieser Zeit darf er nichts sagen. „Dann hört man viel intensiver zu“, sagt Mois. Es sei wichtig, aus der Verteidigungshaltung herauszukommen.

Jetzt gleich hat Mois, der Mann mit den Messages, wieder einen Termin. Er erwartet Gäste, die er durch sein Unternehmen führt. Viele kommen und schauen sich an, wie agiles Arbeiten funktioniert.

Weil das Interesse an der Unternehmenskultur enorm groß ist, gibt es das Buch „24 Work Hacks ... auf die wir gerne früher geackert wären“ von Tim Mois und Corinna Baldauf. Und kürzlich kam noch „18 Work Hacks ... für leane und agile Personalarbeit“ dazu.



Die Mitarbeiter stellen ihre Kollegen selbst ein. Tim Mois verzichtet gerne auf das Chefprivileg. So kämen die Richtigen ins Unternehmen.

Mois. Gute Lebensqualität ist ihm wichtig. Im Untergeschoss gibt es für die Mitarbeiter ein eigenes Restaurant, wo jeden Tag frisch gekocht wird. Auch andere Firmen können sich dort einmieten und Veranstaltungen abhalten.



Die Sippgate-Gründer: Tim Mois (li.) und Thilo Salmon haben das Unternehmen mit dem Team zu einem Hort der agilen Arbeit entwickelt. Sogar Dax-Vorstände kommen, um zu sehen, wie agiles Arbeiten geht. Foto: Sippgate



Vorbild sein: Wenn der Chef sich nicht fortbildet, färbt das auch auf die Belegschaft ab. Außerdem fehlen dann wichtige Impulse für die Firma. Foto: panthermedia.net/Dmytry_Z

Auch der Chef lernt nie aus und braucht neue Impulse

FÜHRUNG: Das Stichwort vom lebenslangen Lernen macht die Runde. Meist wird damit das Arbeitsleben von Arbeitnehmern charakterisiert, aber Chefs sind nicht ausgenommen.

VON JENS GIESELER

Als Geschäftsführer eines IT-Unternehmens beschäftigt sich Andreas Nau mit Cloudlösungen, User-Experience oder Apps für mobile Geräte. Aber wenn es um seine Weiterentwicklung geht, ist der Easysoft-Chef eher old fashioned: Er liest lieber Bücher oder tauscht sich persönlich mit anderen Unternehmern aus. „Ich muss in meinem Tempo lesen und anstreichen können“, so der 54-Jährige, der auch zu Hause einige Abende mit Unternehmerbiografien und Managementliteratur verbringt und etwa 20 % seiner Arbeitszeit in die eigene Weiterbildung investiert.

Die großen Erkenntnisse erwartet er nicht mehr, wenn er alle zwei Wochen eine neue Lektüre aufschlägt. Allerdings schüttelt er den Kopf, wenn er nochmals Bücher in die Hand nimmt, die er vor 15 Jahren gelesen hat und deren Ratschläge sich als überholt erweisen. „Zum einen stehen die Mitarbeiter heute wirklich im Mittelpunkt, ohne sie gibt es kein ausgezeichnetes Produkt und keine besondere Dienstleistung“, sagt er. Zum anderen hätten sich die Arbeitsstrukturen gewandelt: Hierarchien – wenn es sie noch gäbe – seien flacher geworden und Selbstorganisation sei die Antwort auf das komplexere und schnellere Wirtschaftsleben.

Damit belegt Nau, dass Bildung auch für Chefs ein wichtiges Thema ist: „Die Dinge mögen sich langsam ändern, aber sie ändern sich eben.“ Die Aufgabe von Unternehmern sei nicht, im Betrieb zu arbeiten, also unverändert auf alten Schienen zu fahren. Vielmehr müssen sie den Betrieb kontinuierlich weiterentwickeln: „Neben der veränderten Arbeitswelt setzen wir uns seit rund fünf Jahren mit Software für mobile Geräte auseinander und seit einem Jahr entwickeln wir Cloudlösungen, weil unsere

Kunden in ein paar Jahren unsere Software nicht mehr auf ihrem Laptop installieren, sondern aus der Cloud abrufen“, sagt er.

Zudem versteht er sich als Vorbild für seine 90 Mitarbeiter. Dem 54-jährigen Ausdauersportler reicht es nicht, dass er seine Mitarbeiter verpflichtet, jährlich mindestens drei Tage auf Fortbildung zu sein, die das Unternehmen komplett bezahlt. Er müsse dieses Engagement auch vorleben. Unternehmerberater Jörg Knoblauch bezeichnet es als einen Kardinalfehler, wenn Chefs glauben, sie hätten alles erreicht und könnten sich auf ihrem Wissen früherer Jahre ausruhen. Er befürchtet, dass es die Mitarbeiter dann auch tun. Aber das ist nur ein Aspekt. Ein anderer: In der dynamischen und komplexen Berufswelt werde die Halbwertszeit von Wissen immer kürzer. „Wer nicht dazu lernt, wird überholt“, behauptet der Personalexperte. Regelmäßige Impulse seien unabdingbar.



Führungskräfte sollten allein reisen, um diese Zeit für die persönliche Weiterbildung zu nutzen. Dazu rät ein Professor der Harvard Universität.

Allerdings gibt es keine Studie zum Thema Chefweiterbildung. Einen Einblick geben Forscher um Michael E. Porter von der Harvard Business School. Sie haben 28 Geschäftsführer jeweils ein Vierteljahr begleitet und herausgefunden, dass diese durchschnittlich 28 % ihrer Arbeitszeit allein verbringen, um in Ruhe nachzudenken und an der Strategie zu feilen. Manko: Sie schaffen es

meist nicht, sich länger als eine Stunde zurückzuziehen. Deshalb rät der Harvard-Professor den Firmenchefs, möglichst allein zu reisen.

Darüber schmunzelt Michael Schubert: Jeden Morgen fährt er 45 Minuten ins Büro. Und abends geht's in der gleichen Zeit zurück nach Hause. Immer dabei hat der Lindauer Niederlassungsleiter des Personaldienstleisters Brunel Hörbücher über Führung, Bildung, Recruiting oder Employer Branding. „Gute Mitarbeiter entscheiden über den Unternehmenserfolg“, begründet der 42-jährige Baden-Württemberger, der für rund 130 Angestellte verantwortlich ist, seine Thementauswahl.

Auch er erwartet von den Hörbüchern keine entscheidenden Einsichten, dazu war ihm Bildung bereits in den vergangenen Jahren zu wichtig. Aber es sind nach seiner Aussage kleine Bausteine, die ihm etwa helfen, die Arbeitsatmosphäre zu verbessern. Mit jedem Mitarbeiter würde ein Jahresgespräch sowie ein Fördergespräch geführt, dazu gäbe es anlässlich des Jour fixe wöchentliche Feedbackrunden. „Ich sollte mehr Zeit in fünfminütigen Gesprächen investieren“, findet Schubert selbstkritisch. Auch wenn er selten Bücher liest, eine „Bibel“ hat er trotzdem im Regal stehen: „Work Rules!“ von Laszlo Bock. Zig bunte Lesezeichen stecken in der viel benutzten Ausgabe, die er immer wieder hervorzieht.

Neben Hörbüchern setzt Schubert auf Seminare und Kongresse. Auch wenn er den ein oder anderen Speaker längst kennt, es gebe auch immer zwei, drei Highlights, die ihm nochmals Impulse liefern. „Sonst verlasse ich den Saal und spreche im Foyer mit anderen Geschäftsführern. Das ist oft genauso ergiebig wie einem Top-Speaker zuzuhören.“ Aber auch andere Formate sind für ihn interessant: So besuchte er den Workshop eines Arbeitsrechtlers: „Das war unglaublich informativ.“ cer

ARBEITSRECHT

BAG: Arbeitgeber muss über Urlaub aufklären

Arbeitgeber müssen ihre Beschäftigten künftig auffordern, noch nicht beantragten Urlaub zu nehmen und darauf hinweisen, dass er sonst verfällt. Das hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) in Erfurt entschieden und damit EU-Recht in deutsches Recht integriert. Allerdings ließen die Erfurter Richter offen, ob der Anspruch auch verjähren kann.

Arbeitgeber müssen ihre Angestellten „klar und rechtzeitig“ auf nicht genommenen Urlaub hinweisen, wie der vorsitzende BAG-Richter Heinrich Kiel in Erfurt sagte. Wann ein Hinweis rechtzeitig kommt – dazu trafen die Bundesrichter noch keine Entscheidung.

Anlass für die Grundsatzentscheidung des höchsten deutschen Arbeitsgerichts war ein Fall aus Bayern. Geklagt hatte ein Wissenschaftler, der 51 Tage Urlaub aus mehreren Jahren bezahlt haben möchte, den er bis zum Ende seines Arbeitsvertrages nicht mehr genommen hatte. Beklagte ist die Max-Planck-Gesellschaft München, bei der der Wissenschaftler nach den Tarifregeln des öffentlichen Dienstes angestellt war. Für seinen nicht genommenen Urlaub verlangt der Forscher eine Abgeltung in Höhe von fast 12 000 €.

Nach Angaben der Max-Planck-Gesellschaft hatte sie den Wissenschaftler in einer E-Mail auf seine Urlaubsansprüche hingewiesen. Der Forscher dagegen bestreitet, frühzeitig per Mail informiert worden zu sein. Wegen der unklaren Faktenlage fällt das BAG in dem konkreten Fall kein Urteil, sondern verwies ihn erneut an das Landesarbeitsgericht (LAG) München (9 AZR 541/15). dpa



Zwei Urteile: Das Bundesarbeitsgericht in Erfurt hat Recht gesprochen. Foto: panthermedia.net/Andrey Nyrvok

BAG: Teilzeitkräfte erhalten Mehrarbeitszuschläge

Wer als Teilzeitkraft über die vereinbarte Arbeitszeit hinaus arbeitet, kann dafür Mehrarbeitszuschläge verlangen. Der Fall: Die Klägerin arbeitet in Teilzeit als stellvertretende Filialeiterin in der Systemgastronomie. Die Arbeitgeberin hatte ihr keine Mehrarbeitszuschläge gewährt, weil die Arbeitszeit der Klägerin nicht die einer Vollzeitangestellten überschreite. Daraufhin klagte die Filialeiterin. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) stellt klar, dass die Benachteiligung von Teilzeitkräften verboten ist (10 AZR 589/15). cer