

Ende Mai wär' noch was frei

Terminhutz und ein prallvoller Kalender – so sieht der Berufsalltag vieler Führungskräfte aus. Doch der Stress kann reduziert werden. Das Zauberwort heißt: Zeitautonomie.

Von Nina Belz

Wenn der Tag mal wieder besonders heftig war, stellt Marianka Stickel ihrem Chef am nächsten Morgen ein Schokobrotchen und einen Cappuccino auf den Schreibtisch. Als Aufmunterung, vielleicht auch als kleine Entschuldigung. Denn Stickel hat es in der Hand, wie die Tage von Dirk Martin aussehen. Die Neunundzwanzigjährige ist Herrin über den Kalender ihres Vorgesetzten, dem Mitbegründer und Gesellschafter der PMCS-Helpline Software Gruppe in Bad Camberg. Zum Glück, wie er findet.

Martins Arbeitstage haben nicht selten vierzehn Stunden. Zwischen Web-Präsentationen schieben sich Mitarbeitergespräche, interne Meetings und Telefonkonferenzen. Dabei wächst die Zahl der E-Mails, die möglichst rasch bearbeitet und der Anrufe, die beantwortet sein wollen. Den Tag im Büro krönt ein Termin beim Banker des Vertrauens – aber nicht bevor die vollgepackte Unterschriftenmappe vom Tisch ist.

Früher hat Martin das noch selbst koordiniert. Er habe gedacht, dass es „wahnsinnig“ sei, jemanden anzustellen, nur um seine Termine zu organisieren: die Sekretärin – ein Statussymbol. „Der Knackpunkt kam, als ich den Bundesvorsitz der Jungen Unternehmer übernommen habe“, sagt er. Das Amt hat er 2009 wieder abgegeben, die Regie seiner Arbeitstage ist aber in den Händen von Marianka Stickel geblieben. Sie bucht Flüge und Hotels, koordiniert Anfragen von Kunden, Mitarbeitern, Bewerbern und Kollegen. Obwohl sie jede Woche fünf Tage und immerhin fast fünfzig Wochen zur Verfügung hat – Martin sagt, dass er auf zwanzig Tage Urlaub hinarbeitet –

Ist der Flug zu spät?
Ist die Autobahn verstopft?
Ständig ruft der Chef die Sekretärin an, ob der Zeitplan noch steht.

sind die weißen Flecken im Kalender rar. Pausen sind nicht vorgesehen.

Wenn Martin in Bad Camberg ist, steht die Tür, die ihre Büros verbindet, meist offen, die Kommunikation ist eng. Sein Kalender füllt sich aber auch, wenn er, wie mehrheitlich der Fall, auf Reisen ist: in Deutschland, der Schweiz, Österreich oder Amerika, nicht selten mehrere Länder innerhalb einer Woche. Doch egal, wo sich ihr Chef befindet: Sobald der Termin vorbei ist, klingelt bei Stickel das Telefon. Ist der Flug zu spät oder die Autobahn verstopft? Bisweilen lotst sie ihn mit Hilfe von Google Maps zum nächsten Zielort, den das Navi nicht findet. Ihr Chef sei nicht selten spät dran, verrät sie. So kommt es, dass jemand, der Martin treffen will, sich bis zu eineinhalb Monate gedulden muss.

Wie viele Menschen in Deutschland solche kurz getakteten Marathontage absolvieren, ist schwierig abzuschätzen. Laut einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung hat die Zahl der Mitarbeiter mit psychischen Belastungen in den letzten Jahren stark zugenommen – Zeitdruck steht dabei mit 68 Prozent an zweiter Stelle. „Dies ist auch das Schicksal der umfassenden Vernetzung, in der wir heute leben“, sagt Jürgen Klippert von der Universität Kassel. Als Folge der

Rationalisierungen werde außerdem immer mehr Last auf weniger Schultern verteilt, fügt er hinzu. Martin hat immerhin seinen Partner und den Geschäftsführer, auf deren Schultern sich die Verantwortung für die 180 Mitarbeiter verteilt. „Das nimmt auch ein wenig die Einsamkeit“, sagt er.

Wie lange ein Tag wird, weiß er morgens meist nicht. Und wenn der auch mal mit einem Anruf von einem Freund beginnt, und sich die beiden über das Wochenende austauschen, täuscht das darüber hinweg, dass es auch heute kaum eine Lücke geben und sicherlich einiges nicht so verlaufen wird, wie es im Kalender steht. „Wenn man sich etwas vornimmt, so sollte man nicht über einen halben Tag hinausdenken“, weiß Martin. Stickel schaut durch die Tür: Der Termin um halb elf hat sich verschoben, dafür ruft gleich jemand anders an. Zwischen verschiedenen Themen springen – für den Wirtschaftsingenieur kein Problem. Ans Fremdgesteuertsein hingegen, daran muss man sich gewöhnen, sagt er. Termine sagt er nur im äußersten Notfall ab. Der 40 Jahre alte Vater einer Tochter, der ruhig und gut gelaunt wirkt, sagt, dass sein Umfeld ihm den Druck wohl manchmal an der Stimmung anmerke. Und er denke sich manchmal schon: „Jetzt hat sie mir hier keine Luft gelassen.“

Dieses Gefühl versucht Alexandra Hagelücken gezielt zu vermeiden. Eine halbe Stunde „Puffer“ plant sie bei jedem Termin ein – und kommuniziert das auch gegenüber ihrem Gesprächspartner. „Ich scheue mich dann auch nicht, das Gespräch zu ‚cutten‘“, sagt sie. Auch ihre Tage sind lang – deren Planung hat die Partnerin der Rechtsanwaltskanzlei Clifford Chance, die sich vor allem mit Aquisitionsfinanzierungen, Übernahmen und Restrukturierungen befasst, nicht ganz aus der Hand gegeben. Die Sekretärin sitzt der Anwältin gegenüber – sie bekommt viele Anfragen mit und hat sich außerdem ein paar Strategien zu rechtgelegt, um die Fremdbestimmung ihrer Arbeitstage zu reduzieren. „Es ist immer besser, gewisse Fenster vorzugeben, und nicht so zu tun, als habe man den ganzen Tag Zeit“, sagt die 40 Jahre alte Mutter zweier Kinder. Überhaupt habe sie über die Jahre festgestellt, dass sich viel mehr selbst planen lasse, als man das auf der ersten Blick denke. „Wenn man proaktiv Vorschläge macht, wird das vom Gegenüber meist positiv aufgenommen“, sagt sie.



Laut Arbeitspsychologe Klippert liegt in der Zeitautonomie der Schlüssel dazu, komplett durchgetaktete Arbeitstage erträglicher zu machen. „Solange man Herr seiner Zeit ist, ist es einfacher, mit einer solchen Belastung umzugehen“, sagt der Arbeitspsychologe. Je mehr Freiräume und Möglichkeiten, den Tag selbst zu gestalten, desto besser, sagt er. Anabel Schröder vom Institut Iwewa, das Seminare und Coachings zu Stressmanagement durchführt, rät, sowohl Pausen als auch Pufferzonen gezielt einzuplanen. „Das Hirn ist nicht vierzehn Stunden am Tag

Es gibt Sekretärinnen, die schreiben ihren Chefs Termine in den Kalender, die gar nicht stattfinden.

leistungsfähig“, sagt sie, „auch wenn dem Betroffenen die Arbeit Spaß macht.“ Besser sei es, bewusst auch einmal an die frische Luft zu gehen und ein paar mal tief durchzuatmen – und zwar ohne Smartphone in der Tasche.

Solche Auszeiten nimmt sich Alexandra Hagelücken eher spontan: Wenn sie entscheidet, rauszugehen und sich einen Blumenstrauß zu kaufen oder im Coffee Shop einen italienischen Kaffee zu holen. Mittagessen etwa hat keinen festen Platz in ihrer Tagesplanung. Dennoch arbeitet sie oft bis spät abends, muss sich mit ihrem Mann ab-

sprechen, wer die Kinder ins Bett bringt. Tagsüber sorgt eine Nanny für Entlastung. Dass sie wie zu Beginn der Karriere Nächte durcharbeitet, komme nicht mehr so oft vor, beteuert sie. Ein schlechtes Gewissen lässt sie sich heute ohnehin nicht mehr einreden. „Ich arbeite gern“, sagt sie. Wichtig sei es, zu einer Entscheidung, die man einmal getroffen hat, zu stehen.

Der Management-Coach Reinhard Sprenger sieht bei solchen Pensen kein grundsätzliches Problem. „Es gibt jede Menge happy Workaholics. Das Problem beginnt erst, wenn jemand ‚ja‘ sagt und ‚nein‘ meint.“ Es mache wenig Sinn, jemandem, der durch die permanente Kontrolle seiner E-Mails sein Bedürfnis nach Aufmerksamkeit befriedige, vorzuschreiben, seinen Account zu schließen oder sein Smartphone auszuschalten. Letzteres tun übrigens weder Martin noch Hagelücken; man kann sie auch am Wochenende und spät abends erreichen. Sie setzen eher auf Selbstdisziplin. Dirk Martin vergleicht es mit Fahrradfahren: „Man muss lernen, wie man sich schützt. Früher hatte man auch keinen Helm auf.“ Genauso sei es mit dem Smartphone, das in gewissen Momenten einfach nicht auf den Tisch gehöre.

Auch aus Effizienzgründen rät Coach Anabel Schröder ihren Klienten dennoch, E-Mail-Programm und Smartphone in gewissen Phasen ganz auszuschalten. Es mache mehr Sinn, sich Blöcke freizuhalten, in denen man

etwa gezielt nur E-Mails beantworte, aber auch mal das Programm schließe, um konzentriert an etwas zu arbeiten, sagt sie. Sie kenne außerdem Sekretärinnen, die ihren Chefs gezielt Termine in den Kalender schreiben, die in Wirklichkeit gar nicht stattfinden. Am Tag kommen sie dann rein und sagen: „Überraschung, Sie haben jetzt zwei Stunden für sich!“

Das macht Marianka Stickel zwar nicht, aber für Dirk Martin gibt es dennoch ab und zu spontane Lücken, etwa als das Assessment mit zwei Bewerbern so enttäuschend verläuft, das es vorzeitig abgebrochen wird. So bleibt auch mal Zeit für Scherze mit Arbeitskollegen. Auch er beteuert, seinen Job sehr gerne zu machen. Laut Klippert ist die positive Einstellung allein jedoch keine Garantie, nicht eines Tages einen Burn-out zu erleiden; wenn jemand beispielsweise nicht weg könne, wenn in der Familie etwas passiert ist, führt auch das zu Stress.

Abschalten gelingt Martin im Kreis seiner Familie – und außerdem viel besser, seit Arbeits- und Wohnort räumlich getrennt sind. „Bis ich zu Hause bin, habe ich noch einmal ein paar Telefonate erledigt und habe Zeit, runterzufahren“, sagt er. „Auch wenn ich vor dem Haus noch eine halbe Stunde im Auto sitze und telefoniere – wenn ich reingehe, ist Schluss, zumindest in 95 Prozent der Fälle“, sagt er. Der Arbeitstag habe halt nur 14 Stunden, sagt seine Sekretärin. „Das ist aber auch gut so.“