

ExecBlueprints™

In Zusammenarbeit mit Aspatore Books

Aktionspunkte:

I. Was sind die gängigsten Herausforderungen für effektives Zeitmanagement?

Sowohl wirtschaftliche Boom- als auch Krisenzeiten wirken sich auf die Fähigkeit aus, Zeit effektiv zu verwalten. Wachstumsphasen bringen mehr Arbeit – und das in der Regel bevor das Personal aufgestockt wurde, um diese bewältigen zu können. Mit einer Talfahrt kommen Angst und die Tendenz, sich auf strategische Dinge zu konzentrieren um Wachstum mit weniger Personal zu erreichen – und das häufig auf Kosten anderer Bereiche.

II. Der entscheidende Punkt

Wenn ein Unternehmen seine ROI-Erwartungen übertrifft, kann die Führungsebene zum Schluss kommen, dass die Mitarbeiter ihre Zeit effektiv einteilen. Anders gesagt: Gutes Zeitmanagement zahlt sich im wahrsten Sinne des Wortes aus. Um Ihre Coaching-Bemühungen darauf zu konzentrieren, können Sie in der Regel die Kundenanzahl und/oder den erreichten Ertrag pro Quadratmeter der Unternehmensbereiche in Relation zueinander setzen.

III. Unverzichtbare Zeitmanagement-Werkzeuge

Solange damit nicht zeitverschwendende Komplexität ins Unternehmen gebracht wird, kann die Nutzung von E-Mail, Intranet, Newslettern und virtuellen Meetings, die durch Dokument-Sharing-Technologien (z.B. Live Meeting) unterstützt werden, die Zeit eines jeden Mitarbeiters optimieren. Ein weiterer kreativer Weg, um Besprechungen abzukürzen, ist es diese im Stehen abzuhalten – es sind keine Stühle erlaubt.

IV. Die goldenen Regeln zur Bewertung der Mitarbeiterleistung

Periodische Rückblicke, die die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter in allen relevanten Bereichen beurteilen, sind ein erfolgversprechender Weg um die Leistungserwartungen im gesamten Unternehmen zu unterstreichen. Obwohl sie die meisten Leistungen quantifizieren können, werden einige nur schwer zu bewerten sein, zum Beispiel wie ein Kunde behandelt wird. Nutzen Sie sogenannte 360-Grad-Beurteilungen, um dies zu dokumentieren.

V. Unentbehrliche Tipps

Bevor Sie oder Ihre Mitarbeiter effektives Zeitmanagement betreiben können, müssen Sie übergeordnete Prioritäten setzen und bestimmen, wie diese zu behandeln sind – aktuell heute, in dieser Woche und in diesem Geschäftsjahr. Wenn dies geschehen ist, können Sie andere zeitsparende Strategien einführen, z.B. Tagespläne, die Selektion von zu besuchenden Meetings und das einmalige Anpacken von E-Mails.

Die führenden Köpfe von Data#3 Limited, Lipscomb University, Northern Virginia Electric Cooperative und Dean & DeLuca zum Thema:

Wie Sie das Beste aus einer nicht erneuerbaren Ressource herausholen: Sieben unverzichtbare Zeitmanagement-Strategien

John Grant,

Geschäftsführender Direktor, Data#3 Limited

L. Randolph Lowry,

Präsident der Lipscomb University

Stanley (Stan) C. Feuerberg,

Präsident und Generaldirektor,

Northern Virginia Electric Cooperative (NOVEC)

Mark Daley,

CEO bei Dean & DeLuca

Für viele Führungskräfte (und ihre Mitarbeiter) hat der Tag einfach nicht genügend Stunden, um jede Aufgabe zu erledigen, jede Anfrage zu beantworten oder jeden Termin wahrzunehmen. Und obwohl sie natürlich Prioritäten setzen, kann es immer wieder vorkommen, dass sie ihre Ziele nicht erreichen, nämlich dann, wenn eine zentrale Fähigkeit nicht ausreichend beherrscht wird: das Zeitmanagement! Dieses Blueprint bietet Mittel und Wege für die stark belastete Führungskraft, um die zur Verfügung stehende Zeit effektiver zu managen. Die Autoren diskutieren dabei nicht nur Strategien, mit denen Mitarbeiter motiviert werden können, das Beste aus ihrer Zeit herauszuholen. Sie sind davon überzeugt, dass effektives Zeitmanagement an der Spitze eines Unternehmens beginnen sollte.

Wenn Sie eine wohl durchdachte Zielstrategie entwickelt haben, wissen Sie auch welche Aktivitäten am wichtigsten sind. Beginnen Sie alsdann jeden Arbeitstag mit einem Plan und versuchen Sie, sich daran zu halten. Werten Sie am Ende des Tages aus, was sie erreicht haben. Besuchen Sie in der Zwischenzeit nicht jeden anstehenden Termin; versuchen Sie definitiv jede E-Mail nur einmal anzupacken. Und – hinterfragen Sie Sinn und Zweck Ihrer Meetings. Für wirklich notwendige Meetings versuchen Sie doch einmal sogenannte „Stand-Up-Besprechungen“ ins Leben zu rufen. Denn wenn die Teilnehmer nicht gemütlich sitzen, werden sie wahrscheinlich auch keine Zeit verschwenden. ■

Inhalt

Über die Autoren	S. 2
John Grant	S. 3
L. Randolph Lowry	S. 6
Stanley (Stan) C. Feuerberg	S. 9
Mark Daley	S. 11
Ideen und Strategien	S. 13

Über die Autoren

Data#3

John Grant

Geschäftsführender Direktor, Data#3 Limited

Im Juli 2004 wurde John Grant zum geschäftsführenden Direktor von Data#3 ernannt. Seit Juli 1996 ist er als CIO für das Unternehmen tätig. Zuvor hatte er die Positionen des Service-Leiters und des Leiters der Abteilung Lösungsanwendungen inne.

John Grant startete seine Karriere im Stadtparlament von Brisbane (Australien), wo er neun Jahre lang für Entwicklung, Design, Aufbau und Vertragsmanagement zuständig war. Zudem arbeitete er zusammen mit dem GM Department of Works an einer Fünf-Jahres-Strategie des Stadtrates. Im Rahmen dieser Tätigkeit war er Projektverantwortlicher für die Digitalisierung der Kosten- und Managementsysteme.

1982 trat er bei Powell, Clark und Partner ein, einem Software-Unternehmen mit 16 Mitarbeitern (und Vorläufer der heutigen Data#3), wo er 1983 zum Direktor und Teilhaber wurde. Seit dieser Zeit bietet er Software-Lösungen für die verschiedensten Zielgruppen in vielen Industriezweigen ganz Australiens an: Produktion, Verkauf, Tourismus, Baugewerbe, Versicherungen, Finanz- und Gesundheitswesen.

1984 übernahmen Powell, Clark und Partner einen Bürobedarfs- und Servicebetrieb und gründeten Data#3. Zu dieser Zeit war John Grant einer der Gründungs-Direktoren. 1995 wurde er Leiter des Servicebereiches für Technologien. Bevor das Unternehmen im Dezem-

ber 1997 an die australische Börse ging, leitete er als einer von fünf Partnern die Vorbereitungen für den Börsengang.

Seit dieser Zeit entwickelte sich das Unternehmen durch sechs Zukäufe von einem Queensland-zentrierten Privatbetrieb zum ICT-Anbieter von nationaler Bedeutung – mit einem Ertrag von mehr als 360 Millionen Dollar im vergangenen Jahr, 470 festen und 350 Vertragsmitarbeiter sowie neun Niederlassungen und Rekordgewinnen in den vergangenen Jahren.

☛ *Lesen Sie die Ausführungen von John Grant ab Seite 3.*



L. Randolph Lowry

Präsident der Lipscomb University

Im Juli 2005 wurde L. Randolph Lowry zum 17. Präsidenten der Lipscomb University in Nashville, Tennessee, berufen. Bevor er Präsident und CEO der Universität wurde, war er Gründer und 19 Jahre lang Präsident des Strauss Institutes für Schlichtungsfragen sowie Professor für Jura an der Pepperdine University in Malibu, Kalifornien.

Dr. Lowry hat sein gesamtes Berufsleben im akademischen Bereich verbracht, zunächst rein administrativ an den Universitäten Hamlin (MN) und Williamette (OR), anschließend an der Fakultät in Pepperdine (1986). Er gehört weiterhin dem Lehrkörper des Strauss-Institutes und der Sommerfakultät an.

Zudem ist er seit 22 Jahren Gastprofessor der Vermont Law School. L. Randolph Lowry hat zwei Bücher über Konflikt-Management verfasst. Eines davon wird in juristischen Fakultäten in den ganzen USA genutzt.

Unter seiner Führung haben neue akademische Programme nicht nur zu Rekorderneuerungen in der 118 Jahre alten Universität für Geistes- und Naturwissenschaften geführt, sondern auch zu einer 286-prozentigen Steigerung der Abschlüsse. Im Herbst 1986 eröffnete ein neues Pharmazie-College, das erstmals Promotionsabschlüsse an der Universität anbot. Spezielle Institute für Recht, Konfliktmanagement, nachhaltige Praktiken,

Staatsführung und Integration wurden etabliert und laufen inzwischen im gesamten Südosten der USA.

Dr. Lowry hat den Lipscomb Campus um das neue Ezell Academic Center, das Burton Health Sciences Center, die komplette Renovierung des Bennet Campus Centers, das Collins Alumni Auditoriums, die Ward Hall, einen neuen Wohnkomplex, ein Parkhaus und zahlreiche Verbesserungen der Sportabteilungen erweitert.

☛ *Lesen Sie Dr. Lowrys Einblicke ab Seite 6*



Stanley (Stan) C. Feuerberg

Präsident und Generaldirektor, Northern Virginia Electric Cooperative (NOVEC)

Stanley Feuerberg ist seit 1992 Präsident und Generaldirektor der Northern Virginia Electric Cooperative (NOVEC) in Manassas, Virginia. Er leitet damit ein Versorgungsunternehmen mit 142.800 Elektro- und 21.000 Gaskunden in den westlichen Vororten von Washington D.C. Zudem ist er Aufsichtsratsvorsitzender der Tochterunternehmen von NOVEC, NOVEC Energy Solutions (Gasmarketing) und

NOVEC Solutions (Produkte), sowie Direktor der staatsweiten Virginia-Maryland-Delaware Elektro-Kooperations-Gesellschaften.

Von 1985 bis 1991 war Stanley Feuerberg Vizepräsident und leitender Geschäftsführer bei der Vermont Electric Power Company (VELCO) in Rutland, VT. Dort oblag ihm die Verantwortung für das komplette Tagesgeschäft des Stromanbieters, der einer Investorengruppe ge-

hört. Direkt dem CEO unterstellt, repräsentierte er Vermont bei verschiedenen Gremien des New England Power Pools (NEPOOL). Zuvor arbeitete er als Chefsyndikus bei der Western Area Power Administration in Golden, Cop.

☛ *Lesen Sie Stanley Feuerbergs Ausführungen ab Seite 9*



Mark Daley

CEO bei Dean & DeLuca

Mark Daley kam im März 2008 zu Dean & DeLuca, nachdem er zuvor 22 Jahre bei der DFS-Gruppe tätig war, dem weltweit größten Anbieter von Luxusreisen. Seit seinem Eintritt konzentriert sich Daley auf die Verbreitung der Marke durch neue Niederlassungen und eine Verstärkung der Internetpräsenz. Dean & DeLuca hat damit begonnen, eine neue Zentrale in Newport Beach, Kalifornien, aufzubauen und Franchise-Partnerschaften in Asien voranzutreiben. Im Onlinebereich plant Mark Daley im kommenden Jahr eine zweistellige Umsatzsteigerung durch ein benutzerfreundlicheres und informationsreicheres Angebot. Auf der Produktseite

konzentriert sich Daley darauf, den Vorsprung von Dean & DeLuca gegenüber der Konkurrenz zu vergrößern, indem er einen größeren Anteil des Produktmixes auf bislang unterrepräsentierte, qualitativ hochwertige, internationale Produkte umschichtet, für die Dean & DeLuca seit jeher bekannt ist.

In seiner Zeit bei DFS führte er das 800-Millionen-Dollar-Unternehmen, das er 1986 vorfand, zu einem Betrieb mit 3 Milliarden Umsatz pro Jahr. Er erreichte seine erste Führungsposition im Jahre 2000, als er zum Leiter für Übersee-Operationen der Ozeanien-Abteilung (Australien/Neuseeland/Neu-Kaledonien) ernannt wurde. 2002 wurde er Leiter

der neu geschaffenen Asiengruppe. Von Singapur aus war er für sämtliche Operationen in Asien inklusive Geschäftsstellen, Büros und die gesamte Logistik zuständig. Im Januar 2006 trat Mark Daley seine letzte Position bei DFS als Chef des Filialwesens und sämtlicher Geschäftsentwicklungen weltweit an. Er war der entscheidende Motor bei der Entwicklung von Schlüsselstrategien bei DFS. Besonders hervorzuheben ist dabei die Konzentration des Unternehmens weg von klassischen Reisen hin zum Anbieter von Luxusreisen.

☛ *Lesen Sie Mark Daleys Ausführungen ab Seite 11*

Zeitmanagement: Den Tag verlängern

Es stimmt, dass der Tag nicht genügend Stunden hat. Obwohl dies auf jeden Arbeitsplatz in jedem Industriezweig auf dieser Welt zutrifft, ist dies in unserer schnelllebigen Branche besonders signifikant. Zusätzlichen Zeitdruck bekommen wir durch die geringen Margen, die wir generieren. Mit anderen Worten: Zeitmanagement – oder was noch wichtiger ist, Produktivität und Effizienz – sind für uns absolut lebensnotwendig.

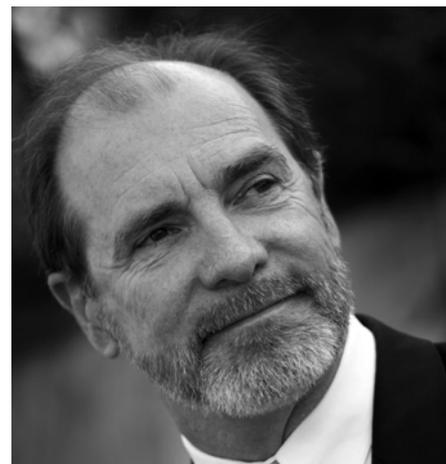
Wir sind daran gewöhnt Geschäftsprozesse zu automatisieren. Das heißt, wir ziehen elektronische Vorgänge dem Ausfüllen von Formularen vor, wenn wir etwas bewegen möchten. Unsere Kunden, Partner und Zulieferer optimieren ebenfalls den Datenaustausch mit uns, indem sie auf unser Transaktionsgeschäft achten. Wir haben eine Menge Zeit und Geld investiert um sicherzustellen, dass es so abläuft.

Kommunikation mit den Mitarbeitern

Es liegt auf der Hand, dass Kommunikation auf allen Ebenen lebensnotwendig ist, damit die Mitarbeiter informiert sind und genügend wissen, um zielgerichtet agieren zu können. Bei uns gibt es eine bindende Verpflichtung, die folgendes besagt: „Wir unterstützen und inspirieren die Leiden-

schaft unserer Mitarbeiter Vorzügliches zu leisten, jeden Tag das Beste zu geben und positive Veränderungen herbeizuführen. Wir verstehen die Herausforderungen, Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen, fördern das persönliche Wachstum und wir belohnen und feiern Teamleistungen und den Erfolg eines jeden einzelnen.“ Also investieren wir viel Zeit die Informationen so zu gestalten, dass sie klar und verständlich sind und einen Austausch ermöglichen. Dabei gehen wir äußerst strukturiert vor. Weil wir eine Aktiengesellschaft sind, unterliegen wir bei Kommunikationsprozessen den Regeln der Offenlegung. Generell ist es aber so, dass unsere Mitarbeiter die finanziellen Aspekte verstehen. Sie selbst sind auch ein wesentlicher Faktor des Erfolgsgeheimnisses hinter den Finanzen.

Die Kommunikation im Betrieb hat verschiedene Gesichter. Die offensichtlichste ist das persönliche Gespräch zu jeder nur erdenklichen Gelegenheit. Zudem halten wir dreimal im Jahr Briefings für alle Mitarbeiter in Form von persönlichen Präsentationen ab. Diese werden durch regelmäßige Videopräsentationen über unseren eigenen TV-Kanal D3TV unterstützt. Selbstverständlich setzen wir auch E-Mail, Intranet, interne Newsletter usw. ein. So bringen wir unsere Mitarbeiter immer auf den neusten Stand, egal, wo sie sich gerade be-



„Mein Ziel ist es, proaktiv zu handeln und jede Email nur ein Mal anzupacken. Das ist zwar manchmal recht schwierig, aber es ist mein Ziel und ich bin ziemlich streng mit mir.“

John Grant,
Geschäftsführender Direktor,
Data#3 Limited

- Seit 1996 für die Vorgängerunternehmen von Data#3 tätig
- Führte die Expansion und Entwicklung des Unternehmens über sechs Akquisitionen
- Vorstandsmitglied seit 1983
- Bachelor im Ingenieurwesen (mit Auszeichnung) der Universität Queensland, Australien.

John Grant
ist per Email zu erreichen unter
john.grant@execblueprints.com

finden. Da wir uns durchaus der Gefahr von Kommunikationsüberlastung bewusst sind, achten wir sehr genau darauf, dass die Ziele und Inhalte eines jeden Bausteins auf die entsprechenden Kommunikationsmechanismen abgestimmt sind.

Erwartungen an und Bewertung von Mitarbeiterleistung

Wir haben eine Matrix zur Leistungsbewertung eingeführt, die einen direkten Vergleich zwischen Unternehmenszielen und der Leistung eines jeden Einzelnen ermöglicht. Diese Matrix bezieht die Un-

Ein Beispiel für kleinere Veränderungen in unserem Hause sind sogenannte „Stand-Up-Besprechungen“. Grund für diese neue Form der Meetings ist unsere Überzeugung, dass die Menschen, wenn sie stehen müssen, eine geringere Zeitspanne effektiver nutzen werden.

John Grant,
Geschäftsführender Direktor, Data#3 Limited

ternehmensziele unseres strategischen Plans (hier finden sich die übergeordneten Aktionen, die wir als Unternehmen aus der Sicht Führungsebene benötigen) und die Jahrespläne, die spezielle Ziele und individuelle Aktionen vorgeben, mit ein.

Zweimal im Jahr stellen wir die Leistungen unserer Mitarbeiter in Relation zu diesen Zielen. Deshalb versuchen wir die Vorgaben so genau und messbar wie möglich zu gestalten. Trotzdem ist das nicht in allen Bereichen möglich. So sind Ermessensentscheidungen normalerweise Teil von sogenannten 360-Grad-Beurteilungen. Das System funktioniert alles in allem recht gut. Dennoch versuchen wir ständig, den Prozess und auch die Fertigkeiten der Manager, die für die Auswertung verantwortlich sind, zu verbessern.

In den vergangenen drei Jahren wurden die Auswertungen zunehmend formalisiert. Heute ist der Prozess elektronisch implementiert. So kann ich als Manager eines Teams über dieses System alles, was ich beschrieben habe, jede Beobachtung, die ich gemacht habe, elektronisch erfassen und eine interaktive Historie erstellen. Durch die Entscheidung für ein elektronisches System haben wir große Fortschritte bei Produktivität und Zeitmanagement gemacht.

Kreatives Zeitmanagement fördern

Kreatives Zeitmanagement kann man darauf herunter brechen, die Ressource Zeit besser zu verwalten und mehr aus der uns zur Verfügung stehenden Zeit herauszuholen. Ungefähr vor vier Monaten haben wir eine Managerin für organisatorische Belange eingestellt. Weil unser Unternehmen in verschiedene Geschäftsbereiche eingeteilt ist, haben sich die Belange, die über alle Abteilungen hinweg zu



organisieren sind, als schwierig herausgestellt. Die Aufgabe der Managerin ist es, sich im Unternehmen umzusehen und Wege zu finden, insgesamt und individuell produktiver zu arbeiten. Wir haben ein einfaches Messinstrument für Produktivität – wir nennen es unseren Kostenschlüssel. Er errechnet sich aus den Kosten geteilt durch die Handelsspanne. Letztendlich wird ihr Erfolg an der Verbesserung dieses Kostenschlüssels gemessen.

Eine ihrer weiteren Aufgaben ist die Analyse der Managementprozesse im Unternehmen. Mit der Zeit werden die Abläufe im Unternehmen wie einzementiert. Manchmal muss man sie aufbrechen und neu starten, auch wenn es scheint, dass dies zum selben Ergebnis führt. Zum Beispiel das Thema Meetings. Ich glaube, dass Besprechungen wichtig sind. Aber

wir haben alle elektronische Kalender, in die Meetings wiederkehrend eingeplant werden können. Dadurch neigen wir dazu diese Besprechungstermine wie in Stein gemeißelt zu sehen. Wir haben den kleinen Versuch unternommen, uns bei jedem Meeting zu fragen: „Bekommen wir durch diese Besprechung wirklich das, was wir benötigen?“ Unsere neue Managerin analysiert die Planungs- und Besprechungsprozesse mit dem Ziel effektive und ineffektive Bestandteile zu identifizieren und anschließend Änderungsvorschläge zu unterbreiten.

Zusammenarbeit verbessern

Was bereits realisierte, kleine Veränderungen angeht, haben wir die so genannten „Stand-Up-Besprechungen“ ins Leben gerufen. Wir sind dabei davon ausgegangen,

dass es in der Natur des Menschen liegt, länger zu verweilen, wenn er sich erst einmal hingesezt hat. Wenn er hingegen steht, wird er in kürzerer Zeit effektiver arbeiten. Wir nutzen Anwendungen von Microsoft um Live Meetings durchzuführen. Die Technik stellt Dokumentationen und Unterlagen zur Verfügung, so dass Besprechungen mit Mitarbeitern an verschiedenen Orten auf ein und derselben Grundlage möglich sind. Zudem nutzen wir mit Communication ein weiteres einfaches aber zugleich sehr effektives Microsoft-Produkt. Es ermöglicht den Teilnehmern eines Meetings ihre Beiträge zu leisten ohne zu sprechen. Sie tippen sie einfach in Communication ein. So kann man mehrere Dinge gleichzeitig leisten: die Präsentation am Computer verfolgen, Beiträge abgeben und die Kommentare der anderen lesen.

Diese Technologie hat einige unserer Meetings wirklich revolutioniert. Ein konkretes Beispiel: Wir konnten ein bestimmtes Element unserer Planungen für 2010 dank der Technologie in nur 35 Minuten abarbeiten. Dafür hatte das Senior Management Team vorher rund 3 Stunden gebraucht. In diesem und in vielen anderen Fällen sind wir davon überzeugt, dass es vielfältige Möglichkeiten gibt, unsere Zeit zu optimieren.

Zeit effektiv einteilen

Grob gesagt gibt es vier Bereiche, denen ich meine Zeit widme. Zum einen sind da meine Verpflich-

Persönliches Zeitmanagement

Ich verwalte meine Zeit über eine To-Do-Liste. Außerdem bin ich der Laptop- und Blackberry-Typ. Ich habe alles, was ich brauche, auf meinem Laptop und er begleitet mich überall hin. Ich nehme es zu Geschäftsbesprechungen mit und mache mir begleitend Notizen, die ich dann sofort weiterleite. Wenn mich jemand erreichen muss, kann er dies per E-Mail tun. (Man kann mir auch Textnachrichten schicken, aber E-Mails sind meine erste Wahl.) Wenn ich etwas per E-Mail bekomme, wird es erledigt. Geschieht dies über einen anderen Weg, besteht die Gefahr, dass es möglicherweise untergeht. Wir haben eine Tagesordnung für jedes Treffen. Wir erfassen sämtliche Aufgaben und Aktionspunkte aus unseren Meetings in einer Liste und treiben diese bis zum Abschluss voran. Jedes Meeting beginnt mit dem Statusbericht der einzelnen Punkte. In ähnlicher Form organisiere ich mich auch selbst.

tungen in Zusammenhang mit der Börsennotierung unseres Unternehmens. Ich repräsentiere das Unternehmen bei den Investoren und Aktionären, was etwa 20 Prozent meiner Zeit in Anspruch nimmt. Das operative Geschäft verlangt etwa 50 Prozent meiner Zeit, strategische Planungen, Analysen und so weiter. Der dritte Punkt hängt mit dem Industriezweig zusammen, in dem wir tätig sind – ich habe einen Sitz bei der nationalen Branchenvereinigung. Hier arbeiten wir im Moment an einer sehr aktiven Agenda im öffentlichen und privatwirtschaftlichen Bereich (was der gesamten Branche und unserem Unternehmen zugutekommt). Dies kostet mich etwa weitere 25 Prozent meiner Zeit. Und zu guter Letzt habe ich noch eine Reihe externer Verpflichtungen.

Wir haben zwar eine Assistentin der Geschäftsleitung, aber sie arbeitet sehr wenig für mich. Das hat nichts mit ihrer Qualifikation zu tun. Weil ich sehr schnell und sehr

viel unterwegs bin, erledige ich die meisten Dinge selbst. Diese Unabhängigkeit ist entscheidend. Wenn Sie stattdessen auf die Aktionen anderer angewiesen wären, würden Sie viel Zeit dabei verschwenden, andere zu instruieren und Standpunkte auszutauschen. Ich ziehe es vor, schnell und unabhängig zu handeln. Deshalb ist mein Laptop und meine E-Mail Account der Dreh- und Angelpunkt meiner beruflichen Arbeit – der Weg, mit dem ich Dinge bewegen kann.

ROI für Zeitmanagement

Die ultimative Messlatte für ein besseres Zeitmanagement ist unser Kostenschlüssel. Er wird im gesamten Unternehmen verstanden und ist ein Schlüsselziel für alle Bereichsleiter bei den jährlichen Businessplänen und Leistungsanalysen. ■

L. Randolph Lowry

Präsident der Lipscomb University

Wachstum und Veränderungen

In den letzten Jahren hat sich unsere Organisation in erster Linie dahingehend verändert, dass wir die Anforderungen im Markt der weiterführenden Bildung erkannt haben und unternehmerischer handeln. Unser Fokus geht heute über den Tellerrand unseres Campus hinaus und wir sagen: „Die Stadt ist unser Campus und die Welt ist unser Klassenzimmer.“ Wir bereiten unsere Studenten globaler vor und das hat für unsere Lehre neue akademische Bereiche eröffnet. Es hat uns aber auch gezwungen, engagierter zu agieren, was zu mehr Leben auf dem Campus geführt hat. Für unsere Marketing-Spezialisten ist es jetzt leichter, die Universität zu vermarkten. Rekordeinschreibungen und damit verbundene Rekordumsätze sind das Ergebnis.

Derzeitige Leistungserwartungen

Wir erwarten weiterhin Wachstum und entwickeln unsere Bildungsprodukte weiter. Es ist eine Sache einen neuen Studiengang zu errichten. Aber es ist eine andere Sache, seine Qualität zu verbessern und einen hochwertigen Erfahrungsschatz an die Studenten weiterzugeben. Es braucht einige

Jahre um so etwas aus dem Boden zu stampfen.

Ein Beispiel. In etwa vier Jahren erwarten wir die komplette Auslastung unserer pharmazeutischen Fakultät. Wir haben mit 75 Studenten im ersten Jahr begonnen. Im zweiten Jahr gab es bereits 800 Bewerber für die 75 Studienplätze. Aus diesen Zahlen konnten wir sehr schnell ersehen, dass am Markt ein sehr großer Bedarf für dieses Produkt existiert. Wir erwarten ein ähnlich großes Wachstum im zweiten und dritten Jahr. Im vierten Jahr werden wir dann die komplette Auslastung mit 300 Studenten erreichen. Das ist im Grunde genau das, was bei den meisten Programmen passieren muss. Weil wir ein bisschen Zeit brauchen, um dort hin zu gelangen, wo wir hin wollen, muss der Fokus nach der Einführungsphase auf der Verbesserung liegen.

Auswertung von Mitarbeiterleistungen

Wir bewerten die Leistungen unserer Mitarbeiter auf unterschiedliche Art und Weise. Einige Kriterien werden von unserer Personalabteilung aufgestellt, einige sind institutionell bestimmt. Jeder Lehrende wird von den Studenten bewertet, die seine Kurse be-



„Es mag Sonntagmorgen 7.50 Uhr sein, aber als Präsident einer Universität ist man immer bei der Arbeit, egal ob man es will oder nicht.“

L. Randolph Lowry

Präsident der Lipscomb University

- Seit 2005 bei der Lipscomb University
- Vorher Gründer und Präsident des Strauss Institutes für Schlichtungsfragen; Professor für Jura an der Pepperdine University
- Sitz bei der Rektorenkonferenz/ Atlantic Sun Conference
- Mitglied der Southern Association of Colleges and Schools (Akkreditierungs-Kommission aller Hochschulinstitute im Südosten der USA)

L. Randolph Lowry
ist per E-Mail zu erreichen über
randolph.lowry@execblueprints.com

Ich erhalte Berichte über die „Produktivität“ unseres Lehrkörpers (Zahl der Studenten, Scheine und Kosten). Trotzdem ist diese Bewertung ein wenig unfair. Die Qualität der Beratung außerhalb des Unterrichts und das Engagement unserer Professoren in studentischen Organisationen werden nämlich nicht gemessen.

L. Randolph Lowry,
Präsident der Lipscomb University

legt haben. Zudem bekommt er regelmäßig Rückmeldungen von den Dekanen der Colleges. Dies ist ein ziemlich formaler Prozess, weil er direkten Einfluss auf die Karriere innerhalb der Universität hat. Wenn ein Lehrender vom Unterrichtenden zum Assistenten, zum außerordentlichen Professor oder zum ordentlichen Professor wird, fließen seine Lehre, seine Forschung und seine wissenschaftlichen Veröffentlichungen in den gesamten Bewertungsprozess ein. Die Leistung der Institutsmitarbei-

ter wird regelmäßig von den jeweiligen Fachbereichsleitern bewertet. Die Koordination übernimmt die Personalabteilung. Die Ergebnisse der Auswertung wirken sich direkt auf die Besoldung aus.

Zeitmanagement-Fertigkeiten und Erwartungen

Seit unsere Institution neue Energie erlangte, einen neuen Fokus und einen wirtschaftlich orientierten Geist bekam, ist Zeitmanagement immer wichtiger geworden. Die Leute sind sehr beschäftigt und teilweise sogar überarbeitet, weil so viele Aktivitäten generiert wurden. Ich glaube in den vergangenen Jahren hat jeder Mitarbeiter irgendwann einmal gesagt: „Ich habe einfach nicht genug Zeit um das alles zu schaffen – wie kann ich meine Zeit effektiver einteilen?“ Wir möchten diese Anstrengungen selbstverständlich unterstützen. Hier arbeiten extrem engagierte Menschen und viele von ihnen sind schon seit Jahren bei uns. Ihr Bestreben, diese Institution voranzutreiben, ist unstrittig. Trotzdem gibt es Zeiten, in denen die Leute sehr unter Druck stehen, „das alles zu schaffen“.

Seine Zeit als Präsident einteilen

Für jeden Universitätspräsidenten ist Zeitmanagement genauso schwierig wie alles andere, was wir versuchen zu tun. Dies liegt an der Natur unseres Jobs, der eben nicht nur bedeutet, der Präsident einer Organisation oder CEO eines Unternehmens zu sein. Leiter einer Universität zu sein, heißt sich in und für die Gesamtheit der Gemeinschaft einzusetzen. Es liegt in der Natur der Universität, dass jede studentische Vereinigung, jedes Sport-Team und jede Fakultätsgruppe erwartet, dass der Präsident an allem, was sie tun, teilnimmt. Das will der Präsident na-

Experten-Tipp

Wir wurden gerade vom U.S. News and World Report zu einer von 16 aufstrebenden Institutionen unter 188 Colleges und Universitäten im Südosten gekürt. Diese Auszeichnung haben wir unserer Kreativität, den Innovationen und dem Wachstum unserer Universität zu verdanken. Diese externe Bewertung – sie wird von den Präsidenten anderer Universitäten vorgenommen – sagt etwas über die Begeisterung aus, die wir hervorgerufen haben.

Natürlich gibt es Menschen, die unheimlich hart dafür arbeiten mussten. Einige von ihnen sagen vielleicht: „Ich erinnere mich an den Sommer vor fünf Jahren, wo es ruhig und relaxed zugeht und hier nicht viel passierte. Damals war es ein großartiger Ort.“ Heute begrüßen wir hier mehr als 100.000 Besucher im Jahr auf unserem Campus. Also finden jeden Tag andere Programme und andere Veranstaltungen statt. Es kommen täglich andere Menschen. Manchmal fühlen sich die Mitarbeiter durch dieses Engagement einem großen Druck ausgesetzt.

türlich auch, aber rein zeitlich ist es gar nicht möglich. Daher versuche ich meine Anwesenheit sinnvoll und gerecht zu verteilen. Ich besuche die Musik-Aufführungen, die entscheidenden Vorlesungen ebenso wie einige Spiele, die unsere Sportmannschaften im Laufe des Jahres absolvieren. Ich habe immer ein schlechtes Gewissen, weil ich nicht genug in der Richtung unternehme, aber ich habe immer noch eine 90-Millionen-Dollar-Organisation zu führen. (Was auch heißt, dass ich mithilfe, Spenden und Sponsorengelder zwischen einer und anderthalb Millionen Dollar pro Monat zu sammeln.)

Ich persönlich bin froh, dass meine Kinder erwachsen sind und dass meine Frau und ich uns gemeinsam in dieser wundervollen Arbeit engagieren können. Es ist wirklich ein 16-Stunden-Tag, sieben Tage in der Woche, weil man sich nie komplett vom Job zurückziehen kann. In der Regel arbeite ich von 7 Uhr morgens bis 6 oder 7 Uhr abends. Dann besuche ich ein, zwei oder drei Aufführungen am Abend – Musical, Theater, Sport oder irgendetwas anderes. Ich komme um 10 Uhr abends nach Hause, nur um am anderen Tag von vorne zu beginnen. Es ist

großartig, aber Sie kommen irgendwann zu dem Punkt, an dem Sie erkennen, dass ein solcher Stundenplan das ganze Leben umfasst. Sie sind nie wirklich weg von der Arbeit, selbst wenn Sie irgendwo anders hingehen.

Ein Beispiel: Ich startete an einem Sonntagmorgen in Detroit, Michigan, wo ich am Abend zuvor das Spiel unserer Fußballmannschaft besucht hatte. Ich kam um 7.15 Uhr am Flughafen an. In der Schlange der Menschen, die auf den Flug warteten, befanden sich auch einige ehemalige Studenten. Sie kamen auf mich zu und erzählten mir einiges von ihrer Zeit in Lipscomb, das für sie wirklich wichtig war. Ich kann dann doch nicht sagen: „Also, ich bin im Moment nicht bei der Arbeit – es ist Sonntagmorgen und ich fange nicht vor Montag an zu arbeiten. Also kann ich mich mit Ihnen jetzt nicht unterhalten.“

Produktivität der Mitarbeiter

Die Produktivität unserer Mitarbeiter ist in den vergangenen drei Jahren stark gestiegen. Ein Grund hierfür ist ihre Fähigkeit die Zeit vernünftig einzuteilen. Obwohl wir keine formelle Zeitmanagement-Studie während dieser Zeit durch-

Die Produktivität in Lipscomb: Was kann gemessen werden und was nicht?

MESSBAR:

Greifbare Leistungen wie:

- Für den Beratungsservice: Wie viele Beratungen wurden gegeben? Wie entwickelten sich diese Studenten?
- Für das medizinische Zentrum: Wie viele Grippeimpfungen sind durchgeführt worden?
- Für die Zulassungsstelle: Wie viele und welche Kontakte gab es mit zukünftigen Studenten?

NICHT MESSBAR:

Qualitative Leistungen wie:

- Wie profitieren die Studenten von der Erfahrung in Lipscomb?
- Wie werden die Studenten in ihren verschiedenen Lebenslagen und Situationen unterstützt?

geführt haben, sind Lehrer und Mitarbeiter dem Druck ausgesetzt, zu erkennen, was von ihnen in neuen Situationen verlangt wird. Wir sind nicht in der Lage so schnell Neueinstellungen vorzunehmen wie wir neue Aktivitäten generieren. Und obwohl unsere Leute wissen, dass sie in einem halben Jahr Unterstützung bekommen, ist es bis dahin an der bestehenden Belegschaft, die anstehenden Aufgaben zu erledigen.

Produktivität bewerten

Produktivität kann auf verschiedene Art und Weise bewertet werden, abhängig davon, welcher Fachbereich untersucht wird. In vielen Fakultäten können wir die Produktivität anhand der Studentenzahlen und ausgegebenen Scheine in Relation zu den dafür anfallenden Kosten bestimmen. Trotzdem sind solche Bewertungen ein wenig unfair, weil darin nichts darüber steht, wie die Studenten außerhalb ihres Unterrichtes beraten werden oder wie sich unsere Mitarbeiter in den Studentenvereinigungen engagieren. Außerdem

sagt eine solche Studie zum Beispiel nichts über den Wert eines Auslandsaufenthaltes aus.

Auf der anderen Seite können einige Leistungen ganz klar quantifiziert werden. Auf der Verwaltungsebene ist nahezu jeder in der Position, dass ein Teil seiner Arbeitsleistungen bewertet werden kann. Egal ob dies der Beraterstab ist – Wie viele Beratungsgespräche wurden geführt und was passierte mit den Studenten? – oder das medizinische Zentrum – Wie viele Grippeimpfungen wurden gegeben? – oder die Verwaltung – Wie viele Kontakte gab es zu zukünftigen Studenten und welcher Art waren diese Kontakte? Die meisten Abteilungen können quantitativ bewertet werden und das wird heutzutage in der akademischen Erziehung auch sehr ausgiebig getan.

Dann gibt es aber noch eine andere Dimension, die es nahezu unmöglich ist, zu messen. Diese Leistungen nehmen nichtsdestotrotz einen großen Platz in unserer Gemeinschaft ein: Wie werden die Studenten erreicht? Reagieren wir fein-

fühlig genug auf ihre verschiedenen Lebenssituationen? Letzte Woche erlebte ich eine Situation mit einer jungen Frau in unserem Starbucks. Die Frau weinte. Sie hatte gerade durch eine Fehlgeburt ihr Baby verloren, und ich unterhielt mich eine ganze Weile mit ihr. Dann versicherte ich mich, dass wir sie auch entsprechend unterstützen. Ich weiß nicht, wie ein solcher Moment zu messen ist. Aber ich weiß, dass es genau das ist, worum es bei uns geht. Wenn solche Dinge nicht mehr passieren, bauen wir nicht die Gesellschaft auf, die wir uns verpflichten haben zu gestalten. ■

Stanley (Stan) C. Feuerberg

Präsident und Generaldirektor, Northern Virginia Electric Cooperative (NOVEC)

„Unser leistungsorientiertes Lohnsystem funktioniert, weil es die Menschen dafür belohnt über das geforderte Arbeitspensum hinaus zu gehen.“

Stanley (Stan) C. Feuerberg

Präsident und Generaldirektor, Northern Virginia Electric Cooperative (NOVEC)

Gegenwärtige Veränderungen

In acht der letzten zehn Jahre sind wir jährlich um vier bis fünf Prozent gewachsen. (Der Bedarf an Elektrizität ist zwischen 2000 und 2007 um 40 Prozent gestiegen.) Wir haben einige dramatische Veränderungen beobachtet und mit dem Ausbau unserer Anlagen während dieser Zeit reagiert. In den vergangenen 24 Monaten haben sich die Bedingungen erneut verändert.

Wir sehen uns selbst gerne als erfolgreicher als das durchschnittliche Versorgungsunternehmen. Unser Ziel ist es, besser als die übrigen Versorger in der Region von Washington D.C. zu sein. Umfragen unter unseren Kunden zeigen, dass sie sehr zufrieden mit unserer Leistung im Vergleich zu den benachbarten Versorgungsunternehmen sind. Unsere Verlässlichkeit hat ebenfalls jeden anderen Anbieter in der Region übertroffen.

Wir realisieren einiges, was über den klassischen Strommarkt hinausgeht, über Tochterunternehmen. Wir betreiben ein ziemlich beachtliches Glasfasernetz und sind damit auch in der Kommunikationsbranche tätig. Zudem bieten wir über ein Tochterunternehmen Gas an, was uns in die Lage versetzt, für unsere größeren Kunden alternative Brennstoffe vorzuhalten.

Unsere Erwartung und die Erwartung unserer Kunden ist es, weiterhin das beste Versorgungsunterneh-

men in der Gegend von Washington D.C. zu sein.

Kreatives Zeitmanagement

Effektives Zeitmanagement wird von unserem Unternehmen gefördert. Ich sage den Menschen öfter, dass es bei uns nur zwei Basisregeln für die Arbeit gibt. Die erste ist, dass wir erwarten, dass sie arbeiten und nicht faulenzten. Die zweite ist, dass sie nicht lügen, betrügen oder stehlen dürfen. Es ist schon erstaunlich, dass doch einige Menschen diesen zwei einfachen Prinzipien nicht folgen können.

Wir ermuntern unsere Mitarbeiter ihre Zeit klug einzuteilen. Unser leistungsorientiertes Lohnsystem funktioniert, weil es die Menschen dafür belohnt über das geforderte Arbeitspensum hinaus zu gehen. Sie können dies nur erreichen, wenn sie ihre Arbeitszeit produktiv nutzen.

Mein Zeitmanagement

Egal wie genau ich plane – wenn ich morgens aufstehe, passiert immer irgendetwas, das alles verändert. Wenn ich am Ende des Tages zurückblicke, ist oft viel zu viel liegen geblieben, weil etwas Unvorhergesehenes dazwischen gekommen ist.

Vor einigen Jahren bezogen wir unseren Strom bei einem Drittanbieter. 80 Cents von jedem Dollar werden für den Ankauf von Strom auf Großhandelsniveau verschlun-



„Mein allmorgendliches Ziel ist es einen realistischen Arbeitsplan aufzustellen und mich so weit wie möglich daran zu halten. Es wird Ablenkungen und Unterbrechungen geben, aber ich hoffe, dass am Ende der Woche das meiste, das ich erreichen wollte, entweder erledigt, delegiert oder ganz oben auf die Montagsliste gesetzt wurde.“

Stanley (Stan) C. Feuerberg
Präsident und Generaldirektor,
Northern Virginia Electric
Cooperative (NOVEC)

- Arbeitet seit 1992 in der Versorgungsbranche
- Zuvor Vizepräsident und leitender Geschäftsführer bei der Vermont Electric Power Company (VELCO)
- Mitglied der Nebraska State Bar Association (seit 1979)
- B.S. in Elektro-Ingenieurwesen an der University of Nebraska, Lincoln
- J.D. am College of Law der University of Nebraska, Lincoln

Stan Feuerberg
ist per E-Mail zu erreichen unter
stanley.feuerberg@execblueprints.com

gen. Damals war ich in der Lage, mich noch mehr in unseren anderen Geschäftsbereichen zu engagieren. Als wir die strategische Entscheidung trafen (als Teil unserer letzten Neustrukturierung), selbst Verantwortung für unsere Stromversorgung zu übernehmen und sie im eigenen Unternehmen zu betreiben, änderte sich mein Zeitkontingent dramatisch.

Stanley (Stan) C. Feuerberg

Präsident und Generaldirektor, Northern Virginia Electric Cooperative (NOVEC)

Die neue Anlage bedeutete, eine Trennung mit dem bisherigen Anbieter auszuhandeln und anschließend neue Verträge mit Unternehmen abzuschließen, mit denen wir vorher nie etwas zu tun hatten. Ich musste nun 90 Prozent meiner Zeit – statt wie bisher 10 Prozent – dem Thema Stromversorgung widmen, weil wir der Meinung waren, dass es wichtig war, einen größeren Einfluss darauf zu gewinnen, wo und wie wir 80 Cents eines jeden Dollars ausgeben. Die Entscheidung hat sich bisher als richtig erwiesen. Sie benötigt jedoch weiterhin ein gehöriges Maß an Management und Detailprüfung.

Produktivitätsziele

Wir versuchen immer die Produktivität zu steigern. Eines der Barometer, mit denen wir unsere Produktivität messen, ist die Anzahl der Mitarbeiter in Relation zu den Kunden, die wir bedienen. Das Kunden-Mitarbeiter-Verhältnis ist eines unserer Hauptmessinstrumente.

Eines der wertvollsten Werkzeuge zur Produktivitätssteigerung unserer Mitarbeiter ist unser leistungsorientiertes Besoldungsprogramm. Wir heben dabei ständig den Teamwork-Gedanken hervor und treiben ihn voran. Sobald Veränderungen auftreten, egal ob es neue gesetzliche Regeln sind oder solche, die unser gesamtes Geschäft betreffen, versuchen wir dies so schnell wie möglich im Unternehmen zu kommunizieren. Wir stimmen den Bedarf interner Veränderungen mit den übergeordneten Zielen ab und beziehen dabei jeden im Unternehmen ein, um gemeinsam agieren zu können.

Mitarbeiterleistungen bewerten

Wir haben ein gut strukturiertes System, mit dem wir Leistungen bewerten können. Am Anfang eines jeden Kalenderjahres stellen die Mitarbeiter gemeinsam mit den Abteilungen in unserem Unternehmen persönliche Ziele auf. Es existieren sowohl Team- als auch übergeordnete Unternehmensziele. Am Ende des Jahres kontrollieren wir die Ergebnisse und vergleichen Ziele und Resultate. Für externe Mitarbeiter wird die Bezahlung angepasst. Leistungsprämien sind abhängig von den erreichten Zielen – sowohl den persönlichen als auch denen des gesamten Teams.

Historisch bedeutsame Veränderungen

In der Mitte der 1990er erkannten wir, dass sich unsere Branche schnell veränderte. Die einzige Konstante würde die Veränderung sein. Seinerzeit waren wir eine ziemlich schwerfällige Branche, die nahezu 100 Jahre lang auf dieselbe Art und Weise agierte. Es lief nach einem sehr einfachen Schema ab: Sobald ein Kunde in ein bestimmtes Territorium zog, gab es nur einen Anbieter.

Mitte der 1990er kam durch einen aufkommenden Konkurrenzkampf Bewegung ins Spiel. Das hieß, dass wir unsere Geschäftsphilosophie ändern mussten. Die Kunden kamen jetzt nicht mehr zu uns. Wir mussten versuchen, die Menschen als Kunden zu gewinnen und uns gegen andere Anbieter durchzusetzen. Diese grundlegende Veränderung unseres Geschäftes führte zu einer Restrukturierung und war auch der Grund, Tochterunternehmen aufzubauen.

Wir haben eine Menge daraus gelernt, kleine leistungsfähige Zellen aufzubauen, die sich dann später zu großen, hoch profitablen Tochterunternehmen entwickelten. Alles, was wir dort gelernt haben, wurde auch in der Firmenzentrale implementiert. Dies betreiben wir inzwischen schon seit 12 Jahren recht erfolgreich.

Den Return On Invest (ROI) messen

Unser leistungsorientiertes Besoldungssystem basiert vor allem auf einem der wichtigsten Unternehmensziele – dem ROI. Wenn wir den angestrebten ROI übertreffen, unterstellen wir, dass dies zum Teil auf effektives Zeitmanagement der Mitarbeiter zurückzuführen ist.

Wir beurteilen die generelle Produktivität an der Anzahl der Kunden, die von jedem Mitarbeiter betreut wird. Wie bereits erwähnt, nehmen wir als erstes Messinstrument dabei einfach die Gesamtkundenzahl und teilen diese durch die Anzahl der Mitarbeiter. Beim Aufbau unserer Infrastruktur geben wir den Mitarbeitern bestimmte Produktionsziele vor. Übertrifft jemand das vorgegebene Ziel, wissen wir, dass derjenige mehr Leistung erzielt als sein Kollege mit vergleichbaren Aufgaben.

Zudem haben wir einige Maßnahmen ergriffen, mit denen verschiedene Gruppen sich mit anderen messen können. So existieren für bestimmte Arbeitsplätze entsprechende Zielvorgaben. Obwohl unsere Arbeit nicht dieselbe ist wie an einem Fließband, wo die Mitarbeiter eine bestimmte Produktanzahl in einer Stunde fertigen müssen, ist sie doch in vielen Dingen vergleichbar. ■

Mark Daley

CEO bei Dean & DeLuca

Leistungserwartungen

Im Moment variieren unsere Leistungserwartungen im Laufe eines Jahres. Mit anderen Worten, wir haben ein Budget aufgestellt, das auf unseren Geschäftsergebnissen zu einem bestimmten Zeitraum im Jahr basiert. Hierzu haben wir die letzten drei Jahre herangezogen. Nun versuchen wir zu definieren, wie sich das Geschäft in jedem Bereich Saison für Saison im Vergleich zur Rezession von 2008 entwickelt.

Heute sind die Erwartungen höher, mit weniger Überraschungen konfrontiert zu werden. Die Zeiten, in denen man so positioniert war, dass eine profitable Abteilung eine nicht produktive auffängt, sind vorbei. Die Summe der Abteilungsergebnisse konnte früher das Erreichen des Gesamtzieles unter dem Strich sicherstellen. Zwar wurde diese Praxis auch in der Vergangenheit nicht gänzlich akzeptiert, war aber doch Fakt. Das geht heute nicht mehr. Unter den heutigen Bedingungen investieren wir mehr Zeit und Management-Anstrengungen in die niedrigsten, geläufigsten Dinge, achten auf noch so kleine Details (bei den Gewinn- und Verlustrechnungen) um sicherzustellen, dass wir die Erwartungen erfüllen.

Effektives Zeitmanagement und seine Bedeutung

Was Leistung angeht, ist das Wichtigste beim Zeitmanagement für mich – und das ist es auch, was ich in meinem Unternehmen

predige, dass die Menschen unsere Ziele verstehen und sich eng an die Strategien halten. Mit unseren Mitarbeitern diskutieren wir eine Handvoll Strategien, die sich auf alle Aspekte unseres Geschäftes beziehen, um dieses Ziel zu erreichen. Effektives Zeitmanagement ist direkt darauf zurückzuführen, dass klare Ziele und Strategien, Taktiken und Verantwortungsbereiche in den einzelnen Abteilungen existieren. Auf der Basis klarer Vorgaben können die Mitarbeiter selbst entscheiden, was wichtig ist und was nicht. Gutes Zeitmanagement zeigt sich darin, dass der Einzelne weiß, was von ihm erwartet wird und sich zu jeder Zeit bewusst ist, für was er seine Energien einsetzt. Ich glaube daran, dass ein solches System funktioniert. Das habe ich immer schon getan.

Zeitmanagement als CEO

Für mein persönliches Zeitmanagement hat es sich bewährt, organisiert zu bleiben, den Arbeitstag als Zeit für mein Team zu sehen und den Rest des Tages damit zu verbringen, mich darauf vorzubereiten. Ich muss in der Lage sein, zu interagieren, zu unterstützen und zu führen. Das heißt, ich beginne meinen Arbeitstag sehr früh am Morgen und bin sehr gut organisiert, so dass ich immer auf dem Laufenden darüber bin, was getan werden muss. Am Ende des Tages habe ich noch nie E-Mails in meinem Eingang liegen gelassen, ich rufe jeden zurück, der eine Nachricht auf meinem Anrufbeantworter hinterlassen hat und ich halte



Ich glaube, es ist meine Verantwortung immer erreichbar zu sein, wenn mein Team mich braucht.“

Mark Daley
CEO, Dean & DeLuca

- *Trat 2008 ins Unternehmen ein*
- *Davor 22 Jahre bei der DFS Unternehmensgruppe (Letzte Position: Präsident für weltweiten Betrieb und Geschäftsentwicklung)*
- *War maßgeblich an der Umsatzsteigerung bei DFS von jährlich 800 Millionen Dollar auf 3 Milliarden Dollar beteiligt*
- *Abschluss in Economics and Organizational Behavior an der Stanford University*

Mark Daley kann per E-Mail unter mark.daley@execblueprints.com kontaktiert werden.

„Gutes Zeitmanagement zeigt sich darin, dass der Einzelne weiß, was von ihm erwartet wird und sich zu jeder Zeit bewusst ist, wofür er seine Energien einsetzt.“

Mark Daley,
CEO, Dean & DeLuca

mich immer an Vereinbarungen. Mit vielen solchen Dingen verbringe ich zahlreiche Stunden am Tag. Die Hauptarbeitszeit – also den 8 bis 17-Uhr-Aspekt – bin ich für mein Team erreichbar. Ich glaube, dass dies eine Botschaft ist, die sich auszahlt: Wenn ich in der Lage bin, organisiert zu bleiben, wenn ich immer auf dem Laufenden bin und Dinge ankurbeln kann, können die Mitarbeiter das auch. Deshalb konzentriere ich mich auf unsere Strategien, unsere Marke und auf das, was wichtig ist, so dass man mich niemals vom Kurs abweichen sieht.

Die größten Herausforderungen beim Zeitmanagement

Wir sind ein schlankeres Unternehmen als dies in der Vergangenheit der Fall war. Deshalb haben unsere Mitarbeiter mehr Verantwortung. Das stellt das Zeitmanagement vor größere Herausforderungen. Hinzu kommt der Wunsch, in schwierigen Zeiten zu viele Dinge auf einmal zu erledigen, um Wachstum zu erzielen. In Krisenzeiten ist es zwar entscheidend, weiterhin zu wachsen und das Geschäft voranzutreiben, es besteht aber die Gefahr, zu viele kleine Dinge anzupacken und nichts auf der übergeordneten Ebene zu erreichen. Ein weiterer kritischer Aspekt besteht darin, dass man sich zu sehr auf strategische Initiativen konzentriert und die Entwicklung der Mitarbeiter aus den Augen verliert. Ich versuche immer sicherzustellen, dass unsere Manager mit ihren Teams und deren persönlicher Entwicklung in Verbindung bleiben. Auch unter Zeitdruck darf man niemals besondere Fähigkeiten und Talente aus den Augen verlieren.

Leistungsanalysen

Bei der Leistungsbewertung von Management und Verkaufsmitarbeitern legen wir unterschiedliche Kriterien zu Grunde. Im Verkauf betrachten wir die Leistungen am Anfang und am Ende sowie die Resultate. Aber wir ziehen sowohl quantitative als auch qualitative Kriterien zu Rate. Wir betrachten den Service, den sie unseren Kunden gegeben haben, und die reinen Verkaufszahlen. Auch bei den Auswertungen auf Management-Ebene beziehen wir quantitative und qualitative Aspekte mit ein. Hat die Führungskraft eine erfolgreiche Gewinn- und Verlustrechnung vorgelegt oder nicht? Hat sie ihre Hauptaufgaben erfüllt oder nicht? Dann betrachten wir die qualitative Seite. In den letzten drei Jahren sind die Auswertungen sowohl auf qualitativer als auch auf quantitativer Ebene detaillierter geworden. Außerdem haben wir aufgrund unserer Erfahrungen Veränderungen vorgenommen.

Die Erwartungen der Belegschaft mitteilen

Wir erläutern der Belegschaft unsere Leistungserwartungen sehr detailliert. Unsere Philosophie ist es, finanzielle Aspekte auf allen Ebenen im Unternehmen offen zu behandeln. So sind die Menschen verantwortungsvoll und unterstützen die Firma. Dieser hohe Grad an Verantwortungsbereitschaft macht unser System sehr effektiv. Mehrmals im Monat setze ich mich mit dem Management zusammen und spreche mit ihnen über ihre persönlichen Gewinn- und Verlustrechnungen und die ihrer Teams.

Auf diese Art und Weise erreichen wir eine offene und ehrliche Diskussion auf der Basis von Budgets und Zielen. Im Endeffekt heißt das, dass die Teams und einzelnen Mitarbeiter ihr eigenes Gewinn- und Verlustmanagement führen.

Erforderliche Produktivitäts-Ebenen

Wir sprechen zwar nicht offen über unsere Ergebnisse, aber es liegt auf der Hand, dass es unser Ziel ist, das Unternehmen auf der derzeitigen festen Kostenbasis zu führen und unseren Gewinn sowie die angestrebten Verkaufszahlen zu erreichen. In unserer Branche wird die Produktivität am Umsatz pro Quadratmeter gemessen. Mit anderen Worten, wir können keine zusätzlichen Kosten produzieren, müssen uns aber Wachstumsmöglichkeiten zu Nutze machen.

Um unsere Mitarbeiter zu motivieren das notwendige Produktivitätsniveau zu erreichen, haben wir einige Strategien in den Teams auf den Weg gebracht, bei denen sie mit offizieller Anerkennung und kleineren Aufmerksamkeiten Leistungen belohnt werden, die zu effektivem Kostenmanagement und Abläufen führen. Das ist vielleicht keine große Sache, aber es ist wichtig – zurzeit wecken Belohnung und Anerkennung der Mitarbeiter großes Interesse in unserem Unternehmen. ■

Gängige Herausforderungen im Zeitmanagement bei Dean & DeLuca

Zusätzliche Verantwortung

Der Versuch, zu viele Aufgaben zu erledigen um Wachstum in einem Ökonomie feindlichen Klima zu erreichen.

Eine zu hohe Konzentration auf strategische Initiativen auf Kosten der Mitarbeiterentwicklung

Ideen, auf denen man aufbauen kann und wichtige Strategien

I. Was sind die gängigsten Herausforderungen, denen sich effektives Zeitmanagement stellen muss?

Für viele Führungskräfte (und ihre Teams) hat der Tag einfach nicht genügend Stunden, um alles, was erledigt werden muss, zu bewältigen. Entweder gibt es zu viel zu tun oder unvorhergesehene Ereignisse werfen selbst die perfektsten Planungen über den Haufen. Die Autoren dieses Blueprints haben spezielle Umstände zusammengestellt, die optimalem Zeitmanagement im Wege stehen können. Dies sind u.a.:

- Zu viele Events, Termine, Meetings usw. in einem kurzen Zeitraum
- Die Notwendigkeit, zusätzliche Verantwortungsbereiche bei schnellem Wachstum zu übernehmen, ohne dass es zu Neueinstellungen kommt.
- Es werden so viele Aufgaben und Projekte initiiert, so dass keine davon zu hundert Prozent realisiert werden kann.
- Bestimmte Bereiche (z.B. strategische Initiativen) rücken auf Kosten anderer (z.B. Mitarbeiterentwicklung) in den Fokus.
- Eine Veränderung im Unternehmensschwerpunkt bedingt eventuell auch eine Änderung der Prioritäten.

II. Der entscheidende Punkt

Ein Unternehmen, bei dem die Mitarbeiter ihre Zeit effektiv einteilen, arbeitet in der Regel auch effizienter, was zu positiven Gewinnresultaten führen sollte. Eckdaten, die die derzeitige Produktivität des Zeitmanagements in Ihrem Unternehmen deutlich machen können, sind:

- Wie viele Kunden betreut jeder einzelne Mitarbeiter?
- Wie stehen die Leistungen der einzelnen Abteilungen im Verhältnis (bezogen auf Gewinn- und Verlustrechnungen sowie Kapazitäten) zueinander? Wird das schlechtere Ergebnis eines Bereiches von einem stärkeren kompensiert?
- Wie stellt sich ihr derzeitiges Firmenergebnis zu den vorherigen im selben Zeitraum dar?
- Wie sind die Arbeitskosten zu vergleichen?
- Wie fällt der Vergleich von Gewinn pro Quadratmeter aus?

III. Unverzichtbare Zeitmanagement-Werkzeuge

Beim Versuch effektives Zeitmanagement über eine klare Kommunikation und den Einsatz innovativer Technologien zu erreichen, können Sie auch über das Ziel hinausschießen. Kommunikation kann auch exzessiv betrieben werden, zu viel Zeit für Eingaben und Antworten verschlingen. Die Einrichtung bestimmter Technologien kann ebenfalls zu lange dauern, der Gebrauch kann unverständlich oder eher hinderlich sein. Verschiedene Methoden und Praktiken haben den Autoren (und ihren Mitarbeitern) erfolgreich dabei geholfen, ihre Zeit effektiv einzuteilen:

- Gebrauch von E-Mail, Intranet und internen Newslettern, die die Notwendigkeit persönlicher Interaktionen reduzieren.
- Elektronische Vorlagen, die den Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern und Kunden optimieren.
- Regelmäßige Mitarbeiter-Briefings in Form von Live- und Videopräsentationen.
- Besprechungen im Stehen abhalten
- Die Microsoft-Anwendungen Live Meeting und Communicator, die das gemeinsame Nutzen von Dokumenten und Eingaben während virtueller Besprechungen ermöglichen.
- Führungspersönlichkeiten, die sich auf die Steigerung der Produktivität von Unternehmen und einzelner Mitarbeiter spezialisiert haben.
- Leistungsorientierte Besoldungsprogramme, die Mitarbeiter für produktives Arbeiten belohnen.

IV. Die goldenen Regeln bei der Bewertung von Mitarbeiterleistungen

Bevor Sie die Produktivität Ihrer Mitarbeiter bewerten können, müssen Sie Ihre Erwartungen an die Mitarbeiter und deren Rolle beim Erreichen der übergeordneten Unternehmensziele bestimmen. Und obwohl nahezu jedes Unternehmen Methoden festlegen sollte, mit denen regelmäßig das Erreichen der Ziele gemessen werden kann, sollten sich die Verantwortlichen darüber im Klaren sein, dass einige Leistungen niemals bewertet werden können (wie z.B. Aspekte der Qualität von Kundenservice). Erfolgversprechende Ansätze, um die meisten Leistungen zu bewerten, sind:

- Jeden Mitarbeiter dazu ermutigen eigene Ziele aufzustellen, auf deren Basis sie sich messen lassen wollen.

- Kommentare zu den Leistungen innerhalb eines Jahres dokumentieren
- 360-Grad-Rückblicke nutzen, um auch subjektive Bereiche zu erfassen
- Kundenzahl gegen Kosten setzen
- Bestimmen, ob die verantwortlichen Manager ihre angestrebten Gewinn- und Verlustrechnungen erreicht haben.

V. Grundlegende Tipps

Wird Zeit effektiv genutzt, funktionieren die Dinge: Ziele werden erreicht, Werte werden gesteigert und Sie kommen voran. Um effektives Zeitmanagement zu betreiben, müssen Sie und Ihre Mitarbeiter wissen, was von Ihnen erwartet wird und worin Sie zu jeder Zeit Ihre Energien bündeln müssen. Sieben entscheidende Zeitmanagement-Strategien wurden in diesem Bericht behandelt:

- Setzen Sie Prioritäten, indem Sie die Strategien, Methoden und Verantwortungsbereiche definieren, auf die Sie sich konzentrieren wollen.
- Beginnen Sie jeden Arbeitstag mit einem realistischen Plan, an den Sie sich so nah wie möglich halten und beenden Sie Ihren Tag damit zu überprüfen, was erledigt, delegiert oder auf die Liste des nächsten Tages gesetzt wurde.
- Machen Sie Informationen öffentlich, so dass die Mitarbeiter in der Lage sind, ihre Aufgaben zu erledigen – und tun Sie dies möglichst strukturiert, um sicherzustellen, dass die Zuhörer auch den kompletten Inhalt erfasst haben. Denken Sie dabei aber an die Gefahr der Kommunikationsüberfrachtung.
- Hinterfragen Sie immer den Sinn von regelmäßigen Besprechungen – was bringen sie Ihnen?
- Beginnen und beenden Sie jedes Meeting mit der Feststellung gemachter Fortschritte bzw. dem Aufstellen konkreter Aufgaben.
- Planen Sie, einen repräsentativen Querschnitt der für das Unternehmen wichtigen Ereignisse wahrzunehmen (und nicht alle Termine).
- Packen Sie wenn möglich jede E-Mail und jede Nachricht auf Ihrem Anrufbeantworter nur einmal an und antworten Sie (falls notwendig) noch am gleichen Tag.



10 Schlüsselfragen und Anregungen

- 1** Wie hat sich Ihr Unternehmen innerhalb der letzten fünf Jahre entwickelt, ist es gewachsen, was hat es für Veränderungen gegeben? Welchen Einfluss hat das auf Ihre Zukunftserwartungen gehabt? Welchen Herausforderungen wie z.B. das Erreichen bestimmter Produktivitätsziele hat sich das Unternehmen bei dieser Entwicklung stellen müssen?
- 2** Was sind die derzeitigen Leistungserwartungen Ihres Unternehmens? Gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Abteilungen und Positionen? Wie beeinflusst effektives Zeitmanagement in Ihrem Unternehmen die Leistungen?
- 3** Wie bewertet Ihr Unternehmen zurzeit die Mitarbeiterleistungen? Haben sich die Bewertungsmethoden innerhalb der letzten drei Jahre verändert? Welchen Stellenwert haben Zeitmanagement-Fertigkeiten innerhalb des Bewertungsprozesses?
- 4** Wie wird effektives Zeitmanagement in Ihrem Unternehmen gefördert? Welche Anreize bekommen die Verantwortlichen und ihre Mitarbeiter für effektives Zeitmanagement? Wie wird mit Problemen umgegangen?
- 5** Welches sind die bewährtesten Methoden für Ihre ganz persönliche Zeiteinteilung? Gibt es Übereinstimmungen zur Vorgehensweise anderer CEOs und Verantwortlicher in Ihrem Unternehmen und worin bestehen die Unterschiede? Auf welche Art und Weise hat das Ihnen geholfen? Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten?
- 6** Was sind die drei größten Herausforderungen für effektives Zeitmanagement in Ihrem Unternehmen? Wie gehen Abteilungsleiter, Manager und Mitarbeiter mit diesen Problemen um? Wie tragen Sie zu den Lösungen bei?
- 7** Wie gehen Sie als CEO momentan mit Ihrer Zeit um? Hat sich das in den vergangenen drei Jahren verändert? Warum ist diese Zeiteinteilung für die derzeitigen Ansprüche an eine Führungspersönlichkeit in Ihrem Unternehmen genau die richtige?
- 8** Welche Zeitmanagement-Strategien werden in Ihrem Unternehmen momentan vorangetrieben? Wie wurden sie entwickelt? Wie werden Sie den Mitarbeitern vermittelt?
- 9** Welche Produktivitätsstufen sind in den nächsten 12 Monaten notwendig, um Unternehmensziele und Erwartungen zu erfüllen? Inwiefern werden sich die Methoden von vorherigen unterscheiden?
- 10** Was sind Ihrer Meinung nach die drei besten Ansätze, um Ihre derzeitige Belegschaft zu motivieren, noch produktiver zu arbeiten?

Books24x7 ist ein Tochterunternehmen von SkillSoft.

Weitere Informationen:

SkillSoft Deutschland
NETg GmbH

Niederkasseler Lohweg 191
40547 Düsseldorf
T 0800 400 41 40 (kostenlos in D)
T 0211 16 43-3
F 0211 16 43-411
E info@skillsoft.de

Bäckerstraße 24
21244 Buchholz
T 0800 400 41 41 (kostenlos in D)
E info@skillsoft.de
www.SkillSoft.de

SkillSoft Österreich
NETg GmbH

Auhofstrasse 129/Top 10
1130 Wien
T +43 1 94 25 79 0
F +43 1 94 25 79 7
E info@skillsoft.at
www.SkillSoft.at

SkillSoft Schweiz
NETg GmbH

In der Luberzen 40
8902 Urdorf
T +41 44 744 47 47
F +41 44 744 47 48
E info@skillsoft.ch
www.SkillSoft.ch