



Stressfrei in die Ferien

Heftiges Vorarbeiten, unklare Vertretungsregeln und dann das übliche Chaos nach der Rückkehr: Für viele Firmenchefs wird wohlverdienter Urlaub zum schieren Horrortrip. Es geht aber auch anders.

Der Urlaubsstart des Wuppertaler Rechtsanwalts war jedes Mal aufs Neue Genuss pur – für die Kollegen. Während die Familie wie verabredet im voll gepackten Wagen vor der Tür steht, diktiert der renommierte Baurechtsexperte hektisch noch ein paar Briefe. Dann zwei längere Anrufe. Eine gute Stunde später schickt der Advokat schließlich seine Lieben wieder nach Hause: zweiter Startversuch nächster Tag, gleiche Stunde. »Das war wie in einem Witzfilm«, erinnert sich der Bürovorsteher an seinen Chef.

In Sachen Fehlstart in den Urlaub mag der Anwalt ein Extremfall sein. Doch das hässliche Gefühl, gerade in der letzten Arbeitswoche vor den wohlverdienten Ferien in Arbeit förmlich zu ertrinken, ist den meisten Firmenchefs und Managern durchaus geläufig. Am Abend vor der Abfahrt bis Mitternacht stapelweise Memos

für die zurückbleibenden Kollegen diktieren. Morgens vor dem Losfahren schnell noch ein paar Anrufe. Natürlich bleibt das Handy an, auf der Fahrt wie am Urlaubsort. Fax im Ferienhaus ist selbstverständlich. Kurz vor der Heimreise dann der Gedanke an die im Büro wartenden Aktenberge – so bleibt auch noch das letzte bisschen Urlaubsfreude auf der Strecke.

RADIKAL AUSKLINKEN

»Chaotisches Selbstmanagement, unklare Vertretungsregeln oder auch das schlichte Nicht-loslassen-Können machen den Urlaub zum Horrortrip«, warnt Zeitmanagement-Professor Lothar Seiwert aus Heidelberg. Sein eindringlicher Rat: »Klinken Sie sich radikal aus, sonst sind Sie nach den Ferien gestresster als vorher« (siehe »Wie Unternehmer ihren Urlaub genießen«).

Also wieder einmal beherztes Delegieren als Patentzept, diesmal für den

stressfreien Chefurlaub? Tatsächlich erlebt der Kölner Gottfried Gutmann eindeutige Vertretungsregeln als Grundvoraussetzung für einen erholsamen Start in den Urlaub. Der Leiter der Seniorenresidenz Christian Runkel will nichts dem Zufall überlassen. »Wenn ich Ferien mache, fixiere ich die Aufgabenverteilung und Zuständigkeit für die Zeit meiner Abwesenheit fast minutiös, und zwar schriftlich«, sagt Gutmann. Seine Arbeit verteilt er auf vier bis fünf Leute. Damit dieses Prinzip funktioniert, besteht Manager Gutmann auf rechtzeitiger Urlaubsplanung aller Mitarbeiter.

Unternehmer Manfred Heilf aus Hamm setzt sogar noch einen Schritt früher an: »Ich lasse meinen Mitarbeitern schon von vornherein extrem viel Spielraum«, sagt der Chef der H & W Eisenwarenhandelsgesellschaft und einer Holzhandlung mit zusammen mehr als 50 Mitarbeitern. Konsequenz: Der Laden läuft auch dann reibungslos weiter, wenn er selbst vorübergehend nicht greifbar ist. Heilfs: »Ich kann mit schöner Regelmäßigkeit die Schulferien mit der Familie im Süden verbringen, ohne vor der ▶

Foto: Bavaria

Wie Unternehmer ihren Urlaub genießen



Der prominente Zeitplan-Helfer und Buchautor **Professor Lothar Seiwert** kennt die Stressbelastung von Unternehmern aus eigener Erfahrung. Seine Tipps sind praxiserprobt, aber nicht immer leicht zu befolgen. Wer's trotzdem probiert, schont seine Gesundheit und gewinnt Lebensqualität auf Dauer.

- 1 Termin verschieben.** Verreisen Sie offiziell einen Tag früher. Sagen Sie allen Kunden und Lieferanten, dass Ihr Urlaub an diesem Tag beginnt. Sonst stapelt sich am tatsächlich letzten Tag auf dem Schreibtisch die Arbeit.
- 2 Reisen vermeiden.** Vereinbaren Sie am letzten Arbeitstag keine Reisettermine. Denn die dauern oft länger als geplant. Folge: In den Urlaub starten Sie völlig außer Atem.
- 3 Gewissen entlasten.** Erledigen Sie alle wichtigen und dringenden Aufgaben, die Sie nicht delegieren können. Sonst plagt Sie auch in der freien Zeit das schlechte Gewissen.
- 4 Akten liegen lassen.** Urlaub ist Urlaub. Lassen Sie Akten und Dokumente im Büro, Dinge, die Sie an Ihre Arbeit erinnern, zu Hause. Packen Sie auch keine Fachliteratur ein, die in Zusammenhang mit der Arbeit steht (und die Sie vermutlich sowieso ungelesen wieder mit nach Hause nehmen!).
- 5 Rückkehr organisieren.** Schärfen Sie Ihrer Sekretärin und Ihrem Stellvertreter unbedingt ein: Nach meinem Urlaub dürfen maximal so viele Vorgänge auf meinem Schreibtisch liegen, wie ich Urlaubstage hatte.
- 6 Mailbox nutzen.** »Vergessen« Sie Ihr Handy im Büro. Wenn nicht, schalten Sie es im Urlaub ab und lassen Sie die Telefonate in der Mailbox auflaufen. Dann entscheiden Sie, ob und wann Sie wen zurückrufen.
- 7 Wecker vergessen.** Deponieren Sie Ihre Uhr zu Hause. Wenn unbedingt nötig, können Sie auch ein Familienmitglied oder einen anderen Urlauber nach der Uhrzeit fragen.
- 8 Vorfreude wecken.** Stimmen Sie sich frühzeitig zu Hause auf den Urlaub ein. Zum Beispiel, indem Sie in Reiseführern schmökern.
- 9 Start genießen.** Feiern Sie Ihren Urlaubsbeginn. Zum Beispiel, indem Sie im Flieger ein Gläschen Sekt oder Champus trinken.
- 10 Regeln ignorieren.** Vergessen Sie im Urlaub alles, was Sie – eventu-

ell sogar von mir – über das Thema Zeitmanagement gehört haben. Im Urlaub gibt es keine »wichtigen« oder »dringlichen« Aufgaben – außer dass Sie sich erholen.

11 Treiben lassen. Übertragen Sie das Leistungsdenken, dem Sie im Alltag huldigen, nicht auf Ihren Urlaub. Sie müssen nicht jeden Berg erklimmen und jede Kirche besichtigen.

12 Gelassen reagieren. Lassen Sie »fünf gerade sein«. Bei der Arbeit können Sie das Null-Fehler-Prinzip oder die Maxime »Der Kunde ist König« verfolgen. Doch im Urlaub gilt eher die Devise »Macht nichts«. Andernfalls ärgern Sie sich noch über jeden lahmen Kellner und unfreundlichen Taxifahrer.

13 Entspannt bleiben. Lesen Sie keine Wirtschaftsmagazine. Werfen Sie insbesondere den Börsenteil der Tageszeitung in den Papierkorb.

14 Halbzeit genießen. Feiern Sie das »Gipfelfest« – zum Beispiel mit einem Cocktail. Freuen Sie sich, dass Sie noch den halben Urlaub vor sich haben.

15 Bewusst relaxen. Gerade im Urlaub gilt: »Wenn du es eilig hast, gehe langsam.« Je weniger Angst Sie haben, etwas zu versäumen, umso schneller erholen Sie sich.

16 Verlängerung vortäuschen. Sagen Sie allen Personen, mit denen Sie nicht direkt zusammenarbeiten, dass Sie erst zwei Tage später aus Ihrem Urlaub wiederkommen, als dies tatsächlich der Fall ist. Sonst bimmelt Ihr Telefon nach der Rückkehr unablässig. Die Erholung wäre dann im Handumdrehen verflogen.

17 Erinnerung wach halten. Behalten Sie den Urlaub in Erinnerung. Stellen Sie ein Urlaubsbild auf Ihren Schreibtisch. Dann können Sie ab und zu von der Südsee oder von den Bergen träumen.



BUCHTIPP. »Wenn Du es eilig hast, gehe langsam.« Das neue Zeitmanagement-Buch von Lothar J. Seiwert, Campus Verlag, 49,80 Mark.

Abfahrt einen Riesenstapel Arbeit verteilen und erläutern zu müssen.«

Eine ähnliche Führungsphilosophie vertritt Michael Megerle, Inhaber der Megerle EDV-Systeme. »Als Chef muss man wissen, dass jedes An-sich-Reißen von Kunden und Vorgängen den stressfreien Ferienstart unnötig erschwert«, weiß der Bruchsaler Computerexperte. Deshalb achtet er vor allem darauf, dass er die Kunden nicht zu stark auf sich selbst fixiert. Stattdessen hat er dafür gesorgt, dass sein sechsköpfiges Team in puncto Qualität, Motivation und Einsatzbereitschaft durchweg auf hohem Level steht. Jeder hat seine persönlichen Kenntnis-schwerpunkte, ist aber gleichzeitig gefordert, sich in den anderen Bereichen das Basiswissen anzueignen. »So hat der Kunde stets das Gefühl, exzellent bedient zu werden. Und zwar unabhängig davon, ob sich der Chef oder ein qualifizierter Mitarbeiter seiner annimmt.«

AUF MITARBEITER VERLASSEN

Wolfgang Grögler, Chef der Gesellschaft für Bauabrechnung mbH (Gefa), erinnert sich durchaus an den einen oder anderen Ferienauffakt mit Hindernissen. Inzwischen hat der Inhaber eines Zweimannbetriebs aus seinen Erfahrungen gelernt und Konsequenzen gezogen. Den für Freiberufler wie Ärzte oder Anwälte gängigen Weg, für die Urlaubszeit einen Berufskollegen als Vertreter zu engagieren, hat Grögler allerdings schnell wieder verworfen. Und dies nicht allein deshalb, weil Spezialisten für Bauabrechnungen selten sind. Grögler: »Erstens muss ich dem Vertreter absolut vertrauen können, was bei Betriebsfremden kaum möglich ist. Und zweitens holt man sich leicht einen potenziellen Konkurrenten ins Haus, der einem am Ende noch die Auftraggeber abwirbt.«

Stattdessen verpflichtete der Diplomingenieur vor zwei Jahren eine hoch qualifizierte Mitarbeiterin, die sogar bereits begonnene Gutachten sozusagen aus dem Stand für ihn zu Ende führen kann. Grögler: »Bei der Vorgängerin war daran überhaupt nicht zu denken.«

Mit dem Delegieren echter oder vermeintlicher Chefsachen haben freilich gerade Inhaber von Kleinbetrieben Probleme. »Diese Unternehmer leben in dem Glauben, alles kontrollieren zu müssen«, so der Bochumer Wirtschaftspsychologe Hagen Seibt, »um sich am Ende doch nur

heillos zu verzetteln.« Tatsächlich ist heute im Prinzip unbestritten, dass Firmenchefs und Führungskräfte ihren eigentlichen Job nur erledigen können, wenn sie Routineaufgaben übertragen, statt sich vom Tagesgeschäft auffressen zu lassen. Dafür aber braucht der Chef Mitarbeiter, die auf eigenen Füßen stehen und sich weiterentwickeln können. »Dies wiederum lässt sich nur erreichen, wenn man ihnen Verantwortung überträgt und kontinuierlich konstruktiv-kritische Rückmeldung gibt«, rät Psychologe Seibt.

URLAUB IN DREI PHASEN

Zur Urlaubsgestaltung selbst hat der Kölner Sportmediziner und Bewegungs-Guru Wildor Hollmann klare Vorstellungen: »Lassen Sie es langsam angehen, und zwar schon zu Hause. Denn erst ab dem dritten Urlaubstag fällt der Stress langsam ab und man ist richtig startklar.« Nach Hollmanns Analysen durchläuft der Urlauber drei Phasen: Die erste Woche dient der Anpassung und die zweite dem Auspendeln. Die eigentliche Erholung beginnt also ab dem 15. Tag. Sein Fazit: »Weniger als drei Wochen machen keinen Sinn.«

Ebenso kontraproduktiv ist der Trend, ein komplettes mobiles Büro mit in den Urlaub zu nehmen. »Urlaub ist Urlaub. Schalten Sie ab«, fordert Zeitmanagement-Experte Seiwert. Der neuen Masche, mit Handy und Laptop auf der Ferienhausterrasse zu sitzen, erteilt auch Sportmediziner Hollmann eine Abfuhr: »Urlaub kann nur gelingen, wenn man sich von den üblichen Aufgaben und Belastungen konsequent trennt.«

Dennoch gibt es sie zuhauf: die Unentbehrlichen, die auch im Urlaub den Draht zur Firma nie abreißen lassen. So einer ist Ralph Dommermuth. Der Vorstandschef von United Internet ist permanent via E-Mail mit dem Unternehmen verbunden: »So um die anderthalb Stunden am Tag tausche ich mich mit meinen Mitarbeitern aus.« Stephan Schambach, Geschäftsführer von Intershop, entpuppt sich gar als Urlaubs-Minimalist: »Ein bis zwei verlängerte Wochenenden pro Jahr müssen reichen.«

Mit dieser Devise wäre er bei Chrysler-Legende Lee Iacocca schnell in Ungnade gefallen. Der Ex-Manager: »Wer nicht in der Lage ist, mit seiner Familie Urlaub zu nehmen und das Leben zu genießen, ist schlicht ein Dummkopf.« ●

Bernd Mertens mertens.bernd@impulse.de