



Und dafür werden die auch noch bezahlt!

Die junge Sachbearbeiterin sitzt im Büro vor ihrem Computer. Plötzlich öffnet sich ein Pop-up-Window: „Miha911 is calling“. – „Oh, Schatzi in der Leitung!“ Eine Minute später bimmelt es aus ihrer Handtasche: „Hallo Eva! Ja, toll, wo treffen wir uns heute Abend?“

„Jetzt reicht es aber“, denkt die Sachbearbeiterin. „Nur noch schnell den Witz anschauen, den mir Maria gemailt hat. Und ihn an Susi und Jenny weitermailen. Dazwischen sollte ich aufs WC. Mal wieder eine Zigarette wäre auch nicht schlecht.“ Geht das jetzt so weiter oder arbeitet die Dame heute noch was?

Sie konnten förmlich spüren, wie Ihr Blutdruck eben in die Höhe schoß? Lassen Sie mich raten: Sie sind Vorgesetzter! Die meisten Vorgesetzten sagen mir beim Lesen der obigen Szene: „Ja, solche Mitarbeiter habe ich auch! Die surfen, e-mailen und gehen Internet-Shoppen – und dafür bezahle ich die auch noch!“ **Wie hoch schätzen Sie den Arbeitszeitverlust durch aufgabenfremde Tätigkeiten? Der Konsens liegt meiner Erfahrung nach bei circa 25 Prozent.** Bei einem 8-Stunden-Tag sind das immerhin zwei verträdelte aber bezahlte „Arbeits“Stunden. Deshalb fluchen viele Führungskräfte leise: „Ich würde denen am liebsten den Internet-Zugang sperren!“ Obwohl das einige tun: Ich rate davon ab! Das vergiftet das Arbeitsklima und provoziert Mitarbeiter zu Racheaktionen, die weit mehr als 25% Produktivität kosten können. Bevor Sie zum Äußersten greifen, sollten Sie andere Lösungen probieren.

Zum Beispiel das Primärprinzip der Themenzentrierten Interaktion (TZI): Störungen sofort auf den Tisch! Ein Abteilungsleiter, der große Teile seines Teams im Verdacht hatte, weit mehr als 25 Prozent ihrer Zeit zu vergeuden, litt wochenlang darunter. Als ich ihn im Coaching darauf hinwies, daß er vom Runterschlucken lediglich ein Magengeschwür bekommen würde, entgegnete er: „Den Leuten das zu sagen, bringt doch nichts! Die müssen doch wissen, daß sie sich falsch verhalten!“ Stimmt. Doch leider ist Wissen nicht Handeln. Und Schweigen ist Führungsverweigerung. Also sagte er irgendwann sachlich und vorwurfsfrei (wer vorwirft, provoziert Gegenwehr) anlässlich eines Projektmeetings zu seinem Team: „Ich habe den Verdacht, daß einige in letzter Zeit ziemlich viel Surfen und Privatangelegenheiten erledigen. Ich finde das nicht in Ordnung. Ehrlich gesagt, macht mich das fuchsteufelswild!“ Mehr sagte er nicht. Brauchte er auch nicht: In den nächsten Tagen ging die verplemperte Zeit merklich zurück. Warum? **Weil Mitarbeiter nach dem Prinzip handeln: „Wenn der Chef nichts sagt, ist es ihm egal.“**



Eine Bereichsleiterin in einem Industrieunternehmen packt die Leute bei der Ehre. Sie sagt oft Dinge wie: „Wir hängen mit 20 Prozent unserer Aufträge hinter dem Zeitplan her und Sie suchen eine halbe Stunde im Internet nach einem Gebrauchtwagen? Haben Sie denn kein schlechtes Gewissen dabei?“ Ich setze gerne auf Peer Pressure, wie der Psychologe das nennt (Druck von Seiten der eigenen Kollegen): „Alles, was du zu wenig arbeitest, müssen deine Kollegen mit Mehrarbeit ausgleichen. Was glaubst du: Wie lange machen die das noch mit?“

Der Königsweg aus dem Schlamassel ist jedoch das Ergebnisorientierte Führen, früher unter MbO bekannt, Management by Objectives, heute als Führen mit Zielvereinbarungen im Schwange. Deklinieren wir das mal durch am Beispiel obiger Sachbearbeiterin: Eigentlich sollte sie täglich 240 Buchungsbelege erfassen, um mit dem Arbeitsanfall Schritt zu halten. Bislang schaffte sie aber nur rund 170. Eben weil sie ständig surft und privat telefoniert. Ihr Abteilungsleiter rief sie irgendwann zu sich und sagte: „Morgen möchte ich, daß Sie 180 schaffen. Übermorgen 190. Und so weiter. Bis Sie die 240 erreichen, die Sie schaffen müssen, damit abends nichts liegen bleibt.“ Die junge Dame verdrehte die Augen. Ihr Vorgesetzter sagte jedoch nicht: „Das Ziel bleibt, basta.“ **Denn das wäre eine Zielvorgabe. Und Zielvorgaben funktionieren nur selten.** Weil er gut geschult ist, kannte er den Unterschied zur Zielvereinbarung. Also fragte er: „Die 240 als Endziel sind nicht verhandelbar. Also sagen Sie mir einfach, was Sie brauchen, damit Sie das schaffen.“ Sie überlegte und wünschte sich dann drei neue Ordner, einen größeren Bildschirm und ein neues Ablagesystem.

In der ersten Woche schaffte sie auf Anhieb 240 Belege – bei 50 Kundenbeschwerden, weil sie die Belege fehlerhaft bearbeitet hatte. Ihr Chef tobte: „Ist die denn blöd? Wenn ich 240 sage, meine ich natürlich 240 fehlerfreie Belege! Ist das denn nicht klar?“ Doch. Aber das war nicht vereinbart. Also vereinbart der Abteilungsleiter nach: „Maximal 5 Kundenreklamationen!“

Die Sachbearbeiterin hat die 240 zwar bis heute nicht erreicht. Doch inzwischen hat sie sich stabil bei 210 bis 230 eingependelt. Ihr Chef ist überzeugt: „Die surft und privatmailt nicht mehr halb so viel wie früher.“ Jeden Tag kontrolliert er ihr Pensum und ihre Fehlerquote. Auch das hilft der jungen Dame, ihr Ziel zu erreichen. **Das ist aber alles sehr mühselig? Nein. Das ist Führen.** Wer sich diese Mühe macht, bekommt die Mitarbeiter, die er verdient.