



Könige des Chaos

Was machen Manager eigentlich den lieben langen Tag? Außer die (Finanz)Welt ins Chaos zu stürzen und blonde Sekretärinnen Kaffeholen zu schicken? Blicken wir einer real existierenden Führungskraft über die Schulter, Bereichsleiter in einem südeuropäischen Unternehmen:

- 07:30 Kommt ins Büro, wirft Computer an: Schande! Schon wieder 50 Mails!
- 07:45 Blick in Terminkalender (so voll wie der Bräutigam am Polterabend), Headlines der Wirtschaftspresse, dazwischen erster Kaffee.
- 08:00 Vertriebsmitarbeiter (schon so früh wach?) will was: „Kunde würde schon gerne kaufen, aber beim Preis müssen wir nachgeben. Ist das okay?“ Nachprüfen der Vorkalkulation auf Preisspielräume.
- 08:10 Assistentin kartt den täglichen Postberg herein.
- 08:20 Marketing-Managerin hat was abzuzeichnen: „Der Rechnungsbetrag ist höher als geplant.“ Erklärt die Kostenüberschreitung lang und breit.
- 08:40 Schnell noch einen Blick in die letzten Protokolle der Produktentwicklungssitzungen und dann ab ins Meeting.
- 08:45 Meeting mit den Produktentwicklern. Es geht wieder mal um Preis- vs. Qualitätsführerschaft. Ellenlange Diskussion.
- 09:30 Assistentin kommt mit Zettel ins Meeting: „Draußen ist der Fertigungsleiter. Die CNC-Gruppe steht mal wieder ...“ Raus aus dem Meeting. Feuerwehreinsatz. Danach nochmals kurz ins Meeting.
- 10:00 Termin beim Justitiar des Unternehmens, schickes Büro in der City.
- 10:15 Justitiar seit 15 Minuten überfällig.
- 10:30 Termin ist geplatzt. Wie sich herausstellt ist Justitiar beim Vorstand, Krisensitzung wegen aktueller Bankenkrise, Hausbank wackelt.
- 11:00 ... Sie finden das langsam lächerlich? Was meinen Sie, wie nervtötend das erst der betroffene Bereichsleiter findet: „Ich reiße mir jeden Tag den Allerwertesten auf – aber glauben Sie, ich bewege was?“ Ich finde diese Jammerei peinlich. Wer jammert, ist kein Manager. Tatsächlich ist der Bereichsleiter auch kein Manager. Er ist ein (überbezahlter) Sachbearbeiter. Denn wie ein Sachbearbeiter arbeitet er brav alles ab, was andere ihm auf den Tisch schmeißen. Sind 50 Mails in seiner Mailbox, arbeitet er wie ein Schaf alle 50 Mails brav ab. Steht ein Meeting auf dem Terminplan, geht er ohne Nachzudenken hin.



Als ich ihm das im Coaching wenig höflich an den Kopf werfe, guckt er betroffen und maunzt: „Also was soll ich Ihrer Meinung nach tun?“ – „**Sie denken ja noch immer wie ein Sachbearbeiter!**“, wettete ich. „Ein Manager fragt andere nicht, was sein Job ist! Er bestimmt das selber! Also: Was ist Ihr Job?“ – „Zehn Prozent mehr Umsatz, Kosten um zwanzig Prozent runter und vier neue Produkte“, kommt es wie aus der Pistole geschossen. Ich bin erleichtert.

Denn es nützt überhaupt nichts, Managern zu sagen, daß sie sich besser organisieren, nicht jedes Mail bearbeiten und nicht auf jedes Meeting gehen sollen. Diese Tips zur Selbstorganisation sind so lange in den Wind gesprochen, solange Manager ihre überragenden Ziele nicht wie ein Weltrekord-Sprinter die Ziellinie mit eiserner Entschlossenheit ins Visier nehmen. Sobald sie diese Ziele entschlossen in den Fokus nehmen, kommen die Self-Management-Ideen wie von alleine.

Sobald dem Bereichsleiter klar war, daß er mit seinem schafartigen Verhalten seine Ziele, seine Arbeitszufriedenheit, seine Karriere, seinen Jahresbonus und sein Unternehmen gefährdete, ging ein Ruck durch den Mann. Sein Blick wurde klar, seine Stimme lauter und er sprudelte vor guten Ideen: „Das Wichtigste sind meine drei Ziele! Alles andere ist nachrangig! Bin ich eigentlich verrückt, den ganzen Krimskrams zu erledigen? Ab sofort muß meine Sekretärin meine Mails vorsortieren, soll sie halt morgens schon um sieben anfangen, auf B-Termine schick ich meine Assistentin, dito B-Meetings, überzogene Rechnungen diskutiere ich mit Marketing nur noch, wenn das Jahresbudget bedroht ist, für Störfälle in der Produktion vereinbaren wir endlich Standardprozesse, damit der Fertigungsleiter nicht jedes Mal mich damit belästigt, wichtige Termine muß meine Sekretärin am Vortag bestätigen lassen, ...“ Und so weiter. Plötzlich war dem Manager klar, wie er weniger hetzen und mehr erreichen kann.

Was sind Ihre überragenden Ziele? Wenn diese Ziele so überragend sind, was alles ist dann weniger wichtig? Was werden Sie ab sofort weglassen, kürzen, delegieren, streichen? Da tut sich plötzlich ein ganz neues Gefühl der ungekannten Freiheit in Ihnen auf? Das berichten die meisten Manager, die erkannt haben: „**Was ich bearbeite und was nicht, bestimme immer noch ich!**“ Das sagt übrigens auch die Wissenschaft. Sie fand heraus, daß Manager als die größte Belastung in ihrem Job nicht den Zeit-, Erfolgs- und Leistungsdruck empfinden, sondern die Fremdbestimmtheit. Wer jedoch selber bestimmt, was er tut und was er läßt, schüttelt die Ketten der Knechtschaft ab. Er bestimmt selber, wo's lang geht. Das ist täglich ein harter Kampf. Doch es fühlt sich gut an, weil es zu einer neuen Freiheit, einer nie gekannten Autonomie führt. Nur der autonome Manager ist ein glücklicher Manager. Daß er auch viel erfolgreicher ist, versteht sich von selbst.