



Darf der Chef zu spät kommen?

„L’exactitude est la politesse des rois“. Das geflügelte Wort stammt vom französischen König Ludwig XVIII: Pünktlichkeit ist die Höflichkeit der Könige. Allem Anschein nach ist das internationale Management nicht kapitalistisch organisiert, wie die Wirtschaftsprofessoren uns weismachen wollen, sondern streng monarchistisch: Es gibt zwar jede Menge Bauern, aber nur ganz wenige Könige. Viele Manager sind so unpünktlich wie die Wanderdünen der Sahara.

„Selbst wenn ich morgens um halb sieben den allerersten Termin bei ihm ergattere“, beklagt sich der Leiter der strategischen Entwicklungsabteilung eines Industrieunternehmens über seinen Chef, immerhin im Vorstandsrang, „selbst dann kommt der Mann noch seine Viertelstunde zu spät!“ Der Entwicklungsleiter empfindet das als respektlos ihm gegenüber und als eine mutwillige Verschwendung der knappen Ressource Zeit.

Wir wollen hier nicht diskutieren, warum es diesem Topmanager an guter Erziehung fehlt und welchen Kummer er seiner armen alten Mutter mit seinem grob unhöflichen Verhalten macht. Wir wollen nicht thematisieren, wie viel Geld so ein Vorgesetzter kaputtmacht, weil Tag für Tag hochbezahlte Untergebene wiederholt auf ihn warten müssen. Wir wollen auch nicht darüber reden, welche verheerenden Motivationsschäden sein Fehlverhalten bei seinen Managern und Mitarbeitern anrichtet, die mit der besten Ausrede der Welt selbst größtenteils schlampig und unpünktlich sind: „Zuverlässig? Warum? Der Chef ist es auch nicht.“

Worüber wir vielmehr reden wollen, ist das Opfer des Schlamassels: der Chef. Warum ist hier der Täter das Opfer? Stellen wir uns diesen Chef nur einmal vor: Er hat wieder den letzten Termin zu spät abgeschlossen und während er zum nächsten hetzt, wirft er sich seinen Mangel an Gesprächsführungskompetenz vor. Beim nächsten Termin wartet schon sein Gesprächspartner ungeduldig mit den Finger trommelnd auf ihn und schaut ihn vorwurfsvoll an. Der Manager kann sich nicht mehr auf den neuen Termin vorbereiten, sich nicht geistig sammeln, weshalb ihm auch dieser neue Termin entgleitet, er überzieht erneut, kommt auch zum nächsten Termin zu spät. Reden wir hier noch über einen Manager? Nein, wir reden über einen Getriebenen, Gehetzten, einen Happy Hektiker, ein Opfer der Umstände. Also das ungefähre Gegenteil eines Managers. Ein Manager läßt sich nicht wie ein alter Einkaufswagen durch die Gegend schubsen. Ein Manager ist selbst treibende Kraft; in allen Belangen. Weil er das genau nicht ist, sondern ein Spielball der Mächte, fühlt sich unser Vorstand trotz aller vorweisbaren Erfolge als Getriebener. Gestresst, fremdbestimmt, unsouverän.



Wir glauben, Menschen und Millionen zu managen. Welche Anmaßung! Wir managen zuerst einmal uns selber. Ich kenne einen Geschäftsführer, von dem seine Untergebenen behaupten, daß er in dreißig Jahren noch nie zu einem Termin zu spät kam, ohne Ausnahme nur Dinge verspricht, die er auch hält, jeden Gesprächspartner mit Respekt behandelt und von sich immer zwanzig Prozent mehr fordert als von anderen. Das sind Grundtugenden. Früher hieß es Charakter. Daß das Unternehmen des Geschäftsführers blüht und gedeiht, geradezu krisenresistent ist, überrascht nur jene, die in der Geschichtsstunde schliefen: Jeder gute König, jeder erfolgreiche Feldherr, jeder Leader im eigentlichen Sinne war erst in zweiter Linie ein Herrscher der Massen und in erster Linie ein Herrscher seiner selbst. Er hatte sich im Griff. Er beherrschte sich. Wie schon Plato es formulierte: „Wie würde ein Mensch seinen Herrscher wählen? Würde er nicht einen Menschen wählen, der erst Ordnung in sich selbst geschaffen hat? Wohl wissend, daß jede Entscheidung, die dieser aus Wut oder Stolz oder menschlicher Schwäche trifft, tausendfach in ihren Auswirkungen auf seine Untergebenen vervielfacht wird.“

Die Kunst des Self-Managements ist die Kunst des Managements. Nur wer sich selber führen kann, kann andere (erfolgreich, motivierend, von allen respektiert und geachtet) führen. Wir vergessen das in der Hektik des Alltags zu oft. Der erwähnte Vorstand hat es übrigens wieder gelernt. Als seine langjährige Sekretärin krankheitshalber für drei Tage ausfiel, bekam er eine junge Ersatzfrau. Sie hatte die unbekümmerte Frische der Jugend, ihren Boss auch mal um halb acht in der Früh zu Hause anzurufen und zu fragen: „Guten Morgen, Chef. Sind Sie schon losgefahren? In 30 Minuten ist ihr erster Termin.“ Am ersten Tag verfluchte er das „freche junge Ding“. Am zweiten Tag biß er sich auf die Zunge. Am Abend des dritten Tag stellte er fest, daß er an diesem Tag zu zwei Dritteln seiner Termine pünktlich erschienen war – und daß er sich zum ersten Mal seit Jahren weniger gestresst, weniger als Getriebener denn als Treibender fühlte, daß er mehr bewegt, stärker Überblick und Kontrolle über sein Tun und sein Unternehmen behalten hatte. Kurz: Daß er binnen nur dreier Tage einen Riesenschritt auf dem Weg gemacht hatte, ein richtiger, echter, ganzer Manager zu werden. Das wünsche ich uns allen.