

Stress, Hektik, Termin-Chaos

Hektik ist unser Tagesgeschäft. Zwar „zeitplant“ jeder Manager seinen Tagesablauf. Doch dann platzt überraschend der Chef herein, ein Mitarbeiter meldet eine Panne, ein wichtiger Kunde will Face Time und so rennt, hechelt und hetzt man den lieben langen Tag den Dringlichkeiten hinterher. Das ist inzwischen ganz normal, darüber regt sich keine(r) mehr auf. Genau das ist der Fehler. Wir sollten uns darüber aufregen.



Foto: Aamon - fotolia.com

Lamento

Immer wieder klagen mir Führungskräfte: „Ich war heute wieder zwölf Stunden lang im Mega-Stress, habe wirklich hart gearbeitet – und was habe ich am Abend vorzuweisen?“ Buchstäblich nichts oder ernüchternd wenig. Das Lamento des modernen Managers lautet: Viel gearbeitet, wenig bewegt. Das ist normal? Das ist eine gefährliche Ansicht. Auch der Vorstand eines Medienunternehmens vertrat sie, als er mir verriet: „Eigentlich suche ich seit drei Monaten einen neuen Bereichsleiter. Aber das Gespräch mit dem aussichtsreichsten Kandidaten musste ich schon drei Mal verschieben, weil immer etwas dazwischenkommt. Das ist ärgerlich.“ Nein, ein Fleck auf der Krawatte ist ärgerlich. Die Terminnot eines Vorstandsmitglieds dagegen ist katastrophal. Denn drei Wochen später war der Bereichsleiter in spe zwar tatsächlich Bereichsleiter – aber bei der Konkurrenz. Gute Leute warten nicht bis der Chef Zeit hat. Genau so wenig wie die Konkurrenz oder der Markt. Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben. Und das liegt nicht am Stress. Das liegt an einer Haltung, die Stress als gottgegeben hinnimmt. Das ist er nicht. Stress ist eine Haltnungsfrage.

Haltung!

Was sollte ein Manager im Terminstress

tun? Nur einmal am Tag seine E-Mails abrufen? Guter, aber operativer Tipp. Weit aus wichtiger ist die strategische Korrektur der eigenen Denkhaltung. Wie der Vertriebsvorstand eines Konsumgüterunternehmens sagte: „Mein Credo ist: Ich dulde kein Terminchaos in meinem Bereich. Punktum. Basta.“ Das ist eine sogenannte Meta-Strategie: eine umfassende, zentrale, alles regierende Strategie. Eine andere verriet mir der Entwicklungsleiter eines Kfz-Zulieferers. Er sagte: „Ich frage mich jeden Freitag: Was sind nächste Woche meine drei vorrangigen Aufgaben?“ Und alles andere ordnet er konsequent, ja fast gnadenlos unter. Es fällt ihm leicht, dazu Nein zu sagen, denn: „Tut mir leid, aber das hat keine Priorität – bitte regeln Sie das selber und berichten Sie mir dann!“ Diese strategische Priorisierung funktioniert sogar bei Pferden.

Steckenpferd

Einer der schlimmsten und am wenigsten

bekanntesten Zeiträuber im Management sind die Steckenpferde. Der erwähnte Vertriebsvorstand zum Beispiel kann sich stundenlang in seine Sales Rankings vertiefen und deren Diagramme kontemplieren – während ein neues Produkt in der Time to Market hinterher hinkt. Natürlich weiß der Vorstand, „was wichtig ist“. Doch der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Wenn die Time to Market eben nicht auf der Liste der drei offiziellen Top-Prioritäten für die Woche steht, dann fällt es viel leichter, dem Steckenpferd zu frönen.

Fazit

Ein strategisch zeitmanagender Manager hechelt nicht hinter der Masse der Termine her. Er beeinflusst die Masse bereits bei ihrem Entstehen. Das ist der überragende Vorteil einer strategischen Herangehensweise ans Time Management. Wer so vorgeht, wird erstaunt und unendlich erleichtert etwas erleben, das die meisten Manager für unmöglich

Zur Person

Klaus Schuster war lange Jahre Vorstand eines internationalen Finanzinstituts. Heute leitet er sein eigenes Beratungsunternehmen, coacht Topmanager und Junior Executives, schreibt vielbeachtete Fachartikel und hat seinen ersten Business-Bestseller veröffentlicht: „11 Managementsünden, die Sie vermeiden sollten“ (Redline-Verlag).

