

Durchgetaktet oder wertschöpfend?

Die heutige Arbeitswelt bietet nahezu permanent zahlreiche Möglichkeiten der Ablenkung und Beschäftigung; hier eine Einladung von einem Kollegen zur Abstimmung, dort eine Projektsitzung, zig E-Mails pro Tag und noch viele weitere. Für viele Vorstände und Führungskräfte ist der Kalender nicht mehr ein Werkzeug, um sich zu organisieren, sondern wird zur Fremdbestimmung des Arbeitstages. Doch auch wenn es sich für viele so anfühlt, als bestimme das Vorzimmer, wie die Struktur Ihres Tages aussieht; letztendlich sind es SIE selbst! Ein Plädoyer für mehr freie Zeiten in Ihrem Kalender.

Letzte Woche begrüßte mich ein Vorstand, nach 10 minütiger Verspätung seinerseits, mit den Worten: „Tut mir sehr leid, heute bin ich so durchgetaktet, ich konnte noch nicht mal mittags was essen.“ Daher fragte ich ihn: „Wie häufig sind Ihre Tage so wie der heutige?“ Die Antwort: „Jeder Tag ist so.“ Es folgte eine spannende Diskussion zum Thema Disziplin in Sachen Zeitmanagement. Auch wenn viele Vorstände und Führungskräfte das Gefühl haben, dass sie durch ihren Terminkalender fremdbestimmt werden, ist dem nicht so. Diese Annahme dient rein zur eigenen psychologischen Beruhigung und versetzt sie in die passive Opferrolle, selbst nichts an der Situation ändern zu können. Doch was passiert, wenn unvorhergesehene Ereignisse eintreten? Ein großes Geschäft steht kurz vor dem Scheitern und braucht die Aufmerksamkeit des Managements; ein Mitarbeiter steht aufgelöst im Büro; der Partner braucht dringende Hilfe – wie von Zauberhand verändert sich der Tagesablauf und siehe da: es gelingt trotzdem, allen Themen gerecht zu werden. Wir alle haben an einem Tag 24 Stunden abzüglich unseres persönlichen Schlafbedarfs zur Verfügung. Somit ist Zeit schlicht das Ergebnis von Prioritäten. Die tägliche Managementfrage sollte daher sein: *Helfen mir die heutigen Prioritäten, meine gesetzten Ziele zu erreichen?* Denn falls nicht, vergeht der Tag wie im Fluge und man hat „viel gemacht“, aber nichts erreicht. Vorstände und Führungskräfte, die nicht mindestens 15% ihrer Wochenarbeitszeit nicht verplant sind, erweisen sich und ihrem Unternehmen einen Bärendienst.

Die Aufgabe des Managements ist es nicht, IM, sondern vor allem AM Unternehmen zu arbeiten. Dazu zählen Aufgabenfelder wie Strategien zu hinterfragen, aktuelle Trends zu bewerten, Austausch mit anderen Unternehmen zu pflegen, sich selbst persönlich weiterzuentwickeln, die eigene Kreativität zu pflegen usw. Dies braucht schlicht Zeit, ungeplante Zeit. Zeit, einfach mal einen Spaziergang zu machen und dabei darüber nachzudenken, welche Worte für die nächste Personalversammlung die richtigen sind. Oder nach einer anstrengenden Vorstandssitzung einfach mal in die nächste Kaffeebar zu gehen und einen Espresso zu trinken. Vielleicht sagt nun eine Stimme in Ihnen: „Würde ich ja alles gerne tun, dazu fehlt mir aber die Zeit.“ Genau hierin liegt eine häufige Ursache des Problems: Die Ego-Falle. Wir Menschen werden gerne gebraucht und lieben es, vor allem im Management, wenn wir Probleme lösen und Entscheidungen treffen können. Schließlich ist dies meist einer der Hauptantriebe, um überhaupt in solch eine Position zu kommen; die Übernahme von Verantwortung. Vereinfacht ausgedrückt, suggeriert ein voller Terminkalender unserem Ego: „Ohne mich läuft hier nichts, ich werde dringend gebraucht.“ Hier tappen wir jedoch in eine psychologische Falle. Für den Aufstieg hin zu einer verantwortungsvollen Position war es stets notwendig, in viele Themen involviert zu sein und vieles tief zu durchdenken, um der nächsthöheren Führungskraft immer zu zeigen, wie „fleißig“ man ist. Dies ist allerdings ein komplett falsches Verständnis von Disziplin, denn es kommt nicht auf „harte Arbeit“, sondern auf „smarte Arbeit“ an. Gleichwohl sind die meisten Vorstände und Führungskräfte in solch einem Umfeld sozialisiert. Dies führt dazu, dass auch in höchster Führungsposition die Angst vorhanden ist, den aktuellen Anforderungen nicht gewachsen zu sein. Diese innere Angst wird dann mit einem vollen Kalender beruhigt, da dadurch täglich suggeriert wird: „Ich werde hier gebraucht.“

Die erfolgreichsten Manager sind jedoch diejenigen, die für ihre Mitarbeiter „da“ sind, auch wenn Sie nicht „da“ sind. Vorstände und Führungskräfte werden nicht gebraucht, um Entscheidungen auf operativer Ebene (z. B. welche POS-Werbung im Februar ausgespielt werden soll) zu treffen. Vielmehr werden sie dringend gebraucht, um wirkungsvolle Teams zu bilden, das Unternehmen zukunftsfähig zu machen und die Belegschaft durch Ihr Vorbild zu inspirieren. Weil dies eine klare Vision gibt, die Orientierung bietet und die strategische Richtung vorgibt. Weil in Führungspositionen Menschen sind oder sein sollten, die zum einen wirkliche Führungskräfte sind und keine Verwalter, und zum anderen durch den regelmäßigen Austausch mit dem Vorstand die geschäftspolitische Ausrichtung kennen.

Dies bedarf neben der Arbeit an sich selbst, eben nicht in die „Ego-Falle“ des „Ich werde gebraucht“-Denkens zu tappen, natürlich Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Keine Führungskraft in der zweiten Führungsebene braucht einen wöchentlichen Jour fixe mit dem Vorstand. Falls dies bei Ihnen aktuell so ist, geben Sie entweder zu wenig Freiraum für eigene Entscheidungen oder Ihr Bedürfnis, gebraucht zu werden, ist zu hoch. Der schlimmste Aspekt dieser Vorgehensweise wäre, Ihre Führungskräfte sind der Aufgabe nicht gewachsen. Wie wäre es mit einem ersten Schritt und dem Auftrag an Ihr Vorzimmer oder Ihre Assistenz, nur noch 80% der Wochenarbeitszeit zu verplanen. Oder Sie tragen sich selbst feste Terminblöcke mit dem Titel „Nachdenken“ ein, die für Sie denselben Stellenwert haben wie ein Termin mit einem wichtigen Kunden oder Mandatsträger. Diese Zeiten nutzen Sie für etwas, das Ihnen gut tut – das kann ein Spaziergang sein, der Besuch einer Ausstellung oder das Mittagessen mit einem Geschäftspartner, den Sie schon lange nicht mehr gesehen haben. Fragen Sie sich außerdem bei jeder Termineinladung: „Werde ich dort wirklich gebraucht?“, und nehmen Sie nur die Termine wahr, bei denen Sie wirklich wertschöpfend wirken können. Häufig haben Mitarbeiter das Gefühl, die Einbindung des Vorstandes oder der Führungskraft sei wichtig, um „beschützt“ und „abgesichert“ zu sein. Appellieren Sie hier an die Fähigkeit des Einzelnen, indem Sie mitteilen, dass Sie dankend die Einladung zur Projektsitzung ablehnen, weil Sie sicher sind, dass die Projektmitglieder die richtige Entscheidung für das Unternehmen treffen werden.