

## KOMPASS



### *Es liegt an Ihnen, auch mal Nein zu sagen!*

EIN KOMMENTAR VON  
MARKUS BAUMANN'S

∴ 50 interne E-Mails am Tag, außerdem Telefonkonferenzen, teaminterne Meetings, zwei bis drei Tage Reisetätigkeit pro Woche zu anderen Standorten – die Intensivierung der unternehmensinternen Zusammenarbeit nimmt Langzeituntersuchungen zufolge mittlerweile 85 Prozent der Arbeitszeit von Führungskräften ein. Das sind 50 Prozent mehr als noch vor zehn Jahren.

Geht es nach den Predigern der neuen Arbeitswelt, ist dieser Befund eine gute Nachricht. Dumm nur, dass diese Quirligkeit ihren Preis hat. Mal in Ruhe für sich über eine knifflige Frage brüten? Entscheidungen sorgfältig abwägen und zu einer Position finden, bevor wir das Thema in großer Runde zu Brei diskutieren? Raum für Selbstreflexion? Fehlzeige. Das, was Muße und Innehalten braucht, schieben wir aufs Wochenende oder in die Abendstunden. Den bunten Kommunikationskanälen, zur Interaktion mahnenden Chefs und ständiger Erreichbarkeit scheinen wir hilflos ausgeliefert. Wir sind nicht mehr Herr unserer Zeit, werden von anderen durch den Tag geschubst und fühlen uns ausgebrannt.

Abhilfe bietet Besinnung auf den Kern der Agilität. Wir verwechseln die Reduzierung von Zuständigkeiten und Hierarchie mit wildem Rumgehops, bei dem jeder das tut und sagt, was ihm in den Sinn kommt. Es geht jedoch um etwas ganz anderes: Mehr Eigenverantwortung verlangt mehr Selbstdisziplin des Einzelnen.

Für Ihren Arbeitsalltag bedeutet das: Tragen die Aufgaben, die Sie und Ihr Team haben, zu 100 Prozent dazu bei, Ihr sorgfältig durchdachtes Ziel zu erreichen? Wenn nicht, trennen Sie sich konsequent davon, auch wenn es die Gewohnheit schmerzt. Wir fragen uns viel zu wenig, warum wir was tun.

Warum haben Sie das Gefühl, nicht Nein sagen zu können, wenn der Chef oder Kollege mit neuen Aufgaben an Sie herantritt? Weil Sie Selbstbestätigung und Anerkennung aus Ihrem Ruf ziehen, sich für die Firma aufzuopfern oder ständig überarbeitet zu sein? Weil Sie unverzichtbar sein wollen? Denken Sie daran: Jedes Ja zu einer neuen Aufgabe bedeutet ein Nein zu einer anderen.

Überlegen Sie sich, in welchem Meeting Ihre Kompetenz unverzichtbar ist. Gehen Sie in Meetings nur zu den Tagesordnungspunkten, zu denen Sie etwas beitragen können. Oder wollen Sie dabei sein, weil Sie etwas zu verpassen fürchten? Durchforsten Sie Ihren Kalender der vergangenen drei Monate nach Meetings, die nicht erfolgskritisch für Ihre Kernaufgaben waren. Wenn Sie ehrlich sind, werden Sie sich wundern, wie viel Zeit Sie hätten sparen können.

Wenn wir über Ausgebrannt-Sein jammern, sollten wir uns fragen, zu wie viel Prozent wir selbst dazu beitragen. Mein Tipp: zu 85 Prozent.

Markus Baumanns ist Unternehmer, Unternehmensberater und Bestsellerautor.  
E-Mail: baumanns@companycompanions.com