

Gastkommentar

Durchgetaktet



Torsten Schumacher kritisiert, dass Manager zunehmend unter einer Art Dringlichkeitssucht leiden. Es fehlt an Prioritäten.

Ein Dirigent unterbricht inmitten der Sinfonie, um die Tourneeplanung des nächsten Jahres zu durchdenken. Ein Herzchirurg wendet sich während der Operation vom Patienten ab, um die Post der letzten Tage zu bearbeiten. Absurde Vorstellungen? Natürlich. Aber im Management sind wir nicht weit hiervon entfernt. Führungskräfte sind zerrissen zwischen zu vielen unterschiedlichen Aufgaben, Terminen und Aktivitäten. Wir rennen von einem Termin zum nächsten - immer leicht verspätet - und haben irgendwann nicht mehr das Gefühl zu arbeiten, sondern „gearbeitet zu werden“. Eine Art Dringlichkeitssucht hat sich wie eine Seuche breitgemacht.

Vordergründig fallen die überquellenden Terminkalender auf. Acht von zehn Managern sind von Montagfrüh bis Freitagabend „durchgetaktet“ und nicht wenige erzählen hiervon mit stolzeschwellter Brust. Aussagen wie „Ich kann morgen doch nicht beim Frühsport mitmachen, meine Sekretärin hat mir einen Termin um sieben Uhr reingedrückt“ sind keine Seltenheit. Das ist aus einer Opferrolle kommende Jammerei. Zu einer

Terminvereinbarung gehören immer noch zwei. Terminflut und vollgeknallte Kalender sind lediglich Symptome von etwas Tieferliegendem. Suchen wir also nach den Wurzeln der Dringlichkeitssucht.

Erstens: In einer Art Inszenierung der eigenen Unerstetzlichkeit versuchen zu viele Führungskräfte, überall mitzureden und dabei zu sein. Die Angst, etwas Wichtiges zu verpassen, scheint der Treiber zu sein. Warum drehen wir den Spieß nicht um und scharen die besten Leute systematisch um uns, lassen diese mit herausfordernden Aufgaben wachsen und räumen dabei weitestgehende Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten ein.

Zweitens: Konflikte werden so lange vernachlässigt oder verschleiert, bis deren Lösung zu einer Aufgabe mit höchster Dringlichkeit geworden ist. Harmoniestreben und der unbändige Wunsch, gemocht zu werden, stehen einer frühzeitigen, konstruktiven Konfliktlösung im Weg. Dabei bietet jeder Konflikt die Chance, neben der Lösung einer Sachfrage auch die persönliche Arbeitsbeziehung zu stärken.

Drittens: Zielsysteme, die jeden kleinen Mist beschreiben, statt sich auf die zwei bis drei großen Themen für die nächste überschaubare Zeit zu konzentrieren. Nun kann jeder Praktiker ein Lied von den unzähligen Zeiträubern und Störfaktoren singen. Das macht eine kluge und klare Prioritätensetzung umso wichtiger. Schon Altmeister Peter Drucker stellte fest, der Schlüssel dafür, die Effektivität des eigenen Wirkens zu erhöhen und gute Ergebnisse zu erzielen, sei die Konzentration auf wenige Schwerpunkte. Egal, ob als Sachbearbeiter oder Vorstandsmitglied.

Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig an dieser Stelle. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com

”

Führungskräfte sind zerrissen zwischen Aufgaben, Terminen und Aktivitäten.