

Das Telefon klingelte. Achim Mendels Stimme klang aufgeregt. Als müsse er nach Luft ringen, berichtete er Nico von einem Gespräch mit Liang. „Kannst du mal zu mir rüberkommen? Alarm, Alarm!“

Nico ließ sich nicht zwei Mal bitten und ging eilends in Mendels Büro ein paar Türen weiter.

„Gerade war Liang da und wollte die letzten Verkaufszahlen von mir haben,“ berichtete Mendel. „Er wütete, würde der Ertrag nicht um mindestens zehn Prozent gesteigert, käme hier bald was ganz anderes zum Verkauf. Was die Vertriebler eigentlich täten. Kosten seien zu reduzieren, die Produktion zu verschlanken. Es müssten wohl mal Köpfe rollen.“

Mit einem Knall schob Mendel die Schreibtischschublade zu.

Nico zuckte zusammen und sagte: „Ich habe bisher geglaubt, eine asiatische Tugend wäre Geduld. Wir wissen doch so gut wie er, dass auf der einen Seite der Durchsatz gesteigert werden muss, damit wir im Wettbewerb bestehen können, andererseits die Kosten gesenkt werden müssen, damit wir noch profitabler arbeiten und sich damit schon mal der Ertrag steigern würde.“

„Da wirft er eine Zahl in den Raum“, schnaubte Mendel, „zum Beispiel zehn Prozent Ertragssteigerung. So nach dem Motto friss oder stirb. Wie das vonstattengehen soll, sagt er aber nicht.“

„Ganz genau“, fuhr Nico dazwischen und setzte sich auf die Schreibtischkante.

„Das ist doch, als würdest du sagen, ich will an einem Marathonlauf teilnehmen und unter dreieinhalb Stunden bleiben. Ein sehr plakatives Ziel! Um das zu erreichen, musst du ja aber ein spezielles Trainingsprogramm aufstellen. Bevor du damit jedoch überhaupt beginnen kannst, gilt es erst mal, deine körperliche Verfassung zu sondieren. Wie groß bist du, was wiegst du, wie steht es mit deinem Lungenvolumen, deiner Pulsfrequenz bei Belastung? Welche Art von Training wäre nach den gewonnenen Erkenntnissen speziell für dich geeignet. So wird doch erst ein Schuh draus. Und ob du dann die dreieinhalb Stunden tatsächlich packst, hängt am Tag des Laufes immer noch von vielen Faktoren ab, die du

nicht beeinflussen kannst, wie von der Witterung, dem Streckenprofil und der Tagesform.

Genauso sehe ich es für uns, eine Art Trainingsprogramm muss her für Siebert & Stolzky. Mir wirft er ja zudem immer vor, ich sei zu zahm. Strikte Anweisung an die Mitarbeiter, so müsse es laufen. Nie zu freundlich sein. Die Leute immer mal die Peitsche spüren lassen, dass sie den Luftzug spüren. Spanne den Bogen, aber schieße nicht. ‚Gefürchtet zu sein, ist wirksamer!‘, zitierte er neulich ein chinesisches Sprichwort. Und mit dem freundlichsten Gesichtsausdruck, den man sich denken kann, klopft er solche Sprüche.“

Mendel nickte und sagte: „Dabei habe ich gerade eine Studie der Hochschule Osnabrück gelesen, die mal wieder besagt, dass viele Chefs die Personalführung total unterschätzen. Schlechte Personalführung würde toleriert, sofern das operative Ergebnis des Unternehmens stimme. Dass Mitarbeiter aufgrund der geringen Wertschätzung dann ‚innerlich kündigen‘, ist oft die Folge, was mit immensen Kosten verbunden ist.“

„Ja, ja, Peitsche und kein Zuckerbrot“, zischte Nico aufgebracht.

„So allmählich benutzt er nicht nur chinesische Weisheiten, sondern macht sich auch unsere deutschen Redensarten zu Eigen.“

Er seufzte: „Unser guter Liang müsste sich vielleicht sogar mal an die eigene Nase fassen. Die Studie zeigt nämlich auch, Seminare und Entwicklungsprogramme werden von der Personalführung nicht wahrgenommen. Werden als nicht wichtig eingestuft. Angestellte würden dieses Verhalten ihrer Vorgesetzten oft übernehmen. Ich versuche ihm gerade beizubringen, dass in die Köpfe der Leute erst mal rein muss, den Satz auszumerzen: ‚So haben wir das immer gemacht.‘ Liang denkt, nichts wäre einfacher. Ich arbeite, seit ich hier bin, intensiv daran. Habe ihm gesagt, starke Gewohnheiten erschweren die Veränderung in der täglichen Arbeit. Verändern aber muss sich etwas, nur Liang begreift nicht, dass ein großer Teil der Mitarbeiter dazu bereit ist. Sie aber sagen: Verändern ist toll, nur verändert *werden*, ist furchtbar. Was wühlst du denn da die ganze Zeit auf deinem Schreibtisch herum?“, fragte Nico jetzt.

„Ich hab es gleich“, knurrte Mendel. „Hier, der Brief, und gestern kam eine E-Mail.“

Er fuchtelte mit einem Blatt Papier herum. „Ein zweiter asiatischer Teufel ist im Anmarsch.“

„Was?“

Mendels Finger sausten jetzt über die Tastatur seines Computers, und er las vom Bildschirm ab: „...wird in den nächsten Tagen Park Sholpan bei Ihnen eintreffen zur Unterstützung der Abteilung Rechnungswesen. Genaue Ankunftszeit folgt kurzfristig.“

„Aha, Nachtigall, ick hör dir trapsen. Das riecht nach Kontrolle, oder wie siehst du das? Aber vielleicht ist dieser Park gar kein Teufel. Ein paar Engel muss es in China doch auch geben.“

„Wie verfahren wir nun weiter?“ Aus Mendels Stimme klang Ratlosigkeit.

„Wir müssen mit Routine wieder auf die Macht der Gewohnheit setzen.“

„Aber du hast doch gerade gesagt, Gewohnheiten sind schlecht.“

„Ja, es hört sich grotesk an, ist aber richtig. Nur erfolgreiche Wiederholung kann neue Verhaltensweisen verankern. Das gilt insbesondere für die Führungsebene. Was zum Beispiel beim Laufen der Trainingsplan, ist in der Führungsorganisation Standard-Management-Arbeit – ein sicheres Werkzeug, mit dem wir Routine bei unseren neuen Aufgaben schaffen.“

„Du willst damit sagen, wie es immer so schön heißt, der Fisch stinkt zuerst vom Kopf, um mal wieder ein Sprichwort zu zitieren“, antwortete Mendel.

„Wir müssen zusammen mit Liang und allen Führungskräften die regelmäßigen Standardaufgaben festlegen und, was wichtig ist, auf Aufgabekarten schreiben. Die machen Führungsaufgaben öffentlich. So kann nicht nur die Führungskraft selbst täglich sehen, was für Aufgaben sie hat. Auch alle anderen Mitarbeiter nehmen Anteil. Das erhöht die Transparenz und schafft eine enorme Glaubwürdigkeit.“

„Der eine wird sich an die Vorgaben halten, andere wieder werden die Sache nach kurzer Zeit schleifen lassen“, warf Mendel ein.

„Zum Beispiel Peter Leonhard? Denkst du an den?“

„Ja, der ist ja derartig dickfellig.“

Während Nico redete, bog Achim Mendel eine Büroklammer auseinander, hatte jetzt ein gerades Stück fabriziert, kniff die Au-

gen zusammen, visierte den Papierkorb neben der Tür an und warf es wie einen Pfeil hinein.

„In regelmäßigen Abständen muss das System natürlich reflektiert werden. Mensch, nun hör mir zu und lass den Spielkram“, knurrte Nico, als Mendel sich die nächste Büroklammer griff.

„Was ist inhaltlich zu verbessern, womit kommt die Führungskraft vielleicht noch nicht zurecht im Tagesgeschäft? Außerdem muss die Durchführungsquote gemessen werden, um festzustellen, wie viele Standardaufgaben auch wahrgenommen wurden. Ich tüftele da noch an einem geeigneten System.“

„Muss, muss, muss! Ich muss mir vor allem einen Kopf machen wegen Park Sholpan“, seufzte Mendel.

Zwei Stockwerke tiefer im Konstruktionsbüro führten Peter Leonhard und Gunnar Voss zur gleichen Zeit ebenfalls ein Gespräch.

„Ich bin gespannt, was unser Nico Brunsmann als nächstes ausbrütet.“

Peter Leonhards Stimme klang höhnisch. Er deutete auf ein Poster an der Wand zwischen den Fenstern, das die verformten Uhren nach dem Gemälde von Dalí zeigte. Quer darüber stand in roten Großbuchstaben: VERGEUDE KEINE ZEIT!

„Vergeudet haben wir genau die: Unsere kostbare Zeit und zwar damit, alberne Appelle anzuhören. Ich möchte nicht wissen, was die Plakate gekostet haben, die jetzt überall rumhängen, und die Broschüren, die an die Belegschaft verteilt wurden. Wie viel Geld zum Fenster rausflog.“

„Bei manchem magst du Recht haben, aber diese GTD-Trainings fand ich ziemlich interessant“, widersprach Gunnar. „Alle Tätigkeiten, Ziele, Projekte, Verpflichtungen zusammenzutragen, praktisch alle losen Enden zusammenzuknüpfen, kann doch auch Klarheit bringen, seine Zeit besser zu planen.“

„Getting things done hört sich ja auch pompöser an als das gute deutsche Wort Aufgabenplanung. Ich kriege einen Lachkrampf, wenn ich höre, Körbe aufzustellen, in die Zettel geworfen werden mit den zu bewältigenden Aufgaben.“

FÜHRE HANDLUNGEN SOFORT DURCH, WENN SIE
WENIGER ALS ZWEI MINUTEN IN ANSPRUCH NEHMEN!

Da hat das Aufschreiben länger gedauert als zwei Minuten, und ich hätte die Sache gleich erledigen können. Körbe!“, Peter Leonhards Stimme klang jetzt ätzend. „Wir leben im Computerzeitalter.“

„Niemand hält dich davon ab, deinen Computer damit zu füttern. Im Lager sieht das möglicherweise etwas anders aus. Da kann so ein Instrument hilfreich sein. Nun reg dich wieder ab“, lachte Gunnar.

„Glaubst du im Ernst, irgendeiner erinnert sich noch an die Appelle oder wirft nur einen einzigen Blick auf diese Kunstwerke?“

Leonhard stand auf, stemmte beide Hände in die Hüften und stellte sich breitbeinig vor das Poster.

„Ja, wenn statt der Wabeluhren ein Playmate mit einem knackigen Arsch zu sehen wäre, lohnte sich ein Blick darauf, und auch das Motto könnte dann passen: Vergeude keine Zeit.“

Ein joviales Lächeln umspielte jetzt seine Lippen und er rieb sich die Hände. „Getting things to do, das wäre doch mal ein Motto, zum Beispiel mit einer reizenden Blondine.“

Auf dem Weg von Mendel zurück in sein Büro überlegte Nico sich, mit Gunnar Voss zu sprechen. Seine Sekretärin hatte ihm morgens gesagt, dass der 16-Uhr-Termin ausfallen würde, und er hatte sie gebeten, ihn freizuhalten.

„Sylvia, rufen Sie doch mal im Konstruktionsbüro an“, sagte er, „und bitten Gunnar Voss zu mir. Kann ich einen Kaffee kriegen?“

„Geht in Ordnung. Ich mach’ auch einen für Herrn Voss, wenn er kommt.“

Der ließ sich nicht lange bitten.

„Ah, hallo. Wir wollten ja noch mal etwas ausführlicher sprechen“, begrüßte Nico den nach kurzer Zeit eintretenden Gunnar.

„Sie stimmten mir neulich ausdrücklich zu, dass Umsetzungsstärke nicht unsere beste Disziplin ist. Setzen Sie sich bitte.“

„Ich habe das Kind direkt beim Namen genannt und von Umsetzungsschwäche gesprochen.“

„Wie meinen Sie, können wir wirksam Schwäche in Stärke verwandeln?“

Ohne lange zu überlegen, kam wie aus der Pistole geschossen Gunnars Antwort. „Wir müssen am System, am Ganzen arbeiten. Ich habe mal gelernt, dass Führung nicht etwa die Arbeit *im* System sei, sondern die *am* System. Die Führungskraft kann noch so oft wechseln, jede und jeder hat da eine andere Auffassung als der Vorgänger. Es nützt nichts, die Lösung von Problemen darin zu suchen, zum Beispiel Menschen wie auf einem Schachbrett hin und her zu schieben, solange das Brett immer dasselbe bleibt. Es gilt also, sich Gedanken zu machen, was könnte an Stelle des Bretts treten? Ich will kein Blatt vor den Mund nehmen, oft ist es doch so, wenn Manager mal die Strukturen anpassen wollen, dann schieben sie immer nur ein paar Kästchen im Organigramm umher. Und das soll's dann gebracht haben. Ganz schön naiv, finde ich.“

Nico räusperte sich, er fühlte sich ertappt: „Worauf wollen Sie hinaus, Herr Voss?“

„Na ja, ich bin inzwischen davon überzeugt, wenn wir wirklich umsetzungsstärker werden wollen, dann müssen wir nicht bloß Mitarbeiter in eine Schulung packen, sondern vor allem Rahmenbedingungen schaffen, damit eigenverantwortliches Handeln möglich, also erlaubt und gefördert wird. Der Anreiz, das Verbesserte fortzuführen, ergibt sich dann von selbst.“

Gunnar trank einen Schluck Kaffee und sah Nico erwartungsvoll an, der sagte: „Wenn ich durch den Betrieb gehe, sehe ich keinen Mitarbeiter, der den lieben Gott einen guten Mann sein lässt, um das Wort Nichtstun mal zu umschreiben. Alle wirken emsig, aber wenn Liang uns die Zahlen um die Ohren haut, zeigt sich, es bewegt sich im Unternehmen zu wenig. Umso mehr freut mich, in Ihnen einen so engagierten Mitarbeiter zu finden. Wie kommen Sie dazu?“

„Ich habe mich seit geraumer Zeit in Schulungen weitergebildet, weil ich die Themen spannend finde. Ich bin keiner, der Dienst nach Vorschrift macht.“

Mit einem Lächeln fügte er hinzu: „Vielleicht möchte ich auch mal etwas anderes verinnerlichen als Konstruktionszeichnungen, was natürlich mein Job ist.“

Die offene Art Gunnars gefiel Nico, und er beschloss, ihn in Zukunft für Schulungen mehr einzubinden.

„Ich habe gerade eben mit Peter Leonhard über getting things done diskutiert. Er ist davon nicht so ganz überzeugt, aber ich finde, man muss lernen, gut mit seiner Zeit umzugehen.“

„Und Leonhard glaubt das nicht?“

„Doch, im Grunde schon. Ich will hier um Gottes Willen meinen Chef nicht in ein schlechtes Licht rücken.“

Gunnar sah jetzt ein bisschen unglücklich aus, als fühle er sich zwischen Stamm und Borke.

„Es gibt aber Dinge oder Situationen, die müssen sofort erledigt werden, während andere warten können, womöglich sogar überhaupt nicht relevant sind.“

„Also Ablage P, wie es so schön heißt“, warf Nico ein.

„Erst mal gibt es die Sparte NICHT DRINGEND. Dazu gehören Dinge, die man aufschieben kann, ohne dass eine Insolvenz droht. Selbst wenn ein Ausrufezeichen vor der E-Mail suggeriert – Eilig. Im Fall DRINGEND geht es zum Beispiel um eine termingerechte Überweisung ans Finanzamt oder die Abholung der Trauringe am Tag vor der Hochzeit. Das ist DRINGEND. Leider wird es jetzt etwas komplizierter.“

„Ich bin gespannt, wie Sie das Eisenhower-Modell interpretieren, denn davon ist ja hier die Rede, oder? Also weiter im Text.“

„Manche dringenden Dinge sind unwichtig“, fuhr Gunnar fort, griff nach einem Blatt Papier. Mit schnellen Strichen zeichnete er ein Kreuz auf mit vier Feldern.

„Es gibt Dinge, die sind unwichtig, und es gibt Dinge, die sind wichtig. Das hört sich ganz selbstverständlich an. Man muss sich klar machen, etwas Unwichtiges wird dadurch, dass man es besonders gut erledigt, nicht zu etwas Wichtigem. Und die Tatsache, dass eine Aufgabe besonders viel Zeit in Anspruch nimmt, macht eine unwichtige Sache auch nicht plötzlich zu einer wichtigen.“

Erstaunlich ist ja, die wichtigen Dinge gehören fast immer in den Bereich ‚nicht dringend‘. Wenn man jetzt aus dringend ‚nicht Dringend‘ macht, scheinen wichtige Dinge plötzlich unwichtig zu sein – und das Chaos ist perfekt. Der Vater dieser Theorie teilt das

Ganze in vier Felder ein mit der Achse UNWICHTIG – WICHTIG und der Achse NICHT DRINGEND – DRINGEND.“

Mit dem Stift stieß Gunnar jetzt auf ein Feld.

„Wir beschäftigen uns vorrangig mit den dringenden Aufgaben und nehmen uns zu wenig Zeit für das entscheidende Feld, für die Dinge, die uns nach vorne bringen.

Der regelmäßige Sport ist nicht dringend, aber wichtig.

Ein gutes Buch zu lesen, ist nicht dringend, aber wichtig.

Mit meinem Sohn Mensch ärger dich nicht zu spielen, ist nicht dringend, aber wichtig.

Weil diese Dinge nicht dringend sind, gehen sie oft im Alltag unter, werden vernachlässigt oder im schlimmsten Fall vergessen.“

„Sie meinen also damit“, hakte Nico ein, „manche Verbesserungen im Betrieb haben ein großes Manko: Sie sind nicht dringend, aber eigentlich ganz schön wichtig?“

„Genauso ist es. Wichtig im Sinne von, sie bringen das Geschäft nach vorn, das Unternehmen strukturell voran. Führungskräfte müssen begreifen, auf dieses Feld mehr als fünfzig Prozent ihrer Zeit zu konzentrieren. Aber sie lassen sich von Dingen ablenken, die dringend sind. Sie tappen in die Eisenhower-Falle und kümmern sich mit aller Kraft um die dringenden Dinge. Für die wichtigen Dinge nehmen sie sich zu wenig Zeit.“

Gunnar trank seine Tasse aus und lachte jetzt ein bisschen gequält.

„Aber ich habe gut reden. Dringend quengelt lautstark wie verrückt an der Supermarktkasse und erpresst von seinem Vater das hundertste Überraschungsei. Für das Vorankommen im Leben völlig unwichtig, aber in diesem Moment für jeden im Supermarkt unüberhörbar dringend. Im Unternehmen ist das dann der Kunde, ein Kollege, der Chef, der natürlich andere Strategien entwickelt, um Dringlichkeit klarzumachen.“

Als hätte er einen Hundertmeterlauf hinter sich, atmete Gunnar jetzt tief aus.

„Ich hoffe, Herr Brunsmann, ich habe Sie mit meinem Monolog nicht gelangweilt.“

„Im Gegenteil. Danke für Ihre offenen Worte. Vieles davon können wir in Schulungen den Mitarbeitern klar machen. Sie sind

dafür bestens geeignet, wie mir scheint. Ich bin übrigens gerade dabei, meine Routinearbeiten aufzulisten und mir mit Hilfe von Aufgabenkarten gewisse Zeitfenster zu schaffen. Wir können ja noch mal darüber reden, wenn ich erste Erfahrungen gesammelt habe.

Gunnar trank den letzten Schluck seines Kaffees und stand auf.

Aber eines noch, Herr Voss. Könnte es sein, dass die Schwierigkeit von Führungskräften, das Wichtig-Dringend-Dilemma zu lösen, auch viel mehr von den Rahmenbedingungen abhängt als von der Fähigkeit des Einzelnen? Ich habe darüber schon häufiger mal nachgedacht. Wenn wir den Leuten am Anfang des Jahres 20 Ziele in den Rucksack packen und dann noch ständig Sonderprojekte oben drauf, dann weiß doch keiner mehr, was wichtig und dringend ist, oder? Und Schulungen helfen da sicher auch nicht.“

„Über diese wichtige Frage muss ich erst mal in Ruhe nachdenken, Herr Brunsmann“, lachte Gunnar. „Vielleicht müssen wir mehr mit den Leuten reden, welche Rahmenbedingungen sie als dringend erachten, und kommen dadurch zu ganz neuen Erkenntnissen.“