



Peter Haupt

MACH SIE FERTIG!

*Wie Sie endlich
Ihre Arbeit schaffen –
anstatt Ihren Bürokratismus
zu managen*

Dienstag: Woher kommt der Mist eigentlich?

Da stehen sie klar und deutlich auf dem Papier: die Bürokratie-Probleme, die Sie gestern, am Montag, identifiziert haben. Das kann zum Beispiel so aussehen:

Meine persönlichen Zeitfresser

- Leuten hinterher telefonieren, die schwer zu erreichen sind
- Teamsitzungen, die von Wichtigtuern als Bühne missbraucht werden und kein Ergebnis bringen
- cc-Mails
- Druckerpapier, das immer alle ist, wenn ich etwas drucken will
- Die ausgeleiteten Ordner, bei denen die Unterlagen immer wieder aus der Klammer rutschen und neu sortiert werden müssen
- Auf ein Fünf-Minuten-Koordinationsgespräch, ohne das ich nicht vernünftig weiterarbeiten kann, einen halben Tag zu warten
- Die Geschäftsreise schnell mal eben selber buchen
- Fast eine Stunde damit zubringen, das Hotel mit dem besten Preis-/Leistungsverhältnis zu finden

Und darunter stehen die destruktiven Verhaltensmuster, die Sie dazu verleiten, immer wieder auf dieselben Zeitfresser hereinzufallen. Am Montag haben Sie sie kennen gelernt.

Sie brauchen mir nicht zu verraten, ob Sie bei sich eine Neigung zum Hansdampf-Syndrom, zur Rückversicherungsmanie oder zur Alles-sofort-erledigen-Falle entdeckt haben. Oder ob einer Ihrer Kollegen oder Ihr Chef solche Symptome zeigt und den daraus resultierenden Bürokratie großzügig an Sie weiterverteilt, ohne dass Sie sich richtig dagegen wehren können. Ist ja Ihre Sache. Mein Job ist es, Ihnen zu zeigen, wie Sie diese Probleme ein für

allemal loswerden. Dazu muss ich gar nicht so genau wissen, wie Ihr Problem im Einzelnen aussieht. Ich biete Ihnen keine Einzelfall-Lösung, sondern eine Methode, wie Sie für jedes Problem, wie auch immer es genau aussehen mag, die passende Lösung finden können.

Falls Sie denken, ich erkläre Ihnen jetzt lang und breit, wie Sie Ihre destruktiven Verhaltensmuster ablegen können: Nein, das habe ich nicht vor. Damit vergeude ich doch nicht meine und Ihre Zeit. Denn erstens verlieren diese Muster ohnehin an Macht über Sie, sobald Sie sich darüber im Klaren sind, worin sie bestehen und wie kontraproduktiv sie sind. Und zweitens ist sie loszuwerden noch nicht die Lösung Ihrer Bürokratie-Probleme. Sondern es gibt Ihnen nur die Ausgangsbasis, die Sie brauchen, um Ihrem Bürokratie endgültig an den Kragen zu gehen. Und ich meine endgültig! So, dass Ihre Zeitfresser keine Chance haben, sich wieder in Ihren Büroalltag zurück zu schleichen.

Zeitfresser, der: Parasitäre Unterart der Gattung Bürotätigkeit, die sich als produktiver Arbeitsablauf tarnt, im Gegensatz zu diesem aber keinerlei Nutzen bringt. Ebenso wie Kuckucke werden Zeitfresser in der Regel von außen ins Nest geschmuggelt. Anfangs klein und niedlich, wachsen sie stark und nehmen rasch jeden verfügbaren Raum ein. Ihre Wachstumsphase ist nie abgeschlossen – sobald sich irgendwo ein neuer Freiraum eröffnet, füllen sie ihn innerhalb weniger Tage aus. Charakteristisches Merkmal: aufdringliches Betteln um Aufmerksamkeit.

Es hilft alles nichts, Sie müssen Ihre Zeitfresser radikal loswerden. Scheinlösungen, bei denen sich die Biester nach kurzer Zeit zurückmelden und noch einen ganzen Schwarm kleiner Zeitfresserchen mitbringen, hatten Sie schon genug. Ich auch.

Zum Beispiel habe ich mich in meiner Zeit als Verkäufer immer wieder darüber geärgert, dass ich meine Ansprechpartner telefonisch einfach nicht erreicht habe. Ich bekam nur die Sekretärin an den Hörer: „Herr Reinke ist zurzeit nicht am Platz / in einer Besprechung / auf Geschäftsreise / in Urlaub ... ja, ich schreibe ihm eine Notiz und er wird Sie dann zurückrufen!“ Oder es ging gleich nur der Anrufbeantworter dran, dessen Ansage mir versprach, dass Herr Reinke mich zurückrufen würde, wenn ich meine Telefonnummer und

mein Anliegen hinterlasse. Tat er aber nicht. Also rief ich noch ein zweites, drittes, viertes Mal bei Herrn Reinke an, bis ich ihn endlich mal an die Strippe bekam. Aufgeben war nicht drin, es war schließlich mein Job, mit ihm zu verhandeln. Aber dieser ganze Zeitaufwand fürs Hinterhertelefonieren war äußerst frustrierend. Also machte ich Pläne, wie ich meine Trefferquote erhöhen könnte: Ich schickte meinen Ansprechpartnern vorab Mails mit Vorschlägen für einen Telefontermin. Gut gedacht, aber kaum einer antwortete darauf. Nach mehrmaligem Nachbohren und langem Hin und Her kam vielleicht bei der Hälfte der Zielpersonen ein Termin zustande. Wenn ich dann anrief, hörte ich oft doch nur das Besetztzeichen oder ein „Oh, tut mir leid, Herr Reinke ist leider immer noch in der Besprechung, die sollte eigentlich seit einer Viertelstunde beendet sein.“ Also war alles beim Alten.

Als nächstes versuchte ich es damit, die Leute auf dem Handy anzurufen. Damit erwischte ich sie zwar öfter. Und zwar beim Autofahren. In Geschäftsbesprechungen. Mit vollem Mund in ihrer Mittagspause. Beim Joggen. Während sie gerade ihrer Frau versprochen, dass sie in Zukunft mehr Zeit für die Familie aufbringen würden. Beim Fünf-Minuten-Powernapping. Sie können sich vorstellen, wie begeistert meine Geschäftspartner in diesen Situationen auf meinen Anruf reagierten.

Dann versuchte ich es mit extremen Arbeitszeiten: Ich war schon vor sieben Uhr im Büro und ließ die Telefonleitung heiß laufen in der Hoffnung, auf einen anderen Frühaufsteher zu stoßen. Mittags machte ich eine lange Pause und absolvierte dann nach 20 Uhr die nächste Telefonrunde auf der Suche nach den Spätarbeitern. Deren Meetings sollten bis dann ja hoffentlich beendet sein. Aber die Trefferquote war trotzdem ziemlich gering; außerdem reservierten sich die Früh- und Spätarbeiter die Randzeiten extra, um ein paar Stunden ohne Störung arbeiten zu können, und waren über das Telefonklingeln not amused.

Mein letzter Lösungsversuch war technischer Art: Power Dialling. Dabei werden automatisch zehn Telefonnummern gleichzeitig gewählt. Wenn die Leitung bei einer davon besetzt ist, versucht das System es bei der nächsten Nummer im Verzeichnis. Sobald irgendeiner der Anrufe durchkommt und am anderen Ende der Klingelton zu hören ist, werden die anderen Wahlversuche unterbrochen. Auf diese Weise sparte ich mir die Zeit fürs Neuwählen.

Aber dass ich an einer Sekretärin oder einem Anrufbeantworter hängenblieb, passierte mir immer noch genauso oft wie vorher.

Alle Lösungsversuche liefen also ins Leere. Nichts besserte sich. Ich investierte viel Energie, scheiterte aber immer wieder an denselben Hürden. Bis mir irgendwann klarwurde: Ja, ich hatte verschiedene Lösungsmöglichkeiten gesucht, aber sie setzten alle an derselben Stelle an. Ich hatte also nur mehr vom Gleichen versucht. Sinnlos. Beim Zähneputzen erreichen Sie ja auch keine besseren Ergebnisse, nur weil Sie fester aufdrücken.

Der Knackpunkt war: Ich hatte gar nicht am eigentlichen Problem angesetzt. Sondern nur an seinem Symptom.

MOMENT MAL!

Oft halte ich im ersten Moment die Symptome eines Problems für das Problem selbst.

Darauf kam ich erst, als ich anfang, mich in die Situation meiner Ansprechpartner zu versetzen. Klar: Die werden dauernd angerufen von jemandem, der etwas von ihnen will. Geht mir ja auch so. Ich habe bis zu 20 Rückrufwünsche am Tag. Die klappere ich doch nicht alle ab, da wäre der Tag ja schon halb rum! Also überlege ich mir genau, wen davon ich anrufe. Das sind diejenigen, bei denen ich mir am meisten von dem Telefonat verspreche.

Das eigentliche Problem war also nicht, dass ich nie jemanden erreichte. Sondern dass meine Geschäftspartner sich vom Telefonat mit mir nicht viel versprochen. Sonst hätten sie sich die Zeit dafür genommen. Dabei war ich davon überzeugt, dass ich ihnen durchaus einiges zu bieten hatte. Ein Geschäft zum beiderseitigen Vorteil. Ich hatte das bisher nur viel zu spät, nämlich erst beim Verkaufsgespräch, rübergebracht.

Also habe ich meine Problemstellung umgedreht. Nicht: Wie erreiche ich meine Ansprechpartner? Sondern: Wie schaffe ich es, dass meine Ansprechpartner von mir erreicht werden wollen – unbedingt? So sehr, dass sie auch zurückrufen, wenn ich sie nicht erwische?

Das war eine ganz neue Angriffsschiene. Und auf einmal lag die Lösung auf der Hand: Ich muss mir vor dem ersten Anruf überlegen, was die Bedürfnisse meines Gesprächspartners sind und was ich dazu beitragen kann, sie zu

erfüllen. Das muss ich ihnen dann verklickern. Damit ich dazu eine Chance bekomme, habe ich von da an vor jedem Anruf eine Mail geschickt, nicht mehr im Stil von: „Ich hätte gerne einen Termin, bitte bitte“, sondern im Stil von: „Ich habe da was für Sie, das Ihnen folgenden Vorteil bietet ... Interesse?“ Und auf einmal habe ich Telefontermine bekommen, ja, ich wurde sogar angerufen!

Gut, ich gebe zu: Das war jetzt ein Spezialfall für Verkäufer. Aber auch in anderen Bereichen hilft es, mal von der anderen Seite an die Sache heranzugehen. Mit einer neuen Betrachtungsweise kommen Sie vielleicht vom Symptom zum eigentlichen Problem.

Wenn Sie zum Beispiel immer wieder Ihren Wochenplan nicht schaffen, dann können Sie als Problem identifizieren: Ich bekomme in meiner Arbeitszeit nicht genug gebacken. Dafür finden Sie Lösungen wie: Zeitmanagement lernen. Abends so lange bleiben, bis alles erledigt ist. Oder morgens früher aufstehen und als Erster im Büro sein, damit Sie Ihre Aufgaben ohne Ablenkung abarbeiten können, solange Sie noch frisch sind. Nach einer Weile werden Sie feststellen, dass Sie völlig erschöpft sind – und immer noch nicht Ihren Wochenplan schaffen. Denn sobald Sie mal fünf Minuten lang entspannt an Ihrem Schreibtisch sitzen, weil Sie sich durch hervorragendes Zeitmanagement ein wenig freigeschaufelt oder Ihre Freizeit investiert haben, um berufliche Aufgaben abzuarbeiten, kommt bestimmt irgendjemand auf Sie zu: „Ach, Sie haben gerade wenig zu tun? Dann können Sie bestimmt doch mal schnell ...“ Und wenn Sie nicht sofort abwehren, haben Sie eine weitere Aufgabe am Hals, die Sie wahrscheinlich mehr Zeit kostet, als Sie zuvor eingespart hatten.

Besser wird das erst, wenn Sie den Spieß umdrehen und sagen: „Offenbar habe ich mehr auf meinem Wochenplan stehen, als ich schaffen kann. Wie kann ich die Zahl der Aufgaben reduzieren?“ Dann fällt Ihnen bestimmt eine ganz andere Lösungsmöglichkeit ein: unwichtige Aufgaben weglassen. Und gegenüber Kollegen und Vorgesetzten Rückgrat zu zeigen und zu sagen: „Nein, diese neue Aufgabe übernehme ich nicht, weil meine anderen Aufgaben wichtiger sind, im Interesse des ganzen Unternehmens.“

Das, was auf den ersten Blick wie das Problem aussieht, ist in Wirklichkeit also nur ein Symptom. Sich damit zu beschäftigen hieße, sich mit dem fal-

schen Problem abzumühen. Deswegen kommen Sie nie zu einem Ergebnis. Da tut es gut, innezuhalten und sich klarzumachen:

MOMENT MAL!

Manchmal arbeite ich mich am völlig falschen Problem ab.

Das ist ermüdend und frustrierend. Aber noch nicht das Schlimmste. Das wirklich Üble ist, dass Lösungen fürs falsche Problem die eigentliche Lösung auf die lange Bank schieben. Denn Sie arbeiten sich an der falschen Stelle ab; die Lösung, die Sie für das falsche Problem entwickeln, ist notwendigerweise eine Scheinlösung. Das eigentliche Problem dagegen bleibt unbehandelt. Und jedes Problem, das ignoriert wird, wächst und wird größer. Ganz von alleine.

Im Extremfall kann das sogar Menschenleben kosten. Gut, im Büro nicht unbedingt. Dort sind die Folgen „nur“ ärgerlich, zeit- und kostenfressend. Im schlimmsten Fall geht das Unternehmen ein, aber selten ein Mensch. Da draußen, im „richtigen Leben“ dagegen, zum Beispiel in einem Krankenhaus, im Straßenverkehr oder in einem Kernkraftwerk, sind Scheinlösungen lebensgefährlich. Auch in der Geschichte gibt es dafür genügend Beispiele.



Vorhang auf. Eine Szene am Hof von Queen Victoria, 1839. Die junge Königin sitzt auf einem eleganten Sessel; vor ihr steht eine ihrer Hofdamen.

Queen Victoria, streng: „Lady Hastings, haben Sie mir etwas zu sagen?“

Lady Hastings, verwundert: „Nein, meine Königin.“

Queen Victoria: „Dann muss ich wohl deutlicher werden. Baronin Lehzen und mir ist aufgefallen, dass Sie in letzter Zeit morgens öfter unwohl sind. Und nun scheint es, als ob Ihr Kleid zunehmend eng sitzt ... Lady Hastings, erwarten Sie ein Kind?“

Lady Hastings: „Nein, wie sollte das möglich sein? Ich bin doch unverheiratet!“

Queen Victoria: „Ja, eben! Hören Sie, ich meine es gut mit Ihnen. Heiraten Sie Ihren Verführer, bevor die Gerüchte sich mehren! Nennen Sie mir seinen Namen, auf mein Wort wird er hören.“

Lady Hastings: „Aber meine Königin, ich bin wirklich nicht ... ich habe nie ... ich kenne keinen Mann in der Art, wie Sie andeuten!“

Queen Victoria steht auf: „Ihr angeschwollener Leib sagt da etwas anderes. Wenn Sie nicht bereit sind, die Sache wieder in die von unserer Kirche und unseren Gesetzen sanktionierte Bahn zu lenken, dann sollten Sie jetzt besser gehen. Ich kann nicht meinen Ruf gefährden, indem ich die Sünde an meinem Hof dulde!“

Lady Hastings weinend ab.



Das Gespräch ist fiktiv, aber Lady Hastings und den Verdacht Queen Victorias, dass sie ein uneheliches Kind erwarte, hat es wirklich gegeben. Sie deswegen vom Umgang mit der Queen auszuschließen war eine klassische Scheinlösung. Ein halbes Jahr später starb Lady Hastings. Bei der Obduktion zeigte sich: Sie hatte einen Lebertumor, der ihren Leib anschwellen ließ. Vielleicht hätten die Ärzte ihr noch helfen können, wenn sie früher gemerkt hätten, dass die Dame nicht schwanger war, sondern schwer krank.

Scheinlösungen verhindern eine echte Lösung des Problems. Möglicherweise trägt Ihre Scheinlösung sogar dazu bei, das Problem zu verschlimmern!

So wie bei einem großen Konzern, der früher ein Staatsunternehmen mit Monopolstellung war und nach der Liberalisierung des Marktes immer noch eine extrem starke Marktposition innehatte. Dieses Unternehmen war es gewohnt, mit zahlreichen Subunternehmen zusammenzuarbeiten und diesen die Konditionen mehr oder weniger zu diktieren. So weit, so gut.

Nun passierte es einmal, dass eins der Subunternehmen ohne Vorwarnung Pleite ging. Auf einmal schwappte eine Welle von Problemen über den ehemaligen Monopolisten hinweg: In der Region, die von diesem Subunternehmer bedient worden war, mussten alle Kundenaufträge auf unbestimmt vertagt werden. Und die Mitarbeiter des Subunternehmens versuchten sich im Konzern einzuklagen mit dem Argument, sie seien doch früher schon praktisch ausschließlich für ihn tätig gewesen.

Diese unmittelbaren Probleme wurden irgendwie gelöst. Aber sie taten weh genug, dass der Konzern sich sagte: „So etwas passiert uns nie wieder!“

Um eine Wiederholung zu verhindern, wurde beschlossen, alle Subunternehmen auf Herz und Nieren zu überprüfen. Der Konzern beauftragte ein Buchprüfungsunternehmen, das nach und nach alle Subunternehmer besuchen und deren Liquidität überprüfen sollte. Erst wenn klar war, dass man sich keine Sorgen um eine mögliche Pleite des Subunternehmens machen musste, durften dem wieder Aufträge erteilt werden. Wenn ein Subunternehmen sich nicht so tief in die Karten schauen lassen wollte, war es sofort draußen.

Ganz abgesehen von der grenzwertigen Legalität dieses Vorgehens bekam der Konzern ein massives Zeitproblem. Denn es waren Hunderte Subunternehmen und ein relativ kleines Buchprüfungsunternehmen. Das brauchte fast ein halbes Jahr, um durchzukommen. Manche Subunternehmer warteten also Monate auf den Stempel, der besagte, dass sie wieder Aufträge vom Konzern bekommen konnten. Monate, in denen der Haupt-Auftraggeber wegfiel. Da blieb ihnen gar nichts anderes übrig, als sich neue Kunden zu suchen, wenn sie nicht gerade durch die Vorsichtsmaßnahme des Konzerns insolvent gehen wollten. Wenn dann das Siegel da war, hatten die Subunternehmen gar nicht mehr so viele Kapazitäten frei für den Konzern. Er konnte seine Kunden kaum noch beliefern. Das heißt diejenigen, die sich nicht eh schon einen anderen Anbieter gesucht hatten, weil sie nicht monatelang warten wollten. Jetzt sprangen weitere ab. Der Konzern verlor massiv Kunden, Umsätze und Vertragspartner. Die Maßnahme, mit der er sich gegen Verluste absichern wollte, ging also voll nach hinten los. Seine Kontrollwut schuf erst die Probleme, die sie eigentlich verhindern sollte.

Noch ein paar Kostproben gefällig, welche Wirkung eine Scheinlösung haben kann?

Problem: Hohe Ausschussquoten kosten das Unternehmen Geld

Scheinlösung: Controlling registriert Ausschussquoten der einzelnen Produktionsmitarbeiter und erstellt Statistiken

Beabsichtigte Wirkung: Mitarbeiter sollen zum sorgfältigen Arbeiten motiviert werden; Handhabe für Gegenmaßnahmen bei hohen Ausschussquoten

Tatsächliche Wirkung: Mitarbeiter lassen Ausschuss heimlich verschwinden, um ihre Zahlen zu verbessern

Folge: Sinken der Produktivität, Vergeudung von Rohstoffen

Problem: Präsentationen sind langweilig, Informationen kommen nicht an

Scheinlösung: Powerpoint-Präsentationen

Beabsichtigte Wirkung: Informationen werden auf den Punkt gebracht; professionelle Präsentationen bringen Inhalt gut rüber

Tatsächliche Wirkung: Mit kurzgefassten Schlagworten und technischen Effekten lässt sich magerer Inhalt aufpeppen

Folge: Leute gestalten Präsentationen, ohne dabei zu überlegen, ob und was sie zu sagen haben. Die Inhaltsdichte sinkt noch weiter.

Problem: Zu wenig Neukunden

Scheinlösung: Callcenter mit Neukundengewinnung beauftragt

Beabsichtigte Wirkung: Viele potenzielle Kunden in kurzer Zeit ansprechen; Zeitbudget der qualifizierten eigenen Mitarbeiter schonen, Ziel: viele Neukunden mit geringem Aufwand

Tatsächliche Wirkung: Weil die Callcenter-Mitarbeiter das Angebot und die Arbeitsweise des Unternehmens nicht gut kennen, machen sie bei den potenziellen Kunden einen schlechten Eindruck

Folge: Immer weniger Neukunden

Problem: Kunden springen ab

Scheinlösung: Kundenzufriedenheitsumfrage

Beabsichtigte Wirkung: Bereiche mit Verbesserungspotenzial identifizieren; Service verbessern; Kundenbindung erhöhen

Tatsächliche Wirkung: Service-Mitarbeiter zielen mehr auf gute Bewertung als auf guten Service ab, z.B. indem sie Kunden Vergünstigungen versprechen, wenn sie sie als „sehr gut“ bewerten

Folge: Kunden fühlen sich veräppelt und springen erst recht ab

Anhand dieser Beispielen ahnen Sie vielleicht bereits, woran es liegen könnte, dass die Scheinlösungen so kontraproduktiv sind: Das Ziel ist unmerklich verrutscht. Die gewählten Mittel sorgten dafür, dass den Mitarbeitern auf einmal mehr daran gelegen war, gut dazustehen und sich abzusichern, als ein gutes Ergebnis zu liefern. Oder die Geschäftsleitung setzte mehr auf Masse als auf Qualität bei der Kundengewinnung – ganz entgegen der sonstigen Unter-