

Vom besseren Umgang mit Affen

Die Bedeutung von selbstbestimmter Zeit

Quelle: William Oncken, Jr., Donald L. Wass (übersetzt von Eva-Renate Schmidt)

Wie kommt es, dass Manager typischerweise nicht mit ihrer Zeit zurechtkommen und Angestellte typischerweise nicht mit ihrer Arbeit? In diesem Artikel wollen wir uns mit der Zeit des Managers befassen, die von den Interaktionen zwischen ihm und seinem Vorgesetzten, seinen Kollegen und seinen Untergebenen abhängt. Wir werden dabei von drei verschiedenen Arten von "Zeit" bei einem Manager sprechen:

- **Chefbestimmte Zeit** zur Ausführung von Anordnungen seines Vorgesetzten, die er nicht ungestraft ignorieren kann.
- **Systembestimmte Zeit**, in der Anforderungen erfüllt, denen er nachkommen muss, um die Unterstützung seiner Kollegen auf derselben Stufe zu erhalten. Auch das kann er nicht ungestraft vernachlässigen, wenn auch die "Strafen" hier nicht direkt und sofort spürbar werden.
- **Selbstbestimmte Zeit** für Aufgaben und Vorhaben, die er selbst in Gang setzt oder beschlossen hat. Ein gewisser Teil dieser Zeit wird von seinen Untergebenen in Anspruch genommen und wird "durch Abhängige bestimmte Zeit" genannt.

Der verbleibende Teil gehört ihm selbst und heisst "unverplante Zeit". Selbstbestimmte Zeit bietet keinen Anlass für Bestrafung, weil weder der Chef noch das System den Manager disziplinieren können, für etwas, was er sich selbst vorgenommen hatte und nicht tut; denn sie wissen nichts davon.

Die Zeitplanung des Managers setzt voraus, dass er die Kontrolle über die zeitliche Strukturierung und den Inhalt dessen hat, was er tut. Was der Vorgesetzte und das System ihm an Aufgaben auferlegen, kann er nicht ungestraft vernachlässigen. Daran ist nicht zu rütteln. So rückt seine selbst bestimmte Zeit in den Mittelpunkt unseres Interesses.

Die Strategie des Managers besteht darin, den unverplanten Teil seiner selbstbestimmten Zeit zu vergrössern und den durch Untergebene bestimmten zu verringern oder abzuschaffen. Die meisten Manager lassen sich mehr Zeit durch ihre Untergebenen bestimmen, als sie sich träumen lassen. Wir benutzen hier das Bild von dem Affen auf der Schulter, um zu beschreiben, wie Zeit durch Untergebene bestimmt wird und was sein Manager dagegen tun kann.

Wo sitzt der Affe?

Wir wollen uns vorstellen, dass ein Vorgesetzter den Korridor entlang geht und sieht, wie einer seiner Angestellten, Herr A., ihm entgegenkommt. Als sie sich gegenüberstehen, begrüsst Herr A. seinen Chef mit den Worten: „Guten Tag. Da ich Sie gerade treffe: Wir haben da ein Problem . . .“ Während Herr A. weiterspricht, erkennt der Vorgesetzte zwei Punkte wieder, die in allen Problemen auftauchen, mit denen ihn seine Angestellten von Zeit zu Zeit konfrontieren. So weiss nun der Vorgesetzte genug, um von dem Problem gepackt zu werden, aber nicht genug, um die erwartete schnelle Entscheidung zu treffen. Er sagt also: „Ich freue mich, dass Sie mich von diesem Problem in Kenntnis gesetzt haben. Ich bin aber jetzt in Eile. Lassen Sie mich darüber nachdenken, ich gebe Ihnen dann Bescheid.“ Darauf trennen sich die beiden.

Wir wollen analysieren, was gerade vor sich ging: Auf wessen Schulter sass der „Affe“, bevor die beiden sich trafen? Auf denen des Angestellten. Als sie sich trennten, sass er auf den Schultern des Chefs.

Durch Abhängige bestimmte Zeit beginnt immer dann, wenn der Affe zum erfolgreichen Sprung von den Schultern des Angestellten auf die des Vorgesetzten ansetzt; sie endet nicht, bevor der Affe zu seinem ursprünglichen Besitzer zurückgekehrt ist und wieder von ihm gefüttert und gepflegt wird.

Indem er den Affen auf sich nahm, hat sich der Vorgesetzte freiwillig in eine Position gegeben, die ihn zum Untergebenen eines Untergebenen macht. Das bedeutet: Er hat Herrn A. erlaubt, ihn zu seinem Untergebenen zu machen, indem er zwei Dinge versprach, die man allgemein von einem Untergebenen erwartet: er hat sich eine Verantwortung übertragen lassen und hat eine Erfolgsmeldung versprochen. Der Angestellte, um sicher zu gehen, dass der Chef seine Aufgabe nicht vergisst, wird dann später seinen Kopf in das Büro des Chefs stecken und aufmunternd fragen: „Kommen Sie voran?“ (Das nennt man „Supervision“).

Wir wollen uns eine andere Situation vorstellen: Zum Abschluss einer Arbeitsbesprechung mit seinem Angestellten, Herrn B., sagt der Vorgesetzte im Hinausgehen: „Gut. Schicken Sie mir noch eine Aktennotiz.“

Lassen Sie uns das analysieren. Der Affe sitzt jetzt auf den Schultern des Angestellten, denn der nächste Schritt gehört ihm, aber der Affe ist sprungbereit. Beobachten Sie ihn. Herr B. schreibt sorgfältig die erbetene Notiz und schickt sie dem Chef. Der liest sie dann. Wer hat nun den nächsten Schritt zu tun? Der Vorgesetzte. Wenn er diesen Schritt nicht bald tut, bekommt er eine Erinnerung von seinem Angestellten (das ist eine andere Form der Supervision). Je länger der Chef zögert, desto frustrierter wird der Angestellte (er spinnt seine Fäden, und desto mehr fühlt sich der Chef schuldig, d.h. sein Block an Zeit, die durch Abhängige bestimmt wird, wächst).

Oder stellen wir uns vor, dass bei einem Treffen mit einem dritten Angestellten, Herrn C., der Chef verspricht, Herrn C. die nötige Rückendeckung zu geben für eine Werbebroschüre, um deren Entwurf er ihn gerade gebeten hat. Die Abschiedsworte des Chefs an Herrn C. sind: „Lassen Sie es mich nur wissen, wie ich ihnen helfen kann“.

Lassen Sie uns diese Situation analysieren. Hier ist der Affe zunächst noch auf den Schultern des Angestellten. Aber wie lange? Herr C. erkennt, dass er den Chef nichts „wissen“ lassen kann, bevor sein Vorschlag wahrscheinlich wochenlang auf dem Schreibtisch des Vorgesetzten liegen wird, bis er ihm zufällig einmal in die Hände fällt. Wer hat jetzt wirklich den Affen? Wer belauert hier wen? Das Fädenspinnen und Auflauern beginnt auch hier.

Ein vierter Angestellter, Herr D., ist gerade aus einer anderen Abteilung der Firma versetzt worden, um ein neues riskantes Geschäft in Gang zu setzen und eventuell auch zu managen. Der Chef hat ihm gesagt, dass sie sich bald treffen sollten, um einige Richtlinien für seine neuen Tätigkeiten auszuarbeiten, und er werde selbst als Diskussionsgrundlage einen Entwurf machen.

Wir wollen auch das analysieren. Der Angestellte hat den neuen Job (durch formelle Anweisung) und die volle Verantwortung (durch formelle Delegation), aber der Chef hat den nächsten Schritt zu tun. Bis dahin hat er den Affen, und der Angestellte ist handlungsunfähig. Warum passiert das alles? Weil in allen Fällen der Vorgesetzte und der Angestellte sofort von der Annahme ausgehen, der angesprochene Sachverhalt betreffe ein gemeinsames Problem. Die Karriere des Affen beginnt in allen Fällen rittlings auf den Schultern von beiden. Er muss nur das falsche Bein bewegen, und schon macht sich der Untergebene davon. Der Chef bleibt zurück mit einer Neuerwerbung für seine Menagerie. Natürlich kann man Affen dazu erziehen, nicht das falsche Bein zu bewegen. Aber es ist schon praktischer, sich daran zu hindern, sich überhaupt erst auf jemandes Schultern breit zu machen.

Wer arbeitet für wen?

Um das Folgende glaubwürdiger zu machen, wollen wir einmal davon ausgehen, dass die vier Angestellten so rücksichtsvoll und sorgfältig mit der Zeit des Chefs umgehen, dass jeder von ihnen nicht mehr als drei Affen täglich erlaubt, von seinen Schultern auf die des Chefs zu springen. Im Laufe der 5-Tage-Woche hat der Chef 60 jammernde Affen aufgegabelt – viel zu viel, um persönlich etwas damit

anfangen zu können. So verbringt er seine von Abhängigen bestimmte Zeit damit, seine „Prioritäten“ auszubalancieren. Am Freitag Nachmittag sitzt der Vorgesetzte bei geschlossener Tür in seinem Büro, um in Ruhe die ganze Situation zu durchdenken. Währenddessen warten seine Angestellten im Vorzimmer auf ihre letzte Chance vor dem Wochenende, ihn daran zu erinnern, dass irgend etwas geschehen müsse. Wir können uns vorstellen, wie sie beim Warten zueinander sagen: „Was für ein Trottel. Er hat keine Meinung. Wie jemand in unserer Firma eine so hohe Stellung bekommen konnte, kann einem auch keiner erklären“.

Am schlimmsten dabei ist, dass der Vorgesetzte keinen dieser „nächsten Schritte“ tun kann, weil fast seine ganze Zeit verschlungen wird von den Erfordernissen, die seine chef- und systembestimmte Zeit an ihn stellen. Um die Uebersicht zu behalten, brauchte er unverplante Zeit, die wiederum dafür draufgeht, sich mit all diesen Affen zu beschäftigen. Der Vorgesetzte ist in einem circulus vitiosus gefangen. Aber die Zeit rinnt dahin. Der Vorgesetzte ruft seine Sekretärin und lässt seinen Angestellten mitteilen, dass er unmöglich vor Montag Morgen 7 Uhr zu sprechen sei. Um 19 Uhr fährt er heim, fest entschlossen, morgen ins Büro zurückzufahren und am Wochenende zu arbeiten.

Er kommt am nächsten Morgen in aller Frühe und sieht von seinen Bürofenster aus draussen auf dem Wasser vier Männer fröhlich Boot fahren. Dreimal dürfen Sie raten, wer das ist. Das reicht. Jetzt weiss er, wer in Wirklichkeit für wen arbeitet. Mehr noch: Er sieht, dass wenn er wirklich jetzt all das arbeitet, was er sich vorgenommen hat, die Arbeitsmoral seiner Angestellten sprunghaft ansteigen wird; jeder von ihnen wird sofort die Anzahl der Affen erhöhen, die er von seinen Schultern auf die seines Chefs springen lässt. Kurz: Er sieht mit der Klarheit einer Offenbarung, dass um so mehr liegenbleibt, je mehr er arbeitet.

Er verlässt das Büro mit einer Geschwindigkeit, als würde er von der Pest davonlaufen. Sein Plan? Etwas zu tun, was er seit Jahren nicht mehr getan hat: ein Wochenende mit seiner Familie zu verbringen. (Dies ist eine von vielen Möglichkeiten unverplanter Zeit). Sonntag Nacht geniesst er zehn Stunden süssen, ungetrübten Schlummers, weil er einen fertigen Plan für den Montag hat: Er wird sich seiner durch Abhängige bestimmten Zeit entledigen. Dafür wird er eine gleiche Menge unverplanter Zeit haben, von der er einen Teil zusammen mit seinen Angestellten verbringen wird, um ihnen die schwierige, aber lohnende Tugend beizubringen, die man „Die Pflege und Ernährung von Affen“ nennt. Der Vorgesetzte wird auch eine Menge unverplanter Zeit übrig haben, um die Uebersicht über Struktur und Inhalt nicht nur seiner chef-, sondern auch seiner systembestimmten Zeit zu gewinnen. Das alles wird Monate dauern, aber verglichen mit dem jetzigen Zustand wird der Gewinn enorm sein. Sein Endziel dabei ist, seine Zeit selbst zu organisieren.

Die Affen loswerden

Er kommt am Montag gerade spät genug in sein Büro, um seinen Angestellten zu gestatten, sich in seinem Vorzimmer zu versammeln, wo sie auf ihn warten, um ihn wegen der Affen zu sprechen. Er ruft sie einzeln herein. Seine Absicht ist, den Affen zu benennen, ihn mitten auf den Tisch zu setzen und gemeinsam herauszufinden, wie der denkbare nächste Schritt der Angestellten sein könnte. Der nächste Schritt, den der Angestellte vor sich sieht, kann so illusorisch sein, dass der Manager – nur für dieses erste Mal – beschliesst, den Affen einfach eine Nacht lang auf den Schultern des Angestellten schlafen zu lassen und ihn zu einer bestimmten Zeit am nächsten Morgen zu bestellen, wo dann weiter an der gemeinsamen Frage gearbeitet wird, bis sich ein sinnvoller erster Schritt für den Angestellten ergibt. (Affen schlafen nachts genauso gut auf den Schultern von Angestellten wie auf denen von Chefs!).

Bei jedem Angestellten, der das Büro verlässt, wird der Manager durch den Anblick eines Affen belohnt, der mit ihm verschwindet. In den nächsten 24 Stunden werden die Angestellten nicht auf den Chef warten, sondern er auf sie.

Später, als ihm einfällt, dass eigentlich nichts gegen eine instruktive Uebung in der Zwischenzeit spricht, schlendert er am Büro des Angestellten vorbei, steckt den Kopf in die Tür und fragen aufmunternd:

„Kommen Sie voran?“ (Die Zeit, die dabei draufgeht, ist für den Chef unverplante und für den Angestellten chefverplante Zeit).

Als sich der Angestellte (mit dem Affen auf der Schulter) und der Vorgesetzte am nächsten Morgen zur verabredeten Zeit treffen, erklärt der Vorgesetzte die Grundregeln seines neuen Verhaltens:

„Niemals, wenn ich Ihnen bei irgendwelchem Problem helfe, wird Ihr Problem zu meinen Problem werden. Sobald Ihr Problem zu meinen wird, haben Sie keines mehr. Und ich kann niemandem helfen, der kein Problem hat. Nach unseren Treffen wird das Problem das Büro genauso verlassen, wie es hereingekommen ist: auf Ihren Schultern. Sie können mich zu verabredeten Zeit um Hilfe bitten, und dann besprechen wir gemeinsam, wie der nächste Schritt aussieht und wer von uns ihn tun wird. In den seltensten Fällen, in denen sich herausstellt, dass ich den nächsten Schritt zu tun habe, werden wir ihn gemeinsam besprechen. Ich werde nichts mehr allein unternehmen.“

Diese Linie verfolgt der Manager bei allen Angestellten, bis er um 11 Uhr feststellt, dass er die Tür nicht mehr verschliessen muss. Seine Affen sind weg. Sie werden zurückkommen – aber nur nach Absprache. Sein Terminkalender verbürgt das.

Das Uebertragen der Initiative

Wir haben mit diesem Bild vom Affen auf der Schulter zeigen wollen, wie die Initiative vom Manager auf die Angestellten übergeht und auch dort bleibt. Wir haben dabei karikiert, um die Wahrheit so deutlich wie möglich zu zeigen. Bevor nämlich ein Vorgesetzter bei seinen Angestellten Initiative entwickeln kann, muss er darauf achten, dass sie die Initiative haben. Wenn er sie einmal an sich gezogen hat, kann er seine unverplante Zeit vergessen. Sie wird sich völlig in die Zeit verkehren, die von seinen Untergebenen bestimmt ist. Auch ist es nicht effektiv, wenn Vorgesetzte und Angestellte zur gleichen Zeit die gleiche Initiative haben. Wer ein Gespräch mit den Worten beginnt „Wir haben da ein Problem“, begeht diese Doppelung und verkörpert, wie oben beschrieben, den Affen, der sich auf den Schultern zweier Leute gleichzeitig breit macht – ein schlechter Anfang für den Werdegang eines Affen. Wir wollen uns deshalb etwas Zeit nehmen, um zu betrachten, was wir die „Anatomie einer Initiative“ nennen. Es gibt fünf Abstufungen von Initiative, die der Manager in der Beziehung zu seinem Chef und dem System anwenden kann:

warten, bis er etwas erzählt bekommt (niedrigste Stufe);
fragen, was zu tun ist;
etwas empfehlen und dann Schritte zur Realisierung unternehmen;
handeln, aber sofort melden;
selbständig handeln, dann routinemässig berichten (höchste Stufe).

Natürlich sollte ein Manager in seinem Fach so gut sein, dass er nicht den Stufen 1 und 2 der Initiative frönt – weder gegenüber seinem Vorgesetzten, noch gegenüber seinen Untergebenen. Ein Manager auf Stufe 1 hat weder über seine chefbestimmte, noch über die von Abhängigen bestimmte Zeit eine Kontrolle. Dabei vergibt er sich jedes Recht, sich über das zu beschweren, was von ihm erwartet wird oder zu klagen, wenn man ihm etwas aufträgt. Der Manager auf Stufe 2 hat zwar die Kontrolle über die Strukturierung der Zeit, nicht aber über den Inhalt. Die Stufen 3, 4 und 5 geben dem Manager die Kontrolle über beides, das grösste Mass an Kontrolle liegt dabei auf Stufe 5.

Die Aufgabe des Vorgesetzten gegenüber seinen Untergebenen hat zwei Aspekte: einmal die Stufen 1 und 2 der Initiativen abzuschaffen, so dass die Angestellten nichts anderes übrig bleibt, als gute Team-Arbeit zu lernen und zu praktizieren, und zum anderen darauf zu achten, dass für jedes Problem, das sein Büro verlässt, eine Vereinbarung über die Stufe der Initiative getroffen wurde und ein Absprache über Termin und Ort des nächsten Treffens. Letzteres sollte in seinem Terminkalender festgehalten werden.

Pflege und Ernährung der Affen

Um unseren Vergleich zwischen dem Affen auf der Schulter und den wohlbekannten Vorgängen von Anweisung Kontrolle weiter zu erläutern, sollten wir kurz auf den Terminkalender des Managers zurückkommen, der nach einigen festen und schnell anzuwendenden Regeln verlangt zur „Pflege und Ernährung von Affen“ (Verletzungen dieser Regeln kosten unverplante Zeit):

Regel 1

Affen sollen gefüttert oder erschossen werden. Andernfalls werden sie sich zu Tode hungern und der Manager wird viel Zeit für Nachrufe oder Wiederbelebungsversuche verschwenden.

Regel 2

Die Zahl der Affen sollte unterhalb des Maximums gehalten werden, das der Manager zeitlich verkraften kann. Seine Angestellten werden Zeit finden, so viele Affen zu produzieren, wie er Zeit findet, zu ernähren – nicht mehr. Es sollte nicht länger als 5 bis 15 Minuten dauern, einen gut vorbereiteten Affen zu füttern.

Regel 3

Affen sollten nur nach Verabredung gefüttert werden. Der Manager sollte nicht hinter verhungerten Affen herrennen und sie einfangen müssen, um sie zu füttern.

Regel 4

Affen sollten von Angesicht zu Angesicht oder telefonisch gefüttert werden, niemals schriftlich. (Wenn es schriftlich geschieht, muss der Vorgesetzte den nächsten Schritt tun – erinnern Sie sich). Dokumentation kann die Fütterung ergänzen, aber nie ersetzen.

Regel 5

Jeder Affe sollte seine nächste „Fütterungszeit“ und den „Grad der Initiative“ genannt bekommen. Diese können jederzeit nach mündlicher Absprache verschoben werden, sollten aber niemals vage oder unklar sein. Andernfalls wird der Affe entweder verhungern oder die Schultern des Managers erklimmen.

Schlussbemerkung

„Gewinnen Sie die Kontrolle über die Strukturierung und den Inhalt dessen, was Sie tun“, ist ein wichtiger Ratschlag für die Organisation der Zeit des Managers. Die erste Regel dafür ist, die unverplante Zeit auf Kosten der durch Abhängige bestimmten Zeit zu vermehren. Die zweite Regel ist, in einem Teil der so gewonnenen unverplanten Zeit darauf zu achten, dass jeder seiner Angestellten die Initiative hat, dass diese Initiative auch wahrgenommen wird. Die dritte Regel für ihn ist, einen weiteren Teil der vermehrten unverplanten Zeit darauf zu verwenden, Strukturierung und Inhalt der chef- und systembestimmten Zeit zu überdenken. Das Ergebnis von allem wird sein, dass der Manager seinen Einfluss vergrößern kann, was ihn fähig macht, theoretisch unbegrenzt den Wert jeder Stunde zu steigern, die er auf die Organisation seiner Zeit verwendet.