

Changemanagement muss bei den Basics anfangen!

Voll aus der Praxis. Wie im richtigen Leben

Von Dr. Czichos

Sie werden sich fragen, was die folgenden Überschriften und humorvoll gemeinten provokativen Gedanken mit Changemanagement zu tun haben?

Vor kurzem gingen mir die Augen auf. Der Leiter eines großen Werkes erklärte mir, warum er seit vier Monaten als Thema des Monats „Disziplin, Ordnung und Sauberkeit“ vorgegeben hat. ***Das ist die Basis für Produktivität. Ungeahnte Produktivitätsreserven liegen brach.***

Was hat das mit Ihnen als Manager zu tun? Ihre Büros sind picobello. Die Reinigungsfirmen machen alles tiptop. Nun, ich schlage vor, Sie sollten diese Themen in einem anderen Kontext sehen. Dann fällt es Ihnen wie Schuppen von den Augen, dass Disziplin, Ordnung, Sauberkeit für Sie essentiell sind, halt anders, und dass hier ungeahnte Produktivitäts- und Kosten-sparreserven für Sie liegen. Und: Wenn Sie größere Veränderungen in Ihrem

Unternehmen oder in Ihrer Abteilung vorhaben, dann fangen Sie doch bei sich selbst mit Veränderungen an. Fangen Sie selbst mit diesen Basics an. Zeigen Sie sichtbar nicht nur Ihre Veränderungsbereitschaft, sondern tatsächliche Veränderungen in Ihrem Verhalten. Mir sind nicht nur im vergangenen Jahr immer wieder die folgenden Fehler und Veränderungsmöglichkeiten in Unternehmen aufgefallen. Einfache Kleinigkeiten. Oft aber „schwer“ zu realisieren, weil sie fest eingefahrene Marotten in Frage stellen.

Selbst Schuld!

Tu-du-Liste ... Tu-ich-Liste

Ist Ihnen das schon aufgefallen? To-do-Liste. Das klingt wie tu-du-Liste, oder? Seit ich das entdeckt habe und meine Liste jetzt tu-ich-Liste nenne, fällt es mir leichter, meine Aktionspunkte anzugehen. Spinnerei? Vielleicht. Aber, wenn's hilft.

Die sich sofort und immer auf alles stürzen ... last in, first out

Dringlich, super dringlich, absolut dringlich. Manchmal habe ich den Eindruck, dass sich Menschen gierig auf Unterbrechungen stürzen, weil sie Langeweile mit dem haben, was sie gerade tun, weil sie sich einfach nicht mehr länger als ein paar Minuten auf etwas konzentrieren können oder wollen. Oder die Kollegen, die alles dringlich machen und einen dazu zwingen (wollen), „Last in first out“ zu arbeiten! Das ist wie „auf der Flucht“ vor dem Wichtigem! Ist es schön, sich beklagen zu können, dass man vor lauter Dringlichkeiten nicht mehr zum Wichtigem kommt? Ist es schön, im Hamsterrad des dringlichen Operationalen zu laufen? Erstaunlich, dass dabei nicht viel passiert, wenn man wegen des neuesten wichtigsten Vorganges anderes liegen lässt. Meist meldet sich kein Meckerer. Denn die hatten auch etwas eher Unwichtiges ganz dringend gemacht und dann selbst

vergessen. Witzig, wie schnell viele Menschen laufen, aber trotzdem nicht von der Stelle kommen. Wie die Sportstudiofans, die drinnen auf den Laufbändern laufen, weil sie sich nicht ins Freie, in den Regen, in die Kälte, in die Hitze oder sonst was trauen.

Sich mit Meetings zuhauen und keine Zeit mehr zum Aufarbeiten haben

Erst neulich traf ich wieder einen sehr beschäftigten Manager. Stolz sagte er mir, dass er von 9 bis am Abend um 18 Uhr zehn Meetings hat, eines reiht sich an das andere. Ich weiß übrigens, dass dieser nette Mensch sich kaum Notizen macht. Fällt Ihnen etwas auf? Der Gute kommt erstens kaum/nicht dazu, das aufzuarbeiten, was diskutiert und beschlossen wurde. Und er wird sehr wahrscheinlich eine ganze Menge vergessen und andere Leute und sich selbst frustrieren.

Die nicht stören wollen, aber es schon getan haben

„Entschuldigung, ich will ja nicht stören, aber ...!“ Diese netten Mitarbeiter, Kollegen oder Chefs haben Sie sicherlich auch. Und sind Sie auch so nett, sofort das, womit Sie sich gerade beschäftigen, liegen zu lassen und sich gleich auf ein Gespräch

einzulassen? Selbst schuld! Lernen Sie NEIN sagen und Termine zu vereinbaren.

„Das haben wir aber so nicht vereinbart!“

Mal ehrlich: Wie oft sind Sie schon von Mitarbeitern reingelegt worden? Sie glauben, dass Sie eine Sache klar und sogar mit Termin delegiert haben. Als Sie nachfragen, schaut der Mitarbeiter erstaunt und sagt Ihnen, dass Sie das so nie besprochen geschweige denn vereinbart haben. Dumm gelaufen. Also nehmen Sie die Schuld auf sich und machen die Sache vielleicht noch selbst oder alles ganz anders. Irgendwann hat es mir dann mal gereicht. Seitdem habe ich mir alles aufgeschrieben, noch in Anwesenheit des Mitarbeiters. Wie ich es bei einigen Kunden abgesehen habe. In einer A4-Kladde. Mit Datum. Inzwischen habe ich es mir angewöhnt, immer und überall meinen Laptop dabei zu haben und darin sofort zu notieren. Ich könnte auch einen PDA (Personal Data Assistant) gebrauchen. Doch der ist zu klein für mich. Ich bewundere die Manager, die sich kaum bzw. gar keine Notizen machen, weder im Meeting noch am Telefon. Wenn ich dann nachfrage, bekomme ich zur Antwort: „Das kann ich mir schon merken!“ Oder: „Das

schreibe ich mir heute Abend auf, wenn ich wieder an meinem PC bin!“ Das glaube ich nicht! Ich glaube an den folgenden Spruch: „Wer schreibt, der bleibt!“ Müssen auch Sie erst aus Erfahrung klug werden?

Meetings, bloody meetings!

Was glauben Sie, wie viel Geld Manager verpulvern durch ineffiziente Meetings? Aber das liegt längst nicht (mehr) an schlechter Diskussionsleitung. Schauen Sie sich mal meine Liste an.

Meeting-Ketten

Schauen Sie mal in Ihren Planer. Wetten, dass Ihr Plan in etwas so aussieht:

Kein Wunder, dass viele von Ihnen gehetzt sind und zu spät zu ihren Meetings kommen oder ihre Gesprächspartner warten lassen. Sie brauchen „Umrüstzeit“ zwischen Ihren Meetings. Und oft auch

| | |
|-----------|------------------------------------|
| 9-10 Uhr | Meeting mit Dr. Kinnhart Büro |
| 10-11 Uhr | Meeting mit Führungsteam Raum 5 |
| 11-12 Uhr | Meeting mit F. Blume Büro |

Laufzeit von einem Raum in den anderen.

Die geöffneten Laptops

Manchmal komme ich mir schon wie ein Zurückgebliebener VOR, wenn ich nicht sofort zu Beginn eines Meetings meinen Laptop auf den Meetingtisch stelle und öffne. Das geht ja noch, wenn jeder geschäftig tut, bevor es losgeht. Wenn aber während des Meetings getappt wird oder sogar Mails geschrieben und abgerufen werden, dann vermute ich, dass diese Leute aus ihrem Büro vertrieben worden sind und sich einen Platz zum Schreiben gesucht haben und nur gelegentlich aus der Deckung des Laptops heraus auf den Meetingleiter schießen wollen. Die müssen sich wohl im Meeting verirrt haben. Besonders interessiert an dem Meeting sind die Leute, die endlich in Ruhe ihr Handicap in einem Computerspiel verbessern wollen. Noch getoppt werden diese Leute aber von den PDA-Benutzern, die Kopf nach vorne gebeugt versonnen und hoch konzentriert auf ihrem PDA mit dem kleinen Griffel die richtigen Tasten zu treffen versuchen.

Handy klingeln im Meeting

Es soll Heilige gegeben haben, von denen man behauptet, dass sie gleich-

zeitig an zwei verschiedenen Orten sein konnten. Ich kenne eine ganze Menge heiliger Manager. Nennt man das in der modernen Sprache Multitasking? Handy neben dem (nicht vorhandenen) Notizblock oder dem unvermeidlichen Laptop, auf Empfang natürlich: „Ich erwarte einen wichtigen Anruf!“ Das sind die Leute, die nun wirklich unersetzlich sind. Es könnte alles zusammenbrechen, wenn sie nicht jederzeit erreichbar sind. Und dann klingelt es. Er steht auf, stolpert sich zur Tür durch, um, höflich wie er ist, auf dem Gang das Gespräch zu führen. Und der Rest der Leute im Meeting kommt sich erstens blöd vor: „Warum leiste ich mir nicht auch so etwas?“ Oder: „Was der sich raus nimmt!“ Meeting unterbrochen. Dann kommt er wieder rein und redet natürlich sofort wieder mit, obwohl er keine Ahnung hat, was zwischendurch beredet wurde. Meeting-Effizienz? Konzentration auf das Thema? Wertschätzung der anderen?

Die Zuspät-Kommer

In England habe ich folgende Szene erlebt. Kommt ein Teilnehmer 30 Minuten zu spät in ein Meeting. Kaum sitzt er und ahnt, worum es geht, meldet er sich zu Wort mit den Worten: „Ich weiß, dass schon viel diskutiert

wurde, aber ich habe noch nichts dazu gesagt!“ Und dann geht die ganze Diskussion wieder von vorne los. Es sollte eine der wichtigsten Spielregeln werden, dass diejenigen, die nicht von Anfang bis Ende bei der Diskussion eines Themas dabei sind, Redeverbot zu diesem Thema bekommen oder mindestens nicht mitentscheiden dürfen.

Die Nur-Aktions-Protokolle

... und keiner weiß nachher, was inhaltlich besprochen worden ist

Warum um Gottes Willen liest denn keiner mehr als die erste Seite

Handyman



© Stephanie Hofschlaeger / pixelio

www.pixelio.de

(engl. Für Anpacker, Hilfsarbeiter)

Es ist ja schon schlimm genug, wenn man sich immer und überall durch das Handy unterbrechen lässt. Noch schlimmer ist es, wenn diese Menschen dann auch noch diese dummen Fehler machen.

Die Schnellquatscher am Handy

Da ruft man jemanden an. Und der fängt schon an zu sprechen, bevor er den Hörer vor dem Mund hat und meldet sich in einem Irrsinnstempo. Oder die Person, die eine Nachricht auf der Mailbox quasi hingesaut hinterlässt. Den Namen versteht man kaum. Und die Telefonnummer könnte man nur verstehen, wenn man sie in Slow Motion abhören könnte. Bitte, lernen Sie bewusst verlangsamt und deutlich zu sprechen, wenn Sie sich melden oder eine Nachricht hinterlassen.

Am Handy quatschen und sich keine Notizen machen

Sagt der Manager zum Taxifahrer: „Bringen Sie mich irgendwo hin. Ich werde überall gebraucht!“ So ähnlich kommen mir die Menschen vor, die überall im Gehen und Stehen und beim Autofahren (und dann auch noch ohne Freisprechanlage) mit dem Handy telefonieren. Notizen sind dann schon gar nicht mehr drin. Können Sie sich das alles merken? Oder sind diese vielen Handytelefonate so unwichtig, dass Sie sich keine Notizen machen müssen? Und wenn sie so unwichtig sind, warum machen Sie dann den Anruf überhaupt? Sie könn-

ten doch die Nicht-Telefonzeit zum denken benutzen!

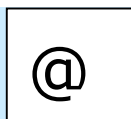
Die, die das Handy voll quatschen und einen nicht zu Wort kommen lassen

Und dann die, die das Handy quasi als Diktiergerät benutzen. Die fallen in die Falle, dass sie ihren Gesprächspartner nicht sehen und reden einfach darauf los. Sie hören auch die höflichen Signale (Räuspern, Husten) oder die kleinen Versuche, auch mal zu Wort zu kommen, nicht. Dann muss ich schon manchmal die Notbremse ziehen und laut unterbrechen.

Ist da (noch) wer?

Aber da sind auch die, die mucksmäuschenstill am anderen Ende schweigen, lange Pausen machen. Da habe ich das Gefühl, dass ich ins Leere rede. Ist das nur ein Langsamdenker oder ein Langsamsprecher? Oder hat der sogar das Telefon beiseite gelegt oder hält der vielleicht die Sprechmuschel zu und redet derweil nebenbei mit jemand anderen.

**Mai(l)day!
Mai(l)day!
Mai(l)day!**



Diese Falschschreibung muss sein! Erstens, um Sie aufmerksam zu machen. Und zweitens, weil ich an den Mails erkenne,

welche Manager eigentlich nicht in der Lage sind, grammatikalisch richtige und fehlerfreie Sätze zu schreiben. Manchem wünsche ich seine Sekretärin zurück, die streng dafür sorgt, dass nichts ungesehen raus geht.

Die unüberlegten Mails ... mal schnell dahin geschrieben

Wer sagt, dass man Mails spontan und schnell beantworten und sie wie der Blitz auch abschicken muss? Nicht nur, dass man unmögliche Sätze und Fehler rein haut. Schnell ist auch meistens emotional und unüberlegt. Worte wirken. Dummerweise oft anders als man sie selbst gemeint hat, wenn man sich überhaupt selbst etwas dabei gedacht hat. Da nützen auch die eingefügten Smilies oft nichts. Und man sollte sich wegen der entstehenden Missverständnisse nicht wundern. Gut, das ist das Risiko eines jeden Schreibers und Schreibens. Recht haben Sie. Dann liefern Sie mir aber einen Steilpass: Wetten, dass 50% oder mehr Ihrer Mails überflüssig sind?! Sie könnten locker bis zum nächsten Meeting warten oder einfach selbst nachdenken und handeln statt die Mitarbeiter oder Kollegen aufzuscheuchen mit Ihren dringlich dringlichen Sachen.

Die ewig langen Verteiler-Listen

Neulich hat mir ein Kollege von einer höchst erfolgreichen Strategie erzählt, wie man mit einem Mailing tatsächlich Response erreichen kann. Man schicke das Mailing nicht nur an einen Ansprechpartner in einer Firma, sondern an möglichst viele. Denn dann denken alle, dass man etwas tun muss, weil die anderen könnten ja auch etwas tun. Vor allem, wenn man im Verteiler wichtige Leute sieht, kann man kaum widerstehen, gleich zu antworten und etwas zu unternehmen. Perfide, nicht wahr. Diese Strategie nützt ganz hinterlistig die Mail-Manie vieler Leute aus. Ich hatte als junger Manager einen Chef, der grundsätzlich kein Mail (wir hatten in der IT-Firma damals ein firmeninternes weltweites Mailsystem mit mehr als

80.000 Usern!) las geschweige denn beantwortete, in dem der Verteiler mehr als fünf Namen hatte. Wenn er unter cc. stand, hat er es erst recht nicht gelesen. Das sollten Sie sich auch aneignen, um sich vom Mail-Müll zu befreien. Stellen Sie sich mal vor, wie viel Zeit Sie von anderen verschwenden, wenn Sie Ihr Mail zum Beispiel an 20 Leute schicken, von denen es nur sagen wir 5 Leute wirklich etwas angeht? 15 Leute machen das Mail auf, lesen es kurz und antworten dummerweise sogar darauf. Das sind vielleicht 30 Minuten. Nicht viel? Wenn aber viele Mails dieser Art rummüllen?!

Die nichts sagenden Betreffs

Und schließlich mein Lieblingsaufreger! Nichts sagende oder irreführende Betreffs. Ja, ich hasse auch die Aktenzeichen.

Aber diese bürokratische Sitte hatte und hat etwas Gutes an sich. Man/Bürokrat weiß sofort, um wen und was es geht, wo er suchen muss. Um Gottes Willen, ich plädiere nicht für das Aktenzeichen in Mails. Ich möchte nur, dass man am Betreff erkennen kann, worum es geht. Damit ich weiß, ob mich das Mail etwas angeht und ich es tatsächlich lesen oder sogar weiter aktiv sein muss. Warum also nicht eine Abkürzung wie „A“ für Aktion erforderlich, „I“ für Information, etc.?! Warum sich nicht auf einen Projektnamen einigen und den in den Betreff setzen?! Ich will kein Mail-Müll-Sortierer sein.

Wenn du etwas geheim halten willst, dann stelle es in das Laufwerk!



ctn change center

ctn change center

Ausgabe 01/2005

Kontakt



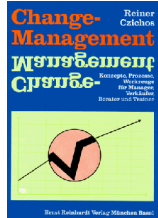
ctn

consulting & training network
Allescherstraße 27
81479 München

Tel.: 089/143229 15
Fax: 089/143229 16

eMail:
ctnmuenchen@t-online.de
<http://www.ctnmuenchen.de>

Literatur zu Change



Dr. Reiner Czichos
CHANGEMANAGEMENT
Ernst Reinhardt Verlag München
Basel
4. Auflage, 2002
ISBN 3-497-01266-1

Aktuelle Termine

LIFO®-Lizenz-Seminar

11.-13.03.2005
(Teil 2: 01.-02.04.2005)

12.-24.04.2005
(Teil 2: 10.-11.06.2005)

02.-04.09.2005
(Teil 2: 07.-08.10.2005)

04.-06.11.2005
(Teil 2: 02.-03.12.2005)

Nähere Informationen unter
www.lifoproducts.de