



Peter Haupt

# **MACH SIE FERTIG!**

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

Peter Haupt  
Mach sie fertig!

Peter Haupt

# Mach sie fertig!

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

**Linde**  
*international*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

ISBN 978-3-7093-0565-2

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Werk trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Autors oder des Verlages ausgeschlossen ist.

Umschlag: buero8  
© LINDE VERLAG Ges.m.b.H., Wien 2014  
1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: 01/24 630  
[www.lindeverlag.de](http://www.lindeverlag.de)  
[www.lindeverlag.at](http://www.lindeverlag.at)

Satz: psb, Berlin  
Druck: Hans Jentzsch u Co. Ges.m.b.H.  
1210 Wien, Scheydgasse 31

Für Olga, Sophie und Laura

# Inhalt

<b>Montag: Arbeitsstopp</b> .....	9
Shiny Goals .....	9
Die schwere Bürde des Schutzpanzers .....	14
Das tägliche Chaos .....	16
Auf Abstand gehen .....	23
In Aktion kommen, indem Sie den Gang rausnehmen .....	28
Feierabend .....	39
<b>Dienstag: Woher kommt der Mist eigentlich?</b> .....	41
Warum Sie Klarheit brauchen .....	50
Volldampf voraus! .....	58
Problem-Stammbäume .....	64
Feierabend .....	68
<b>Mittwoch: Universalschlüssel</b> .....	71
Unterm Rad .....	74
Das Erstschlimmste .....	77
Mein Bauch gehört mir! .....	79
Der Lösungsdetektor .....	82
Feierabend .....	96
<b>Donnerstag: Nie mehr anders arbeiten</b> .....	97
Abkürzungen .....	100
Returnschlag .....	105
Die Linde im Fichtenwald .....	108
Keine Insel .....	117
Feierabend .....	122

<b>Freitag: Alle mit ins Boot!</b> .....	123
Risiken und Nebenwirkungen .....	125
Erste Klippe: Die Macht der Gewohnheit .....	131
Zweite Klippe: Die Anti-Haltung der anderen .....	138
Dritte Klippe: Ungeklärte Erwartungshaltungen .....	145
Vierte Klippe: Die, die nichts Gutes mehr erwarten .....	147
Feierabend – ab ins Wochenende.....	149

# Montag: Arbeitsstopp

## Shiny Goals

Stellen Sie sich vor: Sie sind auf dem Weg zur Arbeit. Und kommen nicht vorwärts. Schon die zweite Rotphase lang hängen Sie vor derselben Ampel fest. Die Kreuzung ist verstopft. Ganz klar: Hier werden Sie noch eine Weile lang stehen.

Ihre Gedanken wandern zum Workshop am letzten Freitag. „Shiny Goals! Wie Sie Ihre Ziele erreichen – ohne Stress.“ Ein Feuerwerk. Fünfundzwanzig Leute aus der mittleren Führungsriege in einem großen Konferenzsaal, dazu zwei renommierte Trainer. Das Unternehmen hatte sich die Fortbildung was kosten lassen. Der Workshop war auch echt beeindruckend. Die Animationen waren ausgefallen, die Stimmung war gut, es wurde immer wieder gelacht.

Wie in der Aufwärm-Übung, als Sie auf eine Stellwand Fußball spielen durften und ermuntert wurden, jedes Tor ausgiebig zu bejubeln. Mit hochgerissenen Armen und gegenseitigem Schulterklopfen. „Sehen Sie, so werden Sie sich fühlen, wenn Sie jedes Ihrer Ziele pünktlich erreichen! Wird das nicht großartig?!“, rief der Trainer mit sich überschlagender Stimme. Er tanzte geradezu von einem Teilnehmer zum anderen, schaute ihnen ins Gesicht und wisperte eindringlich: „Ja, ja, ich sehe leuchtende Augen bei Ihnen und bei Ihnen und bei Ihnen! Das ist der richtige Spirit, so erreichen Sie jedes Ziel!“

In Gedanken lassen Sie die Gesichter Ihrer Kollegen an sich vorbeiziehen. Ungefähr die Hälfte, würden Sie schätzen, war echt begeistert. Bei der anderen Hälfte spiegelte der Gesichtsausdruck Ihren eigenen Gedanken wieder: „Nettes Unterhaltungsprogramm ...“

Die ganze Zeit über kreiste die Frage in Ihrem Kopf: Warum sollte dieser Workshop mehr bringen als die elf davor? Was die Trainer am Freitag zum Thema Zielfokussierung sagten, hörte sich echt toll an. Zumindest im Moment. Als Sie am Samstag die Unterlagen noch mal durchsahen, wurde Ihnen

klar: So richtig viel konkreter Inhalt kam dabei nicht rüber. Und das, was rüberkam, hatten Sie alles schon mal gehört.

Ah, es geht weiter. Sie lassen den Motor an. Aber die Autos vor Ihnen setzen sich nur nach und nach in Bewegung. Bis Sie dran sind, ist die Grünphase schon wieder halb rum. 20 Meter schaffen Sie – dann springt die Ampel wieder auf Rot. Also noch eine Runde sinnlos rumstehen und Zeit verheizen. Wie jeden Morgen. Warum kann eigentlich niemand dieses Stoßzeiten-Stau-Problem grundsätzlich lösen?



Es gibt einen blühenden Markt für Zeitmanagement- und Selbstorganisations-Seminare. Den kenne ich recht gut; ich hatte mal eine Phase, in der ich jedes Jahr zwei Dutzend Seminare besucht habe. Praktisch jedes zweite Wochenende eins. In den Anfangsjahren, als ich mein eigenes Software-Unternehmen hochgezogen habe, hatte ich so viel um die Ohren, dass mir jede Idee willkommen war, wie ich mich besser organisieren kann. Die ersten haben mir auch noch echt was gebracht. Aber der Nutzen wurde mit jedem Seminar weniger. So wahnsinnig viel gibt es zum Thema Zeitmanagement und Selbstorganisation gar nicht zu sagen. Logisch, dass sich die Inhalte der Seminare überschneiden. Sie haben eine Tendenz zur Selbstähnlichkeit. Nur die Verpackung, die fällt jedes Mal ein bisschen anders aus. Es hat eine Weile gedauert, bis ich das gemerkt habe.

Vielleicht haben Sie das ja tatsächlich auch schon erlebt? Haben Sie sich gefragt, ob Sie überkritisch sind? Sind Sie nicht. Was ich beobachtet habe: Diese Seminare sind meistens ganz toll – im Moment. Sie wecken bei den Teilnehmern Begeisterung, Energie, ein „Jetzt wird alles anders“-Gefühl.

Das hat ungefähr die Halbwertszeit von Neujahrsvorsätzen. Die Energie ist meist schnell verpufft. Die Wirkung von solchen Seminaren ist alles andere als nachhaltig. Zuerst habe ich dafür die Schuld bei mir selbst gesucht. Mir vorgeworfen, dass ich nicht genügend Disziplin aufgebracht habe, um meine Gewohnheiten zu verändern. Um das Gelernte richtig umzusetzen.

Aber dann ist mir aufgefallen: So arg viel konkrete Umsetzungstipps gab es in den Seminaren gar nicht. Prinzipien werden verkündet, große Versprechun-

gen gemacht, Motivation und Begeisterung geschaffen. Das ja. Aber was das jetzt konkret für meinen Arbeitsalltag bedeutet? Fehlanzeige. Na ja, wenigstens war das Essen in der Regel gut. Ein Zeitmanagement-Workshop, der reine Zeitvergeudung ist. Eigentlich pervers ...

„Those who can, do. Those who can't, teach“, das ist so ein Frustspruch von enttäuschten Seminarteilnehmern. Aber eigentlich ist es gar nicht so, dass die Seminarleiter ihr Metier nicht beherrschen. Im Gegenteil, sie beherrschen es sogar sehr gut. Nur sind ihre Interessen etwas andere als die der Teilnehmer. Für die Trainer ist das Wichtigste, dass sie weiterempfohlen werden, damit sie neue Kunden gewinnen. Zu diesem Zweck müssen sie es schaffen, dass die Seminarteilnehmer am Abend, wenn sie nach Hause gehen, begeistert sind. Und vielleicht noch ein, zwei Tage länger. So lange, bis sie ihre Bewertung abgegeben haben. Den Feedbackbogen ausgefüllt und der Unternehmensleitung gezeigt. Ein Statement für die Website des Trainerteams geschrieben. Wenn das Feedback begeistert ausfällt, hat das Seminar für den Leiter seine Funktion erfüllt. Für den Teilnehmer nicht unbedingt. Aber bis er das merkt, hat er seine Bewertung schon abgegeben. Nachhaltige Wirkung ist für den Seminarleiter nur ein optionaler Bonus.

Bücher haben gegenüber den Seminaren einen Vorteil: Sie können sie zuklappen, sobald Sie merken: Das bringt nichts! Um aus einem Seminar rauszulaufen muss man eine deutlich höhere Hemmschwelle überwinden. Erstens ist es ein Affront gegen die Trainer und die übrigen Teilnehmer. Zweitens müssen Sie dafür eingestehen, dass Sie oder jemand anderes eine Menge Zeit und Geld umsonst investiert haben. Das fällt schwer.

Aber warum überhaupt erst hingehen? Ich bin sicher nicht der Erste, dem auffällt, dass ab einem gewissen Kenntnisstand viele Seminare nichts mehr bringen. Das merken die meisten Führungskräfte und Mitarbeiter, die regelmäßig von ihrer Firma zu Fortbildungen verdonnert werden. Warum gibt es dann noch einen Kundenkreis?

Ich denke: Weil der Bedarf nach wie vor da ist. Weil diese Seminare ein Problem zu lösen versprechen, das den Unternehmen richtig wehtut: Ziele, die erreichbar schienen, werden dann doch nicht erreicht. Nicht nur ab und zu aufgrund eines Zusammentreffens mehrerer unglücklicher Umstände, sondern immer und immer wieder.

Irgendetwas hält Mitarbeiter und Führungskräfte systematisch davon ab, ihre Ziele zu erreichen. Statt sich um ihre eigentlichen Aufgaben, ihre eigentlichen Ziele zu kümmern, müssen sie ihre Zeit mit weniger Wichtigem verbringen. Ich vermute, dass Ihnen im Grunde schon klar ist, was dieses weniger Wichtige ist. Sonst hätten Sie dieses Buch nicht gekauft. Sie sehen, dass sich zwischen Sie und die Erreichung Ihrer Zielsetzungen so etwas aufgebaut hat wie eine undurchdringliche Mauer. Was Sie brauchen, ist ein Schlüssel, mit dem Sie die unsichtbare Türe in der Mauer finden und öffnen können.

Meiner Überzeugung nach brauchen Sie sogar mehrere Schlüssel. Denn die Mauer ist durch ein verflixtes Mehrfachschloss gesichert, das nicht auf einmal zu knacken ist. Der erste Schlüssel, den Sie brauchen, ist: das Hindernis klar identifizieren und benennen.

## 1. SCHLÜSSEL

Eliminieren Sie, was zwischen Ihnen und der Erreichung Ihrer Arbeitsziele steht. Ich nenne das: Bürokräm.

**Bürokräm, der:** Alle Arbeiten im Büro, die kein direktes Ergebnis produzieren, sondern nur die eigentliche Arbeit verwalten. Je nach Berufsfeld und Hierarchieebene kann der Bürokräm bis zu 99,9 Prozent der Arbeitszeit ausfüllen. Sinnvoll ist ein Anteil von maximal 0,1 Prozent.

Was bedeutet das genau, Bürokräm? Sicher ist nicht alles, was Sie im Büro tun, Bürokräm. Denn hier arbeiten Sie ja auch inhaltlich an Ihren Zielen, erstellen Konzepte, führen wichtige Telefongespräche mit Kunden, tun die Dinge, wegen denen Sie sich mal für Ihren Beruf entschieden haben. Die Aufgaben, die Ihnen Freude machen.

Ist Bürokräm also alles, was keine Freude macht? Als erste Annäherung an die Definition finde ich das schon mal nicht schlecht. Alles, was keine Freude macht, das umfasst: die lästige Verwaltungsarbeit, die notwendig scheint, aber langweilig und anspruchslos ist. Adressen von Visitenkarten abtippen. Die Junkmails aus Ihrem Posteingang löschen. Belege abheften. Zip-Dateien entpacken. Termine abstimmen.

Vielleicht sind Sie ja einer der Glücklichen, die eine Sekretärin haben, die so etwas für Sie erledigt. In diesem Fall nimmt bei Ihnen der lästige Verwaltungskram andere Formen an: Anträge abzeichnen, Entwürfe Ihrer Mitarbeiter gegenlesen, zahllose Arbeitsessen, bei denen unterm Strich nicht mehr herauskommt als ein paar Kilo mehr auf der Waage.

Was haben diese Dinge gemeinsam? Sie fressen Zeit, ohne Sie wirklich Ihren Zielen näher zu bringen. Die eigentliche Definition von Bürokratismus ist also: Tätigkeiten, die nichts zur Erreichung Ihrer Ziele beitragen.

Dazu gehört auch manchmal das, was Spaß macht: Foren nach Beiträgen durchforsten, die für Ihre Arbeit relevant sind, und sich dabei in den Weiten des Internet verlieren. Facebook-Kommentare posten. Schauen, wer Ihr Xing-Profil besucht hat. Chatten, unter dem Vorwand der Netzwerk-Pflege. Das sich ausdehnende Kaffeepausen-Gespräch. Die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben sind eben manchmal fließend.

Der technologische Fortschritt scheint einige dieser Bürokratismus-Probleme zu lösen: automatische Filter im Mailprogramm, Autokorrektur im Textverarbeitungsprogramm, automatischer Abgleich zwischen Ihren verschiedenen Kalendern.

Tatsächlich erspart Ihnen all das aber keine Arbeit, sondern erhöht nur die Erwartungen. Vor allem Ihre eigenen an sich selbst. Statt die freigewordene Zeit für Ihre eigentlichen Aufgaben zu nutzen, packen Sie sich noch mehr drauf. All die Spielereien, die eine Powerpoint-Präsentation bietet, wollen auch genutzt werden. Wenn Sie mit Smartphone oder Tablet von überall her auf Ihre Daten in der Cloud zugreifen können, gibt es auf der Zugfahrt zur Messe keine halbe Stunde mehr, die Sie für ein gutes Management-Buch oder für Ihre strategische Planung nutzen können, ohne zwischendurch Ihre Mails abzurufen. Der Bürokratismus vervielfältigt sich, statt abzunehmen.

Die Hoffnung, dass der Bürokratismus einzudämmen ist, wird also immer wieder enttäuscht. Von Ihrer alltäglichen Arbeit. Von Ihrer technischen Unterstützung. Und von den Selbstorganisations-Seminaren erst recht.

Dumm nur, dass die meisten Menschen darauf nicht mit Wut reagieren und schon gar nicht mit dem Entschluss, alles anders zu machen. Sondern sie suchen sich einen anderen Weg, um mit der Enttäuschung klarzukommen.

## Die schwere Bürde des Schutzpanzers

Wenn die Summe negativer Erfahrungen zunimmt, reagieren die meisten Menschen mit Sarkasmus: spöttische, bitterböse Sprüche und eine demonstrative „Das geht mir doch alles am Allerwertesten vorbei“-Mentalität. Wer sich nichts erhofft, kann wenigstens nicht enttäuscht werden.

Sarkasmus ist ein Schutzpanzer um die Seele. Und er ist eine Langzeiterkrankung. Wer sich einmal in Sarkasmus geflüchtet hat, kommt da nicht so leicht wieder heraus. Das heißt aber auch, dass er allen Ideen, allen Workshops, allen Verbesserungsinitiativen gegenüber eine Abwehrhaltung einnimmt. Ein in einem großen Konzern beschäftigter Abteilungsleiter sagte einmal zu mir: „Wissen Sie, Herr Haupt, eigentlich ist mir egal, wer unter mir Vorstand ist.“ Den hatte wirklich ein schwerer Sarkasmus erwischt!

Das Problem dabei ist: Sarkasmus blockt jede Begeisterung ab. Und mindert damit das Engagement. Nur wenn Sie für Ihre Aufgabe brennen, können Sie sich hundertprozentig engagieren. Und nur wenn Sie sich engagieren, wenn Ihnen Ihre Aufgabe sinnvoll erscheint, können Sie auch Freude an ihr haben. Sarkasmus mindert die Lebensqualität. Insofern ist er selbstbestätigend.

Nicht nur in Einzelpersonen, auch in ganzen sozialen Systemen kann sich der Sarkasmus-Virus festsetzen und ist dann hochgradig ansteckend für alle, die neu in das System kommen. Da kommt dann ein Jobneuling voller Feuer dazu: „Spannendes Aufgabengebiet! Okay, ich sehe, dass die Leute hier in der Abteilung alle abgestumpft sind, frustriert und unmotiviert. Die kriegen alle den Hintern nicht hoch. Aber jetzt bin ich da! Ich werde schon frischen Wind in die Abteilung pusten und meinen Kollegen zeigen, dass wir doch was bewegen können!“ Es dauert kaum ein Jahr, bis der Neuling seinen ganzen Schwung verloren hat. Nachdem er einige Zeit lang vergeblich versucht hat, den schweren Sarkasmus-Panzer seiner Kollegen zu knacken, gibt er es auf und legt sich einen eigenen zu. Bald weiß er nicht mehr so genau, wofür er im Unternehmen überhaupt zuständig ist. Was er alles erreichen wollte, als er dort angefangen hat. Dafür weiß er aber sehr genau, wofür er nicht zuständig ist. Was nicht zu seinem Aufgabengebiet gehört. Was sich alles gar nicht lohnt anzupacken. Und vor allem: Warum das genau so das Beste für alle Be-

teiligten ist. Kurz: Er kennt all die Gründe, die dafür sprechen, gar nichts zu tun.

Der Zynismus rangiert sogar auf höchster Hierarchieebene. Ich habe das mal bei einem großen Konzern erlebt. Die haben auf ein neues Datenbanksystem umgestellt und mussten die Kundendaten der Bestandskunden migrieren, also aufs neue System übertragen. Der Chef ging zur Softwareabteilung und fragte den Software-Leiter, was das kostet: „Eine Million Euro.“ Dann ging der Chef zur Marketingabteilung: „Was kostet eine Kampagne, mit der wir unsere Kunden davon überzeugen, dass es das Beste ist, wenn sie ihre Daten selbst händisch in die neue Datenbank einpflegen?“ – „50 000 Euro“. Also wurde diese Aufgabe an die Kunden delegiert. Das Zynische daran war, dass ihnen das als Service verkauft wurde. Und dass allen Mitarbeitern, die sich vielleicht zum Ziel gesetzt hatten, das Beste für den Kunden zu erreichen, demonstriert wurde: lohnt sich nicht. Machen wir nicht.

Wer in so einem System arbeitet, wer diese Haltung jeden Tag einatmet, der gibt die Hoffnung auf, dass sich jemals etwas ändern könnte. Also rödelt er sich weiter an den unwichtigen Aufgaben ab, ist im Dauerstress, ohne den Sinn dahinter zu sehen, häuft Überstunden und Wochenendarbeit aufeinander, kommt spätabends frustriert heim und fragt sich: „Was habe ich heute eigentlich erreicht?“ Und weil er im Beruf gewöhnt ist, sich an Unwichtigem abzarbeiten, geht es im Privatleben genauso weiter. Er kümmert sich zu wenig um sich selbst, steht unter Dauerspannung, gönnt sich keine Pausen, achtet nicht darauf, was ihm guttut.

Das schlägt auf die Gesundheit. Nach einer Weile ist das Gesundheitskonto tief im Dispo. Und die Zinsen werden unerbittlich eingefordert. Von Rückenschmerzen über Verdauungsbeschwerden und Magengeschwüren bis hin zum Burnout oder Herzinfarkt kann alles mit dabei sein.

So kommt ein Ärger, ein Frustrationsmoment zum anderen. Bis Sie irgendwann die Schnauze gestrichen voll haben. Bis Sie irgendwann beschließen: Jetzt reicht es mir. Ich will das alles nicht mehr. Ich will mich nicht mehr abhetzen und meine Arbeit trotzdem nicht schaffen. Ich will nicht mehr im Bürokratie-Stau stehen. Ich will nicht mehr jeden Abend frustriert sein. Jetzt ändere ich etwas – grundlegend.

## Das tägliche Chaos

*Bühnenbild:* Großraumbüro mit fünf Schreibtischen, auf jedem davon Computer und Telefon. Drei Türen gehen vom Büroraum ab, an einer davon hängt ein Schild: „Ruhearbeitsraum. Bitte Schweigen wahren.“

*Auf der Bühne:* Drei Männer, zwei Frauen, ein Hund.

*Szene:* Sämtliche Personen reden aufgeregt ins Telefon, springen immer wieder auf, wühlen in einem Aktenschrank nach dem richtigen Ordner, setzen sich wieder hin, tippen hektisch, rufen einander quer über die Schreibtische unverständliche Halbsätze zu. Der Hund rast im Büro hin und her, als hätte ihn eine Wespe gestochen. Die Blätter der Büropflanze wehen im Luftzug der Leute, die an ihr vorbeirennen. Die Telefone scheinen Schluckauf zu haben. Die Protagonisten wechseln sich damit ab, die Türe zum Ruhe-Arbeitsraum aufzureißen und hineinzurufen: „Nur eine ganz kurze Frage!“

*Auftritt Frau Meier von links:* „Ohgottohgottohgott! Die Hawelco hat gerade angerufen. Die sagen, ihr Auftrag ist seit einer Woche überfällig und wenn sie nicht bald ein Ergebnis sehen, wechseln sie den Anbieter.“

Panik. Die Personen reden durcheinander: „Was? Von dem Auftrag wusste ich gar nichts, warum haben Sie den denn nicht weitergegeben?“ – „Wissen Sie, wie hoch die Stapel auf meinem Schreibtisch sind?“ – „Das ist ein A-Kunde, haben Sie keine Ahnung von Prioritäten?“

*Herr Müller:* „Alle mal ruhig! Ich will gar nicht wissen, wer Schuld ist. Sie lassen jetzt alle anderen Aufträge liegen und bearbeiten nur noch den der Hawelco.“

Die Hektik im Büro verdoppelt sich. Etwa fünf Minuten lang angestrengtes Arbeiten.

Ein Telefon klingelt. Frau Rosbaum nimmt ab.

*Frau Rosbaum:* „Ja? Was? Tut mir echt leid, da muss etwas schiefgegangen sein. – Nein, das ist doch nicht nötig, wir kümmern uns sofort darum!“ Sie legt auf. An die Kollegen gewandt, aufgeregt: „Das war die Firma Sappatec. Deren Auftrag ist schon seit drei Wochen überfällig. Sie drohen mit Klage.“

*Herr Müller:* „Alle Mann stopp! Lassen Sie Hawelco liegen und kümmern Sie sich sofort um Sappatec!“

