

Die Zeitschrift
für mittelständische
Unternehmer und
Führungskräfte

HelfRecht
methodik 3/2014



Prozessoptimierung:
Berücksichtigen Sie
auch die Schnittstellen
zu externen Partnern

Risikomanagement:
Treffen Sie Vorsorge,
damit Ihre Firma nicht
ins Schleudern kommt

Zukunftssicherung:
Profilieren Sie sich bei
potenziellen Azubis
als cooler Arbeitgeber



Manche Mitarbeiter laden ihre Probleme gerne im Büro des Vorgesetzten ab. So haben sie ein Problem weniger – der Chef dafür eins mehr. Wenn er sich aber zu oft mit Problemen seiner Mitarbeiter beschäftigt, führt dies zwangsläufig zu einer sinkenden Effektivität im eigenen Job.

Strategien gegen den Affenzirkus



von Claudia Hupprich

Kennen Sie Situationen wie die folgenden?

- Sie kommen abends nach Hause, sind total müde und fragen sich (mal wieder), was Sie eigentlich so den ganzen Tag gemacht haben.
- Sie nehmen sich morgens vor, die wirklich (!) wichtigen, auf Ihrer persönlichen Aufgabenliste stehenden Punkte zu erledigen – doch die Liste ist am Abend nicht kürzer, sondern länger geworden.
- Sie delegieren Aufgaben, doch am Ende müssen Sie die dann doch selbst erledigen.
- Sie können im Büro keine Stunde konzentriert an einem Thema arbeiten, ohne gestört zu werden.

Wenn Sie sich in einer oder gleich mehreren der oben beschriebenen Situationen wiedererkennen, dann könnte das an einem nicht gebändigten „Affenzirkus“ liegen. Nur wenn Sie diesen bändigen, können Sie bewusst freier mit Ihrer eigenen Zeit zur Bewältigung der für Sie wichtigen Aufgaben starten.

Was ist gemeint? Der Terminus „Affe“ wird hier als Synonym verwendet für ein Problem, das ein Mitarbeiter mitbringt. Die Idee dieser Metapher wurde bereits 1974 in einem Artikel von William Onken Junior und Donald L. Wass im Harvard Business Review beschrieben. Trotzdem halten sich „Problem-Affen“ im Arbeitsalltag heutzutage immer noch hartnäckig. Die Metapher lässt sich am besten anhand einer konkreten Alltagssituation verdeutlichen:

Sie sitzen in Ihrem Büro am Schreibtisch, um eine dringende Aufgabe zu erledigen, als plötzlich einer Ihrer Mitarbeiter zur Tür hereinkommt: „Entschuldigen Sie bitte, haben Sie mal kurz eine Minute Zeit? Wir haben da nämlich ein dringendes Problem.“ Sie bitten den Mitarbeiter, Platz zu nehmen, er setzt sich an Ihren Schreibtisch, das Problem mit dabei, im Sinne unserer Geschichte hier als gedachter Affe auf der Schulter.

Es gibt jetzt zwei Möglichkeiten, wie Sie reagieren können:

Entweder machen Sie das, was viele in Ihrer Situation tun würden: Sie lassen sich die Spezies sowie die Pflegeanweisung für den Affen erklären – und während Sie den Affen noch begutachten, ist Ihr Mitarbeiter schon zur Tür hinaus. Das Ergebnis der kurzen Besprechung ist, dass Sie jetzt verantwortlich für Aufzucht und Pflege des Tieres sind. Das sitzt mittlerweile auf Ihrem Schreibtisch neben – naja, Sie wissen schon – den anderen Problem-Affen, die da auch auf ähnliche Art und Weise gelandet sind und nun Ihre Aufmerksamkeit einfordern. Wenn Sie genügend Äffchen auf dem Tisch sitzen haben, geht irgendwann nichts mehr, selbst wenn Sie noch so effizient arbeiten.

Alternativ dazu könnten Sie aber auch sicherstellen, dass Ihr Mitarbeiter das Tierchen, das er mit in Ihr Büro gebracht hat, auf dem gleichen Wege wieder mit hinausnimmt. Dafür gibt es unterschiedliche Strategien:

Affe rein – Affe raus: Geben Sie Ihren Mitarbeitern Hilfestellungen, wie diese ihre Probleme selbstständig lösen können, und lassen Sie sich bei einem Folgetermin berichten, wie es gelaufen ist oder ob weitere Unterstützungsmaßnahmen erforderlich sind. Wichtig dabei: Ihre Mitarbeiter sollten sich selbstständig um die eigenen Affen kümmern, anstatt diese auf dem Schreibtisch des Chefs zu platzieren. Je nach aktueller Unternehmens- und Teamkultur kann dies für den einen oder anderen Mitarbeiter ein Kulturschock sein.

Für Affen gerade kein Zutritt: Schaffen Sie sich Zeiten, in denen Sie konzentriert an ausgewählten Themen arbeiten können, ohne gestört zu werden. Sie brauchen dazu kein eigenes Sekretariat zu haben. Ein entsprechendes Schild an der Tür oder ein Verlegen der temporären Arbeitsstätte, zum Beispiel in einen Besprechungsraum oder in das Home-Office, wirken oftmals Wunder.

Affen-Dompteure schaffen: Sorgen Sie für eine Arbeitsatmosphäre, die es Ihren Mitarbeitern ermöglicht, selbstständig zu arbeiten, Verantwortung zu übernehmen, Dinge neu auszuprobieren und – bevor alle Stricke reißen – Sie oder andere Führungskräfte um Hilfe zu bitten. Im Falle des Falles können Sie dann gemeinsam

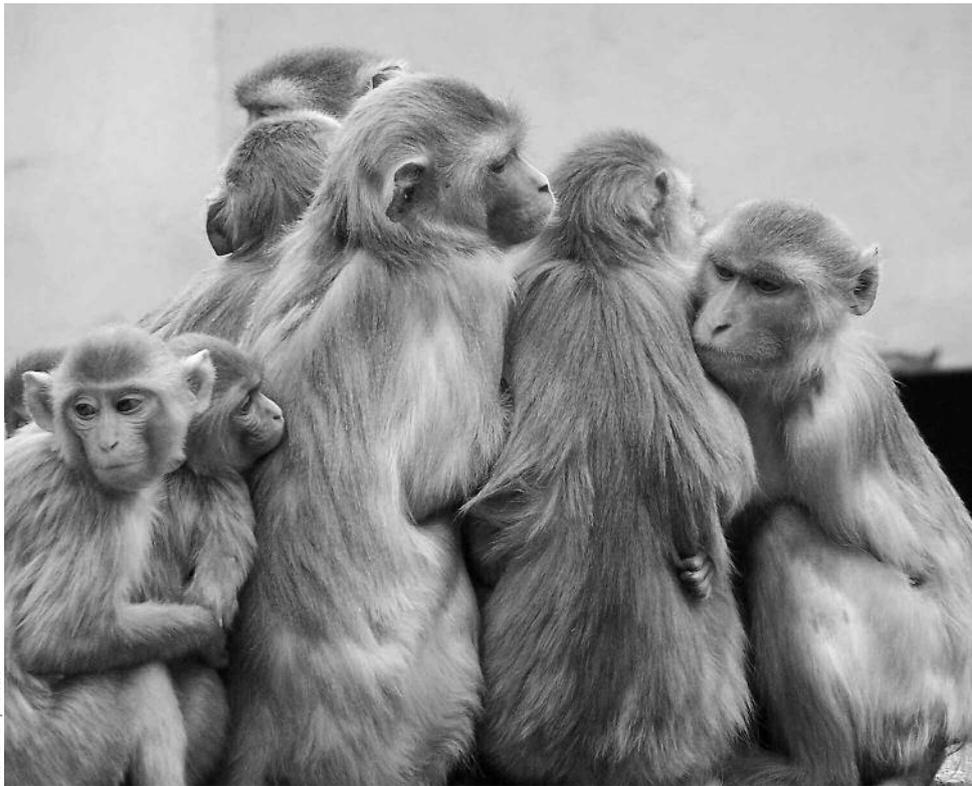


Foto: Kenna / pixelio.de

überlegen, wie eine mögliche Lösung aussehen könnte, die Problemlösung in Einzelmaßnahmen herunterbrechen und dann den Mitarbeiter (samt Äffchen) wieder losschicken.

Fazit: Überlegen Sie es sich gut, bevor Sie einen Affen in Obhut nehmen. Die Tierchen benötigen Ihre ganze Aufmerksamkeit, bedürfen intensiver Pflege und sterben Ihnen im schlimmsten Fall bei mangelhafter Fütterung unter den Fingern weg. Außerdem kann eine Affenhorde auf Ihrem Schreibtisch eine regelrechte Urwaldatmosphäre erzeugen.

Erzählen Sie Ihren Mitarbeitern ruhig die Geschichte von den Problem-Affen. Dann können Sie demnächst konzentriert einem Mitarbeiter zuhören, wenn der von seinem Problem berichtet, und ihn anschließend fragen: „Ich unterstütze Sie gerne, aber den Affen, den nehmen Sie dann bitte wieder mit, ok?“ ■

Überlastung verbinden: Chefs und Führungskräfte sollten dafür sorgen, dass auf ihrem Schreibtisch nicht zu viele Problemaffen ihrer Mitarbeiter landen.

Claudia Hupprich ist Managementberaterin, Business Coach und Geschäftsführerin von consulting@work (www.consulting-at-work.com).