

Im Laufe der Jahre habe ich mit Zehntausenden von Führungskräften, Managern und anderen Berufstätigen gesprochen, die es alle als ihre größte Herausforderung betrachteten, dass sie mit ihrer Zeit und ihren Ressourcen nicht auskamen.

Wenn schon »normale« Menschen so zu kämpfen haben, wie muss es dann für einen Außenminister sein? Die Anforderungen sind unglaublich hoch – Arbeiten bis tief in die Nacht, Reisen rund um die Welt, um Verständnis zu erreichen ... Immer wieder verhandeln und dann Entscheidungen treffen, die sich auf ganze Nationen auswirken ... Wie schafft ein Außenminister das nur?

Vor Jahren habe ich durch das Verhalten von Henry Kissinger ein sehr wichtiges Prinzip gelernt. Ich bin überzeugt, dass es sich von jedem anwenden lässt, ungeachtet seiner Position. Als Außenminister unter Nixon und Ford führte Kissinger »Completed Staff Work« ein. Dieses Prinzip ist meiner Ansicht nach der Schlüssel, um hohen Anforderungen gewachsen zu sein, in sich selbst und in anderen Effektivität zu entwickeln und dafür zu sorgen, dass die Dinge richtig gemacht werden.

Completed Staff Work verlangt einfach von jedem Einzelnen, beim Denken, bei der Gestaltung von Vorschlägen und bei seiner ganzen Arbeit sein Bestes zu geben. Wenn sein Stab ihm einen Vorschlag unterbreitete, fragte Kissinger stets: »Ist das wirklich das Beste, was Sie tun können?« Oft lautete die Antwort dann: »Eigentlich nicht. Wir könnten unseren Vorschlag noch durch eine eingehendere Analyse und mehr Details untermauern.« Wenn sie ihren Vorschlag dann überarbeitet hatten und ihn Kissinger erneut vorlegten, forderte er sie wieder heraus: »Ist das Ihr allerbestes Vorschlag? Oder gibt es noch Spielraum für Verbesserungen?«

Natürlich fanden seine Leute immer Wege und Möglichkeiten, um ihren Vorschlag weiter zu verbessern. Wenn sie Kissinger schließlich – mit größerer Verantwortlichkeit für ihr bestes Denken und ihr bestes Urteil – ihren endgültigen Vorschlag unterbreiteten, konnten sie sagen: »Wir haben alles wirklich gründlich überdacht; wir haben die Alternativen durchgespielt, einen Aktionsplan entwickelt und die Endergebnisse klar identifiziert.« Dann sagte Kissinger: »Gut – jetzt werde ich ihn lesen.«

Er verstand ganz offensichtlich, dass seine Leute ihr Potenzial voll ausschöpfen und einen größeren Beitrag leisten würden, wenn er ihnen mit Weisheit wichtige Verantwortlichkeiten übertrug und sie dazu befähigte, ihre Arbeit im Stab ganz zu leisten (daher die Bezeichnung »Completed Staff Work«).

In der Welt der Wirtschaft haben leider viele noch nicht gelernt, auf die Prinzipien des Delegierens und der Befähigung zu vertrauen. Sie laden sich alles selbst auf, weil sie glauben, dass nur sie es richtig machen können. Irgendwann sind sie dann ausgebrannt, und bis dahin fährt die Organisation lediglich einen Bruchteil des Denkens und der Ergebnisse ein, die möglich wären.

Wie sieht denn Ihre eigene berufliche Situation aus? Können Sie die zahllosen Anforderungen erfüllen und den immensen Druck aushalten, dafür zu sorgen, dass alles richtig gemacht wird? Denken Sie darüber nach, wie Sie anfangen können, an andere zu delegieren und sie durch das Prinzip des Completed Staff Work zu befähigen. Durch die folgenden Konzepte können Sie mehr Effektivität und Effizienz erreichen.

1. Wissen, was man will, und es sagen

Stellen Sie zwischen sich und jenen, die Sie führen oder deren Supervisor Sie sind, ein definitives Einvernehmen über die gewünschten Ergebnisse her, schließen Sie einen psychologischen Vertrag, der klare Erwartungen etabliert. Helfen Sie den Beschäftigten, zu verstehen, dass Sie von ihnen ihr bestes Denken erwarten, wenn sie Probleme lösen, Entscheidungen treffen oder Vorschläge formulieren. Legen Sie fest, welche Kriterien bei den Vorschlägen zu berücksichtigen sind.

2. Fragen stellen

Fragen Sie Ihre Leute als ihr Manager oder Kollege: »Wie sieht Ihr Vorschlag aus? Wie würden Sie dieses Problem lösen oder diese Politik umsetzen?« Machen Sie es sich zur Gewohnheit, anderen Ideen zu entlocken und Engagement in ihnen zu wecken; das sind psychologische Investitionen für das Gelingen Ihres Projekts. Sie müssen dann aber darauf achten, den anderen für ihre Beiträge Anerkennung zu zollen. Sonst wird nämlich der Eindruck entstehen, dass Sie sie und ihre Ideen ausnutzen und nur auf Ihren eigenen Ruhm und Vorteil bedacht sind.

3. Die Annahmen klären

Denken Sie daran, die Annahmen aller Beteiligten hinsichtlich der Voraussetzungen für die Arbeit, der verlangten Aufmachung, der Kriterien, der Termine usw. zu klären, wenn Sie als Vorgesetzter oder Kollege mit anderen zusammenarbeiten oder selbst von anderen geführt werden. Unterschiedliche Annahmen führen leicht dazu, dass die Leute verschiedene Wege einschlagen, und das endet oft in Frustration und fehlendem Engagement.

4. Den Leuten die Tools geben, die sie brauchen

Stellen Sie Ihren Leuten die Zeit, den Zugang zu Informationen und die Ressourcen zur Verfügung, die nötig sind. Nichts ist für die Beschäftigten frustrierender, als wenn von ihnen Completed Staff Work erwartet wird, ohne dass sie die erforderlichen Informationen und Ressourcen hätten. Sie müssen immer ansprechbar sein, wenn jemand Informationen oder Feedback braucht.

5. Den Erfolg gebührend würdigen

Setzen Sie einen Termin für die Präsentation und die Besprechung des Completed Staff Work an. Geben Sie den Leuten die Chance, ihre Arbeit effektiv zu präsentieren. Stellen Sie respektvoll Fragen, die positives Feedback beinhalten, bevor Sie Verbesserungen vorschlagen und die nächsten Schritte festlegen.

Completed Staff Work ist kein Wundermittel. Es ist aber ein effektives Prinzip, durch das man seine Leute darin trainieren kann, selbstständig zu denken und bei der Arbeit wirklich ihr Bestes zu geben. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die meisten es begrüßen, wenn sie die Chance bekommen, sich gründlich mit den Dingen zu befassen und zu zeigen, wozu sie fähig sind.

Wird Completed Staff Work gut ausgeführt, sparen auf lange Sicht alle Beteiligten Zeit; außerdem bringt es Ergebnisse von höherer Qualität, weil die Talente und das Potenzial der Leute erschlossen werden.