

CHEFARBEIT: SELBSTORGANISATION

Wer andere führen will, muss bei sich selbst beginnen!

Ein Fragenkatalog für Manager

1. Wo beschaffe ich mir meine Informationen?
Wie beschaffe ich sie?
Kann ich meine Kontakte besser ausnutzen, um noch mehr Informationen zu erhalten?
Können andere mir einen Teil meiner Informationssuche abnehmen?
In welchen Bereichen sind meine Kenntnisse am schwächsten, und wie kann ich andere dazu bringen, mich mit den benötigten Informationen zu versorgen?
Sind meine geistigen Modelle von den Dingen, die ich innerhalb und außerhalb meiner Organisation verstehen muss, der Wirklichkeit adäquat?
2. Welche Informationen verbreite ich innerhalb meiner Organisation?
Wie wichtig ist es, dass meine Untergebenen von mir informiert werden?
Behalte ich zu viele Informationen für mich, weil ihre Weitergabe beschwerlich oder zeitraubend ist?
Wie kann ich andere mit mehr Informationen versorgen, damit sie bessere Entscheidungen fällen können?
3. Stehen Sammeln von Informationen und Handeln bei mir in einem ausgewogenen Verhältnis?
Neige ich zum Handeln, bevor Informationen vorliegen?
Oder warte ich erst alle Informationen ab, so dass Chancen verpasst werden und ich dadurch zu einem Engpass meiner eigenen Organisation werde?
4. Welches Tempo der Veränderung kann ich meiner Organisation abverlangen?
Ist dieses Tempo so ausbalanciert, dass unser Betrieb weder zu statisch noch übermäßig auseinandergerissen ist?
Haben wir die Auswirkungen einer Veränderung auf die Zukunft unserer Organisation ausreichend analysiert?
5. Bin ich ausreichend informiert, um Vorschläge, die mir von meinen Untergebenen vorgelegt werden, beurteilen zu können?
Ist es möglich, die endgültige Bewilligung eines größeren Teils dieser Vorschläge anderen Untergebenen zu überlassen?
Gibt es bei uns Koordinationsprobleme, weil Untergebene zu viele Entscheidungen selbständig treffen?
6. Wie sehe ich die zukünftige Richtung der Organisation?
Handelt es sich bei meinen Vorstellungen primär um vage Pläne, die nur in meinem Gehirn existieren?
Sollte ich diese Pläne explizit formulieren, damit sich andere in meiner Organisation bei ihren

Entscheidungen daran orientieren können?

Oder brauche ich Flexibilität, um diese Pläne nach meinem Gutdünken ändern zu können?

7. Wie reagieren Untergebene auf meinen Führungsstil?

Ist mir in ausreichendem Maße bewusst, wie stark ich andere durch meine Aktionen beeinflusse?

Verstehe ich deren Reaktionen auf meine Aktionen?

Gelingt es mir, zwischen Ermutigung und Druck ein angemessenes Gleichgewicht herzustellen?

Ersticke ich die Initiativen anderer?

8. Welche externen Beziehungen unterhalte ich?

Wie unterhalte ich sie?

Verwende ich einen zu großen Teil meiner Zeit darauf, solche Beziehungen zu unterhalten?

Gibt es eine bestimmte Art von Menschen, die ich besser kennenlernen sollte?

9. Erfolgt meine Zeiteinteilung nach einem System, oder reagiere ich immer nur auf die Erfordernisse und Zwänge des Augenblicks?

Gelingt mir eine akzeptable Mischung meiner Aktivitäten, oder konzentriere ich mich immer nur auf eine bestimmte Aufgabe oder eine Problemkategorie, weil dort meine Interessen liegen?

Leiste ich bei besonderen Aufgaben zu bestimmten Tageszeiten oder an bestimmten Wochentagen mehr?

Spiegelt sich dieses Leistungsverhalten in meiner Arbeitsplanung wider?

10. Bürde ich mir zuviel Arbeit auf?

Wie wirkt sich meine Arbeitsbelastung auf meine Effizienz aus?

Sollte ich mich zu gelegentlichen Pausen zwingen oder zu einer Tempominderung?

11. Sind meine Handlungen zu oberflächlich?

Kann ich meine Stimmungen wirklich so schnell und so oft wechseln, wie es meine Arbeit verlangt?

Sollte ich den Versuch unternehmen, die Fragmentierung und Unterbrechungen meiner Arbeit zu reduzieren?

12. Orientiere ich mich zu sehr an gegenwärtigen, greifbaren Aktivitäten?

Bin ich ein Sklave des Aktionismus und der Aufregungen meiner Arbeit, so dass ich mich auf wichtige Fragen nicht mehr konzentrieren kann?

Widme ich Schlüsselproblemen die Aufmerksamkeit, die ihnen gebührt?

Sollte ich mehr Zeit mit Lesen verbringen und tiefer in bestimmte Probleme eindringen?

Könnte ich reflektiver sein?

Sollte ich es sein?

13. Setze ich die unterschiedlichen Medien auf angemessene Art und Weise ein?

Ist mir bekannt, wie schriftliche Kommunikation maximal genutzt werden kann?

Verlasse ich mich im Übermaß auf die Kommunikation unter vier Augen, so dass meine Untergebenen, von einigen wenigen abgesehen, informativ benachteiligt sind?

Plane ich regelmäßig und in ausreichender Zahl Besprechungen ein?

Verbringe ich genügend Zeit mit Rundgängen durch meine Organisation, um mich durch Besichtigung vor Ort aus erster Hand zu informieren?

Habe ich mich vom Herz der Aktivitäten meiner Organisation zu sehr entfernt, so dass ich die Dinge nur noch in abstrakter Form sehe?

14. Wie mische ich meine persönlichen Rechte und Pflichten?

Nehmen die Pflichten meine ganze Zeit in Anspruch?

Wie kann ich mich in ausreichendem Maße von meinen Pflichten befreien, um sicherzustellen, dass ich meine Organisation dorthin bringe, wo ich sie hinhaben möchte?

Wie kann ich meine Verpflichtungen in spürbare Vorteile für mich ummünzen?

(nach: H. Mintzberg)