
Übersicht

In diesem Kapitel

- finden Sie eine Anleitung, wie Sie einen klaren Blick für Ihre wirklich wichtigen Aufgaben entwickeln,
- bekommen Sie Tools, wie Sie die Ausgangssituation in Ihrem Team zielgerichtet analysieren,
- lernen Sie, mit welchen Schritten Sie eine eigene, schlüssige Strategie für die anstehenden Herausforderungen in Ihrem Bereich entwickeln,
- zeigen wir Ihnen, was Sie beachten müssen, um sich auf die wichtigen und dringenden Aufgaben konzentrieren zu können.

2.1 Worin besteht die Herausforderung in den „ersten einhundert Tagen“?

Wenn Sie aus dem Kreis der Kollegen zum neuen Leiter ernannt wurden, fallen Ihnen ad hoc sicherlich einige Dinge ein, die einmal verändert oder angegangen werden müssen. Gerade weil Sie vorher tagtäglich aus der Sicht des Mitarbeiters erlebt haben, welche Probleme die Arbeit behindert oder erschwert haben oder an welchen Stellen typischerweise Fehler auftauchen, haben Sie wahrscheinlich konkrete Vorstellungen davon, was zu verändern ist. Vielleicht waren Sie aber auch als Mitarbeiter immer sehr zufrieden mit Ihrem direkten Vorgesetzten, dem Team und den Prozessen und Abläufen insgesamt. Dann lautet Ihre Maxime vielleicht eher, „alles beim Alten zu belassen“ und möglichst wenig zu verändern, damit Ihr Team auch in Zukunft erfolgreich arbeitet. In den meisten Fällen treffen wahrscheinlich beide Aspekte in einzelnen Teilen zu. Ihr Vorteil ist, dass Sie als Aufsteiger aus den eigenen Reihen sowohl den Bereich als auch das Unternehmen schon gut kennen. Aber Vorsicht: Sie kennen dieses Team und die Abteilung bisher vor allem aus Mitarbeitersicht!

Werden Sie sich zunächst einmal bewusst darüber, dass Sie nun in einer anderen Position sind und als Manager einen eigenen Bereich verantworten. Das bedeutet nicht nur, die operativen Stärken und Herausforderungen wahrzunehmen, sondern auch mittel- und langfristige Entwicklungen vorherzusehen und eine entsprechende Strategie zu entwerfen. Also empfiehlt es sich, zunächst die aktuelle Situation sowie die Ziele und Herausforderungen zu analysieren.

Bevor Sie Ihr neues Team zu führen beginnen, sollten Sie sich zunächst einmal die Frage stellen: „wohin?“

Es geht in erster Linie darum, das Richtige zu tun und die richtigen Themen anzugehen, und erst in zweiter Linie darum, die Dinge auf eine richtige Art und Weise zu tun (wie es im Englischen zutreffend heißt: „First do the right things and second do things the right way.“).

Die für diese Planung benötigte Zeit sollten Sie sich unbedingt nehmen. Bedenken Sie, dass Sie vielleicht gerade einmal „100 Tage“ haben, bis die ersten Ergebnisse und Veränderungen von Ihnen erwartet werden. Gerade deshalb sollten Sie zu Beginn keine Zeit verlieren, die richtigen Themen zu identifizieren und zeitnah anzugehen. Getreu dem Motto „Man bekommt keine zweite Chance für einen ersten Eindruck“ ist es wichtig, von Anfang an die richtigen Themen zu adressieren. Vor allen Dingen zu Beginn haben Sie auch noch Möglichkeiten und Chancen, die später vielleicht nicht mehr bestehen. So bekommt man bei der Übernahme einer neuen Aufgabe in der Regel einen gewissen Kredit von Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten, darf noch den ein oder anderen Fehler machen oder die ein oder andere „naive“ Frage stellen; Dinge, denen am Anfang noch mit Verständnis begegnet wird, die man später vielleicht als negativ angerechnet bekommen würde.

Ab heute wird alles anders

Herr Max, seit zwei Jahren Sachbearbeiter im Team, ist vor neun Wochen zum neuen Teamleiter ernannt worden. Seinerzeit motivierten ihn vor allem die Abwechslung und die Möglichkeit, mehr mitgestalten zu können, seine alte Position aufzugeben. Es zeigten sich sowohl sein alter Teamleiter als auch der Abteilungsleiter offen für Ideen und Veränderungsvorschläge: „Als ich der neue Teamleiter wurde, war ich bereits seit zwei Jahren in dieser Abteilung. Im Laufe der Zeit sind mir eine Menge Dinge aufgefallen, die unbedingt verändert werden mussten. Ich habe über diese Themen oft mit meinem Teamleiter und unserem Abteilungsleiter gesprochen, und beide zeigten sich recht offen für meine Ideen. Allerdings muss ich auch sagen, dass viele Dinge nachher dann doch nicht umgesetzt wurden und manches einfach ‚im Sande verlaufen‘ ist. Als Teamleiter habe ich dann die große Chance gesehen, die Dinge endlich in meine Hände zu nehmen und hier einiges zu verändern. Vor allen Dingen war mir aufgefallen, dass es in einigen Bereichen unbefriedigende Arbeitsprozesse gibt, die zu Doppelarbeit führen, und dass mindestens zwei der fünf Mitarbeiter in einem Team eine spezielle Software brauchen, um ihre Arbeit noch effizienter erledigen zu können. Außerdem war schon seit gut einem Jahr eine Stelle unbesetzt, und die Zusammen-

arbeit mit unserer wichtigen Schnittstelle, der Abteilung XY, lief eigentlich von Anfang an ziemlich schlecht. Alles Dinge, die unsere Arbeit behindert haben, sodass wir teilweise deutliche Rückstände in der Fallbearbeitung hatten. Neben der Tatsache, dass eine Stelle unbesetzt war, lag es aus meiner Sicht vor allem auch daran, dass ein Kollege, Herr Nitsch, überhaupt nicht mitzog und nur Dienst nach Vorschrift machte. Eine Sache, die mich häufig geärgert hat.

Kurz nachdem ich Teamleiter wurde, habe ich zu all diesen Themen, soweit es ging, einzelne Projekte definiert und jeweils einen verantwortlichen Mitarbeiter bestimmt. Es ging wirklich ein Ruck durch die Abteilung, abgesehen davon, dass Herr Nitsch auch hier wieder nicht aktiv werden wollte. Daraufhin habe ich mit ihm direkt einmal ein sehr ernstes Gespräch geführt und ihm klar aufgezeigt, dass er als Leistungsverweigerer in meinem Bereich keine Zukunft hat. Um die Zusammenarbeit mit der Abteilung XY zu verbessern, habe ich mehrere Workshops zwischen unseren Mitarbeitern veranlasst, aus denen eine Reihe umzusetzender Maßnahmen resultierte. In Bezug auf die lange unbesetzte Stelle habe ich sofort mit Personal gesprochen und in den ersten sechs Wochen schon einige Bewerbungsunterlagen bekommen. Es haben erste Gespräche mit Bewerbern stattgefunden, zu denen ich jeweils einen meiner Mitarbeiter hinzugezogen habe. Es ist mir wichtig, meine Mitarbeiter einzubinden. Erstaunt war ich dann, als mich diese Woche mein Abteilungsleiter zu einem Gespräch rief und mich mit der Frage konfrontierte, was eigentlich bei mir los sei. Er habe sich die Auswertung der Rückstände in den letzten Wochen angeschaut und feststellen müssen, dass sich die Lage seit meiner Übernahme des Teams klar verschlechtert hatte. Außerdem wies er mich darauf hin, dass Herr Nitsch zwischenzeitlich mit ihm und dem Betriebsrat einen gemeinsamen Gesprächstermin vereinbart hat und dass dieser behauptet hätte, ich habe ihn als ‚Leistungsverweigerer‘ bezeichnet. Überdies habe er von einigen Mitarbeitern das Feedback erhalten, dass alle nur noch in irgendwelchen Projekten seien und die eigene Arbeit liegen bleibe, was sich auch an den Rückständen deutlich zeige. Insgesamt brachte er zum Ausdruck, dass er ziemlich enttäuscht von mir sei, zumal er sich doch gerade von mir erwartet hätte, die großen Rückstände in der Fallbearbeitung in den Griff zu bekommen. Ich war ziemlich geschockt von diesem kritischen Feedback, schließlich hatte ich ja eine Vielzahl von Problemthemen angegangen und war auf einem guten Weg. Wie sollte denn die Rückstandsbearbeitung mittelfristig bewältigt werden, wenn nicht durch die von mir eingeleiteten Maßnahmen und Projekte?“

Was hätte Herr Max anders machen sollen, um die anstehenden Probleme zu bewältigen? Aus Sicht des ehemaligen Mitarbeiters hat er endlich die schwierigen Themen angepackt, hat dabei aber leider einen wesentlichen Aspekt, den Bearbeitungsrückstand, übersehen. Auch hat er offensichtlich versäumt, sich mit seinem eigenen Vorgesetzten über dessen Erwartungen und seine Sicht der Situation abzustimmen, um seine Prioritäten entsprechend zu setzen. Das Feedback der Mitarbeiter an seinen Abteilungsleiter, dass alle „nur noch in irgendwelchen Projekten“ sind, verweist außerdem darauf, dass nicht allen Mitarbeitern seine Strategie ausreichend klar geworden ist. Auch mit der Situation und Person seines Mit-

arbeiters, Herrn Nitsch, hat sich Herr Max offensichtlich nicht ausreichend auseinander-gesetzt, sodass sein erstes Gespräch direkt zu einer disziplinarischen Eskalation geführt hat.

Besonders zu berücksichtigen ist dabei, dass gerade die Anfangshandlungen in einer neuen Verantwortung immer Symbolcharakter oder zumindest Symbolpotenzial haben. Das bedeutet, die Mitarbeiter, Kollegen und auch der eigene Chef suchen nach Informationen über den neuen Leiter und versuchen zu verstehen, welche Politik und Strategie dieser verfolgt. Entsprechend werden einzelne Handlungen als Symbole für eine grundsätzliche Politik, Einstellung oder Strategie verstanden. Die besonderen Umstände und Bedingungen, unter denen eine Entscheidung vielleicht gefallen ist, werden gerne unterschätzt. Stattdessen wird das Verhalten des neuen Leiters in einer Situation als Ausdruck seiner Überzeugung und seines Charakters verstanden. So hat die konfrontative Vorgehensweise bei Herrn Nitsch vielleicht auch dazu geführt, dass andere Mitarbeiter sich persönlich bedroht gefühlt haben und entsprechendes direktes und indirektes Feedback über die umfangreiche Projektarbeit an den nächsten Vorgesetzten weitergegeben haben.

Aber was hätte Herr Max besser machen sollen? Die Antwort klingt einfach, ist aber in der praktischen Umsetzung nicht immer leicht: zunächst die aktuelle Situation analysieren und dann erst eine schlüssige Strategie entwickeln!

Neben der eigenen Einschätzung und einer eigenen Konzeption für eine Strategie ist es wichtig, diese auch eng mit den eigenen Mitarbeitern und vor allen Dingen dem eigenen Vorgesetzten abzustimmen. Dazu finden Sie in Kap. 3 – Die Erwartungen klären – einige Hinweise und Ideen, wie Sie die Sichtweisen von Kollegen, Mitarbeitern und Ihrem Chef verstehen und integrieren können. Als Basis für diese Gespräche brauchen Sie zunächst ein eigenes Bild von der Ausgangssituation und erste eigene Ideen zur weiteren Vorgehensweise.

2.2 Analyse der Ressourcen und Herausforderungen

Im ersten Schritt geht es vor allem darum, eine Bestandsaufnahme des aktuellen Status quo vorzunehmen. Dabei ist es vor allem als ehemaliger Mitarbeiter im Team wichtig, dass Sie nicht nur die operativen Herausforderungen sehen, sondern auch übergeordnete und mittelfristige Notwendigkeiten und Themen. Dazu ist es von Bedeutung, dass Sie Ihre Perspektiven erweitern und ggf. sogar ein gewisses Maß an Betriebsblindheit überwinden. Denn genauso, wie einige Punkte Ihnen vielleicht besonders brennend erscheinen, vernachlässigen Sie vielleicht andere Aspekte, an die Sie sich im Laufe der Zeit gewöhnt haben.

Bearbeiten Sie dazu einmal folgende Übung:

Nehmen Sie einen Zettel zur Hand und beschreiben Sie den aktuellen Zustand Ihres Teams in 10 bis 20 Sätzen. Bei welchen Themen arbeitet Ihr Team erfolgreich, und wo besteht Verbesserungsbedarf? Wo liegen Stärken und Ressourcen? Wo sind Problembereiche und Herausforderungen?

Wenn Sie Ihre Notizen vervollständigt haben, fragen Sie sich noch einmal, ob dies wirklich eine komplette Beschreibung der derzeitigen Situation ist.

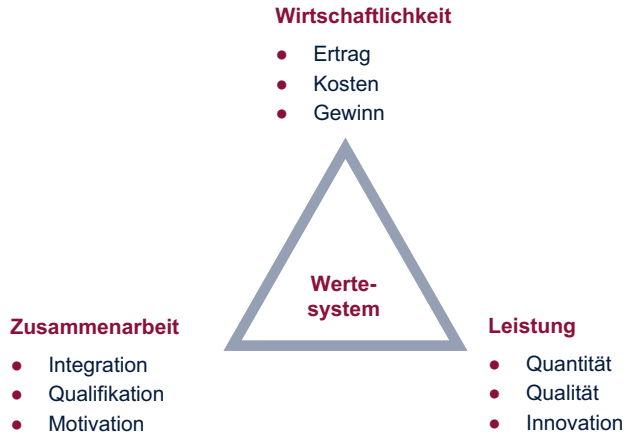


Abb. 2.1 Das Wertedreieck. (Nach Erich Dihmsmaier, aus: Beenen/Stöwe; Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung 2013)

Wichtig ist, dass Sie systematisch alle relevanten Aspekte berücksichtigen und aus einer Helikopter-Perspektive betrachten. Haben Sie die wirtschaftlichen Kennziffern, wie die Kostensituation, genauso berücksichtigt wie z. B. die Zusammenarbeit im Team oder die Qualität der Ergebnisse? Um eine umfassende Beschreibung Ihres aktuellen Status quo vorzunehmen, können Sie sich am folgenden Modell orientieren, das drei wesentliche Wertebereiche unterscheidet (Abb. 2.1):

Nehmen Sie Ihre Notizen zur Hand und fragen Sie sich bei allen Aspekten des Wertesystems, ob dazu eine prägnante Aussage in Ihrer Beschreibung enthalten ist.

- Wie ist die aktuelle Situation in Bezug auf Wirtschaftlichkeitskennziffern? Sind Sie mit Ihrem Team verantwortlich für Erträge oder Gewinne, oder misst man Ihren Erfolg in diesem Aspekt vor allem an der Einhaltung von Budgets und Kosten?

- Wie schätzen Sie die derzeitige Leistungsfähigkeit Ihres Teams ein? Wie ist Ihre Produktivität im Sinne von der Menge erbrachter Leistungen? Hierbei kann es sowohl um real produzierte Dinge als auch einzelne Fälle, Vorgänge oder Dienstleistungen gehen.

- Nach welchen Qualitätskriterien beurteilen Sie selbst das Ergebnis Ihres Teams, nach welchen Kriterien werden Sie durch z. B. Kollegen, interne Kunden oder Ihren Vorgesetzten bewertet? Wie ist zurzeit die Qualität der Arbeit in Ihrem Team?

- Wie innovativ ist Ihr Team, welche neuen Ideen in Bezug auf Produkte, Prozesse oder Optimierungen hat es in den letzten Wochen und Monaten gegeben?

- Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit in Ihrem Team? Werden neue Kollegen und Kolleginnen gut integriert, und wie steht es um die Kooperation insgesamt?

- Wie schätzen Sie das Qualifikationsniveau Ihrer Mitarbeiter ein, wie deren Motivation?

Wenn Sie nun eine differenzierte Betrachtung Ihres Teams vorgenommen haben, werden Sie sich darüber bewusst, dass dies zunächst einmal nur Ihre Sicht ist. Diese sollten Sie in vertiefenden Gesprächen noch durch die Sichtweisen und Ideen Ihrer Kollegen, Mitarbeiter und Ihres Vorgesetzten ergänzen (vgl. Kap. 3). Es lohnt sich, dass Sie für sich selbst zunächst einmal eine Analyse vornehmen, um auf unterschiedliche Erwartungen in diesen Gesprächen möglichst gut vorbereitet zu sein und bereits eigene erste Vorstellungen entwickelt zu haben.

Zum Abschluss Ihrer Bestandsaufnahme vergessen Sie nicht, Ihre Ergebnisse zu kommunizieren und vor allen Dingen mit Ihrem Vorgesetzten und Ihrem Team zu besprechen. Ein häufiger Fehler, den neue Führungskräfte aus den eigenen Reihen begehen, ist die Annahme, dass die Mitarbeiter oder der eigene Chef z. B. die bestehenden Probleme „ja ohnehin sehen und wissen müssten“, sodass darüber nicht mehr gesprochen werden muss. Dies ist ein Irrtum! Setzen Sie dies bei Ihren Mitarbeitern nicht voraus, weil nicht alle Mitarbeiter aus einer übergeordneten, strategischen Perspektive auf das eigene Team schauen. Setzen Sie Ihre Erkenntnisse auch nicht bei Ihrem eigenen Vorgesetzten als gegeben vo-

raus, weil dieser sicherlich noch andere Sorgen und Prioritäten hat als nur Ihr Team und vom Tagesgeschäft vielleicht relativ „weit weg“ ist. In unserem Beispiel mit Herrn Max hat dieser offensichtlich die Dringlichkeit des Themas „Rückstandsbearbeitung“ nicht gesehen und auf Faktoren gesetzt, die erst mittel- und langfristig die Produktivität („Quantität“ im Wertebereich Leistung) erhöhen. Auch hätte er sicher die noch zu besetzende Stelle unter Kostengesichtspunkten mit seinem Vorgesetzten besprechen sollen.

Ein Weg, diese Themen und Herausforderungen an Ihre Mitarbeiter weiterzugeben, ist, jene als Ziele zu setzen oder zu vereinbaren. Nutzen Sie, z. B. im Rahmen von Jahresgesprächen, die Gelegenheit, individuelle Ziele mit Ihren Mitarbeitern zu besprechen, um diese auf die wesentlichen Prioritäten auszurichten. Sollte das Führen mit Zielen (oder „MbO“ = Management by Objectives) als Instrument in Ihrem Unternehmen etabliert sein, so ergänzen Sie die von oben vorgegebenen Ziele um Ihre strategischen Überlegungen. Übernehmen Sie ein Team während des Jahres, sollten Sie in einem ersten Gespräch (oder über eine erfolgte Dokumentation) zeitnah in Erfahrung bringen, welche Ziele mit Ihren Mitarbeitern vereinbart wurden. Gegebenenfalls müssen Sie hier kurzfristig Änderungen vornehmen, um Ihre Ressourcen auf die erfolgsrelevanten Themen auszurichten. Eine weitergehende Anleitung zum erfolgreichen Führen mit Zielen und zum Thema Delegation erhalten Sie in Kap. 5. Eine umfassende Darstellung und vertiefte Anleitung zu einer professionellen Führung mit Zielen, z. B. auch Musterformulierungen für Ziele für verschiedene Positionen, finden Sie z. B. in „Stöwe und Beenen; 2013; Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung“.

2.2.1 Nicht schlecht über Ihren Vorgänger sprechen

Beachten Sie dabei: Wenn Sie über Probleme und Schwierigkeiten sprechen, versuchen Sie möglichst nicht, die Leistung Ihrer Kollegen aus der Vergangenheit abzuwerten oder diesen zu signalisieren, dass bisher „alles Mist gewesen sei“. Machen Sie stattdessen vielmehr deutlich, dass neue und aktuelle Herausforderungen neue Vorgehensweisen verlangen, um zukünftig erfolgreich zu sein. Widerstehen Sie auch der Versuchung, über Ihren Vorgänger schlecht zu sprechen. Auch wenn Sie vielleicht einige Versäumnisse und Probleme, die er Ihnen hinterlassen hat, persönlich ärgern, bringt das schlechte Reden über jemanden, der ohnehin nicht mehr da ist, in der Regel wenig. Außerdem laufen Sie Gefahr, sich dem Vorwurf auszusetzen, als Mitarbeiter früher ja selbst nichts gesagt oder getan zu haben. Im schlimmsten Fall spalten Sie Ihr Team in die Mitarbeiter, die den alten Chef gut fanden, und die, die ihn kritisch sehen.

Wenn Sie mit Mitarbeitern oder Ihrer Führungskraft über Ihre Erkenntnisse in Bezug auf die aktuelle Situation sprechen, dann seien Sie sich im Klaren darüber, dass es einerseits Fakten gibt und andererseits subjektive Sichtweisen. Greifen Sie auch die subjektiven Sichtweisen und Einschätzungen Ihrer Gesprächspartner auf, und versuchen Sie, diese durch Fragen nach Beispielen, Kennzahlen und konkreten Konsequenzen zu verstehen. Vor allen Dingen, wenn Sie sich im Vorfeld dieser Gespräche selbst einen differenzierten Eindruck verschafft haben, werden Sie in der Lage sein, die richtigen Fragen zu stellen.

2.2.2 Eine eigene schlüssige Strategie entwickeln

Nachdem Sie den aktuellen Status quo erfasst haben und Handlungsnotwendigkeiten identifiziert sind, stellt sich die Frage: Wo liegen die Prioritäten? Wie in unserem Beispiel von Herrn Max zu Beginn des Kapitels deutlich wurde, können in der Regel nicht alle identifizierten Themen gleichzeitig angegangen werden. Wichtig ist, dass Sie

- sich auf wesentliche Aspekte konzentrieren,
- Ihr Team nicht überfordern und
- sich auch persönlich nicht zu viel abverlangen.

Fragen Sie sich zunächst einmal auf Basis Ihrer eigenen Einschätzung sowie der Erwartungen Ihrer Mitarbeiter und Ihres Chefs, wohin die Reise mit Ihrem Team eigentlich gehen soll. Nutzen Sie dafür auch die drei Wertebereiche, um zu jedem Thema z. B. zu definieren, wo Sie am Ende des Jahres stehen wollen. Was wird bei den einzelnen Themenbereichen genau passiert sein, woran können Sie das sehen? Welche positiven Konsequenzen erwarten Sie sich davon für sich selbst, für Ihre Mitarbeiter und für Ihren Vorgesetzten?

- Wie soll sich die Wirtschaftlichkeit in Ihrem Team entwickeln?

- Welche Leistungen und Produktivität wollen Sie erreicht haben?

- Wie sollen sich die Zusammenarbeit und die Qualifikation in Ihrem Team darstellen?

Versuchen Sie insgesamt, ein möglichst konkretes „Ziel-Foto“ zu entwickeln, das Ihre Vision Ihres Teams in z. B. einem Jahr zeigt. Aus der Differenz zwischen dem Istzustand, Ihrer Vision und Ihren Zielen für die Zukunft ergeben sich die Handlungsnotwendigkei-

Das Eisenhower Prinzip

Wichtigkeit und Dringlichkeit

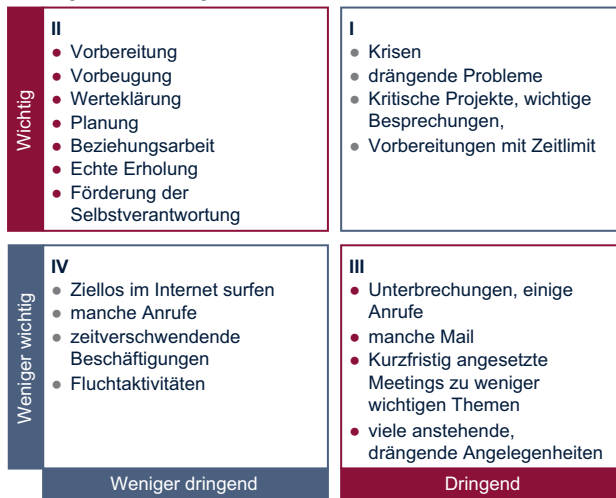


Abb. 2.2 Das Eisenhower-Schema

ten, Themen und Projekte. Notieren Sie diese zunächst in einer Liste. Ergänzen Sie diese Liste um Projekte und Aufgaben, die Ihr Team über die alltäglichen Aufgaben hinaus ohnehin schon angenommen hat. In der Regel führen eine differenzierte Analyse eines Teams und eine ehrgeizige Zieldefinition zu einer langen Liste von Aufgaben und Projekten. Auf der anderen Seite verfügen Sie aber nur über begrenzte Ressourcen. Ergo heißt eine der wesentlichen Herausforderungen für einen Manager: Setze die richtigen Prioritäten und nutze die Ressourcen effizient! Um dies umzusetzen und Ihre Aufgaben und Themen zu priorisieren, hilft Ihnen das in Abb. 2.2 dargestellte Eisenhower-Schema, das auf den amerikanischen General und Präsidenten Dwight D. Eisenhower (1890–1969) zurückgeht.

Dieses Portfolio unterteilt Aufgaben nach den beiden Kriterien Dringlichkeit und Wichtigkeit. Es wird danach unterschieden, wie zeitkritisch eine Aufgabe ist und welche Bedeutung sie für den kurz- und mittelfristigen Erfolg Ihres Teams hat. Sortieren Sie nach diesem Schema Ihre Aufgaben.

- Welche identifizierten Aufgaben sind sowohl wichtig als auch dringend? Welche Themen dulden Ihrer Ansicht nach und z. B. aus der Sicht Ihres Vorgesetzten keinen weiteren Aufschub und haben einen deutlichen Einfluss auf die Ergebnisse Ihres Teams? Zu diesem Bereich gehört in unserem Beispiel mit Herrn Max sicher die Aufarbeitung der Bearbeitungsrückstände, auf die sein Vorgesetzter offensichtlich sehr großen Wert gelegt hat.
- Bei welchen Aufgaben würden Sie sagen, dass diese zwar dringend sind, aber weniger wichtig? Wo haben Sie z. B. eng gesetzte Termine für Projekte, bei denen Ihre Abteilung

beteiligt ist, aber deren erfolgreiche Bewältigung keinen wesentlichen Einfluss auf Ihr Ergebnis und z. B. die Beurteilung Ihres Teams durch Ihren Vorgesetzten hat?

- Welche Aufgaben sind im Moment nicht dringend, aber mittelfristig von großer Bedeutung?

Dazu kann aus unserem Beispiel von Herrn Max etwa das schlechte Verhältnis zu einer anderen Abteilung gehören, das zwar auch in den letzten zwei Jahren nicht dazu geführt hat, dass die eigenen Ergebnisse des Teams sehr schlecht waren. Auf der anderen Seite kann es aber mittelfristig einer der absoluten Erfolgsfaktoren sein, diese Zusammenarbeit zu verbessern. In diesem Segment finden sich oft Aufgaben, die zu einer langfristigen, strategischen Ausrichtung und zum Erfolg Ihres Teams beitragen. Dazu zählen z. B. häufig Qualifikationsmaßnahmen der Mitarbeiter, bei denen es nicht darauf ankommt, ob sie in diesem Monat oder in zwei Monaten stattfinden – Hauptsache, die Mitarbeiter werden systematisch weiter qualifiziert, um den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein.

Vielleicht gibt es aber auch Aufgaben und Themen, die z. B. von Mitarbeitern oder Kollegen gewünscht werden, die aber bei genauer Betrachtung für Ihr Team weder besonders wichtig noch besonders dringend sind.

Wenn Sie alle anstehenden Aufgaben, Themen und Projekte in der Matrix notiert haben, dann schreiben Sie jetzt dahinter, wie hoch der Aufwand zur erfolgreichen Bewältigung des jeweiligen Themas ist. Notieren Sie sich z. B., welches Budget oder wie viele Personentage oder -stunden benötigt werden.

Wenn Sie sich nun die Frage stellen, mit welchen Themen Sie beginnen, dann fragen Sie sich auch, ob es Abhängigkeiten zwischen einzelnen Problemen gibt, ob z. B. ein Kernproblem sichtbar wird, nach dessen Lösung sich andere Themen positiv entwickeln würden. Für unser Beispiel von Herrn Max könnte es sein, dass die Besetzung der noch freien Stelle genau die Kapazitäten schafft, die er benötigt, um eine Vielzahl von anderen Themen und Projekten angehen zu können.

Fragen Sie sich danach auch, welche Außenwirkung die erfolgreiche Bewältigung der einzelnen Themen hätte. Beachten Sie dabei, dass Sie als neuer Leiter bei Mitarbeitern, Kollegen und Ihrem Vorgesetzten im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen. Kleine und schnelle Erfolge können Ihnen helfen, einen positiven Eindruck Ihrer Arbeit zu schaffen, woraus wiederum eine positive Dynamik entstehen kann. So führt z. B. die schnelle Lösung eines kleinen Problems für einzelne Mitarbeiter dazu, dass diese Vertrauen in Ihre Arbeit entwickeln und direkt erleben, dass sich für sie etwas positiv verändert. So steigt wiederum deren Bereitschaft, sich für weitere Veränderungen und Sie persönlich zu engagieren. Dies führt in der Eindrucksbildung der Mitarbeiter vielleicht auch dazu, dass Mitarbeiter eher weitere positive Entwicklungen sehen, als auf Probleme zu fokussieren und nach Beweisen für Ihre Unfähigkeit zu suchen.

Generell gilt für den Umgang mit Aufgaben im Eisenhower-Schema:

Vom Kollegen zum Vorgesetzten
So entwickeln Sie Ihre Führungsstrategie
Stöwe, C.; Keromosemito, L.; Fritz, A.
2014, XXIII, 160 S. 39 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-658-02162-7