

Jürgen W. GOLDFUSS

Trouble-Shooting

FÜR DEN ERSTEN
FÜHRUNGSJOB



SCHNELLE LÖSUNGEN
FÜR DIE BRENNENDSTEN
PROBLEME

campus

KARRIERE sprung

Trouble-Shooting für den ersten Führungsjob

»Ich muss ein neues Team aufbauen«, »Ein Mitarbeiter lügt mich an«, »Ich werde nie rechtzeitig mit meiner Arbeit fertig« – mehr Verantwortung in der ersten Führungsposition heißt auch: mehr Probleme. Erste Hilfe für die brennendsten Schwierigkeiten bietet dieser neue Ratgeber von Bestsellerautor Jürgen W. Goldfuß. Fallbeispiele visualisieren und verdeutlichen Probleme. Checklisten helfen bei der Analyse von Situationen. Fragebögen unterstützen bei der Zieldefinition zur Lösung eines Problems.

Jürgen W. Goldfuß ist selbstständiger Trainer für Führungskräfte. Er hält Seminare in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Bei Campus erschien sein Bestseller *Endlich Chef – was nun?* (2000).

Jürgen W. Goldfuß

Trouble-Shooting für den ersten Führungsjob

**Schnelle Lösungen für die
brennendsten Probleme**

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

© Campus Verlag GmbH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich
ISBN 3-593-36905-2

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2002 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Umschlagmotiv: zeta visual media, Düsseldorf

Satz: Fotosatz L. Huhn, Maintal-Bischofsheim

Druck und Bindung: Media-Print, Paderborn

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Inhalt

Vorwort	9
Selbstmanagement	13
1 Ich komme mit meiner Arbeitszeit nicht mehr aus	15
2 Ich verliere manchmal den Überblick über meine verschiedenen Aufgaben	20
3 Ich habe zu viel Verantwortung (möchte meinen Status aber nicht verändern)	24
4 Ich will mehr delegieren – ohne Risiko	28
5 Manchmal habe ich meine Gefühle nicht im Griff	31
6 Mein Gehalt wird gekürzt	34
7 Ich fühle mich unwohl, wenn ich nichts zu tun habe	37
8 Ich glaube, ich brauche einen Mentor oder einen Coach	41
9 Ich will immer auf dem neuesten Stand der Dinge sein	44
10 Ich leide unter starkem Stress	47
Karriereplanung	53
11 Ich bin mir nicht sicher, ob ich die Firmenpolitik noch mittragen kann – sollte ich gehen?	55
12 Meine Arbeit macht mir nicht mehr so viel Freude wie früher	58
13 Ich fürchte, ich bin in der falschen Branche	61
14 Mein Chef bietet mir eine spannende, aber riskante Aufgabe an	63
15 Ich wurde bei einer Beförderung übergangen	66

Kommunikation	71
16 Ich muss eine schlechte Nachricht verkaufen	73
17 Mir fallen die richtigen Antworten oft erst hinterher ein	76
18 Ich muss eine Rede halten	78
19 Ich kann mich schriftlich schlecht ausdrücken	83
20 Ich höre nicht richtig zu	86
21 Ich muss eine Toppräsentation machen	89
22 Ich erhalte eine private Einladung von einem Mitarbeiter	93
Mitarbeiterführung	95
23 Ich brauche einen Stellvertreter	97
24 Ein Kollege kritisiert meinen Führungsstil	100
25 Ein Mitarbeiter fühlt sich von mir nicht verstanden	103
26 Ich möchte ein Teammitglied besonders loben	108
27 Multikulturelle Teams optimal führen	111
28 Ich möchte mehr über die Stimmung im Betrieb erfahren	114
29 Mitarbeiter glaubwürdig ansprechen	117
30 Meine Mitarbeiter sind nicht stolz auf ihre Arbeit	120
31 Ich kann keine Jobgarantie geben, erwarte aber vollen Einsatz	123
32 Das Arbeitsklima ist nicht okay	126
33 Ich möchte die Mitarbeiter mehr begeistern	129
34 Ich möchte richtig loben können	132
35 Ich muss einen Mitarbeiter kritisieren, möchte ihn aber nicht demotivieren	135
36 Der Umgang mit einem schwierigen Mitarbeiter	138
37 Ich stelle einen neuen Mitarbeiter ein	141
38 Ich muss einem Mitarbeiter kündigen	144
39 Ein Mitarbeiter hat ein »Kleidungsproblem«	147
40 Ein Mitarbeiter hat ein Alkoholproblem	150
41 Ein Mitarbeiter lügt mich an	153
42 Ein Mitarbeiter lehnt alles Neue ab	155
43 Ein Mitarbeiter leistet weniger, als er könnte	158
44 Ein Mitarbeiter stört mich dauernd	161

45 Ein Mitarbeiter erpresst mich: »Mehr Geld oder ich gehe«	164
46 Meine Erwartungen an die Mitarbeiter werden nicht erfüllt	166
47 Ich muss die richtigen Seminare für meine Mitarbeiter auswählen	169
48 Ich möchte meine Mitarbeiter nach Leistung bezahlen	172
49 Mein Team akzeptiert mich nicht als Vorgesetzten	175
50 Ich muss ein Spitzenteam zusammenstellen	179
51 Ich muss ein Zeugnis schreiben	181
Projektmanagement	185
52 Ich muss alle Termine einhalten	187
53 Ich muss mehrere Projekte gleichzeitig überwachen	190
54 Mir entgleitet die Kontrolle über ein Projekt	192
55 Wir müssen unser Ziel erreichen	195
56 Das Projekt wird sabotiert	197
57 Keiner ist an dem Projekt richtig interessiert	200
Team	203
58 Ich muss ein neues Team aufbauen	205
59 Mein Team arbeitet (noch) nicht zusammen	207
60 Die Stimmung im Team stimmt nicht	210
61 Unsere Meetings sind unproduktiv	213
62 Ich muss die Teilzeitkräfte im Team besser einbinden	216
63 Die Arbeit unserer Abteilung muss qualitativ besser werden	218
64 Ein Mitarbeiter ist kein Teamplayer	221
65 Das Projektteam passt nicht zusammen	223
66 Ein Mitarbeiter hält alle im Team auf	226
67 Ich muss ein Mitarbeitergespräch führen	229
Umgang mit dem Chef	233
68 Mein Chef lehnt meine Ideen ab	235
69 Mein Chef widerruft meine Entscheidungen	237

70 Ich habe einen chaotischen Chef	240
Umgang mit Kollegen	243
71 Unser Unternehmen fusioniert – was bedeutet das für meine Abteilung und für mich?	245
72 Ich habe das Gefühl, dass mich niemand richtig informiert	247
73 Ich erhalte zu viel Informationsmaterial	249
74 Unsere Abteilungen arbeiten nicht optimal zusammen	251
75 Ich bin der Spezialist – deshalb kommen alle zu mir	254
 Anhang	 257
 Literatur	 259
 Internet-Adressen	 262
 Ausgewählte Seminaranbieter	 263

Vorwort

Junge Führungskräfte haben es nicht leicht. Auf der einen Seite erwartet ihr Vorgesetzter, dass der »Laden läuft«. Auf der anderen Seite wünschen sich die Mitarbeiter einen motivierenden Chef, der ihnen bei Fragen und Problemen zuverlässig weiterhelfen kann.

Die Routine der »alten Hasen« im Führungsgeschäft konnte sich aber in der kurzen Zeit noch nicht entwickeln. Und im Unternehmen fehlt meist der richtige Ansprechpartner, mit dem man sich austauschen und offen über »brisante« Themen sprechen könnte. Den eigenen Chef oder die Personalabteilung möchte man nicht unbedingt mit Problemen behelligen, von denen man glaubt, dass man sie ohnehin alleine lösen muss.

Da können dann schnell Zweifel über den »richtigen« Führungsstil aufkommen. Fragen tauchen auf:

- »Wie sollte ich mich in einer bestimmten Situation verhalten?«
- »Welche Informationen muss ich mir beschaffen?«
- »Was muss ich alles bedenken?«
- »Wer könnte einem weiterhelfen?«

Solche Kommentare von Seminarteilnehmern ließen den Gedanken reifen, einen »Trouble-Shooting-Guide« zu schreiben, kein komplexes Führungsbuch, sondern die »Checkliste für den Notfall«. Ein Buch für die Schublade, aus dem man sich Anregungen holt, wenn »der Fall der Fälle« eintritt, so wie ein Pilot bei unerwarteten Problemen Rat in seinen »Emergency-Instructions« sucht.

Ebenso wie schon der Bestseller *Endlich Chef – was nun?* auf-

grund von Anregungen von Seminarbesuchern entstand, so haben Sie nun das erste kompakte »Nachschlagewerk« für nicht alltägliche Führungsfragen ebenfalls der Wissbegier von Nachwuchsführungskräften zu verdanken.

Einige der Tipps in diesem Buch sind wahrscheinlich nicht neu für Sie, denn Sie haben sich bestimmt auf Ihre Karriere als Führungskraft vorbereitet. Aber viele Informationen gehen im Alltag wieder unter. Und die meisten der aufgeführten Fragen und Probleme tauchen nicht täglich auf, sondern vielleicht erst nach ein oder zwei Jahren. Deshalb möchte dieses Buch Informationen und Denkanstöße für nicht alltägliche Probleme liefern, um für die jeweilige Situation passende Lösungen erarbeiten zu können.

Natürlich gibt es Unterschiede zwischen dem Tagesablauf in einer Behörde und einem Industriebetrieb, zwischen einem Krankenhaus und einem Supermarkt. Aber es gibt im Führungsgeschäft viel mehr Gemeinsamkeiten, als man vielleicht glaubt. Denn in jedem Unternehmen kommen Menschen zusammen, um in immer kürzerer Zeit immer mehr Aufgaben zu bewältigen. Und in jedem Unternehmen gibt es Menschen, die dafür bezahlt werden, etwas zu tun, und andere, die dafür bezahlt werden, dass etwas getan wird. Ebenso gibt es in jedem Unternehmen Menschen, die anderen Menschen Anweisungen erteilen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Insofern unterscheiden sich Aufgabenbereiche und Problemkreise von Führungskräften kaum. Denn führen heißt immer: Menschen dazu zu bringen, dass sie das, was man von ihnen erwartet, gerne tun.

Dieses Buch ist kein Rezeptbuch. Deshalb finden Sie hier auch keine Patentrezepte, denn die gibt es weder für das Führen einer Ehe noch für das Führen einer Abteilung. Aber ich helfe Ihnen bei der Zusammenstellung Ihrer eigenen »Rezeptmischung«, damit Sie in jeder Situation in der Lage sind, die richtigen Fragen zu stellen – die Voraussetzung für die richtigen Antworten. Das Buch liefert Ihnen Tipps und Hilfen, die Sie darin verstärken, auch neue Ansätze zu wagen.

Vergessen Sie die bekannten Killerphrasen »Das wird bei uns nie funktionieren« oder »Das habe ich alles schon probiert«, sondern machen Sie sich Gedanken, welche der Anregungen Sie mit

Kreativität einsetzen und realisieren können. »Den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen« – dieses Sprichwort zeigt, wie wichtig es manchmal ist, Abstand zu nehmen, den Blickwinkel zu ändern. Dazu will Ihnen dieses Buch verhelfen. Betrachten Sie die Checklisten als Anregungen, Ihre persönliche Checkliste zu dem Sie betreffenden Thema zu erstellen.

Ein Wort zum Gebrauch des Buches: Suchen Sie sich aus dem Inhaltsverzeichnis das Thema heraus, das Ihr Problem am ehesten beschreibt. Manchen Tipp werden Sie auch in einem anderen Kapitel wiederfinden. Der Vorteil für Sie: Sie müssen nicht das ganze Buch lesen, wenn Sie lediglich Tipps zu einer konkreten Situation suchen. Sie können natürlich auch das ganze Buch von Anfang bis Ende lesen, um zu wissen, was alles einmal auf Sie zukommen könnte.

Bei den aufgeführten Zitaten wurde auf die Quellenangabe verzichtet, da häufig dasselbe Zitat unterschiedlichen Quellen zugeordnet wird. Jeder »Erfinder« eines Zitats wird sich aber ohnehin freuen, wenn er mit seinen goldenen Worten anderen helfen konnte.

Übrigens: Bei einer Umfrage unter Personalchefs wurden als die größten Probleme einer neuen Führungskraft am häufigsten diese zwei Punkte genannt:

1. die fehlende Fähigkeit, gruppendynamische Prozesse zu erkennen und zu deuten sowie
2. die fehlende Fähigkeit, beschlossene Entscheidungen konsequent durchzusetzen.

Die fachliche Qualifikation sorgt offenbar kaum für Schwierigkeiten. Es sind die Fähigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich, die der jungen Führungskraft Probleme bereiten.

Damit Sie als Nachwuchsführungskraft sich, Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft führen, nutzen Sie dieses Buch. Lassen Sie auch mal Ihre Kollegen einen Blick hinein werfen.

Die Fragen in diesem Buch stammen aus dem Kreis von Seminarbesuchern. Wenn Sie weitere Anregungen, Fragen, eigene Tipps und Erfahrungen beitragen möchten, dann schicken Sie eine E-Mail an feedback@goldfuss.com.

Selbstmanagement



1

Ich komme mit meiner Arbeitszeit nicht mehr aus

Nicht die Zeit drängt, sondern der Mensch

Das Problem

Irgendetwas hat sich offenbar geändert, Sie haben mehr zu tun. Eine zusätzliche Aufgabe, ein neues Projekt, egal was der Grund ist – Ihre geplante Arbeitszeit reicht nicht mehr. Sie arbeiten häufig immer länger, kommen morgens früher und bleiben abends länger. Der Samstag wird immer öfter zum normalen Arbeitstag. Vielleicht erscheinen Sie sogar ab und zu am Sonntag an Ihrem Arbeitsplatz. In Ihrem Bekanntenkreis ist bereits das Wort »Workaholic« gefallen. Sie suchen nach einer Möglichkeit, Ihre Arbeitszeit besser zu nutzen.

Fragen, die Sie sich stellen sollten

1. Seit wann kommen Sie mit Ihrer Zeit nicht mehr aus?
2. Haben Sie neue, zusätzliche Aufgaben übernommen?
3. Haben sich Änderungen in der Personalstärke ergeben?
4. Können Sie lächelnd »nein« sagen?
5. Können Sie konstant an einer Tätigkeit bleiben, oder lassen Sie sich sehr schnell ablenken?
6. Führen Sie ein Zeitplanbuch?
7. Haben Sie ein schlechtes Gewissen, wenn Arbeit unerledigt liegen bleibt?
8. Suchen Sie häufig nach Unterlagen?
9. Beachten Sie Ihre Leistungskurve?
10. Werden Sie öfters während des Tages gestört?
11. Sind Sie ein Detailfetischist?
12. Verbringen Sie zu viel Zeit in Meetings?

Tipps zu den Fragen

1. Besteht das Problem bereits seit Beginn Ihrer Tätigkeit oder erst seit einiger Zeit? Wenn Sie von Anfang an mit Zeitproblemen zu kämpfen haben, dann stellen Sie Ihr Zeitmanagement generell auf den Prüfstand. Besuchen Sie ein Zeitmanagement-Seminar. Bedrückt Sie dieses Problem erst seit kurzem, analysieren Sie: Wie viel Zeit wenden Sie für welche Tätigkeiten auf?
2. Wenn Sie neue, zusätzliche Aufgaben übernommen haben, dann prüfen Sie, welche Ihrer ursprünglichen Tätigkeiten reduziert, weggelassen oder delegiert werden können.
3. Wenn sich temporäre Änderungen, zum Beispiel bei Ausfällen durch Krankheit, ergeben haben, prüfen Sie, ob Sie mit Aushilfskräften Entlastung schaffen können. Handelt es sich um eine andauernde Situation, dann delegieren Sie, geben Sie Aufgaben ab – oder verstärken Sie die Personaldecke.
4. Sie haben ein Problem, mit einem Lächeln etwas abzuwehren. Diese Schwäche wird häufig von anderen missbraucht. Lassen Sie sich von Ihren Mitarbeitern keine Aufgaben aufhalsen, die zu deren Aufgabenbereich gehören. Sagen Sie dem Mitarbeiter mit einem freundlichen Lächeln: »Ich glaube, das gehört eher zu Ihrem eigentlichen Aufgabengebiet« oder »Ich bin davon überzeugt, dass Sie das besser können«. Ebenso wenig sollten Sie sich von Ihrem Chef Aufgaben »aufs Auge drücken« lassen, ohne eine entsprechende gemeinsame Ressourcenplanung vorzunehmen.
5. Wenn Sie sich bei einer Tätigkeit schnell unterbrechen lassen, dann werden Sie nach der Unterbrechung immer wieder neu anfangen. Die für eine Tätigkeit aufgewendete Zeit ist um ein Vielfaches höher, als wenn Sie konstant an der Aufgabe drangeblieben wären. Ihr »Unter-

brecher« kümmert sich recht wenig um diese Tatsache, denn es ist in der Tat »Ihr« Problem. Minimieren Sie also die Unterbrechungen, indem Sie Ihre Tür verschlossen halten oder Ihr Telefon während bestimmter Zeiten des Tages umschalten.

6. Führen Sie ein Zeitplanbuch, um so weit wie möglich eine Planung Ihrer Aktivitäten während des Tages sicherzustellen. Verplanen Sie nicht den ganzen Tag, sondern lassen Sie noch Zeitblöcke frei für Unvorhergesehenes. Beim Einsatz eines Zeitplanbuches ist wichtig, Ihre Ziele – und somit Ihre Prioritäten – an die erste Stelle zu setzen. Aus der Fülle der Zeitplanbücher am Markt wählen Sie dasjenige aus, das Ihrem Stil am besten entspricht.
7. Ein schlechtes Gewissen löst keine Probleme, es verstärkt Sie nur. Wenn Sie Dinge liegen lassen müssen, planen Sie einen Zeitraum für die Erledigung ein. Dann aber lassen Sie sich nicht unterbrechen, bis die Tätigkeit abgeschlossen ist. Handelt es sich um größere Aufgaben, dann zerlegen Sie die Aufgabe in kleinere logische Einzelschritte.
8. Suchzeit ist wertvolle Arbeitszeit, die Ihnen am Tagesende fehlt. Optimieren Sie Ihre Ablage und notieren Sie, unter welchen Rubriken welche Informationen abgelegt werden. Machen Sie ein Flussdiagramm über die Abläufe in Ihrem Büro. Binden Sie Ihre Mitarbeiter in die Neugestaltung des Ablagesystems ein.
9. Sie sind nicht zu jedem Zeitpunkt des Tages gleich »gut drauf«. Zeichnen Sie auf, zu welchen Phasen des Tages Ihre Leistungskurve sich im oberen Bereich befindet. Das sind die Zeiten, die Sie für anspruchsvollere Tätigkeiten nutzen sollten.
10. Notieren Sie die Störfaktoren, die Sie am effektiven Arbeiten hindern. Reduzieren Sie die Anzahl der Störungen auf ein absolut notwendiges Maß. Machen Sie Ihr Um-

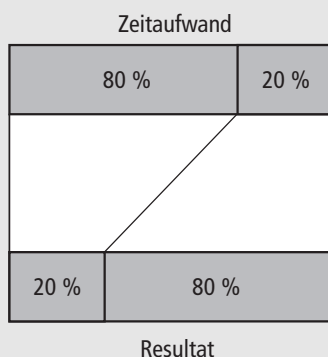
feld darauf aufmerksam, dass es für alle von Vorteil ist, wenn Sie sich voll Ihren Führungsaufgaben widmen können. Reservieren Sie feste Zeiten zum Lesen und Bearbeiten Ihrer E-Mails. Überprüfen Sie regelmäßig gemeinsam mit Ihren Kollegen den E-Mail-Verteiler: »Wer benötigt welche Information – und wer nicht?«

11. Prüfen Sie, ob jede Tätigkeit tatsächlich eine hundertprozentige Genauigkeit erfordert. Auch wenn Sie damit vielleicht gegen Erziehungsprinzipien Ihres Elternhaus verstoßen, gewöhnen Sie sich eine gewisse Unschärfe an bei den Punkten, die mit etwas weniger Genauigkeit genauso gut erledigt werden können.
12. Prüfen Sie kritisch, bei welchen Meetings Sie hätten problemlos fehlen können. Streichen Sie diese Termine für die Zukunft aus Ihrem Terminkalender. Nutzen Sie die gewonnene Zeit für Ihre eigentlichen Führungsaufgaben.

Zusammenfassung

Auch wenn Sie bei einigen der genannten Punkte bereits erfolglose Versuche unternommen haben, Ihren Zeithaushalt besser in den Griff zu bekommen, geben Sie nicht auf, permanent an dem Problem zu arbeiten. Denken Sie an Ihre Vorbildfunktion als Vorgesetzter. Denn wenn Sie Ihre Arbeitszeit nicht professionell verwalten, wie können Sie es dann von Ihren Mitarbeitern erwarten. Und am Ende des Tages interessiert es niemanden, warum Sie Ihre Arbeit nicht vollendet haben. Sie werden am Resultat gemessen und nicht an der nutzlos verschwendeten Energie, die Sie voller Fleiß in einen unproduktiven Arbeitstag investiert haben.

Das Pareto-Prinzip



Das Pareto-Prinzip wurde von dem italienischen Wirtschaftswissenschaftler Vilfredo Pareto im 18. Jahrhundert »entdeckt«. Er stellte fest, dass 80 Prozent des Reichtums in den Händen von 20 Prozent der Bevölkerung lagen. Dieses Zahlenverhältnis findet sich verblüffend häufig auch in anderen Bereichen wieder: 20 Prozent der Kunden sorgen für 80 Prozent des Umsatzes, und 20 Prozent der Kunden verursachen 80 Prozent der Reklamationen.

Auch in unserem Zeithaushalt gilt die Regel: Wir investieren 80 Prozent unserer Zeit, um nur 20 Prozent unserer Resultate zu erzielen. So weit die schlechte Nachricht. Die gute Nachricht lautet allerdings: Mit lediglich 20 Prozent unserer investierten Zeit erreichen wir 80 Prozent der angestrebten Resultate.

Wenn Sie also 80 Prozent Ihrer Zeit damit verbringen, nur 20 Prozent Ihrer Aufgaben zu erledigen, dann sollte Ihnen das eine genauere Analyse Ihrer Tätigkeiten wert sein.

Checkliste	
Tätigkeit	geschätzter Aufwand
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Literatur

Scott, Martin: *Zeitgewinn durch Selbstmanagement. So kriegen Sie Ihre neuen Aufgaben in den Griff.* Frankfurt/New York, 2001. Campus.

Seiwert, Lothar J.: *Das 1x1 des Zeitmanagement.* 20. Auflage, 2000. mvg – verlag moderne industrie.

Seiwert, Lothar J., McGee-Cooper, Ann: *Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt zur Zeitsouveränität und Effektivität.* 7. Auflage. Frankfurt/New York, 1998. Campus.

2

Ich verliere manchmal den Überblick
über meine verschiedenen Aufgaben

Prioritäten setzen heißt auszuwählen, was liegen bleibt

Das Problem

Sie verlieren manchmal den Überblick über die vielen Dinge, die Sie gleichzeitig erledigen möchten. Zusätzlich möchten Sie noch detailliert über alles Bescheid wissen, was in Ihrem Verantwortungsbereich geschieht. Sie befürchten nun, dass sich die Situation

mit jeder neuen Aufgabe eher verschlimmert. Denn je mehr Sie tun, desto mehr verlieren Sie den Überblick.

Fragen, die Sie sich stellen sollten

1. Gehören alle Ihre Tätigkeiten zu Ihren Kernaufgaben?
2. Wer könnte welche dieser Tätigkeiten besser oder effektiver ausführen?
3. Welche Tätigkeit könnte gefahrlos wegfallen?
4. Was sagen Ihre Kollegen zu Ihrem Arbeitsstil?
5. Nutzen Sie alle verfügbaren Werkzeuge und Hilfsmittel?
6. Haben Sie Vertrauen in Ihre Mitarbeiter?
7. Was passiert, wenn Sie ein paar Tage ausfallen?

Tipps zu den Fragen

1. Analysieren Sie als Erstes, ob jede Ihrer Tätigkeiten zu Ihren Kernaufgaben gehört. Prüfen Sie dabei, welche Arbeiten sich im Laufe der Zeit »eingeschlichen« haben. Fragen Sie sich, für welche der Tätigkeiten Sie eigentlich bezahlt werden – und für welche nicht.
2. Prüfen Sie, welcher Ihrer Mitarbeiter welche Tätigkeit besser, schneller und effektiver ausführen könnte. Dann delegieren Sie die Tätigkeit. Ist noch keiner Ihrer Mitarbeiter in der Lage, eine Ihrer Arbeiten zu übernehmen, dann bilden Sie ihn schleunigst aus.
3. Häufig haben sich aus Gewohnheit wenig nutzbringende Tätigkeiten im Laufe der Zeit eingeschlichen. Stellen Sie alle Tätigkeiten auf den Prüfstand und entscheiden Sie, was ohne große Probleme wegfallen kann. Zu Ihren Führungsaufgaben gehört auch, unpopuläre Entscheidungen zu treffen und liebgewonnene Aufgaben abzuschaffen, wenn sie für die Zielerreichung nicht mehr erforderlich sind.
4. Fragen Sie Ihre Kollegen (vielleicht auch Ihre Mitarbei-

ter), wie sie Ihren Arbeitsstil empfinden. Wirken Sie vielleicht umständlich, übergenau oder etwa pedantisch? Schauen Sie, wie Ihre Kollegen mit ähnlichen Problemen fertig werden. Lassen Sie sich Tipps und Empfehlungen geben. Sie vergeben sich nichts, wenn Sie andere um Rat fragen.

5. Machen Sie sich Gedanken, mit welchen Werkzeugen und Hilfsmitteln Sie Ihre Arbeit rationeller gestalten können. Setzen Sie effektive EDV-Hilfsmittel ein. Nehmen Sie jedes Schriftstück nur einmal in die Hand. Arbeiten Sie mit der ABC-Analyse.
6. Prüfen Sie selbstkritisch, wie es um Ihr Vertrauensverhältnis zu Ihren Mitarbeitern bestellt ist. Wenn Sie jedes Detail kontrollieren und Ihren Mitarbeitern nicht voll vertrauen, dann werden diese Ihre Erwartungshaltung irgendwann erfüllen. (Wer Misstrauen sät, wird Misstrauen ernten.) Sie werden in Zukunft wahrscheinlich an Detailarbeit ersticken. Geben Sie Ihren Mitarbeitern mehr Entscheidungsfreiheit.
7. Haben Sie sich bereits diese Frage einmal gestellt? Wäre es nicht unverantwortlich gegenüber dem Unternehmen, wenn während Ihrer (irgendwann unvermeidbaren) Abwesenheit Stillstand einträte, nur weil Sie Ihre Vorgesetztenfunktion falsch verstanden haben? Ihr Chef müsste sich zu Recht ernsthaft mit Ihnen über die Rolle einer Führungskraft unterhalten. Geben Sie ab, delegieren Sie alles, was nicht zu Ihren Kernaufgaben gehört.

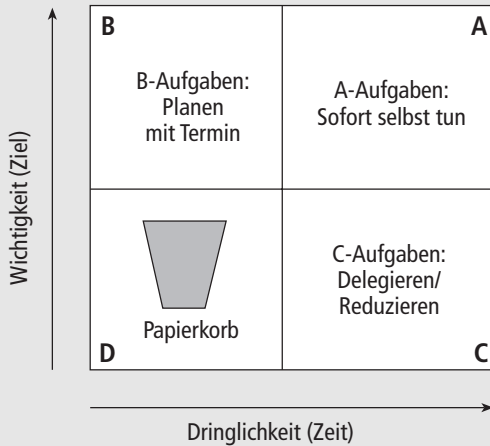
Zusammenfassung

Zu einer Führungskraft gehört, vorausschauen zu können, Pläne und Szenarien für zukünftige Entwicklungen zu entwerfen. Minimalvoraussetzung ist dabei, seinen dreiwöchigen Urlaub planen zu können, ohne nach der Rückkehr in Zettelhaufen zu versinken.

Loslassen können heißt, die Hände für andere Dinge frei zu haben – für die weitere Zukunft.

Checkliste

Das ABC der Prioritätensetzung



Listen Sie Ihre typischen A-Aufgaben auf:

Listen Sie Ihre typischen B-Aufgaben auf:

Listen Sie Ihre typischen C-Aufgaben auf:

Konzentrieren Sie sich mehr auf Ihre A-Aufgaben.

Erweitern Sie Schritt für Schritt den Quadranten D = Papierkorb.

Literatur

Seiwert, Lothar J.: *Das 1x1 des Zeitmanagement*. 20. Auflage, 2000. mvg – verlag moderne industrie.

Seiwert, Lothar J., Gay, Friedbert: *Das 1x1 der Persönlichkeit. Sich und andere besser verstehen*. Landsberg am Lech, 2000. mvg – verlag moderne industrie.

3

Ich habe zu viel Verantwortung (möchte meinen Status aber nicht verändern)

Zu viel des Guten ist zu viel

Das Problem

Es wird Ihnen gelegentlich zu viel. Eigentlich sind Sie mit Ihrer Tätigkeit zufrieden. Die Arbeit macht Ihnen Spaß und füllt Sie aus. Allerdings hat sich seit Antritt Ihres Jobs der Aufgabenbereich so aus-

geweitet, dass Familienleben und Freizeit darunter leiden. Denn Ihr Verantwortungsbereich ist in der letzten Zeit sukzessive angewachsen. Nun stehen Sie vor einem Problem: Wie können Sie weniger tun, möglichst ohne Einbuße an Geld, an Macht oder an Status?

Fragen, die Sie sich stellen sollten

1. Welche Punkte sind es genau, die Sie als »zu viel« betrachten?
2. Läuft Ihre Karriere noch nach Plan?
3. Welche Aktivitäten (Freizeit, Familie) vermissen Sie am meisten?
4. Was bedeuten Ihnen Statussymbole?
5. Auf was könnten Sie am ehesten verzichten?
6. Wie könnte Ihre künftige Tätigkeit im Unternehmen aussehen?
7. Wer könnte Ihre abgegebenen Tätigkeiten übernehmen?
8. Wie könnten Sie Ihrem Vorgesetzten die Änderung »verkaufen«?

Tipps zu den Fragen

1. Ist es lediglich die Anzahl der Tätigkeiten, die Ihnen zu schaffen macht, oder sind es ganz spezifische Aktivitäten, die Sie gerne loswerden möchten? Versuchen Sie möglichst genau Ihre Neigungen zu definieren, festzustellen, wo Ihre Stärken liegen, und klarzustellen, welche Gebiete Sie weniger interessieren.
2. Befinden Sie sich noch im Zielkorridor Ihrer Karrierevorstellungen, oder machen Sie mittlerweile Dinge, die außerhalb Ihrer Wunschvorstellungen liegen? Überlegen Sie, wo Sie in fünf oder zehn Jahren stehen wollen.
3. Möchten Sie eher täglich mehr Zeit für Hobbys oder Familie nutzen können, oder ziehen Sie es vor, zusammenhängende Tage für Freizeitaktivitäten einzuplanen?

4. Machen Sie sich Gedanken, inwieweit Statussymbole Ihr Selbstwertgefühl stützen oder stürzen können. Dazu gehören unter anderem: Firmenwagen, reservierter Parkplatz, größeres Büro, Vorzimmer, VIP-Kantine oder ähnliche Differenzierungsmerkmale.
5. Wenn Ihnen Statussymbole wichtig erscheinen, dann sollten Sie sich Gedanken machen, auf welche Zeichen der Macht Sie am ehesten verzichten können, wenn eine solche Entscheidung auf Sie zukommt.
6. Stellen Sie sich vor, wie Ihre künftige Tätigkeit im Unternehmen aussehen könnte: als Fachvorgesetzter, als Berater, als Spezialist oder was immer in Ihrem Unternehmen denkbar und sinnvoll wäre.
7. Bei dieser Überlegung ergeben sich vielleicht neue Ansätze für eine Änderung der Organisation – hin zum Besseren. Erstellen Sie eine Liste mit den Stärken und Neigungen Ihrer Mitarbeiter (eine solche Übersicht sollte ohnehin jeder Chef aktualisiert griffbereit in der Schublade liegen haben). Beim Betrachten dieser Aufstellung entstehen automatisch neue Ideen, denn die Möglichkeiten und Chancen liegen tatsächlich vor Ihnen, vor Ihren Augen.
8. Ihr Wunsch nach Änderung bedeutet wahrscheinlich auch eine Änderung für Ihren Chef. Deshalb ist es wichtig, dass Sie sich in seine Lage hineinversetzen. Zeigen Sie ihm alternative Möglichkeiten und den Nutzen für das Unternehmen auf. Helfen Sie ihm dabei, Ihr gemeinsames Problem zu lösen. Spätestens an dieser Stelle ist Ihre Kreativität als Führungskraft gefragt.

Zusammenfassung

Es gehört mehr Mut dazu, eine solche Entscheidung zu treffen, als an der bisherigen Situation festzuhalten. Wenn Sie sich von dem traditionellen Gedanken lösen können, dass Karrieren immer nur