

Modul 3, Leitfaden 1: Drei typische Fehler – und wie man sie vermeidet

Als jemand, der im eigenen Unternehmen und vielleicht sogar im eigenen Team befördert wurde, kennen Sie die Abläufe, Sie wissen, was gut läuft und was weniger gut läuft. Sie wissen, wie der Laden tickt. Das ist natürlich einerseits ein großer Vorteil, weil Sie nicht bei Null anfangen, ein Verständnis über Ihre Organisation zu entwickeln. Es kann aber auch ein Nachteil sein, weil Ihr Wissen Sie dazu verleiten könnte, in eine oder mehrere der drei typischen Fallen von neu beförderten Führungskräften zu tappen:

1. Sie wollen zu schnell zu viel ändern
2. Sie wollen alles so lassen, wie es ist
3. Sie wollen zu viel selbst machen

Lassen Sie uns schauen, warum diese Herangehensweisen problematisch sind und wie Sie diese Fehler vermeiden können.

1. Sie wollen zu schnell zu viel ändern

Sie waren als Mitarbeiter schon länger der Meinung, dass einige Dinge nicht optimal laufen. Vielleicht sind die Aufgaben im Team nicht gut verteilt, vielleicht ist die Sitzordnung suboptimal, vielleicht müssten bestimmte Prozesse endlich neugestaltet werden, etc. Gut, dass Sie das Verbesserungspotenzial erkennen – schlecht, wenn Sie in den ersten Wochen all diese Dinge sofort umkrempeln wollen.

Warum ist ein solcher Aktionismus problematisch?

Erstens, weil Menschen Veränderungen typischerweise skeptisch gegenüberstehen. Jeder hat seine Gewohnheiten, und wir mögen es nicht, wenn jemand von uns verlangt diese zu ändern, vor allem wenn wir selbst kein Problem erkennen. Veränderung ruft Widerstand hervor – und das wollen Sie in Ihrer Anfangsphase vermeiden. Als Führungskraft werden Sie merken, dass Sie kaum eine Entscheidung treffen können, ohne dass irgendjemand unzufrieden damit ist.

Zweitens, weil Veränderungen auch immer implizieren, dass vorher Fehler gemacht wurden. Und das wird man Ihnen als Respektlosigkeit auslegen. Treten Sie also weder den Mitarbeitern, dem Vorgänger oder Ihrer neuen Führungskraft auf die Füße, indem Sie zu früh zu viel ‚verbessern‘ wollen.

Drittens, weil Sie möglicherweise noch nicht alle Konsequenzen absehen können, die sich durch eine Veränderung ergeben würden. Vielleicht würden Sie ein Problem lösen, aber ein anderes, größeres Problem dadurch schaffen.

Was sollten Sie also tun?

Machen Sie zunächst eine umfassende Analyse der Ist-Situation, stimmen Sie sich in Ihren Einschätzungen mit Ihrem Umfeld ab, stellen Sie ausreichend Akzeptanz für Veränderungen sicher, vereinbaren Sie gemeinsame Ziele und Prioritäten und gehen Sie dann in den nächsten Wochen und Monaten mit Ruhe und Übersicht in die Umsetzung.

2. Sie wollen alles so lassen, wie es ist

Jetzt haben wir die gegenteilige Ausgangssituation: Im Team funktioniert alles sehr gut. Sie, Ihre Mitarbeiter und auch Ihre Führungskraft sind der Meinung, dass es so, wie es ist, prima läuft.

Warum ist es problematisch, auf eingefahrenen Gleisen zu bleiben?

Der Grund ist, dass es heutzutage nirgendwo mehr ein Umfeld gibt, das nicht ständig in Bewegung ist. Es gibt neue Technologien, neue Marktentwicklungen, neue Wettbewerber mit neuen Produkten etc. Wer sich allzu lange auf seinen Lorbeeren ausruht, verpasst wichtige Entwicklungen und wird früher oder später Probleme bekommen.

Was sollten Sie also tun?

Wie wir in einem späteren Modul noch intensiver betrachten werden, ist eine wichtige Führungsaufgabe, nach vorne zu schauen, Trends zu erkennen und die eigene Organisation frühzeitig neu auszurichten.

Sie müssen nichts überstürzen, aber Sie sollten in Ihren ersten Monaten analysieren, auf welche Entwicklungen Sie Ihr Team vorbereiten und einstellen sollten. Auch hier ist es sinnvoll, Ihre Mitarbeiter, Ihren Chef oder Kollegen einzubeziehen und ein gemeinsames Zukunftsbild zu entwickeln. Das wird Anpassungen und Änderungen sehr viel leichter machen.

3. Sie wollen zu viel selbst machen

Sie sind befördert worden, weil Sie in Ihrer bisherigen Position einen sehr guten Job gemacht haben. Sie haben viele Fähigkeit und können Aufgaben schnell erledigen. Außerdem sind Sie vermutlich in einigen fachlichen Bereichen Ihren Mitarbeitern voraus. Super! Aber...

Warum ist es problematisch, zu viel selbst zu machen?

Die Gründe sind auch hier vielfältig:

- Wenn Sie sich auf die Erledigung operativer Aufgaben konzentrieren, statt sich mit Ihren Führungsaufgaben zu beschäftigen, werden Sie Ihrer neuen Rolle nicht wirklich gerecht.
- Ihre Mitarbeiter bekommen das Gefühl, dass Sie ihnen nichts zutrauen oder sich in ihre Arbeit einmischen und verlieren die Motivation.
- Sie nehmen Ihren Mitarbeiter die Gelegenheit, interessante Aufgaben zu übernehmen und sich weiterzuentwickeln.
- Sie überfordern sich zeitlich und bekommen möglicherweise ein Problem mit Ihrer Work-Life-Balance. (Es ist normal, dass Sie anfangs etwas mehr Zeit investieren müssen, um in Ihrer neuen Rolle schnell anzukommen, aber das sollte nicht zum Dauerzustand werden.)

Was sollten Sie also tun?

LERNEN SIE ZU DELEGIEREN!

Sie sind jetzt nicht mehr Matrose, sondern Kapitän. Ihre Aufgabe besteht jetzt weitaus mehr als früher darin, den Kurs vorzugeben, zu steuern und dafür zu sorgen, dass die Mannschaft gut arbeiten kann.

Um diesen neuen Aufgaben gerecht zu werden, müssen Sie andere Aufgaben abgeben. Überlegen Sie sich also, welche Aufgaben Sie wem übertragen können. Wie Sie dabei konkret vorgehen können, erfahren Sie im nächsten Leitfaden.

Bitte schreiben Sie mir diese Woche in einer Mail, bei welchem der drei typischen Fehler für Sie das Risiko am größten ist, ihn zu begehen, und was Sie sich vornehmen, um nicht in diese Falle zu tappen.