

**H+** Transformation

## So sortieren Manager ihre Prioritäten richtig

Heikle Mitarbeitergespräche, Streit ums Budget, Kritik aus dem Vorstand: Bei Managern ballen sich im Rahmen einer Transformation komplexe Aufgaben. Fünf Tipps dafür, sie zu bewältigen.

Lara Schmalzried  
11.07.2024 - 12:37 Uhr



Fragen statt Volltreffer: Führungskräfte, die immer zu allem Ja sagen, geraten in einen Teufelskreis. Foto: HB

**Düsseldorf.** Fast wäre Jan Walters\* Beziehung zu seiner Frau gescheitert. Denn Walter hat ein Problem. Er kann auf der Arbeit nicht Nein sagen. Stattdessen cancelt er hin und wieder den Familienurlaub. Trotzdem wird die Arbeit nicht weniger.

Wie Walter geht es vielen mittleren Führungskräften, weiß Transformationstrainerin Gudrun Happich. „Ich hatte schon Klienten, die zwei oder drei verschiedene Jobangebote in Vollzeit gleichzeitig übernommen haben, ohne die Machbarkeit dieser Aufgabe je zu hinterfragen.“ Damit konnten die Manager nur scheitern. Und die Schuld liege nicht bei ihren Vorgesetzten, meint Happich. Denn die wüssten häufig nicht, welche konkreten Aufgaben zu einer bestimmten Position gehörten:

[Feedback](#)

„Die Aufgabe eines Managers ist es, in Absprache mit dem Vorgesetzten die Rahmenbedingungen herzustellen, unter denen er oder sie den Job erfüllen kann.“

Anhand von fünf Kriterien können Manager entscheiden, welche Herausforderungen sie angehen und wann sie besser Nein sagen.

## Kriterium 1: Was kann ich schaffen?

Die Führung von drei Teams in zwei unterschiedlichen Geschäftsbereichen – das ist offensichtlich unmöglich. „Das wichtigste Kriterium, nach dem ich entscheide, ob ich eine Herausforderung auf mich nehme, ist deren faktische Machbarkeit“, erklärt Happich. Daher sollten Manager anfallende Aufgaben nüchtern analysieren. Wer sich von mehreren Jobangeboten persönlich geschmeichelt fühle, neige zu impulsiven Entscheidungen, die man „erst bereut, wenn es zur Eskalation kommt“.

Manche Aufgaben ließen sich bei rationaler Betrachtung kategorisch ausschließen, bei anderen stimme die Zeitplanung nicht oder man bräuchte einen zusätzlichen Mitarbeiter, führt Happich auf. Im offenen Gespräch mit der Vorgesetzten sollten Manager diese Kriterien benennen und deren Umsetzung einfordern. Wenn sich an den Rahmenbedingungen einer unmöglichen Aufgabe nichts ändern lässt, sollten potenzielle Manager sie ablehnen.

## Kriterium 2: Was ist jetzt mein höchstes Ziel?

Wenn Manager sich unsicher sind, welche konkrete Aufgabe die höchste Priorität hat, ist ein Austausch mit dem Vorgesetzten notwendig. Alle Aufgaben, die nicht zeitlich oder inhaltlich drängen, empfiehlt Happich deshalb, zu verschieben und dies allen Beteiligten klar zu kommunizieren.

Wichtig für diese Priorisierung ist es, alle Aufgaben konkret zu definieren. Denn vor allem im Rahmen einer Transformation sind sie so zahlreich und kleinteilig, dass Manager schnell den Überblick verlieren, berichtet Silke Rahmani\*, Innovationsleiterin eines Industrieunternehmens. In ihrem Unternehmen hielt die Chefetage die Transformation für abgeschlossen, als die neue Organisationsstruktur stand. Rahmani jedoch bewies, dass die neue Struktur noch in enger Abstimmung mit jedem einzelnen Mitarbeiter in den Arbeitsalltag integriert werden muss. Die Erfüllung dieser Aufgabe musste hoch priorisiert werden, nahm aber viel Zeit der Managerin in Anspruch.

---

### Verwandte Themen



Karriere  
Folgen



Arbeitsma...  
Folgen



Führungss...  
Folgen

Feedback

---

# Management Summer School

---

<b>Idee</b>	∨
<b>Protagonisten</b>	∨
<b>Übersicht</b>	∨

---

Das höchste Ziel ist nicht immer nur das des Unternehmens. Auch die eigene Gesundheit sollten Manager im Blick behalten. Jan Walter etwa dachte, dass es sich lohnen würde, den Familienurlaub sausen zu lassen und stattdessen Probleme auf der Arbeit zu beheben. Doch Happich warnt: „Gesundheitliche Schäden kommen schnell, wenn Manager beginnen, alle Aufgaben wahllos anzunehmen.“

## Kriterium 3: Wofür bin ich verantwortlich?

Nicht alle Aufgaben, die auf dem Tisch einer Managerin landen, liegen wirklich in deren Verantwortungsbereich. Deshalb rät die Transformations-Coachin dazu, immer wieder den eigenen Aufgabenbereich zu hinterfragen: „Ist es meine Rolle, Transformationen operativ umzusetzen? Wahrscheinlich eher nicht.“ Die Leitung eines Teams bedeute stattdessen, die Verantwortungsfelder der einzelnen Mitarbeiter voneinander abzugrenzen und deren Ansprechpartnerin bei Problemen zu sein.

### Top-Jobs des Tages

Jetzt die besten Jobs finden.

JOBS FINDEN

#### cellcentric GmbH & Co. KG

Masterthesis „Entwicklung eines echtzeitfähigen Brennstoffzellensystemmodells“  
Kirchheim, Teck-Nabern

#### Euromaster GmbH

KFZ-Mechatroniker (m/w/d) mit Beratungsaufgaben im Verkauf  
Mannheim

#### Landratsamt Esslingen

Geschäftsstelle Betriebliches Eingliederungsmanagement (m/w/d) beim Personal- und Organisationsamt  
Esslingen

Operative Aufgaben gehören demnach zu den Dingen, die eine Führungskraft entweder delegieren oder ablehnen Feedback bin nicht der größte Held, wenn ich

operative Aufgaben übernehme, das ist eher ein Armutszeugnis einer Führungskraft“, formuliert Happich. Stattdessen sollte eine Managerin Mitarbeiter dazu motivieren, Lösungen zu finden.

„Eine Spielregel für das Team könnte sein: Wenn es ein Problem gibt, komm nicht mit dem Problem zu mir, sondern schlage mir zwei Lösungen vor.“ Dadurch würde die Belastung der Managerin deutlich verringert.

#### **Kriterium 4: Worin bin ich gut?**

Jeder muss auf der Arbeit Aufgaben erledigen, die keine Freude machen, auch Manager. Allerdings muss man sich bei allen To-Dos auch fragen, wo man den größten Mehrwert fürs Team und fürs Unternehmen bietet. Für welches Problem bin ich die Lösung, sei eine Frage, die zu selten im Raum stehe, findet Happich. „Meist sind die Dinge, für die ich brenne, auch die, bei denen ich die größte Selbstwirksamkeit erlebe.“

Happich habe schon Klienten erlebt, die E-Mails beantworten, um ihre Sekretärin zu schonen. Dabei seien sie dort ersetzbar, während ihnen ein Mitarbeitergespräch niemand abnehmen könne. Die eigenen Stärken zu kennen und richtig einzusetzen sei deshalb ein wichtiger Schritt beim Priorisieren, sagt Happich.

#### **Kriterium 5: Worin ist mein Team gut?**

Neben den eigenen Stärken müssen Managerinnen die Stärken der Mitarbeiter kennen. Dafür ist ein enger Kontakt zu den eigenen Mitarbeitern wichtig, regelmäßige Feedback-Gespräche ebenso wie die Organisation individueller Schulungen. Aufgaben, für die der eigene Mehrwert gering ist, kann man dann an denjenigen Mitarbeiter delegieren, der genau darin stark ist.

„Mitarbeiter dazu zu befähigen, das Tagesgeschäft zu meistern, ist eine wichtige Aufgabe eines Managers“, sagt Oliver Nikkelsen\*, Technikvorstand eines mittelständischen Unternehmens. Durch eine genaue Verteilung der Aufgaben an die jeweils qualifiziertesten Mitarbeiter schaffte er es, auch Widerstand gegen die Transformation des Unternehmens zu vermeiden. Das Budget in Höhe von 1,2 Millionen Euro, das sein Unternehmen dafür vorgesehen hatte, um Mitarbeiter zu halten, musste nicht angerührt werden, da die Mitarbeiter sich gut eingebunden fühlten. Und die Aufgaben wurden zuverlässig erledigt.

#### **Fazit**

Happich empfiehlt Managern, immer diese fünf Kriterien durchzugehen, bevor sie einer Aufgabe zusagen. Dann würden sie nicht erst im Nachhinein feststellen, dass sie oder ihr Team diese nicht erfüllen können. „Wenn etwas schiefgeht, muss sich am Ende immer die Managerin rechtfertigen“, sagt sie. **Deshalb sei es ihre Aufgabe, dafür zu sorgen, dass das nicht passiert.**

\*Namen von der Redaktion geändert.

Feedback

**Mehr:** So führen Sie richtig in der Transformation – das gesamte Programm der Summer School