

Wenn du nicht stark bist, sei klug (Sun Tzu) - so reagieren Sie konstruktiv auf zu hohe Anforderungen Ihres Chefs

Häufig erlebe ich in den Führungsseminaren, dass die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und der Führungskraft gut gelingt. Probleme macht oft die Zusammenarbeit mit dem eigenen Chef und die damit verbundene Hilflosigkeit, angemessen auf Überforderungssituationen zu reagieren.

Sie erfahren in diesem Newsletter, wie Sie Ihre Verhaltensweisen erweitern, um konstruktiv auf Überforderungssituationen zu reagieren.

Gute Gespräche mit Ihrem Chef wünscht Ihnen

Ihr



Alois Summerer

Unpräzise Ziele und unklare Erfolgskriterien

In den meisten Firmen gibt es Jahresziele und auch Erfolgskriterien, die für Manager meist mit Prämien verbunden sind. Häufig werden sehr schwammige Vereinbarungen getroffen und statt Ziele Maßnahmen vereinbart. Ihr Chef hat natürlich Erwartungen an Sie und wird Sie beurteilen.

Reden Sie mit Ihrem Chef und klären Sie seine Erwartungen. Sprechen Sie an, dass die Ziele für Sie noch nicht klar sind. Sie können auch nach dem Gespräch aus dem Verstandenen eine eigene Ausarbeitung mit klaren Zielen nach „smart“ machen und diese als Ihr Verständnis mit dem Chef nochmals abstimmen. Senden Sie ihm vor dem Gespräch Ihre Ausarbeitungen per Mail, damit diese schriftlich vorliegen. Fangen Sie nicht an zu arbeiten, wenn Sie kein klares Ziel haben.

Keine Zeit oder zu wenig Budget

Sie bekommen von Ihrer Führungskraft ein komplexes zusätzliches Projekt. Es ist das Herzblutthema des Chefs und hat höchste Priorität. Ein Budget gibt es dafür nicht. Ihre Führungskraft ist überzeugt, dass es in Ihren ganz normalen Arbeitsbereich fällt und von daher einer Ihrer operativen Aufgaben ist. „Sie machen das schon. Ich kann mich auf Sie verlassen und bisher haben Sie mich auch nicht enttäuscht.“

Hören Sie sich die Erwartungen des Chefs in Ruhe an. Da Sie wissen, dass seine Anforderungen so nicht realisierbar sind, teilen Sie ihm mit, dass Sie sich konkrete Gedanken zur Umsetzung machen werden und ihn in zwei Tagen nochmals sprechen wollen, um ihm Ihre Planungen vorzustellen. Sie als Projektprofi setzen sich nun hin und planen das Projekt hinsichtlich Zeitaufwand, Ressourcenbedarf und Kosten. Zerlegen Sie die Gesamtaufgabe in ihre Einzelteile und schätzen Sie den Aufwand an Personentagen. Wenn Sie unsicher sind, dann fragen Sie erfahrene Mitarbeiter aus dem Team oder aus anderen Abteilungen. Erstellen Sie anschließend einen realistischen Terminplan. Entwickeln Sie daraus Lösungen. Ihre Berechnungen und Vorschläge dokumentieren Sie nachvollziehbar und übersichtlich auf eine Seite. Diese stellen Sie Ihrem Chef wieder vor. Natürlich wird er nicht alles akzeptieren. Ihre Ausgangslage ist jedoch eine wesentlich bessere, als wenn Sie alle Verantwortung auf Ihre Schultern nehmen und in unzähligen Überstunden von Ihnen und dem Team das Projekt missmutig umsetzen.

Ihr Chef zeigt Entscheidungsschwäche

Sie arbeiten unter Termindruck an einer wichtigen Sache und benötigen dringend eine Entscheidung von Ihrem Chef. Er entscheidet nichts und Sie sitzen auf glühenden Kohlen.

Chefs entscheiden oft nicht, da ihnen wichtige Informationen fehlen oder zu viele in unstrukturierter Form vorliegen. Machen Sie es ihm einfacher. Entwickeln Sie eine übersichtliche Entscheidungsmatrix. Stellen Sie die Alternativen gegenüber. Machen Sie deutlich, welche Auswirkungen diese auf die Qualität, Kosten und Termine haben. Sprechen Sie eine Empfehlung aus, die Sie favorisieren. Zeigen Sie zusätzlich auf, was passiert, wenn es keine Entscheidung gibt.

Sinnlose Projekte

Ihr Chef verlangt von Ihnen ein Projekt umzusetzen, das aus Ihrer Sicht völlig nutzlos ist. Aus anderen ähnlichen Situationen wissen Sie, dass sich schon in kurzer Zeit niemand mehr für das Thema interessiert und sich die Aufgabe im Sand verläuft. Wenn Sie nichts tun, dann kann eine plötzliche Nachfrage für Sie peinlich werden. Andererseits wäre zu viel Engagement Zeitvergeudung. Auch ein klares Feedback an den Chef wird nicht viel helfen, da er sich einen „Gesichtsverlust“ meist nicht leisten kann.

Ermöglichen Sie ihm ein „Ausstiegsszenario“ ohne Gesichtsverlust. Erarbeiten Sie eine Kalkulation, wie stark das Projekt Ihre Spezialisten beschäftigt. Damit hat er einen Grund, das Projekt erstmal „auf Eis zu legen“. Sollte er trotzdem darauf bestehen, dann legen Sie ihm einen Plan vor, was Sie umpriorisieren müssen, damit das Projekt starten kann. Legen Sie ihm eine Liste aller Projekte mit entstehendem Aufwand vor. Dann soll der Chef entscheiden, welche Tätigkeiten warten müssen. Der Chef muss von Ihnen wissen, welchen „Preis“ das Projekt kostet und dafür auch die Verantwortung übernehmen. Formulieren Sie die Ergebnisse immer schriftlich,

damit Sie nicht später z.B. beim Jahresgespräch Probleme bekommen, wenn Sie für nicht verschuldete Engpässe verantwortlich gemacht werden.

Politisch motivierte Projekte von oben, für die sich schon bald niemand mehr interessiert, sollten nach Aussagen des Projektmanagement-Experten Tumascheit als Standby-Projekte behandelt werden. Sie beginnen mit der Arbeit, bis Sie etwas Vorzeigbares vorweisen können, was Sie in die Schublade legen können. Sollte das Projekt in Vergessenheit geraten, dann haben Sie nicht viel investiert. Gibt es konkrete Nachfragen, dann können Sie etwas vorweisen. Bei Interesse erarbeiten Sie die zweite Stufe für die Schublade. Wenn es weiter Interesse gibt, dann sollten Sie sich überlegen, ob Sie nicht doch das Projekt komplett umsetzen. In vielen Fällen dürften Sie jedoch mit Ihrer Einschätzung richtig liegen und es fragt Sie niemand mehr, was daraus geworden ist.

Zeigen Sie Ihrem Chef immer wieder die Auswirkungen und Konsequenzen seines Handelns auf Ihr Team, Zeit- und Kostenstruktur. Dies ist Ihre Aufgabe. Er hat nicht den Überblick über Ihre Auslastung. Bieten Sie ihm immer Lösungen mit entsprechenden Konsequenzen an. Zeigen Sie auf, welchen „Preis“ seine Entscheidung kostet, damit er Klarheit hat.

Und wenn ihn all dies nicht interessiert, dann kann es sein, dass er Sie verliert, weil Sie mit so einem Chef auf Dauer nicht zusammenarbeiten wollen.