

SABINE DIETRICH

AM LIMIT

ERLEICHTERN SIE IHREM TEAM
UND SICH DEN ARBEITSALLTAG

Impressum

Sabine Dietrich
Düsseldorfer Str. 22
42781 Haan
sd@sabine-dietrich.com

V.i.S.d. § 55 RStV: Urheberrecht: Die durch den Anbieter erstellten und eingestellten Inhalte und Werke auf diesen Seiten unterliegen dem Urheberrecht. Beiträge und Werke Dritter sind als solche gekennzeichnet. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung, soweit gesetzlich nicht zulässig, bedürfen der Zustimmung des Autors.

Inhaltsverzeichnis

Impressum	1
Prolog	4
Wenn die Anforderungen überhandnehmen	5
Zum Spielverderber erklärt	6
Kapazitäten sichtbar machen	7
Bedenken ausräumen	8
Das Wichtigste vom Wichtigem	10
Kopf statt Bauch	11
Wo bleibt da die Agilität?	12
Epilog	14
Über die Autorin	15

Prolog

„Nein, das Projekt können wir nicht übernehmen.“

„Tut mir leid, mein Team ist schon lange an der Belastungsgrenze angekommen.“

„Unsere Kapazitäten sind erschöpft.“

CXOs, Geschäftsführer, Bereichsleiter und Führungskräfte in Schnittstellenfunktionen berichten mir immer wieder von Situationen, in denen sie – auch um ihr Team zu schützen – Aufgaben oder Projekte ablehnen müssen. Das machen sie allerdings nur äußerst ungern, denn natürlich treiben sie auch gern Themen voran, gelten zudem schnell als Verweigerer.

Aber was sollen Sie denn machen, wenn Sie und Ihre Mitarbeiter stark unter Druck stehen und die Aufgabenflut nicht mehr bewältigen können?

Mein E-Book zeigt Ihnen Wege für einen gelungenen Umgang mit der Vielzahl von Anforderungen auf. Es dient als Begleiter durch und in Vorbereitung auf stressige Zeiten.

Ich bin mir sicher, dieses E-Book hilft Ihnen dabei, sich und Ihr Team zu entlasten.

Mit besten Grüßen
Ihre

Sabine Dieckmann

Wenn die Anforderungen überhandnehmen

Eine Geschäftsübernahme, eine Fusion oder irgendein anderer Change-Prozess bedeuten meistens eins: jede Menge Arbeit. Eine Flut an neuen Projekten rollt auf Sie und Ihr Team zu, neue Produkte müssen entwickelt oder gelauncht werden. Ach ja, die Digitalisierung müssen Sie natürlich auch noch weiter vorantreiben. In der Zeit nach der C-Krise mehr denn je. Das hat selbstverständlich oberste Priorität.

„Wie sollen wir das alles bewältigen?“ Dass Ihnen diese Frage in solch einer Situation als erstes in den Sinn kommt, ist verständlich. Denn das Tagesgeschäft darf schließlich auch nicht außer Acht gelassen werden: Entwicklungsgespräche, die Finanzplanung für nächstes Jahr und der anstehende Umzug der Abteilung in ein anderes Stockwerk stehen bei Ihnen als Führungskraft natürlich auch noch an.

Und nicht zuletzt ist das ganze Team überlastet. Denn auch bei Ihren Mitarbeitern stapeln sich zunehmend die Aufgaben auf den Schreibtischen und Sie wissen, dass alle längst an ihrer Belastungsgrenze angekommen sind.

Kurz gesagt: Ihnen fehlen Ressourcen für all die anstehenden Anforderungen. Damit meine ich ganz konkret Menschen, die Aufgaben übernehmen können. Schließlich sind sie die wertvollste Ressource für Führungskräfte. Und diese gilt es gezielt einzusetzen.

Zum Spielverderber erklärt

Ihre Herausforderung ist es, irgendwie mit den ganzen Anforderungen, der Vielzahl an Projekten umzugehen. Da ist die logische Konsequenz: Sie sagen „Nein“ – oder zähneknirschend „Ja“, wissend, dass darunter andere, ebenso wichtige Themen leiden.

Sie suchen also einen irgendwie vertretbaren Weg durch eine letztlich unlösbar scheinende Situation und versuchen so, sich und Ihr Team vor weiterer Überlastung zu schützen. Eine andere Wahl haben Sie ja gar nicht. Und gewinnen können Sie in diesem Spiel erst einmal kaum.

Nun kann es passieren, dass Ihr „Nein“ zu einer Anforderung nicht gerade auf Verständnis stößt. Schließlich hatte Ihr Gegenüber auf Ihre Unterstützung gesetzt. Wie soll das natürlich priorisierte Projekt ohne Mitarbeit Ihres Teams umgesetzt werden?

Damit befinden sie sich in einer Zwickmühle: Sie können entweder sich und ihr Team weiter mit Arbeit überlasten oder im Zweifel auch als Verhinderer gelten. Denn es kann sein, dass aufgrund Ihrer Entscheidung ein Projekt ins Stocken gerät oder zum Beispiel der Launch eines neuen Produktes verschoben werden muss.

Es stellt sich ganz konkret die Frage: Haben Sie wirklich alle Möglichkeiten ausgeschöpft? Oder: Was können Sie in einer solchen Situation noch tun?

Kapazitäten sichtbar machen

Stärken Sie Ihr „Nein“ durch eine relativ simple Maßnahme: Untermauern Sie es durch Kennzahlen und machen Sie so Ihre vermeintlich willkürliche Entscheidung für alle Beteiligten nachvollziehbar.

Wie geht das? Verschaffen Sie sich in einem ersten Schritt einen Überblick: Welche Mitarbeiter mit welchen Fähigkeiten und Kenntnissen stehen Ihnen wann für die Bewältigung der Aufgaben zur Verfügung?

Auf der anderen Seite ermitteln Sie, wie viele Ressourcen mit welchen Skills wann für die jeweiligen Aufgaben und Projekte erforderlich sind, die Ihr Team übernehmen soll.

Transparenz heißt hier das Zauberwort.

Im zweiten Schritt nun folgt der Abgleich der verfügbaren mit den benötigten Ressourcen. Nur so wissen Sie letztendlich, ob für die geplanten neuen Projekte und Aufgaben in dem Wunsch-Zeitraum genügend Ressourcen zur Verfügung stehen. Diese Transparenz unterstützt Ihre Entscheidung für ein „Ja“ oder „Nein“ zu neuen Projekten oder Aufgaben – und macht sie auch für andere nachvollziehbar.

Bei meiner Tätigkeit als Beraterin erlebe ich immer wieder, dass diese Transparenz in Unternehmen oder auch Bereichen und Abteilungen nicht besteht.

Es starten also Projekte und voller Tatendrang stürzen sich die Teams in die Arbeit – der nötige Überblick über die bereitstehenden Ressourcen fehlt allerdings. Unvollständige Projekte, zu lange Projektlaufzeiten, immer wiederkehrende Terminverschiebungen, unzufriedene Kunden und auf Mitarbeiterseite Überlastung, Verzettelung, Frust und Druck für alle Beteiligten sind dabei vorprogrammiert.

Dabei ist die Lösung kein Zauberwerk – und die Ressourcensteuerung erfolgt im Idealfall zentral für das ganze Unternehmen. Wenn das nicht möglich sein sollte – aus welchen Gründen auch immer: Die Steuerung ist auch für einzelne Bereiche, Abteilungen oder Teams mit vielen Engpässen realisierbar und sinnvoll.

Aber warum eigentlich das Ideal nicht umsetzen? Ein Grund findet sich bei Führungskräften und Mitarbeitern selber.

Bedenken ausräumen

Häufig fällt mir auf, dass Führungskräfte und Mitarbeiter Transparenz zu den Ressourcen in ihrem eigenen Bereich kritisch sehen. Schließlich könnte so auch sichtbar werden, dass das Team aktuell nicht voll ausgelastet ist.. Dennoch: Das wäre ja auch ein Ergebnis – und unabhängig vom Ergebnis profitiert jede Führungskraft wie auch jedes Team von der gewonnenen Klarheit.

Sie als Unternehmer, Bereichs- oder Teamleiter erkennen letztendlich, an welcher Stelle Sie für Entlastung sorgen müssen – und das ist eine relevante Steuerungsinformation. Genau so werden freie Ressourcen für die Umsetzung neuer Projekte und Aufgaben sichtbar, was Ihre Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit erhöht.

Die anfänglichen Widerstände sind meiner Erfahrung nach schnell verfliegen. Wenn Sie bei der Implementierung das Vorgehen und den Nutzen – also das WARUM und WIE - deutlich kommunizieren, erkennen allen Beteiligten üblicherweise bald die Vorteile der neu geschaffenen Transparenz: Entlastung der Mitarbeiter und effizientes Arbeiten durch optimale Auslastung.

Dabei sollten Sie immer im Hinterkopf haben, auch den Betriebsrat einzubeziehen. Schließlich möchten Sie Transparenz zur Ressourcenauslastung erzielen und das könnte für ihn von Interesse sein. Ist der Betriebsrat frühzeitig im Boot, beugen Sie Überraschungen auf allen Seiten vor.

Das Wichtigste vom Wichtigem

Nun haben Sie Transparenz zu Ressourcen wie Engpässen erzielt – und auf einen Blick ist sichtbar, dass nicht alle Aufgaben bewältigt werden können. Jetzt heißt es: Priorisieren.

Welche Aufgaben und Projekte sind wichtiger als andere?

Grundsätzlich ist alles immer wichtig – Stichwort „Prio 0“. Das kennen Sie sicherlich. Aber Sie und Ihre Mitarbeiter können nicht alles erledigen, schließlich hat auch Ihr Tag wie der Ihrer Mitarbeiter nur 24 Stunden.

Sie benötigen klare, nachvollziehbare Kriterien, anhand derer Sie Prioritäten setzen.

Nutzen Sie diese Kriterien und priorisieren Sie die Aufgaben und Projekte für Ihren Bereich, Ihr Team oder das gesamte Unternehmen.

Im nächsten Schritt ziehen Sie eine rote Linie unter die Aufgaben und Projekte, die für Sie und Ihr Team realistisch umsetzbar sind. Das Signal „Bis hierher und nicht weiter“ ist damit nachvollziehbar gesetzt.

Werfen Sie dann unbedingt einen Blick auf die nachrangig priorisierten Projekte, die häufig unterhalb der roten Linie zu finden sind.

Haben Sie – trotz all der Projekte über der roten Linie – freie Ressourcen, die von diesen Projekten angefragt sind?
Wenn Ja, dann nutzen Sie nun die freien Kapazitäten für genau diese Projekte und Aufgaben, die auf Ihrer Liste weiter hinten zu finden sind – geben Sie diesen Aufgaben grünes Licht.
So arbeiten Sie und Ihr Team maximal effizient. Der Vorwurf des Verweigerers ist spätestens jetzt haltlos!

Um möglichst viele Anforderungen umzusetzen und die Ressourcen optimal zu steuern, ist dieser ganzheitliche, häufig durchaus kreative Blick über Ressourcen, deren Engpässe wie auch priorisierte und nachrangige Projekte unbedingt notwendig – und mit keinem Tool der Welt umzusetzen. Hier sind Sie als Führungskraft gefragt!

Kopf statt Bauch

Nachdem Sie alle Ressourcen optimal allokiert haben, stehen höchstwahrscheinlich Projekte und Aufgaben auf Ihrer Liste, die Sie mit Ihrem Team zu diesem Zeitpunkt nicht umsetzen können. Hier kommen Sie um das Nein-Sagen nicht herum.

Dazu haben Sie nun belastbare Zahlen, mit denen Sie fundierte, nachhaltige Aussagen treffen und klare Perspektiven aufzeigen können. Ihr Gegenüber wird Ihre Entscheidung daher eher akzeptieren.

Das gelingt aber nur, wenn Sie proaktiv ins Gespräch gehen, Ihre Ablehnung der Situation angemessen formulieren und Ihre Gründe erläutern.

Ihr Gesprächspartner kann die Gelegenheit nutzen und aufgrund der vorliegenden Ressourcentransparenz seine Projekte und Anforderungen, bei denen Ihr Team unterstützt und so Ressourcen bindet, gemeinsam mit Ihnen umpriorisieren. Wichtig auch hier: der Blick fürs große Ganze.

Wo bleibt da die Agilität?

Folgenden Irrtum möchte ich allerdings gleich aus dem Weg räumen: Ich höre immer wieder, dass mit agilen Projektmanagement-Methoden die Ressourcen-Steuerung überflüssig wird. Neulich sagte sogar ein CIO zu mir, dass in seinem Unternehmen Ressourcenengpässe durch Agilität gelöst werden sollten. Dieser Anspruch überfordert die Agilität.

Denn, nur weil Sie in Ihrem Team agil arbeiten, heißt das nicht, dass Sie keine Ressourcenanalyse und -steuerung brauchen. Auch wenn Sie ohne vermeintlich starre Projektpläne im klassischen Sinn agieren, sind Sie auf die Mitarbeit anderer angewiesen. Und das bedarf einer übergreifenden Planung und Steuerung.

Das heißt auch: Bei einem Ressourcenmanagement handelt sich nicht um eine Eintagsfliege. Es ist kontinuierlich durchzuführen und mindestens einmal im Monat sollten Sie überprüfen, wie es aktuell um die Auslastung in Ihrem Team steht – und gegebenenfalls steuernd eingreifen.

Gerade eine übergreifende Ressourcentransparenz und das damit verbundene aktive Ressourcenmanagement ermöglichen es Ihnen, flexibel zu handeln. Denn Sie wissen so, wer mit welchen Fähigkeiten freie Kapazitäten hat und welche Themen mit welchem Aufwand in welchem Zeitfenster bearbeitet werden. Gerade, wenn in einem Projekt Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen zusammenarbeiten, ist die optimale Verzahnung der Aufgaben und die Transparenz über die Auslastung das A und O.

Nur so behalten Sie als Führungskraft den Überblick und können auf solider Basis auch perspektivisch agieren, wenn Sie mit neuen Anforderungen konfrontiert sind.

Epilog

Wenn Sie feststellen, dass Sie dringend für Entlastung sorgen müssen – bei Ihnen und in Ihrem Team –, dann ist diese Erkenntnis der erste Schritt in die richtige Richtung. Als Unternehmer und Führungskraft heißt das: Sie müssen etwas ändern.

Und tun Sie das dann konsequent – denn die Anforderungen werden nicht weniger: Schaffen Sie Transparenz über die Ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen, setzen Sie Prioritäten und sagen Sie klar und deutlich „Nein“, wenn Sie und Ihr Team eine Aufgabe nicht stemmen können. So gehört das Überschreiten des Limits der Vergangenheit an.

Im Rahmen meiner Beratungsmandate stelle ich immer wieder fest, wie sinnvoll der Blick von außen bei der pragmatischen Umsetzung dieses Weges ist. Schon der Blick über den Tellerrand und das Wissen um die Dos und Don'ts bietet zusätzlichen Nutzen. Aber das Thema schafft Transparenz auch an ungewollten Stellen und erfordert insofern neben Sensibilität auch mal ein klares Wort. Warum wollen Sie das sprechen?

Ihr Nutzen: Sie können mehr Projekte umsetzen – und das effizient und ressourcenschonend. Die Offenlegung der Auslastung ermöglicht Ihnen eine umfassende Steuerung Ihrer Anforderungen.

Auf dem Weg dorthin entwickeln und implementieren wir gemeinsam Methoden und Prozesse, die Sie bei diesen Herausforderungen langfristig unterstützen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude und Erfolg auf dem Weg zu einem druckfreien Arbeitsumfeld.

Mit besten Grüßen

Ihre

Sabine Diehl

Über die Autorin

Sabine Dietrich ist davon überzeugt: Methoden sind das eine, Erfolg aber wird von Menschen gemacht. Und diese bewegt, begeistert und befähigt sie als Beraterin, Trainerin und Business-Coach.

Mit ihrem 2009 gegründeten Beratungsunternehmen begleitet Sabine Dietrich Unternehmen unterschiedlichster Branchen zu allen Fragen rund um Projekte und Führung - coacht zudem Führungskräfte.

Dabei beeindruckt sie mit ihrem Sinn für Struktur und ihrem Vermögen, Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Und darin ist auch ihr Herzensanliegen begründet: dem Einzelnen die Struktur zu geben, die er benötigt, um Höchstleistungen zu erlangen und ihn als aktiven Gestalter seiner Arbeit zu stärken. Mehr über die Autorin und ihr Angebot www.sabine-dietrich.com.

