

Beck kompakt

Selbstmanagement im Beruf

Entwickeln Sie Ihre Persönlichkeit

Bearbeitet von
Von Dr. Gunnar C. Kunz

1. Auflage 2019. Buch. Rund 128 S. Softcover
ISBN 978 3 406 72718 4
Format (B x L): 10,4 x 16,1 cm

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Wirtschaftswissenschaften:
Sachbuch und Ratgeberliteratur](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

! Vereinfacht ausgedrückt bedeutet eine wirksame Problemlösung, dass Sie durch eine intelligente Vorgehensweise einen Ist-Zustand in einen angestrebten Soll-Zustand überführen – und dabei einzelne Barrieren geschickt aus dem Weg räumen, ohne sich selbst zu überfordern.

Zugleich sind Sie von sich und Ihren Fähigkeiten überzeugt, sodass Sie sich eine effektive Lösungsfindung zutrauen und an den Erfolg glauben.

***Beispiel:** Sie sind im industriellen Umfeld für die Optimierung einer CNC-Maschine zuständig, z. B. einer Fräse in einer Fertigungsstraße bei einem Automobilzulieferer. Der Kunde wünscht, dass die Einsatzflexibilität der Maschine weiter verbessert, die Programmierung vereinfacht und der Ausschuss reduziert wird.*

Ihnen obliegt es, als IT-Spezialist für den speziellen Nutzungsbereich dieser Maschine praktikable Lösungen zu entwickeln. Die Zielsetzung lautet: Mehr Effizienz, höhere Kundenzufriedenheit, einfachere Bedienbarkeit, schrittweise Kostensenkung im Dauereinsatz und vereinfachter Praxisbetrieb mit geringeren Ausfallzeiten und reduzierter Fehlerrate.

Dieses Beispiel dient als Ausgangspunkt zur Veranschaulichung eines planvollen, strukturierten Vorgehens. Die Problemstellungen in Ihrem Anwendungs- und Arbeitsumfeld können anders gelagert sein.

Um eine ähnliche, neuartige Fragestellung strukturiert zu bearbeiten, machen Sie sich am besten zu folgenden Aspekten nähere Gedanken:

Welche Probleme treten derzeit in der betrieblichen Praxis auf?

Beschreiben Sie den Ist-Zustand und die jeweilige Ausgangssituation. Dokumentieren Sie vorliegende Fakten und arbeiten Sie erkennbare Schwachstellen näher heraus.

Verfassen Sie beispielsweise stichwortartig eine knappe Aufstellung zu Mängeln, Fehlern oder Problemfeldern aus Kundensicht, um später nützliche Ansatzpunkte für konstruktive Veränderungen zu identifizieren.

Was wünscht der Kunde genau und welchen Soll-Zustand gilt es anzustreben?

Es kann schon Bestandteil der Lösungsfindung sein, diesen Ziel-Zustand zu konkretisieren und klarer zu fassen. Möglicherweise hat der Kunde nur ungefähre Vorstellungen davon, was erreicht werden soll. Beispiel: „Es sollen weniger Fehler auftreten.“ „Die Einarbeitungszeit in die Handhabung der Anwendungssoftware ist zu lang.“

Welche Ressourcen stehen Ihnen zur Verfügung?

Hinterfragen Sie, was Sie mit den Ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln in einer überschaubaren Zeitspanne tatsächlich erreichen können. Sie verfügen meist nur über begrenzte Ressourcen oder haben ein knappes Zeitbudget. Es kann schwierig sein, eine Maximallösung zu finden. Suchen Sie nach einem praktikablen Ansatz und gehen Sie Kompromisse ein. Hängen Sie die Messlatte nicht zu hoch, aber verfolgen Sie durchaus ehrgeizige Ziele, die einen sichtbaren Schritt nach vorne ermöglichen.

Wer erwartet von Ihnen die Problemlösung bzw. wer ist Ihr Auftraggeber?

Machen Sie sich bewusst, mit wem nötige Abstimmungen zu treffen sind: Hat Ihnen Ihr Vorgesetzter einen Auftrag erteilt? Sind Sie direkt für einen Kunden oder einen Partner im Geschäftsprozess tätig? Handeln Sie als verantwortlicher Projektleiter und müssen Rücksprache mit dem Projektlenkungs-Ausschuss handeln?

Arbeiten Sie gemeinsam mit Teammitgliedern in einer Arbeitsgruppe und sollten deshalb die Kollegen über Ihre Problemanalyse informieren? Vermeiden Sie Alleingänge!

Welcher Lösungsansatz ist zielführend?

Hierzu obliegt es Ihnen, gemäß Ihrer fachlichen Expertise einen geeigneten Weg einzuschlagen. Wenn beispielsweise ein Vorgesetzter Ihnen einen Arbeitsauftrag übertragen hat, wird er es nach Abstimmung der Ziele – im Sinne einer Delegation – weitgehend Ihnen überlassen, wie Sie vorgehen. Beschreiben Sie den Lösungsweg in sinnvollen Einzelschritten. Planen Sie dazu Pufferzeiten ein und vermeiden Sie überhöhte Erwartungen an den Fortschritt.

Wie überwinden Sie Barrieren, Hemmnisse und Rückschläge?

In den seltensten Fällen läuft alles nach Plan. Sie werden bei der Umsetzung feststellen, dass kleine Zielkorrekturen nötig sind oder einzelne Lösungswege nicht den gewünschten Erfolg nach sich ziehen. Lassen Sie sich dabei nicht aus dem inneren Gleichgewicht bringen.

Planen Sie nötige Umwege von vornherein ein. Vermeiden Sie es, alles wieder in Frage zu stellen oder an sich selbst zu

zweifeln. Dies führt nur zu weiteren gedanklichen Barrieren. Nehmen Sie sich eher eine Auszeit, wenn Sie feststellen, dass es nicht vorangeht.

Wenn alles ins Stocken gerät, liegt dies nicht unbedingt an Ihnen, sondern unter Umständen gerade an der Komplexität der Aufgabenstellung, widrigen Umfeldbedingungen, unklaren Zielen, begrenzten Ressourcen, fehlender Koordination auf übergeordneter Ebene oder unrealistischen Erwartungen der Auftraggeber.

Vorausgesetzt Sie sind fachlich kompetent, halten Ihren Ansatz für zielführend und sind in der Lösung von ähnlichen Problemstellungen bereits bewandert: Lassen Sie es sich nicht „in die Schuhe“ schieben, wenn ein durchschlagender Erfolg nicht auf Anhieb gelingt.

Kommunizieren Sie klar, weshalb sie von ihrem Lösungsweg überzeugt sind und investieren Sie genügend Zeit, um Bedenken von Dritten glaubhaft auszuräumen. Nehmen Sie aber auch Korrekturen in Ihrem Konzept vor, falls berechtigte Einwände aufkommen.

Inwiefern erfordern strukturierte Problemlösungen von Ihnen ein überzeugendes Selbstmanagement?

Wahrscheinlich sind Sie im Tagesgeschäft immer wieder mit neuartigen Problemstellungen konfrontiert. Um anhaltend eine hohe Lösungsqualität zu erreichen, ist gerade das persönliche Selbstmanagement entscheidend.

Ihre fachliche Expertise kommt nur dann wirkungsvoll zum Einsatz, wenn Sie sich selbst auf das Wesentliche konzentrieren und die Prioritäten so setzen, dass Sie anstehende Probleme einerseits effektiv und effizient, andererseits aber auch gelassen, diszipliniert und fokussiert lösen. Sie sind kei-

ne Maschine und können Ihre Gefühle, mögliche Frustrationen und von Zeit zu Zeit aufkommende Rückschläge nicht einfach ausblenden.

Auf den Punkt gebracht

Probleme wirkungsvoll zu bearbeiten erfordert eine systematische, koordinierte und ergebnisorientierte Vorgehensweise. Ein planvolles Prozedere hat jedoch nicht zur Folge, dass alle im Vorhinein getroffenen Annahmen später auch eintreffen. Häufig müssen Pläne revidiert werden, da bei der Umsetzung Zielkorrekturen nötig sind, erfolgversprechende Lösungswege entgegen den ursprünglichen Erwartungen fehlschlagen oder unvorhergesehene Ressourcenengpässe eintreten.

Bewahren Sie trotz gelegentlich widriger Rahmenbedingungen den Glauben an sich und die Chance zur Lösungsfindung.

Achten Sie auf Ihre innere Ausgeglichenheit. Gönnen Sie sich gegebenenfalls eine Auszeit. Überdenken Sie das gesamte Lösungskonzept. Nehmen Sie mit etwas Abstand einen neuen Anlauf.

Gestehen Sie sich aber auch eigene Fehler ein und suchen Sie kontinuierlich nach Verbesserungsmöglichkeiten. Verstehen Sie komplexe Problemlösungen als kontinuierlichen Lernprozess, an dem Sie selbst wachsen und sich persönlich weiterentwickeln können.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Treffen von wohldurchdachten Entscheidungen

Zu Ihrer Aufgabe als Fach- oder Führungskraft gehört in der beruflichen Praxis die Verantwortung, fortlaufend Entscheidungen zu treffen, die gemäß Ihrer fachlichen Kompetenz zur effektiven Aufgabenerledigung beitragen. In den meisten Fällen werden Sie aufgrund Ihres Know-hows, Ihrer Spezialisierung und Ihres gesammelten Erfahrungswissens eine angemessene Grundlage haben, um eine sachlich begründete Entscheidung in Ihrem Tätigkeitsfeld herbeizuführen.

Wenn einzelne Entscheidungen Ihre Kompetenz übersteigen oder eine hohe Tragweite für Ihr Unternehmen haben, werden Sie diese wahrscheinlich nicht alleine treffen, sondern weitere Personen einbeziehen.

Beispielsweise kann Ihnen eine bestimmte *Entscheidungsbefugnis* eingeräumt worden sein, die Sie entsprechend Ihrer Position, Ihren Kenntnissen und Fähigkeiten und der jeweiligen inhaltlichen Fragestellung eigenständig ausüben. Komplexere Entscheidungen, die diese Entscheidungsbefugnis überschreiten, werden dementsprechend mit weiteren Verantwortungsträgern abgestimmt.

Beispiel: Sie haben als Controller eine Budget- und Kostenanalyse für einen Unternehmensbereich durchzuführen. Dies beinhaltet, strategische Empfehlungen für das nächste Geschäftsjahr auszusprechen, z. B. Vorschläge zur Prozessoptimierung oder Kostensenkung. Diese Empfehlungen sind wiederum Grundlage für weitergehende Planungen im betreffenden operativen Bereich.

Bevor Sie Ihren Bericht vorstellen, stimmen Sie Ihre inhaltlichen Bewertungen und prognostischen Aussagen aufgrund der hohen Tragweite intern ab. Eine fundierte Einschätzung, die von Ihnen erwartet wird, betrifft beispielsweise die Frage, ob Budgets voraussichtlich eingehalten werden oder ob nachzujustieren ist.

Zur Sicherung einer angemessenen Entscheidungsgrundlage konsultieren Sie vorab fachkundige Kollegen im Team, Controlling-Experten aus Nachbarbereichen oder aber übergeordnete Verantwortungsträger, zum Beispiel Vorgesetzte und sogar Mitglieder der Geschäftsleitung.

In den meisten Fällen wird eine *Verantwortungshierarchie* im Unternehmen vorhanden sein, sodass Sie über Kriterien verfügen, anhand derer Sie beurteilen können, welche Entscheidungen Sie eigenständig treffen können oder intern abzustimmen haben. Unter Umständen existieren hierzu auch *Organisations- und Arbeitsanweisungen*, anhand derer festgelegt ist, welchen Entscheidungsrahmen Sie jeweils besitzen und wann einzelne Entscheidungen mit anderen Kompetenzträgern gemeinsam herbeizuführen sind.

Um zweckmäßige Entscheidungen effektiv zu treffen, sind meist verschiedene Aspekte im Vorfeld zu beachten:

- Tragweite der Entscheidung für Ihr Unternehmen
- Konsequenzen beim Treffen einer Fehlentscheidung
- Kosten- und Budgetrahmen, meist auch zeitliche Restriktionen für die Entscheidungsfindung
- Auswirkungen der Entscheidungen auf Dritte, z. B. Kunden, Lieferanten, externe Kooperationspartner oder sogar die Öffentlichkeit