

Guido Quelle

Wachstum beginnt oben

Treibstoff für unternehmerische
Wachstumsmotoren

Wachstum beginnt oben

Guido Quelle

Wachstum beginnt oben

Treibstoff für unternehmerische
Wachstumsmotoren

Guido Quelle
Mandat Managementberatung GmbH
Dortmund
Deutschland

Impressumhinweis mandatory „Teile dieses Werks wurden bereits auf der Website der Mandat Managementberatung GmbH in Dortmund (www.mandat.de) veröffentlicht.“

ISBN 978-3-658-03657-7

ISBN 978-3-658-03658-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-03658-4

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Widmung

*Dieses Buch ist den Mandat-Klienten
gewidmet, die sich genauso am sinnvollen
Wachsen erfreuen wie wir.*

Vorwort

Der größte Konkurrent der Aufmerksamkeit ist die Zeit. Der Zeit ist es gleichgültig, was wir mit ihr tun – sie vergeht einfach, ohne dass sie sich auch nur einen Deut darum schert, was das mit uns macht. „Gefühlt“ – wie man heute so schön sagt – haben wir aber immer weniger Zeit. Wir haben den Eindruck, dass wir immer mehr in gleicher Zeit schaffen müssten und für die einzelnen Ereignisse des Lebens immer weniger Zeit zur Verfügung haben. Entsprechend lassen wir den Einzelthemen weniger Aufmerksamkeit zukommen. Das Konzentrieren fällt manchmal schwer.

Mag der empfundene zunehmende Zeitmangel auch eine bedauernswerte Entwicklung sein, müssen wir ihn doch zunächst zur Kenntnis nehmen. Ich könnte nun den Rat geben, Dinge wegzulassen und nicht ständig neue Dinge, Projekte, Aktivitäten sinnfrei zu addieren, welche die verfügbare Zeit weiter strapazieren. Ich könnte darauf hinweisen, dass Wachstum vor allem durch gezieltes Weglassen flankiert wird. Es wäre mir ein Leichtes, mahnend darauf hinzuweisen, dass das Verwenden von Zeit eine Frage von persönlichen Prioritäten ist und – ja – ich könnte auf den möglichen Einwand, dass man im Unternehmen mitunter fremdgesteuert sei und daher keinen maßgeblichen Einfluss auf die Zeitverwendung habe, entgegnen, dass man sich den Job schließlich selber ausgesucht habe und jeglichen Missstand selbst verändern könne. Eine fruchtbare, sicher aber angeregte Diskussion wäre wohl die Folge.

Mit dem Buch, das Sie in den Händen halten, habe ich dem Umstand Rechnung getragen, dass die verfügbare Aufmerksamkeitsspanne zur Aufnahme neuer Informationen sinkt, der Bedarf, neue Erkenntnisse zu erlangen oder vorhandene Erkenntnisse zu vertiefen, aber steigt. In die Nische dieser gegenläufigen Entwicklung passt „Wachstum beginnt oben“. Es enthält in komprimierter Form 76 Beiträge für Wachstumsmotoren und schließt sich damit nahtlos an mein im September 2011 im Gabler-Verlag erschienenes Buch „Profitabel wachsen“ an, geht es im abschließenden Kapitel des letztgenannten Werkes doch um die Top-Führungskraft als Wachstumsmotor („Sie suchen einen Wachstumsmotor? Schauen Sie in den Spiegel“).

„Wachstum beginnt oben“ – eine Dreideutigkeit: Erstens beginnt sinnvolles, profitables Wachstum stets bei der Unternehmensführung, eben „oben“ in der Hierarchie. Zweitens beginnt Wachstum stets in den ersten Zeilen der Gewinn- und-Verlustrechnung,

nämlich beim Umsatz – und nicht etwa bei den Kosten oder gar dem Gewinn; ein Denkansatz, den man gar nicht oft genug aussprechen kann. Drittens beginnt Wachstum im Kopf, also im „Oberstübchen“ von uns allen, ist Wachstum schließlich mit einer entsprechenden großzügigen Denkhaltung verbunden. Diesem Dreiklang wird in diesem Buch entsprochen.

„Wachstum beginnt oben“ muss nicht von vorn bis hinten durchgelesen werden. Vielmehr dient es dazu, kurze, erprobte Gedanken und Hinweise zu spezifischen wachstumsrelevanten Themen zu geben, die überdies eine hohe Umsetzungsrelevanz haben.

Ich freue mich sehr, wenn dieses Format den Gefallen der wohlwollenden Leserschaft findet und wenn sich die Menge der Menschen, die profitables Wachstum nicht als radikalkapitalistische, neoliberale Gefahr, sondern als Grundlage des Lebens ansieht und die sich für eine neue Dimension des Wachstums einsetzt, mehrt.

Viel Freude beim Lesen. Wenn Sie Fragen, Hinweise, Anmerkungen haben, schreiben Sie mir: guido.quelle@mandat.de

Danksagung

Eigentlich könnte ich die Danksagungen aus meinen Büchern nahezu kopieren. Dies wäre einerseits ein unterhaltsamer Test („Ob es jemand merkt?“), andererseits zeigt es, dass mich seit vielen Jahren eine Reihe von Menschen kontinuierlich unterstützt, auch wenn es wieder einmal mit einer vielleicht verrückten, aber spannenden Idee einhergeht. Dafür bin ich dankbar.

In nicht geordneter Reihenfolge geht mein Dank an:

- Meinen Coach, Dr. Alan Weiss, ohne den ich vermutlich nicht fast ein Dutzend Bücher seit 2009 verfasst und herausgegeben hätte, inklusive einer wissenschaftlichen Buchreihe, ohne den ich auch nicht Dutzende Produkte geschaffen hätte und ohne den wir vermutlich auch noch keine internationalen Büros in London und New York hätten.
- Das Mandat-Team. Es ist schön, ein wirkliches Team in Aktion zu sehen. Wenn man erkennen möchte, was in einem solchen Umfeld entstehen kann, komme man bei Mandat vorbei oder frage unsere Klienten. Danke, Team!
- Meine Assistentin, Anne Hausen, und Mandat-Beratungsassistentin Nadine Müller, denen ich, obwohl sie als Mitglieder des Mandat-Teams schon einige Zeilen zuvor Dank erfahren haben, an dieser Stelle noch einmal explizit danken möchte. Beide haben mich bei der Realisierung dieses Buches technisch und administrativ wesentlich unterstützt.
- Meine Lektorin bei Springer, Stefanie Winter, und die Programmleiterin Springer Gabler Management, Juliane Wagner, die beide sofort von der konzeptionellen Idee dieses Buches überzeugt waren, sodass wir dieses Projekt schnell in Angriff nehmen konnten.
- Meine Agentin, Christine Proske von Ariadne-Buch, die mich seinerzeit mit Gabler zusammengebracht hat.
- Meine Frau, Susanne Fiss-Quelle. Es wird immer dazu geraten, dass man über ein „Support System“ verfügt, das auch in noch so turbulenten Zeiten eine Basis ist. Dank meiner Frau habe ich das beste „Support System“, das man sich denken kann. Unsere kreativen Dialoge und unser reger Austausch sind wesentlicher Input für mein persönliches Wachstum.

- All diejenigen, die durch ihr reges Teilnehmen an den Mandat-Aktivitäten dazu beitragen, dass auch wir stets weiterwachsen. Insbesondere sind hier natürlich unsere Klienten genannt, die am Wachstum ebenso viel Freude haben wie wir.

Dortmund, im September 2013

Prof. Dr. Guido Quelle

Inhaltsverzeichnis

1 Selber wachsen: Selbstführung als Wachstumsvoraussetzung	1
1.1 Ein neuer Start – Die ersten 100 Tage sind entscheidend	2
1.2 Wenn alles gleich wichtig ist, ist nichts wichtig – Die Macht der Prioritäten	3
1.3 Es gibt keine Sicherheit – Es ist riskant, kein Risiko einzugehen	4
1.4 Kopfkларheit – Das Denken prägt die Resultate	5
1.5 Unendliche Optionen – Wie Sie im Überfluss den Überblick behalten	7
1.6 Fokus und Disziplin – Zwei wesentliche Wachstumstreiber	8
1.7 Gegenwartsklarheit – Volle Aufmerksamkeit auf das Jetzt	11
1.8 Weniger ist mehr – Seien Sie präsent	13
1.9 Nehmen Sie die Lupe und ... bereiten Sie sich vor	14
1.10 Klarheit – Was bedeutet Erfolg für Sie?	16
1.11 Musts und Nice-to-haves – Auch persönlicher Erfolg will gemessen werden	17
2 Organisieren und Zusammenarbeiten: Der Wille zum gemeinsamen Wachstum	19
2.1 Wie viele C's braucht ein Unternehmen? – Räumen Sie mit Ihren Titeln auf	20
2.2 Wachstum von innen – Jeder Einzelne zählt	22
2.3 Stakeholder-Perspektive – Die unterschiedlichen Sichten kennen und wahren	25
2.4 Nachfolge, Beurteilung, Beförderung – Die unterschätzten Aufgaben der Führung	28
2.5 Experten – Wie Sie Ihre besten Spezialisten finden	30
2.6 Führungskarriere oder Spezialisten? – Fördern Sie beides	31
2.7 BSMKF-BSMA – Bringen Sie mir keine Fragen, bringen Sie mir Antworten	34
2.8 „Das ist aber komplex, Chef!“ – Ja, und?	35
2.9 Disziplin – Das Dranbleiben als Fitnesskur	36

2.10	Gesprächspartner – Frage nicht den Friseur, ob Du Dir die Haare schneiden sollst	38
2.11	Achtung Strategiemeeting – Was tun Ihre Leute, während Sie an der Strategie arbeiten?	39
2.12	Innen hui und außen pfui? – Operative Intelligenz benötigt strategische Fitness	42
2.13	Wir haben ein Problem! – Es gibt immer nur einen Kern-Engpass	44
2.14	Erkenntnis – Was weiß Ihr Unternehmen über das, was es nicht weiß?	46
2.15	Den Erfolg beginnen – Wie Sie und Ihre Mannschaft den Erfolg starten ...	49
3	Wachstum schaffen, halten, wiederherstellen: Den Wachstumsphasen gemäß agieren	53
3.1	Strategie, Taktik, Ausführung, Konsequenz – Lernen Sie aus der Landwirtschaft	54
3.2	Vor der Strategie – Die (eigene) Vision	55
3.3	Mitreibend – Die Kraft der Vision	57
3.4	Wachstum? Nicht um jeden Preis – Wann es Zeit ist, zu bremsen	60
3.5	Expansion – Vorbilder sind vonnöten	63
3.6	Erst die Pflicht, dann die Kür – Expansion beginnt zu Hause	64
3.7	Dranbleiben – Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft ...	67
3.8	Wo wollen Sie wirklich Spitze sein? – Setzen Sie auf Ihre Stärken	71
3.9	Kundenfokus – Wie nah sind Sie an Ihren Kunden?	72
3.10	Gegen den Strom wachsen – Wie Sie auch in rauen Zeiten gewinnen	75
3.11	Planvoller Turnaround – Geben Sie Ihrem Restrukturierungsvorhaben eine Struktur	79
3.12	Kernkompetenzen und normale Fähigkeiten – ein wesentlicher Unterschied	80
3.13	„The sky is the limit?“ – Wenn das Wachstum an Grenzen stößt	83
3.14	Überrascht? – Wie sind Sie auf den Erfolg vorbereitet?	86
4	Methodik kennen und beherrschen: Das Wachstumshandwerk will gelernt sein	89
4.1	Instrumente – Sorgen Sie für deren Anwendung	90
4.2	Unternehmensstrategie – Basis des Wachstums	91
4.3	Den Strategie-Erfolg messen? Unmöglich! – Tatsächlich?	93
4.4	Das Strategie-Cockpit – Die Kunst des Weglassens	96
4.5	Struktur, Struktur, Struktur – mit Systematik zum Erfolg	98
4.6	Starten, Beginnen, Handeln – Wie Sie Ihre Mitarbeiter nicht nur zum Denken führen, sondern auch zum Tun	102
4.7	Warum das Rad immer neu erfinden? – Manchmal lohnt der Blick in die Vergangenheit	105
4.8	Die Problemlösungs-Lupe – Wie Sie ein Problem auf den Punkt bringen ..	108

4.9	Inhouse Best Practices – Das Beste als Massstab	111
4.10	Virtuosität – Wenn Du nur einen Hammer hast, schaut alles wie ein Nagel aus	114
4.11	Mehr in gleicher Zeit – Wie Sie gezielt schneller werden	117
4.12	Komplexität managen, reduzieren oder nutzbar machen – Drei Beispiele aus der Praxis	118
4.13	Social Media – Überlassen Sie nicht zuviel dem Zufall	121
4.14	Social Media als Wachstumskatalysator? – Erst denken, dann handeln	122
4.15	Wissensmanagement – Ein Irrtum	126
4.16	Projektmanagement ist „out“? – Mit Verlaub, das ist albern	127
4.17	Gut geplant – So funktioniert Projektmanagement in Wachstumsprojekten	128
5	Wachstumsorientierte Führung: Kommunizieren und Vorangehen als Recht und als Pflicht	133
5.1	Die Kultur des Wachstums – Eine Frage der Einstellung	134
5.2	Spontaneität – Der schmale Grat zwischen situativer Genialität und operativer Hektik	136
5.3	Die Unternehmensphilosophie richtig vermitteln – Beispiele helfen	139
5.4	Strategie in fünf Sätzen – Kommunizieren Sie gezielt	140
5.5	Leitbild oder Leidbild? – Sie entscheiden über die Wirksamkeit Ihrer Unternehmensphilosophie	141
5.6	Hängematte oder Schilfrohr? – Wie gut ist Ihre Führungskompetenz?	144
5.7	Gemütlichkeit – Die Meerschweinchen-Mentalität und wie Sie ihr entkommen	147
5.8	Weg damit – Über das Löschen von Regeln	148
5.9	Teleskop oder Mikroskop – Was nutzen Sie wann?	150
5.10	Aktivität – „Selbst im Labyrinth zu suchen ist sicherer, als ohne Käse zu sein“	151
5.11	Die Effektivität steigern – auf allen Ebenen	153
5.12	Schnell oder gut? – Kein Widerspruch an sich	154
5.13	Wegweiser – viele Wege führen nach Rom	157
5.14	Sicherheit in der Führung – Prinzipien, Grundsätze und Regeln als Orientierungshilfe	160
5.15	Geht nicht? – Der Umgang mit Unmöglichem	163
5.16	Das Unmögliche ermöglichen – Führung und Selbstführung	165
5.17	Wo ist denn nun der Engpass? – Auf die Sichtweise kommt es an	168
5.18	Start – Beginnen Sie jetzt und behalten Sie das Tempo bei	170
5.19	Eigenantrieb statt Zwangsbeglückung – von Motiven und Motivation	171

Selber wachsen: Selbstführung als Wachstumsvoraussetzung

1

Zusammenfassung

Wie soll Wachstum gelingen, wenn es nicht bei der eigenen Person beginnt? Zu häufig werden Wachstumsbestrebungen in Unternehmen begonnen und nicht zu Ende geführt. Zu häufig werden Ziele ausgegeben, deren Erreichen bereits nach Aussprache des jeweiligen Ziels in Zweifel gezogen werden. Zu häufig sind Prioritäten im Unternehmen unklar, Wege nicht abgestimmt, Konflikte an der Tagesordnung. Wachstum? Fehlanzeige, wir müssen uns erst einmal selbst organisieren.

Richtig. Genau die Selbstorganisation, das Selbstmanagement, oder – wie es in diesem ersten Kapitel gesehen werden soll – die wachstumsorientierte, nach vorne schauende, positiv gewardete Selbstführung ist Grundbedingung dafür, dass Wachstum in Unternehmen überhaupt eintreten kann.

Unternehmen können nur wachsen, wenn mindestens eine große Anzahl, um nicht zu sagen, die größte Anzahl der Mitarbeiter eine wachstumsorientierte Einstellung hat, wenn also erkannt wird, dass Wachstum eben kein Nullsummenspiel ist, dass Wachstum nicht auf Kosten anderer gehen muss und dass intelligentes, profitables Wachstum nicht durch Addieren, sondern durch Fokussieren erfolgt. Unternehmen wachsen dann, wenn ihre Mitarbeiter auch wachsen wollen. Dazu müssen Unternehmen ihren Mitarbeitern natürlich den entsprechenden Rahmen geben, aber die Mitarbeiter selbst müssen auch bereit dazu sein, sich selbst besser zu führen. Abgesehen davon, dass Selbstführung eine Wachstumsvoraussetzung ist, darf im Übrigen auch statthaft davon ausgegangen werden, dass die Übertragung von Führungsverantwortung an eine Person, die nicht imstande ist, sich selbst geordnet und wachstumsgerichtet zu führen, zum Scheitern verurteilt ist.

An der Spitze wird es einsam. Daher ist insbesondere hier eine wirkungsvolle Selbstführung wichtig, denn der eigene Kompass wird immer wieder irritiert durch Nebelkerzen, die im Unternehmen geworfen werden, durch Menschen, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, passiv-aggressiv am eigenen Stuhl zu sägen und durch die

Tatsache, dass nicht jeder immer das sagt, was er denkt –, was mitunter förderlich, in manchen Situationen aber auch bedauerlich ist. Wird an der Spitze das Rationale auch meist groß geschrieben, steht das Emotionale mitunter hinten an. Dabei gehört auch diese Dimension zur Selbstführung, ebenso wie eine ganzheitliche Betrachtung des Lebens und die damit verbundenen Prioritäten, die wesentlich darüber bestimmen, wie wir handeln.

Doch der Reihe nach. Beginnen wir mit einer herausragenden Selbstführungsprüfung: dem Start des CEOs eines beliebigen Unternehmens in einen neuen Job.

1.1 Ein neuer Start – Die ersten 100 Tage sind entscheidend

Es ist kein Zufall, dass es immer wieder heißt, die ersten 100 Tage seien entscheidend in einer neuen Position. Was hier richtig gemacht wird, hat Bestand; was falsch gemacht wird, hat eine hohe Tragweite. Damit ist nicht gemeint, dass Fehler in den ersten 100 Tagen nicht verziehen werden –, ganz im Gegenteil, aber mitunter werden durch vermeidbare Fehler Baustellen in die Zukunft verlagert, die dann ihre Tragweite entfalten, wenn die Schonfrist vorüber ist.

Als CEO in einer neuen Rolle nutzen Sie gezielt Ihre Position, um insbesondere in den ersten 100 Tagen spontan und flexibel agieren zu können. Was genau empfiehlt sich?

- Halten Sie Ihre Eindrücke und Erkenntnisse in einem „100-Tage-Buch“ fest, sodass Sie darauf zurückgreifen können. Bitten Sie Ihre Gesprächspartner, gemeinsame Gespräche schriftlich vorzubereiten, um diese später nachvollziehen zu können. Gerade in der Anfangszeit ist die Vielfalt der Informationen enorm hoch.
- Sie sind der teuerste Azubi. Äußern Sie dies. Hören Sie zu und beziehen Sie nicht vorschnell Position. Sie haben später noch genug Zeit dazu.
- Nehmen Sie sich die Zeit, sich alle internen Abteilungen und deren Führung anzusehen. Dies gilt sowohl für Ihre eigenen als auch für die Abteilungen Ihrer Kollegen, gegebenenfalls mit den jeweiligen Fachvorgesetzten. Schauen Sie sich auch einige Niederlassungen und/oder Filialen an. Sprechen Sie mit dem Personal.
- Nehmen Sie sich insbesondere Zeit für den Austausch mit Ihren anderen C-Level-Kollegen, sowohl einzeln als auch in der Gruppe. Übernehmen Sie dabei die Moderation der Geschäftsführungs- oder Vorstandssitzung nicht sofort, sondern schauen Sie sich erst einmal an, welche Gewohnheiten sich eingestellt haben.
- Übernehmen Sie keinesfalls sofort schwerwiegende Projekte. Sprechen Sie mit Ihrem Aufsichtsrat darüber, dass Sie dann besonders wirken können, wenn Sie das Unternehmen verstanden haben. Ausnahme: Turnaround.
- Lernen Sie wichtige Kunden und Lieferanten sowie Repräsentanten der relevanten Verbände und der Politik kennen.

- Sorgen Sie für einen kurzen Weg zwischen Ihnen und dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates.
- Lassen Sie sich von Ihren Vorstands- oder Geschäftsführungskollegen die wichtigsten Projekte präsentieren. Sind die Projekte plausibel und richtig strukturiert? Tragen sie zur Wertsteigerung bei? Bauen Sie eine Projektlandschaft auf, an der Sie künftig die Prioritäten messen werden.
- Stellen Sie in Strategieklausuren die Strategie auf den Prüfstand und vereinbaren Sie verbindlich mit Kollegen nächste Schritte.
- Der vielleicht wichtigste Tipp: Lassen Sie sich nicht zu schnell in die internen Verwicklungen der Organisation einbinden. Das geschieht noch früh genug.

Wachstumstipp:

Präsentieren Sie dem Aufsichtsrat oder Beirat unter Anwesenheit der Top-Führung nach 100 Tagen Ihre Erkenntnisse und Ihr daraus abgeleitetes Aktionsprogramm formell. Idealerweise haben Ihre Geschäftsführungs- oder Vorstandskollegen die Präsentation bereits im Vorfeld gesehen, damit Überraschungen vermieden werden.

1.2 Wenn alles gleich wichtig ist, ist nichts wichtig – Die Macht der Prioritäten

Kennen Sie das? Alles ist dringend, wichtig oder wichtig und dringend? Hatten wir in der Vergangenheit noch Mühe, Informationen über komplexe Sachverhalte zu bekommen, erstreckt sich die erforderliche Mühe heute darauf, aus der übermäßigen Flut der Informationen die richtigen herauszufiltern, die es zur Lösung einer Aufgabe bedarf.

Das Einmaleins des Zeitmanagements besagt, dass wir Prioritäten setzen und diese konsequent verfolgen müssen. Grau ist aber alle Theorie, wenn an einem typischen Tag tausenderlei Dinge auf uns einströmen und wir vorwiegend damit beschäftigt sind, Probleme zu lösen oder neue Aufgaben abzuwehren. Gerade für den CEO sind Prioritäten aber entscheidend, gilt es doch, das Unternehmen exakt nach diesen Prioritäten zu steuern.

Was sind Ihre Prioritäten? Haben Sie auch Kandidaten darunter, die gleichermaßen wichtig sind? Spätestens dann ist Vorsicht geboten, denn wenn Dinge „gleichermaßen wichtig“ sind, ist schnell nichts mehr wichtig.

Es gibt nur einen höchsten Berg, nur einen schnellsten 100-Meter-Läufer und es gibt auch nur eine höchste Priorität. Vergeben Sie diese nicht mehrfach, denn Sie haben sich sonst einen Bärenienst erwiesen. Nicht nur, dass Sie Mühe haben, zu entscheiden, welche zeitlichen und finanziellen Ressourcen einem Thema zugeordnet werden sollen; viel wichtiger ist, dass Ihre Mitarbeiter schnell Ausreden finden, weil ja alles „wichtig“ ist. So gelingt es manchen Mitarbeitern, immer an wichtigen Themen zu arbeiten, die bedauerlicherweise nie auf Ihrer Agenda ganz oben standen.

Die stets hilfreiche Frage: Wenn ich meine Kraft und Energie nur auf ein Thema konzentrieren könnte: Welches wäre es? Die Antwort darauf gibt Ihnen die richtige Sortierfolge für Ihre Prioritäten – beruflich wie privat.

Hier sind drei Dinge, die Sie sofort tun können, um Klarheit in Ihre Prioritäten zu bringen:

- Unterscheiden Sie strategische Aufgaben von operativen Aufgaben. Welche strategische, zukunftsgerichtete Aufgabe erfordert Ihre volle Konzentration? Welche operative Aufgabe hat eine hohe Priorität? Von diesen beiden ist die strategische die wichtigere.
- Fragen Sie sich: Was würden wir als Investor in einem Bericht über die anstehenden Aufgaben und Projekte des Unternehmens lesen wollen? Welche Themen haben eine besonders hohe Zukunftsrelevanz? Dies sind Ihre wichtigsten Themen.
- Überlegen Sie sich, welche Themen Sie noch heute an kompetente Mitarbeiter delegieren wollen, damit Sie sich auf Ihre wirklich wichtigen Themen konzentrieren können. Sagen Sie konsequent „Nein“, wenn Mitarbeiter versuchen, Ihnen ein Äffchen auf den Rücken zu binden. Nach einiger Übung ist das „Nein“ ganz leicht und es dient vorzüglich als orales Verhütungsmittel vor Rückdelegation. Wir sind häufig einfach zu lieb.

Wachstumstipp:

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter nach deren Prioritäten, gleichen Sie diese mit Ihren Prioritäten ab und verfolgen Sie ausschließlich das Einhalten der abgestimmten Top-Prioritäten Ihrer direkten Mitarbeiter regelmäßig. Dies diszipliniert die Zusammenarbeit maßgeblich und führt bei Ihnen zu Entlastung.

1.3 Es gibt keine Sicherheit – Es ist riskant, kein Risiko einzugehen

Kennen Sie das: „Wenn du bei (Name eines beliebigen großen Unternehmens) arbeitest, hast du einen sicheren Job.“? Oder: „Wenn du dich (soundso) verhältst, bist du sicher.“?

Eines ist diesen Sätzen gemeinsam: Sie sind falsch. Sie beziehen sich stets auf Erfahrungen aus der Vergangenheit und die Vergangenheit lehrt uns im Allgemeinen wenig, weil sich in der Gegenwart sehr selten die gleiche Situation wie in der Vergangenheit noch einmal darstellt. Irgendetwas ist immer anders.

Heute ist kein Job mehr sicher, insbesondere nicht, wenn er durch eine Niete besetzt wird. Selbst manche High Potentials werden freigesetzt, wenn die Sozialauswahl zuschlägt. Unternehmen kommen und gehen in höherer Frequenz, der Veränderungsbedarf steigt und wer nicht mitgehen will, lässt es eben bleiben – manchmal nicht ganz freiwillig.

Das kann man nun bedauern, man kann darüber diskutieren und lamentieren. Fakt ist: Es gibt keine absolute Sicherheit. Weder gibt es sichere Jobs noch sicheres Verhalten.

Die größte Sicherheit, die wir erzielen können, besteht darin, gezielte, überschaubare Risiken einzugehen. Wohlgernekt: Es geht nicht darum, Hals über Kopf völlig überstürzte Handlungen zu vollziehen, deren Ausgang ebenso wenig klar ist wie deren Verlauf. Es geht um das Eingehen begrenzter Risiken im Rahmen der eigenen Entwicklung.

Beispiele? Gern:

- Zusätzlich zur eigenen Arbeitszeit weitere Zeit auf die Entwicklung eines neuen Produktes verwenden, das noch keine Akzeptanz im Unternehmen findet oder sogar auf Ablehnung stößt.
- Ein neues Leistungsangebot mit einem neuen Kundenkreis geheim testen, bevor der Wettbewerb es tut.
- Einen Vortrag vor 500 Branchenexperten halten, um sich als Vordenker zu positionieren.
- Ein neues Entwicklungsverfahren testen, obwohl gerade „keine Zeit“ ist, mit der Chance, deutlich produktiver zu werden.

Das sind keine Risiken? Dann schauen Sie sich in Ihrem Unternehmen um: Wer geht gelegentlich aus seiner Komfortzone heraus? Wer innoviert regelmäßig? Wie viele Mitarbeiter haben es sich in ihrer Position recht gemächlich eingerichtet?

Das einzige Risiko, das besteht, ist, kein Risiko einzugehen. Das gilt für den CEO wie für die Mitarbeiter eines Unternehmens. Ihre Aufgabe ist es, dass in Ihrem Unternehmen dazu der Raum besteht.

Wachstumstipp:

Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern darüber, welche wesentlichen Risiken diese im Unternehmen derzeit sehen. Sprechen Sie auch darüber, welche Risiken manchen vielversprechenden Initiativen im Wege stehen. Eruiieren Sie mit Ihren Mitarbeitern den schlimmsten absehbaren Fall bei Eintreten des jeweiligen größten Risikos und entscheiden Sie dann erneut. Oft ist die schlimmste absehbare Konsequenz nicht so dramatisch wie sie zunächst scheint, und überdies ist die Wahrscheinlichkeit des Eintretens oft geringer als bei oberflächlicher Betrachtung.

1.4 Kopfkларheit – Das Denken prägt die Resultate

Vor einiger Zeit in einem unserer Projekte: Wir wunderten uns, warum ein bestimmter Mitarbeiter eines unserer Klienten keine greifbaren Resultate zustande brachte, aber dennoch permanent beschäftigt war. Nicht, dass dieser Mitarbeiter sich nicht mit dem

Unternehmen identifizierte oder die Projekte, in denen er arbeitete, ablehnte. Auch die fachliche Grundlage hätte unserer Ansicht nach ausgereicht –, zumindest, um bessere Resultate zu erbringen als geschehen.

Da es sich um einen wichtigen Mitarbeiter und ein wichtiges Projekt handelte, legten wir unser Augenmerk auf verschiedene Aspekte, so auch auf die Art der Präsentation von fachlichen Ergebnissen und auf die dabei verwendete Sprache des Mitarbeiters.

Es fielen uns Sätze wie dieser auf: „Ich kann also sagen, dass wir, genau genommen haben wir das aber noch nicht vollständig – ich meine die Zeit drängt natürlich, aber das wissen wir ja alle – hier aufpassen müssen, um nicht – wobei eigentlich sind wir das schon – aufpassen müssen, die Ressourcen beachten.“

Richtig: Dies war kein Satz. Es war eine lose Schüttung unstrukturierter Gedanken, die viele Facetten andeuteten, aber zusammenhängend keinen Sinn ergaben. Zahlreiche weitere dieser Stilblüten ergaben zusammen eine etwa 20-minütige Präsentation und wir haben darauf verzichtet, die Teilnehmer zu fragen, was sie verstanden hatten. Der Gipfel war ein etwa drei Minuten langer Satz ohne Punkt, dessen Anfang wir alle am Ende längst vergessen hatten.

Absicht? Nein. Fahrlässigkeit? Sicher, denn unsere Sprache können wir selbst kontrollieren und steuern. Schauen Sie sich einmal in Ihrem Umfeld um und seien Sie auch kritisch zu sich selbst: Erkennen Sie Strukturen in den Botschaften, die an Sie gesendet werden? Schaffen Sie sich Strukturen für Ihre eigenen Botschaften? Argumentieren und präsentieren Ihre Mitarbeiter kurz und knapp, strukturiert, sach-orientiert, oder ergehen sie sich in langen Ausführungen mit ermüdenden Wiederholungen? Kommen Ihre Leute auf den Punkt oder reden Sie um den heißen Brei herum?

Halten Sie sich die folgende Sequenz vor Augen:

- Denken prägt die Sprache,
- Sprache prägt die Diskussion,
- Diskussionen führen zu Handlungen,
- Handlungen führen zu Resultaten.

Wer also keine Struktur in sein Denken bringt, sondern stattdessen ungefiltert spricht, muss sich nicht wundern, wenn man ihn am Ende seines Sprechdenk-Prozesses nicht verstanden hat. Hier kann Powerpoint ein einziges Mal von Vorteil sein: Man kann sich die Folien durchlesen und anschließend gehen. Bei Geschriebenem lassen die meisten Menschen mehr Sorgfalt walten.

Wachstumstipp:

Nehmen Sie eine Ihrer nächsten Präsentationen mit einem digitalen Sprachrecorder auf und lassen Sie den Text anschließend ungefiltert abschreiben – von Ihrem Sekretariat oder von einem Schreibservice. Schauen Sie sich das Ergebnis an. Was

sehen Sie? Wird Ihre Botschaft richtig transportiert? Erkennen Sie Muster? Typisch sind Bandwurmsätze, Füllworte, fehlende Verben, zu viele Substantive, Abweichung vom roten Faden, Wieselworte. Wenn Sie erkannt haben, an welchen Stellen Sie Ihre Sprache verbessern können, beginnt die Optimierung. Seien Sie dabei aber nicht allzu kritisch, denn das Gesprochene lebt davon, dass es lebendig und eben anders als das Geschriebene ist. Gleichwohl: Die Mühe lohnt, denn Ihr Denken prägt Ihre Resultate.

1.5 Unendliche Optionen – Wie Sie im Überfluss den Überblick behalten

Die meisten unserer Klienten stehen morgens auf und wissen, dass es mehr Themen gibt als Arme, die bei der Realisierung dieser Themen helfen können. Wir arbeiten eben mit aktiven Klienten. Was unseren Klienten nicht immer leicht fällt, ist, den Überblick über die vielen Themen zu behalten. Dies kann sowohl der Themenanzahl als auch einem Mangel an praktikabler Methodik geschuldet sein, was aber nichts am Ergebnis ändert.

So behalten Sie den Überblick:

1. Projekte

Sorgen Sie dafür, dass Sie sich nie um mehr als drei wirklich wichtige Projekte als Auftraggeber persönlich kümmern müssen. Als Projektleiter sollte es nur eines sein, wenn es ein wirklich großes, wichtiges Projekt und nicht nur ein „Projektchen“ ist, das den Namen eigentlich gar nicht verdient.

Ist das eine wirklichkeitsnahe Forderung? Selbstverständlich, denn vieles kann delegiert werden, wenn Sie sich die nötige Konzentration gönnen, um die zu delegierenden Elemente präzise zu beschreiben. Viele Projekte sind überdies gar keine Projekte, sondern werden künstlich aufgeblasen und so wichtig gemacht, dass unbedingt ein Mitglied der Unternehmensführung als Auftraggeber erhalten muss. Lassen Sie häufiger einmal die Luft aus diesen Blasen, indem Sie den potenziellen Projektleiter bitten, den Kern herauszuarbeiten und alles, was „nice to have“ ist, wegzulassen. Voilà: Ein „Projektchen“ – und Sie sind raus.

Sorgen Sie dafür, dass Sie die nächsten drei Meilensteine für jedes Projekt kennen und wissen, was die zu erreichenden Resultate und die letzten Engpässe sind. Dies können Sie über Ihre Assistenz aufbereiten lassen und so sind Sie immer vorbereitet, wenn Sie als Auftraggeber auf Ihre Projektleiter treffen.