

# Querschnittsqualifikation High Performance Leadership

Dozent: Alexander Groth M. A.

Groth, Alexander (2010): Führungsstark in alle Richtungen. 360-Grad-Leadership für das mittlere Management. 2. aktualis. Auflage, Frankfurt a.M., New York: Campus.

Kapitel:

Das Verzettelungssyndrom – So setzen Sie Prioritäten

## **Das Verzettelungssyndrom – So setzen Sie Prioritäten**

*Wer etwas Großes will, der muss sich zu beschränken wissen; wer dagegen alles will, der will in der Tat nichts.*

*Georg Friedrich Hegel*

Im letzten Kapitel ging es um Ihre Arbeitsmethoden sowie die Stärken und Schwächen Ihrer Mitarbeiter und des Bereichs, für den Sie arbeiten. Sie haben sich einen Überblick über den Ist-Zustand gemacht und sich überlegt, welche Stärken bezogen auf die drei Bereiche Sie ausbauen und welche Schwächen Sie reduzieren wollen. In diesem Kapitel beschäftigen wir uns damit, wie Sie diese Überlegungen effektiv umsetzen können. Hierbei geht es insbesondere darum, dass Sie Ihre Mitarbeiter dazu anleiten, ihre Energie auf das Wesentliche zu fokussieren.

### **Konzentration auf wenig**

Ein wichtiger Schritt zu mehr Leistung besteht darin, sich auf die Umsetzung weniger Punkte zu konzentrieren. Viele Führungskräfte nehmen sich zu viel auf einmal vor. Die Konsequenz ist eine Zersplitterung der Kräfte.

Bündeln Sie daher die vorhandene Energie für die wesentlichen Ziele. Eine Konzentration auf wenigens passiert im Alltag aber niemals von alleine, sondern muss von Ihnen initiiert werden.

Der St. Galler Professor Fredmund Malik beschreibt in seinem lezenswerten Buch *Führen, Leisten, Leben* eine Übung, die er häufig macht, wenn er das Führen mit Zielen in einer Organisation einzuführen hat. Sie veranschaulicht das tatsächliche Praxisverhalten beim Prioritätensetzen vieler Führungskräfte. Er bittet die Teilnehmer aufzuschreiben, was sie im nächsten Jahr alles erledigen wollen, und gibt ihnen dafür ohne weiteren Kommentar circa eine Stunde Zeit. Das Ergebnis sei, wie er schreibt, immer dasselbe: acht von zehn kämen nach einer Stunde mit mehreren dicht beschriebenen Seiten zurück. Zwei von zehn kämen mit einer halben Seite zurück, auf der zwei oder drei Dinge stünden. Malik ist überzeugt davon, dass sie die wirklichen Professionals sind und das, was sie notiert haben, die wirklich wichtigen Aufgaben sind, die sie auch tatsächlich realisieren wollen. Natürlich findet sich auch auf den dicht beschriebenen Zetteln Wichtiges, aber es ist versteckt zwischen lauter Nebensächlichkeiten. In der Hektik des Tagesgeschäfts verliert man dann leicht die Prioritäten aus den Augen: »Am Ende haben beide Gruppen hart gearbeitet. An dem fehlt es ja nicht. Aber die erste Gruppe hat nur *gearbeitet* und die zweite Gruppe hat *Ergebnisse*. Erfolg und Wirksamkeit des Führens mit Zielen hängen vom Grundsatz der Konzentration auf Weniges ab.«<sup>8</sup>

## Übung

Schreiben Sie die zentralen Ziele auf, die Sie in diesem Jahr mit Ihren Mitarbeitern erreichen wollen:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Jack Welch war ein Mann, der es wie kaum ein anderer verstand, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. 1981 wurde Welch CEO von General Electric (GE). Er führte das Unternehmen 20 Jahre lang und baute es zum weltweit

größten Unternehmen aus. Als er das Ruder übernahm, hatte GE einen Börsenwert von 14 Milliarden Dollar. Im Jahr 2004, drei Jahre nach seinem Abschied, war das Unternehmen 410 Milliarden Dollar wert. Es gehört heute zu den größten (bis 2005 größter Konzern der Welt), angesehensten (im *Fortune Magazine* 2005 und 2006 Platz 1 auf der »Global Most Admired Companies«-Liste) und profitabelsten (über 20 Milliarden Dollar Gewinn in 2006) Unternehmen der Welt. Welch hat sich in den 20 Jahren seiner GE-Karriere stets auf wenige Schwerpunkte konzentriert. Viele halten ihn unter anderem deshalb für einen der herausragendsten Manager aller Zeiten.

GE war beim Antritt von Welch ein Konglomerat aus 42 strategischen Geschäftseinheiten, die von Toastern über Flugzeugturbinen bis zu Kraftwerken fast alles produzierten. Welch störten die aufgebaute Personalüberkapazität, die enorme Bürokratie und die Selbstzufriedenheit der meisten GE-Manager. Er verkündete, jeder der GE-Unternehmensbereiche solle sich ganz darauf konzentrieren, in seiner Industrie die Nr. 1 oder 2 zu werden. Wer das nicht innerhalb des vorgegebenen Zeitraums schaffte, dessen Bereich wurde restrukturiert, verkauft oder geschlossen. Damit fühlten sich viele vor den Kopf gestoßen, denn GE war ein gutgehendes Unternehmen. Sein Ausspruch »*Fix, Close or Sell*« wurde sehr schnell ernst genommen. Als Welch CEO wurde, hatte der Konzern 411 000 Mitarbeiter, fünf Jahre später waren es nur noch 299 000. Das brachte ihm den Spitznamen Neutronen-Jack ein, abgeleitet von der Neutronenbombe, die alles Leben auslöscht, Gebäude und Maschinen aber unversehrt lässt. Welch war damals bei den Mitarbeitern unbeliebt, aber er schaffte es, das Unternehmen zu verschlanken und effizienter zu machen.

In den 90er Jahren stellte Welch fest, dass viele seiner Topmanager mittlerweile sehr kreativ darin waren, ihre Märkte so eng zu definieren, dass ihr Unternehmensbereich allein per Definition zur Nr. 1 oder 2 wurde. Um gegenzusteuern, forderte Welch alle Geschäftsbereichsleiter auf, ihre Märkte so breit zu definieren, dass der Marktanteil unter 10 Prozent lag. Anschließend sollten sie ein Konzept entwickeln, wie sie Marktanteile des neu definierten Marktes gewinnen wollten, und sich ganz auf diese Strategie konzentrieren. Diese Maßnahme führte zu weiterem Wachstum. Ebenfalls in den 90er Jahren führte Welch unternehmensweit die Qualitätsmanagement-Methodik Six-Sigma ein, deren Hauptziele Prozessverbesserung, Streuungsverringerung und die Erzielung von Kostenersparnissen ist. Er verhalf dieser ursprünglich von Motorola entwickelten Methodik mit seinen herausragenden Erfolgen zu weltweiter Verbreitung.

Mit den eben genannten Aktionen und den dazugehörenden Kennzahlen lenkte er die Aufmerksamkeit der Manager und Mitarbeiter des Konzerns immer wieder auf eine Hauptaufgabe, die dann konsequent umgesetzt wurde. Welch änderte so im Lauf der Jahre den Schwerpunkt von einem produzierenden zu einem Dienstleistungsunternehmen und von einem amerikanischen zu einem weltweiten Konzern. Jack Welch ist heute ein Mythos und der Inbegriff des erfolgreichen Managers. Das Wirtschaftsmagazin *Fortune*, das älteste Wirtschaftsmagazin der USA, wählte ihn 1999 zum »Manager of the Century«.

Was für Welch funktioniert hat, das gilt auch für Sie. Außergewöhnliches leisten Sie nur, wenn Sie Ihre Kräfte und die Ihrer Mitarbeiter auf das Wesentliche konzentrieren.

### **Von der Kunst, Ziele zu setzen**

Ziele zu setzen ist die beste Methode, die eigenen Mitarbeiter über das Jahr hinweg auf das Wesentliche hinzulenken. Wer weiß, woran sein Erfolg gemessen wird, fokussiert seine Energie auf die Erreichung des gesetzten Ziels.

Topmanager sind manchmal entsetzt, wenn bei Strategie-Workshops offensichtlich wird, wie klein die Gruppe der Manager ist, die sagen können, was die Ziele für das nächste Jahr sind. Der Grund dafür ist oft mangelhafte Kommunikation. Viele Manager glauben, es würde ausreichen, Ziele mündlich zu kommunizieren. Es macht aber einen enormen Unterschied, ob Sie Ziele mündlich weitergeben oder schriftlich festhalten. Durch die schriftliche Form werden Ziele wesentlich verbindlicher und es treten weniger Missverständnisse auf. Formulieren Sie deshalb für sich und Ihre Manager schriftliche Ziele. Beschränken Sie sich auf wenige Ziele, also nicht mehr als drei, von denen eines die persönliche Weiterentwicklung des Mitarbeiters zum Thema haben sollte (Entwicklungsziel), während die anderen beiden die Bereichsziele betreffen sollten.

In der Praxis lässt sich feststellen, dass das in der Führungsliteratur immer wieder geforderte und als essenziell bezeichnete Führen durch Ziele (auch MbO genannt = Management by Objectives) wenig Umsetzung findet. Möglicherweise ist dies darauf zurückzuführen, dass

- in vielen Unternehmen das Instrument des Mitarbeiterjahresgesprächs noch nicht institutionalisiert wurde,
- das Mitarbeitergespräch zwar eingeführt wurde, eine Zielvereinbarung aber kein vorgegebener Bestandteil ist,
- eine Zielvereinbarung zwar ein vorgegebener Bestandteil des Mitarbeiterjahresgesprächs ist, diese aber von den Führungskräften nicht ernst genommen und nur wie eine Pflichtübung mit banalen Zielen ausgeführt wird.

Unabhängig davon, ob Ihr Unternehmen Zielvereinbarungsgespräche vorschreibt oder nicht, können Sie ein solches mit Ihren wichtigsten Mitarbeitern führen. In einigen Unternehmen unterbindet der Betriebsrat offizielle Zielvereinbarungsgespräche, denn das Instrument der Zielvereinbarung unterliegt in Deutschland der betrieblichen Mitbestimmung. Niemand kann Ihnen aber verbieten, ein »Informationsgespräch« mit Ihren Mitarbeitern zu führen. In diesem erzählen Sie ihnen, welche Entwicklung aus Ihrer Sicht im nächsten Jahr für den Bereich wichtig ist, und diskutieren mit der jeweiligen Person, wie ihr Beitrag dazu aussehen kann. Das Ergebnis des »Informationsgesprächs« wird dann niedergeschrieben und dem Mitarbeiter zur Verfügung gestellt. Die meisten Mitarbeiter begrüßen so ein Gespräch, denn sie wünschen sich Orientierung und wollen sich messen lassen, sofern die Anforderungen herausfordernd und realistisch sind.

### Ziele beschreiben einen Zustand, keinen Prozess

Wenn Sie Ihren Mitarbeitern Ziele vorgeben wollen, um ihre Aufmerksamkeit auf wenigere zu konzentrieren, sollten Sie einige wichtige Regeln beachten, denn Ziele werden oft falsch formuliert:

Ziele sollten einen Zustand beschreiben, denn in den meisten Fällen streben wir einen Zustand an und nicht einen Prozess. Tatsächlich werden sie fälschlicherweise oft in Form eines Prozesses formuliert. Dazu ein Beispiel: Auf die Frage, was ihr Ziel ist, antworten Menschen, die ein Haus bauen wollen, öfters mit folgendem Satz: »Mein Ziel ist es, ein Haus zu bauen.« Ist das aber tatsächlich das Ziel? Die Antwort lautet sehr wahrscheinlich »Nein«. Wer baut schon gerne ein Haus? Für die meisten Menschen bedeutet der eigentliche Hausbau nur Stress und Är-

ger. Das tatsächliche Ziel für den durchschnittlichen Häuslebauer lautet stattdessen: »Am 31.12. wohne ich mit meiner Familie im eigenen, neu gebauten Haus« (Zustand). Der Weg dorthin besteht natürlich darin, das Haus erst mal zu bauen (Prozess). Wenn wir also ein Ziel formulieren, dann normalerweise als einen Zustand, in dem wir sein werden, wenn das Ziel erreicht und die Arbeit getan ist.

Eines sollte dabei nicht verwechselt werden: In unserer Freizeit tun wir Dinge, weil sie uns Spaß machen. Hier kann tatsächlich der Prozess das Ziel sein. Ein Oldtimer-Fan kann zum Beispiel ein altes Auto mit seinen eigenen Händen und ohne zeitliche Begrenzung restaurieren. Sein Ziel ist dann tatsächlich identisch mit dem Prozess: »Mein Ziel ist es, den Wagen zu restaurieren.« Im Beruf geht es aber meist nicht um den Prozess, sondern um die Erreichung eines Zustandes. Wenn unser Oldtimer-Fan ein professioneller Autorestaureur wäre, der dafür eine Bezahlung erhielte, würde er schließlich auch nicht nur nach Lust, sondern nach Termin arbeiten, weil er ein mit dem Kunden vereinbartes konkretes Ziel erreichen müsste. Dieses könnte zum Beispiel lauten: »Am 30. August ist das Auto restauriert, sodass es Zustand 1 entspricht und eine Straßenzulassung hat.«

## Ziele müssen SMART sein

Denken Sie daran, dass Zielvorgaben dazu dienen, dass sich Ihre Mitarbeiter für ein ganzes Jahr auf wenige Dinge konzentrieren. Deshalb ist es wichtig, dass diese Ziele gut und verständlich formuliert sind. Es lohnt sich, etwas Arbeit zu investieren, denn nur so vermeiden Sie Missverständnisse und sparen Zeit. Die Kriterien für klare Zielformulierungen sind in der bekannten SMART-Formel definiert:

- S = Spezifisch (Der Zielinhalt ist für alle Beteiligten eindeutig)
- M = Messbar (Der Zielerreichungsgrad ist messbar)
- A = Anspruchsvoll (Die Person wird gefordert, aber nicht überfordert)
- R = Realistisch (Das Ziel ist erreichbar und kann durch die eigenen Handlungen beeinflusst werden)
- T = Terminiert (Das Ziel muss innerhalb einer vereinbarten Zeit erreicht sein)





Viele Manager haben diese SMART-Formel schon irgendwann einmal kennen gelernt. Leider schaffen es aber erstaunlich wenige, tatsächlich SMARTe Ziele zu formulieren, denn der Teufel steckt wie so oft im Detail. Deshalb lassen Sie uns die einzelnen Kriterien einmal genauer betrachten und sehen, wo die Probleme in der Praxis liegen.

**S wie SPEZIFISCH** Das Ziel muss so klar formuliert sein, dass eindeutig klar ist, was zu erreichen ist. Hierbei ist darauf zu achten, dass keine unspezifischen Wörter wie »schnell«, »umfassend«, »groß«, »günstig« etc. enthalten sind. Dass manche Ziele unspezifisch sind, sieht man nicht immer auf den ersten Blick. Betrachten wir zum Beispiel das Ziel, das einem mittleren Produktionsmanager gesetzt wurde. Es lautete: »Bis zum 31.12. sind Qualitätszirkel in der Produktion eingerichtet.« Das klingt zunächst sehr spezifisch. Bei genauerem Hinsehen stellt sich aber eine Frage: Wann gilt ein Qualitätszirkel als eingerichtet? Qualitätszirkel sind Kleingruppen, die regelmäßige Arbeitskreistreffen durchführen, mit dem Ziel, Qualitätsverbesserungen zu diskutieren und zu initiieren. Wann ist demnach ein solcher Qualitätszirkel eingerichtet?



- Wenn es eine Namensliste der Teilnehmer gibt, die sich in Zukunft treffen werden?
- Wenn die Teilnehmer sich einmal getroffen haben?
- Wenn die Kleingruppen bereits etwas zur Qualitätsverbesserung beschlossen haben?
- Wenn eine beschlossene Qualitätsmaßnahme umgesetzt wurde?

Sie sehen, der Begriff »eingrichtet« ist noch nicht spezifisch genug. Der mittlere Manager wird seinem Chef am Ende des Jahres sagen: »Ich habe doch eine Liste mit den zukünftigen Mitgliedern der Qualitätszirkel erstellt. Damit sind sie doch eingerichtet.« Sein Chef wird ihm antworten: »Was nützt mir eine Liste? Ich wollte erste Verbesserungsvorschläge sehen. Das verstehe ich unter Einführung von Qualitätszirkeln und nicht irgendwelche Listen.« Ein Ziel ist also erst dann spezifisch, wenn alle Beteiligten verstehen, wann der Zielzustand erreicht ist, ohne dass es Missverständnisse geben kann.

**M wie MESSBAR** Eine Hauptschwierigkeit beim Setzen von Zielen besteht oft darin, eine geeignete Messgröße für die Zielerreichung zu bestimmen. Hier lohnt es sich, Zeit zu investieren, um klar zu definieren, woran der Erfolg gemessen werden soll. Lesen Sie dazu bitte den folgenden Übungsfall:

### Übung

Sie bekommen über mehrere Kanäle mit, dass die Mitarbeiter eines Ihnen unterstellten Managers unzufrieden sind. Das liegt daran, dass der Manager Entscheidungen meistens alleine trifft und seine Mitarbeiter auch bei ausreichender Zeit nicht mit einbindet. Außerdem überträgt er zu wenig Verantwortung für Aufgaben, stattdessen gibt er selbst erfahrenen Mitarbeitern noch detaillierte Arbeitsanweisungen, die er regelmäßig nachkontrolliert. Das demotiviert vor allem die Mitarbeiter, die schon länger dabei sind. Sie haben sein Verhalten und Ihre Beobachtungen dazu im Mitarbeitergespräch angesprochen. Der Manager sieht ein, dass seine Art zu führen demotivierend ist, und ist bereit, an sich zu arbeiten. Sie

wollen nun Ziele formulieren, die der Manager angehen soll. Die Zielrichtungen sind »Mehr Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen« und »Mehr Delegation mit Übertragung von Verantwortung«.

- Überlegen Sie sich eine geeignete Messgröße für diese Zielrichtungen.
- Wie lautet eine fertige Zielformulierung?

Ist Ihnen eine sinnvolle Messgröße eingefallen? Viele Manager finden in Situationen wie in dem oben stehenden Übungsfall keine geeignete Messgröße für bestimmte Ziele und nehmen sie deshalb nicht in die Zielformulierung auf. Die Führungskraft bleibt vage im Sinne von »Schauen Sie mal, dass Sie da was machen«. Dies ist jedoch meistens ein Fehler, weil ohne eine konkrete Vereinbarung das Ziel im Alltag schnell aus dem Blickfeld gerät und der Manager in sein gewohntes Verhalten zurückfällt. In dem oben genannten Übungsfall könnte man beispielsweise die Mitarbeiter kurzfristig befragen, wie sie die Situation bezüglich »Einbindung in Entscheidungen« und »Delegation mit Verantwortungsübertragung« aktuell beurteilen, und in einem Jahr erneut eine Befragung durchführen. Das Ziel wäre dann eine Steigerung der betreffenden Werte bei den Mitarbeitern um X Prozent. Solche Befragungen der unterstellten Mitarbeiter würden zwar eine wunderbare Messgröße ergeben, werden aber in der Praxis nur selten durchgeführt, weil sie sehr aufwändig sind und der Manager sein Gesicht gegenüber seinen Mitarbeitern verlieren könnte.

Ein Vorgesetzter aus dem mittleren Management hat in dem oben beschriebenen Fall den ihm unterstellten Manager aufgefordert festzuhalten, wann und wie er seine Mitarbeiter an wichtigen Entscheidungen teilhaben lässt und größere Aufgaben delegiert. Als Ziel wurde vereinbart: »Am 31.09. liegen zehn vom Vorgesetzten bestätigte Dokumentationen über die Einbindung der Mitarbeiter in wichtige Entscheidungen und das Delegieren von Aufgaben vor.« Der Aufwand der Dokumentation hielt sich für den unterstellten Manager in Grenzen, denn er sollte nur die wichtigen Entscheidungen beziehungsweise die Delegation größerer Aufgaben aufzeichnen. In Gesprächen, die zu Beginn des Prozesses alle

14 Tage stattfanden, berichtete der Manager seinem Chef, wie es ihm mit der Mitarbeiterbeteiligung und dem Delegieren von Verantwortung ergangen war. Die beiden diskutierten Erfolge und weiteres Verbesserungspotenzial. Nach zwei Monaten wurden die Gespräche auf einen einmonatigen Turnus reduziert. Wichtig für den Erfolg der Maßnahme war, dass der unterstellte Manager sich durch die Vorgesetztengespräche nicht geängelt fühlte, sondern sie als Lernprozess wahrnahm. Das wurde vom Vorgesetzten dadurch unterstützt, dass dieser eine freundliche Atmosphäre schuf und positives Feedback gab. Durch die Zielvorgabe, die Dokumentation der Erfolge und die regelmäßigen Treffen wurde die Aufmerksamkeit des Managers über einen längeren Zeitraum auf dieses Thema konzentriert. Aufgrund der Dauer des Prozesses über ein halbes Jahr hinaus waren die Veränderungen im Führungsverhalten des Managers nachhaltig und er konnte erleben, wie sich sein neues Verhalten langfristig positiv auswirkte.

**A wie ANSPRUCHSVOLL** Es muss für die betreffende Person eine Herausforderung sein, das Ziel zu erreichen. Das Ziel sollte nicht an sich, sondern immer bezogen auf die Person und ihrer Funktion anspruchsvoll sein. Gleichzeitig sollte die Person nicht überfordert werden. Einem Anfänger beim Hochsprung das Ziel von 1,60 Meter vorzugeben ist wahrscheinlich schon anspruchsvoll. Ein erfahrener Hochspringer kann darüber nur müde lächeln. Sie müssen also überlegen, wie viel Erfahrung jemand hat und was Sie ihm oder ihr zutrauen können. Gleichen Sie Ihre Einschätzung im Gespräch mit der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters ab.

**R wie REALISTISCH** Die Erreichung eines Zieles muss im Rahmen des Möglichen liegen. Außerdem muss der Zielerreichungsgrad durch die eigenen Handlungen beeinflussbar sein. Deswegen können Sie sich beispielsweise nicht als Ziel setzen, den Lotto-Jackpot zu knacken. Selbst wenn Sie Ihr gesamtes Vermögen in Lottoscheine investieren, ist die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung immer noch extrem gering. Das Ziel hängt mehr vom Zufall ab als von Ihrer Leistung und ist damit nicht realistisch.

**T wie TERMINIERT** Es muss klar vorgegeben sein, zu welchem Zeitpunkt das Ziel erreicht sein muss. Auch dieser Punkt ist in der Praxis nicht

immer so eindeutig, da gelegentlich Prozesse initiiert werden, bei denen unklar ist, wann sie enden werden. Das ist zum Beispiel bei Forschungs- und Entwicklungsprojekten häufiger der Fall, da man hier den Endzeitpunkt davon abhängig macht, was im Prozess gefunden wird. In den meisten Fällen ist es aber möglich und sinnvoll, einen Endtermin zu setzen.

Sie wissen nun, wie man Ziele SMART formuliert und dass Sie einen Zustand statt eines Prozesses beschreiben sollen. Es ist nicht immer einfach, Ziele messbar zu formulieren. Ohne etwas Mühe und Nachdenken geht es meist nicht. Die investierte Zeit zahlt sich aber aus, denn mithilfe von Zielen lenken Sie den Fokus Ihrer Mitarbeiter für ein Jahr auf das Wesentliche.

Was Sie noch über das Setzen von Zielen wissen sollten

**Vereinbaren versus vorgeben** Wenn möglich sollten Ziele gemeinsam mit dem Mitarbeiter erarbeitet werden. Es steigert die Motivation des Mitarbeiters, wenn er die Ziele selbst mitausgewählt oder sogar vorgeschlagen hat. Es gibt natürlich auch Mitarbeiter, die sich zu wenig zutrauen, solche, die sich selbst stark überschätzen, und jene, die ihre Leistung prinzipiell nicht messen lassen wollen. In diesen Fällen können Sie versuchen, in der Diskussion einen Konsens zu erzielen. Ist dies nicht möglich, ist es dennoch sinnvoll, dass Sie als Vorgesetzter ein SMARTes Ziel festlegen. Auch vorgegebene Ziele haben ihre Wirkung und führen zu einer Konzentration auf das Wesentliche.

**Persönliche Verantwortung für die Zielerreichung statt für Prozesse** Viele Mitarbeiter und leider auch Führungskräfte übernehmen keine Verantwortung für die Zielerreichung, sondern nur für den Prozess. Wichtig ist aber nicht, was gemacht wurde, sondern wie das Ergebnis aussieht. Das ist eine Frage der Denkhaltung. Ein mir bekannter Projektmanager verfügt über einen sehr guten Ruf, weil er konsequent Verantwortung für die Erreichung mit ihm vereinbarter Ziele übernimmt. Er steht stets mit seinem guten Namen dafür ein, dass der vereinbarte Zielzustand mit einem definierten Budget zu einem von ihm genannten Zeitpunkt hergestellt ist. Daran lässt er sich messen. Die entscheidende Frage

lautet in seiner Definition also »Ist der Zustand erreicht?« und nicht »Wurde etwas unternommen?«.

Wenn Sie ein Haus in Auftrag geben, verlassen Sie sich darauf, dass Sie zu einem vertraglich festgelegten Zeitpunkt einziehen können. Sie erwarten eine 100-prozentige Zielerreichung oder eine sofortige Rückmeldung, wenn es Probleme gibt. Was Sie sicherlich nicht akzeptieren werden, ist ein nicht fertiggestelltes Haus und einen Bauleiter, der lauter Ausreden hat, warum er nichts dafür kann. Natürlich gibt es immer mal wieder Gründe, die eine Zielerreichung in der vereinbarten Form unmöglich machen. In diesem Fall kann und soll der Mitarbeiter das natürlich ansprechen. Sie können dann darauf reagieren und das Ziel anpassen oder ein neues vereinbaren. Es darf aber nicht passieren, dass der Mitarbeiter am Ende des Jahres eine Zielverfehlung meldet und das mit einer Liste an Dingen entschuldigen will, die er in Richtung des Ziels unternommen hat. Dies fällt unter die Rubrik »er hat sich stets bemüht«. Geben Sie Ihren Leuten die Entscheidungsfreiheit, auf welchem Weg Sie ein Ziel erreichen, aber machen Sie Ihnen gleichzeitig klar, dass Sie für das Ergebnis verantwortlich sind. Verbinden Sie ein wichtiges Ziel immer mit einer Person, niemals mit einer Gruppe. Sobald eine einzelne Person die Verantwortung für ein Ziel übernimmt, steigt die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung enorm.

**Nicht jeder braucht Ziele** Bei den Unternehmen, die Zielvereinbarungsgespräche offiziell eingeführt haben, ist es Pflicht für jeden Mitarbeiter, Ziele zu formulieren. Das ist aber nicht immer sinnvoll. Es gibt Funktionen, deren Hauptanteil aus Routinearbeit besteht. Sich dann Ziele zu überlegen ist schwierig und müßig. In solchen Fällen werden, der Vorgaben wegen, oft unspezifische Pseudoziele festgehalten. Diese Zeit können Sie sich sparen.

### Übung

Werden Ihnen selbst klare Ziele gesetzt? Wissen Sie, woran Sie gemessen werden? Füllen Sie den unten stehenden Fragebogen aus. Wenn Sie alle Fragen problemlos und schnell beantworten können,

haben zumindest Sie Klarheit über Ihre eigenen Ziele. Verteilen Sie diesen Fragebogen doch auch einmal an die Ihnen unterstellten Führungskräfte. Sind diese ebenfalls in der Lage, den Bogen spontan auszufüllen?

Was sind die Ziele meines Vorgesetzten?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Wie lauten meine eigenen Ziele?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

An welchen Leistungsstandards wird meine Arbeit gemessen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Was werde ich tun, um meine Ziele zu erreichen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Welche Probleme und Hindernisse, können auftauchen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Wie können mich mein Vorgesetzter und das Unternehmen noch unterstützen?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

## Das Gesetz der Unausgewogenheit

Als mittlerer Manager führen Sie vor allem das Ihnen direkt unterstellte Management. Als Vorgesetzter von Führungskräften führen Sie also Multiplikatoren. Alles, was Sie Ihren Managern vermitteln, hat wiederum einen Einfluss auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. Eine zentrale Aufgabe beim Führen von Führungskräften besteht deshalb darin, ihnen zu vermitteln und vorzuleben, wie sie sich auf das Wesentliche konzentrieren. Dafür sollten Sie das Gesetz der Unausgewogenheit verinnerlicht haben. Dieses Gesetz beschreibt ein zentrales Prinzip für Ihre Selbstführung und für die Führung der Ihnen unterstellten Manager. Sicherlich haben Sie schon von dem Gesetz der Unausgewogenheit gehört, man nennt es auch das 80/20- oder Pareto-Prinzip. Entdeckt wurde das Gesetz der Unausgewogenheit vor über 100 Jahren von dem italienischen Ökonomen Vilfredo Pareto, der sich mit der Verteilung von Reichtum beschäftigte. Dabei kam heraus, dass 20 Prozent der Bevölkerung 80 Prozent des Vermögens besaßen. Die Grundidee seiner Untersuchungen und die seiner zahlreichen Nachfolger ist, dass in den meisten Bereichen des Lebens ein Ungleichgewicht zwischen Ursache und Wirkung, Aufwand und Ertrag sowie Anstrengung und Ergebnis herrscht.

Für das Gesetz der Unausgewogenheit gibt es viele Beispiele<sup>9</sup>:

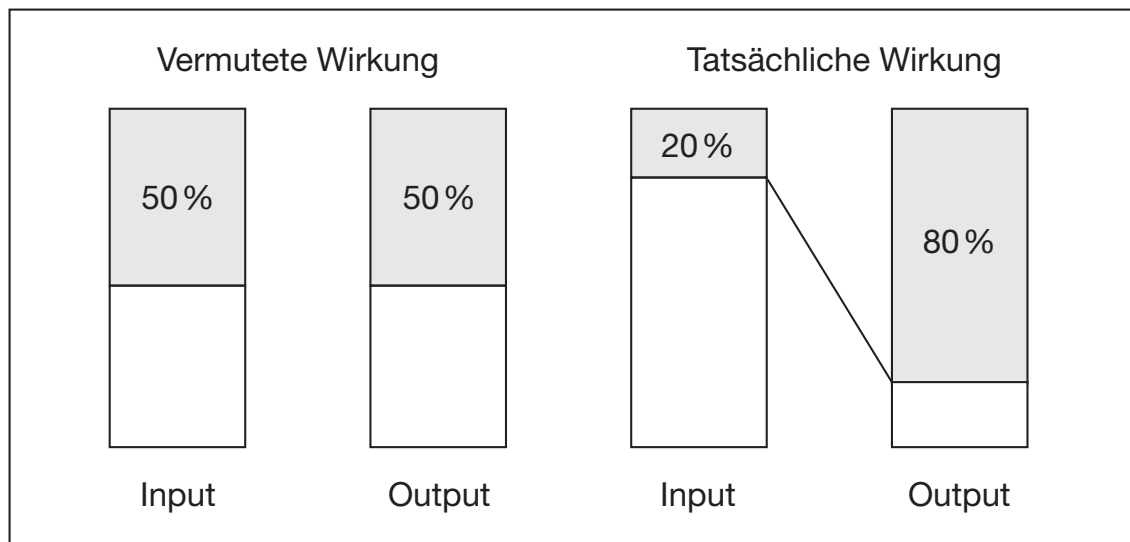
- 20 Prozent der Kunden sorgen für 80 Prozent des Umsatzes.
- 20 Prozent der Produkte machen 80 Prozent des Gewinns aus.
- 20 Prozent der Maschinen erzeugen 80 Prozent des Ausschusses.
- 20 Prozent unserer Arbeit verursachen 80 Prozent unseres Stresses.
- 20 Prozent eines Aktienportfolios sorgen für 80 Prozent des Gewinns.
- 20 Prozent der Fahrer sind verantwortlich für 80 Prozent der Unfälle.
- 20 Prozent der Kranken verursachen 80 Prozent der Gesundheitskosten.
- 20 Prozent der Kriminellen begehen 80 Prozent der Verbrechen.
- 20 Prozent einer Teppichfläche zeigen 80 Prozent der Abnutzung.
- 20 Prozent Ihrer Anstrengungen erzeugen 80 Prozent Ihres Erfolgs.

Die Verteilung muss nicht immer 80/20 entsprechen, obwohl das oft der Fall ist. So machen bei eBay tatsächlich 20 Prozent der Anbieter 80 Prozent des Umsatzes aus. Die Verteilung kann aber auch so aussehen, dass 30 Prozent Ihrer Kunden 80 Prozent des Umsatzes ausmachen oder 20 Prozent der Produkte 90 Prozent des Gewinns generieren. Die eigentliche Erkenntnis aus



den Beispielen ist die Unausgewogenheit an sich. Sie ist im Arbeits- und Privatleben überall anzutreffen, doch wird man sich ihrer selten bewusst.

**Grafik 5**



Bei Ihrer Arbeit als Führungskraft gilt das Gesetz der Unausgewogenheit im besonderen Maße! Bei einem Mann, der ein Stück Rasen umgraben will, bedeuten 50 Prozent der Arbeitszeit auch 50 Prozent des Ergebnisses; bei sehr einfachen Aufgaben gilt tatsächlich eine Gleichverteilung. Bei Ihnen als Vorgesetzten aber werden durch die drei Anspruchsgruppen Mitarbeiter, Chef und Kunden bereits 75 Prozent Ihrer Arbeitszeit beansprucht. Da macht es einen riesigen Unterschied, wie Sie die letzten 25 Prozent Ihrer wertvollen Zeit verbringen. Es gibt Aufgaben, die einen Input-Output-Effekt von 1:1 ergeben (eine Einheit Input ergibt eine Einheit Output), und Aufgaben, die ein Verhältnis von 1:10 erzielen. So können Sie beispielsweise in einer Stunde viel erreichen, wenn Sie in dieser Zeit mehrere Gespräche führen, in denen Sie Aufgaben delegieren. Solche Tätigkeiten sind ein Hebel für Ihre Effektivität.

Sie als mittlerer Manager werden dauernd mit dringenden Sachen konfrontiert. Was dringend ist, erscheint uns subjektiv meist auch als wichtig, ist es aber objektiv betrachtet häufig nicht. Aufgaben mit einer hohen Hebelwirkung (1:10) sind wichtig. Aufgaben, die eine geringe Hebelwirkung haben (1:1), sind nicht wichtig. Für Sie als Führungskraft lautet also die richtige Frage:

## »Was ist die Aufgabe mit der größten Hebelkraft?«

Und nicht: Wie dringend ist sie? Eine weitere sehr wichtige Frage lautet:

## »Welche Aufgabe sollte ich jetzt liegen lassen, obwohl sie dringend ist?«

Leben Sie Ihren Führungskräften vor, wie man Prioritäten setzt, und machen Sie Ihre Denk- und Vorgehensweise transparent, damit diese von Ihnen lernen können. Wie lässt sich das Gesetz der Unausgewogenheit konkret auf Ihren Führungsalltag übertragen?

**20-Prozent-Entscheidungen treffen** Als Manager müssen Sie den ganzen Tag Entscheidungen treffen. Nur wenige davon sind wirklich wichtig. Überlegen Sie, als wie wichtig Sie eine Entscheidung auf einer Skala von 1 (völlig unwichtig) bis 10 (extrem wichtig) beurteilen. Delegieren Sie Entscheidungen bis Stufe 7 (Topmanager bis Stufe 8) an Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter. Vermeiden Sie dabei die Falle, die Masse Ihrer Entscheidungen zwischen 8, 9 oder 10 einzustufen. Nicht viele Entscheidungen sind wirklich so wichtig, dass Sie diese nicht delegieren könnten. Der 80/20-Experte Richard Koch empfiehlt dazu in seinem Buch *Das 80/20 Prinzip*: »Quälen Sie sich nicht mit unwichtigen Entscheidungen herum (...). Delegieren Sie sie möglichst alle. Wenn das nicht machbar ist, überlegen Sie, welche Entscheidung mit einer Wahrscheinlichkeit von 51 Prozent richtig ist. Wenn nicht einmal das möglich ist, werfen Sie eine Münze.« Dieses effiziente Entscheidungsverhalten sollten Sie Ihren Managern als Vorbild konsequent vorleben.

Für die tatsächlich wichtigen Entscheidungen dagegen gibt der Autor folgenden Rat: »Sammeln Sie 80 Prozent der Daten und führen Sie 80 Prozent der relevanten Analysen in den ersten 20 Prozent der verfügbaren Zeit durch; treffen Sie dann eine 100 Prozent gültige Entscheidung und handeln Sie entschlossen, als wären Sie sich Ihrer Entscheidung 100 Prozent sicher. Wenn es Ihrem Gedächtnis auf die Sprünge hilft, können Sie

dies als 80/20/100/100-Regel der Entscheidungsfindung bezeichnen.«<sup>10</sup> Wichtig ist auch, Entscheidungen zwar entschlossen umzusetzen, diese aber schnell zu revidieren, wenn sie sich zweifelsfrei als falsch herausstellen. In der Praxis wird das manchmal nicht getan, weil man damit sich selbst und anderen einen Fehler eingestehen müsste.

**20-Prozent-Mitarbeiter** In jedem Unternehmen und in jeder Abteilung gibt es Leistungsträger, ordentlich arbeitende Mitarbeiter und Minderleister. Machen Sie sich bewusst, wer Ihre 20-Prozent-Leistungsträger sind, die einen Großteil der Ergebnisse produzieren. Das gilt nicht nur für die direkte Ebene unter Ihnen, sondern für alle Mitarbeiter. Bedenken Sie dabei, dass nicht alle Leistungsträger auffällig sind beziehungsweise ihre Leistung gut verkaufen. In der Praxis ist zu beobachten, dass Führungskräfte sich immer wieder deutlich mehr mit den Minderleistern auseinandersetzen als mit den Besten, weil Letztere keine Probleme machen. Das ist jedoch ein Fehler. Beschäftigen Sie sich mit den Leistungsträgern. So wie sich der Trainer einer Bundesliga-Fußballmannschaft besonders viel Zeit für seine Champions nimmt, um eine Top-Leistung zu ermöglichen, sollten auch Sie sich ausgiebig mit Ihren besten Leuten beschäftigen. Was passiert, wenn Sie sich nur mit den »Spielern der Ersatzbank« beschäftigen und währenddessen die Stars unbeachtet lassen? Sie sehen sich nach anderen Vereinen und Trainern um, die ihre Talente mehr zu schätzen wissen.

Wissen Sie eigentlich, was Ihre besten Mitarbeiter und Führungskräfte bewegt, wie ihnen ihr Job gefällt, was sie antreibt, wohin sie sich entwickeln wollen oder was sie stört?

Diese Fragen sollten Sie sofort beantworten können, wenn Sie sich regelmäßig Zeit für Gespräche mit Ihren Top-Leistungsträgern genommen haben. Diese Fragen sollten auch die Ihnen unterstellten Führungskräfte über deren beste Mitarbeiter beantworten können. Für Ihre Führungskräfte müssen Sie sich überlegen, wer die Leistungsträger sind. Für deren Mitarbeiter können Sie gemeinsam mit Ihren Managern darüber diskutieren, wer die Besten in deren Teams sind und was Sie für diese Leistungsträger tun können.

Vorgesetzte sind entsetzt, wenn ihre Spitzenleute ihnen kündigen. Es lässt sich nicht immer vermeiden, dass gute Mitarbeiter sich eine neue Stelle suchen, aber in einen oder anderen Fall hätte der Vorgesetzte dem Leistungsträger die Entscheidung schwerer machen können, wenn er ihn und seine

Bedürfnisse mehr beachtet hätte. Denken Sie daran, dass die Wiese des Nachbarn immer grüner ist als die eigene. Sorgen Sie dafür, dass es Ihren 20-Prozent-Mitarbeitern schwerfällt, den von Ihnen geleiteten Bereich zu verlassen. Geben Sie ihnen vor allem solche Aufgaben, die die größten Chancen für den Bereich darstellen, weil diese spannend sind und Erfolgsmöglichkeiten bieten. Bedenken Sie aber, dass wenn Sie Ihren Leistungsträgern eine neue Aufgabe geben, Sie diese gleichzeitig auch von einer anderen Aufgabe entbinden sollten. Wenn Ihre guten Leute immer mehr Arbeit leisten müssen, sind sie irgendwann ausgebrannt und/oder sie wechseln den Job.

**20-Prozent-Projekte** In welche Projekte investieren Sie Ihre Ressourcen? Gehen Sie diese Frage systematisch an, indem Sie strategisches Projektmanagement betreiben. In vielen Unternehmen ist dieses noch unbekannt. Dann weiß niemand in der Geschäftsführung, wo überall im Unternehmen Projekte laufen beziehungsweise wie wichtig diese sind. Das führt dazu, dass weniger wichtigen Projekten erstaunlich hohe finanzielle und personelle Ressourcen zugeteilt werden, während gleichzeitig ein für das Unternehmen zentrales Projekt unter Ressourcenmangel leidet. Teilweise werden die Mittel mehr nach dem Verkaufstalent und den Kontakten des Projektleiters vergeben als nach der tatsächlichen Bedeutung des Projekts. Es gibt aber auch Unternehmen, die strategisches Projektmanagement betreiben und bei denen die Geschäftsleitung eine Liste der zehn wichtigsten Projekte erstellt hat und diese auch konsequent pflegt. Die Liste ist in Form eines Rankings aufgebaut. Hier wird klar definiert, welches Projekt wie bedeutsam ist. In diese zehn Projekte werden die zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen vorrangig investiert. Haben Sie für Ihren Bereich auch eine solche Liste mit den wichtigsten Aufgaben für das Jahr? Was sind Ihre zentralen Projekte?

Wem beziehungsweise welchem Projekt geben Sie Ihre knappen Mittel? Wenn Sie das nicht durchdenken und aktiv steuern, verbrauchen sich die Ressourcen wie von Zauberhand von allein. Aber Vorsicht: Den aus Ihrer Sicht wichtigsten Projekten Personen und Budget zuzuweisen ist nicht so schwer. Wirklich schwierig ist es, den anderen Projekten weniger oder keine Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Sie müssen einer vielleicht sehr motivierten Führungskraft ein »Nein« ins Gesicht sagen, denn Sie wollen ihr die Ressourcen, die sie gerade erbeten hat, nicht geben. Das tut weh, Ihnen und der Führungskraft. Aber nur so geht es. Kommuniziere-

ren Sie daher schon früh Ihre Prioritäten für das nächste Jahr, dann verstehen Ihre Mitarbeiter besser, weshalb die Ressourcen in bestimmte Aktivitäten fließen und nicht in andere. Auf die bedeutendsten Projekte sollten Sie übrigens Ihre 20-Prozent-Mitarbeiter setzen, damit diese ein echter Erfolg werden. Im Allgemeinen gilt die Empfehlung, die besten Leute auf die größten Chancen anzusetzen und nicht auf die größten Probleme, denn nur in den Chancen liegt Wachstumspotenzial.

**20-Prozent-Handlungen** Für jede Führungskraft gibt es Handlungen, die eine besonders starke Hebelwirkung haben. Investieren Sie Ihre Zeit vor allem in solche Aufgaben. 20-Prozent-Handlungen sind beispielsweise:

- die eigenen Stärken und Schwächen, der Mitarbeiter und des Bereichs regelmäßig zu betrachten;
- Aufgaben einschließlich der zugehörigen Verantwortung zu delegieren;
- ein gut vorbereitetes Mitarbeitergespräch zu führen.

Entdecken Sie die 20-Prozent-Aufgaben in Ihrem Alltag und helfen Sie Ihren Führungskräften, dies ebenfalls zu tun.

Dies waren einige Beispiele für das 80/20-Prinzip. Denken Sie als Führungskraft an das Gesetz der Unausgewogenheit und setzen Sie bei Ihrer Führungsarbeit die Hebel-Brille auf. Überlegen Sie immer wieder, welche Aufgaben mit dem größten Hebeleffekt Sie und Ihre Führungskräfte angehen sollten. Entscheiden Sie aber auch, welche Aufgaben Sie nicht angehen werden, obwohl sie dringend sind.

Mit der Stärken-Schwächen-Analyse aus dem letzten Kapitel haben Sie den Ist-Zustand bestimmt. Mit den drei hier gezeigten Schritten »Konzentration auf wenig«, »Fokussieren durch Ziele« und dem »Gesetz der Unausgewogenheit« erreichen Sie den gewünschten Soll-Zustand.