

Wofür arbeiten Sie eigentlich?

Die entscheidenden Dinge tun: Ohne Chefsessel-Techniken ist der Chef nur die Hälfte wert

Ein Tag wie jeder andere: Sie haben zehn Stunden harter Arbeit im Büro hinter sich, gehen geschafft nach Hause und könnten eigentlich ganz zufrieden mit sich und der Welt sein, wenn da nicht im Hinterkopf diese nagende Frage wäre: „Ich habe heute viel gearbeitet – aber was habe ich eigentlich erreicht? Gewiss, tausend Kleinigkeiten. Doch beim wirklich Wichtigen sind wir wieder mal keinen Schritt weiter gekommen.“ Das ist das Klagelied vieler Büroleiter und Expedienten.

Ein Klagelied mit Folgen

Ein Klagelied mit schlimmen Folgen: Gerät ein Unternehmen in Schwierigkeiten, sind dafür niemals wankelmütige Kunden, die schlechte Konjunktur, die harte Konkurrenz oder die unflexiblen Veranstalter ausschlaggebend, sondern immer strategische Fehler im Management. Dies wird Ihnen jede Insolvenz-Statistik jeder deutschen Bank bestätigen. Was ist der Grund dafür? Nun, ein Verkäufer hat eine Ausbildung für die Kundenberatung bekommen. Ein Chef hat jedoch keine Ausbildung für die Chefleitung bekommen. Er oder sie sitzt zwar auf dem Chefsessel, doch die dafür nötigen Chefsessel-Techniken sind so unbekannt, dass die meisten Chefs noch nicht einmal wissen, dass es sie gibt. Es gibt rund zwei Dutzend Chefsessel-Techniken, welche nach Jahren der Versäumnis zwangsläufig zu Insolvenz oder Verkauf des eigenen Büros führen. So einfach ist das im Grunde mit Erfolg und Misserfolg im Business. Welche speziellen Techniken bei Ihnen fehlen, ergibt zuverlässig eine unternehmensspezifische Analyse, die Sie (mit viel gesundem Menschenverstand) oder ein Berater oder Coach (mit Fachkompetenz) durchführen können. Am häufigsten ergibt so eine Analyse Defizite bei folgenden vier Techniken.



1. Priorisierung

Wenn Sie abends mit dem diffusen Gefühl nach Hause gehen, dass das wirklich Wichtige wieder mal liegenblieb, dann liegt es genau daran: an diesem Gefühl, das leider nur diffus ist. Denn alles, was man nur diffus und nicht genau wahrnimmt, bleibt liegen. Logisch, nicht? Wenn Sie nur zwei Minuten über dieses Gefühl nachdächten, würde es sich konkretisieren. Ihnen würde zum Beispiel klar werden, dass Sie endlich den lange überfälligen Marketing-

Plan aufstellen, die unrentablen Angebote aus Ihrem Portfolio nehmen oder vielleicht ein kundenorientiertes Controlling einführen sollten:

- A) Listen Sie alles auf, was Ihnen wirklich wichtig ist und gemacht werden müsste.
- B) Bringen Sie die Nennungen auf dieser Liste in eine Rangfolge der Wichtigkeit: Was kommt auf Platz 1, Platz 2, ... ?

Diese Chefsessel-Technik nennt man Priorisierung oder Prioritäten-Planung. Sie kostet fünf bis zehn Minuten Zeit (ist Ihnen Ihr Unternehmen so viel wert?). Danach finden die meisten Chefs wie durch Zauberhand plötzlich Zeit für das lange aufgeschobene wirklich Wichtige. Warum? Weil man nun schwarz auf weiß vor Augen hat, was wirklich wichtig ist: Transparenz motiviert.

2. Szenario-Technik

Ungefähr ein Drittel der Chefs und Führungskräfte in Seminar und Coaching haben auch nach der Priorisierung noch keine Zeit für das wirklich Wichtige. Warum nicht? Weil ihnen nicht (wie den anderen zwei Dritteln) intuitiv klar ist, was passiert, wenn sie das Wichtige weiter schleifen lassen. Also machen Sie es sich klar. Machen Sie sich die Konsequenzen klar. Fragen Sie sich: Was passiert in einem, in drei, in fünf, in zehn Jahren, wenn ich mich nicht endlich um meine Prioritäten kümmere? Malen Sie sich diese negativen Folgen in aller plastischen Deutlichkeit aus. Das nennt man Szenarien entwerfen. Entweder werden Sie die negativen Folgen derart in Mark und Bein erschüttern, dass Sie sich schleunigst auf Ihre Prioritäten stürzen werden. Oder aber Sie entdecken überraschend: Das vermeintlich Wichtige ist gar nicht wichtig, weil sein Versäumnis banalste oder tolerable Folgen zeitigt! Auch das ist gut. Denn dann können Sie abends ruhigen Gewissens nach Hause gehen, ohne sich mit dem diffusen Gefühl quälen zu müssen, dass wieder nicht zum wirklich Wichtigen gekommen sind.

3. StraPla – die strategische Planung



Die meisten Chefs gehen zwar ihre Prioritätenliste hoch motiviert an (weil sie dank Szenario-Technik wissen, was passiert, wenn sie es nicht täten). Doch kurz danach geraten sie in ein Motivationsloch: „Ich haben noch nie einen Marketing-Plan aufgestellt. Wie geht denn das? Dafür habe ich doch gar nicht die Zeit!“ Das ist ein Irrtum. Es liegt weder an der mangelnden Kenntnis, noch an der mangelnden Zeit. Es liegt vielmehr, Sie haben es erraten, an der mangelnden Chefsessel-Technik. Natürlich demotiviert ein Marketing-Plan jeden normalen Chef. Warum? Weil das ein viel zu großes Ziel ist! Das heißt nicht, dass dieses Ziel unerreichbar ist. Das heißt lediglich, dass Sie jedes (strategische) Großziel in kleine Ziele herunterbrechen müssen. Das nennt man strategische Planung.

StraPla-Beispiel

Brechen wir zum Beispiel das erdrückende Großziel „Marketing-Plan“ herunter:

- 1 Anständiges Buch zum Thema lesen
- 2 Mit dem einfachsten Bereich daraus anfangen
- 3 Test-Projekt starten

Dabei haben Sie immer noch eine überwältigtes Gefühl? Dann brechen Sie einfach jeden einzelnen Punkt der StraPla noch weiter herunter:

- 1 Anständiges Buch lesen
 - 1.1 Bei Kollegen, Berater, Trainer, im Internet herumhorchen: Welche drei Titel sind zu empfehlen?

1.2 Bei Amazon bestellen

1.3 In einer ruhigen Stunde einlesen

Zerkleinern Sie einfach jeden StraPla-Punkt so lange, bis Ihnen nicht mehr die Frage hochkommt „Wie geht denn das? Wie soll ich denn das machen?“, sondern nur noch die Frage: „Wann genau mache ich das?“ Sie schlucken das Brathähnchen ja auch nicht auf einen Bissen. Sie schlucken noch nicht mal einen Brathahn-Schlegel auf einen Schlag. Sie zerkleinern, damit er verdaubar wird. Dasselbe sollten Sie mit strategischen Zielen machen. Sonst liegen sie Ihnen schwer im Magen. So einfach ist Strategische Planung – das hätten Sie nicht gedacht, nicht wahr?

4. Die Selbstverpflichtung

Wenn Sie mit einem Kunden einen Termin ausmachen, dann halten Sie diesen Termin. Wenn Sie sich vornehmen, sich am Dienstagmorgen ins kundenorientierte Controlling einzulesen und es kommt „etwas Dringendes“ dazwischen, dann verschieben Sie diesen Termin – meist bis zum St. Nimmerleinstag. Warum? Weil Sie sich selber schlechter behandeln als Ihre Kunden. Das ist nicht einmal so sehr betriebswirtschaftlich fahrlässig. Es ist einfach verrückt. Man und frau tut so etwas nicht – wenn man die richtige Chefsessel-Technik beherrscht. Diese Technik heißt Selbstverpflichtung. Sie verlangt schlicht so viel Disziplin, einen strategisch wichtigen Termin mit demselben Vorrang wie einen Kundentermin zu behandeln. Wie Sie sich und dem Termin diesen Vorrang verschaffen? Indem Sie Chefsessel-Technik 2 anwenden: Malen Sie sich einfach aus, wie Sie in drei Jahren dastehen, wenn Sie den Termin auf die lange Bank schieben.

Vom Himmel fällt kein Meister

Was haben Chefsessel-Techniken und eine saubere Tennisrückhand-Technik gemeinsam? Beide kann man weder kaufen noch sich anlesen. Man und frau muss sie trainieren. Ob Sie das mit etwas Disziplin und viel Übung solo machen, mit einem kompetenten Coach (so geht's schneller) oder zusammen mit netten Kollegen im Seminar (so geht's angenehmer), bleibt Ihnen überlassen. Eines steht jedoch fest: Wenn Sie es nicht tun, wissen Sie jetzt zumindest ganz genau, wo Sie und Ihr Unternehmen/Abteilung in drei Jahren stehen werden. Gefällt Ihnen die Aussicht?

Vier Standard-Chefsessel-Techniken

Priorisierung: Was ist mir wirklich wichtig? In welcher Reihenfolge?



Szenarien: Wo stehe ich in 1, 3, 5 Jahren, wenn ich meine Prioritäten missachte?



Strategische Planung: Prioritäten herunterbrechen, bis sie nicht mehr erschrecken.



Selbstverpflichtung: Strategische Aufgaben terminieren und diese Termine wie Kundentermine behandeln.