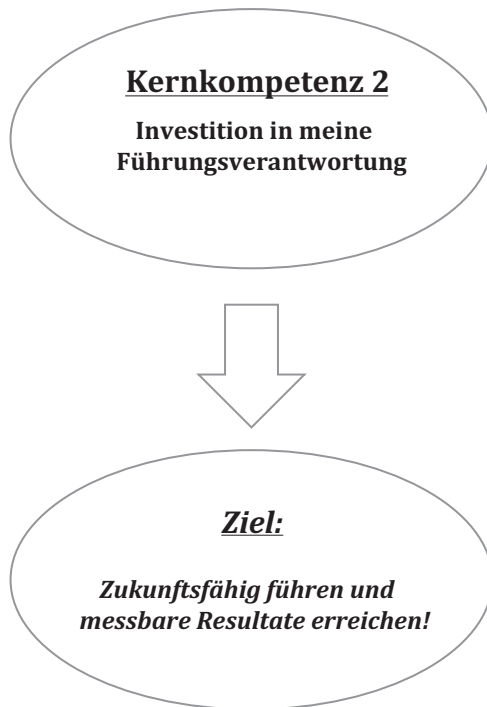

Kapitel 2

Führungsverantwortung



2.1 Warum liegt in der Kürze die Würze?

Zeit ist Lebenszeit!

Warum sollen wir Berichte, Protokolle oder Informationen lesen, die mit derselben Aussage auf wenige Sätze reduziert werden könnten? Nehmen wir beispielsweise einen Verkäufer. Je länger seine Kundenberichte sind, desto weniger Zeit kann er natürlich bei seinem Kunden verbringen. Eigentlich wäre mir der Verkäufer am liebsten, der überhaupt keine Berichte abliefern und das macht, was er am besten kann, nämlich verkaufen.

Machen wir uns nichts vor, viel schreiben ist einfacher, als weniger zu Papier zu bringen. Wenig schreiben heißt nachdenken, und wie Pythagoras schon feststellte: „Die kürzesten Wörter, nämlich ‚ja‘ und ‚nein‘, erfordern das meiste Nachdenken.“

Führen verlangt nachdenken vor dem Handeln. Führen bedeutet auch, mit wenigen Informationen auszukommen, und zwar mit den richtigen. Darum die Maxime:

„Weniger ist oft mehr!“

Denken Sie darüber nach, von wem Sie welche Informationen und wann benötigen, und bestehen Sie darauf, dass die gewünschten Unterlagen nie eine DIN-A4-Seite überschreiten.

Werden Sie ein **„One-Page-Leader“**.

Die englische Bezeichnung muss erlaubt sein, denn wir wollen ja nicht einseitig sein!

Aus dem Leben

Mein Marketing-Direktor kam in mein Büro und legte mir stolz sein ausgearbeitetes Projekt vor. Zehn Seiten.

Am nächsten Tag.

„Chef, wie finden Sie das?“

„Sehr gut, können Sie es vielleicht etwas kürzer machen?“

„Oh ... o.k., ich werd's versuchen.“

Er kam mit sechs Seiten zurück.

„Und, was sagen Sie nun?“

„Wirklich gut, geht es nicht noch kürzer?“

„Äh ... wie kurz denn?“ , er war irritiert.

„Eine DIN-A4-Seite!“

Begeisterung sieht anders aus.

„Bitte versuchen Sie es!“

Zwei Tage später übergab er mir eine DIN-A4-Seite in Klarsichtfolie. Sollte ja nach etwas aussehen. Er schien gestresst. Am Nachmittag trafen wir uns zu einer Tasse Kaffee.

„Was halten Sie davon?“

„Das ist super, gratuliere, Sie haben grünes Licht!“

Ich habe ihm bis heute nicht verraten, dass ich sein Projekt erst gelesen hatte, als es auf eine Seite passte.

Hätte ich machen sollen.

Es ist immer wieder erstaunlich, dass selbst komplizierte Zusammenhänge auf einer einzigen DIN-A4-Seite wesentlich besser verstanden werden.

Doch machen wir uns nichts vor. Es ist auch deutlich schwieriger, Würze in die Kürze zu bringen.

Seien Sie Vorbild, fangen Sie damit an.



**Auf den
Punkt
gebracht!**

Warum liegt in der Kürze die Würze?

Tools

- Ich akzeptiere nur noch eine DIN-A4-Seite, ich werde zum „One-Page-Leader“.
- Ich erstelle mit meinen Mitarbeitern eine Liste mit allen Informationen, die ich erhalten will. Die Liste kann jederzeit aktualisiert werden:
 - Was will ich wissen?
 - In welchen Zeitabständen?

Freiraum für Ihre Gedanken

2.2 Warum wir verstehen müssen, worum es geht?

„Wie viele Dispute hätten zu einer Randbemerkung zusammengefasst werden können, wenn die Disputanten gewagt hätten, ihre Begriffe klar zu definieren?“, so Aristoteles.

Aus dem Leben

Wie viele internationale Boardmeetings habe ich schon erlebt, oder besser überlebt.

Ich kann sie nicht zählen.

Immer wurde der vorgesehene Zeitrahmen überzogen.

„Warum in der Welt halten wir nie den Zeitplan ein, nie?“

Diskussionen ohne Ende! Dabei haben wir doch eine klare Agenda. Der letzte Punkt „Verschiedenes“ ärgert mich am meisten. Da wird im letzten Moment noch alles hineingepackt. Häufig sind es sehr wichtige Themen, die einem nicht so plötzlich einfallen und schon lange auf dem Tisch liegen.

Jeder hat nun einen mehr oder weniger wichtigen Diskussionsbeitrag. Das Arbeitstreffen mutiert zu einem Brainstorming: Viele Gedanken und am Ende kommt häufig nichts Konkretes dabei heraus.

Müde und unzufrieden verlassen wir die Meetings.

Der Kaffee hat auch nicht mehr geholfen.

Wie viel besser wäre es gewesen, ein Thema zu definieren, es auf die Tagesordnung zu setzen und resultatbezogen zu diskutieren.

Kommt Ihnen das nicht auch bekannt vor? Haben Sie sich nicht auch schon häufig geärgert, warum sich Arbeitssitzungen nicht selten mit endlosen Diskussionen stundenlang hinziehen?

„Und schon wieder sind wir nicht zu einer konkreten Entscheidung gekommen!“ Frustriert und müde verlassen wir Arbeitssitzungen und Diskussionsrunden: „Außer Spesen nichts gewesen!“

Wir müssen uns überlegen, wie wir Arbeitssitzungen und Gesprächsrunden so steuern können, dass wir nicht nur mindestens 50 % der Zeit einsparen, sondern auch gemeinsam ein konkretes und messbares Ergebnis erzielen.

Lang dauernde Gesprächsrunden, im wahrsten Sinne des Wortes ohne Ende, entstehen dadurch, dass wir über einen Agendapunkt diskutieren, ohne zu wissen,

welche Vorstellungen, Begriffsdefinitionen oder Ansichten die jeweiligen Teilnehmer zu dem zu besprechenden Thema haben.

Ich gebe Ihnen vier Beispiele, die Sie im nächsten Boardmeeting ausprobieren können. Stellen Sie die folgenden Fragen, und bitten Sie Ihre Teilnehmer um eine kurze Definition, die möglichst nicht länger als ein Satz sein sollte:

- Wie definieren Sie die Strategie in unserem Unternehmen?
- Wer sind unsere Kunden, und wie definieren Sie das Wort Kunde?
- Wie definieren wir den Markt, in dem unser Unternehmen tätig ist?
- Wie definieren wir den Auftrag, den unser Unternehmen in dieser Welt erfüllen will?

Sie werden erstaunt, vielleicht sogar erschüttert sein. Jeder Teilnehmer wird Ihnen eine andere Definition präsentieren. Und was ist die Schlussfolgerung?

Wir sprechen in unserem Unternehmen nicht die gleiche Sprache, unsere Vorstellungen der Diskussionsthemen sind verschieden. Also basiert auch die Vorstellung des Vorgehens auf unterschiedlichen Ansichten, und Konfrontationen sind vorprogrammiert.

Ganz zu schweigen von der Zeit, die allen davonläuft.

Was bleibt zu tun?

Wir müssen lernen, alle die gleiche Sprache zu sprechen, jeder versteht und akzeptiert für jede besprochene Fragestellung die gleiche Definition, wir nennen das:

Die Begriffsdefinition

Bevor Sie in Zukunft ein Thema in Angriff nehmen, definieren Sie zuerst gemeinsam den Begriff und beginnen erst dann mit der Diskussion, wenn sich alle für die Definition engagiert haben.

Jetzt, und nicht vorher, können Sie darüber sprechen:

„Wo stehen wir heute, welches Ziel und welche Resultate wollen wir erreichen?“

Ich wiederhole:

Das gesamte Team ist sich einig und engagiert sich für:

1. Die Begriffsdefinition
2. Den Ist-Zustand
3. Den Soll-Zustand, das Ziel, das Resultat
4. Die Sinnggebung, das WARUM?

Erst jetzt, und nicht vorher, diskutieren Sie über das WIE, den Weg, sofern Sie diesen nicht delegieren können.



Warum wir verstehen müssen, worum es geht?

Tools

- Ich Sorge dafür, das alle im Unternehmen **die gleiche Sprache sprechen**, indem ich jedes Gespräch, einzeln oder im Team, mit der **BEGRIFFSDEFINITION** des Themas beginne.
- Ich kommuniziere erfolgreich, wenn ich die Situation des anderen durch Zuhören verstehe.

Freiraum für Ihre Gedanken

Leadership – auf den Punkt gebracht
Rationale und emotionale Tools für den erfolgreichen
Umgang mit Menschen
Krauthammer, E.
2015, XVI, 185 S., Hardcover
ISBN: 978-3-658-07277-3