

Konzentration und Stärken

Es bringt also nichts, sich auf wechselnde Management-Moden einzulassen oder Geheimrezepten hinterherzujagen, demjenigen, der Management-Funktion ausübt nicht und den geführten Organisationen und Menschen auch nicht. Vielmehr sind es die wenigen und einfachen Grundsätze, die eine akzeptable Wirkung zeigen.

So zum Beispiel die Konzentration auf das Wesentliche, fürs Management besonders bedeutend, weil hier die Gefahr der Verzettlung sehr groß ist. Gerade weil wir es mit immer komplexeren Aufgaben und Zusammenhängen zu tun haben, ist die Unterscheidung zwischen der Arbeit und dem Ergebnis zwingend. Nur Genies, und das sind die wenigsten Menschen, können sich mit vielen Dingen gleichzeitig beschäftigen und erfolgreich sein. Die normalen Menschen können das nicht. Für sie ist die Konzentration auf eine kleine Zahl ausgesuchter Schwerpunkte der Schlüssel zu Wirkung und Ergebnis.

Natürlich gibt es auch Einwände gegen diesen Grundsatz. So zum Beispiel, dass wir stark von außen gesteuert sind durch Telefongespräche oder Kunden im Geschäft und deshalb vieles gleichzeitig gemacht werden müsse. Das ist so und kann auch nicht ganz vermieden werden. Nur, wenn der Chef zusätzlich alle paar Minuten neue Anweisungen erteilt, die Mitarbeiter aus ihrer gerade angefangenen Tätigkeit herausreißt, Verkaufsgespräche unterbricht et cetera, dann wird zwar hart gearbeitet, aber trotzdem wenig erreicht. Undisziplinierte Chefs und mangelhafte Organisation sprechen gegen diesen Grundsatz und sonst gar nichts. Der undisziplinierte Managertyp ist leider weit verbreitet, denn er sieht sich selbst nicht als undiszipliniert, sondern als besonders dynamisch, führungsstark und leistungsfähig – ein großer Irrtum.

Ein weiterer Einwand ist, dass Konzentration die Motivation und Kreativität einschränkt. Diese Denkweise beruht auf einer falschen Vorstellung über Motivation, denn diese ergibt sich aus dem Ergebnis konzentrierter Arbeit. Auch mangelt es nicht an kreativen Ideen, sondern eher an deren Umsetzung, wozu es wieder konzentrierter und oft auch leidenschaftlicher Arbeit bedarf.

Praktische Auswirkungen dieses Prinzips sind im Zeitmanagement erkennbar. Denn viele Führungskräfte klagen über zu wenig Zeit. Mehr und härter zu arbeiten, bringt keine Lösung, das haben die meisten von ihnen schon ausprobiert.

Die Lösung liegt in der Konzentration. Da die schon erwähnte Fremdbestimmung oft den überwiegenden Teil der Arbeitszeit ausmacht, kann man in der übrigen Zeit nicht mehr allzu viel erledigen, man muss also Schwerpunkte setzen, wenn man vernünftige Ergebnisse erzielen will. Das ist im Sport so wie im Beruf.

Der Grundsatz der Konzentration hat genauso Auswirkungen auf das Erreichen von Zielen. Schon beim Ziele setzen fängt es an. Wenn ich mir eine zehneitige Liste der Ziele erstelle, die ich im laufenden Geschäftsjahr erreichen möchte, ist es fast sicher, dass die wirklich wichtigen Dinge in diesem Zielgestrüpp untergehen. Mit dem Resultat: viel Arbeit, wenig Ergebnis. Diese Liste auf ein halbe Seite »einzudampfen«, das heißt Prioritäten zu setzen und diese mit der mir zur Verfügung stehenden Zeit in Einklang zu bringen. Das bedeutet immer noch viel Arbeit, aber mit hoher Wahrscheinlichkeit erreiche ich die angestrebten Ergebnisse.

Damit ist auch die Steigerung der betrieblichen und der persönlichen Produktivität angesprochen. Hier ist nicht so sehr die Produktivität der manuellen Arbeit gemeint. Diese haben wir in Fabriken und Werkstätten mittlerweile durch Maschinen, Fließbänder und andere Hilfsmittel gut im Griff. Wo es mangelt, das ist die Produktivität der geistigen Arbeit, also der Leute, deren Kapital ihr Wissen und nicht ihre körperliche Tätigkeit ist. Diese Arbeit nimmt zu, andererseits sind ständige Unterbrechungen für diese Mitarbeiter und Führungskräfte die Regel.

Wenn ich diesen Aufsatz in ablenkungsfreier Zeit ohne Unterbrechungen schreiben brauche, brauche ich dafür 4 Stunden an 1 Tag. Wenn ich durch Telefonate, Kunden, Lieferanten oder Mitarbeiter laufend unterbrochen werde, dauert es in der Summe mindestens 10 Stunden und ich brauche 5 Tage dafür. Daraus wird klar, dass geistige Arbeit für ihre Wirksamkeit große Zeiteinheiten ungestörten Arbeitens braucht. Aber auch, um das zu vermeiden, was wir als »Stress« bezeichnen.

Ganz allgemein gesprochen: Wo auch immer gute Ergebnisse zu sehen sind, wird man den Grundsatz der Konzentration erkennen. Das ist beim Restaurant so mit einem übersichtlichen, aber hochwertigen Menü-Angebot, genauso wie bei einer guten Band, die ebenfalls nur einen speziellen Musikstil pflegt. Das ist auch im Fahrradhandel zu beobachten, wo ein logisch aufgebautes, von Mitarbeitern und Kunden erfassbares Sortiment angeboten wird, das relativ wenige Marken beziehungsweise Lieferanten umfasst, wo durch Konzentration die Einkaufskonditionen stimmen, wo Ein- und Verkauf einfach und schnell ablaufen und so weiter. Das Gegenteil davon wäre, bei allen Beispielen, die Zersplitterung der Kräfte, faule Kompromisse, Mittelmäßigkeit, zusätzlicher Zeitaufwand, Stress und letztendlich Erfolglosigkeit trotz großer Anstrengung.

Ein weiterer Grundsatz wirksamen Managements besagt, dass es darauf ankommt, bereits vorhandene Stärken zu nutzen. Also nicht solche, die noch entwickelt werden müssen, auch nicht Schwächen, die noch zu beseitigen sind. Auch wenn dieses Prinzip weitestgehend bekannt ist und anerkannt wird, sieht die Führungspraxis meistens anders aus.

Es fängt schon damit an, dass wir die Schwächen von Mitarbeitern oder Kollegen sofort benennen können, bei den Stärken aber länger nachdenken müssen. Was nicht funktioniert, macht Schwierigkeiten und fällt damit auf – was funktioniert ist normal und wird kaum wahrgenommen. Chefs und Führungskräfte, die ständig nur Defizite sehen bei Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten, sind keine brauchbaren Manager und ihre Handlungsweise geht in die falsche Richtung. Da entdeckt der Chef, dass sein Verkäufer zu wenig von der Fahrradtechnik versteht und schickt ihn auf technische Seminare verschiedener Komponentenhersteller. Danach sind Veränderungen erkennbar, das Technik-Manko ist geringer geworden, der Verkäufer ist besser geworden im Sinne von »weniger schwach«. Er argumentiert jetzt viel mehr mit technischen Features, die sein verkäuferisches Können und die Emotionen zurückgedrängt haben. Er hat sich zur Mittelmäßigkeit entwickelt, die Verkaufsleistung ist zurückgegangen. Eine erfolgreiche Personalentwicklung?

Die Kunst des Chefs oder Managers besteht darin, die Stärken eines Mitarbeiters zu erkennen und diesen dort einzusetzen, wo er schon etwas kann. Gute Führungskräfte interessieren sich nur am Rande für die Schwächen, weil sie nichts darauf aufbauen können und diese meist auch nicht ändern können. Sie suchen nach Stärken und setzen die Mitarbeiter an solchen Stellen ein, wo sie ihre vorhandenen Stärken möglichst voll

entfalten können. Dort, wo dies gelingt, kommen erstens die vielbeschriebenen Spitzenleistungen zustande und zweitens gibt es kein Motivationsproblem. Denn man braucht niemanden zu motivieren gut zu sein, wo er etwas kann, wo er gut ist. Anders herum schon: Niemand ist motivierbar, dort etwas zu tun, wo er seine Schwächen hat.

Demzufolge ist es auch nicht verwerflich, von einem Mitarbeiter eine hohe Leistung zu fordern, wo er etwas kann. Aber es wäre menschlich nicht korrekt, diese zu fordern, wo er es nicht kann. Machen Sie sich einmal die Mühe und bringen die Stärken jedes Ihrer Mitarbeiter zu Papier und prüfen Sie dann, ob der Mitarbeiter richtig eingesetzt wird, also, ob er seine Stärken und sein Können auf seiner Stelle voll entfalten kann.

Achtung vor einem weiteren Missverständnis: Die Beseitigung einer Schwäche bedeutet noch nicht, dass dadurch eine Stärke entsteht. Wenn ich in der Schule dem Mathematik-Unterricht halbwegs folgen und den Dreisatz erlernen konnte, heißt das noch lange nicht, dass aus mir ein Mathematiker werden könnte. Durch Schulbildung wird man lediglich brauchbar. Aber wenn man auf einem Gebiet schon Stärken hat, ist es durch gezielte Förderung sehr einfach, dort noch besser zu werden; das ist der richtige Ansatz.

Die Schwächen der Mitarbeiter muss man nicht kennen, um sie zu beseitigen, sondern, um die Mitarbeiter nicht falsch einzusetzen, also nicht dort, wo sie Schwächen haben. Deshalb ist es eine wesentliche Aufgabe des Managements im Hinblick auf den Unternehmenserfolg, die Menschen zunächst einmal zu nehmen wie sie sind, ihre Stärken zu ermitteln und sie dort einzusetzen, wo sie mit diesen Stärken eine gute Leistung und Ergebnisse erzielen können. Alles andere ist ökonomisch unsinnig und moralisch zweifelhaft.

Die Zusammenfassung heißt deshalb, Stärken erkennen und die volle Konzentration darauf richten. Das ist die Aufgabe des Chefs oder der Führungskraft im Betrieb.

Nicht so: »Maier ist ein sehr guter Fahrradmechaniker, aber ein schwieriger Mensch und wenig teamfähig.«

Sondern etwa so: »Maier ist ein schwieriger Mensch und wenig teamfähig, aber ein sehr guter

Strategie
Marketing
Vertrieb
Controlling

Leistungsverbesserung
Restrukturierung
Sanierung
Krisenmanagement

Lakner
 Unternehmensberatung AG
 ... wir machen Erfolg!

Konzentration auf Weniges

Das Wesentliche der Konzentration

- kleine Zahl ausgesuchter Schwerpunkte
- Ziele: Wirkung und Erfolg
- Produktivität geistiger Arbeit verbessern

Wirksamkeit wird beeinträchtigt durch

- Gefahr der Verzettlung
- Zersplitterung der Kräfte
- hohe Priorität des Unwichtigen
- populäre, nicht stichhaltige Gegenargumente

Strategie
Marketing
Vertrieb
Controlling

Leistungsverbesserung
Restrukturierung
Sanierung
Krisenmanagement

Lakner
 Unternehmensberatung AG
 ... wir machen Erfolg!

Stärken verstärken – mit Schwächen umgehen

- Stärken erkennen
- bereits vorhandene Stärken nutzen
- Aufgabe und Stärken sollten deckungsgleich sein
- Stärken fördern
- Schwächen erkennen um Fehlbesetzungen zu vermeiden

Spitzenleistung und Motivation

Fahrradmechaniker, so dass es meine Aufgabe als Chef ist, dafür zu sorgen, dass er keinen Kundenkontakt hat, aber den ganzen Tag nach Herzenslust reparieren kann. Ich bezahle ihn nicht dafür, dass er ein angenehmer Mensch ist, sondern dass er eine ausgezeichnete Reparaturleistung erbringt.«

H. P. Lakner

RM Kontakt:
 Lakner Unternehmensberatung
 Tel. 0 77 55/9 10 41
 h.p.lakner@lakner.de

Neu!
Kettenwachs
Chain-Wax

**Öle, Fette,
 Reiniger & Pflegeprodukte**

Hanseline®
 ...da saust die Maschine

... mit Langzeit-Schmierwirkung, bietet Schutz vor Rost und Staub, mit Selbstreinigungseffekt

www.hanseline.de • eMail info@hanseline.de
 Hans Gessert & Sohn • Siemensstr. 17 • 40721 Hilden