



Reduce to the max

Weniger ist mehr. Fast jedes Kind kennt diesen bewährten Spruch. Und auch im Management ist allen erfahrenen Führungskräften bekannt, dass es wichtig ist, sich auf wenig zu konzentrieren, um die vorgegebenen Ziele zu erreichen. Die Gefahr besteht jederzeit, dass die Orientierung verloren geht, dies vor allem in einem komplexen System, wie eine Firma eines ist. Weshalb schaffen es denn viele Manager nicht, sich nur die wichtigsten Elemente auszusuchen, und diese dann anzugehen?

Aus meiner Sicht hat ein fokussiertes Verhalten vor allem mit Mut zu tun. Es braucht Mut, Fragestellungen oder Themen bewusst ausser Acht oder beiseite zu lassen. Es braucht Mut, Angriffsfläche zu bieten, wenn man auch wichtige Fragen bewusst nicht bearbeitet. Es braucht Mut, Lücken zu ertragen und Unvollkommenheit zuzulassen. Und es braucht nochmals Mut, zur eigenen Auswahl zu stehen, und sich mit einer Einfachheit „zufrieden zu geben.“

Komplexitätswahn heute



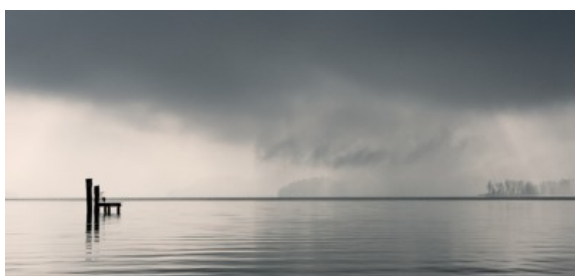
Manchmal überfällt mich sogar das Gefühl, dass nur die Themen, die auch eine hohe Komplexität darstellen, überhaupt bearbeitet werden. Eine Führungskraft muss doch zeigen, dass sie komplexe Zusammenhänge erkennt und sich darin gut bewegen kann. Manche machen sich einen Sport daraus,

alle Details abzubilden, damit sie Eindruck oder das Gefühl erwecken können, alle Hindernisse zu kennen und somit die Problematiken im Griff zu haben.

Oft wird dann ein Thema vernetzt angeschaut, die Abhängigkeiten dargelegt, die Pro- und Contras abgewogen und dann durch weitere Analysen vertieft und erhärtet. Auf der anderen Seite ist aber Oberflächlichkeit auch kein guter Berater. Wer sich nicht genügend in die Fragestellungen vertieft, riskiert Fehlentscheide. Jede Fragestellung muss mit dem nötigen Augenmass ausgeleuchtet werden, damit auch wirklich die richtigen Fragen gestellt werden.

Trotzdem: Allzu häufig stelle ich aber fest, dass zum Beispiel auf die einfache Frage: „Welche drei Themen müssen sie heute an die Hand nehmen, um die Zukunft Ihres Unternehmens in den nächsten Jahren zu sichern?“ nur vage Aussagen formuliert werden. Sich auf wenig festzulegen, bereitet vielen Führungskräften viel Mühe.

Vor Jahren arbeitete ich mit einem eigenwilligen Vorgesetzten zusammen, der sich stets auf die wichtigsten Dinge zu konzentrieren pflegte. Dabei ging er auch mit seinen Führungskräften nicht unzimperlich um. Legte ihm jemand ein neues Konzept vor, dann sagte er jeweils salopp: „Was nicht auf



einer A4-Seite Platz hat, ist zu aufwendig und kompliziert. Und was zu kompliziert daherkommt, wird schon mal abgelehnt. Beginnen sie von vorne...“ Das zwang mich, das Wichtigste vom weniger Wichtigsten zu unterscheiden. Nicht zuletzt auch in der Werbung sieht man deutlich, dass die grössten Werbeerfolge häufig mit einer gewagten Einfachheit daherkommen. „Du chasches nöd besser, aber länger...“ Wer kennt nicht diesen Spruch und kann ihn, egal mit welchen Szenen hinterlegt, sogleich der Ovomaltine zuordnen? Unzählige Beispiele erfolgreicher Werbung zeigen dies immer wieder auf.

Die wirklich guten Führungskräfte sind in der Lage, ihre Philosophie, ihre Schwerpunkte oder ihre Erfolgsrezepte in wenigen Punkten zusammen zu fassen. Sie schaffen es, diese dann nicht mehr aus den Augen zu verlieren, und überprüfen neue Ideen oder Anliegen nach diesen Kriterien. Sie lassen sich nicht von Trends oder Strömungen verleiten und wissen genau, woran es ankommt.

Wenig ist mehr

Zudem stehen sie für ihre Philosophien ein, die sie hartnäckig verfolgen. Fast an Sturheit grenzende Fokussierung zeigt, dass eine Führungskraft weiss, was sie will und wofür sie einsteht. Eine gute Führungskraft lässt aber dennoch neue Ideen gelten, fördert sie sogar und ist offen für Veränderungen, sofern diese die Grundphilosophien nicht tangieren oder in Frage stellen. Solches Verhalten hat sehr viel mit Erfahrung zu tun. Einzig durch jahrelange Erfahrung und gleichzeitiger Analyse der eigenen Situation kann eine Führungskraft erkennen, worauf es wirklich ankommt, und dies ist von Geschäft zu Geschäft unterschiedlich. Durch Erfahrung gewinnt er an Sicherheit und Mut, sich vor allem wenigen Kernpunkten zu widmen.

Aktionspläne oder Balanced Scorecards mit 30 und mehr Aktivitäten führen zu Überforderung in einer Organisation. Als Folge tritt dann die Tatsache ein, dass nichts mehr umgesetzt wird. Nach dem Motto: „Als wir das Ziel aus den Augen verloren hatten, begannen wir unsere Anstrengungen zu verstärken.“ Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass ihr Konzept knapp, verständlich und sinnstiftend daherkommt. Zuerst denkt man vielleicht, ob das tatsächlich alles ist. In der Zusammenarbeit mit einer solchen Führungskraft merkt man plötzlich, welche Wirkung solches fokussierte Verhalten erzeugt.

Leo Pfiffner, 2012