



Strategietraining 1. Tag

Warum Training?

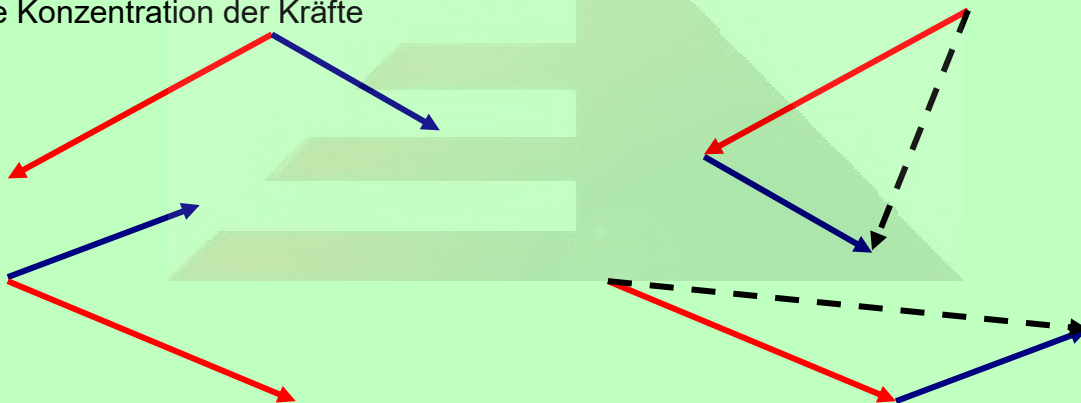
Erfolgreich wird man nicht durch einzelne Patentrezepte. Erfolgreich wird man auch nicht durch eine "bewährte Strategie", die man auf alles anwendet, ob es passt oder nicht. Erfolg stellt sich ein durch Strategiebewusstsein, durch "öfter und konsequenter nachdenken als andere", durch ein Gespür für strategische Wirkungen und Zusammenhänge.

Patentrezepte, falls es sie gäbe, könnte man lernen. Gespür und Bewusstsein für Strategie kann man nur durch Üben und Nachdenken erwerben.

Warum ist strategisches Denken so wichtig?

Strategisches Denken heißt: Warten Sie nicht auf einen glücklichen Zufall. Nehmen Sie Ihre Zukunft in die Hand. Spielen Sie Schach mit dem Schicksal und nicht Blinde Kuh. Lernen Sie strategisches Denken: Konzentrieren Sie nur ein klein wenig mehr Energie auf Ihr wichtigstes Ziel. Das bringt deutlich mehr Erfolg als mit aller Kraft und größter Effizienz die falschen Probleme zu lösen.

Die Konzentration der Kräfte



ist das wichtigste Prinzip von Arbeitsmethodik und Strategie. Zwei Kräfte, die in verschiedene Richtungen zerran, ergeben nur eine bescheidene resultierende Kraft. Wirken die Kräfte in die gleiche Richtung, vergrößert sich die resultierende Kraft beträchtlich.

Vergleichen Sie die beiden Bilder. Die rot und blau gezeichneten Kräfte haben jeweils die gleiche Größe. Sie wirken aber in verschiedene Richtungen. Setzt man die Kräfte aneinander, ergibt sich die sogenannte "Resultierende Kraft". Sie sehen sofort: Aus der Richtung der Einzelkräfte ergibt sich ein beträchtlicher Unterschied im Ergebnis.

Natürlich ist das nur ein einfaches Modell. Und doch ist es wie im Leben: Verzetteln oder Konzentrieren entscheidet zwischen Erfolg und Misserfolg.

Wann ist das Konzentrieren auf ein einziges Ziel richtig? Welches ist der optimale Ansatzpunkt? Nutzen Sie dieses Trainingsangebot. Denken Sie einige Tage lang über diese und andere entscheidende Fragen nach.



Erstaunlich viele erfolgreiche Menschen oder erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich. Sie tun nur das, was sie am besten können. Dadurch wiederum werden sie in diesem einen Können immer noch besser, gewinnen noch mehr Vorsprung. Die Erfolgsspirale dreht sich unaufhaltsam weiter.

Doch was, wenn wir noch am Anfang der Spirale stehen? Wenn wir noch nicht wissen, worauf wir uns konzentrieren sollen? Wenn wir noch nicht wissen, wie wir die Spirale in Gang setzen? In diesen 10 Trainingstagen werden Sie auch hierüber nachdenken.

Ein Hund, der viele Hasen jagt, fängt letztlich keinen. **Konzentrieren** Sie sich auf Ihr wichtigstes Ziel!

Erfolg ist mehr als Glück, Beziehungen und harte Arbeit. Strategie hilft, die richtigen Ziele und die besten Wege dorthin zu finden. Nichts macht mit weniger Aufwand erfolgreicher als die bessere Strategie.

Persönliche Strategie

Dieses 10-Tage-Training soll Strategie für Sie persönlich anwendbar machen. Doch was heißt das eigentlich, Strategie?

Strategie ist ein "schillernder Begriff". Er wird in einer Vielzahl von Bedeutungen oder Sichtweisen gebraucht. Wichtiges, Chefsache, Kriegskunst, Langfristiges ... Hier bedeutet es: Mit möglichst wenig Aufwand möglichst viel erreichen. Nutzen Sie die nächsten Tage zum Nachdenken. **Überfliegen bringt nichts!** Denken Sie gründlich nach. Wo ist der beste Weg zu Ihrem persönlichen Erfolg?

Verzichten Sie nicht auf die 7-seitige "Einführung". Notfalls sollten Sie den Lesestoff auf die nächsten Tage verteilen.

Strategie fängt bei der Analyse an

Wer ein Schiff steuern will, muss seine Position bestimmen können. Wer optimale Entscheidungen fällen will, muss seine Situation beurteilen können.

Wir wollen Chancen und Risiken früh erkennen. Doch wir Menschen neigen dazu, einen Blick "für das Ganze", für den Durchschnitt etc zu entwickeln, ein ganzes Unternehmen nach seinem Gewinn, seinem Aktienkurs oder der Bilanzsumme zu beurteilen. Eine solche Verhaltensweise ähnelt dem vielzitierten Versuch, aus der Durchschnittstemperatur des Waldes ein Frühwarnsystem für Waldbrände zu machen.

Auch die Analyse seiner Situation kann man gut oder schlecht machen. Das ist eines der Themen über die Sie in diesen 10 Tagen nachdenken werden.



Strategie - Ein Lernprozess

Strategie basiert nicht in erster Linie auf Erfahrung, sondern auf Logik, auf "Nachdenken und Planen am grünen Tisch". Selbst ein großes Unternehmen kann sich aber nicht sicher sein, dass der große Wurf am grünen Tisch in der Praxis auch gelingt. Strategie ist ein Lernprozess. Auch nach 10 Tagen Nachdenken werden Sie feststellen, dass echte Kunden und echte Produkte doch immer neue Überraschungen bereithalten.

Dies gilt umso mehr für die "persönliche Strategie". Eine noch so gute Erfolgsstrategie kann kläglich scheitern, wenn plötzlich Ihre Tochter oder Ihr Vater erkrankt, Ihr Vorgesetzter ersetzt wird, ein Rechtsstreit verloren geht ... Aber auch in einem solchen Fall sollte man sich nicht auf seinem Scherbenhaufen ausruhen. Gerade dann sollten Sie wieder hier beginnen und sich strategisch neu positionieren und weiter geht es.

Strategisches Denken nützt Ihnen nur, wenn es in Ihr Bewusstsein übergeht. Einfach durchlesen bringt nichts. Denken Sie deshalb nach, nehmen Sie sich Zeit, verwenden Sie Papier und Stift.

Doch jetzt zu den ersten praktischen Ansätzen und Übungen:

Strategie im Rückblick?

"Damals war unsere Strategie ..." Kommt Ihnen das bekannt vor? Oft sagen wir, wir hätten diese oder jene Strategie verfolgt. Doch oft genug machen wir uns nur etwas vor. In den meisten Fällen waren ganz andere Gründe, Überlegungen, Zufälle etc im Spiel. Das, was später herauskommt, war dann eben vorher unser Ziel ... Überlegen wir daher, wie wir bisher wichtige Entscheidungen trafen:

Übung 1

Notieren Sie bitte auf einem leeren Blatt untereinander in Stichworten wichtige persönliche Entscheidungen, die Sie in Ihrem Leben getroffen haben. Z. B. die Wahl des Studienfachs, des Berufs, des Arbeitgebers, des Lebensgefährten, des Wohnortes etc, wichtige Zeitpunkte ...

Versuchen Sie, die 12 wichtigsten Entscheidungen zu finden, also jene, die sich am stärksten auf Ihren Lebensweg ausgewirkt haben. Das können Entscheidungen sein, über denen Sie jahrelang gebrütet hatten oder auch sehr simple oder unbedachte Entscheidungen, etwa jenes eine Glas zuviel, das Ihrer Beifahrerin das Leben kostete...

Bitte denken Sie gründlich (und schriftlich) über diese Frage nach. **Es ist wichtig, ein Gefühl zu gewinnen, welche Entscheidungen das Leben bestimmen.**

Übung 2

Bitte wiederholen Sie Übung 1 in Bezug auf die 12 wichtigsten Entscheidungen, die Sie im Auftrag Ihres jetzigen Arbeitgebers oder im Sinne Ihres eigenen Unternehmens getroffen haben. Bitte bearbeiten Sie die Aufgabe schriftlich.



Übung 3

Überlegen Sie, ähnlich wie bei den vorausgegangenen Übungen, welche Ereignisse oder Umstände einmal eines Ihrer Vorhaben zu Fall brachten. Welche beruhten auf falschen Überlegungen? Welche auf Zufall, Schicksal, persönlichen Unzulänglichkeiten, fehlenden Informationen ...?

Übung 4

Überlegen Sie nun weiter:

- Welche Entscheidungen beruhten auf Strategie?
- Welche anderen Beweggründe waren entscheidend?
- Welche haben sich nachträglich als richtig oder falsch erwiesen?
- Hatte das jeweils strategische Gründe?
- Welche der Entscheidungen entsprachen einer "Konzentrationsstrategie" im weitesten Sinne?
- Welche brachten eine neue Vielfalt von Optionen und Pflichten?
- Welche führten zu Verzettelung?
Welche brachten eine Vereinfachung, eine Konzentration auf Wesentliches?

Auch "sich nicht zu entscheiden" ist eine Entscheidung. Beispielsweise wäre die Entscheidung, den Wohnort oder den Arbeitgeber lange Zeit nicht zu wechseln, eine Art Konzentrationsstrategie.

- Konzentrieren Sie sich auf das Beste?
- Oder auf das Einfachste?
- Oder das persönlich Wertvollste?

Bitte denken Sie gründlich über diese Fragen nach und halten Sie Ihre Erkenntnisse schriftlich fest.

Ziele setzen

Im Laufe dieses Trainings werden Sie gründlich nachdenken. Dazu ist es wichtig, festzulegen, was Sie eigentlich in Zukunft erreichen wollen, ganz einfach Ziele, an denen Sie Ihre Gedanken festmachen können. Auch wenn Sie im Moment wenig Klarheit über Ihre Zukunft haben sollten, brauchen Sie solche Anhaltspunkte. Setzen Sie sich notfalls fiktive Ziele und ersetzen Sie sie durch bessere, wenn die Zeit dafür reif ist.

Übung 5

Wenn Sie in letzter Zeit unser "Methodentraining" durchgeführt haben, können Sie diese Übung überspringen.

Bitte formulieren Sie schriftlich einige (ca. 10) wichtige Ziele, die Sie innerhalb der nächsten 5 Jahre erreichen möchten. Bitte berücksichtigen Sie nicht nur materielle Ziele, sondern auch ideelle Ziele und Bildungsziele. Der zu erreichende Zustand soll so formuliert sein, dass das Erreichen überprüfbar ist. Setzen Sie bitte auch einen Termin für das Erreichen jedes Ziels.

Haben Sie Probleme, sich gedanklich aus Ihrem Alltag zu lösen?

Treten Sie einmal spät abends auf Ihren Balkon oder fahren Sie an einen geeigneten Platz draußen vor der Stadt und betrachten Sie den Sternenhimmel! Betrachten Sie die Milchstraße mit ihren 100000 Lichtjahren Durchmesser. Es gibt ganze Galaxienhaufen mit bis zu 15000 solcher Milchstraßen. Und denken Sie, der Umgang mit staubigen Akten in einem Büro wäre schon alles, was Sie erreichen könnten? Betrachten Sie das Bild. So sieht Ihr Chef und Ihr Arbeitsplatz aus 10000 km Höhe aus



Strategietraining 2. Tag

Das Wichtigste zuerst

Im Leben kommt es nicht nur darauf an, wie gut, wie schnell oder wie gründlich man etwas tut. Es kommt darauf an, was man tut. Strategie ist die Kunst, wichtige, erfolgversprechende Dinge zu tun.

Eine wichtige Frage lautet: Ist es besser, zunächst die kleinen, schnellen Erfolge zu suchen oder zuerst die großen, wichtigen Projekte anzupacken? Dazu eine einfache Überlegung:

In dem Arbeitsmethodik-Buch "Der Weg zum Wesentlichen" ist ein Experiment beschrieben. Stellen Sie sich ein Becherglas vor, das mit einigen großen Steinbrocken gefüllt ist. Natürlich ist das Glas nicht voll. Leicht können noch einige kleinere Brocken dazwischen Platz finden. Auch dann kann noch Kies und schließlich noch Sand dazwischengefüllt werden. Und am Ende hat noch eine Menge Wasser zwischen all den Steinen Platz.

Übertragen wir diese Erkenntnis auf unser Arbeitsleben, auf unseren Arbeitstag. Dann zieht ein Arbeitsmethodiker leicht den Schluss: Es passt immer noch etwas dazwischen.

Denken wir aber strategisch, dann lautet die Erkenntnis ganz anders: **Hätten wir nicht mit den großen Brocken begonnen, dann hätte nicht alles Platz gehabt!!** Das ist eine entscheidende Erkenntnis. Für Ihr ganzes Leben!

Widmen Sie sich im Wesentlichen den wichtigen Zielen. Bedenken Sie aber: Wenn man den Kleinigkeiten gar keinen Raum gibt, versinkt man irgendwann im Chaos. Legen Sie als Gegenmaßnahme einen kurzen (und leistungsschwachen) Zeitraum fest, z. B. die halbe Stunde nach dem Mittagessen, in dem Sie sich darum kümmern, dass nicht aus der Fülle der Kleinigkeiten doch noch große Probleme erwachsen.

Übung 1:

Tüchtige, intelligente Menschen haben nicht genug Zeit, alles zu tun, was sie gerne anpacken würden. Auch Ihnen geht es vermutlich so. Entscheidend ist also, was wir an großen und kleinen Zielen als erstes anpacken.

Stellen Sie sich vor, Sie hätten noch einen Tag zu arbeiten und müssten dann für längere Zeit ins Krankenhaus. Niemand setzt Ihre Arbeit fort. Welche Aufgaben müssten an diesem einen Tag noch erledigt werden? Was wäre in Ihrem Privatleben, Partnerschaft, Familie, Haus/Garten, Verein etc zu erledigen, wenn nur noch ein Tag zur Verfügung stünde?

Versuchen Sie, diese Frage für verschiedene Ihrer Lebensrollen (wie Lebenspartner, Elternteil, Hausbesitzer, Vereinsvorstand ...) schriftlich zu beantworten. Wiederholen Sie diese Aufgabe mit verschiedenen Zeithorizonten: Eine Stunde, ein Tag, zwei Tage, 1 Woche, 2 Wochen, 1 Monat, 3 Monate, 6 Monate, 1 Jahr, 2 Jahre.

Bitte führen Sie die Übung **jetzt** durch!



Je länger die Zeitspannen werden, desto weniger "Kleinigkeiten" tauchen auf, die bei den kurzen Fristen eine so große Rolle spielten. Denken Sie gründlich über Ihre Situation nach. Was ist zu tun, wenn die wichtigen Dinge erreicht werden sollen?

Wo liegt Ihr Zeithorizont?

Die Gedanken der meisten Menschen konzentrieren sich an der unmittelbar bevorstehenden Zeitspanne im Stunden- oder allenfalls Tagesbereich. Unsere Gedanken kreisen bevorzugt um Probleme oder Personen in der näheren räumlichen und zeitlichen Umgebung, meist sogar innerhalb des Gesichtsfelds.

Das ist im Grunde auch richtig. Wer gerade Hunger hat, sollte nicht über die Zukunft entfernter Erdteile nachdenken. Und doch wirkt das Fernliegende, Zukünftige auch zurück. Draußen hat der Orkan "Lothar" gerade den Schwarzwald flachgelegt, während wir uns mal wieder ärgern, dass der Sprit nicht billig bleibt...

Strategie bedeutet oft eine immer neue Orientierung unseres Zeithorizonts. Allzu oft arbeitet man heute "aufgrund von dringenden Sachzwängen und auch nur für die nächsten Wochen ..." genau in Gegenrichtung zu dem, was wir in 5 Jahren erreichen wollen.

Übung 2:

Bitte überlegen Sie, wie viele Gedanken Sie auf verschiedene Zeithorizonte verwenden. In welchem Zeithorizont wirken sich Ihre Entscheidungen aus?

Erstellen Sie z. B. eine Tabelle wie dargestellt und markieren Sie mit einem Kreuz, wo Sie den wichtigsten Zeithorizont in Ihren verschiedenen Rollen/Projekten etc sehen. Stellen Sie fest, ob Sie sich in verschiedenen Rollen in verschiedenen Zeithorizonten bewegen.

Zeithorizont	1 Stunde	1 Tag	1 Woche	1 Monat	1 Jahr	10 Jahre
Rolle						
Beruf
Projekt x
Partner
Familie
Gemeinde



Gehen Sie auch heute in die Richtung, die Sie langfristig anstreben. Brechen Sie langfristige Ziele in kurzfristige Aufgaben herunter.

Ein drastisches Strategiebeispiel

Eines der wichtigsten Strategieprinzipien, nicht nur beim Militär, ist "Teile und Herrsche!". Ist eine Aufgabe zu groß, teilt man sie in handlichere Teilaufgaben auf. Diese Strategie dient nicht der Verzettlung, sondern der besseren Konzentration auf jede einzelne Teilaufgabe. Natürlich kann man sein Problem in mehr als zwei Probleme und auch in Probleme unterschiedlicher Größe teilen. Entscheidend ist, dass man auf eine Problemgröße kommt, die man sicher beherrscht.

Diese Strategie kann extrem erfolgreich sein. Es gibt sogar einen historisch verbürgten Fall, wo ein einziger Mensch, ein Waldläufer namens Carietto, im 5. Jahrhundert in Augusta Treverorum, dem heutigen Trier, einen blutigen Krieg gegen ein ganzes Volk führte und auch noch gewann!

Seine Strategie war "Teile und Herrsche!": Er schlich sich nachts in die Wälder und ermordete jeweils einige wenige Chatten, so hieß der Volksstamm, der damals Trier und Umgebung terrorisierte. Einzelnen schlafenden Chatten die Kehle durchzuschneiden war für Carietto nur ein "kleines, lösbares Problem". Er wiederholte diese "Abspaltung eines kleinen Problems vom großen Hauptproblem" so oft, bis die Chatten sich Kaiser Julian ergaben.

Übung 3:

Wählen Sie einige größere Aufgaben, deren Bewältigung auf Sie wartet, z. B. in Zusammenhang mit den gestern festgelegten Zielen. Versuchen Sie, zu allen diesen Problemen eine sinnvolle Aufteilung zu finden, die ihre Bewältigung erleichtert. Versuchen Sie, mit möglichst wenigen Teilproblemen auszukommen. Fassen Sie, falls nötig, die gefundenen Teilprobleme wieder als Einheit auf und teilen Sie erneut möglichst sinnvoll auf. Bitte führen Sie auch diese Aufgabe schriftlich durch und erwägen Sie jeweils verschiedene Positionen.

Ihr Vorteil?

Von Arthur Schopenhauer stammt die Bemerkung

"Der eigene Vorteil verfälscht das Urteil vollständig"

Leider gilt das auch für die Abwägung von Vorteilen untereinander. Wir verwenden sehr viel Zeit für kurzfristige Vorteile. Dabei kommen langfristige Vorteile zu kurz. Gleichzeitig gilt die Bemerkung für unsere Sicht der Gesamtsituation. Wir vergessen Gefahren. Wir lassen oft sogar Fakten, die nicht in unser Bild passen, völlig unbeachtet. Wir werden ungerecht. Wir lassen uns blenden.

Ein Training des Strategiebewusstseins sollte daher auch diese Grundüberlegung beinhalten: Lasse ich mich zu sehr in meinem Urteil beeinflussen? Wie objektiv kann ich überhaupt denken? Bin ich in der Lage, über meinen eigenen Schatten zu springen? Bin ich in der Lage, auch angesichts eines großen Geschäfts, großer Gewinne, hoher Zinsen etc eine strategische Entscheidung zu fällen. Oder macht mich Habgier blind?



Bitte machen Sie sich Gedanken: Können Sie einem Köder widerstehen? Sind Sie schon auf phantastische Gewinnversprechen hereingefallen? Oder haben schon einmal wichtige Argumente "vom Tisch gewischt" und dann Schiffbruch damit erlitten? Schlagen Sie leicht Warnungen in den Wind? Tragen Sie 5 Fälle aus Ihrer Vergangenheit zusammen.



Strategietraining 3. Tag

Der "kleine Vorsprung"

Wenn Sie sich um einen Arbeitsplatz oder um einen Auftrag bewerben, dann kommt es nicht darauf an, was Sie alles **auch** können, sondern was Sie **besser** können als andere. Wer in allen Bereichen durchschnittlich ist, hat weniger Erfolg, als jemand, der an einer entscheidenden Stelle einen, wenn auch kleinen, Vorsprung hat.

Wenn es Ihnen nur darauf ankommt, nicht unter die Räder zu kommen, nicht der nächste Pleitefall Ihrer Branche zu sein ..., dann gilt das "Gesetz der Beutetiere":

Heute entkommt der, der ein klein wenig schneller und besser ist als der Langsamste.

Und morgen?

Der "kleine Vorsprung" kann als eine Art Kristallisationspunkt eingesetzt werden. Er erweckt die Aufmerksamkeit und das Interesse. Oft sind Kleinigkeiten am Ende entscheidend, weil nur einer diese Kleinigkeit bieten kann.

Die Konzentration der Kräfte auf einen solchen "kleinen Vorsprung" ist die Grundlage vieler Erfolge. (Literatur: Das 1x1 der Erfolgsstrategie) Heute kommt es darauf an, seinen "kleinen Vorsprung" zu erkennen.

Ihr Profil

Die wichtigste Grundlage, strategische Konzentrations-Entscheidungen zu fällen, ist Ihr Profil. Bei einem Profil geht es um zwei Dinge:

- Gewinnen Sie eine Übersicht über Ihre Eigenschaften und Fähigkeiten
- Erkennen Sie besondere Stärken und Schwächen

Ein solches Profil ist daher auf den ersten Blick denkbar einfach anzufertigen: Erstellen Sie eine Liste Ihrer Fertigkeiten und benoten Sie diese mit Schulnoten von 1 bis 6. Sie werden dabei zwei wesentlichen Problemen begegnen:

Problem 1: Die Vollständigkeit

Es ist wichtig, bei der Profilbildung möglichst nichts zu vergessen. Nehmen Sie auch Nebensächliches in Ihr Profil auf. Dinge, die Sie in einer Bewerbung kaum erwähnen würden, wie "200 Worte russisch" und dergleichen, gehören durchaus zu Ihrem Profil und sei es nur, um Ihnen zu zeigen, wie sehr Sie sich möglicherweise verzetteln. Das Profil sollte alles enthalten, was Sie leisten können und alle Eigenschaften, die diese Leistung fördern oder beeinträchtigen. Verallgemeinerungen sind auf Randgebieten erlaubt (z. B. allgemein "handwerkliches Geschick", wenn Sie Börsenmakler sind, nicht aber für einen Schreinermeister.)



Nehmen Sie nicht nur Fähigkeiten, Können und Wissen auf, sondern auch persönliche Eigenschaften wie Lerntempo, Fleiß, Ideenreichtum, Ihr Äußeres, Gesundheit, Übergewicht etc. Erstellen Sie ein Unternehmensprofil, dann gehören Bekanntheitsgrad, Motivation der Mitarbeiter, Trägheit der Organisation etc ebenso dazu wie Standortfaktoren, Lohnniveau, Patentsituation oder Marktwachstum.

Ein solches Profil kann hunderte von Punkten umfassen. Es lohnt sich, gründlich vorzugehen.

Problem 2: Die Bewertung

In der Regel reichen die sechs Schulnoten für eine Bewertung aus. Häufig besteht das Problem eher darin, dass zu wenige Noten benutzt werden. Deshalb ist es wichtig, **die ganze Notenskala** zu benutzen.

Es kann sehr hilfreich sein, das Profil Dritten zur Bewertung vorzulegen, um mögliche Fehleinschätzungen zu erkennen.

Wenn es Ihnen darauf ankommt, Ihre Zukunft dauerhaft zu sichern, angemessenen Ertrag zu erwirtschaften, Ihr Fortkommen aktiv in die Hand zu nehmen, dann zählt das "Gesetz der Jäger".

Die Beute gehört dem, der ein klein wenig schneller und besser ist als der Zweitschnellste.

Übung:

Bitte erstellen Sie heute mit Sorgfalt ein umfangreiches Profil für Ihre Person oder Ihre Firma. Ergänzen Sie das Profil durch eine Farbmarkierung: Alle Punkte, sowohl Fähigkeiten als auch Eigenschaften, die besonders wichtig für Ihre gegenwärtige Tätigkeit sind, markieren Sie rot. Alle Fähigkeiten, die Sie praktisch gar nicht nutzen, markieren Sie grün. Bitte nehmen Sie sich Zeit und überlegen Sie gründlich. Es lohnt sich!

Wettbewerbsvorteile

Auf den ersten Blick liegen Wettbewerbsvorteile in Preis, Liefargeschwindigkeit und ein paar wenigen anderen Faktoren. Umso erstaunter ist man bei näherem Hinsehen, welche Überfülle von Faktoren es gibt, die in einem unentwirrbaren Beziehungsgeflecht auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens oder eines Menschen einwirken.

Wenn Sie in einem Unternehmen Verantwortung tragen, zählt die Übersicht über dieses Thema zu Ihren wichtigsten Erfolgsfaktoren. Deshalb empfehle ich auch Menschen mit wenig Zeit ein sehr umfangreiches Standardwerk zu diesem Thema: Michael E. Porter, "Wettbewerbsvorteile". Das sind 1,2 kg und 688 Seiten, die es in sich haben. Für alle Führungskräfte, die vorne bleiben wollen.

Nicht nur, um mitreden zu können. Ein **Leitfaden für die wichtigen Entscheidungen Ihres Unternehmens** ...



Übung 2:

Häufig ist nicht das absolute Können und Wissen entscheidend, sondern das relative Können. Kann ich etwas ein klein wenig besser als andere ...? Bitte schätzen Sie (schriftlich) ein, welchen relativen Vorsprung Sie auf verschiedenen Gebieten in Ihrem Beruf oder Privatleben haben. Wie groß beispielsweise ist die Erfahrungsdifferenz auf einem eng umrissenen Gebiet zwischen mir und meinem Vorgesetzten, meinen Rivalen, meinen besten Mitarbeitern ...

Bitte suchen Sie die Felder heraus, in denen Sie im Wettbewerb stehen. Versuchen Sie, möglichst genau Art und Umfang von Vor- und Nachteilen festzuhalten. Auch im Privatleben gibt es Rivalinnen oder Rivalen um die Gunst bestimmter Menschen. Welchen relativen Vorsprung haben Sie oder müssen Sie aufholen ...?

Durchgehende Aufgabe

Als Vertiefungsbuch empfehlen wir "Das große Handbuch der Strategiekonzepte" oder "Strategy Safari". Diese sind allerdings während des zehntägigen Kurses kaum zu schaffen. Versuchen Sie trotzdem, täglich ein Stück zu lesen und zu durchdenken.

Bitte beachten Sie: Es ist nicht verboten, in seine Bücher eigene Gedanken einzutragen, Fragen zu beantworten, unmittelbar damit zu arbeiten. Nutzen Sie diese Möglichkeit. Strategie ist kein Lernstoff wie jeder andere. Strategie braucht Nachdenken, Nachfragen, Bewusstsein bilden, immer von neuem die Auseinandersetzung mit strategischen Gedanken, kiloweise Literatur und wieder von neuem Nachdenken ...



Strategietraining 4. Tag

Vorsprung hat eine Richtung

Gestern war von einem Vorsprung die Rede. Sie benötigen einen, wenn auch möglicherweise nur kleinen, Wettbewerbsvorteil. Lesen Sie dazu zunächst einige Grundgedanken zu Wettbewerbsstrategie und Merkmalskombinationen.

Haben Sie es gelesen? Wirklich? Bitte erst hier weitermachen, wenn Sie die Grundgedanken über die Merkmalskombinationen gelesen und verstanden haben.

Ein Vorsprung hat immer eine Richtung. Sie oder Ihr Unternehmen müssen schneller oder besser sein. Aber im Vergleich zu wem?

Wettbewerb bedeutet immer Wettbewerb um einen Kunden. Auch ein potentieller Arbeitgeber ist in diesem Sinne ein Kunde. Schneller und besser bedeutet immer auch: Näher an den Bedürfnissen des Kunden. Und das bedeutet wiederum eine Konzentration auf eine besondere Stärke bezogen auf eine eng umrissene Zielgruppe.

Die vielgerühmte EKS-Strategie, gut dargestellt in "Das 1x1 der Erfolgsstrategie", zeigt sehr deutlich und praktisch umsetzbar, wie man sich auf das bestgeeignete Geschäftsfeld konzentriert. (Beachten Sie aber, dass dort immer nur von einem Merkmal die Rede ist und der entscheidende strategische Gedanke der Merkmalskombination unausgesprochen bleibt!)

Eine Nische ist ein Risiko

Ein guter Maurer oder Schlosser wird immer gebraucht. Aber wie ist das mit einem Spezialbetrieb, der sich auf die Reparatur von Alarmanlagen der Marke xy konzentriert? Hängt er nicht auf Gedeih und Verderb ab von der gesunden Existenz von xy?

Die Abhängigkeit besteht in der Tat. Sie entsteht dann, wenn der Betrieb nicht den Vorsprung hin zu seinen Kunden sucht, sondern z.B. wie hier, zu einem Lieferanten. Bestünde die Spezialisierung darin, für jeden Kunden die optimale Alarmanlage zu finden, zu installieren und zu warten, dann wäre die Situation wesentlich stabiler. Geht die Spezialisierung weiter, etwa auf die Sicherung von Kunstgegenständen oder auf die Sicherung von freistehenden Villen etc dann entsteht ein immer selteneres und gleichzeitig seltener nachgefragtes Spezialwissen, das dann natürlich auch besser bezahlt wird.

Generell gilt wohl: Die optimale Besetzung einer sehr engen Marktnische ist günstig für schnelles Wachstum in der Anfangsphase eines Betriebes. Ob die Nische überhaupt für eine wirtschaftliche Existenz ausreicht, weiteres Potential bietet etc. ist eine ganz andere Frage. Die Antwort dazu heißt: Immer eine neue Ausrichtung auf die dringendsten Bedürfnisse der klar umrissenen Zielgruppe.



Übung 1: Anwendungsgebiete

Schlagen Sie heute die Brücke zur Zielgruppe. Nehmen Sie dazu erneut Ihr Stärken/Schwächen-Profil zur Hand. Sie haben notiert, was Sie alles leisten können. Ergänzen Sie jetzt, wer diese Potentiale optimal nutzen könnte.

Beispiel:	
Stärken im Profil:	Potentiellles Anwendungsgebiet
Sehr gutes Englisch	Alle Unternehmen
Grundkenntnisse Italienisch	Alle Unternehmen mit Handelspartnern in Italien
...	
Ideenreichtum, hohe Kreativität	Entwicklungsabteilungen, Werbebranche
...	
10 Jahre Erfahrung Leiterplattenbestückung	Elektronikindustrie
...	

Kombinieren Sie die Eigenschaften miteinander, dann entstehen Merkmalskombinationen. Hier liegt der eigentliche Ansatzpunkt zur Spezialisierung. Es nützt Ihnen herzlich wenig, ein noch so perfektes Englisch zu sprechen, wenn für alle in Frage kommenden Tätigkeiten eine Verständigungsfähigkeit auf technischer Ebene bei weitem ausreicht und auch noch jeder Bewerber dieses Kriterium erfüllt.

Aus der Beispiel-Tabelle ist leicht herauszulesen, dass ein italienischer Hersteller von Bestückungsautomaten, der deutsche Kunden gut beraten und bedienen möchte, für eine solche Person Interesse zeigen müsste.



Übung 2: Kombinationen

Manchmal ist es sehr sinnvoll, einfach seine vier oder fünf größten Stärken zu kombinieren und dafür den optimalen Verwendungszweck/die optimale Zielgruppe herauszusuchen. Sind die Stärken ausgeprägt, ausreichend selten und für die betrachtete Zielgruppe von großer Bedeutung, dann haben Sie bereits eine geeignete Marktpositionierung gefunden.

In der Regel ist die Suche schwieriger und bedarf des Abwägens, Nachdenkens und immer neuer Ideen. Versuchen Sie deshalb, mit einer einfachen Übung diese Gedankengänge zu unterstützen:

Bitte zeichnen Sie eine Tabelle mit 6 Spalten und Zeilen. Tragen Sie bitte auf beiden Achsen Ihre 6 größten Stärken ein. Ergänzen Sie dann in jedem der 36 Felder ein, für welche Zielgruppe, welche Teil-Zielgruppe, welche Anwendung oder Leistung, die Sie erbringen könnten, sich diese Kombination besonders eignet.

	Stärke A	Stärke B	Stärke C	Stärke D	Stärke E	Stärke F
Stärke A
Stärke B
Stärke C
Stärke D
Stärke E
Stärke F

Diese Übung ist nur als Ausgangspunkt gedacht. Es liegt an Ihnen, gründlich zu hinterfragen, worauf es in Ihrer Zielgruppe ankommt.



Übung 3: Profil der Zielgruppe

Eine weitere Möglichkeit, eine optimale strategische Orientierung zu finden, besteht darin, ein Zielgruppen-Profil zu erstellen. Angenommen, Ihr Unternehmen liefert Gartenmöbel an Baumärkte. Dann liegt Ihre Zielgruppe fest. Diese Zielgruppe hat Anforderungen an Preis, Rabattstruktur, Design, Farben, Langlebigkeit, Material, Umfang des Sortiments, Lieferzeiten etc.

Notieren Sie auf einer Liste die Anforderungen Ihrer Zielgruppe. Bewerten Sie, wie wichtig die optimale Erfüllung der einzelnen Anforderungen für Ihre Zielgruppe ist. Teilen Sie die Zielgruppe auf, wenn sich bei einer bestimmten Anforderung extreme Unterschiede zeigen. Stellen Sie die Anforderungen Ihren Stärken und Schwächen gegenüber.

Bitte nehmen Sie sich Zeit und überlegen Sie gründlich.

Wie teilt man eine Zielgruppe auf?

Überlegungen zu Ihrem eigenen Profil und zum Profil Ihrer Zielgruppe führen zu der Frage der Zielgruppenteilung. Wie gliedert man eine Zielgruppe?

Übung 3 hat es bereits verraten: Teilen Sie nach den Anforderungen. Beispiel: Sie verkaufen Werkzeuge an Fachhandelsunternehmen. Es gibt potentielle Kunden, denen der Kaufpreis sehr wichtig ist, anderen kommt es auf die Lieferzeit an, damit kein Lagerbestand benötigt wird. Einer dritten Gruppe kommt es ausschließlich auf die Qualität der Produkte an, eine vierte Gruppe benötigt ein besonders breites Sortiment. Gelingt es, diese Gruppen zu identifizieren, können Sie mit Verkaufsstrategien darauf reagieren.

Übung 4: Zielgruppen teilen

Bitte definieren Sie Ihre Zielgruppe: Als Unternehmer also Ihren Markt, als Arbeitnehmer Ihre potentiellen Arbeitgeber, als junger Mann auf Freiersfüßen die netten Mädchen in Ihrem Ort ...

Untersuchen Sie die Anforderungen Ihrer Zielgruppe und versuchen Sie, nach diesen Anforderungen eine möglichst klare Aufteilung Ihrer Zielgruppe zu finden.

Versuchen Sie diese Übung ein zweites Mal aus den Augen eines anderen, Ihnen bekannten Unternehmens etc.



Strategietraining 5. Tag

Das Liebigsche Wachstumsgesetz

Nicht der Überfluss entscheidet. Das Wachstum einer Pflanze richtet sich nach dem Nährstoff, den sie am wenigsten besitzt. Der Bauer braucht nur das zu düngen, was wirklich fehlt.

Dieses Grundprinzip, die Konzentration auf Engpässe, ist entscheidend. Justus von Liebig hat in Bezug auf Pflanzenwelt diese wichtige Entdeckung gemacht. Sie lässt sich im Grunde auf alle Wachstumsvorgänge übertragen. Einzig der Engpass entscheidet.

Der Mensch ist jedoch in der Lage, über den Umweg "Geld" sehr vieles durch Ersatz an anderer Stelle wieder auszugleichen. Eine Pflanze kann das nicht. Aber Vorsicht: Auch das Schicksal oder Ihre Konkurrenz bedient sich gelegentlich dieser einfachen Strategie: Konzentration auf Ihren verwundbarsten Punkt!

Die Suche nach dem Engpass

Konzentrationsstrategien laufen immer auf dieselbe Grundaussage hinaus: Bündeln Sie alle Ihre Kräfte auf den wirkungsvollsten Ansatzpunkt. Das ist unmittelbar einleuchtend und in der Praxis auch sehr häufig richtig. Voraussetzung ist natürlich, dass man den wirkungsvollsten Ansatzpunkt kennt. Häufig ist dies eine Art von Engpass.

Der Suche nach Engpässen kommt in unseren strategischen Überlegungen eine zentrale Bedeutung zu. Bitte lesen Sie zunächst einige grundsätzliche Überlegungen über verschiedene Ansätze zur Suche nach Engpässen:

Systematische Analyse	"Herausschälen" von Engpässen und Kernproblemen durch systematische Untersuchung
Benchmarking	Suche nach Engpässen durch detaillierte Vergleiche mit den Besten der Branche
Vorbilder	Lernen aus den Strategien erfolgreicher Menschen
Ideensammlungen	Prüfung von Ideensammlungen Dritter, unsystematisch und zufallsabhängig, aber oft erfolgreich
Operations Research	Mathematische Methoden zur Optimierung

Übung: Einen Engpass herauschälen

Wo liegt der Engpass Ihrer Gesundheit?

Nicht jeder von uns erfreut sich perfekter Gesundheit. Viele Faktoren beeinträchtigen unser Wohlbefinden. Nun liegt der Vergleich nahe mit der Pflanze aus dem Liebigschen Wachstumsgesetz: Es wird wohl einen unter diesen Faktoren geben, der die Gesundheit am stärksten beeinträchtigt. Aber ist es zu wenig Schlaf? Zu wenig Bewegung? Zu fettreiche Ernährung? Untergewicht? Rauchen? Alkohol? Die Flüssigkeitsmenge? Zuviel Zucker? Bildschirmarbeit? Zu laute Umgebung? ...



Legen Sie eine Liste an, die alle diese Einflussfaktoren aufzählt. Nehmen Sie auch etwaige Tabuthemen wie Sexualität oder die Folgen eines Unfalls oder einer Behinderung mit in die Liste auf. Versuchen Sie eine komplette Liste, also auch solche Umstände, in denen Sie keinen Mangel oder gar einen positiven Einfluss auf Ihre Gesundheit vermuten. Gehen Sie ins Detail.

Wie steht es mit Ihrer Sitzhaltung? Sitzhaltung im Auto? Zu enge Kleidung? Mineralstoffe? Vitamine? Wie steht es mit der Zahnpflege? Sind Ihre Kosmetika gesund? Haben Sie einen gleichmäßigen Schlafrhythmus? Wie ist Ihr Blutdruck? Kennen Sie Ihre Blutfettwerte? Bekommen Sie genug Sonnenlicht ab? Oder zuviel? Leiden Sie unter Ängsten? Unzufriedenheit? Unsicherheit? Wie ist Ihre Lebenseinstellung? Leiden Sie oft unter Langeweile? Nehmen Sie Drogen? Tabletten? Alkoholhaltige Pralinen? Wie hoch ist Ihr Fernsehkonsum? ...

Wenn Sie glauben, Ihre Liste wäre vollständig, dann fallen Ihnen bestimmt noch mal 5 bis 10 Faktoren ein.

Zwei Wege zum Engpass

Nun gibt es zwei Wege, die Suche nach dem gesundheitlichen Engpass fortzusetzen. Der erste bestünde darin, alle diese Faktoren einzeln zu bewerten und zu benoten. Wie ist das Verhältnis zum Idealzustand? Dort, wo Sie die gravierendste Abweichung feststellen, könnte ein Engpass liegen. Vielleicht ist der Idealzustand, auf Weinbrandbohnen ganz zu verzichten. Ihre Leidenschaft, alle paar Tage einige davon zu essen, ist durchaus ungesund. Trotzdem könnte der Umstand, dass Sie sich kaum bewegen, der wirkliche Engpass sein.

Der zweite Weg wäre, den Engpass in Stufen herauszuschälen. Ihre Liste zeigt Ihnen, dass z. B. Ihre Ernährung oder Ihre psychische Situation den Schwerpunkt der Beeinträchtigungen bildet. Die Folge wäre, sich intensiver mit den Faktoren dieses Teilgebiets zu beschäftigen. Welche Zusammenhänge existieren? Welche Faktoren aus diesem Gebiet wurden vergessen? So schälen Sie vielleicht aus der Fülle Ihrer psychologischen Probleme den Faktor Ängste heraus. Nun wäre es an der Zeit, diesen Faktor weiter aufzuschlüsseln. Welche allgemeinen Ängste belasten Sie? Welche konkreten Ängste?

Auf diese Weise kann man leicht über drei oder vier Ebenen das Suchfeld immer weiter verdichten. Man spricht von "Suchfeldverdichtung".

Bitte führen Sie die Untersuchung mit Hilfe dieser Methode soweit durch, bis Sie den Engpassfaktor Ihrer Gesundheit gefunden haben.



Stärken oder Schwächen?

Sie haben in der Einführung zu diesem Training darüber nachgedacht, ob es besser ist, vorhandene Stärken immer weiter auszubauen oder ob man lieber konsequent seine Schwächen beseitigt.

Bedenken Sie dazu auch folgendes: Schwächen wirken oftmals viel schneller, stärker und schmerzhafter als erwartet. Während eine Stärke auf dem Markt vielleicht erst nach Jahren ihre Wirkung zeigt, kann eine einzige Schwäche Ihrem Unternehmen schnell und sicher den Garaus machen.

Das ist auch dann der Fall, wenn Sie sich auf eine einzige Stärke konzentrieren und diese plötzlich ausfällt. Beispiel: Sie bieten als Einziger der Branche eine Lieferung binnen 24 Stunden. Nur dieser Stärke wegen kommen die Kunden zu Ihnen. Dann plötzlich legt ein EDV-Problem für eine Woche Ihre gesamte Endmontage still ... Ein Fotomodell trägt von einem Unfall eine Narbe davon ...

Der Ausfall oder die Umkehrung Ihrer einzigen Stärke kann wirken wie der Meteorit, der vor 65 Millionen Jahre die Stärke "Größe" zur entscheidenden Schwäche machte und die Dinosaurier ausrottete.

Der Umweg über die Fehler

Wenn wir erkennen, dass wir etwas falsch machen, dass wir eine Schwäche haben, dass etwas nicht läuft, dann heißt das noch lange nicht, dass wir wissen, wie es richtig geht, wie man etwas zum Laufen bringt, Schwächen ausbügelt. Da ist der Ausbau der Stärken möglicherweise einfacher.

Übung:

Überlegen Sie, ob Sie oder Ihr Unternehmen von einzelnen Stärken stark abhängen. Ist ein Ausfall dieser Stärke möglich? Wahrscheinlich? Abgesichert? Kurzfristig zu ersetzen? In welchem Ihrer Schwachpunkte liegt das größte Risiko? Ist es abgesichert?



Strategietraining 6. Tag

Engpässe suchen

Gestern war davon die Rede, wie Engpässe über mehrere Ebenen "herausgeschält" werden können. Eine weitere Möglichkeit, Engpässe zu suchen, ist die Verwendung von Ideenquellen, in der Regel bestimmte Bücher.

Für die Suche nach Engpässen im Unternehmen eignen sich z.B. Bücher wie "Der Wow!-Effekt", die einfach nur eine Sammlung einzelner Ideen und Anregungen sind. Wenn Sie unser Methodentraining bereits mitgemacht haben, dann besitzen Sie das Buch "Mehr Zeit für das Wesentliche". Es eignet sich hervorragend als Ideenquelle für folgende Übungsaufgabe:

Übung

Suchen Sie den Engpass in Ihrer Tagesarbeit, also denjenigen Umstand, diejenige Verhaltensweise etc, deren Verbesserung Ihre tägliche Arbeitssituation mit dem geringsten Aufwand am schnellsten voranbringt.

Versuchen Sie, dazu die Methode der schrittweisen Suchfeldverdichtung anzuwenden. Suchen Sie weitere Teil-Engpässe, z. B. den Engpass, der insgesamt mit dem geringsten Aufwand zu beseitigen ist, egal wie viel es bringt oder denjenigen Engpass, der die gravierendste Behinderung darstellt, egal welchen Aufwand seine Beseitigung erfordert...

Das Wachstum einer Pflanze richtet sich nach dem Minimumfaktor, also nach dem Nährstoff, an dem es ihr am meisten mangelt. Das kann Phosphor oder Stickstoff sein, Wasser oder Sonnenlicht, der Sauerstoff im Boden, Magnesium, Kalium, Bor etc. Wenn Stickstoff im Moment nicht Mangelware ist, nützen Stickstoffgaben nichts.

So verhält es sich bei vielen Wachstums- und Entwicklungsvorgängen. Kein noch so sorgfältig gewählter Dünger macht allerdings aus Kirschen Aprikosen. Wenn Sie von Elektrotechnik auf Archäologie umschulen, ist es ebenso.

Bitte prüfen Sie heute, ob die Suche von Minimumfaktoren auch in Ihrer Weiterbildung erfolgversprechend ist.

Übung 1

Suchen Sie denjenigen Faktor Ihres Wissens und Könnens, dessen Verbesserung Ihr Fortkommen derzeit am stärksten fördern würde. In diesem Fall werden Sie ebenfalls große und kleine Faktoren finden (z. B. Was bedeutet eigentlich das Fremdwort, das der Chef heute morgen gebraucht hat? Oder der Erwerb einer weiteren Fremdsprache). Wägen Sie ab und denken Sie gründlich über Ihre Bildungssituation nach.

Bitte führen Sie diese Aufgabe schriftlich durch.



Übung 2

Bitte lesen Sie die Ausführungen über das Eisenhower-Prinzip. Versuchen Sie, einige Tage lang Ihre Tagesplanung nach diesem Prinzip zu gestalten. Bitte überprüfen Sie anhand Ihres Zeitplanbuchs die vergangene Woche. Welche eiligen Aufgaben haben Sie wichtigen Aufgaben vorgezogen? Wo war das gerechtfertigt und wo nicht?

Die 80:20 Regel

Kennen Sie das Pareto-Prinzip? Häufig auch unter der Bezeichnung 80:20-Regel fasst dieses Prinzip eine einfache Erkenntnis zusammen: Mit 20 % unserer Arbeit erzielen wir 80 % unserer Erfolge. Mit 20 % unserer Artikel erzielen wir 80% des Umsatzes...

Diese Regel gilt mehr oder weniger genau für sehr vieles in unserem Leben. Vom Wert der Lagerbestände bis zum Privatleben. Mit 20 % unserer Freunde verbringen wir 80 % unserer Zeit ...

Übung 3

Bitte bewerten Sie den gestrigen Tag: Welche Aufgaben haben Sie erledigt? Welche Erfolge haben Sie damit erzielt? Wie viel Zeit haben Sie für die einzelnen Erfolge investiert? Wie war das Verhältnis Aufwand und Ertrag bei den einzelnen Aufgaben? Stimmt das Pareto-Prinzip? Welche Konsequenzen sind zu ziehen?

Diese Übung sollte auf jeden Fall schriftlich gemacht werden. Es steht Ihnen natürlich frei, auch andere Zeiträume zu wählen. Wiederholen Sie die Überlegungen



Strategietraining 7. Tag

Es gibt eine ganze Reihe von Strategieprinzipien, die sich erfolgreich in das Privat- und Geschäftsleben umsetzen lassen. Hier einige Beispiele:

Teile und Herrsche

Das etwas blutige historische Beispiel von Carietto kennen Sie bereits. Sinnvolle Aufteilung ist ein sehr wichtiges Strategieprinzip. Sie finden es an vielen Stellen, z. B. in unserem Fernkurs über "Ziele klären". Lesen Sie bei Interesse das Beispiel "Vorgänge aufteilen" im Bereich Zeitwettbewerb. Dort geht es darum, Teilprozesse zu finden oder zu bilden, die leicht beschleunigt werden können.

Das Hebelgesetz

Strategie, das haben wir gesehen, ist häufig eine Frage des Ansatzpunktes. Am optimalen Ansatzpunkt leisten unsere Kräfte ein Vielfaches.

Aus der Mechanik kennen wir das sogenannte Hebelgesetz. Es hilft uns z. B. mittels einer Stange einen schweren Felsblock zu bewegen, der sich mit Muskelkraft alleine keinen Millimeter rühren würde. Unsere Kraft wird nicht auf den Steinbrocken angesetzt, sondern auf das Ende eines langen Hebelarmes.

Solche Angriffspunkte mit Hebelwirkung gibt es im übertragenen Sinne auch in unserem beruflichen oder privaten Alltag.

Beispiele:

- Ein Meister in der Produktion verlangt eine deutliche Gehaltsaufbesserung. In Wahrheit wünscht er sich aber viel mehr noch eine soziale Aufwertung. Ein neuer Schreibtisch ist möglicherweise billiger und macht den Meister zufriedener als mehr Geld.
- Ein Kind verlangt als Belohnung für Mithilfe im Garten einen Euro und ist erfahrungsgemäß hinterher doch nicht zufrieden. Ein paar Sammlerbriefmarken für wenige Cent lassen dagegen das Gesicht des Kindes erstrahlen.
- Im Judo nutzt man Hebelkräfte, um mit wenig Aufwand auch Stärkere zu besiegen.
- Die Durchlaufzeiten in einer Abteilung lassen sich mit einem aufwendigen Projekt verkürzen. Oder aber vielleicht mit einer monatlichen Liefertreue-Statistik, die angesichts der Rivalität zweier Abteilungen regelmäßig Öl ins Feuer gießt.
- Sie können ein Projekt selbst durchführen. Oder aber jemandes Ehrgeiz anstacheln "Sie hatten doch mal die Idee ...", "Ich glaube, man könnte den Chef beeindrucken mit ..."
- Man könnte täglich selbst zum Karpfenteich gehen und die Fische in Bewegung halten. Oder man setzt einen Hecht hinein.
- Schmiergelder können deutlich billiger sein als Preiszugeständnisse
- ...

Kennen Sie die berühmten 36 Strategeme der Chinesen? Dort finden sich viele Strategieprinzipien als List und Gegenlist wieder. In der umfassenden und sehr gelungenen Darstellung von Harro von Senger finden Sie hunderte von Beispielen.



Übung

Vermutlich besitzen Sie eine Liste von anstehenden Aufgaben und Projekten. (Wenn nicht, sollten Sie unser Methodentraining durchführen!) Bitte überlegen Sie bei allen diesen Projekten, ob es nicht vielleicht einen ganz anderen Ansatzpunkt gäbe, mit dem man leichter oder schneller zum Ziel kommen könnte.

Das Mühlrad

Schon in grauer Vorzeit lernten die Menschen, die Kräfte der Natur auf ihre Mühlen und Segel zu lenken. Auch das ist auf den Alltag übertragbar.

Beispiele:

- Nutzen Sie die Rivalität anderer zum eigenen Vorteil, wie im gerade genannten Beispiel einer Statistik, die Öl ins Feuer gießt
- Ein kleiner Spezialbetrieb, der sich als verlängerte Werkbank an einen Großbetrieb anhängt, verhält sich wie ein Segelschiff.
- Ein Branchenführer wirbt für Produkte, pflegt und vergrößert den Markt. Ein kleiner Anbieter schwimmt ohne Werbeaufwand über den Preis mit
- ...

Kettenreaktionen

Gelegentlich lassen sich gezielt Kettenreaktionen auslösen.

- Eine gezielte Preissenkung mit einem Randprodukt kann einen Preiskrieg in einer benachbarten Branche auslösen
- Zeitwettbewerb kann eine ganze Branche in Aufruhr versetzen
- Ein Schneeball an der richtigen Stelle kann eine Lawine auslösen
- Durch ein Gerücht lassen sich schnell und zuverlässig Stimmungen und Fehlinformationen verbreiten
- Einzigartige Vorteile in Produkten und Leistungen verstärken massiv die Mundpropaganda



Der Transistor-Effekt

Bei einem Transistor wird über einen geringen Strom an der Basis der Strom zwischen Emitter und Kollektor gesteuert. Es ist eine vielfältige Aufgabe der Technik, solche Verhältnisse herzustellen, z.B. um mit einem leichten Druck aufs Gaspedal die Kräfte des Motors zu mobilisieren. Auch im Alltag kommt es vor, dass mit dem Eingriff an einer bestimmten Stelle, dem Engpass, ein großes System massiv beeinflusst werden kann.

Beispiele:

- Eine winzige Drehung an der Zinsschraube bewegt Volkswirtschaft und Inflation auf und ab
- Die Zahl der Karten in einem Kanban-System steuert die Materialwirtschaft
- Die Grenzwerte für Budget-Überschreitungen steuern den Spagat zwischen Eigeninitiative und Sparzwang
- Wer Modetrends setzt, kann die ganze Textilbranche bewegen
- Der Hecht im Karpfenteich regelt Anzahl, Größe und Gesundheit der Fische besser als der Mensch es je könnte.
- ...

Übung:

Suchen Sie in Ihrer Umgebung nach System-Zuständen oder Abläufen, die Sie gerne steuern möchten. Überlegen Sie, wo der optimale Ansatzpunkt ist, die gewünschte Regulierung vorzunehmen.

Einfachheit

Erinnern Sie sich an den 20. Juli 1969? Als der erste Mensch den Mond betrat? Ich war 8 Jahre alt und restlos begeistert.

Es war ein Zufall, der mich ein paar Tage später wieder auf den Boden der Tatsachen holte. Ich hatte eine Landkarte meiner Heimat zur Hand genommen und beschäftigte mich mit dem Gewirr der Straßen. Ich fragte mich, warum wohl alle diese Straßen krummlinig waren. Und dann entdeckte ich eine einzige, kerzengerade Straße, auf Teilstrecken nur ein Feldweg, die quer durch meine Heimat verläuft. Ich wanderte mit den Augen daran entlang und entdeckte den Vermerk: "Alte Römerstraße".

Ich war entsetzt: Da fliegen wir Menschen tatsächlich auf den Mond und sind - 2000 Jahre nach den Römern - nicht mehr in der Lage, eine gerade Straße von A nach B zu bauen.

Geradlinigkeit, nicht nur im Straßenbau, sondern auch in Verwaltung und Rechtsprechung, war eine der tragenden Säulen für den tausendjährigen Erfolg des alten Rom. Einfachheit entlastet und lenkt den Blick auf das Wesentliche.

Als Alexander der Große aus Persepolis auszog, um Indien zu erobern, stellte er mit Entsetzen fest, dass die mit Schätzen beladene Armee so träge und unbeweglich geworden war wie zuvor die persische, die er wie ein Wirbelwind hinweggefegt hatte. Wenige Meilen nach den Stadttores ließ er anhalten und tat etwas, was im übertragenen Sinne vielen unserer öffentlichen und betrieblichen Verwaltungen gut zu Gesicht stehen würde:

Er ließ Brandfackeln in den Tross werfen und befreite sich vom Ballast. So erreichte er als erster Europäer Indien und zugleich als letzter für weitere fast 2000 Jahre.

Noch einmal: Einfachheit entlastet und lenkt den Blick auf das Wesentliche.



Strategietraining 8. Tag

Strategie hat damit zu tun, worauf wir unsere Kräfte konzentrieren. Welche Aufgaben bringen den meisten Erfolg? Was ist zuerst zu tun? Setzt man seine strategischen Überlegungen nicht bei der "Entwicklung" an, sondern bei der Fülle der anstehenden Aufgaben, dann ergibt sich ein sehr interessanter und praktisch umsetzbarer Aspekt:

Es gibt eine Aufgaben-Hierarchie

Wenn Sie alle anstehenden Aufgaben zu Papier bringen, dann ergeben sich zwischen den Aufgaben gelegentlich Abhängigkeiten:

- Die Lösung von Aufgabe A erledigt gleichzeitig Aufgabe B
- Für die Aufgaben E und F lässt sich eine "übergeordnete" Aufgabe formulieren, die beide Aufgaben mitlösen würde.

Bei näherem Hinsehen finden sich manchmal ganze Gruppen von Aufgaben, die durch die Lösung eines gemeinsamen "Kernproblems" zu lösen wären. Wie beim Sportkegeln kann man mit einem Wurf mehr oder weniger Probleme abräumen. Es kommt darauf an, richtig zu zielen.

Kernprobleme

Kernprobleme sind also solche Probleme, deren Lösung andere Probleme gleich mitlösen. Sie sind dann interessant, wenn der Lösungsaufwand für das Kernproblem ungleich günstiger ist als die Summe der Einzelaufwände.

Die Suche nach Kernproblemen führt in der Praxis schnell auf drei wesentliche Schwierigkeiten:

- **Wir stoßen schnell an Machtgrenzen.**
Je umfassender eine Problemstellung, desto höher im Machtgefüge eines Unternehmens ist ihre Lösung angesiedelt. So könnte z. B. ein Sachbearbeiter viele seiner Probleme lösen, wenn er über ein eigenes Budget verfügen könnte.
- **Wir gelangen schnell zu absurden Lösungen**
Viele Probleme lassen sich auf der nächsthöheren Ebene leicht lösen (Die Stelle zu wechseln, löst sehr viele Probleme gleichzeitig...) oder sind reines Wunschdenken (Ein Lottogewinn löst sehr viele Probleme ...)
- **Auch Kernprobleme schaffen neue Probleme**
Eine EDV-Abteilung hat z. B. 35 verschiedene Probleme und Änderungswünsche für das Softwarepaket der Einkaufsabteilung vorliegen. Eine neue Software würde fast alle diese Probleme lösen, aber zugleich natürlich wieder neue schaffen.



Übung:

Nehmen Sie Ihre Liste aller anstehenden Aufgaben zur Hand und versuchen Sie, darin gegenseitige Abhängigkeiten und Hierarchien zu entdecken. Markieren Sie alle Probleme, deren Lösung andere Probleme mitlöst. Gruppieren sie Probleme, die durch die Lösung eines gemeinsamen Kernproblems gelöst werden.

Bitte nehmen Sie sich genügend Zeit für diese Aufgabe. Betrachten Sie nicht nur Ihr Berufsleben, sondern auch Ihre familiäre Situation, Ihren Verein, Haus und Garten ...

Für die Bewusstseinsbildung ist es sehr förderlich, wenn Sie die Übung schriftlich durchführen!

Unser Bewusstsein kann aufgrund der beschränkten Kurzspeicherkapazität des Gehirns nur etwa sieben verschiedene Gesichtspunkte oder Argumente gleichzeitig gegenwärtig halten. Eine Aufgabe wie die Suche nach Kernproblemen ist daher ohne Papier und Bleistift äußerst schwer zu lösen!

Das Geschenkpapier-Problem

Stellen Sie sich vor, Sie sind Tankstellenpächter. Neben Benzin verkaufen Sie ein beachtliches Kiosk-Sortiment, Zeitschriften, Süßigkeiten, Getränke, Videos, Landkarten, CDs, Motorenöl, Kaugummi Und nun gibt es auch noch Kunden, die ein Mitbringsel kaufen und von Ihnen eingepackt haben wollen. Ist es strategisch sinnvoll, so etwas anzubieten?

Ein Strategie rät Ihnen zur Konzentration. Und doch wird er Ihnen möglicherweise raten, diese Dienstleistung auch noch in Ihr Sortiment aufzunehmen. Ist das nicht Verzettelung? Ist Ihr Hauptgeschäft nicht die Tankstelle? Wäre es nicht besser, in eine Waschanlage, schnellere Tankbefüllung, mehr Service rund ums Auto zu investieren? Die konkrete Frage ist schnell beantwortet. Ihre Tankstelle als solche unterscheidet sich kaum noch vom Wettbewerb. Sie ist aber ein Mittel, eine große Zahl von Menschen als Laufkundschaft durch Ihr Warensortiment zu lotsen. Dort entscheidet sich der Zusatzgewinn, die einzige wirklich beeinflussbare Variable in dem sonst eher langweiligen Benzingeschäft, dessen Preise Sie noch nicht einmal beeinflussen können. Jeder zusätzliche Euro, den Sie mit zusätzlichem Service verdienen, ist ein echter Zusatzgewinn. Also: Konzentration auf die Wünsche der Laufkundschaft und dafür Verzettelung im Sortiment.

Ein Grundproblem

Damit berühren Sie ein Grundproblem. Konzentration bedeutet sehr häufig eine Verzettelung an anderer Stelle. Sie konzentrieren sich auf eine Aufgabe und verzetteln sich bei Verfahren, Werkstoffen etc. Sie konzentrieren sich auf eine Kundengruppe und verzetteln sich auf die Produktwünsche dieser Kunden. Sie konzentrieren sich auf den Werkstoff Gummi und verzetteln sich auf Abnehmer in allen denkbaren Industriebranchen. Sie konzentrieren sich auf Gewerbeversicherungen an Ihrem Ort und verzetteln sich auf alle vertretenen Branchen und Größenordnungen mit ihrem unterschiedlichen Bedarf. Sie konzentrieren sich als Angestellte auf Makro-Programmierung mit Excel und verzetteln sich auf Dienstleistungen für alle Abteilungen Ihres Unternehmens (keiner sieht im Überblick, was Sie leisten ...)

Bei aller Diskussion um den Nutzen von Konzentration wird dieser Aspekt oft übersehen. Machen Sie deshalb bitte folgende



Übung:

Überlegen Sie, worauf Sie sich in Beruf und Privatleben, in Kenntnissen, Fähigkeiten, Zielgruppen etc konzentrieren und wo Sie sich verzetteln. Notieren Sie mindestens fünf bis zehn wichtige Punkte. Überlegen Sie, ob und wie Konzentration und Verzettelung voneinander abhängen.

Achtung: Diese Übung erfordert ein gründliches Nachdenken. Nicht einfach nur durchlesen, sondern wirklich mit Papier und Bleistift 10 bis 20 Minuten dafür aufwenden!

Konzentration als Kreativitätsbremse?

Wer sich zu eng auf das konzentriert, was er gut kann und bereits tut, versäumt natürlich viele Chancen, die das Leben bietet. Nicht jedes zweite Standbein ist Verzettelung im negativen Sinne. Landwirt Kleinhaus lebt in Großstadtnähe. Eigentlich konzentriert er sich auf Ackerbau, insbesondere Gerste. Doch nebenbei errichtet er auf Landwirtschaftsprivileg eine große Halle und vermietet dort Unterstellplätze für Wohnwagen. Er erzielt mit wenig Aufwand ein interessantes Zusatzeinkommen. Vielleicht könnte er sogar in sein Gerstenfeld in Hanglage gegenüber der Autobahn durch Unterschiede in der Düngung oder Pflanzensorte einen großen Coca-Cola Schriftzug zaubern, oder seine Wiesen für Jugend-Zeltlager oder als Startplatz für Heißluftballons verpachten ...

Ist ein zweites Standbein Verzettelung?

Die berühmte Schwarzwälder Uhrenindustrie ist entstanden, weil die Bauern im Winter Zeit genug hatten, sich einer zweiten Tätigkeit zu widmen. Aus dem führenden Röhrenhersteller Mannesmann wurde ein führender Mobilfunkanbieter. Aus den Anfängen der Zepeline entstand in Friedrichshafen eine High-Tech-Industrie, die selbst Satelliten produziert. Insofern wäre also Konzentration schädlich gewesen und hätte das Aufblühen ganzer Industrien verhindert. Und doch wird das Beispiel Mannesmann wieder zerlegt, weil man im Grunde eben doch nicht der Beste bei Stahlröhren und gleichzeitig der Beste beim Mobilfunk sein kann. Was kann man daraus lernen?

Nicht Konzentration ist das Patentrezept, sondern das Nachdenken darüber, worauf Sie sich konzentrieren sollten!

Neue Ideen, neue Produkte, neue Projekte sind dann keine Verzettelung, wenn man die Kraft hat, sich diesen Dingen so zu widmen, sich so darauf zu konzentrieren, dass sie zum Erfolg führen. Je besser sich Neues in bestehende Ziele einfügt, desto leichter fällt der Erfolg. Und damit wären wir wieder bei der Konzentration auf die wichtigsten und erfolgversprechendsten Ziele. (Literatur: Porter, Wettbewerbsvorteile)

Übung:

Innerhalb Ihrer Hauptziele ist immer auch Spielraum für Verbesserungen. Überlegen Sie, welche "Zusatzeinkünfte mit geringem Aufwand" am Rande Ihres Geschäftsbetriebs liegen oder welche Nebentätigkeiten oder branchenfremde Tätigkeiten Ihr geschäftliches oder persönliches Profil ermöglicht. Notieren Sie 15 (!) Möglichkeiten, mit vertretbarem Aufwand neue, erfolgversprechende Geschäftsfelder aufzubauen.



Strategietraining 9. Tag

Noch einmal ein Tag zum Nachdenken:

Zuverlässigkeitsketten

Eine Kette reißt immer am schwächsten Glied. Eine Kette kann man deshalb auch nur an ihrem schwächsten Glied überhaupt verbessern. Irgendein anderes Kettenglied zu verstärken, bringt nichts.

Ein ähnlicher Effekt begegnet uns in der Zuverlässigkeit eines ganzen Systems. Ein Einbrecher wird die schwächste Stelle Ihres Hauses wählen, um dort einzubrechen. Eine bereits gut gesicherte Tür noch weiter zu verstärken, bringt nichts, wenn Sie gleichzeitig ein Kellerfenster offen lassen. Max und Moritz machen es vor.

In beiden Fällen, bei der Kette und beim Einbrecher, ist klar, wie die äußere Kraft wirkt. Sie wählt die schwächste Stelle. Das ist aber natürlich nicht immer der Fall, wenn es um Zuverlässigkeit geht. Eine Maschine mit vielen Verschleißteilen kann da oder dort zuerst ihre Funktion einbüßen. Sie unterliegt dem Zufall.

Der schwächste Punkt

Im täglichen Kampf um Geld, Macht und Marktanteile haben wir es immer mit denkenden Menschen zu tun. Jeder Gedanke über unseren wunden Punkt oder über den wunden Punkt des Gegners wird daher auch von anderen gedacht und angepackt. Strategische Überlegungen setzen wir daher zurecht an den schwächsten Punkten an. Max und Moritz sägen voller Tücke eine Lücke in die Brücke. Sie definieren den schwächsten Punkt. Genau hier wird die Brücke brechen. Solche Sollbruchstellen kann man im mechanischen Gefüge einer Maschine ebenso vorsehen wie im Machtgefüge einer Organisation. Schwachstellen lassen sich gezielt schaffen und gezielt beseitigen.

Der Weg des geringsten Widerstands?

Der elektrische Strom folgt immer dem Weg des geringsten Widerstands. Und auch das gilt für die Taten und Untaten der Menschen. Daher kann man gelegentlich klar und zuverlässig das Verhalten von Menschen und Organisationen voraussagen, wenn man nur die Abfolge und Größe von Widerständen genau vorhersagen kann.

Man sagt manchmal, nur ein toter Fisch schwimme immer mit dem Strom. Das mag stimmen. Der elektrische Strom lehrt uns aber überdeutlich, wie man mit dem geringsten Energieaufwand ein Widerstandsgefüge überwindet. So kann er uns da und dort wohl auch als Modell dienen.

Der elektrische Strom hat uns gegenüber einen gewaltigen Vorteil. Er "weiß" immer, wo der Weg des geringsten Energieverlustes liegt. An allen Teilwiderständen wird gleichzeitig Spannung angelegt und gemessen. Der Mensch kann das nur selten. Ein kompliziertes Beziehungsgeflecht, Projekt oder Wirkungsgefüge können wir auf Antrieb nicht durchschauen. Wir wählen daher im ersten Schritt den optimalen Ansatzpunkt aus dem Teil, den wir sehen und bewerten können.



Hier liegt wiederum ein Grund, warum der mathematisch optimale Weg und die "Konzentration auf den optimalen Ansatzpunkt" durchaus nicht übereinstimmen müssen.

Es lohnt sich allemal, darüber nachzudenken, wie der elektrische Strom sich verhalten würde.

Übung:

Zu jedem Projekt gehören Überlegungen, was erreicht werden und was vermieden werden soll. Viele Ziele werden völlig verfehlt, weil unerwünschte Nebeneffekte nicht vermieden wurden. (z. B. Konzentration auf Karriere lässt die Jugendjahre der Kinder "vorbeifliegen", eine neue Software "organisiert besser", verkompliziert aber auch alles und erhöht letztlich den Verwaltungsaufwand ...)

Überlegen Sie, was an Ihren Zielen und Projekten, egal ob Hausbau, Marketingplan, Hochzeitsvorbereitung oder Neuprodukt ..., alles schief gehen kann. Definieren Sie "**unerwünschte Nebeneffekte**" und legen Sie fest, wie Sie diese vermeiden.

Übung:

Nehmen Sie irgendeines Ihrer Vorhaben. Überlegen Sie, was damit geschehen würde oder könnte, wenn Sie in blindem Vertrauen handeln. Welche Nebeneffekte treten am leichtesten ein? **Welches Kettenglied reißt zuerst?** Welche Teilziele gehen am ehesten daneben? Wer oder was könnte Ihr Vorhaben am leichtesten sabotieren oder scheitern lassen? Gliedern Sie auf. Z. B.

- Krankheit
- andere persönliche Gründe
- Vorgesetzte
- Untergebene
- Konkurrenz
- Gegner
- Technik ...

Vergessen Sie nicht: **Die Kette ist nur ein Modell.** Ein Gegner greift vielleicht nicht da an, wo Sie am empfindlichsten sind, sondern da, wo es für ihn am einfachsten ist ...

Versuchen Sie, die schwächsten Stellen Ihres Projektes herauszufinden. Welches ist das schwächste Glied in der Kette? Welches ist der schwächste Knoten im Netzwerk der vielen Details und Wechselwirkungen?

Für die Bewusstseinsbildung ist es sehr förderlich, wenn Sie die Übung schriftlich durchführen!



Strategietraining 10. Tag

Nicht der Klassenbeste macht Karriere, sondern der Klassensprecher.

Engpässe darstellen

Strategie ist oft etwas sehr Theoretisches. Die Suche nach Engpässen und Kernproblemen klingt trocken und langweilig. Trotzdem ist oft entscheidend wichtig, Engpässe als solche zu vermitteln.

Wie stellt man Engpässe dar?

Vergleiche verwenden

In einfachen Fällen genügt der Griff zu bildhafteren Ausdrücken. Sprechen Sie also nicht immer von Engpass, sondern von Flaschenhals. Verwenden Sie Vergleiche: Die engste Stelle bestimmt, wie viel Wasser durch einen Gartenschlauch fließt. Der Zeitablauf bei einer Sanduhr wird durch die engste Stelle festgelegt.

Ein vielzitiertes Beispiel ist die Meerenge von Gibraltar: Was glauben Sie, warum Gibraltar Kanonen auf seinen Briefmarken hat? Nirgendwo ist es leichter, ein System zu kontrollieren, als an einem Engpass.

Merken Sie sich das Liebig'sche Wachstumsgesetz: "Das Wachstum einer Pflanze orientiert sich an dem Nährstoff, den sie **am wenigsten** besitzt!"
In Diskussionen ist es oft einfacher, durch solche Vergleiche zu beeindrucken, als durch Sachbeiträge.

Beispiele verwenden

Häufig sind in einem Unternehmen einige Engpässe bekannt. Diese sind für Menschen im selben Unternehmen oft sehr plastische Beispiele. (Achtung: Für Dritte sind sie aber bedeutungslose Theorie). "Wir wissen alle, dass unser Produktionsengpass zur Zeit bei den Schraubautomaten liegt. Hier im Verkauf ist das weniger durchsichtig. Ich glaube aber, unser Engpass könnte in den Reaktionszeiten bei der Angebotsschreibung liegen ..."

Ähnlich wirksam können auch Branchenbeispiele sein: "Bei uns in der Zellstoffindustrie lag jahrelang der Engpass in ..."

Übung:

Überlegen Sie bitte, welche Engpässe aus Ihrem Unternehmen oder Ihrer Branche Sie als Beispiele in einer Diskussion einsetzen könnten. Halten Sie diese in einer Liste schriftlich fest.

Der Engpass in einer linearen Folge

Bei linearen Zusammenhängen hilft vielleicht eine einfache Skizze: Nehmen Sie beispielsweise ein Produktionsunternehmen, das für ein Produkt xy die Abteilungen A bis F einsetzen muss. Nun könnte A vielleicht 1000 Stück im Monat bearbeiten, B 300, C 450, D 2000, E und F jeweils 800. Die langsamste Abteilung, also B, bestimmt die gesamte Produktionsmenge.



Häufig muss man einen einmal erkannten Engpass weiter untersuchen. Erkennt man nämlich in der Maschine A den Engpass, dann wird man die Maschine austauschen. Erkennt man durch genaueres Nachfragen, dass über die Jahre mit immer geringeren Losgrößen die Vorrichtung zum Werkzeugeinbau der eigentliche Engpass geworden ist, kann vielleicht eine Nachrüstung weiterhelfen, ohne die ganze Maschine in Frage zu stellen ...

Engpässe zeigt man besonders einfach an "Spinnweb-Diagrammen", auch Radar- oder Polardiagramme genannt. Insbesondere beim Vergleich mit Kennzahlen (Benchmarking, Umsetzung von Balanced Scorecards) oder zur Bewertung von Personen und Teams eignet sich diese Diagrammform gut.

Übung:

Wählen Sie einen weitgehend linearen Ablauf, z. B. die Abwicklung von Kundenaufträgen über verschiedene Stationen etc. Gliedern Sie diesen Ablauf in seine einzelnen Schritte und notieren Sie den Zeitverbrauch und die Kapazität jedes Schritts. Z. B. verbraucht der Weitertransport durch einen internen Boten 4 Stunden Wartezeit. Die Kapazität läge bei tausenden von transportierten Auftragspapieren. Die betriebliche Kalkulationsstelle braucht im Schnitt 20 Minuten pro Auftrag. 3 Sachbearbeiter stehen zur Verfügung. Die Kapazität liegt also bei 72 pro Tag ...

Skizzieren Sie mit einem einfachen Blockschaubild diese Zusammenhänge. Die Breite jedes Blocks entspricht dem Zeitverbrauch, die Höhe der Kapazität dieser Stelle. Überlegen Sie in einem zweiten Schritt, welcher der Blöcke möglicherweise weiter aufgegliedert werden muss und wiederholen Sie den Vorgang.

ViSiO und MS Project

Kompliziertere Projekte sind nur schwer zu analysieren. Benutzt man dazu eine gute Software, dann hat man es allerdings mit der Darstellung einfach. Produkte wie ViSiO oder Microsoft Project haben genau hier ihre Stärken.

ViSiO ist ein Programm zur Darstellung von Organigrammen, Flussdiagrammen, Projektplänen, Marketing-Charts und Ablaufdiagrammen jeder Art. Es ist daher auch als Grundlage für strategische Überlegungen hervorragend geeignet. Ein Muss für jedes Unternehmen.

Wenn Sie jemanden überzeugen wollen, dann brauchen Sie nicht irgendein Diagramm, sondern das am besten passende. Zeichnen Sie daher ein Geschäftsdiagramm nicht mit einem Zeichenprogramm, sondern mit dem besten und vielseitigsten Instrument für diese spezielle Aufgabe: **Visio**.

Microsoft Project ist gedacht für größere Projekte. Es unterstützt Netzplantechnik. Die sogenannte Critical Path Method (CPM) ist bei Projekten wie Gebäude- oder Softwareerstellung die Erfolgsmethode schlechthin. Viele verschiedene Darstellungsarten wie Gantt-Diagramme etc werden unterstützt.



Der kritische Pfad

In jedem Projekt, in dem Tätigkeiten parallel durchgeführt werden, gibt es einen kritischen Pfad. Beispiel: Bei einem Hausbau kann problemlos die Dachrinne angebracht werden, während drinnen der Elektriker arbeitet. Dagegen muss der Bodenleger auf das Fertigstellen der Fußbodenheizung warten.

So reihen sich einige Arbeiten aneinander, die jeweils zwingend fertig sein müssen, bevor die nächste beginnt. Andere sind dagegen überhaupt nicht zeitkritisch. Wenn die Dachrinne eine Woche später fertig wird als vorgesehen, spielt das keine Rolle für die Gesamtbauzeit. Verzögern sich die Maurerarbeiten, dann verzögert sich das ganze Projekt.

Lesen Sie nach, wie man z.B. "PERT-Diagramme", "Blockdiagramme", "Matrizen" oder "Gantt-Diagramme" einsetzt.

Alle Teilprojekte, die in der genannten Weise voneinander abhängen, bilden in einem Netzplan Pfade. In jedem Projekt gibt es einen sogenannten kritischen Pfad. Liegt eine Arbeit, z.B. die Maurerarbeiten, auf dem kritischen Pfad, dann führt eine Verzögerung zur Verzögerung des gesamten Projekts.

Alle Tätigkeiten entlang des kritischen Pfads sind Engpässe. Hier droht dem Projekt am ehesten ein Scheitern. Diesen Aufgaben gilt daher der Löwenanteil unserer Aufmerksamkeit.

Nur mit dem Computer

Die Critical Path Method ist bei größeren Projekten nur per Computer zu bewältigen. Es lohnt sich, sich mit solchen Verfahren zu beschäftigen. Setzen Sie eine Projektsteuerungs-Software ein, bevor Sie die Übersicht verlieren.

Denken Sie aber daran: Software dieser Art hat auch bei kleinen Projekten Ihren Sinn. Sie hilft, strategische Zusammenhänge zu verdeutlichen. Gerade hier gilt der Spruch von dem Bild, das mehr sagt als tausend Worte ...

Strategie muss ins Bewusstsein und ins Unterbewusstsein!

Sie haben es mittlerweile erkannt: Strategische Gedanken klingen sehr einfach und sind oft auch einfach. Das Problem liegt darin, überhaupt strategisch zu denken. Erst wenn wir mehr oder weniger automatisch nach Engpässen suchen, wenn unser Verstand automatisch strategisch Bedeutsames von unseren Lieblingsaufgaben trennt, tritt die positive Wirkung ein.

Strategie nützt uns nur etwas, wenn diese Gedanken nicht nach einigen Tagen in der Versenkung verschwinden. Bleiben Sie deshalb dran. Lesen Sie gute Bücher zu diesem Thema. Üben Sie! Wiederholen Sie diese 10 Traininoseinheiten alle paar Monate. Es lohnt sich!