



Foto: Covey

## KOLUMNE

**Stephen R. Covey** gehört zu den meistgelesenen Management-Autoren weltweit. Er ist Mitbegründer und Vice Chairman von FranklinCovey, einer führenden internationalen Managementberatung, die auch im deutschsprachigen Raum vertreten ist. Für den personal manager schreibt er in einer Kolumne regelmäßig über Management und Personalführung.

## „Konzentrieren Sie sich auf das absolut Wichtige“

Aufgabe von Führungskräften ist es, Prioritäten festzulegen – doch damit ist es nicht getan. In früheren Kolumnen habe ich über die „Umsetzungslücke“ zwischen der Zielsetzung und der Zielerreichung gesprochen. Um diese Umsetzungslücke zu schließen, müssen Organisationen vier Disziplinen anwenden:

- ▶ Das absolut Wichtige fokussieren
- ▶ An den Frühindikatoren für Erfolg arbeiten
- ▶ Ergebnisse kontinuierlich messen
- ▶ Regelmäßig Verantwortung einfordern

In dieser Kolumne werde ich die erste Disziplin erläutern.

Es gibt ein Schlüsselprinzip, das viele nicht verstehen. Deshalb schöpfen sie ihr Leistungspotenzial nicht voll aus. Der Wissenschaftsautor Nigel Calder („Das Phänomen der kleinen grauen Zellen“) stellt fest: „Der Geist konzentriert sich immer nur auf eine

Sache.“ Das ist eines der offensichtlichsten Merkmale des menschlichen Bewusstseins. Jemand, der eine Brille mit einem grünen und einem roten Glas trägt, sieht entweder grün oder rot, aber nie ein graues Gemisch aus beidem.

Angenommen, Sie hätten eine 80-prozentige Chance, ein bestimmtes Ziel hervorragend zu erreichen. Fügen Sie diesem ersten Ziel ein zweites Vorhaben hinzu, sinken Ihre Chancen, beide zu erreichen, auf 64 Prozent. Wenn Sie weitere Ziele hinzufügen, fällt die Wahrscheinlichkeit, sie zu erreichen, zusätzlich rapide ab. Jonglieren Sie gleichzeitig mit fünf Zielen herum, haben Sie eine Chance von nur 33 Prozent, hervorragende Ergebnisse zu erzielen.

Deshalb sollten Sie sich sorgfältig und intensiv auf nur wenige entscheidende Vorhaben konzentrieren! Obwohl viele unserer Arbeits-

ziele wichtig sind, zählen nur wenige zu den „absolut wichtigen“. Ein absolut wichtiges Ziel hat weitreichende Auswirkungen. Wird es verfehlt, verlieren alle anderen Ergebnisse an Bedeutung.

Denken Sie einmal an die Lage einer Fluglotsin. Zu jedem Zeitpunkt sind Hunderte von Flugzeugen in der Luft und jedes einzelne ist wichtig. Aber die Lotsin kann sich nicht gleichzeitig auf alle konzentrieren. Ihre Aufgabe ist es, ein Flugzeug nach dem anderen zur Landung zu führen, ohne irgendeinen Fehler. Die meisten Organisationen sind in einer ähnlichen Lage. Nur wenige können sich den Luxus leisten, ihre Aufmerksamkeit aufzuteilen; bei manchen Zielen ist eine Punktlandung einfach unverzichtbar.

Woher wissen wir, welche Ziele „absolut wichtig“ sind? In einem ersten Schritt müssen wir definieren, welche Ziele für uns eine

absolute Priorität haben. Welche Ziele haben die größte Auswirkung auf unsere Strategie, auf unsere verschiedenen Interessengruppen und auf unsere finanzielle Situation? Alle denkbaren Ziele sollten Manager nach diesen drei Kriterien abklopfen.

Die Strategie einer Organisation ist immer dann schwach, wenn sie nicht in wenige entscheidende Ziele übersetzt werden kann, die jeder versteht. Alle Mitarbeiter der Organisation sollten definieren können, wie ein Ziel

- ▶ die Organisation unterstützt,
- ▶ Kernkompetenzen ausbaut,
- ▶ die Marktposition stärkt und
- ▶ den Wettbewerbsvorteil vergrößert.

Außerdem: Ein Ziel kann nur dann absolut wichtig sein, wenn es Ihr wirkungsvollstes Mittel ist, Ihre Strategie voranzubringen.

Was müssen Sie unbedingt tun, um die Belange aller zu erfüllen, die ein berechtigtes

Interesse an Ihrem Unternehmen haben? Ihre Antworten sind Ihre absolut wichtigen Ziele. Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer und Investoren sind wichtige Interessengruppen in Ihrer Organisation. Deshalb sollte jeder beschreiben können, wie diese Schlüsselziele

- ▶ die Kundenbindung erhöhen,
- ▶ das Engagement und die Energie Ihrer Mitarbeiter freisetzen sowie
- ▶ Zulieferer, Geschäftspartner und Investoren positiv beeinflussen.

Ein weiterer Punkt: Für ein Unternehmen kann ein Ziel nur dann absolut wichtig sein, wenn es die wirtschaftliche Lage der Firma entscheidend beeinflusst. Jeder in der Organisation sollte klar definieren können, wie das Ziel

- ▶ den Umsatz steigert,
- ▶ die Kosten senkt,
- ▶ den Cash-Flow verbessert und
- ▶ die Profitabilität erhöht.

Denken Sie an alle Ihre möglichen Ziele: Welche versprechen Ihnen den höchsten wirtschaftlichen Ertrag?

Wer Ziele nach ihrem Einfluss auf Strategie, Interessengruppen und Wirtschaftlichkeit abklopft, weiß, „worin“ sein Ziel besteht – aber auch „warum“.

Die vordringlichste Aufgabe einer Führungskraft und engagierter Teams ist es, die absolut wichtigen Ziele festzulegen – sie so klar zu definieren und die Begründung so klar zu machen, dass ihre Bedeutung niemandem entgeht. Sie müssen das absolut Wichtige vom einfach nur Wichtigen unterscheiden und sich intensiv darauf konzentrieren. Wertvolle Zeit und Energie auf irgendetwas Geringeres zu verschwenden, können sich erfolgreiche Unternehmen auf Dauer nicht leisten.

#### WEBTIPP

[www.franklincovey.at](http://www.franklincovey.at)

# Von Analyst bis Prokurist.

JUNG+MATT/Donau

Die große Auswahl an Stellenangeboten auf:  
**[derStandard.at/Karriere](http://derStandard.at/Karriere)**