

STERNENPROJEKTE FINDEN:

# Überraschen Sie Ihre Kunden

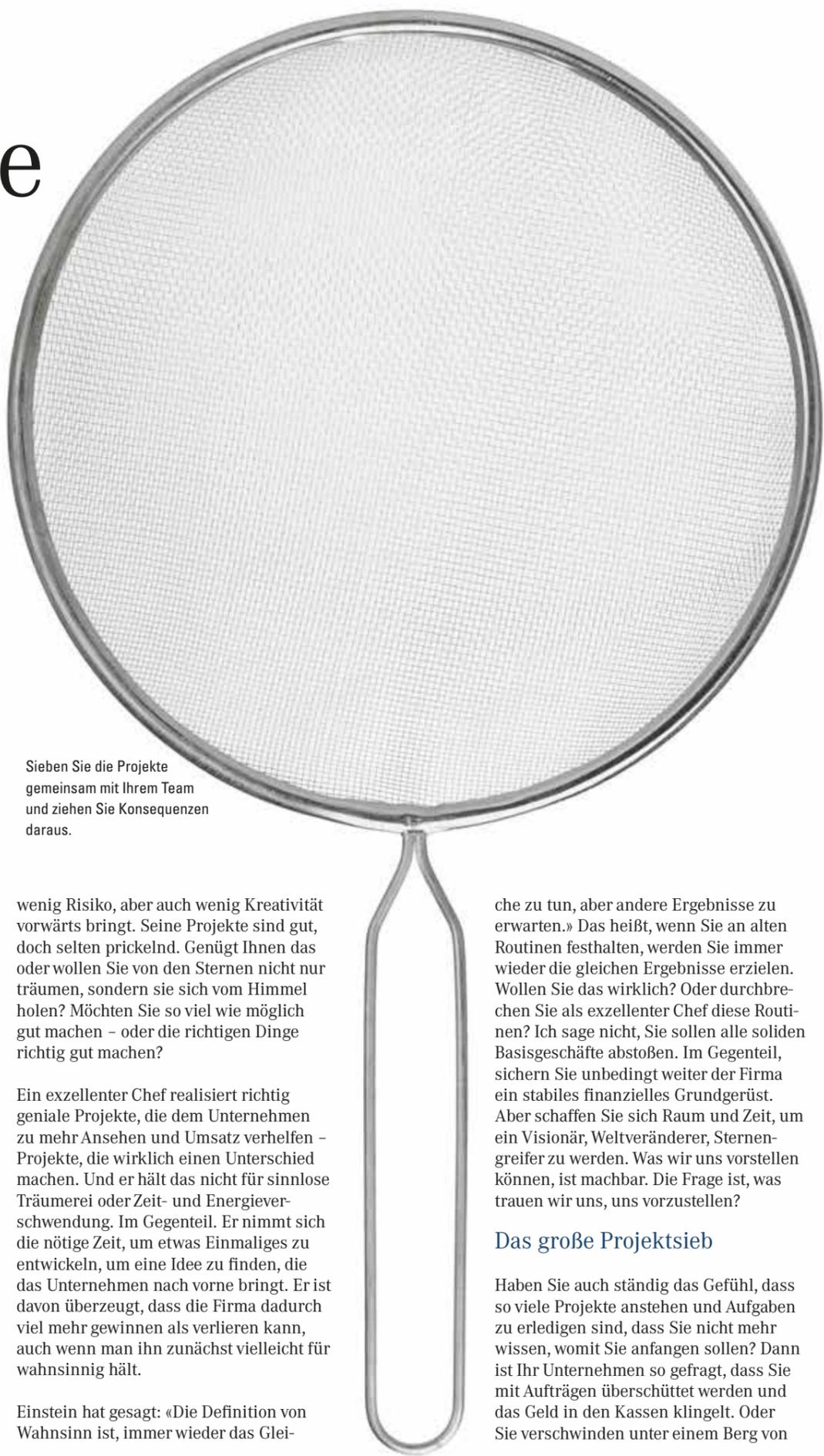
Warum mittelmäßige Projekte nichts für exzellente Führungskräfte sind

VON MARKUS JOTZO

**K**ennen Sie das: Sie sitzen im Flugzeug und zum gefühlt tausendsten Mal spulen die Stewardessen ihre Sicherheitsvorführung ab. Sie sind schon längst in eine Zeitung vertieft oder Ihnen fallen nach einem langen Arbeitstag die Augen zu? So geht es den meisten Fluggästen. Was aber geschieht, wenn die Flugbegleiterinnen plötzlich zu Lady Gaga tanzend ihr so genanntes «Ballett» vorführen? Alle Passagiere sind aufmerksam, einige filmen das Spektakel mit der Handy-Kamera, die Filme verbreiten sich rasend schnell über das Internet, auf der ganzen Welt ist man begeistert und die Medien berichten über diese gelungene Überraschung der Cebu Pacific. Nebenbei lernen zahlreiche Menschen diese Airline kennen, obwohl diese bisher außerhalb des asiatischen Raums völlig unbekannt war. Eine geniale PR-Idee hat eingeschlagen und macht weltweit große Wellen.

Leider kommen solche raffinierten Ideen nur selten so an, wie in diesem Fall. Etwas ganz Neues zu entwickeln, was

das Unternehmen nach vorne katapultiert – sei es eine Produktinnovation, eine Marketingidee, eine neue Serviceleistung oder was auch immer –, davon träumt jeder Chef. Doch normalerweise sieht die Realität anders aus. Im Job geht es in erster Linie darum, sich um das tägliche Geschäft zu kümmern, mit dem das Unternehmen seinen Umsatz macht. Wer immer nur nach den Sternen greift, lebt in einem Luftschloss. Arbeiten bedeutet nicht, sich auf einer kreativen Spielwiese zu tummeln. Wir befinden uns in einem knallharten Geschäftsumfeld, in dem es um Zahlen geht. Natürlich würde ein prestigeträchtiges Projekt einer Firma viel Geld einbringen. Doch mal ehrlich – wie oft gelingt einem so etwas? Eher selten. In erster Linie ist es deshalb der Job eines guten Chefs, nicht vom großen Wurf zu träumen, sondern die laufenden Projekte so zu bearbeiten, dass sie effizient und erfolgreich sind. Ein solider, verantwortungsbewusster Chef ist ein Macher, der die Bodenhaftung nicht verliert und seine Abteilung in kleinen Schritten mit



Sieben Sie die Projekte gemeinsam mit Ihrem Team und ziehen Sie Konsequenzen daraus.

wenig Risiko, aber auch wenig Kreativität vorwärts bringt. Seine Projekte sind gut, doch selten prickelnd. Genügt Ihnen das oder wollen Sie von den Sternen nicht nur träumen, sondern sie sich vom Himmel holen? Möchten Sie so viel wie möglich gut machen – oder die richtigen Dinge richtig gut machen?

Ein exzellenter Chef realisiert richtig geniale Projekte, die dem Unternehmen zu mehr Ansehen und Umsatz verhelfen – Projekte, die wirklich einen Unterschied machen. Und er hält das nicht für sinnlose Träumerei oder Zeit- und Energieverschwendung. Im Gegenteil. Er nimmt sich die nötige Zeit, um etwas Einmaliges zu entwickeln, um eine Idee zu finden, die das Unternehmen nach vorne bringt. Er ist davon überzeugt, dass die Firma dadurch viel mehr gewinnen als verlieren kann, auch wenn man ihn zunächst vielleicht für wahnsinnig hält.

Einstein hat gesagt: «Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun, aber andere Ergebnisse zu erwarten.» Das heißt, wenn Sie an alten Routinen festhalten, werden Sie immer wieder die gleichen Ergebnisse erzielen. Wollen Sie das wirklich? Oder durchbrechen Sie als exzellenter Chef diese Routinen? Ich sage nicht, Sie sollen alle soliden Basisgeschäfte abstoßen. Im Gegenteil, sichern Sie unbedingt weiter der Firma ein stabiles finanzielles Grundgerüst. Aber schaffen Sie sich Raum und Zeit, um ein Visionär, Weltveränderer, Sternengreifer zu werden. Was wir uns vorstellen können, ist machbar. Die Frage ist, was trauen wir uns, uns vorzustellen?

## Das große Projektsieb

Haben Sie auch ständig das Gefühl, dass so viele Projekte anstehen und Aufgaben zu erledigen sind, dass Sie nicht mehr wissen, womit Sie anfangen sollen? Dann ist Ihr Unternehmen so gefragt, dass Sie mit Aufträgen überschüttet werden und das Geld in den Kassen klingelt. Oder Sie verschwinden unter einem Berg von

Arbeit, machen mühselige Sisyphusarbeit und der gewünschte Ertrag bleibt trotzdem aus. Wenn Sie und Ihre Mitarbeiter an dem ein oder anderen Projekt sitzen, bei dem das Fazit lautet «Lohnt sich eigentlich nicht», dann sollten Sie solche Projekte in Zukunft ablehnen und sich für die Zukunft vornehmen, effizienter und effektiver zu arbeiten. Schütten Sie Ihre und die Projekte Ihrer Mitarbeiter durch das große Projektsieb und unterteilen Sie sie ganz ehrlich und ohne Rücksicht auf etwaige Stammkunden oder Beziehungen in Energiefresser, Brot-und-Butter-Projekte und Sternenprojekte.

Energiefresser erkennen Sie daran, dass die Arbeit dafür fast nichts einbringt – außer Arbeit. Manchmal tarnen sie sich als Brot-und-Butter-Projekte, weil sie ein bisschen Umsatz oder einen anderen Nutzen bringen. Beim genauen Hinsehen stellt sich dann aber heraus, dass der Nutzen geringer ist als der Aufwand – jedenfalls deutlich geringer als das, was das Team in derselben Zeit mit einem anderen Projekt

erzielen könnte. Ein klarer Indikator für ein Energiefresser-Projekt.

Brot-und-Butter-Projekte könnte man auch als «bodenständige Basisprojekte» bezeichnen, nichts Weltbewegendes. Die Mitarbeiter arbeiten sie in der Regel rasch und routiniert ab. Dennoch sind sie sehr wichtig, denn mit ihnen verdient die Firma ihr Geld. Wenn Sie die Frage «Brauchen wir dieses Projekt wirklich?» mit einem klaren «Ja» beantworten können, handelt es sich um ein Brot-und-Butter-Projekt.

Sternenprojekte dagegen stechen durch ihre Einmaligkeit hervor und überstrahlen alles andere. Hat ein Unternehmen es geschafft, ein solches Projekt zu finden und zu realisieren, ist ihm ein richtiger Coup gelungen. Sternenprojekte erschaffen etwas Besonderes, etwas, das die Kunden überrascht und begeistert, etwas, das aufhorchen lässt. Und genau deshalb führen sie dazu, dass der Umsatz und die Bekanntheit des Unternehmens deutlich

steigen. Die Firma kann neue Märkte erschließen, neue Kunden gewinnen, mehr Geld in Forschung und Entwicklung stecken, expandieren, noch mehr Sternenprojekte initiieren und und und... Sternenprojekte sind Innovationen, die fünf unterschiedliche Bereiche betreffen können: Prozesse, Produkte, Bedürfnisse, Absatzwege und Kundenzufriedenheit. Jedes Projekt, das in diesen Bereichen eine markante Innovation bringt und damit dem Unternehmen einen Energieschub nach vorne gibt, ist ein Sternenprojekt.

Welches Ihrer laufenden oder geplanten Projekte ist nun ein Energiefresser, welches ein Brot-und-Butter-Projekt und welches ein Sternenprojekt? Ich empfehle Ihnen, die Projekte gemeinsam mit Ihrem Team zu sieben. Beachten Sie dabei nicht nur das Projekt als Ganzes. Oft entpuppen sich bestimmte Teilbereiche von Projekten als Energiefresser. Bitten Sie dann den jeweiligen Projektleiter um seine Einschätzung der nötigen Personalstunden, des nötigen Budgets und des erwarteten Nutzens. So können Sie gemeinsam mit dem Team Aufwand und Nutzen gegeneinanderrechnen und für jedes Projekt entscheiden: Welche Art Projekt ist es? In welche Spalte kommt das Kreuz?

### Seien Sie konsequent

Wenn Sie mit diesem «Projektsieben» fertig sind, folgt der zweite Streich: Sie ziehen die Konsequenzen daraus. Überlegen Sie zunächst, wie Sie aus Energiefresser-Projekten finanziell attraktive Brot-und-Butter-Projekte machen können. Wenn das nicht möglich ist, dann setzen Sie alle Hebel in Bewegung, um diese Projekte ersatzlos zu streichen. Ohne Ausnahmen, auch nicht für den besten Kunden oder auf ausdrücklichen Wunsch Ihres Chefs. Sagen Sie Nein zu solchen Projekten. Die Brot-und-Butter-Projekte sind wichtig. Die machen Sie natürlich weiter. Nun zu den Sternenprojekten: Je nach Geschäftsmodell entscheiden Sie, wie viel Aufwand Sie in Ihre Sternenprojekte stecken wollen. Diese Projekte haben das Potenzial, neue Märkte zu erobern und Kunden zu begeistern. Dafür kosten sie auch mehr Energie, Zeit und Geld. Entscheiden Sie daher bewusst, was die richtige Balance zwischen Brot-und-Butter- und Sternenprojekten ist. Es ist klar, dass Ihnen die Ideen für solche Projekte nicht in den Schoß fallen. Um



zum Sternegreifer zu werden, müssen Sie weder ein Genie noch ein Geistesblitz-Generator sein. Sie gehen lediglich bei der Ideensuche systematisch vor und rufen eine Innovationsfabrik ins Leben.

### Die Innovationsfabrik

Auf der Suche nach genialen Ideen ist es hilfreich, wenn Sie Ihren Kopf einfach mal abschalten und Ihren Gedanken freien Lauf lassen. Gehen Sie dafür nicht nur für eine Stunde ins Café. Nehmen Sie sich kurze Auszeiten und suchen Sie Orte auf, an denen Sie gut nachdenken können: ans Flussufer, in den Zoo, auf die Besucherterrasse des Hochhauses nebenan – ganz egal. Hauptsache ist, dass Sie sich entspannen. Vielleicht haben Sie dann ja Glück und der Geistesblitz trifft Sie aus heiterem Himmel. In der Regel ist jedoch ein bisschen mehr Mühe erforderlich, um die Sterne unter den Projekten zu finden. Denn auch wenn Sie sich entspannen und an einem Ort sind, an dem Sie wunderbar nachdenken können, konkurrieren sofort jede Menge anderer Gedanken um Ihre Aufmerksamkeit. Sie tauchen plötzlich auf und halten Sie höchst erfolgreich vom Kreativsein ab.

Deshalb rate ich Ihnen: Entwickeln Sie Ideen nicht allein. Wenn mehrere Menschen zusammensitzen und Ideen austauschen, kann Kreativität am besten entstehen. Vielleicht hat jemand eine Idee, die noch nicht ganz stimmig und ausgereift ist – vom Ansatz her aber spannend. Ein anderer wirft etwas ein, Gedankenspiele entstehen, das Team schaukelt sich gegenseitig hoch – und heraus kommt dann ein Einfall, den einer allein nie gehabt hätte. In den seltensten Fällen gibt es im Unternehmen einen kreativen Kopf, einen Daniel Düsentrrieb, der am laufenden

## «Sternenprojekte» sind einmalig, begeistern die Kunden und überstrahlen alles.

Band geniale Geistesblitze hat. Meistens ist es doch so, dass sich die Kreativität erst in einer größeren Runde entwickelt, in der Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund, Ausbildung, Erfahrungen, Charaktereigenschaften und Ansichten zusammenkommen. In dieser Atmosphäre der bunten Gegensätze lässt es sich sehr gut diskutieren, grübeln und aushecken. Dabei ist es nicht schlimm, wenn sich mal zwei Kollegen in die Haare bekommen. Im Gegenteil. Wenn sie sich aneinander reiben, ist das ein prima Zündmittel für ein Feuerwerk der Ideen.

### Schieben Sie die Wolken der Mittelmäßigkeit weg und finden Sie Ihre exzellenten Sterne

Mein Tipp: Organisieren Sie einen Ideenworkshop – mit Ihren Mitarbeitern, Mitarbeitern aus anderen Abteilungen und passenden Externen. Das Team sollte aus Mitgliedern ganz verschiedener Bereiche bestehen, damit eine kreative und verrückte Stimmung entsteht und niemand sich ausgebremst fühlt.

### Schritt 1: Analysieren Sie vorbereitend die Lage.

Wer gut informiert ist, kann bessere Ideen entwickeln. Deshalb: Betreiben Sie vor dem Workshop eine umfangreiche Recherche. Dabei sollten Sie folgende Fragen betrachten: Was ist der Status quo? Was ist sonst in der Branche los, wer macht gerade was? Wie sieht der Markt derzeit aus – lokal, national und international? Welche Trends gibt es momentan in unserer und in anderen Branchen? Was machen unsere Mitbewerber? Wie verhalten sich die Kunden? Betrachten Sie die Lage aus diesen verschiedenen Blickwinkeln. Hier ist jeder Teilnehmer gefragt. Verteilen Sie also die Aufgaben: Jedes Teammitglied kümmert sich um eine der Fragen. Im Workshop wird das Wissen dann zusammengetragen.

### Schritt 2: Lassen Sie sich inspirieren.

Ein Beispiel: Für Ungeübte war das Nähen früher wirklich keine Freude. Sie waren einfach nicht routiniert genug, und so zogen sie den Stoff mal schneller, mal langsamer durch die Nähmaschine. Die Folge: Die Stiche verliefen nicht regelmäßig auf dem Stoff. Ärgerlich! Die Firma Bernina wollte diesem Problem zu Leibe rücken, um die ernüchterten Anfänger als Kunden nicht zu verlieren. Zusammen mit einem technischen Dienstleister suchte das Unternehmen nach einer Lösung – und wurde im Computerbereich fündig. Die Aufmerksamkeit der Techniker fiel auf die optische Maus, die Bewegungen gegenüber dem Untergrund genau registrierte und in Steuersignale umsetzte. Perfekt! Die Techniker adaptierten diese Technologie kurzerhand für die Nähmaschine und bauten einen optischen Scanner ein, der die Stoffbewegung aufzeichnete und die Nadel entsprechend steuerte. Und siehe da: Die Stiche verliefen fortan regelmäßig, auch wenn der Näher ein schwankendes Tempo an den Tag legte. Machen Sie es wie der Nähmaschinenhersteller. Schauen Sie sich nicht nur in Ihrer eigenen, sondern vor allem auch in anderen Branchen nach neuen Ideen oder pfiffigen Konzepten um.

Seien Sie ständig aufmerksam, saugen Sie Einfälle auf wie ein Schwamm – vielleicht erinnern Sie sich dann im passenden

Moment daran. Nicht immer muss das Rad neu erfunden werden. Bei Philips nennen Mitarbeiter diese schlaue Vorgehensweise «proudly found elsewhere»: Es ist durchaus legitim, sich bei anderen ein paar Anregungen zu holen und diese dann auf Ihr eigenes Produkt oder Projekt zu übertragen.

### Schritt 3: Entwickeln und verdichten Sie Ihre Ideen.

Wenn Sie sich mit Ihrem Team zusammensetzen, geht die wilde Jagd nach Ideen los. Lassen Sie Ihre Leute nach Lust und Laune fantasieren, schreiben Sie jeden Gedanken auf, sammeln Sie alles, was Ihre Mitarbeiter an Einfällen ausspucken. Definieren Sie dafür Suchkriterien und Suchfelder. Diese dienen als Stoßrichtung für die Ideenfindung. Anschließend nehmen Sie dann alle Ideen, sprechen sie gemeinsam durch und picken sich die 10 bis 15 besten Einfälle heraus.

### Schritt 4: Testen Sie Ihre Ideen.

Wenn Sie die besten Ideen gefunden haben, ist der Workshop beendet. Nun müssen Sie die Einfälle auf ihre Tauglichkeit in der Praxis testen – und zwar indem Sie die Kunden mithilfe professioneller Marktforschung befragen. Vielleicht stellt sich dann heraus, dass Ihr persönlicher Favorit bei den Kunden gar nicht gut ankommt, die Idee Ihrer Kollegin jedoch wie eine Bombe einschlägt. Durch die Befragung merken Sie, welche Idee wirklich das Zeug zum Sternenprojekt hat.

### Schritt 5: Wenden Sie das Sternensieb an.

Die Marktforschung ist nur ein erster Hinweis darauf, was erfolgreich sein könnte. Die letzte Entscheidung liegt bei Ihnen. Wenden Sie hier also nochmals das große Projektsieb an. Nehmen Sie alle Ideen, schütten Sie sie gedanklich durch Ihr Sieb und suchen Sie sich diejenigen heraus, von denen Sie sich am meisten versprechen. Die Kundenbefragung ist dabei eine Entscheidungshilfe – mehr jedoch nicht. Letztlich ausschlaggebend, für was Sie sich entscheiden, ist Ihre persönliche Analyse. Sie sind der exzellente Chef. <



### Markus Jotzo

weiß, was gute Führungskräfte ausmacht – und warum gut sein nicht ausreicht. Acht Jahre lang war er Führungskraft bei Unilever, erlebte gute und schlechte Führung und sehr wenig exzellente, bevor er sich mit seiner eigenen Firma selbstständig machte. Heute ist Jotzo international als Speaker, Trainer und Coach tätig sowie Inhaber des Instituts Markus Jotzo Leadership Development. Sein Credo: Ein exzellenter Chef ist nicht einer, der für gute Stimmung im Team sorgt, sondern einer, der seine Mitarbeiter weiterentwickelt. Und dadurch den Unternehmenserfolg sichert. Der Autor lebt mit seiner Frau und seinen zwei Kindern in Hamburg.

### Buchtipps



**Der Chef, den keiner mochte**  
Warum exzellente Führungskräfte nicht nett sind  
240 Seiten, gebunden, E-Book inside  
ISBN: 978-3-86936-594-7  
€ 24,90 (D) | € 25,60 (A)  
GABAL Verlag, Offenbach 2014

Wie wird man von einem guten Chef zu einem exzellenten? Was das bedeutet und wie es funktioniert, zeigt dieser augenöffnende Ratgeber. Die Grundthese dabei ist: Nicht jeder Kumpelchef ist auch eine gute Führungskraft. Ganz im Gegenteil! Nicht selten sind es die unbequemen Chefs, die bei den Ergebnissen und der Mitarbeiterentwicklung nicht zu toppen sind.

FOTO: JURITEPLOUHOV/SHUTTERSTOCK