

Axel Schweickhardt, Kerstin Neumann

# **Strategisch handeln im mittleren Management**

**Die Tool-Box für unbeschwerte Souveränität und langfristigen Erfolg**

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>8</b>
<b>Darum geht es</b> .....	<b>10</b>
<b>1 Strategische Aufgaben im mittleren Management</b> .....	<b>16</b>
Was ist eigentlich Strategie? .....	16
Strategische Aufgaben.....	17
Vier Perspektiven strategischer Betrachtung.....	22
Der strategische Prozess anhand des Management-Regelkreises .....	23
<b>2 Analyseinstrumente zur Strategieentwicklung</b> .....	<b>26</b>
Wie bringe ich mich in eine strategische Haltung?.....	27
Unser Analyseframework.....	28
Fragen zu den Dimensionen .....	30
Informationssammlung vorbereiten .....	32
Den Ist-Zustand mit der Methode der 5 Why erfassen.....	33
Zukunftsszenarien entwickeln .....	35
Das Erfassen relevanter Kompetenzen.....	36
Personas entwickeln .....	37
Die Wirkung von Vision, Mission und Zielen .....	42

### **3 Umgang mit Zielen..... 42**

Die Funktion von Zielen.....	45
Wie formuliere ich Ziele – SMART.....	48
Das richtige Zielniveau finden.....	50
OKR – Objectives and Key Results.....	54

### **4 Planungstools..... 60**

Die Stakeholder-Analyse.....	61
Die Kraftfeldanalyse.....	63
Die Machtanalyse.....	67
Das Ressourcenproblem.....	70
Zeit für Strategie.....	72
Business Model Generation.....	74

### **5 Entscheidungsprozesse..... 78**

Intuitive und rationale Entscheidungen.....	78
Persönliche Verzerrungen von Entscheidungen.....	80
Innerer Abstand.....	82
Das innere Team aufstellen.....	83
Prototypen.....	85
Die Stacey-Matrix.....	85
Entscheidungsvorlagen.....	88
Partizipative und autoritäre Entscheidungen.....	89

## 6 Umsetzung..... 94

Delegation .....	94
Das Kick-off .....	96
Mit der Success Story zu guten Nutzenargumenten.....	100
Der heiße Stuhl.....	100
Überzeugend argumentieren .....	102
Die Kunst des Konterns .....	105

## 7 Kontrolle..... 110

Steuerung statt Kontrolle.....	110
Die Berichtsform.....	112
Vertrauen.....	113

## 8 Netzwerke knüpfen..... 118

Was ist ein Netzwerk? .....	118
Das Netzwerk im Unternehmen .....	119
Das Netzwerk außerhalb des Unternehmens.....	120

## Epilog ..... 122

## Service..... 124

Literatur .....	124
Stichwortverzeichnis .....	126

## Download-Ressourcen



Die Arbeitshilfen sind im Text mit einem Download-Symbol gekennzeichnet. Den Link zu den Arbeitshilfen zum Buch finden Sie in der Umschlagklappe.

- ▶ MindMap (Seite 8-9)
- ▶ Übersicht der Projektplanung anhand des Management-Regelkreises (Seite 23)
- ▶ Blanko-Vorlage Balanced Scorecard (Seite 30)
- ▶ Blanko-Vorlage SWOT-Analyse, Workshop-Agenda (Seite 32)
- ▶ Vorlage Szenariotechnik (Seite 35)
- ▶ Vorlage Critical Incident Technique (Seite 36)
- ▶ Blanko-Vorlage Persona erstellen (Seite 37)
- ▶ Vorlage Formulieren einer Vision (Seite 45)
- ▶ Optimales Anspruchsniveau erkennen (Seite 53)
- ▶ Blanko-Vorlage Formulieren eines SMARTen Ziels (Seite 53)
- ▶ Blanko-Vorlage Formulieren eines OKR-Ziels (Seite 54)
- ▶ Blanko-Vorlage Stakeholder-Analyse (Seite 61)
- ▶ Blanko-Vorlage Kraftfeldanalyse (Seite 64)
- ▶ Blanko-Vorlage Machtanalyse (Seite 67)
- ▶ Eisenhower-Matrix (Seite 71)
- ▶ Blanko-Vorlage BMG (Seite 74)
- ▶ Reflexion des Inneren Teams (Seite 83)
- ▶ Blanko-Entscheidungsvorlage (Seite 88)
- ▶ Entscheidungen nach dem Entscheidungsbaum von Vroom (Seite 93)
- ▶ 6 W der Delegation (Seite 96)
- ▶ Überzeugend argumentieren anhand des 5-Satzes (Seite 104)
- ▶ Reflexion des eigenen Netzwerks (Seite 120)

# Einleitung



# Darum geht es

Nach wie vor beginnt die Karriere der meisten Führungskräfte als ausgezeichnete Fachkräfte. Durch ihre Leistungsbereitschaft und die Fähigkeit, über den Tellerrand zu schauen, empfehlen sie sich weiter. Nun werden sie mit Situationen konfrontiert, die vornehmlich soziale Kompetenz benötigen. Sie müssen Aufgaben delegieren und tun sich dabei oft schwer, da ja keiner der Kolleginnen und Kollegen Langeweile hat. Also müssen sie – um ihrer Führungsrolle gerecht zu werden – andere belasten. Das ist herausfordernd.

Mindestens genauso anspruchsvoll ist es, Ergebnisse einzufordern, wenn die Leistung hinter den Erwartungen oder den Möglichkeiten des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin zurückbleibt. Auch hier ist vornehmlich die soziale Kompetenz gefragt: Wie spreche ich es an, ohne die andere Person zu verletzen? Wie gelingt es, dass es nicht nur bei Worten bleibt und sich tatsächlich etwas verändert?

Wer hier gut sein will, der arbeitet aktiv an diesen Themen und holt sich zumeist auch Unterstützung von professionellen Coachs. Dies ist heute überwiegend anerkannt und die meisten Führungskräfte haben das zum Glück auch verstanden.

Durch die Veränderung der Arbeitswelt kommt nun allerdings noch eine neue – nicht minder fordernde – Aufgabe auf Führungskräfte zu: Sie müssen gestalten. Sie müssen strategisch denken und handeln können. Eine Aufgabe, die sie selten vorher schon erlernen konnten. Aber wieso wird das immer wichtiger?

Weil alles komplexer, schnelllebiger und agiler wird. In einer stabilen Welt mit klaren Prozessen und engen Leitplanken für den eigenen Handlungsrahmen reicht es, wenn das Top-Management die Strategie vorgibt, in Ziele herunterbricht und jeder seine Ziele erfüllt. Dann geht es auch dem Unternehmen gut.

Nun führt mehr Komplexität jedoch dazu, dass das Top-Management an vielen Stellen gar nicht erkennen kann, was relevant ist, wenn es nicht aktive und strategisch denkende Führungskräfte hat, die ihm die entsprechenden Informationen zuspiesen. Die Schnellebigkeit führt dazu, dass auf unteren Ebenen zunehmend mehr Entscheidungen getroffen werden müssen, weil die Entscheidungswege sonst schlicht zu lang werden. Die Antwort darauf ist Agilität, also das Bestreben, mit weniger Hierarchie und mehr Eigenverantwortung flexibler und anpassungsfähiger zu werden.

Die Folge: Jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin wird zum Intrapreneur, also zu einer Person, die so denkt wie ein Unternehmer. Für Führungskräfte ergeben sich dabei besondere Aufgabengebiete, denn sie müssen aktiv an der Zukunft ihres Teams arbeiten und sowohl personalseitig als auch inhaltlich wesentliche Weichen stellen, also gestalten.

Aus unserer mehr als drei Jahrzehnten zählenden Erfahrung in der Entwicklung von Führungskräften besteht hier ein oft noch zu wenig ausgeprägtes Verständnis von den Aufgaben und damit einhergehend auch eine fehlende Methodenkompetenz. Wie gehe ich als Führungskraft an solche Gestaltungsaufgaben denn ran?

Mit diesem Buch wollen wir einen Beitrag dazu leisten, dass Führungskräfte nicht nur ihre Verantwortung weiter fassen, sondern vor allem auch die notwendigen Tools an der Hand haben, dieser Aufgabe gerecht zu werden. Denn strategisches Denken und Handeln ist nicht schwer, wenn man weiß, wie es geht.

Dieses Buch bietet Ihnen eine Auswahl an strategischen Tools, die praxiserprobt sind und die Ihnen helfen, Ihren Gestaltungsaufgaben nachzukommen. Wir wollen, dass dieses Buch zu Ihrem Begleiter wird, wann immer Sie vor strategischen Aufgaben stehen. So werden Sie nicht nur den Menschen gerecht, sondern auch langfristig die gewünschten Ergebnisse erzielen können.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit diesem Buch, viele Anregungen und schlussendlich auch viele erfolgreich umgesetzte Strategieprojekte.

Ihre Kerstin Neumann, Ihr Axel Schweickhardt



## Inhalte

Das Buch ist konsequent praxisorientiert geschrieben. Als Führungskraft werden Sie Ihre strategischen Gestaltungsspielräume kennenlernen und in die Lage versetzt, Ihr Team zu entwickeln.

- ▶ In *Kapitel 1* beleuchten wir, was Strategie ist und welche Aufgaben Sie im mittleren Management haben. Dabei stellen wir Ihnen ein Rahmenmodell für strategisches Arbeiten vor. Aus diesem gehen sowohl die Inhalte als auch der Prozess der Erarbeitung einer Strategie hervor.
- ▶ In *Kapitel 2* betrachten wir, welche Dimensionen ein funktionales Ziel berücksichtigen sollten. Dafür nutzen wir das Instrument der Balanced Scorecard (BSC) als Orientierungshilfe. Die BSC ist ein Steuerungsinstrument, das die Unternehmenssteuerung optimieren soll. Hier wollen wir die BSC jedoch nicht als Steuerungsinstrument einführen, sondern die Ganzheitlichkeit der Betrachtung nutzen, um die wesentlichen Perspektiven, die strategische und funktionale Ziele berücksichtigen sollten, zu erkennen.
- ▶ In *Kapitel 3* stellen wir viele Tools vor, mit denen es Ihnen gelingt, sich ein Bild der Ist-Situation und der Zukunft zu verschaffen, aus dem heraus Sie Ihre Strategie ableiten können. Diese Tools sind vor allem deswegen notwendig, weil wir alle uns bereits ein Bild der Situation gemacht haben. Wir ordnen ein, was wir erleben und wir haben eine Erwartung an die Zukunft. Genau dieses Bild stellt eine Hürde im erfolgreichen strategischen Denken dar, denn es ist geprägt durch intuitives Ableiten bruchstückhafter Informationen, die letztlich ein Zerrbild ergeben. Wir sind geneigt, vor allem solche Informationen aufzunehmen, die unsere Erwartungen bestätigen. Also betrügen wir uns ein Stück weit selbst, indem wir uns vor all solchen Erkenntnissen schützen, die uns in unserer Meinung irritieren würden. Für strategisches Denken benötigen wir aber genau diese Irritation, also die Bereitschaft, die eigene Meinung zu verändern. So entsteht das Denken in Alternativen.
- ▶ In *Kapitel 4* werden wir darauf eingehen, wie Ziele formuliert werden sollten, aber auch, welche Risiken Ziele aus psychologischer Sicht mit sich bringen. Dabei gehen wir auch auf ausgewählte Zielsysteme ein. Auch wenn letztere häufig von Unternehmensseite vorgegeben und daher im mittleren Ma-

nagement nicht veränderbar sind, halten wir die Kenntnis der Zielsysteme für wichtig, da es hilfreich sein kann, die vorhandenen Gestaltungsspielräume entsprechend zu nutzen.

Wir werden in diesem Kapitel zunächst auf das Zusammenspiel von Vision, Mission und Zielen im mittleren Management eingehen, zeigen dann die Funktion und Wirkweise von Zielen auf und zeigen, wie diese im klassischen MbO vorgenommen werden. Am Ende des Kapitels zeigen wir die Vorzüge von Zielen im Rahmen von OKR auf.

- In *Kapitel 5* stellen wir Ihnen eine Auswahl von Planungstools vor, deren vornehmliches Ziel es ist, Fehler zu vermeiden, die uns sehr häufig bei der Planung von strategischen Aufgaben auffallen. Der erste Fehler ist es, dass bei der Planung nur die notwendigen Schritte aus der Sache heraus berücksichtigt werden. Dabei wird jedoch das Umfeld, bei dem unterschiedliche Personen ganz unterschiedliche Interessen haben können, vernachlässigt. Deshalb starten wir mit Hilfsmitteln zur Stakeholderanalyse. Der zweite Fehler ist, dass häufig keine echte Ressourcenplanung vorgenommen wird. Da strategische Themen zumeist on top kommen, kann eine fehlende Ressourcenplanung dazu führen, dass am Ende keine Zeit mehr für diese Themen übrigbleibt. Hinzu kommt, dass strategische Themen zwar wichtig, aber selten dringend sind. Dies hat zur Folge, dass sie so lange vor sich hergeschoben werden, bis sie dringend werden. Zu diesem Zeitpunkt sind Sie aber bereits in der Situation, dass sie nicht mehr agieren, sondern reagieren. Daher werden wir auf ausgewählte Projektplanungstools schauen.

Abschließend stellen wir Ihnen ein Tool vor, das es Ihnen erleichtert, im Sinne eines Business Cases zu prüfen, ob die Idee, die Sie verfolgen, auch wirklich attraktiv ist. Dies ist eine gute Grundlage für den nächsten Schritt, Entscheidungen zu treffen.

- In *Kapitel 6* legen wir dar, wie Sie zu guten Entscheidungen kommen. Dabei bedeutet „gut“, eine gut begründete und bedachte Entscheidung zu treffen. Jede Entscheidung ist mit einem Risiko verbunden und daher kann sich auch eine gute Entscheidung im Nachhinein als falsch herausstellen. Wenn Sie jedoch gut begründete Entscheidungen treffen, dann werden sich weniger Entscheidungen als falsch herausstellen. Dazu kommt, dass Sie auch leichter daraus lernen können.

- ▶ In *Kapitel 7* konzentrieren wir uns auf einige Aspekte, die für den Erfolg wesentlich sind. Zu nennen ist hier die Delegation. Ohne Delegation wird es Ihnen nicht möglich sein, strategisch zu denken und zu handeln, da Sie nur so Freiräume für sich schaffen. Gleichzeitig fördert Delegation Eigenverantwortlichkeit. Neben der Delegation ist es zunächst entscheidend, die Mitarbeitenden zu motivieren. Hier schauen wir auf das Instrument der Regierungserklärung und auf eine überzeugende Argumentation bzw. auf den Umgang mit Gegenargumentationen.
- ▶ Wenn Sie Mitarbeitenden Verantwortung übertragen, dann bleiben Ihnen wesentliche Aspekte der täglichen Arbeit Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verborgen. Das heißt, Sie wissen nicht, was in welcher Qualität passiert. In *Kapitel 8* beschäftigen wir uns schließlich damit, wie Sie ausreichend Informationen bekommen, damit das Loslassen nicht zum Blindflug wird.



### Download

Zu diesem Buch gibt es umfangreiches Download-Material mit Arbeitsblättern für Ihre tägliche Arbeit und um Ihre Selbstreflexionsfähigkeit weiter zu trainieren. Download-Hinweise finden Sie direkt an der entsprechenden Stelle. Das Buch hält auch einige Erklärfilme für Sie bereit, die Teilinhalte nochmal ausführlich in Bild und Ton darstellen.

Download-  
Handouts  
erkennen Sie an  
diesem Symbol  
– den Link  
finden Sie in der  
Umschlagklappe  
des Buchs

# 2

## Analyseinstrumente zur Strategieentwicklung

In diesem Kapitel stellen wir viele Tools vor, mit denen es Ihnen gelingt, sich ein Bild der Ist-Situation und der Zukunft zu verschaffen, aus dem heraus Sie Ihre Strategie ableiten können. Diese Tools sind vor allem deswegen notwendig, weil wir alle uns bereits ein Bild der Situation gemacht haben. Wir ordnen ein, was wir erleben und wir haben eine Erwartung an die Zukunft. Genau dieses Bild stellt eine Hürde im erfolgreichen strategischen Denken dar, denn es ist geprägt durch intuitives Ableiten bruchstückhafter Informationen, die letztlich ein Zerrbild ergeben. Zu Gefahren und auch zum Nutzen intuitiven Denkens nehmen wir im Kapitel 5 ab Seite 76 ausführlicher Stellung. Wollen wir jedoch den Nutzen intuitiven Denkens erhalten und nicht den Gefahren aufsitzen, dann – das sei hier schon verraten – müssen wir die Intuition mit Informationen füttern, denn: Je mehr Informationen wir haben, desto besser kann die Intuition arbeiten.



Denken in Alternativen

Damit stoßen wir allerdings an die zweite Schwierigkeit menschlichen Denkens: Wir sind geneigt vor allem solche Informationen aufzunehmen, die unsere Erwartungen bestätigen. Also betrügen wir uns ein Stück weit selbst, indem wir uns vor all solchen Erkenntnissen schützen, die uns in unserer Meinung irritieren würden. Für strategisches Denken benötigen wir aber genau diese Irritation, also die Bereitschaft, die eigene Meinung zu verändern. So entsteht das Denken in Alternativen.

Analyseinstrumente

Um uns selbst auszudrücken, benötigen wir hierfür Methoden. Richtig eingesetzt, konfrontieren wir uns so mit Ergebnissen, die die Flexibilität und Offenheit für neue Schlussfolgerungen fördern. Daher werden wir Ihnen für die unterschiedlichen Ebenen Analyseinstrumente vorstellen. Bringen Sie sich bei deren Anwendung in eine Haltung der Offenheit, misstrauen Sie also Ihren bereits vorhandenen Schlussfolgerungen und öffnen Sie sich für Neues.

## Zukunftsszenarien entwickeln

Wir hatten erwähnt, dass strategisches Denken bedeutet, in Alternativen zu denken. Das heißt keinesfalls nur, dass auf bestimmte Herausforderungen verschiedene Lösungen entwickelt werden. Gerade bei der Analyse werden Sie feststellen, dass zwar Einflussfaktoren klar benannt werden können, aber es noch keinesfalls klar ist, wie sie sich in der Zukunft auswirken werden.

Daher lohnt es sich manchmal, verschiedene Szenarien zu entwickeln. Dazu dient die Szenariotechnik. Sie bedeutet nichts weiter, als dass wir zu bestimmten relevanten Einflussfaktoren drei verschiedene Szenarien beschreiben: Das Positiv-Szenario, das Trend-Szenario und das Negativ-Szenario. So könnten Sie sich zur Zeit der Pandemiebekämpfung fragen, ob in Zukunft immer noch Homeoffice genutzt wird und in welchem Maße. Wenn Sie die Verantwortung für die Liegenschaften innehaben, ist das eine wesentliche strategische Frage.

Dabei ist das Trend-Szenario, dass sich nach der Krise wieder alles so verhalten wird wie davor. Dieses Szenario muss ich nicht weiter beschreiben, weil es bekannt ist.

Das Positiv-Szenario und das Negativ-Szenario dagegen versuchen, an beiden Seiten der Entwicklung die Extreme zu beschreiben. Extrem bedeutet aber nicht unrealistisch. Es muss also nachvollziehbar sein, wieso sich das Szenario so entwickeln kann. Dazu ist es notwendig, die unterschiedlichen Einflussfaktoren zu kennen. Für unser Thema Homeoffice könnten das exemplarisch sein:

- Pendelzeiten und -kosten
- Infrastruktur
- Wie stark ermöglicht das Aufgabengebiet virtuelles Arbeiten?
- Wohn- und Lebenssituation der Mitarbeitenden

Wenn Sie die drei Szenarien beschrieben haben, dann überprüfen Sie das Ergebnis und betrachten, welches Szenario wohl am wahrscheinlichsten ist. Manchmal ist es notwendig, sich in der Strategie zwar auf ein Szenario vorzubereiten, aber auch Maßnahmen zu ergreifen, die uns absichern können, falls das andere Szenario Wirklichkeit wird. Manchmal ist es ausreichend, auf Basis der alternativen Zukunftsszenarien einen Strang weiterzuverfolgen.

### Szenariotechnik



Download:  
Vorlage  
Szenariotechnik

## Das Erfassen relevanter Kompetenzen

### Critical Incident Technique



Download:  
Vorlage

### Critical Incident Technique

Herauszufinden, welche Kompetenzen im Team benötigt werden, gelingt am einfachsten mit der Critical Incident Technique. Hierbei werden besonders herausfordernde Situationen erfasst und näher betrachtet. Der Gedanke dahinter ist, dass wir im Alltag schwer erkennen, welche Kompetenzen wir für unseren Erfolg benötigen, dafür sind Alltagssituationen einfach zu selbstverständlich und Sie können davon ausgehen, dass die dafür benötigten Kompetenzen vorhanden sind. Dagegen sind Situationen, die vom Alltag abweichen, solche, die entweder zu besonderem Erfolg oder auch Misserfolg führen. In diesen Situationen zeigt sich, welche Kompetenzen zum Erfolg geführt oder gefehlt haben.

Es werden daher zunächst alle kritischen Situationen erfasst. Als Hilfestellung dient, besondere Erfolge und Misserfolge zu betrachten. Dahinter verbergen sich zumeist solche kritischen Situationen. Hinterfragen Sie jede Situation dahingehend, welche Kompetenz hier erforderlich war, um sie zum Erfolg zu bringen bzw. welche Kompetenz geholfen hätte, den Misserfolg zu vermeiden.

Welche  
Kompetenzen  
werden immer  
wieder benötigt?  
Welche sind  
verfügbar?

Aus der Sammlung dieser Situationen und der damit verbundenen Kompetenzen leiten Sie nun Gemeinsamkeiten ab. Welche Kompetenzen werden immer wieder benötigt? Welche Kompetenzen sollten wir vorhalten, um unsere Herausforderungen zu bewältigen?

Hinterfragen Sie diese Kompetenzen nun bezüglich der Verfügbarkeit im Team:

- ▶ Welche Kompetenzen zeichnen uns aus?
- ▶ Welche Kompetenzen fehlen uns?
- ▶ Welche Kompetenzen sind nicht ausreichend breit vorhanden, also bei ausreichend vielen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen?

Natürlich ist die Frage nach den Kompetenzen noch mal in der Planungsphase zu stellen, denn eine strategische Ausrichtung kann selbstverständlich Auswirkungen auf die benötigten Kompetenzen haben. Für die Analysephase bleiben wir zunächst beim Ist-Zustand. Wollen Sie bereits in der Analysephase auch die Zukunft stärker berücksichtigen, sollten Sie Zukunftsszenarien entwickeln und diese Zukunftsszenarien auf notwendige Kompetenzen abklopfen. Hierzu können Sie die oben erwähnten Fragen auch auf Ihre Zukunftsszenarien anwenden.

## Personas entwickeln

Einen sehr guten Blick auf Kunden und Kundinnen bietet eine Methode aus dem agilen Methodenkoffer: Personas. Indem Sie prototypische Kunden und Kundinnen genau skizzieren, erhalten Sie weitere wichtige Informationen für die SWOT-Analyse. Solche Personas helfen Ihnen, sowohl Stärken und Schwächen als auch Chancen und Risiken zu erkennen.

Um Personas zu entwickeln, gibt es kein festes Schema. Wir bieten Ihnen hier eine Vorgehensweise an, die gerade für das strategische Arbeiten sehr gut funktioniert. Zunächst stellt sich hier die Frage, welche Kundengruppen Sie skizzieren wollen. Wir empfehlen, Personas für drei Kategorien zu bilden:

- ▶ Zufriedene Kunden
- ▶ Unzufriedene Kunden
- ▶ Potenzielle Kunden, die sich heute noch nicht für Ihre Produkte oder Dienstleistungen entschieden haben

Für viele Abteilungen, die interne Kunden haben, ist gerade die dritte Kategorie schwierig zu benennen, denn häufig muss ja jeder bei Ihnen Kunde sein. So kann kein Mitarbeiter und keine Mitarbeiterin sich in der Lohnbuchhaltung einen anderen Dienstleister aussuchen. In solchen Fällen reicht es, sich mit den ersten beiden Gruppen zu beschäftigen. In vielen Fällen finden sich aber auch bei internen Dienstleistern Menschen aus der dritten Gruppe. Etwa Personen, die versuchen, Prozesse der IT-Abteilung zu umgehen.

Für jede dieser Gruppen skizzieren Sie nun eine oder auch mehrere Prototypen, also Kategorien, die viele Menschen aus dieser Gruppe abbilden. Geben Sie dieser Person einen sprechenden Namen und umreißen Sie in ein bis zwei Sätzen, was diesen Menschen kennzeichnet. Sie sollten – um den Aufwand überschaubar zu halten – als Obergrenze drei Personas pro Gruppe ansetzen. In den meisten Fällen ist das ausreichend, um ein großes Spektrum abzubilden.

So könnte das für eine IT-Abteilung aus der Gruppe der unzufriedenen Kunden ein Mensch sein, den Sie Peter Wichtig nennen, der sich dadurch auszeichnet, dass er eine gehobene Funktion im Unternehmen hat und alle Dienstleistungen als nicht schnell und individuell genug erlebt. Auch wenn hier natürlich lebende Personen Modell stehen, sollten Sie nicht eine bestimmte Person skizzieren, sondern eine Kunstfigur, die möglichst viele Menschen der gewählten Kategorie abbilden kann.

**Mehr dazu im vertiefenden Video (QR)**

**Personas entwickeln**



**Download: Blanko-Vorlage Persona erstellen (vgl. Seite 41)**

**Unzufriedene Kunden**

**Empathy Map** Wenn Sie eine grobe Vorstellung Ihrer Persona haben, dann gehen Sie in die Tiefe und bilden in einem ersten Schritt eine Empathy Map. Das heißt, Sie betrachten die Welt durch die Brille des Kunden. Dazu betrachten Sie, was dieser Mensch denkt und fühlt. Was sieht und hört er oder sie? Und was sagt oder tut er oder sie? Eine solche Empathy Map haben wir exemplarisch abgebildet.



#### Denken & Fühlen

- Will effektiv arbeiten
- Denkt an Erfolg und genießt ihn
- Hasst Verzögerungen und Ohnmacht
- Denkt in Lösungen und meidet Probleme

#### Sehen & Hören

- Hört nicht gut zu
- Hört eher Negatives über andere heraus
- Sieht, was in sein Bild passt
- Hörte wiederholt, dass ihm nicht sofort geholfen werden kann
- Sieht, dass andere bessere IT-Ausstattung haben als er

#### Sagen & Tun

- Spricht schlecht über die IT-Abteilung
- Beschwerd sich über die IT
- Umgeht die IT-Governance

Abb.: Eine Empathy Map von Peter Wichtig

**Gains and Pains** Der nächste Schritt ist nun, abzuleiten, was die wichtigsten Pains und Gains sind. Also, was sind Befürchtungen, was führt zu Ärger (Pains) und was sind Bedürfnisse, Ziele und Wünsche (Gains) auf der anderen Seite? Auch hier dürfen Sie Vermutungen anstellen. Es geht darum, ein stimmiges Bild zu entwickeln, das dem Bauchgefühl nach passend ist. Diese Gains und Pains können dann im Beispiel folgendermaßen aussehen.

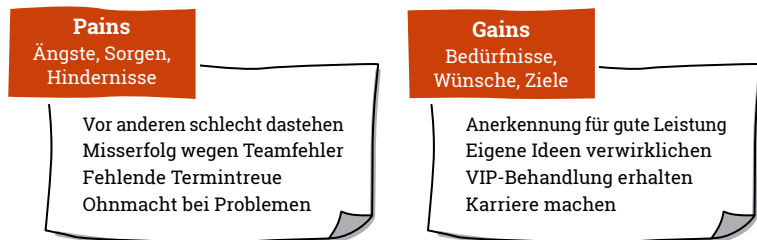


Abb.: Gains und Pains



## Persona Peter Wichtig

Wenn Sie sich klargemacht haben, was unseren Peter Wichtig antreibt und was er unbedingt vermeiden möchte, dann füllen Sie die „Jobs to be done“ aus. Dahinter verbirgt sich, dass Sie sich überlegen, aus welchen Gründen unsere Person unsere Dienstleistung in Anspruch nehmen würde. Und das funktioniert mit dem Schema: Wenn ... , will sie ... , so kann sie ... , um ...

Darin kommt der Nutzen zum Ausdruck, den die Dienstleistung für das ganz spezifische Motivationsprofil hat. Also, welchem Zweck dient die Handlung und welche tiefere Motivation wird damit befriedigt? Im Beispiel zeigen wir nun die „Jobs to be done“ für Peter Wichtig.

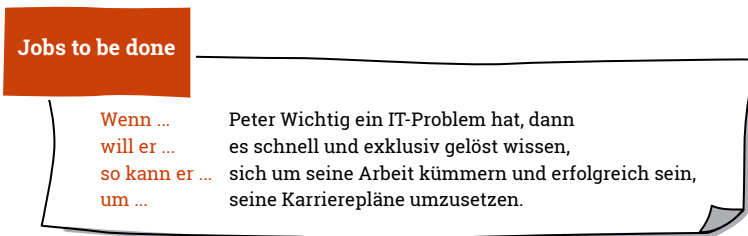


Abb.: Jobs to be done

Damit ist die Persona fast fertig. Ganz am Ende lassen Sie Ihren prototypischen Kunden noch etwas lebendiger werden, indem Sie die Biografie noch etwas weiter ausführen. Das hilft Ihnen, die Persona besser in Erinnerung zu behalten. Peter Wichtig geben wir folgenden Hintergrund:

## Biografie ausführen



Abb.: Die Persona erhält eine Biografie

Das Entwickeln von Personas an sich hat schon einen Mehrwert, da es uns hilft, unsere Aktionen zukünftig zielgerichteter zu steuern. So werden wir in dem Bewusstsein, dass wir die Peter Wichtigs des Unternehmens zufriedenstellen wollen, unseren Fokus vermutlich stärker auf schnelle Information legen. Für die Analyse im Vorfeld der Strategieentwicklung hinterfragen wir unsere Personas noch etwas tiefer mit folgenden Leitfragen:

- ▶ Welchen Bedürfnissen werden wir heute schon gerecht (Stärken)?
- ▶ Welchen Bedürfnissen werden wir nicht gerecht (Schwächen)?
- ▶ Welche Persona können wir stärker anbinden (Chancen)?
- ▶ Welche Persona könnte zukünftig kritischer auf uns schauen (Risiken)?

**Die Persona aus unserem Beispiel sieht dann so aus:**



42 Jahre alt  
 wohnt in Bottrop  
 ist Betriebswirt  
 ist verheiratet  
 hat 2 Kinder (3 und 6 Jahre)

**Eigenschaften**

- Mediennutzung
  - ▶ Intensive Mediennutzung, Smartphone und Tablet
  - ▶ Wenig TV, konsumiert News über das Internet
- Hobbys
  - ▶ Die Arbeit füllt sein Leben aus
  - ▶ Hat wenig Zeit für seine Kinder
  - ▶ Im Urlaub gerne teure Fernreisen, dann verbringt er gerne Zeit mit der Familie
- Stärken
  - ▶ Analytisches Denken und hohe Leistungsorientierung
  - ▶ Auf Erfolg getrimmt
  - ▶ Kann sich sehr gut nach außen verkaufen
  - ▶ Klare Linie
- Schwächen
  - ▶ Oft unzufrieden mit anderen und zeigt dies auch
  - ▶ Ungeduldig
  - ▶ Wenig Toleranz für andere Lebenseinstellungen
  - ▶ Schießt manchmal übers Ziel hinaus

**Denken & Fühlen**

- ▶ Will effektiv arbeiten
- ▶ Denkt an Erfolg und genießt ihn
- ▶ Hasst Verzögerungen und Ohnmacht
- ▶ Denkt in Lösungen und meidet Probleme

**Sagen & Tun**

- ▶ Spricht schlecht über die IT-Abteilung
- ▶ Beschwert sich über die IT
- ▶ Umgeht die IT-Governance

**Sehen & Hören**

- ▶ Hört nicht gut zu
- ▶ Hört eher Negatives über andere heraus
- ▶ Sieht, was in sein Bild passt
- ▶ Hört wiederholt, dass ihm nicht sofort geholfen werden kann
- ▶ Sieht, dass andere bessere IT-Ausstattung haben als er

**Pains**  
 Ängste, Sorgen,  
 Hindernisse

Vor anderen schlecht dastehen  
 Misserfolg wegen Teamfehler  
 Fehlende Termintreue  
 Ohnmacht bei Problemen

**Gains**  
 Bedürfnisse,  
 Wünsche, Ziele

Anerkennung für gute Leistung  
 Eigene Ideen verwirklichen  
 VIP-Behandlung erhalten  
 Karriere machen

**Jobs to be done**

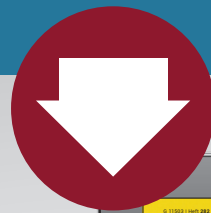
Wenn ... Peter Wichtig ein IT-Problem hat, dann  
 will er ... es schnell und exklusiv gelöst wissen,  
 so kann er ... sich um seine Arbeit kümmern und erfolgreich sein,  
 um ... seine Karrierepläne umzusetzen.

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

**managerSeminare**  
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** **managerSeminare** (oder Printausgabe) testen.
- **12.000 digitale Archivinhalte des Magazins** testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter [www.managerseminare.de/abo](http://www.managerseminare.de/abo)

Hier klicken und Mitgliedschaft  
**managerSeminare** testen