

Auszug aus
„Der 8. Weg – Mit Effektivität zu wahrer Größe“

von Stephen R. Covey

GABAL Verlag 2006

In den letzten 22 Jahren haben wir etwa fünf Millionen Leute befragt, um die Eigenschaften und Kompetenzen effektiver Führer und Manager zu verstehen. Eines der auffallendsten Ergebnisse dieser umfangreichen Studie war: Die Arbeitsethik (Vorbild) der Manager wird typischerweise gut beurteilt, ihre Fähigkeit, einen Fokus und eine klare Richtung zu liefern (Visionär), aber schlecht. Demzufolge ist den Leuten nicht klar, wie die Schlüsselprioritäten aussehen, und sie sind auch nicht dafür verantwortlich; so scheitern ganze Organisationen bei der Umsetzung. Die Leute arbeiten härter als je zuvor, kommen aber nicht recht voran, weil es ihnen an Klarheit und an einer Vision fehlt. Man könnte im Grunde sagen, dass sie ein Seil schieben, und das mit aller Kraft.

Während das Vorbild-Sein Vertrauen schafft, *erzeugt der Visionär eine Ordnung, ohne sie zu fordern*. Sobald die Beteiligten sich darüber einig sind, was für ihre Organisation am wichtigsten ist, haben sie gemeinsame Kriterien, auf denen alle folgenden Entscheidungen beruhen. Diese klärende Kommunikation liefert einen *Fokus*, sie erschafft Ordnung und Stabilität. Und sie ermöglicht Beweglichkeit (damit werden wir uns im Zusammenhang mit der Rolle des Coach befassen).

*Das Wesen der Führung besteht darin, eine Vision zu haben;
auf einer ungestimmten Trompete kann man nicht spielen.¹*

THEODORE M. HESBURGH, PRESIDENT, UNIVERSITY OF NOTRE DAME

Der *Vision* auf der persönlichen Ebene entspricht in der Organisation die *gemeinsame Visionsentwicklung*. Während wir individuell ermitteln, was *wir* als signifikant betrachten, bestehen unsere Herausforderung und unsere Rolle nun darin, eine *gemeinsame* Sicht davon, was wichtig ist, was die größte Bedeutung hat, zu erschaffen. Denken Sie einen Augenblick über die folgenden Fragen nach, die Sie sich im Hinblick auf Ihre Mitarbeiter stellen könnten:

1. Verstehen die Leute die Ziele der Organisation klar?
2. Haben sie sich innerlich darauf verpflichtet?

Um den Leuten helfen zu können, die bedeutsamen Ziele klar zu verstehen und sich innerlich auf sie zu verpflichten, muss man sie in die Entscheidungsfindung einbeziehen und die Bestimmung der Organisation (Vision und Leitbild) gemeinsam festlegen. Dann wird jeder in der Organisation zum Mitbesitzer des Wegs, der zu dieser Bestimmung führt (Werte und strategischer Plan).

Bei der gemeinsamen Festlegung, was für die Organisation oder das Team am wichtigsten ist, muss man sich mit den Realitäten, vor denen man steht, auseinandersetzen. Wenn man sie verstanden hat, kann man ein Leitbild und einen strategischen Plan entwickeln, die eine gemeinsame Vision und ein gemeinsames Wertesystem beinhalten. Auch der Autor Clayton M. Christensen betont, dass man sich zunächst mit den grundlegenden Realitäten befassen muss:

Alle Unternehmen in allen Branchen sind gewissen Kräften – Gesetzen der Unternehmenskultur – ausgesetzt, die sehr stark definieren, was das jeweilige Unternehmen tun kann und was nicht. Manager, die sich mit Technologien konfrontiert sehen, die große Änderungen mit sich bringen, versagen gegenüber ihrem Unternehmen, wenn sie sich von diesen Kräften überwältigen lassen.

Ich möchte Ihnen das an einem Beispiel verdeutlichen: Jene Männer, die in der Antike und im Mittelalter versuchten, mit aus Federn gefertigten Flügeln an den Armen unter Aufbietung ihrer ganzen Kraft von hohen Stellen herab zu fliegen, scheiterten ausnahmslos. Sie mussten gegen sehr starke Naturkräfte ankämpfen, die sie trotz ihrer Träume und ihrer harten Arbeit nicht überwinden konnten.

Damals konnte niemand stark genug sein, um diesen Kampf zu gewinnen. Das Fliegen wurde erst möglich, als der Mensch die relevanten Naturgesetze und Prinzipien verstand, die das Funktionieren der Welt definieren: das Gesetz der Schwerkraft, das Bernoulli-Prinzip und die Konzepte des Auftriebs, der Bewegung und des Widerstands. Erst als die Leute Flugsysteme entwarfen, die die Kraft dieser Gesetze und Prinzipien anerkannten und nutzten, statt gegen sie anzukämpfen, waren sie in der Lage, in vorher unvorstellbare Höhen zu fliegen und große Strecken in der Luft zurückzulegen.²

Sie werden die Rolle des Visionärs erst dann ganz verstehen und richtig auf ihre Umsetzung vorbereitet sein, wenn Sie sich mit vier Realitäten auseinander gesetzt haben: den *Realitäten des Marktes*, den *Kernkompetenzen*, den *Wünschen und Bedürfnissen der Interessengruppen* (Stakeholder) und den *Werten*.

- **Realitäten des Marktes:** Wie nehmen die Leute in Ihrer Organisation oder Ihrem Team den Markt wahr? Wie sieht der größere politische, wirtschaftliche und technologische Kontext aus? Welche Kräfte prägen den Wettbewerb? Was sind die Trends in der Branche und ihre Charakteristika? Wie groß ist die Gefahr, dass revolutionäre Technologien oder Geschäftsmodelle die gesamte Branche oder ihre Grundtradition veralten lassen könnten?
- **Kernkompetenzen:** Was sind Ihre einzigartigen Stärken? Ich bin sehr beeindruckt von Jim Collins' Ansatz für die gemeinsame Visionsentwicklung: In seinem Buch *Der Weg zu den Besten* benutzt er drei sich überschneidende Kreise, die für unsere großen Stärken stehen. Das nennt er das Igel-Prinzip.³ Die Kreise repräsentieren drei Fragen: Wobei sind Sie wirklich gut? (Vielleicht sogar: Wobei können Sie der oder die Beste auf der Welt werden?) Zweitens: Wofür empfinden Sie tiefe Leidenschaft? Und drittens: Wofür werden die Leute bezahlen? Anders ausgedrückt: Was sind die menschlichen Bedürfnisse und Wünsche, deren Erfüllung Ihren wirtschaftlichen Motor antreiben könnte? Der Schnittpunkt dieser drei Kreise bildet die Grundlage Ihrer Idee zur Wertschöpfung.
Wenn wir noch eine weitere Frage hinzufügen würden, nämlich: Was rät Ihnen Ihr Gewissen?, hätten wir einen von der ganzen Person ausgehenden Ansatz (*Körper*: wirtschaftlicher Motor; *Verstand*: am besten sein; *Herz*: Leidenschaft; und *Geist*: Gewissen). Dort, wo die vier Kreise sich überschneiden, liegt Ihre innere Stimme (siehe Abbildung 11.3). Ich habe schon darauf hingewiesen, dass dieser Ansatz sowohl den Individuen als auch den Organisationen hilft, ihre Stimme zu finden.
- **Wünsche und Bedürfnisse der Interessengruppen:** Denken Sie an all die verschiedenen Interessengruppen – zuerst an die wichtigste, Ihre Zielkunden. Was wollen und brauchen sie wirklich? Welche Anliegen, Probleme und Sorgen haben sie? Was wollen

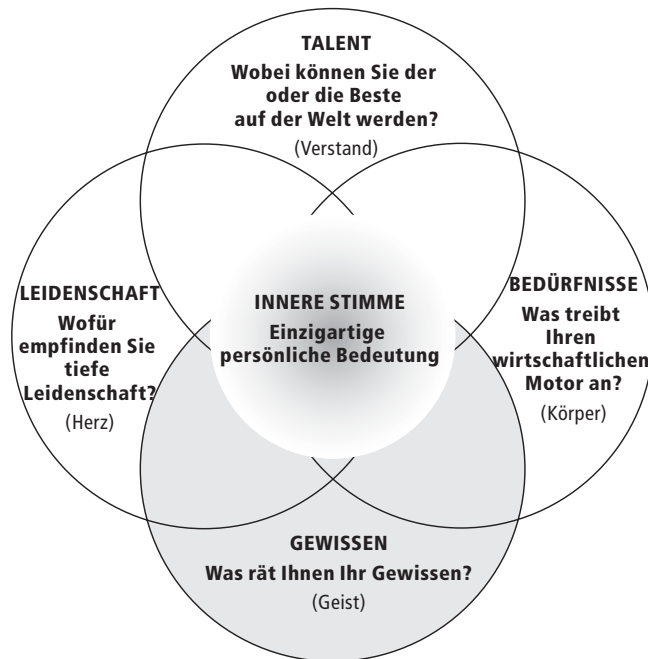


Abb. 11.3

und brauchen *deren* Kunden? Wie sieht die Marktrealität der Branche aus, in der sie operieren? Welche revolutionären Technologien oder Geschäftsmodelle könnten sie veralten lassen oder sogar von Grund auf verändern? Was ist mit den Eigentümern, jenen, die das Kapital zur Verfügung gestellt oder die Steuern bezahlt haben: Wie sehen ihre Wünsche und Bedürfnisse aus? Und wie die der Partner, der Angestellten und Ihrer Kollegen? Was ist mit den Zulieferern und den Händlern, mit der ganzen Lieferkette? Mit der Gemeinde und der Umwelt?

- **Werte:** Wie sehen die Werte dieser Leute aus? Und Ihre eigenen? Was ist der Hauptzweck der Organisation? Wie sieht ihre zentrale Strategie zum Erreichen dieses Zwecks aus? Für welche Aufgabe heuert man Sie an? Welche Werte sollen als Richtlinien dienen? Welche Prioritäten ordnet man ihnen in Zeiten mit viel Stress und großem Druck in unterschiedlichen Kontexten zu? Die meisten Leute haben überhaupt noch nie entschieden, was ihnen am wichtigsten ist. Sie haben die Kriterien, die alle anderen Entscheidungen beeinflussen und bestimmen werden, also noch gar nicht entwickelt. Und jetzt versuchen wir das für eine ganze Gruppe, ein Team oder eine Organisation! Das ist ungeheuer komplex und interdependent – eine enorme Herausforderung.

Solange diese Fragen und Punkte nicht *geklärt* sind, ist keine *Fokussierung* möglich. Deshalb braucht man so viel Charakter, Kompetenz, Vision, Disziplin und Leidenschaft und muss sich dabei stets von seinem Gewissen leiten lassen.

Die gemeinsame Visionsentwicklung ist besonders schwierig, weil man es mit so vielen ganz unterschiedlichen Persönlichkeiten, Agenden, Wahrnehmungen der Realität, Vertrauensebenen und Egos zu tun hat. Eben deshalb ist das Vorbild-Sein die wichtigste, die zentrale Führungsrolle. Wenn die Leute der Person und/oder dem Team, die den Prozess der gemeinsamen Kursbestimmung beginnen, nicht vertrauen können, wird es keine Identifikation geben und die Einbeziehung wird nur schlecht funktionieren.

Um die Brillanz von Thomas Jefferson, John Adams, Benjamin Franklin, Alexander Hamilton und anderen Gründervätern der USA und die Unterschiede zwischen ihnen zu integrieren und zu harmonisieren, bedurfte es der Charakterstärke und Kompetenz von George Washington (*Vorbild*), sodass schließlich die Unabhängigkeitserklärung und die Verfassung der USA mit den ersten zehn *Amendments* (*Bill of Rights*) entstanden. Diese Arbeit der gemeinsamen Visionsentwicklung war die schwierigste Aufgabe überhaupt bei der Gründung der USA. Jene visionären, Orientierung gebenden Dokumente haben das Land dann aber in die Lage versetzt, große nationale Traumata zu überstehen – den Bürgerkrieg, die beiden Weltkriege, den Vietnamkrieg, Watergate und andere Skandale um ihre Präsidenten und die Wahlen. Und was die Befähigung angeht: Nur 4,5 Prozent der Weltbevölkerung produzieren fast ein Drittel der weltweiten Waren und Güter!

Zu einer gemeinsamen Vision und gemeinsamen Werten kommen

Um zu beschreiben, wie man eine *gemeinsame, von allen geteilte* Vision und *gemeinsame* Werte erreichen kann, wird oft ein Bild benutzt: am selben Strang ziehen. Das ist ein ausgezeichnetes Bild, denn es drückt aus, dass Übereinstimmung im Hinblick darauf besteht, was bei der Vision und den Werten der Organisation und ihrem strategischen Plan für die Wertschöpfung am wichtigsten ist; es herrscht Harmonie, wie in der Musik, wenn zusammen gespielt oder gesungen wird.

Teilen ist ein interessantes Wort. Wenn ich mit Ihnen etwas teile, gebe ich Ihnen das, was ich habe. Falls Sie sich mit mir identifizieren und an das glauben, wofür ich stehe, könnte ich einfach meine Vision mit Ihnen teilen. Sie könnten sich dieser Vision sogar noch stärker verschreiben, als wenn Sie sie selbst entwickelt hätten, da Sie meiner Erfahrung mehr trauen als Ihrer eigenen. Falls Sie sich jedoch kompetent fühlen und gern einbezogen werden möchten, ich Ihnen aber einfach *meinen* Plan als *unseren* Plan mitteile, haben Sie keine emotionale Verpflichtung. Er ist dann nicht unser *geteilter* Plan. Sie hätten das Gefühl, dass Ihnen das Leitbild und die Werte aufgezwungen wurden. Dann würden wir nicht am selben Strang ziehen.

Kurz gesagt: Das Leitbild und der strategische Plan sind eine Sache. Der Prozess, alle an denselben Strang zu bekommen, ist jedoch eine andere – und *genauso* wichtig! Es ist eine große Aufgabe. Die Führungsarbeit des Vorbilds muss sich wirklich in der Rolle des Visionärs manifestieren. Sonst ziehen die Leute nicht am selben Strang, sie richten sich emotional nicht auf die strategischen Aspekte aus, und weiter unten geht alles schief. Dann bleibt nur noch eine Rettung: der nackte Überlebensinstinkt der Leute. Falls es bei der Konkurrenz auch nicht besser aussieht, könnte es gelingen, zu überleben. Sollten Ihre Hauptkonkurrenten in ihren Organisationen aber Synergie und Einheit erreichen, bedeutet das – vor allem, wenn sie Weltklasse sind – den Untergang Ihrer eigenen Organisation.



Film: »Tor!«

Haben Sie schon mal einem Ihrer Kinder oder Enkelkinder an einem Samstag- oder Sonntagmorgen beim Fußballspielen zugesehen? Dann wird dieser kleine Film Sie zum Lachen bringen. Achten Sie einmal auf die Parallelen hinsichtlich der Herausforderung im Job, wenn Sie erreichen wollen, dass alle sich auf dasselbe große Ziel konzentrieren. Schieben Sie die DVD jetzt in Ihr Gerät und wählen Sie *Tor!* Der Film wird Ihnen bestimmt Spaß machen.

Die Werkzeuge für Visionäre (Fokussierung): Leitbild und strategischer Plan

Die gemeinsame Visionsentwicklung ist für Organisationen oder Teams, was das Vorbild-Sein für den Einzelnen ist. Es geht darum, zu entscheiden, worauf man sich als Organisation, Team oder Familie *fokussieren* will. Man stellt sich die gleiche Art von Fragen zu den Werten und zum Zweck wie als Einzelner, mit dem Unterschied, dass nun die Gruppe gemeinsam aktiv wird. Durch einen interaktiven Prozess entwickelt man eine schriftliche Fassung des Leitbilds und einen strategischen Plan (Idee für eine Wertschöpfung und Ziele). Das Leitbild sollte beinhalten, was Sie als Ihren *Zweck*, Ihre *Vision* und Ihre *Werte* empfinden.

Im strategischen Plan beschreiben Sie kurz und bündig, *wie* Sie Ihren Kunden und den anderen Interessengruppen einen Wert liefern wollen; er ist Ihr Vorschlag für eine Wertschöpfung, Ihr *Fokus* – die »Stimme« der Organisation. Bei der Entwicklung Ihres strategischen Plans müssen Sie wissen und berücksichtigen, wer Ihre Kunden und die anderen Interessengruppen sind und wer sie Ihrer Ansicht nach sein sollen; welchen Dienst oder welches Produkt von Wert Sie ihnen bieten; wie Sie bestimmte Ziele im Zusammenhang damit, Kunden zu gewinnen und zu halten, erreichen wollen (mit Fristen). In der Familie ist der strategische Plan einfach Ihr Aktionsplan zur Verwirklichung Ihrer Vision und Ihrer Werte im täglichen Leben.

Leitbilder, die befähigen

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass unter vier Voraussetzungen so gut wie immer befähigende gemeinsame Leitbilder produziert werden: 1. Wenn es genug Leute gibt, die 2. ausreichend informiert sind und 3. frei und synergetisch miteinander interagieren, und zwar 4. in einer Umgebung, in der viel Vertrauen herrscht. Die meisten Leitbilder, die unter diesen Bedingungen geschrieben werden, enthalten sogar die gleichen fundamentalen Ideen und Werte. Die Worte können sich unterscheiden, doch fast alle diese Leitbilder befassen sich mit den vier Dimensionen und Bedürfnissen des Lebens – den physischen, mentalen, emotionalen und spirituellen.

Die Stärke der herausragenden Service-Kultur der Ritz-Carlton-Kette liegt in deren grundlegendem Menschenbild – dem Bild der Mitarbeiter von sich selbst und von ihren Kunden. »We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen.« Das Herz von Horst Schulzes Führung bildet seine Auffassung von der Würde der ganzen Person und ihrem Bedürfnis nach einem Sinn.

Denken Sie noch einmal daran, dass nur Menschen, denen es ermöglicht wird, die Bedürfnisse und Motivationen aller vier Dimensionen ihrer Natur zu erfüllen und zu erschließen, ihre innere Stimme finden und aus eigenem Antrieb ihre höchsten Beiträge beisteuern werden. Das Bedürfnis und die Motivation für den Körper ist das *Überleben* – wirtschaftliches Gedeihen; für den Verstand: *Wachstum* und *Entwicklung*; für das Herz: *Liebe* und *Beziehungen*; und für den Geist: *Sinn*, *Integrität* und *Beitrag*.

Auch Organisationen haben diese vier Bedürfnisse:

1. *Überleben*: finanzielle Gesundheit (KÖRPER)
2. *Wachstum und Entwicklung*: ökonomisches Wachstum, Kundenzuwachs, Innovation durch neue Produkte und Dienstleistungen, zunehmende fachliche und betriebliche Kompetenz (VERSTAND)
3. *Beziehungen*: große Synergie, starke externe Netzwerke und Partnerschaften, Teamarbeit, Vertrauen, Fürsorge, Wertschätzung der Unterschiede (HERZ)
4. *Sinn, Integrität und Beitrag*: allen Interessengruppen – den Kunden, Zulieferern, Mitarbeitern und ihren Familien, den Gemeinden, der Gesellschaft – dienen und sie weiterbringen; in der Welt etwas bewirken (GEIST).

Der Schlüssel zur Freisetzung der Kräfte der Mitarbeiter ist das, was ich *Erstellen einer Co-Mission* nenne: die Klärung des Leitbilds, der Vision und der Werte der Organisation auf eine Weise, die dazu führt, dass die vier Bedürfnisse des Individuums sich mit den vier Bedürfnissen der Organisation überschneiden. Die Jobs aller Personen in der Organisation sollten explizit die vier Bedürfnisse des Betroffenen *und* der Organisation erfüllen. Ein implizites universelles Leitbild könnte etwa so aussehen: »Das wirtschaftliche Wohlergehen *und* die Lebensqualität *aller* Interessengruppen verbessern.« Die Leitbilder *Ihrer* Organisation, *Ihrer* Abteilung, *Ihres* Teams und *Ihrer* Familie verkörpern dann nicht

nur den Geist des universellen Leitbilds, sondern geben auch wieder, wie Sie es auf *einzigartige* Weise verwirklichen: durch Ihre einzigartige Gabe oder Fähigkeit, Ihren Platz im Leben – Ihre innere Stimme.

Ohne Gewinne keine Mission

Ich bin schon immer von meiner Mission und meinem Lebenszweck angetrieben worden. Doch erst viele Jahre nach der Gründung meiner eigenen Firma erkannte ich, wie die Realität aussieht: Ohne Gewinne kann man seine Mission nicht verwirklichen (no margin, no mission). Mit anderen Worten: Wenn man sein Unternehmen nicht so führt, dass es dauerhaft konsistente Profite einbringt, beraubt man sich der Chance, seine Vision in die Realität umzusetzen.

Die meisten Unternehmen sind jedoch so auf den Gewinn und das Erreichen ihrer Quartalszahlen fokussiert, dass die Vision, die sie überhaupt erst dazu inspirierte, ins Geschäft einzusteigen, aus ihrem Blickfeld gerät. Sie verlieren ihre Mitarbeiter, deren Familien und die Gemeinden, in denen sie angesiedelt sind, aus den Augen. Sie vergessen, wie groß ihre Interdependenz mit *allen* Interessengruppen ist. Das Gefühl, eine Mission zu haben und einen Beitrag leisten zu wollen, schwindet immer mehr. Die Probleme, die das mit sich bringt, lagen einem großen Teil meiner beruflichen Arbeit mit Unternehmen in den letzten 40 Jahren zugrunde. Wenn man zwar eine Mission hat, aber nicht auf den Gewinn achtet, bringt das ebenso signifikante negative Konsequenzen mit sich wie der umgekehrte Ansatz (Fokussierung auf den Gewinn, aber keine Mission; siehe Abbildung 11.4). Insbesondere in der heutigen globalen Wirtschaft ist keine dieser Vorgehensweisen nachhaltig. Der Schlüssel ist, beides zu haben, eine Balance zwischen beiden anzustreben.



Abb. 11.4

Umsetzung des strategischen Plans

Natürlich beginnt jeder strategische Plan mit dem Kunden. In einem engeren Sinn *gibt es in Organisationen überhaupt nur zwei Rollen: Kunden und Zulieferer*. Jeder erfüllt beide Rollen zugleich, ob nun innerhalb der Organisation oder außerhalb von ihr. *Jeder* bedeutet alle in der Lieferkette, die das Endprodukt Ihrer Organisation möglich machen – die Kapitalgeber, die Ideenlieferanten, diejenigen, die die Arbeit machen, jene, die das Material liefern, die Familien, die die Beschäftigten unterstützen, und die Gemeinde und Umgebung, die die ganze Lieferkette zulassen und fördern.

Die unverzichtbare Grundlage guter Geschäfte ist also die *Qualität der Beziehung* zwischen Kunde und Lieferant. Sie, der Lieferant, verkaufen Ihren vielen verschiedenen Kunden nicht nur Produkte und Dienstleistungen. In Wirklichkeit verkaufen Sie ihnen über Ihre Produkte und Dienstleistungen Lösungen für ihre Probleme. Damit Sie diese Probleme wirklich auf eine Weise lösen können, die nicht nur ein oberflächliches Kopf-Tätscheln ist, müssen Sie die unterschiedlichen Bedürfnisse der verschiedenen Interessengruppen richtig gut verste-

hen. Sie müssen wissen, was diesen Leuten am wichtigsten ist, sodass Ihnen eine sinnvolle strategische Planung möglich ist. Bei diesem Planungsprozess werden die Werte zu Prioritäten, da prinzipienbasierte Werte sich nicht ändern. Die Kunden werden sich ändern, und dann muss die Strategie angepasst werden; wenn Ihre Werte jedoch in zeitlosen Prinzipien verankert sind, gibt Ihnen das während all der unvermeidlichen Veränderungen sicheren Halt.

Woran können Sie erkennen, ob Ihr Leitbild und Ihr strategischer Plan gut sind? Der Prüfstein ist die Frage, ob Sie damit alle Personen auf allen Ebenen Ihrer Organisation erreichen und sie in die Lage versetzen können, zu beschreiben, wie ihre Arbeit zu dem strategischen Plan beiträgt und in Übereinstimmung mit den Schlüsselwerten steht. Um die Kompass-Metapher zu benutzen: Jeder muss wissen, wo Norden liegt und wie sein Beitrag die Organisation in die richtige Richtung bewegt.

Wenn alle in der Organisation das Leitbild und den strategischen Plan aus tiefem Herzen teilen – durch Identifikation oder durch Einbeziehung –, ist die Schlacht schon halb gewonnen, da die mentale, emotionale und spirituelle Schöpfung stattgefunden hat. Die physische Schöpfung folgt als nächster Schritt. Dabei geht es dann um die *Umsetzung der Strategie* – man muss »dafür sorgen, dass es passiert«, man muss machen, produzieren, ausrichten, befähigen. Das bedeutet: Sie müssen die nötigen Strukturen etablieren, den *richtigen* Leuten die *richtigen* Aufgaben übertragen, sie mit dem *richtigen* Werkzeug ausstatten, ihnen die *richtige* Unterstützung zuteil werden lassen und ihnen dann den Weg freigeben und ihnen jede gewünschte Hilfe gewähren.

Alle Teile der Organisation, jeder Ausschuss, jede Abteilung, jedes Team und jedes Projekt, müssen diesen zweifachen Schöpfungsprozess durchlaufen: erst den mentalen, dann den physischen; die Bauzeichnung und den Bau; die Komposition der Musik und ihr Spielen. Alles wird zweimal erschaffen. Die gemeinsame Visionsentwicklung ist die erste Schöpfung. Dabei wird der strategische Plan festgelegt, durch den die Dinge physisch / wirklich / real gemacht werden sollen.

Falls dieser Prozess gut durchgeführt wird und es aufgrund der ihm vorausgehenden Identifikation und Einbeziehung eine tiefe emotionale Verbindung zu ihm gibt, werden Sie, wenn das nötig ist, in der ganzen Organisation enorme Kostensenkungen erreichen können. Nicht nur der Einzelne wird von der Erledigung dringender, aber nicht wichtiger Dinge aufgezehrt, sondern auch die Organisationen. Die

Kultur entwickelt ein Eigenleben. Eben deshalb müssen Sie ständig den Gesamtzweck, die Werte und den Strategieplan benutzen, um einen Fokus und eine Grundlage für *alle anderen Entscheidungen*, die Sie treffen, *zu erzeugen*. Dadurch werden Sie auch den Mut bekommen, »Hobbys« in Ihrer Organisation, die für deren Kernzweck nicht zentral sind, aufzugeben und nicht wieder in sie zu verfallen.

Eine der größten Herausforderungen, vor denen die Führungskräfte in Organisationen stehen, ist das Herunterbrechen und ÜBERSETZEN der Vision der Organisation aus 10000 Metern in konkretes, direkt an den übergeordneten Zielen ausgerichtetes Verhalten der Mitarbeiter an der Basis. Selbst wenn diese in die Entwicklung des Leitbilds und den Prozess der strategischen Planung einbezogen waren, ist es nicht leicht, beides dorthin zu bringen, wo die PS auf die Straße gebracht werden. Wir könnten viel produktiver sein, wenn wir es schaffen würden, dass die richtigen Leute zur richtigen Zeit an den richtigen Dingen arbeiten – an den wenigen Projekten und Zielen, die letztlich am wichtigsten sind.

Genau das aber ist gewöhnlich das Problem. Unsere strategischen Pläne sind oft zu groß und zu verschwommen, und die Führungskräfte versäumen es, die Strategie in ein paar entscheidende Ziele zu übersetzen, die kurzfristig erreicht werden müssen. Ebenso problematisch ist es, wenn Strategien in 8, 11 oder gar 15 neue entscheidende Ziele übersetzt werden, denn eine Fokussierung auf so viele Prioritäten ist realistischlicherweise nicht machbar. Wenn man zu viele Top-Prioritäten hat, hat man in Wirklichkeit überhaupt keine. Für die strategischen Ziele gilt: Es dürfen nur wenige sein, sie müssen nach der Priorität geordnet werden, messbar sein und in einem *überzeugenden Scoreboard (Ergebnistabelle)* dargestellt werden, damit jeder genau weiß, wie sie aussehen und wie sie erreicht werden. Wie Sie Ihr Team und Ihre Organisation auf die wenigen »absolut wichtigen« Ziele fokussieren können und warum ein überzeugendes Mess-System und ein passendes Scoreboard unbedingt nötig sind, werde ich in den späteren Kapiteln noch ausführlich besprechen.

Damit eine Umgebung mit klarer Fokussierung und Teamarbeit von oben nach unten geschaffen werden kann, müssen die Mitarbeiter wissen, was die höchsten Prioritäten sind, sich ihnen verschreiben, sie in spezifische Aktionen übersetzen, die Disziplin aufbringen, auf Kurs zu bleiben, sich gegenseitig vertrauen und effektiv zusammenarbeiten.

Unglücklicherweise wissen die meisten Leute aber nicht, wo sie ihre Zeit und Energie konzentrieren sollen, da die Top-Prioritäten nicht klar identifiziert und kommuniziert und nicht durch ein überzeugendes Scoreboard gemessen werden. Selbst wenn all das geschehen ist, können die Leute die Vision der Organisation meist nicht umsetzen, solange sie nicht das Gefühl haben, Mitbesitzer zu sein, der Strategie nicht zustimmen, widerstreitende Prioritäten präsentiert bekommen oder die Verbindung zwischen ihren eigenen Aufgaben und der Vision nicht sehen können. Dann wird die Teamarbeit durch geringes Vertrauen, Verleumdungen, schlechte Systeme und Prozesse oder zu viele Hindernisse für Aktionen gefährdet.

Es muss den Organisationen gelingen, das Gefühl einer gemeinsamen *Mission* hervorzurufen, sodass jeder das große WARUM und WER kennt und Leidenschaft dafür entwickelt. Außerdem brauchen sie eine klar *an den übergeordneten Zielen ausgerichtete Strategie* (WIE und WANN), damit die Abteilungen, die Teams und jeder Einzelne ständig auf ihre Ziele fokussiert sind und die Leute für die wenigen höchsten Prioritäten der Organisation verantwortlich sind. Solche Organisationen finden ihre innere Stimme und bauen eine starke, prinzipienzentrierte Kultur auf (siehe Abbildung 11.5). Um ein Bild aus dem Bergbau zu benutzen: Das ist die Hauptader der gemeinsamen Kursbestimmung.



Abb. 11.5