



Patrick M. Lencioni

Der Vorteil

Warum nur vitale und robuste Unternehmen in Führung gehen

2014. Weinheim: Wiley-VCH Verlag. 226 Seiten. ISBN: 9783527507634

Alexander Drews, AHF-Akademie Detmold, März 2021.

Zielgruppe: Vorstand, Schulleiter, Bereichsleiter, Kita-Leitungen.

Die Bedeutung gesunder Unternehmen

Die Prämisse dieses Buches ist:

Vitalität ist der größte Wettbewerbsvorteil für jedes Unternehmen. Der Weg dahin ist leicht, kostet nichts und steht allen offen, und trotzdem ignorieren ihn die meisten Führungskräfte.

Sie meiden den Weg zur organisatorischen Gesundheit, weil sich die Verantwortlichen für zu gut ausgebildet, zu beschäftigt oder zu analytisch halten. Zudem fehlte bisher ein einfaches und praxisrelevantes Konzept.

Im Kern hat Vitalität bzw. organisatorische Gesundheit mit Integrität zu tun, aber nicht im moralisch-ethischen Sinn. Eine Organisation ist gesund, also *integer*, wenn sie solide, konsistent und vollständig ist. Die meisten Unternehmen konzentrieren sich auf die smarten Disziplinen wie Strategie, Marketing, Finanzen und Technologie. Die vitale Seite eines Unternehmens – *kaum Machtkämpfe, klare Verhältnisse, gute Arbeitsmoral, hohe Produktivität, geringe Fluktuation* – werden verkannt. Aber auf lange Sicht ist Vitalität wichtiger als Intelligenz bzw. die Art der ‚smarten Unternehmensführung‘. Es gibt zwei Gründe für die Überlegenheit der Vitalität:

1) "Ein gesundes Unternehmen wird unvermeidlich im Lauf der Zeit klüger. Denn in einer vitalen Organisation lernen die Menschen voneinander...".

2) Die meisten Unternehmen nutzen nur einen Bruchteil der vorhandenen Intelligenz, Erfahrung und Wissensfülle. Die vitalsten Unternehmen schaffen es jedoch, die vorhandene Intelligenz besser einzubinden. Es kommt zu einem Multiplikatoreffekt.



Patrick M. Lencioni

Manager, Consultant, Autor

Oje, wie oft dachte ich, für einen nachhaltigen Erfolg ist der Ton hier viel zu giftig.

Warum hat sich die Bedeutung von Vitalität bisher nicht in Forschung und Medien durchgesetzt?

Man kann hier im Wesentlichen drei Gründe nennen: 1) Vitalität ist nicht sexy genug für eine Story. 2) Es ist schwierig, den Beitrag von Vitalität in Kennzahlen zu beziffern. Zudem lässt sich Vitalität nur an langen Zeiträumen beobachten. 3) Die relevanten Faktoren der Vitalität werden auch übersehen, weil sie keineswegs neu sind. Einzelne Komponenten des Führungsstils, Zusammenarbeit, Kultur usw. werden schon lange diskutiert – sie werden aber für sich isoliert betrachtet und nicht als Ganzes untersucht.

Die Zunahme an Vitalität lässt nicht nur das Unternehmen selbst gegenüber seinen Mitbewerbern besser dastehen, sondern verbessert auch das Leben der Beschäftigten dramatisch.

Und für die Verantwortlichen, die den Prozess in Gang setzen, wird es das sinnvollste und befriedigendste Unterfangen sein, das sie je in Angriff nehmen.

Die Entwicklung von Vitalität ist ein chaotischer Prozess – ähnlich wie das Zusammenwachsen eines Paares oder einer Familie. In diesem Prozess laufen mehrere Dinge gleichzeitig. Und dieser Prozess bleibt niemals abgeschlossen. Aber der Weg dorthin lässt sich in vier Etappen einteilen.

- I. Geschlossenes Führungsteam aufbauen
- II. Klarheit schaffen
- III. Klarheit überkommunizieren
- IV. Klarheit im Unternehmen verankern



Abb. 1: Etappen zur Vitalität

I. Geschlossenes Führungsteam aufbauen

Bei einem Unternehmen ist es so wie in einer Familie: "Haben die Eltern kein gutes Verhältnis zueinander, wirkt sich das auf die Kinder aus." Daher ist tragisch, dass kaum ein Unternehmen genug Zeit und Energie in das Team selbst investiert und dies nicht mit einer nötigen Konsequenz verfolgt.

Was verstehen wir unter einem Führungsteam?

Ein echtes Team agiert nicht wie ein Golfteam (Jeder Spieler spielt für sich und die Punkte werden zusammengerechnet), sondern entspricht eher einer Basketballmannschaft, "bei der alle zusammen in wechselnden Konstellationen auf dem Spielfeld agieren, sich die Bälle zuspielen und in der sich ein Spieler auf den anderen verlassen können muss".

Um ein echtes Team zu werden, ist eine bewusste Entscheidung von allen Mitgliedern des Teams erforderlich.

Ein Führungsteam ist eine kleine Gruppe von Menschen, die in ihrer Organisation kollektiv für die Erreichung gemeinschaftlicher Ziele verantwortlich sind.

Kleine Gruppe von Menschen

Viele Teams haben ein Problem der Größe. Ein Führungsteam sollte aus drei bis allerhöchstens zwölf Personen bestehen. Erfahrungsgemäß führt alles, was über 8-9 Personen hinausgeht, unweigerlich zu Schwierigkeiten. Das Problem der Größe ist mit der Kommunikation verbunden. Denn bei der Suche nach Entscheidungen kommt es auf zwei Elemente an: Plädoyers und Nachfragen.

In Plädoyers werden Vorschläge eingebracht, Meinungen vertreten und stützende Argumente genannt. Viel wichtiger ist jedoch das Nachfragen. Beim Nachfragen wird um Verständnis und Klarheit gerungen. "Wenn die Gruppe größer als acht, neun Personen ist, werden mehr Plädoyers gehalten als Klärungsfragen gestellt." Aufgrund der Größe des Teams und der Fülle der Plädoyers ist ein Team ständig einem Zeitmangel ausgesetzt, was auf Kosten der Nachfragen geht.

Warum neigen Teams dazu, sich aufzublähen? Dies hat mit Inklusion sowie Weitsicht und Mut des Verantwortlichen zu tun. Bei der Inklusion ist man bestrebt möglichst viele Gruppen einzubeziehen. Beim zweiten Aspekt ist die Aufnahme in das Team mit einer Auszeichnung verbunden.

Beruft ein CEO Menschen aus Gründen in sein Team, die nicht auf dessen Sinn und Zweck zurückgehen, mindert das die Existenzberechtigung des Teams. Personen dürfen einzig und allein deswegen in ein Team berufen werden, weil sie einen zentralen Unternehmensbereich repräsentieren, eine wichtige Fähigkeit mitbringen oder unverzichtbare Kenntnisse haben.

Kollektive Verantwortung

Einer der wichtigsten Unterschiede zwischen einer Arbeitsgruppe und einem echten Führungsteam ist die kollektive Verantwortung, die von allen Mitgliedern des Teams "vor allem Selbstlosigkeit und gemeinsame Opfer" abverlangt. Neben möglichen Opfern im Bereich Ressourcen (Budgethöhe, Beschäftigtenzahl, usw.) sind vor allem das Opfer an Zeit und die emotionale Belastung enorm. In solch einem Team wagt man es, unangenehme Fragen zu stellen und angespannte Diskussionen auszuhalten.

Gemeinschaftliche Ziele

Es ist wichtig zu betonen, dass die meisten Ziele des Führungsteams gemeinschaftlich und kollektiv sein sollten. Umsatzsteigerungen als Ziel werden z. B. nicht allem dem Vertriebsleiter zugeschoben, sondern werden von jedem Teammitglied gemeinschaftlich getragen.

Echte Zusammenarbeit in einem Team entsteht durch fünf Verhaltensweisen, die in einem Team etabliert werden.



Erste Verhaltensweise: Vertrauen aufbauen

Starke Teams sind Horte des Vertrauens. "Echte Teamarbeit ist nur möglich, wenn sich die Beteiligten rückhaltlos und ohne Vorbehalte vertrauen. Das heißt, sie müssen Schwächen und Fehler unumwunden zugeben können." Ein solches Vertrauen lebt von einem offenen und ehrlichen Miteinander. "Vorbehaltsloses Vertrauen verlangt den Beteiligten ab, ihren Stolz hinunterzuschlucken, Ängste zu überwinden und ihr Ego den gemeinsamen Interessen des Teams zu opfern." Dabei gehe es nicht um Gefühlsduselei, sondern

knallhart um die eigene Gruppenperformance. Sowohl neue als auch 'alte' Gremien können gegenseitiges Vertrauen entwickeln.

Persönliche Vergangenheit

Der erste Lernschritt kann mit einer kleinen Übung beginnen: Jeder erzählt etwas aus seinem Leben (z. B. über Herausforderungen, die die Beteiligten in ihrer Jugend meisterten). Eine solche Übung darf nicht länger als 15-20 Minuten dauern und ist immer produktiv. So eine Übung führt zu mehr Gleichwertigkeit unter den Teilnehmern.

Es ist etwas Entwaffnendes, wenn ein Vorstandsvorsitzender erzählt, dass er in der Schule gehänselt und ausgegrenzt wurde.

Profiling

Auch der nächste Schritt ist harmlos, geht es doch darum, die Persönlichkeitstypen einzelner Teammitglieder kennenzulernen. Beliebt ist z. B. der Myers-Briggs-Test. Ein solcher Austausch ist wichtig, denn jeder Mensch hat ein paar ungünstige Tendenzen und viele Eigenschaften, die im Team sinnvoll und hilfreich sind. Dabei sollte sich ein Gespräch nicht nur auf Stärken konzentrieren, denn durch einen Austausch über eigene Schwächen gibt man stillschweigend die Erlaubnis, einem in diesen Bereichen stärker auf die Finger zu schauen.

Fundamentaler Attributionsfehler

Der fundamentale Attributionsfehler ist ein menschliches Phänomen und hindert Menschen, die sich nicht so gut kennen, daran, Vertrauen zu fassen.

Menschen haben die Tendenz, die Ursache für negative oder störende Verhaltensweisen ihrer Mitmenschen in deren Absichten oder deren Persönlichkeit zu suchen, während sie ihre eigenen Ticks und Fehlverhalten Umwelteinflüssen zuschreiben.

Also, einen Vater, der sein fünfjähriges Töchterchen im Supermarkt anbrüllt, halte ich für einen Choleriker, der auf die Psycho-Couch gehört. Brülle ich selbst meine Tochter an, schreibe ich es deren ungehörigem Verhalten zu oder denke, dass ich einen verdammt schlechten Tag habe.

Eine solche regelmäßige Unterstellung gefährdet das Vertrauen im Team und kann nur durch möglichst viele Informationen über die Kollegen ausgehebelt werden.

Je besser wir sie kennen, desto eher vertauschen wir unsere Vorurteile gegen Empathie und Verständnis, und dann bekommen Vertrauen und tolerante Gutmütigkeit eine Chance.

Ein Gebet von Franz von Assisi heißt: "Nicht danach streben verstanden zu werden, sondern zu verstehen."

Zu viel Offenheit?

Kann es zu viel an Offenheit geben? Nein. Das bedeutet nicht, dass Teamsitzungen ein geeigneter Raum für persönliche Probleme sind. Aber den meisten Führungskräften ist bewusst, wo die Grenze zwischen

einem 'Seelenstriptease' und natürlicher Offenheit verläuft.

Die Person an der Spitze fängt an

Solange die Führungskraft an der jeweiligen Spitze nicht beginnt, passiert erfahrungsgemäß nichts.

Es gibt nur einen Weg zu echter, rückhaltloser Offenheit im Team: Der Teamleiter muss aufstehen und etwas tun, was sich zunächst ungemütlich und schrecklich anfühlt.

Zweite Verhaltensweise: Konflikte austragen

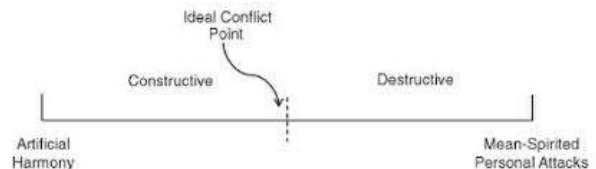
"Im Widerspruch zur landläufigen Meinung sind Konflikte für ein Team nicht schlecht." Denn: "In einem vertrauensvollen Umfeld sind Konflikte nichts anderes als die Suche nach der Wahrheit, der Versuch, die bestmögliche Antwort zu finden." Daher gehört es zu den wichtigsten Anforderungen an ein Führungsteam und an jede Führungskraft, die Neigung zu überwinden, Konflikten aus dem Weg zu gehen.

Konfliktvermeidung

"Wenn der Vorstand die Konflikte nicht untereinander austrägt, übertragen sie diese lediglich auf größere Personengruppen im Unternehmen - auf ihre Untergebenen - und vervielfachen sie damit." Konflikte sind zentral, werden aber in verschiedenen Kulturen anders ausgetragen. Das ist OK, entscheidend ist, dass Konflikte ausgetragen werden.

Konfliktkontinuum

Es gibt zwei Extreme –eine künstliche Harmonie auf der einen Seite und ein Hauen und Stechen auf der anderen Seite.



Im Gegensatz zum verbreiteten Bild der Medien - Vorstände seien wie Haudegen, die aufeinander losgehen, sind die meisten Organisationen ziemlich nah am Extrem der künstlichen Harmonie. Hier geht man den direkten und unangenehmen Meinungsverschiedenheiten aus dem Weg.

In jedem Team, in jeder Familie, in jeder Partnerschaft überschreitet mal der eine, mal der andere die Demarkationslinie und tut oder sagt etwas Destruktives. "Sie müssen bereit sein, sich nach einem aus dem Ruder gelaufenen Streit wieder zusammenzurufen und den Schutz wegzuräumen, und je öfter das gelingt, desto stärker wächst der Mut zu solchen Auseinandersetzungen."

"Nirgends wird die Tendenz zur künstlichen Harmonie deutlicher als in gemeinnützigen Organisationen mit moralischen Zielen, am allerdeutlichsten in Kirchen." "Wenn die Menschen an der Spitze einer Organisation ihre Meinungsdivergenzen zu einzelnen Problemen nicht ausdiskutieren, wächst nicht nur die Wahrscheinlichkeit, dass sie den Respekt voneinander verlieren und

destruktive Zusammenstöße zwischen ihren Untergebenen provozieren."

Konflikttools

Um den Widerwillen gegenüber Konflikten durchzubrechen, ist der Teamleiter gefordert. "Er sollte in jeder Besprechung nach unterschiedlichen Standpunkten Ausschau halten und sie behutsam freilegen." Nun wenn noch die kleinste Meinungsverschiedenheit auf den Tisch kommt, wird eine destruktive Auseinandersetzung zwischen Tür und Angel vermieden, zu dem es kommt, wenn Menschen sich dem direkten, produktiven Schlagabtausch verweigern. Es ist dabei eine enorme Hilfe, wenn jemand die Konfliktaustragenden am Anfang der Diskussion daran erinnert, dass sie mit ihrem Widerspruch dem Team helfen und es gerade nicht gefährden.

In einem Team, das sich mit Konflikten schwertut, stellte der Bereichsleiter zwei Regeln auf: 1) "Ich gehe davon aus, dass alle, die in einer Diskussion nichts sagen, anderer Meinung sind." 2) Der Leiter sprach nach jeder Diskussion jeden Anwesenden persönlich an und bat ihn offiziell um seine Zustimmung zur Entscheidung.

Wichtig ist aber anzumerken, dass zögerliche Beteiligung an Streitgesprächen auf einen Mangel an Vertrauen zurückzuführen ist und nicht ein Problem der Streitkultur ist. Deshalb muss die Basis für Vertrauen gelegt sein, bevor Meinungsverschiedenheiten ausgetragen werden.

Dritte Verhaltensweise: Verbindlichkeit schaffen
Konflikte sind die Voraussetzung für Verbindlichkeit. "Wer nicht mitreden darf, übernimmt keine Verantwortung für das, was beschlossen wurde."

Dabei sind Konsensentscheidungen beinahe eine Garantie für Mittelmäßigkeit und Enttäuschung. "Gute Teams meiden die Konsensfalle und folgen wie Intel dem Konzept 'disagree and commit' - widersprich und mach mit." Wenn alle ihre Meinung offen gesagt haben, kann der Teamleiter eine seiner wichtigsten Funktionen ausüben: Pattsituationen verhindern. Weil alle ihre Argumente eingebracht haben, kann der Teamleiter eine Entscheidung treffen und von allen erwarten, dass sie diese mittragen, auch wenn sie ursprünglich eine andere Ansicht vertreten haben.

Die meisten Führungskräfte sind wahre Meister im passiven Mitmachen: Zu einer Besprechung gehen, lächeln und Entscheidungen abnicken, mit denen sie nicht einverstanden sind.

Warum hapert es aber mit der Umsetzung in Teams, die Konflikte austragen und ehrlich diskutieren? "Der Grund: Sie versäumen es, die Diskussion mit spezifischen Vereinbarungen abzuschließen." Daher müssten echte Teams sich kurz vor Schluss einer Sitzung ein paar Minuten Zeit nehmen, um sicherzustellen, dass alle Anwesenden die Beschlüsse, für die sie schließlich vollen Einsatz zeigen wollen, einheitlich auslegen. Erst wenn sich die Mitglieder eines Gremiums zu 100 Prozent darauf verlassen können, dass alle dasselbe unter der beschlossenen Vereinbarung verstehen, haben sie den

Mut, den nächsten Schritt zu gehen: Rechenschaft fordern.

Vierte Verhaltensweise: Rechenschaft fordern

"Kollegiale Rechenschaftspflicht im Führungsteam ist der beste Hebel und die effektivste Quelle für eine gesunde Verantwortungskultur im Unternehmen." Dabei nehmen die meisten an, dies sei Aufgabe des Vorstandsvorsitzenden. Dies scheint jedoch nicht effizient noch praktisch sein. Besser ist es dagegen, wenn Teamkollegen sich untereinander auf Probleme ansprechen.

Wider die Tendenz, zu kneifen

"Ironischerweise liegt es an der Teamleitung, ob sich eine kollegiale Verantwortungskultur herausbildet: Sie muss willens sein, problematische Dinge anzusprechen und Teammitglieder zur Ordnung zu rufen. (...) Je leichter sich die Teamleitung mit dem Einfordern von Rechenschaft tut, desto stärker wird sie von anderen in dieser Hinsicht entlastet. Je häufiger sie kneift, desto eher werden sie ihre Untergebenen auffordern, Fehlverhalten oder Leistungsmängel ihrer Kollegen zu rügen, weil sie dann auch davor zurückscheuen." Im Kern bedeutet dies, den Mut zu haben, jemanden mit seinen Schwächen zu konfrontieren und seine Reaktion auszuhalten, und die kann unangenehm sein. Viele Führungskräfte scheuen es, die Mitarbeiter auf Mängel anzusprechen. "Meiner Meinung nach ist das eines der größten Hindernisse für die Herausbildung echter Teams, und es mindert die Erfolgchancen der betroffenen Unternehmen deutlich."

Dieser Widerwille der Führungskräfte zur Kritik ist dabei nicht Menschenfreundlichkeit. Denn eigentlich ist ein solcher Weg unangenehm, und damit letztlich egoistisch.

Verhalten versus Kennziffern

Manche Führungskräfte verkennen ihr Problem im Bereich Rechenschaft, weil sie sich auf Probleme im Bereich der Kennzahlen konzentrieren. Dies spielt zwar eine Rolle, aber wesentlich wichtiger ist die Korrektur von Verhaltensweisen. Denn falsches Verhalten führt fast immer zu schlechten Kennziffern.

"Man kann den Wettbewerbsvorteil einer Organisation mit gesunder Verantwortungskultur kaum überbetonen." Dabei sind Verantwortungskultur und Konfliktkultur nicht zu verwechseln, auch wenn beide mit unangenehmen Gefühlen einhergehen. "Der Unterschied ist gewaltig. Bei Konflikten geht es um Probleme und Ideen, bei der Rechenschaft um Verhalten und Leistungen." Weil beim Letzteren das persönliche Verhalten des Mitarbeiters zur Sprache kommt, werden solche Gespräche als noch schwieriger empfunden.

Übung zur Teameffizienz

Diese Übung ist am Ende eines zweitägigen Workshops durchzuführen, weil die Offenheit der Teammitglieder eine Grundvoraussetzung ist. Für die Übung sind 1-2 Stunden einzuplanen.

a) Die Teilnehmer notieren für jeden ihrer Kollegen eine Eigenschaft, wodurch das Team insgesamt besser

wird. Es geht also - außer einem selbst - um die größte Stärke, soweit sie in die Gruppe ausstrahlt. Dabei interessieren Verhaltensweisen, nicht die fachlichen Fähigkeiten.

b) Danach notiert jeder einen Aspekt, der sich auf das Team negativ auswirkt.

c) Anschließend lesen die Teilnehmer der Reihe nach die teamförderndste Eigenschaft des Teamleiters vor. Eine kurze Äußerung des Teamleiters kann erfolgen.

d) Danach werden die Punkte mit dem Verbesserungspotenzial vorgelesen und der Betroffene äußert sich kurz dazu.

Schließlich ist dieselbe Abfolge für die anderen Teammitglieder durchzuführen.

Der Nutzen dieser Übung geht weit über den Informationsaustausch hinaus. "Der eigentliche Lernstoff für die Teammitglieder ist die Erkenntnis, dass man Kritik überlebt und dass sie sehr produktiv sein kann."

Vor versammelter Mannschaft oder unter vier Augen?
Sollten Chefs ihre Mitarbeiter öffentlich oder unter vier Augen zur Rede stellen? "Jeder Fall liegt natürlich anders, aber im Allgemeinen würde ich sagen, dass solche Dinge bei echten Teams in Anwesenheit aller geklärt werden sollten." Denn zum einen hören dann alle dieselbe Botschaft gleichzeitig. Zweitens bekommen alle mit, dass der Leiter Verhaltensfehler anspricht. Und schließlich wird die Rechenschaftskultur gefördert.

Geht es jedoch um schwerwiegende Vergehen und die Frage eines möglichen Verlassens des Teams, scheint eine vertrauliche Aussprache angemessener zu sein.

Fünfte Verhaltensweise: Konzentration auf Erfolg
Nur das Team ist wirklich groß, das auch das erfüllt, wozu es angetreten ist. Manche Teamleiter halten ihre Teams auch unabhängig des Erfolgs für 'großartig'. Hier ist jedoch festzustellen: "Es ist ganz gleichgültig, wie sich ein Team selbst findet und wie edel seine Vorsätze sind, wenn die Organisation, die es führt, wiederholt ihre Ziele verfehlt, ist das Führungsteam *per definitionem* kein gutes Team."

Was jedoch als Ergebnis und Erfolg anzusehen ist, hängt davon ab, aus welchem Grund eine Organisation überhaupt existiert. In einer Kirche könnte es die Zahl der Gläubigen sein, die ihren Glauben vertiefen. In einer Schule könnten es die Zahl der erfolgreichen Schulabgänger sein.

Kollektive Ziele

Ein echtes Team unterscheidet sich von einer Arbeitsgruppe in einem Kriterium: In einem Team teilen alle Mitglieder dieselben Ziele.

In den meisten Organisationen werden Ergebnisse immer auf die einzelnen Abteilungen bezogen. Die jeweiligen Führungskräfte halten sich für ihren Bereich verantwortlich. Das ist aber das Gegenteil von Teamwork. "Gute Teams sorgen dafür, dass jeder im Team unabhängig von seinem persönlichen Voraussetzungs- und Fachbereich alles unternimmt, damit das Team insgesamt seine Ziele erreicht." Es gibt

hier nur einen Weg dahin: Alle Beteiligten müssen die Interessen des Führungsteams über die Interessen ihres Bereichs stellen. Das bringt auch die Frage auf, welcher Gruppe die jeweilige Führungskraft sich mehr verpflichtet fühlt - dem eigenen Bereich oder dem zentralen Führungsteam. Ist Ersteres der Fall, wird dieses Team dem Bundestag bzw. dem Plenum der Vereinten Nationen ähneln: "Ein Ort, an dem jeder als Lobbyist für seine Interessen auftritt."

Checkliste: Zusammenhalt im Führungsteam

- Das Führungsteam besteht aus 3-10 Mitgliedern, um effizient arbeiten zu können.
- Die Mitglieder vertrauen sich untereinander und sind offen zueinander.
- Die Mitglieder diskutieren wichtige Probleme freimütig, unbefangen und kontrovers.
- Das Team geht erst, wenn Entscheidungen glasklar unter Beteiligung aller spezifiziert worden sind.
- Die Mitglieder sprechen sich gegenseitig auf Versäumnisse und Fehlverhalten an.
- Die Mitglieder sind auf das Team Nummer Eins konzentriert und stellen die kollektiven Interessen und Bedürfnisse der Gesamtorganisation über die ihres eigenen Verantwortungsbereichs.

II. Klarheit schaffen

Alignement ist die Verpflichtung auf eine gemeinsame Linie. Im Zusammenhang mit der Vitalität einer Organisation bedeutet Alignement, den Raum für Unklarheit, Unordnung und interne Auseinandersetzungen so klein wie irgend möglich zu halten. Die meisten Führungskräfte unterstellen den Untergebenen Verhaltens- und Einstellungsprobleme, was ihrer Ansicht zum fehlenden Alignement führt. Entscheidend ist aber das Alignement auf der obersten Hierarchieebene. "Die Schäden, die selbst minimale Differenzen an der Spitze im übrigen Unternehmen anrichten, werden von den meisten Verantwortlichen völlig unterschätzt." Für Mitarbeiter ist nichts frustrierender, als das permanente Lavieren zwischen Vorgesetzten. "Wenn die Führungsspitze nicht geschlossen wie ein Mann dasteht, wenn nur ein bisschen Licht durch die Ritzen dringt, blendet der kleinste Sonnenstrahl die Menschen ein oder zwei Hierarchieebenen tiefer total."

Hanebüchen

Seit den 1980er Jahren ist das Tool eines Unternehmensleitbildes in Mode gekommen. Wie auch immer, Unternehmensleitbilder dürften höchst selten Menschen zu weltstürzenden Veränderungen inspiriert haben, und eine genaue Beschreibung, was das Unternehmen tut, um Geld zu verdienen, liefern sie auch nicht.

"Was ich sagen will: Alignement und Klarheit verlangen mehr als einen Schwall nichtssagender Schlagworte, die in ein paar gestelzte Phrasen gezwängt werden. (...) Klarheit verlangt einen weniger pompösen, aber sehr viel strengeren Ansatz."

Sechst entscheidende Fragen

Um Klarheit zu liefern, muss die Führungsspitze sechs einfache, aber entscheidende Fragen kollektiv beantworten und dabei sämtliche (interne) Differenzen ausräumen. "Keine dieser Fragen ist neu. Neu ist nur, dass keine dieser Fragen isoliert beantwortet werden kann, sondern nur als Fragenkomplex."

Die Fragen lauten: 1) Warum sind wir da? 2) Wie verhalten wir uns? 3) Was machen wir? 4) Wie haben wir Erfolg? 5) Was hat jetzt Vorrang? 6) Wer muss was tun?

Die Bearbeitung dieser Fragen verlangt Zusammenhalt an der Spitze, die Vermeidung von Marketingjargon und Slogans und Zeit für den Prozess. Wichtig ist auch, nicht auf die Perfektion in der Beantwortung der Fragen zu warten. General Patton soll mal gesagt haben: "ein gewaltsam heute ausgeführter Plan ist besser als der perfekte Plan in einer Woche."

Erste Frage: Warum sind wir da?

Hier geht es um den Existenzgrund des Unternehmens, was auch als Grundwert bekannt ist (geprägt von Jim Collins und Jerry Porras in dem Buch *Immer erfolgreich*). "Langfristig erfolgreiche Unternehmen, sagen sie, müssen wissen, warum sie gegründet wurden und wozu es sie gibt und diesem Grundwert die Treue halten."

"Der Grundwert eines Unternehmens muss vollkommen idealistisch sein. (...) Mitarbeiter aller Unternehmen und Hierarchieebene brauchen die Vorstellung, dass ihre Tätigkeit im Kern etwas Großartiges, Weitreichendes ist." Im Allgemeinen wird wohl jedes Unternehmen anstreben, das Leben der Menschen zu verbessern. Natürlich verändert nicht jedes Unternehmen es in fundamentaler Weise. Die meisten tun es in kleinen Schritten und unterschwellig.

Es ist zu beobachten, dass die meisten Unternehmen ihren Grundwert nicht identifiziert haben. Das führt dazu, dass zum einen die Führungsteams von ihren Mitgliedern kein echtes kollektives Engagement bekommen. Und zum anderen haben solche Führungskräfte das Gefühl, dass der Grundwert des Unternehmens keine praktischen Auswirkungen auf ihre Entscheidungsfindung und Führungstätigkeit hätte.

Wie man den Existenzgrund findet

Wichtig ist bei dem Prozess des Findens einige entscheidende Faktoren im Hinterkopf zu behalten. 1) Sei idealistisch bei der Klärung des Grundwerts. 2) Der Grundwert muss der Wahrheit entsprechen, d.h. auf der tatsächlichen Motivation der Leiter beruhen. 3) Die Suche nach dem Grundwert darf nicht dem Marketing dienen. Eine Veröffentlichung ist auch nicht zwingend: "Wenn er ausschließlich in den Herzen und Hirnen der Führungsmannschaft lebte, würde er seinen Zweck erfüllen, ihre Entscheidungen und Handlungen leiten und das Unternehmen erden."

Wie soll eine Organisation ihren Existenzgrund herausfinden?

Es beginnt mit der Frage: "Was tragen wir zu einer besseren Welt bei?" Als nächstes ist zu fragen: "Warum? Warum tun wir das? (...) Wenn das

Führungsteam immer wieder nach dem Warum fragt, kommt es irgendwann an den Punkt, an dem es den idealistischen Grund für seine Unternehmenstätigkeit gefunden hat.

Grundwertekategorien

Es gibt verschiedene Kategorien bzw. Arten an Grundwerten. Alle sind gleichermaßen gültig.

Kunden: "Dieser Zweck bezieht sich direkt auf die Befriedigung der Bedürfnisse der Kunden oder primären Nutznießer der Organisation."

Industrie: Dies betrifft die Verankerung in einer Branche. Viele kleine Firmen fallen in diese Kategorie: Sie wurden aus Liebe zur jeweiligen Branche gegründet, z. B. ein Pferdezentrum in Texas mit der Liebe zu Pferden.

Höhere Ziele: Hier geht es nicht um die eigentliche Unternehmenstätigkeit, sondern ein höheres Ziel, z. B. Southwest Airlines möchte das Fliegen der Allgemeinheit zugänglich machen.

Regionalität: Hier geht es um das Wohl einer geographischen Region, z. B. ein Fußballclub, der aus Liebe zu einem Ort besonders junge Talente aus der Region fördert.

Mitarbeiter: Ein Straßenbauunternehmen tat sich schwer mit der Findung des Grundwerts, bis der Gründer sagte: Der Impuls zur Gründung hatte zunächst nichts mit Straßenbau zu tun, sondern er wollte armen Einwandererkindern helfen, einen guten Job zu finden, sich selbst Häuser zu kaufen und die Kinder ins College schicken zu können.

Reichtum: In so einem Unternehmen geht es darum, möglichst viel Geld zu verdienen. Auch wenn diese Kategorie von Unternehmen selten vorkommt, eines ist wichtig: "Wenn das Streben nach Wohlstand tatsächlich der eigentliche Existenzgrund einer Firma ist, sollten die Führungskräfte das sich selbst und ihren Mitarbeitern gegenüber klarstellen."

Kein Unterscheidungsmerkmal

Es kommt nicht darauf an, einen möglichst originellen Grundwert zu finden, um sich von anderen zu unterscheiden. Der einzige Zweck ist, Klarheit zu gewinnen, um die Geschäfte entsprechend führen zu können. So ein Findungsprozess kann auch chaotisch laufen. Es ist eher Kunst als Wissenschaft, braucht also Zeit und eine reich dahinfließende, unstrukturierte Diskussion.

Zweite Frage: Wie verhalten wir uns?

Im Kontext organisatorischer Klarheit und Linientreue ist Intoleranz essenziell: "Denn eine Organisation, die alles toleriert, steht für nichts. Die Antwort auf die Frage: Wie verhalten wir uns? verkörpert sich im Grundwert einer Organisation, der den Anhaltspunkt für das Verhalten ihrer Mitarbeiter liefern soll." Collins und Porras konnten zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen sich strikt an eine Reihe von Grundsätzen hielten, die über Jahre Verhalten und Entscheidungen mitbestimmten und so den Wesenskern der Organisation schützen."

Die Wichtigkeit der Werte kann nicht überbetont werden.

"Werte sind wichtiger als alles andere, weil sie die Persönlichkeit des Unternehmens prägen. Sie geben den Beschäftigten die Sicherheit, wie sie sich zu verhalten haben, und das senkt das Bedürfnis nach ineffizientem und die Moral zerstörendem Mikromanagement."

Zudem, ein Unternehmen, das sich strikt an die eigenen Werte hält, zieht ganz natürlich die richtigen Mitarbeiter an und stößt die falschen ab. Und auch Kunden profitieren davon: Denn sie kaufen lieber bei Unternehmen, deren Werte sie teilen.

Werterausch

Durch Collins und Porras Veröffentlichung entstand ein Werterausch - langweilige Liste von austauschbaren Wörtern. "Der Fehler lag in dem Versuch, es allen recht zu machen, und deswegen fielen die Wertelisten so breit gefächert und umfassend wie möglich aus. Bei z. B. neun Werten ist es unmöglich, aufgrund der Werte Entscheidungen zu fällen.

Verschiedene Arten von Werten

Ein wichtiger Schlüssel für die Ermittlung des richtigen, nicht zu umfangreichen Sets von Verhaltensweisen ist die Kenntnis der verschiedenen Arten von Werten. [Grafik, S. 99]

Grundwerte

"Grundwerte sind zwei bis höchstens drei Verhaltensmerkmale, die einer Organisation eigen, unveränderlich und bereits vorhanden sind, also den Kern der Identität des Unternehmens bilden. Sie dürfen nicht künstlich sein. Eine Organisation weiß, dass es die richtigen Grundwerte ermittelt hat, wenn es Nachteile in Kauf nimmt, um diese Werte zu leben und wenn es zulässt, dass manche Mitarbeiter es mit diesen Werten übertreiben." Grundwerte sind wie das Gewissen eines Unternehmens - sie lassen sich nicht einfach rauben. Und sie bestimmen jeden Aspekt des Unternehmens.

Wunschwerte

"Damit sind Eigenschaften gemeint, die eine Organisation gerne hätte oder sich unbedingt aneignen will, um den Erfolg im aktuellen Marktgeschehen zu steigern." Diese Werte sind weder natürlich noch inhärent im Unternehmen. Sie sollten nicht mit Grundwerten verwechselt werden.

Mindestwerte

Dies sind Verhaltensstandards, ohne die eine Organisation nicht auskommt. Sie sind wohl sehr wichtig, genügen aber nicht, um das Unternehmen klar zu definieren oder von anderen Organisationen abzugrenzen. Es könnten Werte wie Ehrlichkeit, Respekt, Pünktlichkeit sein. "Um nicht bis zur Belanglosigkeit verwässert zu sein, müssen sich Mindestwerte von den Grundwerten eines Unternehmens herleiten."

Zufallswerte

"Das sind Werte, die sich im Unternehmen herausbilden, jedoch ungewollt und nicht unbedingt zum Wohl der Organisation." Z. B. fällt irgendwann auf,

dass alle Mitarbeiter aus einer bestimmten Schicht kommen. Ungewollt wurde der Wert der Uniformität geprägt.

Den Kern isolieren

Es ist wichtig die Werte voneinander zu unterscheiden. Zwischen Grund- und Wunschwerten ist zu fragen: "Gehört dieser Zug zu unserem Wesen, erscheint er uns natürlich, zeigt er sich seit langem in der Organisation?" Es kommt gerade darauf an, sich über die Grundwerte klar zu werden.

Namenswahl

Es ist zu empfehlen, das Gemeinte bei den Grundwerten in einem treffenden, wirkungsvollen Satz zusammenzufassen. "Sobald die Entscheidung für einen Ausdruck gefallen ist, muss die Führungsspitze ihn definieren und die lebendigste Verhaltensbeschreibung dazu liefern, die sie finden kann. Das beste Mittel ist, zu beschreiben, wie der Wert sich im Handeln ausdrückt." Ein Start-up-Unternehmen umschrieb den Grundwert: "Wir wischen notfalls den Fußboden" - das bedeutete: Jeder mache alles; wenn nötig, musste selbst der hochrangigste Mann die niedrigsten Arbeiten verrichten.

Sind die Grundwerte definiert, ist jeder Verstoß gegen diese Werte zu ahnden. Da Grundwerte das Fundament für die Unternehmenskultur sind, darf es hier keine Nachlässigkeit geben.

Grundwerte identifizieren

3-Schritt-Verfahren: 1) Es werden Mitarbeiter in der Organisation ausgemacht, die bereits verkörpern, was das Beste an der Organisation ist. Diese Mitarbeiter werden analysiert, um festzustellen, was an diesen Menschen wahrhaftig ist und was ihnen die Bewunderung des Führungsteams einbringt.

2) Dann identifizieren die Verantwortlichen Mitarbeiter, die begabt sind, aber nicht mehr zur Organisation passen. Auch diese sind zu analysieren: Was genau ist dafür verantwortlich, dass sie stören? Dies sind Kandidaten, die nach dem Gegenteil der gesuchten Grundwerte handeln.

3) Die Verantwortlichen analysieren sich selbst und überlegen, ob sie die Werte dieses Pools verkörpern oder nicht.

Dritte Frage: Was machen wir?

Hier geht es um die Beschreibung der Geschäftstätigkeit der Organisation. "Ohne blumige Adjektive oder Adverbien. (...) Ein Satz genügt als Definition." Es ist die Aufgabe der Organisation und die Frage soll sicherstellen, dass die Führungsmannschaft die Geschäftstätigkeit genau kennt und genau beschreiben kann, damit sie weder im Gesamtunternehmen noch im Markt Verwirrung stiftet. Eine katholische Gemeinde könnte also schreiben: "Wir spenden Sakramente, veranstalten Gottesdienste, bieten Beratungen und Religionsunterricht an für die Menschen unserer Kirchengemeinde."

Diese Geschäftstätigkeit kann sich mit der Zeit ändern, aber nur wenn sich der Kontext oder der Markt ändert.

"Im Laufe der 15 Jahre, die meine Consultingfirma existiert, haben wir unsere Unternehmensdefinition drei Mal geändert, unsere Kernwerte und unser Existenzgrund blieben dagegen stets dieselben."

Vierte Frage: Wie haben wir Erfolg?

Die Beantwortung dieser Frage klärt die Strategie, ein Begriff, der vielfach missverständlich verwendet wird.

Strategische Eckpfeiler

"Im Wesentlichen beschreibt die Strategie für uns den Erfolgsplan eines Unternehmens. Sie ist die Gesamtheit intentionaler Entscheidungen, mit denen sich ein Unternehmen die größten Wachstumschancen verschaffen und von Wettbewerbern abheben will." Wenn einzelne Entscheidungen bewusst und konsistent getroffen werden, sind sie Teil der Gesamtstrategie. Aber noch praktischer und handlicher sind die strategischen Eckpfeiler, die es herauszufinden gilt.

Daher ist hier zu fragen: "Wie treffen wir zielgerichtete, bewusste, einmalige Entscheidungen, durch die wir mehr Erfolg haben und uns von den Wettbewerbern abheben?" Dabei werden alle Bereiche berücksichtigt und eine Liste mit Tätigkeiten bzw. Handlungen erstellt, z. B. für eine Outdoor-Kette: Breite Produktpalette, Kampfpreise, ausgefallene Sportarten usw. Dabei wird eine lange Liste generiert. Anschließend suchen die Führungskräfte nach Mustern, die etwas über die strategische Ausrichtung des Unternehmens aussagen. Sie fragen: "Welche Punkte sind so grundlegend, dass sie als Grundsatz für jede Entscheidung dienen sollten?" Wichtig ist sich zu einigen, dass es wirklich grundlegende Punkte sind. Und es sollten drei Eckpfeiler sein.

Die Änderung der strategischen Eckpfeiler ist immer dann nötig, wenn der Markt und das Umfeld sich ändern. Dies ist im Einzelfall verschieden. Die Folge der Klärung dieser Frage ist, dass klar wird, was das Unternehmen nicht tun sollte. Solche 'Ablenkungen' können vermieden werden.

Warum drei und nicht vier oder 15 Eckpfeiler? Es hat mit der Gedächtniskapazität und pragmatischen Vorgehen zu tun. In der Praxis haben sich drei Eckpfeiler durchgesetzt.

Fünfte Frage: Was hat jetzt Vorrang?

Die meisten Organisationen kranken hier daran, dass sie es mit zu vielen Prioritäten zu tun haben. Bei fünf oder sieben Top-Prioritäten werden die Mitarbeiter unweigerlich dahin geführt, sich zwischen verschiedenen, manchmal widersprüchlichen Anforderungen entscheiden zu müssen.

Daher ist die Fokussierung auf eine Sache Pflicht: Jede Organisation, die zielgerichtet vorankommen möchte, darf innerhalb eines Zeitraums nur eine Priorität haben. Hier können Katastrophendienste als Vorbild dienen. Sie sind durch die Katastrophe selbst herausgefordert, ein ganz bestimmtes Problem konzentriert und gemeinsam anzugehen. Jegliches Silo-Denken ist hier nicht möglich.

Thematisches Ziel

Das thematische Ziel ist die Antwort auf die Frage: „Was ist derzeit am wichtigsten?“ So ein Ziel ist die derzeit wichtigste Sache und bezieht sich im Allgemeinen auf einen Zeitraum von 3-12 Monaten. Um ein solches Ziel im Team zu erarbeiten, ist zu fragen: Wenn wir nur eine Sache in den nächsten x Monaten erreichen könnten, welche müsste es sein, damit wir im Rückblick glaubhaft sagen können, das war eine gute Zeit?

Detailziele

Aber das thematische Ziel reicht für sich noch nicht und dient zur Fokussierung des Führungsteams, nicht zur Aktivierung der ‚Truppen‘. Deshalb werden im zweiten Schritt Unterziele (Detailziele) gesammelt. In der Regel reichen 4-6 Detailziele aus.

Operative Ziele

Nun werden operative Standardziele, also fortlaufende, unkomplizierte Kennziffern, die den Umsetzungsprozess steuern und messbar machen.

Es sollte möglich sein, dass diese fünfte Frage auf einer Seite Platz findet. Das wird den Fokus und Umsetzbarkeit durch die Führungskräfte begünstigen.

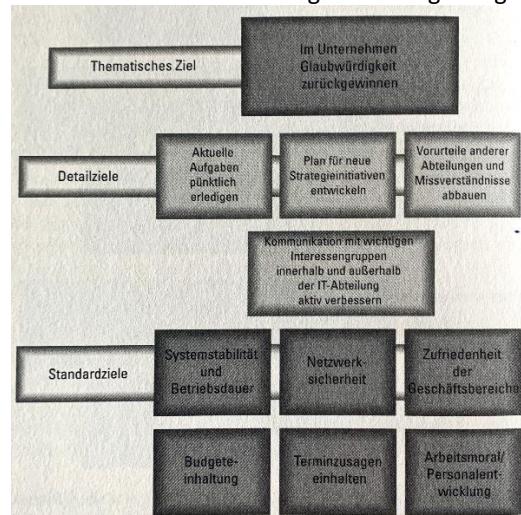


Abbildung 2: Beispiel einer IT-Abteilung

Sechste Frage: Wer muss was tun?

Man sollte – gerade in größeren Organisationen – nicht selbstverständlich davon ausgehen, dass diese Frage ohne Absprache geklärt ist. Auch wenn gewisse Zuständigkeiten klar sind, sollte unbedingt eine Klärung erfolgen, wer was zu tun hat.

Textbuch

Die Wirkung von Strategiesitzungen verpufft häufig, weil ein effizientes Tool der Dokumentation- und Handlungsumsetzung fehlt. Hierzu ist das Textbuch da. Dieses Textbuch sollte kurz sein und alle Teammitglieder sollten es stets dabei haben.

Checkliste: Klarheit schaffen

- Die Mitglieder des Führungsteams wissen, warum die Organisation existiert, sind sich über diesen Grund einig und setzen sich leidenschaftlich dafür ein.
- Das Führungsteam hat ein konkretes Set an Grundwerten, an denen sich das Verhalten orientieren muss.
- Die Führungskräfte haben die Strategie geklärt und setzen sich mit vereinten Kräften dafür ein. Daran messen sie ihren Erfolg.
- Das Führungsteam hat ein klares aktuelles Ziel, auf das alle eingeschworen sind. Die Mitglieder fühlen sich kollektiv für dieses Ziel verantwortlich.
- Die Mitglieder des Führungsteams kennen untereinander ihre Rollen und Zuständigkeiten. Sie haben kein Problem, ihren Kollegen Fragen zu deren Arbeit zu stellen.
- Die einzelnen Punkte der organisatorischen Klärung wurden präzise zusammengefasst und werden regelmäßig vom Führungsteam angewendet und überprüft.

III. Klarheit überkommunizieren

Wenn das Führungsteam Klarheit über die sechs entscheidenden Fragen gewonnen hat, beginnt die Kommunikation. Wie oft? Sieben Mal. Es heißt, Mitarbeiter würden der Unternehmensführung nicht glauben, bevor sie es nicht sieben Mal gesagt hat.

Leider zögen die meisten Führungskräfte meiner Erfahrung nach, sich zu wiederholen.

Führungskräfte verwechseln dabei den bloßen Informationstransfer an ein Publikum mit der Fähigkeit des Publikums, eine Botschaft zu verstehen und zu verinnerlichen. Für sich übernehmen Mitarbeiter eine Botschaft nur, wenn sie es über längeren Zeitraum und in verschiedenen Gelegenheiten hören.

Führungskräfte haben nur zwei Aufgaben: Ziele der Ausrichtung festlegen und dann sicherstellen, dass Mitarbeiter regelmäßig daran erinnert werden. Warum versagen so viele hier? Sie empfinden es Zeitverschwendung, möchten Redundanzen vermeiden und rechnen damit, dass Führungskräfte beim ersten Mal bereits alles verstanden haben. Zudem spüren sie die Langeweile, wenn sie dieselben Dinge immer wieder sagen. Aber all das darf sie nicht davor hindern, immer wieder die Ausrichtung zu kommunizieren. Und dabei erfordert die Wiederholung, dass die Inhalte auf verschiedenen Kanälen vermittelt werden. Und in großen Konzernen wie in kleinen Betrieben ist die effektivste Kommunikation so alt wie die Menschheit: Es ist die Mund-zu-Mund-Propaganda.

Kommunikationskaskaden

Klare Botschaften und Beschlüsse aus Sitzungen werden unverzüglich und direkt an die nächste Ebene weiter kommuniziert, die wiederum weiter an andere Ebenen die Inhalte vermitteln. Das sind Kommunikationskaskaden. Sie haben drei Elemente: konsistente (stimmige und stabile) Inhalte, zeitnahe Wiedergabe und echte, direkte Kommunikation.

Wenn Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen einer Organisation von ihren Vorgesetzten übereinstimmende Botschaften erreichen, glauben sie langsam, dass Einheitlichkeit und Klarheit möglich sein können.

Daher ist am Ende der Sitzungen der Führungsspitze zu fragen: „He, und was sagen wir unseren Leuten?“ In den nächsten Minuten werden die konkreten Inhalte gesichtet und konsistente Inhalte abgestimmt. Dabei geht es nicht um einen genauen Wortlaut, sondern um Klarheit der Botschaften.

Kaskadenkommunikation funktioniert am besten im direkten Gespräch. Aber es macht auch Sinn, die Mitarbeiter zusammen zu rufen. Denn als Gruppe erleben sie es gemeinsam, stellen Rückfragen und bauen Missverständnisse ab.

Entscheidend ist die Disziplinierung der Kommunikation. Um ein Verfälschen der Kommunikation zu verhindern, wäre die wichtigste Absicherung, die Antworten auf die sechs Fragen in jedem Gespräch einzubinden. Wirklich in jedem!

Top-Down

Der häufig empfundene Kommunikationsmangel liegt daran, dass die zentralen Botschaften nicht mit der nötigen Klarheit herausgearbeitet wurden und man nicht daran festhält. Es wird im Allgemeinen die authentische, konsistente und relevante Kommunikation vermisst.

Als positives Beispiel wäre hier der CEO einer großen Krankenkasse zu nennen, der jeden Freitag eine Mail an die Mitarbeiter im Umfang von eine-drei Seiten verschickte. Der Stil war authentisch, unverblümt und inhaltlich relevant. Das Unternehmen ging durch eine schwere Zeit und der CEO nutzte die Freitagsmails, um die Mitarbeiter zu motivieren. Jeder Mitarbeiter bekam die nichts beschönigten Meinungen des Chefs zu lesen. Die Krise wurde auch wegen der intensiven Kommunikation der Führungskraft überstanden.

Von unten nach oben und seitwärts

Die Kommunikation von unten ist nicht das Allheilmittel, wie es oft dargestellt wird. Auch wenn solche Kanäle der Kommunikation wichtig sind, wird die Reaktion auf die Anliegen der Mitarbeiter scheitern, wenn es dem Unternehmen insgesamt an nötiger Klarheit fehlt. Und hier darf die Führungsspitze nicht den Fehler begehen und die Belegschaft über den Kurs abstimmen zu lassen. Große Organisationen sind anders als Staaten keine Demokratien.

Vorgesetzte müssen wissen, dass kein Kommunikationskanal effektiver ist als ein Manager, der seine Mitarbeiter versteht und die Sache nach oben vertritt.

Die häufigsten Beschwerden mangelnder Kommunikation treten auf, wenn ein Zusammenbruch der Kommunikation zwischen Abteilungen und Geschäftsbereichen vorliegt. Und die gesündesten Unternehmen, die ich angetroffen habe, haben ihre Kommunikation von unten nach oben nicht

institutionalisiert, während solche mit ungesunder Kommunikation auf Mitarbeiterbefragungen usw. setzten. Entscheidend ist der Zusammenhalt an der Spitze, die sich dann in einer klaren und eher formalisierten Kommunikation zeigt.

Checkliste: Klarheit überkommunizieren

- Das Führungsteam hat alle sechs Aspekte an die Mitarbeiter kommuniziert.
- Die Mitglieder des Teams erinnern ihre Mitarbeiter regelmäßig an diese Aspekte der Klarheit.
- Das Team geht mit eindeutigen Vereinbarungen aus den Sitzungen, die sie rasch an ihre Mitarbeiter weitergeben.
- Die Mitarbeiter können den Existenzgrund des Unternehmens, seine Grundwerte, die strategischen Eckpfeiler und Ziele exakt wiedergeben.

IV. Klarheit

Da die Führungsspitze nicht überall zur gleichen Zeit da sein kann, muss sie dafür sorgen, dass auch strukturell die sechs entscheidenden Fragen in der Organisation verankert werden. Hier müssten die Personalprozesse daran ausgerichtet werden. Es gilt aber auch, eine Balance zwischen zu viel und zu wenig Struktur zu halten. Was bedeutet dies für die jeweiligen Personalprozesse im Einzelnen?

Stellenanzeige und Einstellung

Die richtigen Leute einstellen und die falschen abschrecken, ist eine der wichtigsten Aufgaben, die das Führungsteam im Blick behalten muss. Daher ist hier der erste Schritt zu definieren, welche Verhaltensweisen neue Mitarbeiter mitbringen müssten. Sie müssten zur Kultur des Unternehmens passen. Leider wird vielerorts dem Fachwissen mehr Gewicht als den Werten des Mitarbeiters Gewicht beigemessen.

Zwischen den Extremen – Einstellung nach Bauchgefühl oder Überbürokratisierung – ist ein Einstellungsverfahren zu bevorzugen, in dem die Übereinstimmung mit den Grundwerten sichergestellt wird. Wie sieht ein ausgewogenes Vorgehen aus? (a) Auf einem Blatt Papier ist der Prozess inklusive Grundwerte und zugehöriger Verhaltensweisen, die jeder in Frage kommende Kandidat mitbringen muss, beschrieben. (b) Das Einstellungsverfahren läuft in allen Abteilungen gleich.

In Vorstellungsgesprächen ist das Verhalten eines Bewerbers möglichst realistisch einzuschätzen. Es wäre etwas Besonderes, die Kandidaten außerhalb des Büros zu treffen (z. B. zu einem Spaziergang). Dadurch erhalten sie ein besseres Gespür für die Persönlichkeit.

Einem Großunternehmen, dem eine gesunde Selbsterabsetzung und Bescheidenheit wichtig war, forderte die Teilnehmer des Assessment Centers auf, ihre Anzughose gegen Shorts einzutauschen. Manche Bewerber fanden es beleidigend oder unter ihrer Würde und zogen ihre Bewerbung zurück. Für das Unternehmen war dies ein Erfolg. Denn es blieben nur Bewerber über, die von ihren Grundwerten zum Unternehmen passten.

Einarbeitung

Die ersten Tage und Wochen nach Antritt einer neuen Stelle sind eine denkwürdige, prägende Zeit. Der erste Eindruck hat eine große Wirkung.

Wenn Beschäftigte die Chance haben, von ihren Vorgesetzten zu hören, warum das Unternehmen, in dem sie gerade angefangen haben, existiert, nach welchen Verfahrensweisen sie ausgewählt wurden, wodurch es Erfolg hat, welche Prioritäten es gerade hat und wer wofür auf der höchsten Führungsebene verantwortlich ist, sehen sie sofort, wie sie zu dem Wohl des Ganzen beitragen können.

Daher ist es wichtig, dass Leiter erkennen, dass es sinnvoll ist, neue Mitarbeiter mit Klarheit, Begeisterung und einem Gefühl für deren Bedeutung zu empfangen.

Performance Management

Performance Management (PM) bezeichnet eine Reihe von Tätigkeiten, mit den Vorgesetzte ihre Mitarbeiter in Kenntnis setzen, was von ihnen erwartet wird sowie regelmäßige Rückmeldungen, ob sie diese Erwartungen erfüllen oder nicht. In vielen Unternehmen leidet dieser Bereich an Verbürokratisierung. Gesunde Organisationen nutzen PM ausschließlich, um Unklarheiten abzubauen. Denn die meisten Mitarbeiter sind erfolgsorientiert, und um ihre Leistungsbereitschaft zu unterstützen, brauchen sie klare Anweisungen, regelmäßiges Feedback über ihren Leistungsstand und im Bedarfsfall Coaching. Auch hier gilt: Je einfacher, desto besser.

Die regelmäßigen Themen im PM sind Ziele, Werte, Aufgaben und Zuständigkeiten. Regelmäßigkeit fördert Klarheit und vereinfacht die Umsetzung.

Vergütung und Nebenleistungen

Im Allgemeinen gilt hier: Die Vergütung und die Anreize müssen sich unbedingt auf die Antworten zu den sechs entscheidenden Fragen beziehen. Erhält ein Mitarbeiter eine Gehaltserhöhung, muss klar sein, dass seine Leistungen im Einklang mit dem Existenzgrund der Organisation stehen.

Anerkennung

Menschen wollen Anerkennung, und wer die Chance nicht nutzt, Menschen seine Anerkennung auszusprechen, verpasst die beste Gelegenheit, sie zu motivieren. Eine direkte, persönliche Rückmeldung ist dafür das einfachste und wirksamste Mittel.

Warum wird es dann so selten gemacht? Manche Führungskräfte meinen, dass Mitarbeiter sich in erster Linie finanziell motivieren lassen. Fest steht: Die vitalsten Unternehmen der Welt sind nicht unbedingt die, die die besten Gehälter zahlen. Echte Triebkräfte sind Dankbarkeit, Lob, mehr Verantwortung und ähnliche Formen der Anerkennung. Davon können Mitarbeiter gar nicht genug bekommen.

Entlassungen

Vitale Organisationen sprechen dann Mitarbeitern Kündigungen aus, wenn sie die Grund- und Mindestwerte nicht erfüllen. Dabei wird eine

Übereinstimmung in den Werten höher gewertet als das Erfüllen entsprechender Leistungsanforderungen. Werden Mitarbeiter entlassen, die den Grundwerten nicht entsprechen, hat das eine starke Wirkung für die verbleibenden Mitarbeiter: „Wir stehen zu unseren Werten!“

Checkliste: Klarheit in der Organisation verankern

- Die Organisation stellt über eine einfache Methode sicher, dass Neueinstellungen sorgfältig anhand der Grundwerte ausgesucht werden.
- In der Einarbeitungsphase werden neue Mitarbeiter gründlich mit den sechs Elementen der Klarheit vertraut gemacht.
- Führungskräfte aller Bereiche haben dasselbe einfache, unbürokratische System, um ihren Mitarbeitern Ziele zu setzen und mit ihnen deren Fortschritte zu besprechen. Das System orientiert sich an den sechs entscheidenden Fragen.
- Mitarbeiter, die nicht in die Organisationskultur passen, werden entlassen. Wer zwar zur Kultur passt, aber zu schlechte Leistungen erbringt, erhält besondere Unterstützung.
- Vergütung und Anreize beruhen auf den Werten und Zielen der Organisation.

Die zentrale Bedeutung guter Meetings

Eine Organisation, die die vier Disziplinen befolgt, wird ein vitales und robustes Unternehmen. Doch eine Aktivität entscheidet mehr als jede andere darüber, ob diese Disziplinen beibehalten werden können. Es ist das Meeting. Es gibt keinen besseren Ansatzpunkt mit größeren Auswirkungen auf die ganze Organisation als die Meetingkultur.

Wollte man von außen den Gesundheitsstatus eines Unternehmens einschätzen, würde ich nicht um Geschäftsberichte noch ihre Produktpalette bitten. Ich würde nur darum bitten, den Vorstand bei einer seiner Sitzungen beobachten zu können.

Schlechte Meetings sind eine Brutstätte ungesunder Organisationen, gute Meetings sind eine der Ursprung von Klarheit, Zusammenhalt und Kommunikation.

Die meisten Meetings kranken an einer mangelnden Strukturierung. Es liegt an einem Durcheinander verschiedener Arten von Meetings. Das menschliche Gehirn ist nicht darauf angelegt, viele verschiedene Dinge nacheinander zu besprechen. Daher ist es ratsam, zwischen verschiedenen Meeting-Typen zu unterscheiden.

Vier Arten von Meetings

1. Täglicher Check-In

Das erste Art ist die unwichtigste, sollte aber unbedingt stattfinden. Das Team kommt einmal pro Tag für höchsten 10 Minuten zusammen und bereinigt alles, was an administrativen Geschichten vorgefallen ist und jeder wissen sollte. Es gibt keine Tagesordnung, es wird nicht nach Lösungen für Probleme gesucht. Man tauscht nur Informationen aus.

Räumliche Trennungen lassen sich durch digitale Tools (Telefonkonferenz, Video-Call usw.) überbrücken. Wenn sich Teams erst einmal daran gewöhnt haben, möchten sie diese Check-Ins nicht mehr missen. Sie entlasten das Team von sonstigem Kleinkram. Allerdings braucht es ein paar Wochen oder Monate, bis sie Routine geworden sind.

2. Wöchentliche Lagebesprechung

Es gibt keine Aktivität, die wichtiger ist als die regelmäßige Sitzung der Unternehmensleitung. Wenn das Führungsteam an einem Strang zieht und einige praktische Dinge beachtet werden, werden solche Meetings spannend und ergiebig.

Tagesordnung wird gemeinsam besprochen

Ein solches Meeting sollte keine vorher festgelegte Tagesordnung haben. Denn das wäre, als wenn eine Hochzeitsplanerin das Fest plant, noch bevor sie das Paar kennen gelernt hat.

Statt einer vorher festgelegten Tagesordnung sollten die Teammitglieder diese in den ersten 10 Minuten besprechen. Das setzt voraus, dass jeder in einer halben Minute 2-3 Dinge, die aus seiner Sicht zu besprechen sind, nennen kann. Hat jeder seine Tops genannt – nicht ausgeführt! – geht der Teamleiter im zweiten Schritt dazu über, die Tagesordnung festzulegen. Hierbei wird die Grafik „thematisches Ziel“ (Kapitel zwei) gemeinsam betrachtet und die jeweiligen Standard- und Detailziele mit Farben bewertet (grün = läuft gut; gelb = okay, wir sind noch nicht so weit wie gewünscht; rot = wir hinken dem Zeitplan hinterher; hellgrün und orange für differenzierte Beurteilungen). Sind die Farben verteilt, kann erst dann die Tagesordnung festgelegt werden. In der Regel werden die roten und orangefarbenen Bereiche im Vordergrund stehen.

Die Vorteile einer in der Sitzung festgelegten Tagesordnung sind: Die Teilnehmer handeln die Punkte gemeinsam aus. Sie bleiben fokussiert, weil sie ihre Punkte am Ziel ausrichten.

Wird in einer solchen Sitzung ein spannendes, wichtiges Thema angeschnitten, das nicht in eine Lagebesprechung gehört, ist es in den dritten Meeting-Typ zu verorten.

3. Monatliche Strategiekonferenzen

Zweck dieser Meetings ist die Vertiefung wichtiger Themen, die langfristige Auswirkungen haben können oder relativ viel Zeit und Energie verlangen, um Lösungen auszuarbeiten (z. B. Umbrüche in der Branche, Umsatzeinbruch, signifikante Verschlechterung der Arbeitsmoral usw.).

Solche Themen brauchen Zeit und mehrere Stunden Sitzungszeit. Folgendermaßen können diese Themen bearbeitet werden: Beschreibung des Problems, kursorischer Überblick über Hintergründe, Überlegungen über verschiedene Lösungsansätze, Diskussion über Pro und Contra, Treffen einer Entscheidung.

Solche Art von Sitzungen sind wichtig, weil in der realen Welt die Führungskräfte meist von Emails, Anrufen und administrativen Aufgaben überschwemmt

werden, dass sie sich nur selten Zeit für gründliche, schwierige, angespannte, heftige und interessante Gespräche nehmen.

Führungsteams müssen – das ist der wichtigste Rat überhaupt, was die Sitzungen betrifft – taktische und strategische Unterredungen trennen. Es funktioniert einfach nicht, beides in ein Meeting zu packen.

4. Vierteljährliche Manöverkritik

Dieser Meeting-Typ sollte außer Haus (nicht in der gewohnten Umgebung) stattfinden. Im Prinzip ist dieser Meeting-Typ dafür da, die vier in diesem Buch vorgestellten Disziplinen aufzugreifen: Team, Klarheit, Kommunikation, Personalsysteme.

Meetings als Zeitverschwendung

Häufig hört man, dass Meetings zu viel Zeit kosten. Summiert man die hier vorgeschlagenen Meeting-Typen (10 Minuten täglich; zwei Stunden wöchentlich; sechs Stunden pro Monat für Strategieprobleme und zwei Tage pro Quartal für die Manöverkritik), ergibt sich eine Arbeitszeit von 12 Stunden pro Monat. Auch wenn man Mitglieder in zwei weiteren Teams mit einer ähnlichen Gemengelage wäre, würde es trotzdem nicht einmal die Hälfte der Arbeitszeit beanspruchen.

Führungskräfte sollten verstehen, dass ein geraumer Teil der Führung in und durch Sitzungen erfolgt. Entscheidend ist, dass die Meetings nach ihren Typen unterschieden und effektiv gestaltet werden.

Checkliste für Meetings

- Taktische und strategische Fragen werden in getrennten Sitzungen besprochen.
- In taktischen Sitzungen wird die Tagesordnung erst festgelegt, wenn das Team seine Fortschritte mit den Zielen abgeglichen hat.
- Für Strategiesitzungen wird genug Zeit angesetzt, um größere Probleme klären, diskutieren und lösen zu können.
- Das Team trifft sich quartalsweise außerhalb des Büros, um Entwicklungen der Branche, der Organisation und im Team zu besprechen.

Den Vorteil beim Schopf packen

Wer sich frühzeitig aufmacht, den Vorteil organisatorischer Gesundheit zu ergreifen, wird größere Früchte ernten als Wettbewerber, die erst spät auf den Zug aufspringen, und sich stark von ihnen abheben können.

Die Prinzipien der Vitalität sind einfach. Und selbstverständlich ist: Der, der das Team an der Unternehmensspitze leitet, ist für den Prozess insgesamt verantwortlich. Die Gesundung einer Organisation kann nicht delegiert werden. Bei jedem Einzelschritt muss der Chef vorgehen, nicht als Chefleader oder Gallionsfigur, sondern als aktiver, achtsamer Fahrer.

Ein gesundes Unternehmen zu leiten, ist ein knochenharter Job. Aber die Mühsal lohnt sich.

Erste kritische Schritte

(1) Der erste Schritt ist, Zeit für den Einstieg in den Prozess einzuplanen. Damit ist ein mehrtägiges Treffen außerhalb des Büroalltags gemeint, in dem die ersten beiden Disziplinen (Teamzusammenhalt und Klarheit schaffen) durchgearbeitet werden.

(2) Nach dieser Tagung muss das Team sein Textbuch schreiben.

(3) Ist das Textbuch mit seinen Resultaten fertig geschrieben und im Führungsteam angenommen, muss es im Rest der Organisation kommuniziert werden. Die Führungskräfte setzen hier auf die Kraft der Wiederholung und nutzen alle zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel.

(4) Zuletzt muss sich das Team Zeit nehmen, die Systeme zu planen, um die Informationen aus dem Textbuch in allen Personalprozessen zu verankern.

Die Vorteile einer vitalen und robusten Organisation erstrecken sich weit über die Unternehmensmauern hinaus. So werden Kunden und Lieferanten, Ehegatten und Kinder zu Hause von ihnen profitieren.

Menschen kommen morgens mit Klarheit, Hoffnung und Vorfreude zur Arbeit und gehen abends mit dem Gefühl nach Hause, etwas geschafft zu haben, etwas zur Gesellschaft beitragen zu haben, sie entwickeln Selbstachtung.