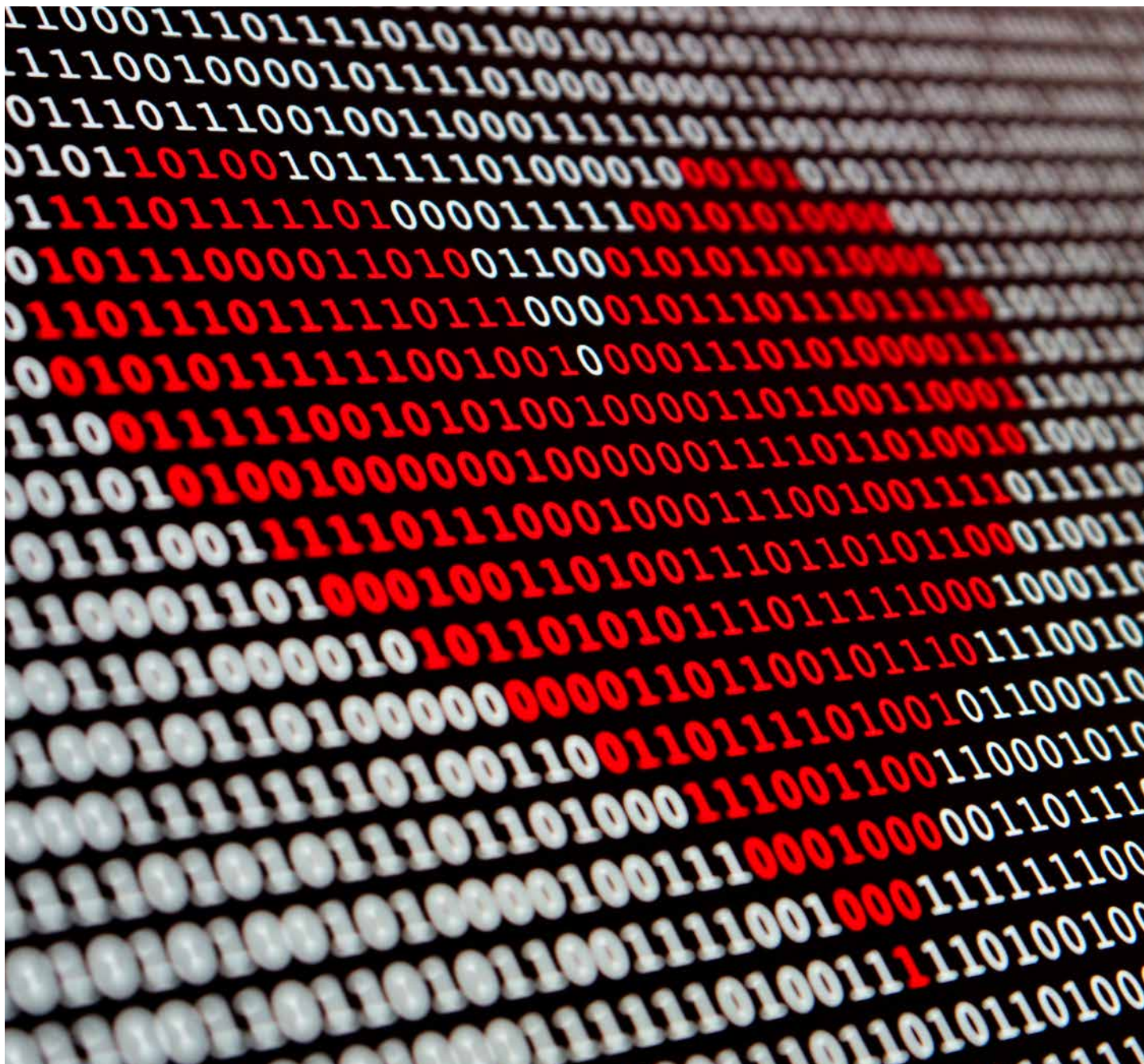


HelfRecht

methodik

Die Zeitschrift für mittelständische Unternehmer und Führungskräfte

2/2021



Die Kraft Ihrer Handschrift:
So bringen Sie persönliches Herzblut
und mehr Emotionalität in Ihre Texte
Seite 4

Die Kraft Ihrer Einstellung:
So entwickeln Sie eine fruchtbare
Basis für mehr Leistung und Erfolg
Seite 24



Ein emotionales Zielbild lässt Großes entstehen

Viele Firmen haben ein Problem: Die Beschäftigten brennen nicht für die gemeinsame Sache. Häufig liegt es daran, dass Ziele und Pläne des Unternehmens zu abstrakt und rational formuliert sind. Um Menschen zum Mitmachen zu bewegen, braucht es mehr Emotionalität in den Zielen.



von Matthias Kolbusa

Die wahre Herausforderung einer Strategie ist eine Emotion, die die Menschen wie magisch zu ihren Ergebnissen zieht. Voraussetzung für diese Emotion ist eine bildhafte Vorstellung, worauf die beteiligten Menschen am Ende des Prozesses stolz sein werden. Sie müssen vor dem inneren Auge deutlich sehen, was sie erleben, fühlen und anders tun werden als heute, wenn die Strategie umgesetzt ist. Ist das Versprechen einfach nur abstrakt oder das große Bild im Kopf nur diffus, werden sie scheitern.

Gibt der Chef des Maschinenherstellers die Parole aus, in zwei Jahren 15 Prozent Umsatzwachstum im DACH-Raum zu erzielen, um schlagkräftig digitalisieren zu können, sagt der Kopf: „Okay, verstanden“, aber das Herz wird nicht folgen. Lautet die Devise: „Durch die geniale Marketingoffensive werden wir den Maschinenmarkt innerhalb von drei Jahren dominieren“, verebbt die Anfangsemotion schnell, sobald sich abzeichnet, wie mühsam die Sache wird.

Menschen brauchen emotionale Zielbilder

Um einen vielversprechenden, aber beschwerlichen Weg zu gehen, ist ein Zielbild nötig, bei dem die Menschen genau wissen, wie sich diese Marktdominanz auswirken und anfühlen wird. Was werden wohl die verblüff-

ten Industriemeister der Kunden sagen, wenn die Software einen Servicebedarf bereits meldet, bevor kaputte Verschleißteile die Maschine lahmlegen? Wie fühlt sich das Ingenieurteam, wenn es durch mehr Geld im Haus rasante Innovationen an den Start bringen kann, die früher sang- und klanglos in der Schublade landeten? Ist es nicht großartig für den Vertrieb, mit diesem Rückenwind offene Türen einzurennen, ohne sich bei jedem Termin wie ein geduldeter Bittsteller fühlen zu müssen?

Zielbilder, die auf diese Weise wirken, sind der heilige Gral der Strategieumsetzung. Sie sind ebenso bedeutend dafür, die passenden Strategien überhaupt erst zu entwickeln. Dass man 15 Prozent mehr Umsatz braucht, um im Digitalisierungsrennen die Zukunft zu sichern, mag offensichtlich sein. Denn Druck aufs Entwicklungsteam auszuüben, um mit immer weniger Geld mehr zu leisten, ist keine Strategie. Die Vertriebsgebiete neu zu schneiden, um die Spitzenverkäufer mehr Adressen abklappern zu lassen, ist es ebenso wenig, wie in Support und Service an allen Ecken und Enden zu sparen, um mehr Ressourcen für die Softwaredesigner zu gewinnen.

Ob gut oder schlecht: Dies alles sind Maßnahmen, die etwas bringen können, aber nicht müssen. Organisationen, die ihre Ziele derart von den Aktionen abhängig machen, werden niemals über sich hinauswachsen. Strategie bedeutet, zu wissen, wohin man strebt und was man konkret erreichen will. Das Wie der Maß-

nahmen passt sich diesem Streben an. Es umgekehrt zu versuchen, ist einer der häufigsten Irrwege im Management.

Erst die Strategie, dann die Maßnahmen

Wenn die Strategie mit dem Wie verwechselt wird, also mit den Maßnahmen, dann tritt das Wozu des Vorhabens – das, was am Ende faktisch erreicht werden soll – in den Hintergrund. Strategie heißt aber, mit Ansätzen jenseits des Üblichen ungeahnte Erfolgslevel zu erklimmen. Deshalb bremsen Maßnahmen nur aus, die man sich ohne Probleme vorstellen kann. Erst ein großes Ziel lässt große Taten entstehen. Niemand überschreitet seine Grenzen, ohne zu wissen, wofür und warum es sich lohnt. Um dies näher zu verstehen, lohnt ein Blick auf die drei W-Fragen in der Strategie:

- Das **„Wozu“** oder auch das **„Warum“** beschreibt die abstrakten Ziele, die angestrebt werden: ein Mehrumsatz in Geld oder Prozenten, eine höhere Servicebewertung im Support, weniger Fehlerquote in der Produktion oder anderes, das sich in Zahlen ausdrücken lässt.
- Das **„Was“** fragt nach dem angestrebten realen Zustand des Projekts: Was genau ist danach anders? Was verändert, verbessert oder erreicht es? Welche Vorteile sehen wir mit eigenen Augen und erleben wir am eigenen Leib, wenn es uns gelingt?
- Das **„Wie“** fragt, in welchen Schritten, mit welchen Maßnahmen, Methoden und Instrumenten das Wunschergebnis herbeigeführt wird. Jetzt erst geht es um die Frage nach neuen Kundenprozessen, einem dezentralen Callcenter in jedem Land oder neuen Servicemodellen, die nur durch das Wozu und Was sinnvoll werden.

Menschen handeln aus Emotionen

Die abstrakten, betriebswirtschaftlich begründeten Ziele stehen vorne, weil es darum am Ende geht: „Wir brauchen 15 Prozent mehr Verkauf im DACH-Raum, um digitalisieren zu können.“ Um diese Ziele jedoch attraktiv zu ma-

chen, damit den Vorhaben nicht die Puste ausgeht, kommt es auf das „Was“ an. Eine nackte Zahl wie „15 Prozent“ bewegt Menschen nicht. Die Vorstellung, mit genialen Maschinen Innovationspreise zu gewinnen, Messebesucher Bauklötze staunen zu lassen und notorisch kritischen Kunden Lobeshymnen zu entlocken, ist eine ganz andere Kategorie.

Ein Autobastler, der einen klapprigen Oldtimer in langen Stunden aufmöbelt, gewinnt seine Energie nicht daraus, dem Bauplan zu folgen und eine 1:1-Kopie des alten Schlittens in der Garage zu parken. Vom ersten Öffnen des Werkzeugkastens an genießt er die Vorstellung, mit dem Schmuckstück zum Oldtimer-Treffen zu cruisen und dort bewundernde Blicke auf sich zu ziehen. Dieses Bild lockt ihn jeden Abend nach dem anstrengenden Job noch in die Garage und macht jede Müdigkeit vergessen.

Große Gefühle bewirken große Leistung: Für ein Ziel, das uns emotional so richtig begeistert, ist uns keine Anstrengung zu groß.



Das folgende Beispiel einer Familie, die nach einem erfüllteren Leben strebt, entstand, als ein Geschäftsführer um weiterführende Erläuterungen bat: „Erklären Sie meinem Team und mir das alles doch mal so, dass auch Kinder und Manager es verstehen.“

aufgaben. Der Vater trifft wochentags gegen sieben ein, wenn seine Frau schon weitere zwei Stunden Stress mit den Kids nach dem Ärger in der Schule hatte. Ein schönes Familienleben findet an drei von sieben Tagen kaum statt. Das ist der Anfangszustand.

Purpose, Ziele und Zielbilder

Vom Ist-Zustand zum Ziel-Zustand: Über die Beschreibung unserer Vision („glücklichste Familie der Welt“) und der abstrakten Ziele, die uns hierzu verbelfen, kommen wir zu verschiedenen strategischen Optionen (Zielbildern). Auf dieser Grundlage können wir entscheiden, was zu tun ist.

Die Beispielfamilie wohnt in einer Etagenwohnung mitten in der Großstadt. Der Vater arbeitet als Verkäufer im Autohaus bei harten Zielvorgaben, wenig Fixum und knappen Provisionen. Die Mutter ist angestellte Vollzeitlehrerin an einer Gesamtschule. Bis sie nach fünf zu Hause ist, machen die zwei Kinder vieles, nur keine Haus-

Der gemeinsame Purpose: Wofür treten wir an?

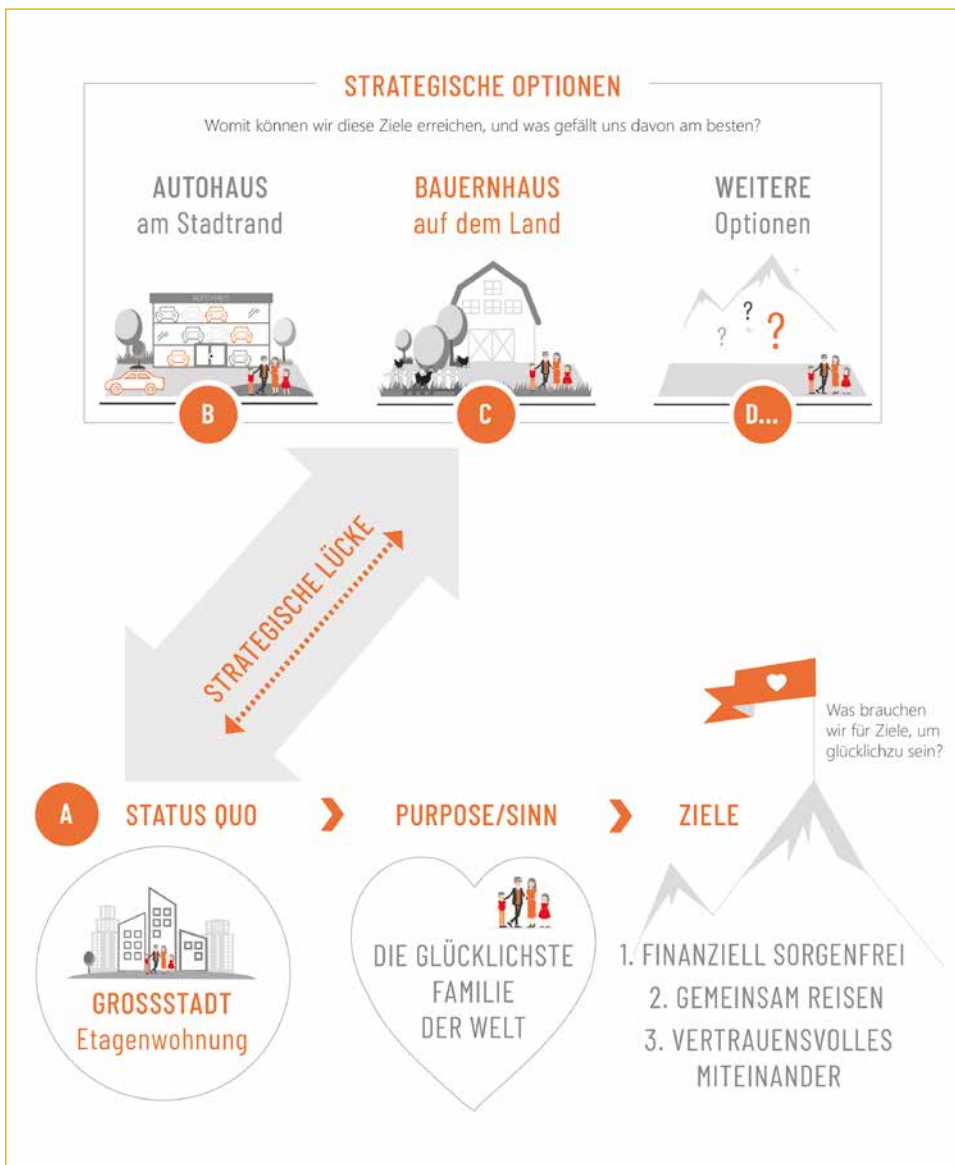
Darüber, dass sich dieser Zustand ändern muss, sind sich alle einig. Der Familienrat stellt fest, dass man gemeinsam glücklicher sein möchte, mit weniger Druck, mehr Familiengeist und Freude am Leben. Der gemeinsame Purpose ist geboren, und dieser Sinn, für den man alles in die Waagschale werfen will, lautet, die glücklichste Familie der Welt zu werden. Auch Unternehmen besitzen diesen Purpose oder sollten ihn haben: das höhere Ziel, mit dem sie den Kunden dienen und vielleicht sogar die Welt ein Stück besser machen wollen.

Abstrakte Ziele: Welche Gegebenheiten machen den Purpose wahr?

Verständlicherweise verlangt der Purpose abstrakte Ziele, die abgehakt werden müssen, damit sich der höhere Sinn manifestiert. Diese Ziele sind das „Wozu“ der Strategie: Welche Tatsachen müssen gegeben sein, damit sich die Sehnsucht der Familie erfüllt. Die Wahl trifft auf folgende drei Faktoren: „Wir wollen mehr Zeit miteinander haben, die Welt in Reisen gemeinsam entdecken und frei von finanziellem Stress leben.“

Emotional aufgeladene Zielbilder: Wie fühlt sich der gelebte Purpose an?

Diese abstrakten Ziele klingen einleuchtend, weil eindeutig vernünftig, damit es der Familie besser geht. Nur eines sind sie nicht: mitreißend und begeisternd, dass man für sie brennt und alles für ihre Realisierung zu tun bereit ist. Damit Menschen spürbar und nachhaltig in Bewegung kommen, braucht es lebendige Vorstellungen – emotional aufgeladene Zielbilder vor dem inneren Auge, die man herbeisehnt und ansteuern kann: Wie wird sich das glückliche Leben anfühlen, welches Erlebnis wird es bieten,



Grafik: Kolhaus / K16

welche Gefühle wird es wecken? Was ist das erlebte Gegenteil von Großstadt-Smog, Stress im Job und unglücklichen Kindern?

In der Folge darf jedes Familienmitglied eine emotionale Gedankenreise in das fertige Leben machen, das diese Ziele erfüllt. Jedem stehen mehrere Vorschläge zu:

Der **Vater** möchte stolz auf sein eigenes Autohaus sein und am Stadtrand ruhig, aber nicht fern vom Zentrum leben. Finanziell hätte die Familie mehr Spielraum für Reisen, und die Mutter würde an einer kleineren Schule glücklicher sein. Auf diese Weise hätten beide mehr Zeit und Muße für die Kinder, denen in der beengten Wohnung nicht mehr die Decke auf den Kopf fallen würde.

Die **Mutter** hingegen will lieber komplett aufs Land mit viel Selbstversorgung – ein Öko-Garten, Sonnenstrom auf dem Dach und ganz raus aus dem Hamsterrad, das alle quält. Der Vater wird zum Strategieberater für Autohäuser, sie gibt Fernkurse und Nachhilfe im Dorf und übers Internet. Die Kids können mit dem Rad zur Schule, ohne vom Verkehr bedroht zu werden, und lernen, dass man neben dem Computer auch in der Natur Spaß haben kann – und zwar alle zusammen.

Wie nicht anders zu erwarten, haben die **Kinder** eigene Vorstellungen, die sie gleichberechtigt in die Diskussion einbringen dürfen.

Denken in Zielbildern – das ist Strategie

Diese bildhaften Vorstellungen und damit strategischen Optionen, die jeder Beteiligte von dem leibhaftigen Leben nach der Veränderung hat und die ihn magisch anziehen, sind die möglichen Zielbilder: das eigene Autohaus, der Öko-Bauernhof oder die anderen Ideen, die auf dem Tisch liegen. Das genau ist Strategie: das Denken in alternativen Zielbildern – in möglichen, magisch anziehenden Zielzuständen, von denen der attraktivste ausgewählt wird.

Nach kurzer Diskussion fällt in unserem Beispiel die Wahl auf den Bauernhof und das glückliche Leben auf dem Land. Dafür wollen die Vier alles geben und sich die Beine ausreißen. Die Differenz zwischen dem aktuellen Ausgangszustand und dem gewählten Zielzustand ist die

strategische Lücke, die hernach gemanagt wird. Dabei gilt die Vorgabe, das Projekt anhand des Fortschritts auf dem Weg zum Was (dem Zielbild) voranzutreiben. Entscheidend ist, dass es monatlich vorwärts geht, und ebenso, dass der Fortschritt anhand konkreter Kriterien gemessen werden kann. Das Wie findet sich jeden Tag auf dem Weg und wird nicht in einen Plan einbetoniert, dem auf Gedeih und Verderb zu folgen ist.

Ganz ähnlich wird aus einem Luftfahrtzulieferer, der in starkem Konkurrenzumfeld Seitenwände produziert, ein Werbeflächenvermarkter, der sein Produkt vergünstigt hergibt, sich aber das Recht auf bezahlte Werbeprojektionen im Flieger sichert. Auf diese Idee wäre man in einer klassischen Diskussion nie gestoßen. Man hätte nach neuen Kunden gesucht, über Vertriebsaktionen nachgedacht und anderes: Optimierung statt Disruption.

Diese Art, Strategie zu machen, ist in Unternehmen unterschiedlicher Größe mittlerweile vielfach erprobt. Manager verfassen Aufsätze, in denen sie die Zielzustände mit ihren imaginierten Erlebnissen und Emotionen zu Papier bringen. Die Prosa zwingt zur Bildhaftigkeit, zur lebendigen Vorstellung, die sich im Text niederschlägt. Verfasst wird im Präsens – so, als wäre die Zukunft heute schon da, was die Emotionalität weiter stimuliert.

In gleicher Weise wird das Ergebnis der Strategie an die Teams und Mitarbeiter kommuniziert. Auch sie sollen sich von der Zielvorstellung magisch angezogen fühlen. Endlich entsteht das Pull-Management, nach dem sich die meisten Unternehmer und Manager sehnen. Aus dem zermürenden Push wird ein Momentum, in dem die gesamte Organisation mehr leistet, als sie jemals von sich geglaubt hat. ■

Matthias Kolbusa ist Strategie- und Veränderungsexperte, Autor und Vortragsredner.
→ www.kolbusa.de

Zum Weiterlesen

MATTHIAS KOLBUSA

MANAGEMENT BEYOND EGO

Teams in der neuen Arbeitswelt
zu außergewöhnlichen Erfolgen führen

ARISTON

In seinem neuen Buch plädiert Matthias Kolbusa für einen Managementstil jenseits von Ego-Fallen und Partikularinteressen. Management beyond Ego heißt für ihn, Unternehmen mit den Werten Mut, Offenheit, Vertrauen, Verlässlichkeit und Geschwindigkeit zu Orten zu machen, an denen Menschen gerne ihr Bestes geben.

Matthias Kolbusa: **Management beyond Ego. Teams in der neuen Arbeitswelt zu außergewöhnlichen Erfolgen führen.** Ariston-Verlag, München 2020, 352 Seiten, Hardcover, 22,00 Euro.

ISBN 978-3424202281