

Pure Emotion

Strategien, für die Menschen brennen können

Von Matthias Kolbusa

Wäre die Frage, was Strategie tatsächlich bedeutet, so einfach, wie die gängige Interpretation meint, würden nicht viele gute Ideen in der Umsetzung scheitern. Klar ist, dass Strategien nicht im Kopf eines Einzelnen, sondern in Kommunikation entstehen und dass sie in der Folge Kommunikation brauchen, um bei den Menschen anzukommen, die sie voller Energie und ohne nachzulassen in die Tat umsetzen sollen.

Ein Grund für dieses Scheitern ist der natürliche Drang des Menschen, sich in strategischen Diskussionen unvermittelt auf das „Wie“ zu stürzen. Geht es etwa um die Eroberung eines neuen Geschäftsfeldes, werden sehr schnell Themen wie neue Produkte oder Vertriebsprozesse diskutiert, statt sich zuallererst zu fragen, welcher Zielzustand genau hergestellt werden soll.

Das Wozu, Was und Wie des Programms

Wenn das Strategie-Konklave vom Wie dominiert ist, tritt das „Wozu“ des Vorhabens – das, was am Ende faktisch erreicht werden soll – in den Hintergrund. Das allzu menschliche Wie-Diktat führt zwangsläufig zu weniger schlagkräftigen Strategien, als sie möglich wären, weil sich die Maßnahmen stets auf Dinge beziehen, die man früher bereits getan hat. Strategie heißt aber mit brandneuen Ideen nie gekannte Erfolgslevel zu erreichen. So 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.

Um das näher zu verstehen, lohnt ein Blick auf die drei W-Fragen in der Strategie:

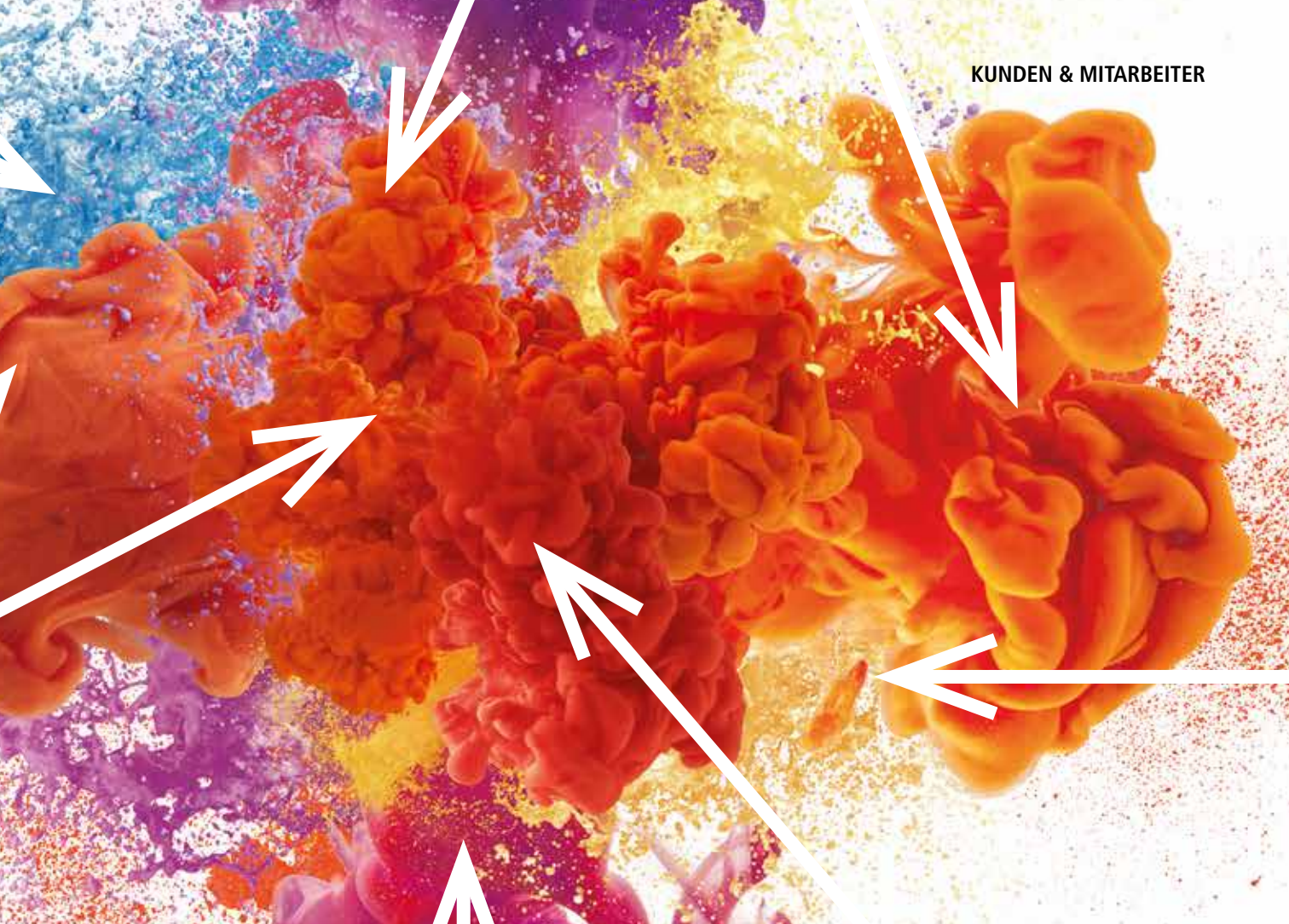
- Das „Wozu“ oder das „Warum“ beschreibt die abstrakten Ziele, die angestrebt werden: ein Mehrumsatz in Geld oder Prozenten, eine zwei Punkte höhere Servicebewertung im Support, eine geringere Fehlerquote in der Produktion oder anderes, das sich in Zahlen oder Quoten fassen lässt.
- Das „Was“ fragt nach dem angestrebten realen Zustand am Ende des Projekts: Was genau ist anders nach seinem Abschluss? 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“ dreht sich um die Frage, in welchen Schritten, mit welchen Maßnahmen, Methoden und Instrumenten wir den Weg zum Wunschergebnis bestreiten. Erst hier stellt sich die Frage nach der Analyse von Kundenprozessen, einem größeren Callcenter, neuen Servicemodellen und anderem, die ihren Sinn erst aus dem Wozu und Was beziehen.

Aus logischen Gründen stehen abstrakte Ziele chronologisch vorne, weil es darum am Ende geht: „Wir wollen in

Asien nach drei Jahren 20 Millionen Euro Umsatzsteigerung erreichen.“ „Wir streben einen Rückgang von Reklamationen und Produktrückrufen um 30 Prozent an.“ „Durch die Offensive steigern wir unseren Marktanteil um ein Drittel.“

Um diese Ziele attraktiv zu machen, damit den Vorhaben nicht die Puste ausgeht, ist das „Was“ der entscheidende Faktor. Es ist ein emotional begehrenswerter und bildhafter Zielzustand, für den Menschen wirklich brennen und über sich hinauswachsen wollen. Eine „20 Prozent bessere Servicebewertung“ lässt Menschen kalt. Der Stolz über Dankschreiben wegen eines herausragenden Service, den der Schreiber nie zuvor erlebt hat, und das glückliche Gefühl, in der Zufriedenheit von Menschen einen Sinn in der Arbeit zu finden, ist das wirklich Ersehenswerte. Insofern kommt es darauf an, die abstrakten Absichten in emotionale Bilder zu übersetzen, deren Realisierung die angestrebten Zahlen automatisch generiert.

Bildhaft denke man hier an einen Autobastler, der einem klapprigen Oldtimer zu neuem Glanz verhelfen will. Er



zieht seine Energie nicht aus den Parametern der Fertigstellung. Stattdessen erlebt er vom ersten Schraubendreh an das Gefühl, mit dem chromblitzenden Gefährt im strahlenden Sonnenschein und bei offenem Verdeck 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 bestimmt sein Tun: „Was muss ich heute konkret tun, das mich dem Bild näherbringt?“ und nicht „Was steht schon seit Wochen im Plan?“

Strategie ist etwas Emotionales

Der klassische Weg, Strategie zu denken und in Wasserfallprojekte zu überführen, beginnt mit einem oder mehreren abstrakten Zielen, gefolgt von einem Plan, der mit Meilensteinen versehen und schließlich fahrplangemäß abgearbeitet wird. Kommuniziert werden die Ziele, gemanagt und kontrolliert wird der Plan, illustriert wird der Ablauf in Projektampeln und anderen Tools, die kei-

neswegs beweisen, ob man dem Ziel mit dem festgelegten Ablauf überhaupt noch näherkommt. Das „Wozu“ des Ziels und das „Was“ des Zielbilds waren zwar irgendwann mal wichtig, spielen aber heute keine Rolle mehr. Wofür man sich engagiert, hat mit dem Plan seine mögliche Strahlkraft verloren.

Während dieses Denken und Verfahren kontraintuitiv und nicht einfach verständlich ist, unterstützt eine metaphorische Beschreibung das Verständnis der Zusammenhänge:

Die Familienstrategie

Man stelle sich eine „klassische“ Familie vor, die eine Etagenwohnung in einer belebten Innenstadt bewohnt. Der Vater arbeitet als angestellter Verkäufer in einem Autohaus und hat den entsprechenden Druck: harte Zielvorgaben, knappes Fixum und karge Provisionen. Die Mutter ist angestellte Vollzeitlehrerin an einer Gesamtschule. Bis sie nach fünf daheim nach dem Rechten sehen kann, machen die zwei Kinder vieles, nur keine Hausaufgaben. Der Vater trifft wochentags gegen sieben ein, wenn seine Frau

bereits konfliktreiche zwei Stunden hinter sich hat. Ein schönes Familienleben findet an fünf von sieben Tagen kaum statt. Dieses ist der Anfangszustand.

Der Purpose.

Wofür treten wir an?

Darüber, dass sich dieser Zustand ändern muss, sind sich alle einig. Der Familienrat tagt und legt 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?

Logischerweise ist der Purpose von abstrakten Zielen flankiert, die abgehakt sein müssen, damit sich der höhere Sinn

manifestiert. Diese Ziele sind das „Wo-zu“ 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.

Emotionale Zielbilder.

Wie erleben wir den wahrgewordenen Purpose?

Diese Ziele klingen einleuchtend, weil eindeutig vernünftig, damit es der Familie besser geht. Nur anderes sind sie nicht: mitreißend und begeisternd, so 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, welche Gefühle wird es wecken? Was ist das erlebte Gegenteil von Großstadt-Smog, Stress im Job und unglücklichen Kindern?

In der Folge darf jeder eine emotionale Gedankenreise in das fertige Leben machen, das diese Ziele erfüllt. Jedem stehen einer oder sogar mehrere Vorschläge zu:

- Der Vater schlägt vor, sich mit einem eigenen Autohaus selbständig zu machen und an den Stadtrand zu ziehen, mit neuen finanziellen Möglichkeiten und einer kleineren, konfliktärmeren Schule für die Mutter, die so auch mehr Zeit für die Kinder hätte. Er selbst wäre zwei Mal die Woche nachmittags zu Hause, um mit den Kindern zusammen zu sein.
- 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 als Berater für Autohäuser, sie gibt Fernkurse und Nachhilfe im Dorf und übers Internet. Die Kids können mit dem Rad zur Schule, ohne im Verkehr in Lebensgefahr zu schweben.

- Die Kinder haben wie immer eigene Vorstellungen, die sie ebenso und gleichberechtigt in die Diskussion einbringen dürfen.

Das Denken in Zielbildern 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 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.

Mit Prosa im Präsens zu ungeahntem Erfolg

Diese Art, Strategie zu verstehen und zu denken, ist keine bloße Theorie, sondern ist in Unternehmen unterschiedlicher Größe mittlerweile vielfach erprobt. In realen Projekten verfassen Manager Aufsätze, in denen sie die Zielzustände mit ihren Erlebnissen und Emotionen zu Papier bringen. Das Schreiben der Prosa zwingt zur Bildhaftigkeit – dazu, wirklich eine Vorstellung zu entwickeln, die in den Text fließt. Die gewählte Zeitform dabei ist nicht ohne Grund das Präsens.

Die Zukunft wird so beschrieben, als sei sie heute schon da, was die emotionale Ergriffenheit weiter forciert.

In gleicher Weise werden das Ergebnis der Strategie an die beteiligten Mitarbeiter kommuniziert und diese ebenfalls von der Zielvorstellung begeistert, zu der sie sich magisch hingezogen fühlen. Auf diese Weise entsteht das Pull-Management, von dem viele Manager reden, ohne es je zu bekommen. Ein Momentum, in dem der zermürende Push verschwindet, in dem alles Anschub, Erinnerung und Druck braucht und in dem die gesamte Organisation mehr leistet, als es allen jemals möglich erschien.

Matthias Kolbusa ist Strategie- und Veränderungsexperte, Autor und Vortragsredner



Matthias Kolbusa: Management beyond Ego. Teams in der neuen Arbeitswelt zu außergewöhnlichen Erfolgen führen, Ariston, München 2020