

# Die [REDACTED] **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



## Visionen

Aktiv die Zukunft gestalten

Die Vision einer ethischen KI  
oder: Die neue Rolle der  
Menschlichkeit!

Strategie braucht  
Emotionen, damit  
Visionen wahr werden

Multikulturell, divers und  
integrativ – Gibt es für unsere  
Schulen noch Hoffnung?

# Strategie braucht Emotionen, damit Visionen wahr werden

Viele strategische Projekte laufen nur langsam an, nehmen erst mit viel Nachdruck richtig Fahrt auf, um diesen Schub allerdings schon wenige Monate später wieder zu verlieren. Die Mitarbeiter machen nur noch halbherzig mit und müssen ständig motiviert werden, damit nicht vor sich hindümpelt, was längst mit Schwung im Ziel sein sollte. Was vielen Projekten fehlt, sind in der Regel keine rationalen Argumente, sondern Emotionen, die Leidenschaft erzeugen und das Team auf fast magische Weise motivieren.

## Matthias Kolbusa

Eine solche starke Emotion ist auf der rein intellektuellen Ebene über das Darlegen abstrakter Ziele und rationales Schildern unternehmerischer Vorteile nicht zu haben. Wer seine Mitarbeiter dauerhaft für die Perspektiven eines Projekts gewinnen will, muss diese Menschen emotional mitreißen und für eine erstrebenswerte Zukunft begeistern. Das gelingt nicht, ohne eine bildhafte Vorstellung davon zu vermitteln, worauf die Beteiligten am Ende des Prozesses stolz sein werden. Sie müssen vor ihrem inneren Auge deutlich sehen, wie es sein wird, wenn die Strategie umgesetzt ist – was sie erleben, fühlen und anders tun werden als heute. Wenn das Versprochene allerdings nur aus kalten Zahlen besteht oder wenn das große Bild im Kopf nicht wirklich lebendig wird, werden sie scheitern.

Gibt der CEO eines Maschinenherstellers etwa die Parole aus, in zwei Jahren 15 Prozent Umsatzwachstum im DACH-Raum zu erzielen, um mit dem Geld schneller digitalisieren zu können, sagt der Kopf: „Okay, verstanden“, aber das Herz

wird nicht folgen. Auch wenn die Devise lautet: „Durch die geniale Marketingoffensive werden wir den Maschinenmarkt innerhalb von drei Jahren dominieren“, verebbt die Anfangs-emotion schnell, sobald sich abzeichnet, wie mühsam die Sache wird.

## Menschen brauchen ein emotionales Big Picture

Für den vielversprechenden, aber beschwerlichen Weg braucht es ein *Big Picture*, bei dem die Menschen genau wissen, wie sich die angestrebte Marktdominanz auswirken und anfühlen wird. Was etwa werden die verblüfften Industriemeister der Kunden sagen, wenn die Software ihnen Servicebedarf bereits meldet, noch bevor kaputte Verschleißteile die Maschine lahmlegen? Wie wird sich das Ingenieurteam fühlen, wenn es durch mehr Geld im Haus spannende 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

Bildquelle: stock.adobe.com/tadamitchi  
Bildquelle: stock.adobe.com/grinny



offene Türen einzurennen, ohne sich bei jedem Termin wie ein geduldeter Bittsteller fühlen zu müssen?

Derart wirksame Zielbilder sind aber nicht nur Schlüsselemente in der Kommunikation von Strategieumsetzungen. Sie müssen der Entwicklung dieser Strategie auch selbst zugrunde liegen, um glaubwürdig zu sein. Dass man 15 Prozent mehr Umsatz braucht, um im Digitalisierungsrennen die Zukunft zu sichern, mag verständlich sein. Alternativ die Spitzenverkäufer mehr Adressen abklappern zu lassen, mag auch mehr Umsatz ins Haus bringen. Ebenso kann es helfen, in Support und Service überall zu sparen, um mehr Ressourcen für die Software-designer zu gewinnen.

Doch ob gut oder weniger gut: Dies alles sind Maßnahmen, die etwas bringen können, es aber nicht müssen. Organisationen, die ihre Ziele von Aktionen statt Zielvorstellungen abhängig machen, werden niemals über sich hinauswachsen. Strategie bedeutet zu wissen, wohin man strebt und was man konkret erreichen will. Das „Wie (machen wir es)“ der Maßnahmen passt sich diesem Streben an. Es umgekehrt zu versuchen ist einer der häufigsten Irrwege im Management.

### Das Wozu, Was und Wie des Programms

Wenn die Strategie mit dem „Wie“ verwechselt wird, 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, deren Ergebnis man sich leicht vorstellen kann, nur aus. Erst ein großes Ziel lässt große Taten entstehen. Niemand überschreitet seine Grenzen, ohne zu wissen, wofür und warum es sich lohnt.



Um dies besser zu verstehen, hilft 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, eine geringere Fehlerquote in der Produktion oder anderes, das sich in Zahlen ausdrücken lässt.
- Das *Was* fragt nach dem Zielbild und damit nach dem angestrebten realen Zustand des Projekts: „Was genau ist danach anders? Was wird damit verändert, verbessert oder erreicht? 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. Erst jetzt geht es um die Frage nach neuen Verkaufsprozessen, Marketingoffensiven, dezentralen Callcentern in jedem Land oder neuen Servicemodellen, die nur durch das *Wozu* und das *Was* sinnvoll werden.

### Menschen handeln aus Emotionen heraus

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.

Wie sich mit einer Strategie das gewünschte Szenario konkret bewirken lässt, zeigt das folgende Beispiel einer Familie, die nach einem erfüllteren Leben strebt. Es entstand, als ein



Geschäftsführer um weiterführende Erläuterungen bat: „Erklären Sie meinem Team und mir das alles doch bitte mal so, dass auch Kinder und Manager es verstehen.“

### Purpose, Ziele und Zielbilder – die Familienstrategie

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 Hausaufgaben. Der Vater trifft wochentags gegen sieben ein, wenn seine Frau nach dem Ärger in der Schule schon weitere zwei Stunden Stress mit den Kids hatte. Ein schönes Familienleben findet an vier 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 stellt fest, dass man gemeinsam glücklicher sein möchte, mit weniger Druck, mehr Familiengeist und Freude am Leben. Der gemeinsame Purpose, die Vision, 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 Stückchen 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 der Familie 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 fühlt sich der gelebte Purpose an?

Diese Ziele klingen einleuchtend, weil es der Familie mit ihnen besser geht. Nur sind sie nicht so mitreißend und begeisternd, dass man für sie brennt und alles für ihre Realisierung tun will. Damit Menschen stark und nachhaltig in Bewegung kommen, braucht es lebendige Vorstellungen – emotional aufgeladene Zielbilder vor dem inneren Auge, die man herbeischnt 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 jedes Familienmitglied eine emotionale Gedankenreise in das neue Leben unternehmen, das diese Ziele erfüllt. Jedem stehen einer oder sogar 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 in alle Welt und die Mutter würde an einer kleineren Schule glücklicher sein und größere Lehrerfolge sehen. Außerdem hätten beide mehr Zeit und Muße für die Kinder, denen in der neuen, größeren 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 gefragten und wertgeschätzten Strategieberater für Autohäuser, sie liebt den Zulauf und das Lob für ihre Nah- und Fernkurse in der Region und im Internet. Die Kids können angstfrei in sauberer Luft mit dem Rad zur Schule fahren, 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.

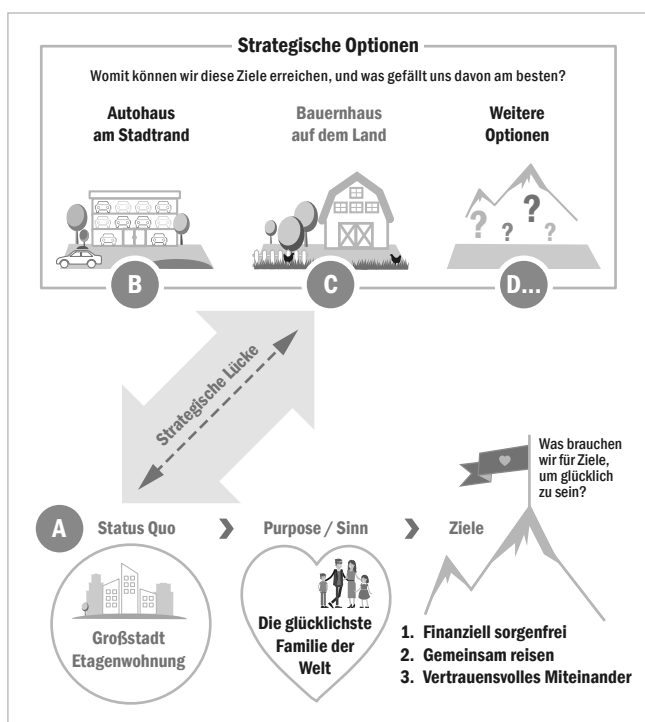


Abb. 1: Strategische Optionen am Beispiel einer Familie (Quelle: Matthias Kolbusa).

## Das Denken in Zielbildern ist Strategie

Diese bildhaften Vorstellungen sind strategische Optionen, die jeder der vier vom leibhaftigen Leben nach der Veränderung hat und die ihn magisch anziehen. Sie sind die möglichen Zielbilder: das eigene Autohaus, der Öko-Bauernhof oder die anderen begeisternden 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 sie sich Arme und Beine ausreißen und einfach alles geben. 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 vorwärtsgeht und ebenso, dass der Fortschritt anhand konkreter Kriterien gemessen werden kann:

*„Was haben wir bis heute erreicht, und was bringt uns jetzt konkret weiter zum Zielbild?“*

Das *Wie* (*wird es gemacht*) des Tuns findet sich jeden Tag auf dem Weg und wird nicht in einen frühen Plan einbetoniert, dem mit Gewalt zu folgen ist, egal, wie sich die Rahmenbedingungen entwickeln.



## Manager schreiben Aufsätze: Mit Prosa im Präsens zum Erfolg

Diese Art, Strategie zu betreiben, 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. Diese Prosa zwingt zur Bildhaftigkeit, zur lebendigen Vorstellung, die sich im Text niederschlägt. Verfasst wird im Präsens – so wäre die Zukunft heute schon da, was die Emotionalität weiter stimuliert.

In gleicher Weise wird das Ergebnis der Strategie an die Mitarbeiter so kommuniziert, dass ihre Trigger für künftigen Stolz und Erfolgserlebnisse stimuliert werden. 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 bisher zermürbenden Push wird ein Momentum, in dem die gesamte Organisation mehr leistet, als sie jemals von sich geglaubt hat. Alles ist nun möglich.

## Buchtipp

Matthias Kolbusa

Management beyond Ego.

Teams in der neuen Arbeitswelt zu außergewöhnlichen Erfolgen führen

Ariston Verlag GmbH, München 2020.

1. Auflage, 352 Seiten.

ISBN: 978-3-64125-937-2



## Matthias Kolbusa

Strategie- und Veränderungsexperte, Vortragsredner und mehrfacher Autor von Managementbüchern. Als Berater und Spezialist für unternehmensweites Fortschrittsmanagement unterstützt er Konzerne wie Daimler, Telekom, Deutsche Bahn und Thyssenkrupp sowie High-Performance-Mittelständler wie KraussMaffei, die Haufe-Gruppe und viele andere mehr. Kontakt: [www.progressmaker.de](http://www.progressmaker.de), [kontakt@kolbusa.com](mailto:kontakt@kolbusa.com)

