

HANDELSZEITUNG

SCHWEIZER WOCHENBLATT FÜR WIRTSCHAFT UND MANAGEMENT

MANAGEMENT

SONDERDRUCK AUS NR. 15/2000

Management by Mission

UNTERNEHMENSKULTUR Wer in seinem Handeln Sinn erkennt, geht mit innerer Begeisterung an die Aufgaben und löst sie erfolgreicher. Ein individuelles «Mission Statement» – nach US-Vorbild – soll Führungskräfte dabei unterstützen.

ZVG



CHRISTINE
WITTENZELLNER

Damit das Leben nicht im Zickzackkurs, sondern nach einem bestimmten Plan möglichst erfolgreich verläuft, empfehlen Persönlichkeitstrainer seit Jahren, sich Ziele zu setzen und sein Handeln danach auszurichten. Doch in der

Hightech-Gesellschaft ändern sich die Perspektiven schnell. Sind die Inhalte der Ziele von aussen geprägt und stimmen sie nicht mit den individuellen Werten überein, wird der Mensch zum Spielball der Gesellschaft.

Die Folgen: Es fehlt die Motivation von innen, die Menschen sind unzufrieden mit

Heinz Kaegi:
emPower-
Mentoring
Mission,
Vision, Purpose
for Companies,
Managers,
Teams.

ihrer Lebensweise, möchten ausbrechen aus dem Trott, wissen aber nicht wie. Um unangenehmen Entscheidungen aus dem Weg zu gehen, neigt der Mensch zum «Ja-aber-Spiel» (Ich möchte ja, aber...» oder: «Schuld daran ist...»).

Der Wunsch nach Veränderungen wird spätestens dann akut, wenn sich der Leidensdruck erhöht und der Mensch den Sinn des Lebens hinterfragt. Aus den USA kommt nun ein neuer Begriff, der dem Einzelnen ein erfolgreiches Lebensskript verspricht: Das «Mission Statement».

DIE GROSSEN FRAGEN
DES (ARBEITS-)LEBENS

Heinz Kaegi, emPower-Mentor, zählt auf, was ein Mission Statement ist: «Es ist ein Filter, um das loszulassen, was nicht zu uns gehört. Es ist ein Entscheidungsraster, das uns unterstützt, vom Beruf in die Berufung zu kommen. Es gibt Sinn und Antrieb für das eigene Tun und ist das Fundament für Visionen.» Kurz ausgedrückt: Es ist ein Leitsatz, der dem Handeln des Menschen Sinn geben soll.

Die meisten erfolgreichen amerikanischen Manager lassen sich von ihren Mission Statements leiten, weiss Kaegi, der hier zu Lande, in Deutschland und in den USA Füh-

rungskräfte dabei unterstützt, ihren Lebensleitsatz und ihre Vision zu finden. Die einen tragen ihr Mission Statement im Herzen. Andere kommunizieren es nach aussen: Es schmückt das Briefpapier, hängt gut sichtbar im Büro oder bringt sich als Start-up-Programm auf dem Computer-Bildschirm in Erinnerung.

«Unternehmen und Führungskräfte müssen wissen, wer sie sind und wozu sie existieren. Erst dann können sie entscheiden, was sie tun.» Das Zitat des britischen Wirtschaftsphilosophen Charles Handy ist für Kaegis Überzeugungsarbeit richtungweisend. Als Vorbilder für Mission Statement dienen die Leitmotive von Persönlichkeiten wie Martin Luther King (I have a dream ...) oder Nelson Mandela («to end apartheid»). Ihre Leitmotive werden dem Namen gerecht, denn sie haben missionarischen und visionären Charakter. Kaegi: «Erfolg basiert auf Sinn, und den muss jeder selbst finden.»

Auch wenn ein Mission Statement nur in einem Satz ausgedrückt ist – bis es formuliert ist und als persönliches Leitmotiv dient, verlangt es vom Einzelnen vor allem Selbstanalyse. Dies ist, so Kaegi, die wichtigste Einzelarbeit überhaupt.

Der Leitsatz beeinflusst alle nachfolgenden Entscheidungen, was zu verwirklichen ist (Vision) und wie es zu tun ist

(Strategie). Auf die Frage «Was ist Ihre Mission?» hört Kaegi von den Leitenden häufig: «Mein Job ist meine Mission.» «Und was machen Sie, wenn der Job endet?», lautet dann seine Gegenfrage.

Von den drei wichtigen Fragen des Lebens «Wer bin ich?», «Was kann ich?» und «Was will ich?» sei für nahezu alle die letzte am schwersten zu beantworten.

NEUE WEGE AUFZEIGEN

Auf die Frage, was sie tun sollten, haben Menschen schnell einen Spruch parat. Denn die Antworten darauf gaben oder geben meistens andere vor: Eltern, Lehrer, Ausbilder, Chefs oder auch die Lebenspartner. Bei der Frage, was sie selbst wirklich wollen und was ihnen wichtig sei, kommen sie dann ins Grübeln. Schuld daran ist oft ein Lebensskript, das von früheren elterlichen Botschaften geprägt ist.

Die ersten Schritte zum Formulieren eines Mission Statements beginnen mit Fragen wie diesen: «Was habe ich als Kind gerne gemacht? Was ist mir leicht gelungen? Was wollte ich werden? Welche wichtigen Personen gab es in meinem Leben? Welches sind die ungeliebten Träume meiner Mutter, meines Vater? Wie haben sie mich geprägt?»

Danach geht es darum, Talente, Fähigkeiten und Neigungen zu analysieren. Auch gilt es scheinbare Leistungsgrenzen ausfindig zu machen, Wünsche und Zukunftsträume zu berücksichtigen bis hin zur Frage: «Was möchte ich am Ende meines Lebens erreicht haben?»

Wie Sie Ihr «Mission Statement» prägen

Das «Mission Statement» (Leitbild) hat für den Managementtrainer Heinz Kaegi visionären Charakter. Es soll Antwort geben auf die individuelle Lebensaufgabe des Menschen. Der Weg dahin basiert auf diesen Schritten:

1. Selbstanalyse

- Entwickeln eines persönlichen Leitbildes,
- analysieren der eigenen Stärken, Chancen und Fähigkeiten,
- auflösen von einschränkenden, negativen Emotionen der Vergangenheit.

2. Formulieren eines Statements

- Die Tätigkeit soll in Verben ausgedrückt sein (Ich befähige ..., ich bewege ...),
- die Zielgruppe festlegen (zum Beispiel «Mitmenschen und Geschäftspartner»; «zukunftswillige Menschen»),
- ein zentrales Anliegen mit einer Qualitätsaussage verknüpfen (besagt, was ich wie verändern will).

3. Formales

Das Statement soll

- kurz gefasst sein (am besten in einem Satz),
- Enthusiasmus und Passion ausdrücken (individuelle Worte und Gefühle sollen zum Ausdruck kommen),
- leicht verständlich und
- konstruktiv formuliert sein.

(cw)

Nach Abschluss der Sinn-suche bekennen sich Chefs dann zu Statements mit hohem Anspruch wie diesem: «Ich schaffe Vertrauen, inspiriere Mitmenschen und Geschäftspartner, an ihre grossen Visionen zu glauben und diese ganzheitlich zu verwirklichen.» Auch das gilt als Mission Statement: «Sagen, was ist, formulieren, was unklar ist und zukunftswilligen Menschen neue Wege aufzeigen.»

Anders als beispielsweise die persönliche Zielformulierung, wie «Ich will mit X Jahren Chef

der Abteilung Y sein», stellt ein Mission Statement die Aufgabe, für die sich jemand begeistern kann, in den Vordergrund und nicht die Person selbst.

STÄRKEN FÖRDERN
STATT SCHWÄCHEN
BEKÄMPFEN

Für die Selbstanalyse achtet Kaegi zwei Aspekte als besonders wichtig: Es geht weniger darum, Schwächen zu beseitigen, sondern Stärken zu fördern und selbstgesetzte Grenzen zu erweitern. «Alle grossen Leistungen», davon

ist auch Professor Fredmund Malik überzeugt, «sind das Ergebnis der kompromisslosen Nutzung von Stärken.» Personal- und Weiterbildungsabteilungen verfügen heute über «die raffiniertesten Methoden», um Schwächen und Defizite der Menschen auszumachen. Dabei werde übersehen, dass Menschen niemals erfolgreich werden können, wenn Schwächen beseitigt werden, sondern «ausschliesslich dadurch, dass sie ihre schon vorhandenen Stärken weiterentwickeln und voll nutzen».

Viele Menschen schöpften ausserdem ihre Talente nicht voll aus und setzen sich «Scheingrenzen». Malik: «Die Grenzen sind nie dort, wo man sie vorschnell und oft zu gerne für sich gelten lässt.»

Um den Blickwinkel zu erweitern, muss der Mensch alte Entscheidungsmuster loslassen. Dazu gehört die Einsicht, so Kaegi, dass jeder die Wahlmöglichkeiten hat, etwas zu verändern und dafür auch die volle Verantwortung tragen muss.

Die grosse Schwierigkeit liegt im Anfang. Nicht glauben, dass es funktionieren könne, sondern «tun», ist eine erste Erfolgsregel. Kaegis Merksätze dazu: «Wenn du so denkst, wie du immer gedacht hast, wirst du so handeln, wie du immer gehandelt hast. Wenn du so handelst, wie du immer gehandelt hast, wirst du das bewirken, was du immer bewirkt hast.»

Und zwei Kaegi-Tipps: «Der Beste, etwas zu tun, bin immer «ich». Die beste Zeit, etwas zu machen, ist immer «jetzt.»

emPowerment[®] by Purpose[®]

moving people from hard work to heart work.

Kaegi emPowerment (Schweiz) GmbH

P.O. Box 2250, CH-6302 Zug / Switzerland

Phone +41 41 710 53 53, Fax +41 41 710 53 75

www.kaegi-empowerment.com, info@kaegi-empowerment.com