

## 8 Stufen zum Erfolg | Visionen entwickeln und Strategien umsetzen

1. VISION & ZIELE
2. STRATEGIE(N)
3. STABILITÄT VS. AGILITÄT
4. FASZINATION FEEDBACK
5. ENTSCHLOSSENHEIT
6. NEUES VERANKERN
7. TEAMWORK
8. FOKUS & KÖNIG PARETO

### Prolog

Mut und Selbstvertrauen als Voraussetzung, um sich auf etwas Neues, Zukünftiges und Unbekanntes einzulassen, kann man nicht ‚kaufen‘. Selbstvertrauen kommt erst mit der Zeit, und vor allem durch Erfolge. Im Folgenden 8 Erfolgsfaktoren für Individuen und Organisationen, die in einer immer schnelleren und komplexeren Umwelt mit der Beständigkeit von Veränderung konfrontiert sind.

#### 1. VISION & ZIELE

Grundvoraussetzung für vieles im Leben, so auch für das Lernen bzw. ‚Erobern‘ von Neuem, sind Visionen und Ziele. Durch Visionen werden innere Kräfte (des Wollens) in Gang gesetzt. Psychologisch gesehen, ist eine VISION (oft auch als ‚Glut unter der Asche‘ bezeichnet) das Bindeglied zwischen Träumen und Zielen. Auch wenn eine Vision oft diffus sein darf, und der Weg (Strategie!) unklar ist, liegt eine gewaltige Kraft dahinter. Vieles davon passiert unbewusst – nämlich nach dem Phänomen der selektiven Wahrnehmung: Die Vision ist näher beim Unbewussten und das Unbewusste nimmt selektiv das RICHTIGE am Weg zur Visionsverwirklichung wahr. Bewusst und unbewusst entstehen die richtigen Ziele und Strategien. Ziele werden immer konkreter und messbarer.

*Wie oft scheitert man bereits an einer kraftvollen und verständlichen Vision?*

#### 2. STRATEGIE(N)

Die Wege zur Visions- und Zielerreichung können zum einen geplant werden (=rationale Strategien), zum anderen entstehen sie mehr oder weniger von selber (intuitive oder unbewusste Strategien). Es handelt sich um nichts anderes als Handlungsprogramme zur Zielerreichung. Festgelegt wird, mit welcher Ausrichtung im Produkt-/Service-, Verkaufs-, Personal-, Innovationsbereich Visionen und Ziele erreicht werden können. Da Strategien Langfristcharakter haben, ist es essentiell, einmal festgelegte (und kommunizierte) Strategien konsequent über einen längeren Zeitraum zu verfolgen und sie in das Mind-Set aller Betroffenen zu integrieren.

*Strategien sind konsequent und langfristig zu verfolgen und so zu formulieren, dass sie jede/r versteht.*

#### 3. STABILITÄT VS. AGILITÄT

Stabilität (z.B. bei den Werten, bei den wichtigsten Geschäftsprozessen im Unternehmen, etc.) schafft essentielle Voraussetzungen für Erfolg und flexibel zu lebende Strategien (z.B. Kundenorientierung), aber auch für Veränderungs- und Selbstorganisationskompetenzen. In diesem Paradoxon ‚Stabilität UND Agilität‘ liegt für viele die größte Herausforderung <sup>1)</sup>. Die Prinzipien der Agilität betonen Eigenverantwortung, Transparenz und Kreativität. Diese erfordern den Mut zu erkennen, dass nicht mehr alles linear und monokausal (nach dem Wasserfallprinzip) geplant werden kann.

*Es braucht beides: Nur so entsteht Synergie.*

#### 4. FASZINATION FEEDBACK

Kontinuierliches Reflektieren und organisationales Lernen verhindern das Einfrieren von kontraproduktiven Verhaltensmustern. Sobald erkannt wird, dass z.B. Prozeduren im Vertrieb oder in der Produktion nicht rund laufen oder implementierte QM-Programme wie 6-Sigma nichts mehr helfen, geht es darum, die Prozesse mit Abstand zum Tagesgeschäft offen zu reflektieren. Das System ist wieder auf Erfolgsmuster umzustellen. Der Sand im Getriebe muss weg. Sehr hilfreich dabei sind offene (und meist anonym) integrierte Feedback-Systeme (z.B. Engagement-Index und Pulse-Checks zur laufenden Organisationsdiagnose). Ideal, allerdings schwer zu realisieren,

wäre eine direkte, offene und ehrliche Feedbackkultur. Organisationen sind heute oft deswegen so schlecht, weil sie einst so gut waren.

*Wie viel ehrliches Feedback bekommt man heutzutage wirklich?*

## 5. ENTSCLOSSENHEIT (& KONSEQUENZ)

Um nachhaltig zu lernen bzw. ein strategisches Ziel erreichen zu können, ist es oft erforderlich einen Schritt zurück zu gehen, um dann wieder zwei Schritte nach vorne setzen zu können. Der Weg (Strategie!) zum Ziel ist (auch in Unternehmen) nicht mehr linear planbar. Die Umwelten<sup>2)</sup> sind zu unsicher, die Märkte zu dynamisch, die Mitbewerber zu offensiv, Technologien und Gesetze zu rasant in ihrer Entwicklung. Auch Globalisierung und Digitalisierung haben ein hohes Tempo. Ob eine Strategie gut oder schlecht ist, hängt davon ab wie konsequent und langfristig sie verfolgt wird. Ob eine Entscheidung gut ist oder nicht, hängt vom Tun danach ab (viele Firmen tendieren beim ersten größeren Gegenwind zu einem Turn-Around, zu einer neuen Preispolitik, zum Austausch von Personal, etc.).

*Wie oft schlagen wir beim ersten Gegenwind einen anderen Kurs ein?*

## 6. NEUES VERANKERN

Einfach? Nein – es kann nur mit der Zeit und mit viel Übung was Neues verankert werden. Dazu folgendes 4-Stufen Lernmodell:

- A. Unbewusste Inkompetenz (ich weiß noch nicht, was ich nicht kann),
- B. Bewusste Inkompetenz (Ich weiß, was ich noch nicht kann und habe bereits eine theoretische Vorstellung davon),
- C. Bewusste Kompetenz (ich gehe IM KOPF die neuen Schritte und Prozeduren durch und versuche es bewusst richtig zu machen) und
- D. Unbewusste Kompetenz (Neue Muster sind manifestiert – ich denke nicht mehr nach und bin im neuen Flow).

Lernschritt C braucht aufgrund von analytischem Denken und gezieltem Üben die meiste Energie. Ein inneres Skript, basierend auf unserer Ratio, läuft ab. Erst wenn Gelassenheit, Intuition und Automatisierung vorhanden sind, braucht man weniger Energie. Das bedeutet konkret, tiefe Lernprozesse brauchen Zeit. Zudem sollte die Wirksamkeit des ‚Lernens aus Fehlern‘ nicht ignoriert werden. Motto: ‚Felher - > es kommt darauf an, was man daraus macht‘. Oder ...

*Aus Fehlern wird man klug, deswegen ist einer nicht genug.*

## 7. TEAMWORK

Wer wünscht sie sich nicht? Die sogenannten High-Performance-Teams, in denen jeder alles gibt, jeder jeden unterstützt und nach der einfachen Formel  $1 + 1 = 3$  agiert wird? Gemeinsam als Team antreten, um ein strategisches Ziel zu erreichen, geht nur über den richtigen Einsatz der besten Qualitäten der Teammitglieder, über Offenheit, Spaß und Teamgeist. Aus Rückschlägen oder Fehlern wird gelernt und das gemeinsame Ziel wird nicht aus den Augen verloren. Innovationen entstehen am besten in einem positiven Umfeld, in dem verschiedene Charaktere zusammen arbeiten und auch Freude an Unterschieden vorhanden ist.

*Die Kraft von Teams macht Unmögliches möglich.*

## 8. FOKUS & KÖNIG PARETO

Alles wird schneller, Multitasking ist heute Standard. ‚Speed kills‘. Wir sind heute alle überfressen und keiner ist satt (oder nach John Naisbitt: ‚We are drowning in information, but starved for knowledge!‘). Wie rauskommen aus dieser Spirale? Wir können heute im Internet stundenlang nach dem richtigen Geschenk oder richtigen Hotel suchen. Option über Option tut sich auf, vollkommen verwirrt und gerädert versuchen wir den Fokus wieder zu finden, uns zu regenerieren. Am besten wollen wir heute alles gleichzeitig erledigen. Nein, nicht ‚Speed kills‘ sondern ‚Too much kills‘. Achtsamkeit und Fokus sind wieder angesagt. Auch die Anwendung von Pareto hilft: Mit 20% Energie 80% der Ergebnisse erreichen. Oder den Fokus auf die 20% wirklich wichtigen Dinge im Leben setzen.

*Weniger ist mehr ... Mehr oder Weniger!*

<sup>1)</sup> Siehe dazu auch eigenen Blog unter <https://www.morethanchecks.com/agilitaet-was-ist-daran-schon-neu/>

<sup>2)</sup> VUCA: Ein Begriff des amerikanischen Militärs. Mitte der 1990er Jahre, nach dem Zusammenbruch des sozialistischen Systems gab es auf einmal nicht mehr den EINEN FEIND. Im Jargon des amerikanischen Militärs beschreibt VUCA die Bedingungen des modernen Krieges – Stichwort: asymmetrische Kriegsführung, Selbstmordattentäter, Dschungel- oder Straßenkampf. Die Bedingungen lassen sich nicht mehr mit den klaren Frontlinien vergangener Schlachten vergleichen, in denen zwei große Heere aufeinander trafen. **V**olatile – **U**ncertain – **C**omplex – **A**mbiguous oder auch, positiv formuliert: **V**ision – **U**nderstanding – **C**larity – **A**gility.

---

Dr. Konrad Breit, [www.konradbreit.com](http://www.konradbreit.com), führt seit 1996 ein Netzwerk für Organisations- und Changeberatung. Professionals bei der Begleitung / Beratung von Veränderungsprozessen. 2013 Gründung des Internet-Start-ups [www.morethanchecks.com](http://www.morethanchecks.com) zusammen mit Alexander Schön. Ein Online-Tool zur Analyse und Diagnose von Organisationen. Lebt mit seiner Familie im Raum Linz.