

(Peter Drucker im Gespräch mit Jim Collins, Philip Kotler, James Kouzers, Judith Rodin, V. Kasturi Rangan, Frances Hesselbein) – **Kurzzusammenfassung des Handbuchs**

Die fünf entscheidenden Fragen:

- 1. Was ist unsere Mission, unser Auftrag?**
- 2. Wer ist unser Kunde?**
- 3. Worauf legt der Kunde Wert?**
- 4. Was sind unsere Ergebnisse?**
- 5. Was ist unser Plan?**

Diese fünf einfachen, doch komplexen und zwingenden Fragen sind essenziell für die **strategische Selbsteinschätzung von Unternehmen**, nicht auf die Beurteilung von Programmen oder die Überprüfung von personenbezogenen Leistungen. Diese 5 Fragen als Selbsteinschätzungs-Instrument sind flexibel und anpassungsfähig. Bringen Sie es in jede beliebige Vorstands- oder Chefetage. Benutzen Sie es in jedem Sektor, im öffentlichen, privaten oder sozialen Bereich.

Warum Selbsteinschätzung?

Das self-assessment, die Selbsteinschätzung, ist eine Methode, um zu beurteilen, was man tut, warum man es tut und was man tun muss, um die Leistung einer Organisation zu verbessern. Dabei werden obige fünf grundlegende Fragen gestellt. Selbsteinschätzung muss Handeln nach sich ziehen, sonst ist die bedeutungslos. Um wachsende Bedürfnisse zu befriedigen und um in einer turbulenten und anspruchsvollen Umgebung erfolgreich zu sein, müssen Organisationen **sich auf ihren Auftrag konzentrieren**. Sie können nicht bei der richtigen Ergebnisbestimmung ankommen ohne massgeblichen Input Ihrer Kunden. Im Geschäftsleben ist ein Kunde jemand, den man zufriedenstellen muss. Wenn man es nicht tut, erzielt man keine Ergebnisse. Und sehr bald hat man kein Geschäft mehr. In einer gemeinnützigen Organisation, ob man den Kunden nun als Schüler, Patienten, Mitglied, Teilnehmer, Freiwilligen, Spender oder wie auch immer bezeichnet, muss das Augenmerk darauf ausgerichtet sein, was diese Individuen und Gruppen schätzen – auf die Befriedigung ihrer Bedürfnisse, Hoffnungen und Anforderungen. Die Gefahr liegt darin, dass Sie auf Grundlage dessen handeln, **was Ihrer Meinung nach den Kunden befriedigt**. Sie werden unvermeidlich falsche Vermutungen anstellen. Die Antworten zu erraten, das sollte die Leitung einer Organisation noch nicht einmal versuchen; sie sollte immer zu den Kunden gehen und systematisch nach diesen Antworten suchen. Und so, im Prozess der Selbsteinschätzung, werden Sie eine dreiseitige Unterhaltung mit

Ihrem Vorstand, den Mitarbeitern und Kunden führen und jede dieser Perspektiven in Ihre Diskussionen und Entscheidungen mit einbeziehen.

Planung ist keine Massnahme

Wenn Sie den Selbsteinschätzungsprozess bis zum Schluss bringen, werden sie einen ausgestalteten Aktionsplan haben. Planung wird häufig als das Treffen zukünftiger Entscheidungen missverstanden, aber Entscheidungen existieren nur in der Gegenwart. Sie müssen übergreifende Ziele haben, die auf eine Zukunftsvision hinauslaufen, aber die unmittelbare Frage, vor der eine Organisation steht, lautet nicht: Was müssen wir heute tun, um Ergebnisse zu erzielen? Planung ist keine Massnahme. Es ist ein fortwährender Prozess der Stärkung dessen, was funktioniert und der Aufgabe dessen, was nicht funktioniert, es ist das Eingehen riskanter Entscheidungen mit dem grössten Wissen über die potentiellen Auswirkungen, es ist das Festlegen von Zielen, das Auswerten von Leistungen und Ergebnissen durch systematisches Feedback und die ständige Neuausrichtung, wenn die Bedingungen sich ändern.

Konstruktiven Dissens fördern

Alle Entscheidungsträger ersten Ranges befolgen eine sehr einfache Regel: **Wenn es einen schnellen Konsens in einer wichtigen Sache gibt, triff die Entscheidung nicht.** Allgemeine Zustimmung bedeutet, dass keiner seine Hausaufgaben gemacht hat. Die Entscheidungen der Organisation sind wichtig und riskant, und sie sollten kontrovers diskutiert werden. Es gibt eine sehr alte Redensart – sie geht auf Aristoteles zurück und wurde später ein Grundsatz der frühen christlichen Kirche: **In den wesentlichen Dingen Einheit, im Handeln Freiheit und bei allen Dingen Vertrauen.** Vertrauen ermöglicht, dass abweichende Meinungen offen hervorgebracht werden.

Frage 1: Was ist unsere Mission, unser Auftrag

- Was ist unsere gegenwärtige Mission?
- Vor welchen Herausforderungen stehen wir?
- Welche Chancen bieten sich uns?
- Muss unser Auftrag neu überdacht werden?

Die effektive Bekundung einer Mission, das Leitbild, ist kurz und klar umrissen. Es sollte auf ein T-Shirt passen. Das Leitbild sagt, warum Sie das tun, was Sie tun, nicht, mit welchen Mitteln Sie es tun. Die Mission ist umfassend und dauerhaft, sie bringt Sie dazu, heute die richtigen Dinge zu tun und führt Sie in die Zukunft, so dass jeder in der Organisation sagen kann: „Was ich tue, trägt zur Erreichung des Ziels bei“. Also muss dieses Ziel eindeutig sein, und es muss inspirieren. Jedes Vorstandsmitglied, jeder Ehrenamtliche, jeder Mitarbeiter muss in der Lage sein, die Mission zu verstehen und zu unterstützen. „Ja. das ist etwas, weswegen ich in Erinnerung bleiben möchte“. Damit eine Mission wirkungsvoll ist, müssen Chancen, Kompetenzen und Engagement darauf abgestimmt sein.

Jedes gute Leitbild spiegelt alle drei Komponenten wider. Man schaut zuerst auf die äussere Umgebung. Die Organisation, die innen beginnt und dann versucht, Orte zu finden, wohin sie ihre Hilfsmittel geben kann, wird sich selbst verschwenden. Vor allem wird sie sich auf das Gestern konzentrieren. Demografien verändern sich. Bedürfnisse wandeln sich. Man muss Tatsachen eruieren – Dinge, die bereits passiert sind -, die Herausforderungen und Chancen für die Organisation aufzeigen. Leadership hat keine Alternative, als die Zukunft zu antizipieren und zu versuchen, sie zu formen. Dabei sollte nicht vergessen werden, wo die eigenen Stärken und Kompetenzen liegen. Perfektion ist uns Sterblichen in diesen Dingen nicht gegeben, aber auch ohne göttliche Führung wird jeder selbst einzuschätzen wissen, wo die eigenen Chancen zu finden sind. Mit den begrenzten Ressourcen, die Sie haben – nicht nur Geld, sondern auch Kompetenz – wo können Sie ansetzen und etwas in Bewegung bringen, einen Unterschied machen, sich differenzieren von den andern? Wo können Sie einen neuen Leistungsstandard setzen? Was ist für Ihr Engagement wirklich inspirierend? Ordnen Sie die Mission nie dem Gewinnstreben unter! Wenn Sie beginnen, denken Sie an diese wunderbare Aussage aus einer Predigt von John Donne, einem grossen Dichter und religiösen Philosophen des 17. Jahrhunderts: „Beginne nie mit morgen, um die Ewigkeit zu erreichen. Die Ewigkeit wird nicht mit kleinen Schritten erreicht“. Wir beginnen auf lange Sicht, dann schalten wir zurück und fragen uns: Was tun wir heute, um dieses langfristige Ziel zu erreichen? Der ultimative Test ist nicht die Schönheit des Leitbildes. Der ultimative Test ist Ihre Leistung.

Was ist unsere Mission, unser Auftrag? Solch eine einfache Frage – aber trifft genau ins Zentrum der grundlegenden Spannung in jeder grossen Institution: Dem dynamischen Wechselspiel von Beständigkeit und Wandel. Es ist für jede wirklich grossartige Institution typisch, das Wesentliche zu bewahren und doch Fortschritt anzuregen. Auf der einen Seite wird sie von grundsätzlichen Werten und Zielsetzungen geleitet – einer Kernmission, die sich im Laufe der Zeit wenig oder gar nicht verändert; und auf der andern Seite regt sie zum Fortschritt an: Veränderung, Verbesserung, Innovation, Erneuerung. Der Kernauftrag bleibt bestehen, während Handlungsabläufe, kulturelle Normen, Strategien, Taktiken, Prozesse, Strukturen und Methoden sich als Antwort auf sich verändernde Realitäten kontinuierlich verändern. Tatsächlich besteht das grosse Paradox der Veränderung darin, dass die Organisationen, die sich am besten an die sich wandelnde Welt anpassen, zuerst und vor allem wissen, was sich nicht verändern sollten; sie haben fest verankerte Leitlinien, um die herum alles andere leichter verändert werden kann. Sie kennen den Unterschied zwischen dem, was wirklich heilig ist und dem, was immer offen für Veränderung sein sollte, zwischen dem, „wofür wir stehen“ und dem, „wie wir die Dinge tun“.

Ihr Kernauftrag bietet Führung, nicht nur hinsichtlich dessen, was zu tun ist, sondern genauso hinsichtlich dessen, was nicht zu tun ist.

Die Frage nach dem Auftrag, nach der Mission, ist womöglich noch wichtiger geworden, seit unsere Welt immer unruhiger wird und sich immer mehr auflösen scheint. Egal, wie sehr sich die Welt verändert, die Menschen haben immer noch das **elementare Bedürfnis, ein Teil von etwas zu sein, auf das sie stolz sein können**. Sie haben ein **elementares Bedürfnis nach Leitwerten und Zielen, die ihrem Leben und ihrer Arbeit Sinn geben**. Sie haben ein **grundlegendes Bedürfnis danach, mit andern Menschen in Verbindung zu treten** und mit ihnen das gemeinsame Band von Überzeu-

gungen und Sehnsüchten zu teilen. Sie haben ein **verzweifelt** Bedürfnis nach einer **Lebensanschauung, die sie leitet, nach einem Leuchtfeuer auf dem Berg**, das in dunklen und unruhigen Zeiten in Sicht bleibt. Mehr als jemals zuvor in der Vergangenheit werden die Menschen in ihrem Handeln Selbständigkeit einfordern – Freiheit plus Verantwortung – und gleichzeitig fordern, **dass die Organisationen, denen sie angehören, für etwas stehen.**

Frage 2: Wer ist unser Kunde?

- Wer ist unser wichtigster Kunde?
- Wer sind unsere Nebenkunden?
- Wie werden sich unsere Kunden verändern?

Den Hauptkunden genau bestimmen: Der Hauptkunde ist nicht notwendigerweise jemand, nach dem Sie die Hand ausstrecken können, jemand, mit dem sie sich hinsetzen und mit dem Sie unmittelbar reden können.

Die Nebenkunden genau bestimmen: Einen sich wandelnden Hauptkunden zu erreichen, bedeutet eine neue Sicht auf Nebenkunden.

Ihre Kunden kennen: Es ist die Grundlage zur Bestimmung dessen, worauf die Kunden Wert legen, zur Definition von Erfolg und zur Entwicklung eines Aktionsplanes.

Peter Drucker sagte uns vor mehr als 40 Jahren: „Der Zweck eines Unternehmens besteht darin, einen Kunden zu schaffen ... das einzige Profit-Center, d.h. der einzige Erfolgsbereich ist der Kunde“.

Jack Welch: „Niemand kann Ihren Job garantieren. Nur Kunden können Ihren Job garantieren.“

Unsere Hauptaufgabe besteht darin, unsere Zielkunden zu definieren. Diese Definition wird alles beeinflussen: die Ausgestaltung unseres Produktes und seiner Besonderheiten, die Wahl unserer Absatzkanäle, die Gestaltung unserer Botschaften, die Wahl unserer Medien und Festlegung unserer Preise. Um unseren Kunden zu definieren, müssen wir die Perspektive des Kaufprozesses weiter fassen. Jeder Kauf ist das Ergebnis verschiedener Rollen, die gespielt werden – **Initiator, Beeinflusser, Entscheider und Käufer**. Die Aufgabe von Marketingleuten ist es, diese Rollen im Prozess auszumachen und die begrenzten Marketing-Ressourcen einzusetzen, um die einflussreichsten Menschen zu erreichen, die an der endgültigen Entscheidung beteiligt sind. Marketing- und Vertriebsfachleute müssen fähig sein, die Auffassungen, Vorlieben und Wertvorstellungen der verschiedenen, am Entscheidungsprozess Beteiligten richtig einordnen zu können. Zu guter Letzt müssen wir genau wissen, wer die Zielkunden sind, wer und was die beeinflusst und wie wir äusserst zufriedenstellende Erfahrungen für unsere Kunden schaffen. Wir müssen erkennen, **dass die Kunden von heute zunehmend nach Wert kaufen, nicht nach Beziehung**. Ihr Erfolg hängt letztlich davon ab, was Sie zum Erfolg Ihrer Kunden beigetragen haben, wie Sie ihre Kunden noch erfolgreicher gemacht haben.

Frage 3: Worauf legt der Kunde Wert?

- Worauf, glauben wir, leben unsere Haupt- und Nebenkunden Wert?**
- Welches Wissen müssen wir von unseren Kunden erwerben?**
- Wie werde ich mich am Erwerb dieses Wissens beteiligen?**

Alles, was beispielhafte Führungspersönlichkeiten tun, hat mit der Schaffung von Wert für ihre Kunden zu tun.

Die Frage „Worauf legt der Kunde Wert?“ – was befriedigt seine Bedürfnisse, Wünsche und Hoffnungen – ist so kompliziert, dass sie nur von den Kunden selbst beantwortet werden kann. Führungskräfte sollten keinesfalls versuchen, die Antworten zu erraten, sondern immer in einer systematischen Suche nach diesen Antworten an die Kunden herantreten. Was Kunden wollen, wissen nur sie selbst. Um einen erfolgreichen Aktionsplan zu entwerfen, müssen Sie alle Belange von jedem Ihrer Kundenkreise verstehen, insbesondere was diese langfristig als Erfolg ansehen. Die Einbindung dessen, worauf Kunden Wert legen, in den Plan ist beinahe ein architektonischer, ein struktureller Prozess. Zuerst denken Sie darüber nach, welches Wissen Sie sich aneignen müssen. Dann hören Sie auf den Kunden, akzeptieren, worauf sie Wert legen, als objektive Tatsache, und stellen sicher, dass die Stimme des Kunden Anteil an Ihren Diskussionen und Entscheidungen hat, nicht nur während des Prozesses der Selbsteinschätzung, sondern ständig.

Frage 4: Was sind unsere Ergebnisse?

- Wie definieren wir Ergebnisse?**
- Sind wir erfolgreich?**
- Wie sollten wir Ergebnisse definieren?**
- Was müssen wir ausbauen oder aufgeben?**

Jede Organisation muss festlegen, was begutachtet und beurteilt wird und dann seine Ressourcen bündeln, um Ergebnisse zu erzielen.

Auf kurzfristige Errungenschaften und langfristigen Wandel schauen

Menschen brauchen kurzfristige Errungenschaften / Erfolge, um am Mut zu langfristigen Veränderungen festzuhalten. Der langfristige Wandel ist im Tagesgeschäft schwer erkennbar. Das Management muss diesen aber auch geplant und gezielt herbeiführen und steuern und auch die Veränderung messen.

Qualitative und quantitative Massstäbe

Fortschritt und Erfolg kann qualitativ und quantitativ bemessen werden. Diese beiden Massstäbe sind miteinander verwoben – einer gibt Aufschluss über den andern – und beide sind nötig, um zu beleuchten, auf welche Weise und in welchem Ausmass das Leben der Menschen verändert wird. Qua-

litative Massstäbe beschäftigen sich mit der Tiefe und dem Ausmass von Wandel im jeweiligen Kontext. Sie beginnen mit gezielten Beobachtungen, bauen Muster auf und erzählen eine subtile, individualisierte Geschichte. Qualitative Bewertungen liefern gültige, „reichhaltige“ Daten. Qualitative Ergebnisse können im Bereich des Immateriellen liegen, wenig fassbar sein. Qualitative Angaben, auch wenn manchmal subjektiver und schwieriger zu erfassen, sind ebenso real und wichtig wie die quantitativen und können genauso systematisch gesammelt werden. Für die quantitative Bewertung gibt es klar umrissene Massstäbe.

Beurteilen, was ausgebaut oder aufgegeben werden muss

Eine der wichtigsten Fragen für Vorsitzende von Organisationen ist: Erzielen wir Ergebnisse, die gut genug sind, dass sie einen weiteren Ersatz unserer Ressourcen in diesem Bereich rechtfertigen? Der Bedarf allein rechtfertigt es nicht, damit fortzufahren. Auch nicht die Tradition. Sie müssen Ihre Mission, Ihre Schwerpunkte und Ihre Ergebnisse miteinander vergleichen. Es ist Ihre Aufgabe, Ihre Ressourcen so einzusetzen, dass der Erfolg mannigfaltig ist, dort, wo sie Erfolg haben.

Irgendetwas zu beenden, aufzugeben, stösst immer auf heftigen Widerstand. In allen Organisationen hängen die Menschen immer am Veralteten – an den Dingen, die funktionieren sollten, es aber nicht taten, oder an Dingen, die einst produktiv waren und es nicht länger sind. Am meisten hängen die Menschen an dem, was man „Investition ins innerbetriebliche Ego“ nennen kann. Doch das Beenden kommt zuerst. Solange das nicht bewerkstelligt ist, wird wenig oder nichts anderes geschafft. Die erbitterte und emotionale Debatte darüber, was aufgegeben werden sollte, lässt keinen los. Etwas zu beenden oder aufzugeben ist deshalb schwierig, aber nur für eine recht kurze Zeit. Wiedergeburt kann beginnen, sobald die Toten begraben sind. Sechs Monate später wird jeder sich wundern: „Warum haben wir so lange dafür gebraucht?“

Die Geschäftsführung ist verantwortlich

Es gibt Zeiten, da man sich der Tatsache stellen muss, dass die Organisation als Ganzes keine gute Leistung erbringen kann – dass es überall schwache Ergebnisse gibt und wenig Aussicht auf Besserung. Es mag an der Zeit sein, zu fusionieren oder zu liquidieren und Ihre Energien auf etwas anderes zu richten. Und bei einigen Leistungsbereichen ist nicht klar, ob sie gestärkt oder aufgegeben werden sollen. Sie werden eine systematische Analyse als Teil des Planes brauchen.

An diesem Punkt des Selbsteinschätzungs-Prozesses legen Sie fest, welches die Ergebnisse für die Organisation sein sollten und worauf sie sich konzentrieren sollte, um in Zukunft erfolgreich zu sein. Die Mission definiert Ihren Verantwortungsbereich. Die Geschäftsführung ist verantwortlich dafür, festzulegen, was begutachtet und bewertet werden muss, um die Organisation vor der Verschwendung von Ressourcen zu bewahren und sinnvolle Ergebnisse zu gewährleisten.

Frage 5: Was ist unser Plan?

- Sollte die Mission geändert werden?

- Was sind unsere Ziele?

Der Prozess der Selbsteinschätzung führt zu einem Plan, der eine präzise Summierung von Zielsetzung und zukünftiger Ausrichtung der Organisation darstellt. Der Plan umfasst Mission und Vision, Ziele und Zielvereinbarungen, Ablaufschritte, einen Finanzplan und die Auswertung. Jetzt kommt der Punkt, um die Mission zu bestätigen oder zu ändern und langfristige Ziele zu setzen. Denken Sie daran, jedes Leitbild sollte drei Dinge widerspiegeln: Chancen, Kompetenz und Engagement. Es beantwortet die Fragen: Was ist unsere Absicht? Warum tun wir das, was wir tun? Was ist es am Ende, wofür wir den Menschen in Erinnerung bleiben wollen? Die Mission geht über das Heute hinaus, aber sie zeigt uns heute den Weg. Sie bietet den Rahmen für die Zielsetzung und für die Mobilisierung der Ressourcen der Organisation, damit die richtigen Dinge getan werden. Die Entwicklung und formale Aneignung von Leitbild und Zielen sind für die effektive Leitung einer Organisation. Um die Mission voranzutreiben, braucht das Heute Handeln und das Morgen spezielle Ziele. Und doch bedeutet Planung nicht, die Zukunft zu lenken. Jeder Versuch, das zu tun, wäre töricht; die Zukunft ist nicht vorhersehbar. Der Bereich der Planung steckt ab, wohin Sie wollen und wie Sie vorhaben, dorthin zu gelangen. Planung ersetzt weder Fakten als Entscheidungsgrundlage, noch die Wissenschaft als Führungsgrundlage. Sie erkennt die Bedeutung von Analyse, Motivation, Erfahrung, Intuition – selbst von Spekulation. Sie ist mehr Prämisse als Methodik.

Zielsetzungen sind messbar, konkret und liegen in der Verantwortung des Managements

Zielsetzungen sind spezielle und messbare Grade des Erfolgs, welche die Organisation auf ihre Ziele hin bewegen. Der Geschäftsführer ist verantwortlich für die Entwicklung von Zielsetzungen und die darauf folgenden Ablaufschritte und detaillierten Finanzpläne. Das Direktorium darf nicht auf dem Niveau taktischer Planung handeln, sonst behindert es die Flexibilität des Managements in der Frage, wie Ziele erreicht werden. Im Zuge der Planentwicklung und –umsetzung ist das Direktorium verantwortlich für die Mission, für Ziele und für die Zuteilung von ergebnisorientierten Ressourcen, sowie für die Bewertung von Fortschritt und Leistung. Das Management ist verantwortlich für Zielvereinbarungen, für Ablaufschritte, für die unterstützenden Mittel, aber auch dafür, effektive Leistung unter Beweis zu stellen.

Fünf Elemente effektiver Pläne

1. Aufgabe / Verzicht

Die erste Entscheidung ist, ob etwas, das nicht funktioniert, aufgegeben wird – die Dinge, die sich überlebt haben und keinen Beitrag mehr leisten. Fragen Sie sich bei jedem Programm, jedem System, jeder Kundengruppe: „Wenn wir es nicht schon wären, würden wir uns heute in

diesem Bereich engagieren?“ Wenn die Antwort „nein“ lautet, sollte Ihre Schlussfolgerung lauten: „Wie kommen wir da raus, und zwar schnell?“

2. *Schwerpunktbildung*

Schwerpunkte zu setzen, heisst, aufbauen auf Erfolg, dasjenige stärken, was funktioniert. Die beste Regel dabei ist, Ihre Anstrengungen in Ihre Erfolge zu stecken. Sie werden maximale Ergebnisse erzielen. Wenn Sie eine starke Leistung erbracht haben, ist dies genau der richtige Zeitpunkt, um zu fragen: „Können wir einen noch höheren Standard erreichen?“ Die Konzentration auf das Wesentliche ist entscheidend, aber sie ist auch sehr riskant. Sie müssen nämlich die richtigen Schwerpunkte setzen, andernfalls – um einen militärischen Ausdruck zu verwenden - lassen Sie Ihre Flanke völlig unbedeckt.

3. *Innovation*

Sie müssen auch auf den Erfolg von morgen sehen, auf echte Innovationen, auf die Vielfältigkeit, welche die Fantasie anregt. Welche Chancen gibt es, welche neuen Bedingungen, welche neuen Themen? Passen sie zu Ihnen? Glauben Sie wirklich daran? Aber Sie müssen vorsichtig sein. Bevor Sie näher auf etwas Neues eingehen, sagen Sie nicht: „Auf diese Weise machen wir es.“ Sagen Sie: „Lassen Sie uns herausfinden, was hierfür erforderlich ist. Worauf lege der Kunde Wert? Was ist der neueste Stand? Können wir etwas bewegen?“ Er ist unentbehrlich, Antworten auf diese Fragen zu finden.

4. *Übernahme von Risiken*

Planung schliesst immer Entscheidungen darüber ein, wo Risiken eingegangen werden. Die Übernahme einiger Risiken können Sie sich leisten – manches, was schiefgeht, ist leicht und mit wenig Verlust reversibel. Und einige Entscheidungen bergen vielleicht grössere Risiken, die Sie zwangsläufig eingehen müssen. Sie müssen die kurzen und die langen Strecken miteinander abgleichen. Wenn Sie zu zurückhaltend sind, verpassen Sie günstige Gelegenheiten. Wenn Sie sich zu schnell engagieren, gibt es vielleicht keine lange Strecke mehr, über die Sie sich Sorgen machen müssten. Es gibt keine Formel, die Ihnen die Entscheidung abnimmt, Risiken einzugehen. Solche Entscheidungen bedeuten unternehmerisches Wagnis, sind ungewiss, aber sie müssen getroffen werden.

5. *Analyse*

Zuletzt ist es bei der Planung wichtig zu erkennen, ob Sie einen Tätigkeitsbereich aufgeben, ob Sie Schwerpunkte setzen, sich für etwas Neues engagieren oder ein bestimmtes Risiko eingehen sollten. Sie sind sich noch unsicher? Dann ist Ihre Zielvorgabe, eine Analyse vorzunehmen. Bevor Sie eine endgültige Entscheidung treffen, untersuchen Sie einen schwachen, aber wichtigen Leistungsbereich, ein sich am Horizont abzeichnendes Problem, eine günstige Gelegenheit, die gerade erst Formen anzunehmen beginnt.

Dafür sorgen, dass alle den Plan verstehen und sich mit ihm identifizieren

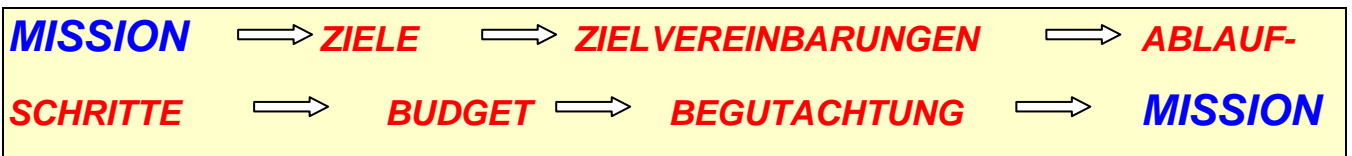
Der Plan beginnt mit einer Mission. Er endet mit Ablaufschritten und einem Budget. Ablaufschritte schreiben Verantwortlichkeiten für Zielvorgaben fest – wer wird was wann tun – und das Budget stellt die für die Implementierung des Planes notwendigen Ressourcen zur Verfügung.

Um Verständnis für den Plan zu wecken und die Menschen dazu zu bringen, dass sie sich mit ihm identifizieren, werden Ablaufschritte von den Menschen entwickelt, die sich ausführen werden. Jeder, der eine Rolle dabei spielt, sollte die Möglichkeit haben, Input zu geben. Dies sieht unglaublich langsam aus. Aber wenn der Plan fertiggestellt ist, versteht ihn am nächsten Tag jeder. Mehr Menschen in der Organisation wollen das Neue, engagieren sich dafür und sind bereit zum Handeln. Das Bewertungs-Team wird den endgültigen Plan für die Prüfung durch das Direktorium vorbereiten. Nach der Präsentation und Diskussion wird der Direktoriumsvorsitzende um die Befürwortung der Mission ersuchen, um die Befürwortung der Ziele und des unterstützenden Budgets. Der Vorsitzende mag um die Annahme eines Leitbildes bitten, wenn eines entwickelt wurde, als Teil des Plans. Sobald die Zustimmung gegeben wurde, beginnt die Implementierung.

Nie wirklich zufrieden sein

Dies ist die letzte der Selbsteinschätzungs-Themen, und Ihre Einbindung als Mitwirkender nähert sich bald dem Ende. Bewertungen werden weiterlaufen. Die Organisation muss die Fortschritte beim Verfolgen und Erreichen von Zielen verfolgen, und vor allem muss sie Ergebnisse daran bemessen, inwieweit sie das Leben der Menschen verändert haben. Sie müssen den Plan anpassen, wenn sich die Umstände ändern, wenn es schlechte Ergebnisse oder einen Überraschungserfolg gibt oder wenn der Kunde Sie zu einem andern Ort führt als zu dem, den Sie sich vorgestellt haben.

Der sich immer wiederholende Regelkreis:



Wahre Selbsteinschätzung ist niemals abgeschlossen. Die Führung einer Organisation erfordert ständige Feinjustierung und Neufokussierung, nie wirklich zufrieden zu sein ist unabdingbar. Ich ermutige Sie ganz besonders dazu, immer wieder die Frage zu stellen:

Was ist es, wofür wir den Menschen am Ende im Gedächtnis bleiben wollen?

Es ist eine Frage, die Sie dazu veranlasst, sich selbst – und die Organisation – zu erneuern, weil sie Sie dazu drängt zu sehen, was Sie werden können.

Planung ist der Prozess der Übersetzung der Leitidee und der strategischen Ziele der Organisation in eine Reihe von umsetzbaren Programmen, und das Ausfindigmachen eines Wegs, wie jene, die sich innerhalb der Organisation befinden, diese Ziele erreichen können. Kurz und gut ist die Erarbeitung einer Strategie eine Übung, der Organisation Ziele zu setzen und ein Modell zu entwickeln, wie das Erreichen der Ziele die strategische Zielsetzung der Organisation voranbringen würde. Ein Plan hingegen ist ein konkreter Aktionsplan, der darauf abzielt, das Ziel zu erreichen. Der grösste Fehler, den Organisationen bei einem „Plan“ machen, ist, ihn als taktisches Dokument in Stein zu meisseln, ähnlich wie eine Bauzeichnung mit allen enthaltenen Details zur perfekten Durchführung. Ein Business-Plan ist aber etwas ganz anderes. Es ist ein Anwendungsprozess, der rückkoppelt auf bessere Pla-

nung und Zielsetzung. Manager formen ihm, leiten ihn, wenden ihn an und lernen aus ihm. Die folgenden Elemente sind wesentlich für einen effektiven Plan.

Eine starke Fokussierung auf Ziele

Organisationen aller Art – ob gewinnorientiert oder gemeinnützig – müssen sich stark auf ihre strategischen Ziele konzentrieren. Für ein gewinnorientiertes Unternehmen können Ziele sich um solche Dinge wie Marktdurchdringung, Neuprodukteentwicklung und Kundenzufriedenheit drehen. Für ein gemeinnütziges Unternehmen muss die überspannende Mission zuerst in etwas übersetzt werden, das innerhalb des Betriebs Durchzugskraft hat, bevor strategische Ziele festgelegt werden können. Während die übergreifende Mission weit gefasst ist und dazu dienen soll, andere zu begeistern, muss die Mission in ihrer operativen Anwendung eng genug gefasst sein, um der Organisation zu ermöglichen, ihren Fortschritt an ihren Zielen zu messen.

Unerschütterlich in der Richtung, flexibel in der Durchführung

Planung heisst nicht, die Zukunft zu lenken. Jeder Versuch, das zu tun, ist dumm; die Zukunft ist unvorhersehbar. Das ist der Grund, warum es so entscheidend ist, verschiedenen Wegen ans Ziel zu gelangen mit genügend Offenheit zu begegnen, während man dennoch die grundsätzliche strategische Gesamtausrichtung behält. Eine Organisation muss auch aus fehlgeschlagenen Plänen lernen können und wollen, künftig teure Fehler zu vermeiden. Flexibilität und Bereitschaft zum Lernen müssen zwei wichtige Grundmerkmale eines effektiven Plans sein.

Durch Verantwortungsübertragung Identifikation stiften und Sinn geben

In erster Linie sollten die Personen, die verantwortlich für die Durchführung eines Programms sind, an der Aufstellung des Handlungsplans beteiligt sein. Das ausführende Team muss bei der Erarbeitung des Handlungsplanes beteiligt sein. Sobald das Umsetzungsteam die strategischen Ziele und die allgemeine Ausrichtung verinnerlicht hat (vielleicht haben einige seiner Mitglieder bei ihrer Formulierung in der Vergangenheit eine Rolle gespielt), sollte es den Spielraum zur Entwicklung eines Aktionsplans haben.

Monitoring, das zu einer besseren Strategie führt

Der Hauptzweck für das Monitoring, das Überwachen der Durchführung besteht darin, die Logik jedes Programms zu verstehen und in welcher Beziehung es zu andern Programmen beim Erreichen der strategischen Ziele einer Organisation steht. Selbst wenn den umfassenden Zielen einer Organisation entsprochen wird, ist es nicht ungewöhnlich für einige Programme, überwältigenden Erfolg zu haben, während andere stark dahinter zurückfallen. Aus diesem Grund reicht es nicht aus, das Erreichen strategischer Ziele als Ganzes zu bewerten, sondern es muss beharrlich eruiert werden, welche Programme wirklich zum Erfolg beigetragen haben und welche nicht, und warum dies so war. Nur durch Reflexion kann es Verbesserungen in der nächsten Runde der Strategie-Entwicklung geben. Solche Übungen sollten im Planungszyklus fortlaufend durchgeführt werden, teilnehmen sollten sowohl die Verantwortlichen für das Programm als auch die dem jeweiligen Planungsteam übergeordnete Ebe-

ne. Das für die strategische Ausrichtung und die übergeordneten Ziele verantwortliche Team sollte permanentes Feedback gewährleisten, nicht zuletzt auch als Anknüpfungspunkt für den nächsten Planungszyklus.

Transformative Führung

In einer Welt, die permanenten Veränderungen unterliegt, ringen Millionen von Menschen in jedem Wirtschaftssektor mit den neuen Führungsanforderungen. Überall hören wir Manager über dieselben grundlegenden Probleme diskutieren: der lange Weg in der Umgestaltung, vom Status quo in eine unwägbare Zukunft, die vor uns liegt. Rund um den Globus – in Universitäten, Glaubensgemeinschaften, Unternehmen, Regierungsstellen und im aufkeimenden sozialen Sektor – arbeiten Führungskräfte an der Umgestaltung ihrer Institution.

Organisationen durchlaufen gewöhnlich acht Meilensteine, um ihr Ziel einer bedeutsamen, entwicklungsfähigen, effektiven Organisation zu erreichen. Diese Meilensteine sind genauso wichtig, für eine kleinere Pfadfinderinnen-Gruppe wie für ein grosses Privatunternehmen oder ein Regierungsorgan.

1. Die Umgebung sondieren

Durch Lesen, Erhebungen, Interviews usw. machen wir die wichtigsten Trends aus, die unsere Organisation wahrscheinlich berühren. Das Wesentliche von Strategie ist, die Implikation dieser Trends auszumachen. Bisweilen haben wir den richtigen Riecher und ein bedarfsgerechtes Programm oder Projekt schon ausgearbeitet, wenn der Trend gerade aufkommt – nicht erst hinterher.

2. Die Mission überdenken

Die Mission einer Organisation sollte alle drei Jahre überdacht und weiterentwickelt werden, wenn nötig. Das Leitbild sollte auf einfache Weise erklären, warum wir tun, was wir tun, den Grund unserer Existenz – unser Daseinszweck. Wenn wir die Mission überdenken, stellen wir uns selbst die ersten drei der fünf wichtigsten Fragen:

- Was ist unsere Mission?
- Wer ist unser Kunde?
- Worauf legt der Kunde Wert?

Wenn wir diese drei Fragen beantworten, sind wir auf gutem Weg für die Mission.

3. Hierarchie verbannen

Transformation erfordert, Menschen aus ihren organisatorischen Schubladen in flexible, flüssige Management-Systeme zu überführen. Wir können nicht damit fortfahren, Leute in kleine Vierecke in einem Struktogramm zu packen. Das führt zu Schubladendenken. Ich ziehe Zyklen vor – konzentrische Zyklen von Funktionen und Positionen in einem Stellenbesetzungsplan, der

beinahe organisch aussieht. Systematischer Arbeitsplatzwechsel wird zu einer bereichernden Realität. Menschen bewegen sich zyklisch – erlernen neue Fähigkeiten, erweitern Arbeitsplätze. Wir müssen eine Hierarchie verbannen, die zu unseren heutigen Wissensarbeitern nicht passt, „die den Werkzeugplatz in ihrem Kopf tragen“.

4. Das Evangelium anfechten

Es sollte keine heiligen Kühe geben, wenn wir jede Richtlinie, jeden Grundsatz, jede Arbeitspraktik, jeden Ablauf und jede Hypothese in Frage stellen. Bei ihrer eigenen Transformation müssen Organisationen „geplanten Verzicht“ üben – Programme, Grundsätze und Arbeitspraktiken aufgeben, die heute funktionieren, aber für die Zukunft und für die Organisation, die wir aufbauen wollen, um in dieser Zukunft zu bestehen, wenig relevant sind.

5. Die Macht der Sprache benutzen

Führungskräfte müssen immer wieder wenige klare, gleichbleibende Botschaften aussenden. Sie müssen mit ihrer Stimme führen, all ihren Kunden und Auftraggebern einige wenige machtvolle Botschaften übermitteln, die verbinden und erleuchten.

6. Verschiedenartige Führung quer durch die Organisation

Jede Organisation muss nicht eine, sondern viele Führungspersönlichkeiten haben. Einige sprechen von „Empowerment“, also Übertragung von Verantwortung auf Untergebene, d.h. mehr Eigenverantwortlichkeit; andere vom „Teilen der Führungsaufgaben“. Führung ist eine Verantwortlichkeit, die von allen Mitgliedern der Organisation geteilt wird.

7. Von vorne führen, nicht von hinten drücken

Die Führungskraft der Zukunft sitzt nicht untätig herum und wartet darauf, aus welcher Richtung der Wind bläst. Die Führungskraft artikuliert klare Positionen zu den die Organisation betreffenden Themen und ist die Verkörperung des Unternehmens, seiner Werte und Prinzipien. Führungskräfte formen erwünschtes Verhalten, brechen nie ein Versprechen und wissen, dass es bei Führung nicht darum geht, wie man etwas tut, sondern wie man ist.

8. Leistung bewerten

Selbsteinschätzung ist wichtig für den Fortschritt. Vom Beginn des Veränderungsprozesses sind wir uns im Klaren über Mission, Zielvorstellungen und Richtwerte. Wohldefinierte Ablaufschritte und ein Plan für die Bewertung von Ergebnissen sind wichtig für die Planung jedes organisatorischen Wandels. Wir können dann mit etablierten Zielvorgaben und Massnahmen unsere Reise beginnen. Am Ende des Prozesses, der überschwänglichen Phase der Reise, bewerten wir unsere Leistung und feiern die Transformation. Wir tun dies, indem wir uns die nächsten zwei von Peter Druckers fünf kritischen Fragen stellen:

- Was sind unsere Ergebnisse?
- Was ist unser Plan?

Zusammenfassend / Management Summary

Frage 1: Was ist unsere Mission?

Wenn Sie die alles umfassende Frage stellen: „Was ist unsere Mission?“, bedenken Sie dabei die folgenden zusätzlichen Fragen – sie könnten Ihnen helfen, die gesuchten Antworten zu finden:

Was versuchen wir zu erreichen?

- *Welches Verständnis hat die Organisation gegenwärtig von ihrem Auftrag?*
- *Was ist der Daseinsgrund Ihrer Organisation?*
- *Warum tun Sie das, was Sie tun?*
- *Wofür wollen Sie am Ende den Menschen in Erinnerung bleiben?*

Welche bedeutenden externen oder internen Probleme, Chancen und Themen gibt es?

- *Vor welchen bedeutenden Problemen steht die Organisation: demografischer Wandel, veränderte Gesetzgebung oder Bestimmungen, neu aufkommender Technologien, Konkurrenz?*
- *Welche bedeutenden Chancen bieten sich: Partnerschaften und Zusammenarbeit, Praktiken und Methoden, die einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, soziale und kulturelle Trends?*
- *Vor welchen wichtigen Themen steht die Organisation: Bedarf an mehrsprachigen Angestellten, kommunale Themen, Marktanteil, steigende Kosten im Gesundheitswesen, sich verändernde Vertriebskanäle?*

Muss unsere Mission neu überdacht werden?

- *Muss unser Leitbild neu definiert werden? Wenn nicht, warum nicht? Wann ja, warum?*
- *Wie, wenn überhaupt, würden Sie das Leitbild Ihrer Organisation neu schreiben oder welche Neufokussierung würden Sie vornehmen?*
- *Was wären die wichtigsten Vorteile einer neuen Mission? Warum sagen Sie das?*
- *Welche Probleme, wenn überhaupt, würden sich wahrscheinlich aus einer neuen Mission ergeben? Bei wem? Warum wäre das so? Welche Schritte, wenn überhaupt, würden unternommen werden müssen, um diese Veränderung herbeizuführen?*

Frage 2: Wer ist unser Kunde?

Wenn Sie die übergeordnete Frage „Wer ist unser Kunde?“ durcharbeiten, beziehen Sie dabei folgende zusätzliche Fragen mit ein – sie helfen Ihnen vielleicht, die gesuchten Antworten zu finden:

Wer sind unsere Kunden?

- *Machen Sie eine Liste derjenigen, die die Produkte oder Dienstleistungen der Organisation in Anspruch nehmen. In dieser Liste der **Hauptkunden** sind diejenigen Menschen enthalten, deren Leben durch die Arbeit der Organisation verändert wird. Aus dieser Liste sollen die Hauptkunden bestimmt und ermittelt werden, ob die Hauptkunden die Organisation, basierend auf demografischem Potenzial usw., erhalten wollen oder können.*
- *Listen Sie **Nebenkunden** auf – Freiwillige, Mitglieder, Partner, Geldgeber, Empfehlungsquellen, Angestellte und andere – sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Organisation, die zufriedengestellt werden müssen.*
- *Welchen Wert bieten wir jedem dieser Kunden?*
- *Entsprechen wir mit unseren Stärken, unseren Kompetenzen und wirtschaftlichen Möglichkeiten den Bedürfnissen dieser Kunden? Wenn ja, in welcher Weise? Wenn nein, warum nicht?*

Haben unsere Kunden sich verändert?

In welcher Weise, wenn überhaupt, haben sich unsere Kunden verändert? Denken Sie dabei an:

- *Demografie (Alter, Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Menschentyp)*
- *Hauptbedürfnisse (Ausbildung, Unterbringung, Tagesbetreuung usw.)*
- *Anzahl (grösser, geringer)*
- *Physisches und psychisches Wohlergehen (wie Abhängigkeiten von Medikamenten, familiäre Störungen usw.)*
- *Andere Dinge (zum Beispiel Lage, Arbeitsplatz)*
- *Welche Implikationen haben diese Veränderungen für Ihre Organisation?*

Sollten wir einige Kunden hinzufügen oder streichen?

- *Welchen andern Kundengruppen, wenn überhaupt, sollte die Organisation dienen? Warum?*
- *Über welche speziellen Kompetenzen verfügt die Organisation, um den Kunden von Nutzen zu sein?*
- *Welchen gegenwärtigen Kundengruppen, wenn überhaupt, sollte die Organisation nicht länger dienen?*
- *Warum ist das so? Haben sich deren Bedürfnisse geändert? Sind Ihre wirtschaftlichen Mittel zu begrenzt? Sind andere Organisationen effektiver? Passen die Bedürfnisse dieser Kunden nicht mehr zum Leitgedanken Ihrer Organisation? Zu Ihren Kompetenzen?*

Frage 3: Worauf legt der Kunde Wert?

Wenn Sie die übergeordnete Frage „Was schätzt der Kunde“ durcharbeiten, beziehen Sie die folgenden zusätzlichen Fragen mit ein – Sie helfen Ihnen vielleicht, die gesuchten Antworten zu finden:

Worauf legt unser Kunde Wert?

- *Wenn es um Wertschätzung geht, denken Sie darüber nach, was Ihre Organisation tut, das ein bestimmtes Bedürfnis erfüllt, Befriedigung schafft oder einen Nutzen für Ihre Hauptkunden bie-*

tet, den diese nicht aus einer andern Quelle ziehen. Für jede Gruppe von Hauptkunden beschreiben Sie kurz, was jede an Ihrer Organisation schätzt.

- Wenn es um Wertschätzung geht, denken Sie daran, was Ihre Organisation tut, das ein spezielles Bedürfnis erfüllt, Befriedigung schafft oder einen Nutzen für Ihre Nebenkunden bietet, den diese nicht aus einer andern Quelle ziehen. Für jede Gruppe von Nebenkunden beschreiben Sie kurz, was jede an Ihrer Organisation schätzt.
- Was sind die langfristigen Werte und Ziele der Kunden, und inwieweit sind wir in der Lage und kompetent, zu deren Verwirklichung beizutragen?
- Wie gut bietet Ihre Organisation das an, was die jeweiligen Kunden schätzen?
- Wie kann Ihr Wissen darüber, was Ihre Kunden wertschätzen, verwendet werden, um Entscheidungen in Bereichen wie jenen zu treffen, die hier aufgeführt sind?
 - Produkte und Dienstleistungen
 - Personalbeschaffung
 - Ausbildung
 - Innovation
 - Kapitalentwicklung
 - Marketing
 - Andere
- Welche Ressourcen – interne und externe – können Sie nutzen, um den Zufriedenheitsgrad Ihrer Kunden zu bestimmen? Müssen Sie beispielsweise eine Bestandsaufnahme gegenwärtiger Kunden sowie jener, die nicht mehr länger Ihre Dienstleistungen in Anspruch nehmen, durchführen?
- Was schätzen Ihre Nebenkunden, was bedeutet für sie Nutzen?
- Wenn es Freiwillige gibt, opfern sie ihre Zeit, weil sie Freunde finden wollen oder glauben, dass sie dabei helfen können, das Leben von Menschen zu verändern?
- Wenn es Distributoren sind oder zur Vertriebskette für unser Produkt oder unsere Dienstleistungen gehören, was sind ihre Bedürfnisse und Beschränkungen bezüglich ihrer Mission, Rentabilität und Ziele?

Frage 4: Was sind unsere Ergebnisse?

Wenn Sie die übergreifende Frage „Was sind unsere Ergebnisse?“ durcharbeiten, beziehen Sie die folgenden zusätzlichen Fragen mit ein – sie helfen Ihnen vielleicht, die gesuchten Antworten zu finden:

Wie definieren wir in unserer Organisation Ergebnisse?

- Wenn Sie die ersten drei Fragen von Drucker über Mission, Kunden und Wert durchgedacht haben, würden Sie „Ergebnisse“ irgendwie anders definieren? Warum oder warum nicht?
- Wie würden Sie Ergebnisse in Zukunft definieren?

In welchem Ausmass haben wir diese Ergebnisse erreicht?

- *Wenn Sie über Ihre Antworten auf die Fragen im vorhergehenden Abschnitt nachdenken, in welchem Ausmass hat Ihre Organisation diese Ergebnisse erreicht?*
- *Was sind die Hauptaktivitäten oder –programme, die beim Erreichen dieser Ergebnisse geholfen haben, oder hinderlich waren?*
- *Wie werden Sie Ergebnisse zukünftig bemessen, sowohl qualitativ als auch quantitativ?*

Wie gut nutzen wir unsere Ressourcen?

- *Wie gut nutzt unsere Organisation ihr Humanvermögen – ihre Freiwilligen, ihr Direktorium, Personal usw.? Woher wissen Sie das? Wie sollte die Organisation es stattdessen tun?*
- *Wie gut nutzt unsere Organisation ihre finanziellen Ressourcen – ihr Geld, ihre Gebäude, Investitionen, Schenkungen? Woher wissen Sie das? Wie sollte die Organisation es stattdessen tun?*
- *Wie effektiv widmen wir uns dem Wert und der Positionierung unserer Marke und unserem Marktversprechen?*
- *Welche Ergebnisse haben die Bemühungen Ihrer Organisation erzielt, Kunden für sich zu gewinnen und zu halten? Warum ist das so?*
- *Wie definiert die Organisation ihre Ergebnisse und teilt sie den Kunden mit? In welcher Hinsicht, wenn überhaupt, sollte sie ihr Vorgehen ändern? Warum oder warum nicht?*
- *Sind andere, ähnliche Organisationen besser darin, ihr Humankapital und finanziellen Ressourcen zu nutzen? Darin, ihr Direktorium oder ihren Vorstand zu nutzen? Wenn ja, warum ist das so? Was können Sie von ihnen lernen?*

Frage 5: Was ist unser Plan?

Wenn Sie die übergeordnete Frage „Was ist unser Plan?“ überdenken, sollten Sie die folgenden zusätzlichen Fragen mit einbeziehen – sie helfen Ihnen vielleicht, die gesuchten Antworten zu finden:

Was haben wir gelernt, und was schlagen wir nun vor?

- *Listen Sie die wichtigsten Lektionen auf und fassen Sie die darin enthaltenen, empfohlenen Aktivitäten zusammen.*
- *Denken Sie über Informationen nach, die nicht nur in Ihrem Verantwortungsbereich hilfreich, sondern auch für die Planung der zukünftigen Richtung und Aktivität der Organisation nützlich sein werden.*

Worauf sollten wir unsere Bemühungen konzentrieren?

- *Listen Sie jene Bereiche auf, worauf sich, wie Sie glauben, die Verantwortlichkeit Ihrer Gruppe oder Ihres Bereichs fokussieren sollte.*
- *Vor dem Hintergrund dessen, was Sie gelernt haben, listen Sie jene Bereiche auf, von denen Sie glauben, dass sich ihre Organisation darauf fokussieren sollte. Als Nächstes führen Sie kurz Ihre Gründe dafür auf und wie jeder davon zur Mission passt.*

Was, wenn überhaupt, sollten wir anders machen?

- *Gibt es Programme, Aktivitäten oder Kundenbedürfnisse, welche die Organisation aufnehmen und / oder streichen sollte?*
- *Sollten sie an andere Organisationen überantwortet werden, also „outgesourcet“ werden, wenn es unmöglich ist, sie effektiv oder effizient intern bewältigen zu können? Warum ist das so?*

Was ist unser Plan, um Ergebnisse für die Organisation zu erreichen?

- *Was sind die Ziele, die uns befähigen werden, die erwünschten Ergebnisse zu erreichen?*
- *Was sind die messbaren Zielvorgaben, die uns befähigen werden, unsere grundlegenden Ziele zu erreichen?*
- *Welche messbaren Ablaufschritte werden uns befähigen, unsere Zielvorgaben zu erreichen?*
- *Was sind die finanziellen Implikationen der für die Erreichung dieser Ziele und Ablaufschritte benötigten Ressourcen?*
- *Welches sind die Solldaten für die Fertigstellung?*
- *Wer wird für das Erreichen jedes Ziels, jeder Zielvorgabe und jedes Ablaufschrittes verantwortlich und rechenschaftspflichtig sein?*
- *Welche Personalbesetzung wird für die Unterstützung dieses Aktionsplanes benötigt?*
- *Wie bemessen und bewerten wir die erwünschten Ergebnisse?*

Welches ist mein Plan, um die Ergebnisse für meine Gruppe oder meinen Verantwortungsbereich zu erzielen?

- *Machen Sie eine Liste von Handlungsposten, deren Ausführung in Ihrem Autoritätsbereich liegt, und schreiben Sie auch Empfehlungen auf, die von den entsprechenden Direktions- und Personalteams verabschiedet werden müssen.*
- *Dann legen Sie die Solldaten für Genehmigung und Implementierung fest.*
- *Ermitteln Sie den Mitarbeiterbedarf.*

Herisau AR, 15. Dezember 2012 / Arnold Bär

Quelle:

*Die fünf entscheidenden Fragen des Managements; Peter F. Drucker mit Jim Collins, Philip Kotler, James Kouzes, Judith Rodin, V. Kasturi Rangan und Frances Hesselbein
WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA; ISBN: 978-3-527-50451-0*