



Leiten in Zeiten von Ungewissheit - erprobte Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg

Einige persönliche Reflexionsfragen aus dem empfehlenswerten Buch „Der Weg zu den Besten“

1. Drei Kennzeichen von Führungsverhalten – aus Sicht von Jim Collins

1.1 Das erste Führungsverhalten, dass Jim Collins in seinem Buch „Der Weg zu den Besten“ erwähnt, ist **fanatische Disziplin**; d.h. eine Verpflichtung, zu beständiger Leistung über einen langen Zeitraum. Er gebraucht hierzu das Beispiel von Ronald Amundsen, der den Südpol durch tägliche, stetige 20-Km-Märsche erreichte wohingegen sein Herausforderer, Scott aufgrund von unstetigen Gewaltmärschen unterlag.

Denken Sie an das Leistungsvermögen Ihrer Organisation oder Ihres Verantwortungsbereiches, wie es sich über einen längeren Zeitraum darstellt. Stufen Sie dies bitte auf dieser Linie ein:

Wir neigen i.d. Regel zu

Wir neigen dazu, uns zu

„20 km- Märschen“, mit

übernehmen und sind häufig

beständiger Leistung

unbeständig, wenig diszipliniert

Denken Sie an ein großes Ziel, dass Ihre Organisation gerade verfolgt oder gerne verfolgen möchte - eines, das nahezu überwältigend erscheint. Besprechen Sie mit Ihrem Team, wie dieses Ziel in leistbare „20-km-Märsche“ aufgeteilt werden könnte.

Jim Collins definiert sein "SMaC"-Rezept als Specific, Methodical and Consistent (präzise, methodisch und beständig). Er bezieht sich auf langfristig erfolgreiche Organisationen, die präzise Vorgehensweisen haben, die sie mit großer Beständigkeit anwenden. Der „20-km-Marsch“ könnte eine dieser Vorgehensweisen nach dem SMaC- Rezept sein. Sehen Sie weitere Vorgehensweisen, die Sie fest verankern möchten, um Ihr Ziel zu erreichen?

1.2 Das zweite Führungsverhalten lautet **empirische Kreativität**. Wir benötigen Kreativität, um neue Lösungen für Probleme zu entdecken; wir benötigen aber auch Disziplin, um unnötige Risiken und Verschwendungen zu vermeiden. Jim Collins benutzt das Beispiel, wie früher Kriegsschiffe zuvor mit Patronen geschossen haben, um ihre Ausrichtung auf ein feindliches Schiff zu kalibrieren, bevor sie dann erst Kanonenkugeln einsetzten, ohne diese vorab leichtfertig zu vergeuden.

- Wie beschreiben Sie die Beziehung zwischen Kreativität und Disziplin in Ihrer Organisation:
 - Wir sind sehr diszipliniert, besitzen aber kaum Kreativität.
 - Unsere Disziplin hilft uns dabei, kreativer zu sein.
 - Wir sind sehr kreativ, besitzen aber kaum Disziplin.
 - Sonstiges: _____



// Fachinformation

Jim Collins: *Der Weg zu den Besten*
Leitungs- Reflexionsfragen 01/20.10.2015

- Tauschen Sie sich darüber aus, welche der o.a. Beschreibungen Sie angekreuzt haben. Listen sie nun Ideen auf, wie Sie Kreativität und Disziplin in den nächsten 12 Monaten in ein Gleichgewicht bringen möchten.
- Sie haben bereits über Ihren 20-km-Marsch und das „SMaC“- Rezept gesprochen, durch das ein großes Ziel in leistbaren Einheiten erreicht werden kann. Wie könnten Sie mithilfe **empirischer Kreativität** entdecken, ob es an der Zeit ist, Ihren „20-km-Marsch“ anzupassen?

1.3 Das dritte Führungsverhalten nennt Jim Collins **produktive Paranoia**. Er beschreibt, wie regelmäßiges Vorbereiten auf ein Worst- Case- Szenario dabei helfen kann, auch dann noch handlungsfähig zu sein, wenn das Unerwartete eintrifft.

- Wie produktiv ist Ihre Organisation oder Ihr Verantwortungsbereich? Wählen sie eine Zahl zwischen 1 (völlig unvorbereitet auf schlechte Zeiten) und 10 (voll und ganz vorbereitet). Tauschen Sie sich im Team über ihre Einschätzung aus.
- Wenn sie nicht die Zahl 10 gewählt haben, haben Sie in diesem Bereich noch Entwicklungspotenzial. Welchen konkreten Schritt werden sie im kommenden Monat unternehmen, um besser auf einen Ernstfall in Ihrer Organisation vorbereitet zu sein, der diese treffen könnte? Sie könnten z.B. einen Schritt wählen, der mit Ihrem herausfordernden Ziel zusammenhängt.

Ein Grund für **produktive Paranoia** hängt mit dem „Glück“ zusammen, dass Jim Collins erwähnt: besondere Ereignisse, die Sie nicht selbst hervorgerufen haben, die aber trotzdem etwas Bedeutendes hervorbrachten. Erfolgreiche Organisationen schlagen Kapital aus dem Glück oder Zufälligen; sie sind in der Lage, Pech oder Niederlagen in wertvolle und lehrreiche Momente umzumünzen.

- Denken Sie an eine negative Situation, die Ihre Organisation oder Ihr Verantwortungsbereich beeinträchtigte. Wie können sie diese so nutzen, dass Sie daraus dennoch einen Gewinn ziehen?
- Und: wie kann Ihnen Ihre **produktive Paranoia** helfen, aus Glück oder positiven Zufällen Kapital zu schlagen, ohne sich dabei zu übernehmen?

2. Wahrhaft große Organisationen haben drei besondere Kennzeichen: sie

- weisen eine außergewöhnliche Leistung in Bezug zu ihrer Mission auf,
- erzielen eine außergewöhnliche Wirkung,
- überdauern in ihrer Leistungsfähigkeit ihre jeweilige Leitungsperson, es steht und fällt nicht alles mit der jeweiligen Führungskraft.

Tauschen Sie sich bitte einmal über diese drei Merkmale aus und beschreiben Sie den für Sie nächsten Schritt.



// Fachinformation

*Jim Collins: Der Weg zu den Besten
Leistungs- Reflexionsfragen 01/20.10.2015*

2.1 Eine großartige Organisation erzielt eine einzigartige Wirkung; dazu die Fragen:

- Wenn Ihre Organisation verschwinden würde, würde dies jemandem auffallen? Würde man sie vermissen? Weshalb? Tauschen Sie sich über Ihre Annahmen aus. wenn Ihre Antworten nicht optimistisch sind, was müsste geschehen, um die Situation zu verändern?

2.2 Großartige Organisationen überdauern in ihrer Leistungsfähigkeit ihren jeweiligen Leiter bzw. ihre Führungsperson. Die Fragestellungen hierzu:

- Würde Ihre Organisation oder Ihr eigener Verantwortungsbereich auch dann noch großartig sein, wenn sie Ihre Leitungsfunktion aufgäben? Wenn nicht, welche Schritte könnten Sie unternehmen, damit ihr Verantwortungsbereich auch nach Ihrer Amtszeit noch erfolgreich ist?

3. Näheres zu den Kennzeichen leistungsstarker Organisationen finden Sie in Jim Collins Buch

Jim Collins, Der Weg zu den Besten, Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg, 2011, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Noch mehr Informationen und Anregungen?

Bitte kontaktieren Sie uns gerne unter +(49) 2291 680 691 oder kontakt@heinze-hrp.com
bzw. www.hrp-heinze.com