

Frage 1

Was ist unsere Mission?

Peter F. Drucker

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

Jede Institution im sozialen Sektor dient der Aufgabe, etwas zu bewegen, sowohl im Leben des Einzelnen als auch in der Gesellschaft. Etwas zu bewegen, das ist die Mission – der Sinn und Zweck der Organisation und der Grund ihres Daseins. Jede der Millionen von gemeinnützigen Organisationen mag eine sehr unterschiedliche Mission haben, aber das Leben der Menschen zu verändern ist für alle Ausgangspunkt und Ziel. Eine Mission kann nicht unpersönlich sein; sie muss eine tiefe Bedeutung haben, etwas sein, woran Sie glauben – etwas, von dem Sie wissen, dass es richtig ist. Eine grundlegende Führungsverantwortung ist es, sicherzustellen, dass jeder in der Organisation die Mission kennt, sie versteht und lebt.

Vor vielen Jahren setzte ich mich mit den Verwaltern eines größeren Krankenhauses zusammen, um die Mission der Notaufnahme zu durchdenken. Wie

es die meisten Krankenhausverwalter tun, begannen sie mit der Feststellung: »Unsere Mission ist die Gesundheitsfürsorge.« Und das war schon die falsche Definition. Das Krankenhaus kümmert sich nicht um die Gesunden; das Krankenhaus kümmert sich um die Kranken. Wir brauchten lange, bis wir auf eine sehr einfache und (wie die meisten Leute dachten) allzu offensichtliche Aussage kamen, nämlich dass es die Notaufnahme gab, *um den Betroffenen Sicherheit zu geben*. Um diese Aufgabe gut zu erfüllen, musste man wissen, was wirklich los war. Und, zur Überraschung von Ärzten und Pflegepersonal, war die Aufgabe einer guten Notaufnahme in ihrer Gemeinde, acht von zehn Leuten zu sagen, dass es nichts sei, was eine gute Nacht Schlaf nicht wieder richten würde. »Ihre Nerven sind ein wenig überspannt.« Oder: »Das Baby hat Durchfall. Ja, das Kind hat Krämpfe, aber es ist nichts wirklich Ernstes.« Die Ärzte und Pfleger gaben Sicherheit.

Als wir das erarbeitet hatten, klang es erschreckend einleuchtend. Die Umsetzung der Mission in effizientes Handeln bedeutete, dass sich qualifiziertes Personal umgehend um die Patienten kümmerte, die die Notaufnahme aufsuchten. Das oberste Ziel lautete demnach, jeden unverzüglich in Augen-

schein zu nehmen, sich beinahe augenblicklich um jeden zu kümmern: weil dies die einzige Möglichkeit ist, Sicherheit zu geben.

Es sollte auf ein T-Shirt passen

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, es sagt nicht, mit welchen Mitteln Sie es tun. Die Mission ist weit gefasst, sogar auf die Ewigkeit ausgerichtet, und doch bringt sie einen dazu, heute und in der Zukunft das Richtige zu tun, so dass jeder in der Organisation sagen kann: »Was ich tue, trägt zum Erreichen 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 sagen: »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. Es gibt keine Alternative hierzu: Leadership muss die Zukunft antizipieren und versuchen, sie zu formen, dabei nicht vergessend, dass wer sich damit zufrieden gibt, mit der Flut zu steigen, auch mit der Ebbe wieder sinken wird. Perfektion ist uns Sterblichen in diesen Dingen nicht gegeben, aber auch ohne göttliche Allwissenheit muss jeder doch einschätzen, wo die eigenen Chancen zu finden sind.

Schauen Sie auf den neuesten Stand der Technik, auf sich verändernde Bedingungen, auf den Wettbewerb, auf das Milieu der Mittelbeschaffung, auf Lücken, die geschlossen werden müssen. Das Krankenhaus kann keine Schuhe verkaufen, und es wird nicht in großem Umfang in die Erziehungsarbeit einsteigen. Es wird sich um die Kranken kümmern. Aber die genauen Zielvorgaben mögen sich ändern. Dinge, die von höchster Wichtigkeit sind, werden

vielleicht jetzt gerade sekundär oder sehr bald völlig irrelevant. Mit den begrenzten Ressourcen, die Sie haben – und ich meine nicht nur Menschen und Geld, sondern auch Kompetenz: Wo können Sie ansetzen und etwas in Bewegung bringen, einen Unterschied ausmachen? Wo können Sie einen neuen Leistungsstandard setzen? Was ist für Ihr Engagement wirklich inspirierend?

Grundsätzliche Entscheidungen treffen

Ein warnender Hinweis: *Ordnen Sie die Mission nie dem Gewinnstreben unter.* Wenn es günstige Gelegenheiten gibt, die aber die Integrität der Organisation bedrohen, müssen Sie »nein« sagen. Andernfalls verkaufen Sie Ihre Seele. Ich wohnte einer Diskussion in einem Museum bei, dem die Schenkung eines bedeutenden Kunstwerks angeboten worden war, allerdings zu Konditionen, auf die sich kein renommiertes Museum einlassen konnte. Und doch sagten einige Vorstandsmitglieder: »Lassen Sie uns die Schenkung annehmen. Wir können die Bedingungen irgendwann ändern.« – »Nein, das ist skrupellos!«, antworteten die anderen, und das Kuratorium geriet über das Thema in Streit.

Schließlich kamen sie überein, dass sie zu viel verlieren würden, wenn sie, um einem Spender gefällig zu sein, Abstriche bei ihren grundlegenden Prinzipien machten. Dem Museum entgingen ein paar sehr schöne Skulpturen, aber die innersten Werte hatten an erster Stelle zu stehen.

Es immer wieder durchdenken

Was ist unsere zentrale Mission? Das ist die eine Frage, die man sich beim gesamten Prozess der Selbsteinschätzung immer wieder vor Augen halten sollte. Schritt für Schritt werden Sie Probleme und Chancen analysieren, Ihre Kunden ausmachen, in Erfahrung bringen, worauf diese Wert legen und Ihre Ergebnisse definieren. Wenn es an der Zeit ist, den Aktionsplan zu entwickeln, werden Sie alles, was Sie haben, mit der Mission abgleichen, um es zu bestätigen oder zu ändern.

Wenn Sie damit beginnen, denken Sie an diese wunderbare Aussage aus einer Predigt von John Donne, diesem 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? Der ultimative Test ist nicht die Schönheit des Leitbilds. Der ultimative Test ist Ihre Leistung.¹

Was ist unsere Mission?

Jim Collins

Was ist unsere Mission? Solch eine einfache Frage – aber sie zielt genau ins Zentrum des grundlegenden Spannungsfeldes in jeder großen Institution: in das dynamische 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 werden solche Institutionen von grundsätzlichen Werten und Zielsetzungen geleitet – einer Kernmission, die sich im Laufe der Zeit wenig oder gar nicht verändert; und auf der anderen Seite regt sie zum Fortschritt an: zu Veränderung, Verbesserung, Innovation, Erneuerung. Der Kernauftrag bleibt bestehen, während Handlungsabläufe, kulturelle Normen, Strategien, Taktiken, Prozesse, Strukturen und Methoden sich kontinuierlich verändern, als Antwort auf sich verändernde Realitäten. 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 sollte; 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 was nicht, zwischen dem, was nie verändert werden sollte und dem, was immer offen für Veränderung bleiben sollte, zwischen dem, »wofür wir stehen« und dem, »wie wir die Dinge anpacken«.

Die besten Universitäten wissen zum Beispiel, dass das Ideal der Freiheit von Forschung und Lehre als leitender Grundsatz intakt bleiben muss, während die Betriebspraxis der Beschäftigungsdauer unvermeidlich Wandel und Neuerung durchläuft. Die beständigsten Kirchen verstehen, dass die Kernideologie der Religion unveränderlich sein muss, während die spezifischen Praktiken der Religionsausübung und die Örtlichkeiten des Gottesdienstes sich als Antwort auf die Realitäten jüngerer Generationen verändern. Die Mission, so wie Drucker sie verstand, ist der Leim, der eine Organisation zusammenhält, wenn sie expandiert, dezentralisiert, globalisiert und Vielfältigkeit erlangt. Denken Sie an die

Prinzipien des Judentums, die das jüdische Volk über die Jahrhunderte hinweg zusammenhielten ohne ein Heimatland, selbst als es in alle Winde in der Diaspora zerstreut war. Oder denken Sie an die Wahrheiten, die in der US-amerikanischen Unabhängigkeitserklärung als selbstverständlich zum Ausdruck gebracht werden, oder an die beständigen Ideale der wissenschaftlichen Gemeinschaft, die Wissenschaftler aller Nationen mit dem gemeinsamen Ziel fortschreitender Erkenntnis verbinden.

Ihr Kernauftrag bietet Führung, nicht nur hinsichtlich dessen, was zu tun ist, sondern genauso hinsichtlich dessen, was *nicht* zu tun ist. Führungspersönlichkeiten im sozialen Sektor sind stolz darauf, etwas Gutes für die Welt zu tun, aber wenn man von größtmöglichem Nutzen sein will, erfordert das eine grimmige Konzentration darauf, Gutes dann und *nur dann* zu tun, wenn es zur Mission, zum Auftrag passt. Um das meiste Gute zu tun, muss das Drängen hin zu Streuverlusten mit einem klaren »Nein« beantwortet und die Disziplin aufgebracht werden, mit etwas aufzuhören, das nicht zur Mission passt. Als Frances Hesselbein die US-amerikanischen Pfadfinderinnen (Girl Scouts of the USA) leitete, wiederholte sie immer wieder ein simples

Mantra: »Wir sind nur aus einem Grund hier: einem Mädchen dabei zu helfen, seine Möglichkeiten voll auszuschöpfen.« Unbeirrt steuerte sie die Pfadfinderinnen in Richtung der Aktivitäten – und nur der Aktivitäten –, die dabei auf einzigartige und maßgebliche Weise von Wert für die Mitglieder sein konnten. Als eine Wohltätigkeitsorganisation die »Girl Scouts of the USA« zum Partner gewinnen wollte und sich ausmalte, wie ein Heer von lächelnden jungen Mädchen von Haus zu Haus ziehen würde, um für die gute Sache zu werben, lobte Hesselbein deren Wunsch, etwas zu bewegen, lehnte aber höflich und bestimmt ab. Nur weil etwas eine »einmalige Gelegenheit« ist – selbst eine einmalige Gelegenheit der Mittelbeschaffung –, ist das nur eine Tatsache, nicht notwendigerweise ein Grund zum Handeln. Wenn eine großartige Gelegenheit nicht zu dem Auftrag Ihrer Organisation passt, dann muss die Antwort lauten: »Nein, danke.«

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 die Welt sich 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 anderen Menschen in Verbindung zu treten und mit ihnen das gemeinsame Band von Überzeugungen und Sehnsüchten zu teilen. Sie haben ein verzweifeltes 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 Selbstständigkeit einfordern – Freiheit plus Verantwortung – und gleichzeitig fordern, dass die Organisationen, denen sie angehören, *für etwas stehen*.

Was ist unsere Mission?

Dr. Marshall Goldsmith und Dr. Kelly Goldsmith

Über die organisatorische Anwendung der großen Frage: »Was ist unsere Mission?« wurde viel geschrieben, doch weniger über die persönliche Anwendung.

Ich (Marshall) hatte einmal die Gelegenheit, Peter F. Drucker seine eigene Frage zu stellen. Ich fragte: »Peter, Sie haben einen großen Teil Ihres Lebens damit verbracht, Organisationen dabei zu helfen, ihre Mission zu ermitteln. Was ist *Ihre* Mission?«

Er antwortete: »Meine Mission ist es, Menschen und Organisationen dabei zu helfen, ihre Ziele zu erreichen.« Dann lachte er und sagte: »Vorausgesetzt, sie sind nicht unmoralisch oder unethisch.«

Kürzlich schlossen wir eine große Studie ab. Es ging um die Beziehung von Glück sowie Sinn mit sowohl beruflicher als auch persönlicher Zufriedenheit im Leben. Was lernten wir? Beim Bestimmen

einer persönlichen Mission sollte man beidem, Glück und Sinn, Rechnung tragen.

Unter *Glück* verstehen wir die persönliche Freude am Prozess selbst, nicht nur die Ergebnisse. Mit anderen Worten läuft es letztlich darauf hinaus, dass man das liebt, was man tut.

Unter *Sinn* verstehen wir den Wert, den wir den Ergebnissen unserer Arbeit beimessen. Letzten Endes ist man tief im Inneren davon überzeugt, dass das Ergebnis dessen, was man tut, wichtig ist.

Als wir Menschen baten, zu definieren, was Glück und Sinn für sie bedeutet, lernten wir, dass jeder von uns seine eigene Definition dafür hat und dass diese persönliche Definition das ist, was man selbst für wichtig hält. Niemand kann einem sagen, was einen glücklich macht, und niemand kann einem sagen, was sinnvoll für einen ist. Diese Antworten müssen aus dem eigenen Herzen kommen.

Was zeigten unsere Forschungsergebnisse? Der einzige Weg, um im Leben, bei der Arbeit und zu Hause, einen hohen Grad an Zufriedenheit zu erreichen, ist, sich mit etwas zu beschäftigen, das gleichzeitig glücklich macht und als sinnvoll erlebt wird.

Teilnehmer, die berichteten, dass sie viel Zeit mit amüsanten Aktivitäten zubrachten, die Spaß mach-

ten, aber nicht sinnvoll waren, hatten ein Gefühl von fehlender Tiefe im Leben. Weder bei der Arbeit noch zu Hause erlebten sie Gefühle großer Befriedigung. Obwohl wir nicht überrascht über diese Ergebnisse waren, was die Arbeit anging, so waren wir doch ein wenig überrascht, dass die Ergebnisse im Privatleben nahezu identisch waren. Es scheint, dass übermäßiges Amüsement mehr schadet als guttut.

Teilnehmer, die berichteten, dass sie viel Zeit mit sinnvollen Beschäftigungen verbrachten, die aber keine Freude machten, fühlten sich wie Märtyrer. Obwohl sie das, was sie taten, für wichtig hielten, waren sie nicht glücklich mit ihrem Leben, weder bei der Arbeit noch zu Hause.

Die einzige Gruppe von Befragten unserer Studie, die ein gleichbleibend hohes Zufriedenheitsniveau angab, sowohl bei der Arbeit als auch zu Hause, waren Menschen, die angaben, dass sie viel Zeit mit Aktivitäten verbrachten, die gleichzeitig ein hohes Maß an Glück und Sinn bereithielten.

Drucker war ein wundervolles Beispiel in diesem Punkt. Er liebte seine Arbeit und hatte kein Interesse daran zurückzutreten. Seine Arbeit machte ihn glücklich. Er wusste auch, dass seine Arbeit wichtig

war. Seine Arbeit gab ihm ein Gefühl von Sinn. Dies ist das Beste, was wir im Leben tun können.

Welche Konsequenz können wir daraus ziehen?

1. Stellen Sie eine klare persönliche Mission für sich selbst auf. Drucker sagte immer, dass unsere Mission kurz und klar sein und »auf ein T-Shirt passen« sollte.
2. Stellen Sie sicher, dass die Ergebnisse, die Sie erreichen, wenn Sie erfolgreich sind in Ihrer Mission, auch wirklich wichtig für Sie sind. Schauen Sie in Ihr Herz. Tun Sie, was wirklich wichtig für Sie ist.
3. Stellen Sie sicher, dass der Prozess, der zu Ihrem Ziel führt, ein Prozess ist, den Sie lieben. Das Leben ist kurz. Tun Sie, was Sie glücklich macht, es sei denn, Ihr Ziel ist es, ein Märtyrer zu sein.
4. Ein weiterer großartiger Ratschlag von Drucker war es, zu analysieren, wie Sie Ihre Zeit verbringen. Maximieren Sie die Zeit, in der Sie gleichzeitig Glück und Sinn erleben. Eliminieren Sie so weit wie möglich Aktivitäten, die diesen Test nicht bestehen.

Die große Frage: »Was ist Ihre Mission?« ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen. Sie mag noch wichtiger für den persönlichen Erfolg sein!

Millenniums-Takeaway

Michael Radparvar

Es war im Frühling 2009, als Dave, mein Bruder, Fabian und mir vorschlug, wir sollten uns die Zeit nehmen und in Worte fassen, welche Dinge für uns am wichtigsten sind. Holstee, unser Unternehmen, war gerade erst drei Wochen alt, es gab Millionen Dinge zu tun, und zufällig befanden wir uns mitten in der schlimmsten Rezession unserer Generation. Doch wir hatten alle das Gefühl, dass es uns auf unserer Reise helfen würde, wenn wir diese Dinge schriftlich festhalten würden. Trotz der vielen Dinge, die jeder von uns für das gerade im Aufwind befindliche Unternehmen zu tun hatte, stellte keiner seinen Vorschlag in Frage.

Wir begannen in dem Bewusstsein, dass was auch immer wir niederschrieben, eine wichtige Botschaft an uns selbst in der Zukunft sein würde, aus einer Zeit kommend, als unser Denken klar war. Wir stimmten auch darin überein, dass dies unsere beste

Gelegenheit wäre, Erfolg nicht in finanziellen Begriffen zu definieren. Wir deckten Themengebiete wie Liebe, Ernährung, Reisen, Beziehungen und unsere Hoffnungen und Träume ab. Als wir diese wichtigsten Dinge erfasst hatten, brachten wir sie zu Papier. Und obendrein beschlossen wir, sie an einen Ort zu stellen, wo sie nicht verloren gehen würden: auf unsere Website, in der Spalte »Über uns«, wo wir das Ganze »Holstee-Manifest« nannten (siehe Abbildung 1.1.)

Während der folgenden Monate und Jahre unternahm das Manifest eine völlig unerwartete Reise. Es wurde zu einem der am häufigsten geteilten Bilder im Internet – und rund um die Welt – und es nahm schließlich, für die bessere Verbreitung abseits des Internets, auch die Form eines Text-Posters an. Im Wesentlichen wurde unser Manifest auch zum Leitbild unseres Unternehmens. Die *Washington Post* bezeichnete es als »Just Do It« für eine neue Generation. Im Innersten ist der Grund für die Existenz von Holstee, sein Sinn und Zweck, ganz einfach: Holstee soll jedem von uns dabei helfen, sich daran zu erinnern, was wichtig ist. Das ist für uns das Wichtigste von allem.

THIS IS YOUR LIFE.
DO WHAT YOU LOVE,
AND DO IT OFTEN.

IF YOU DON'T LIKE SOMETHING, CHANGE IT.

IF YOU DON'T LIKE YOUR JOB, QUIT.

IF YOU DON'T HAVE ENOUGH TIME, STOP WATCHING TV.

IF YOU ARE LOOKING FOR THE LOVE OF YOUR LIFE, STOP;

THEY WILL BE WAITING FOR YOU WHEN YOU

START DOING THINGS YOU LOVE.

STOP OVER ANALYZING, ALL EMOTIONS ARE BEAUTIFUL.

LIFE IS SIMPLE. EVERY LAST BITE.
WHEN YOU EAT, APPRECIATE

OPEN YOUR MIND, ARMS, AND HEART TO NEW THINGS

AND PEOPLE, WE ARE UNITED IN OUR DIFFERENCES.

ASK THE NEXT PERSON YOU SEE WHAT THEIR PASSION IS,

AND SHARE YOUR INSPIRING DREAM WITH THEM.

TRAVEL OFTEN; GETTING LOST WILL

HELP YOU FIND YOURSELF.

SOME OPPORTUNITIES ONLY COME ONCE, SEIZE THEM.

LIFE IS ABOUT THE PEOPLE YOU MEET, AND

THE THINGS YOU CREATE WITH THEM

SO GO OUT AND START CREATING.

LIFE IS LIVE YOUR DREAM

AND SHARE

SHORT. YOUR PASSION.

THE HOLSTEE MANIFESTO © 2009

HOLSTEE.COM

DESIGN BY RACHAEL BERESH

Rachael Beresh

Abbildung 1.1: Das Holstee-Manifest