

PATRICK LENCIONI

DER VORTEIL



WARUM NUR VITALE
UND ROBUSTE UNTERNEHMEN
IN FÜHRUNG GEHEN

Patrick M. Lencioni

Der Vorteil

*Warum nur vitale und
robuste Unternehmen in
Führung gehen*

Übersetzt von Brigitte Döbert

WILEY

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Das englische Original erschien 2012 unter dem Titel *The advantage: why organizational health trumps everything else in business* bei Jossey-Bass, einem Wiley Verlag, San Francisco, CA. Copyright © 2012 by Patrick Lencioni. All rights reserved.

This EBook published under license with the original publisher John Wiley and Sons, Inc.

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2014

© 2014 WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich

geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Satz: inmedialo Digital- und Printmedien UG, Plankstadt

Umschlaggestaltung: Adam Design, Weinheim

Print ISBN: 978-3-527-50763-4

ePub ISBN: 978-3-527-68180-8

mobi ISBN: 978-3-527-68179-2

Inhaltsverzeichnis

Einführung

Die Bedeutung gesunder Unternehmen

In aller Bescheidenheit

Drei Vorurteile

Organisatorische Gesundheit

Die vier Disziplinen

Erste Disziplin: Geschlossenes Führungsteam aufbauen

Führungsteam: Die Definition

Erste Verhaltensweise: Vertrauen aufbauen

Zweite Verhaltensweise: Konflikte austragen

Dritte Verhaltensweise: Verbindlichkeit schaffen

Vierte Verhaltensweise: Rechenschaft fordern

Fünfte Verhaltensweise: Konzentration auf Erfolg

Zweite Disziplin: Klarheit schaffen

Hahnebüchen

Sechs entscheidende Fragen

Perfektionismus lähmt

Erste Frage: Warum sind wir da?
Zweite Frage: Wie verhalten wir uns?
Dritte Frage: Was machen wir?
Vierte Frage: Wie haben wir Erfolg?
Fünfte Frage: Was hat jetzt Vorrang?
Sechste Frage: Wer muss was tun?
Textbuch

Dritte Disziplin: Klarheit überkommunizieren

Kommunikationskaskaden
Top-Down
Von unten nach oben und seitwärts

Vierte Disziplin: Klarheit im Unternehmen verankern

Nicht nachahmen
Einarbeitung
Performance Management
Vergütung und Nebenleistungen
Anerkennung
Entlassungen

Die zentrale Bedeutung guter Meetings

Durcheinander
Vier Arten von Meetings
Meetings als Zeitverschwendung?

Den Vorteil beim Schopf packen

Opfer

Erste kritische Schritte

Ultimative Wirkung

Weitere Hilfsmittel

Anmerkungen

Danksagung

Der Autor

Stimmen zum Buch

Stichwortverzeichnis

Einführung

Dieses Buch ist das Ergebnis einer unerwarteten Reise, die ich schon in meiner Kindheit antrat, wahrscheinlich im Alter von acht oder neun Jahren.

Mein Vater arbeitete mit großem Erfolg im Vertrieb, kam aber oft ärgerlich nach Hause und klagte über Missstände im Management seines Arbeitgebers. Ich wusste damals nicht, was Management bedeutet, aber ich fand, mein Papa sollte nach zehn Stunden Arbeit auf keinen Fall ärgerlich nach Hause kommen.

Ein paar Jahre später, während der Highschool, verdiente ich mein erstes eigenes Geld als Hilfskraft in einem Restaurant, dann wechselte ich aufs College und arbeitete nebenbei als Kassierer. In diesen Jobs sammelte ich erste eigene Erfahrungen mit dem Management. Ich verstand natürlich noch nicht alles, aber mir war klar, dass einige der Vorgänge innerhalb des Unternehmens sinnvoll organisiert waren und andere nicht und dass sich beides sowohl auf uns Mitarbeiter auswirkte als auch auf die Kunden, die wir bedienten.

Nach dem Collegeabschluss fing ich in einer Consulting-Firma an und dachte, jetzt würde ich dieses ominöse Managementding endlich kapieren. Aber ich durfte nur Daten sammeln, eingeben, strukturieren, analysieren usw. – Daten, immer nur Daten.

Der Gerechtigkeit halber sei angemerkt, dass ich bei der Firma einiges über Strategie, Finanzen und Marketing lernte, aber fast nichts über Organisationen und deren Leitung. Trotzdem setzte sich in mir die Überzeugung fest, dass die größten Probleme unserer Kunden und ihre größten Chancen für Wettbewerbsvorteile eigentlich nichts mit Strategie, Finanzen oder Marketing zu tun hatten; da gab es etwas

weniger Greifbares, etwas, das offenbar das Management dieser Unternehmen betraf.

Als ich mich mit Vorschlägen in diese Richtung aus der Deckung wagte, informierten mich meine Vorgesetzten höflich, aber bestimmt, dass derlei nicht zu unserem Leistungsumfang gehöre, was reichlich merkwürdig anmutete, da wir ausdrücklich als Management Consulting Unternehmen firmierten. Mein Interesse jedoch war geweckt, und so beschloss ich, meiner Karriere eine neue Wendung zu geben.

In den folgenden Jahren sah ich mich in amerikanischen Unternehmen um und spezialisierte mich im Bereich Organizational Behaviour oder Personalentwicklung oder Psychologie – die Bezeichnung spielt letztlich keine Rolle. Ich fand es recht spannend, aber im Grunde zu schwammig, zu unsystematisch, zu verkopft. Immerhin war ich auf der richtigen Spur, irgendwas war da, und es lohnte, sich näher damit zu beschäftigen. Mir fehlte allerdings die Einbettung in den Kontext, die Integration in ein System und die Praxisnähe.

So gründete ich mit einigen Kollegen meine eigene Unternehmensberatung und begann Vorträge im Bereich Unternehmensoptimierung zu halten. Zugegeben, es hat mich sehr überrascht, wie schnell sich Klienten für unsere Herangehensweise begeisterten. Das Bedürfnis ist offenbar groß. Langsam wurde mir das Ausmaß bewusst: Sehr, sehr viele Menschen auf allen Hierarchieebenen leiden, genau wie mein Vater, unter dem Management und sehnen sich nach Verbesserungen.

Ich verfasste Bücher zu Einzelproblemen wie Teamarbeit, Meetings, Alignment oder Engagement, während wir in der Firma parallel dazu daran arbeiteten, diese Themen in ein System zu bringen. Und wieder überstiegen der Verkauf der Bücher und die Nachfrage nach unserem integrierten Ansatz unsere Erwartungen bei Weitem, und ich glaubte allmählich

daran, dass wir das fehlende Puzzleteil – den Vorteil – gefunden hatten, das ich all die Jahre gesucht hatte. Die Rückmeldungen von Lesern und Klienten ermutigten mich schließlich, die Ideen aus meinen Büchern und die Anregungen aus der Beratungstätigkeit zu systematisieren. Daraus entstand das Buch, das Sie gerade in den Händen halten.

Anders als meine früheren Bücher ist es keine Fabel, sondern ein umfassender Ratgeber. Fallbeispiele aus der Beratungspraxis und dem Feedback meiner Leser sollen ihn zu einer lebensnahen, packenden Lektüre machen. Die meisten der im Folgenden erörterten Konzepte habe ich in meinen acht Leadership-Fabeln (vor allem *Das Geheimnis*, *Mein Traum-Team*, *Silos*, *Politik & Grabenkämpfe* sowie *Tod durch Meeting*) bereits besprochen. Die Geschichten sollen der Theorie mit erfundenen Figuren und einer fiktiven Handlung Leben einhauchen.^[1] Für den Fall, dass Sie solche Lehr-Erzählungen hilfreich finden, werde ich, wo es passt, auf die entsprechenden Stellen verweisen.

Mein Ansatz beruht nicht auf Datenerhebung. Was ich hier systematisierte, stammt nicht aus Statistiken, sondern aus meinen zwanzig Jahren Berufserfahrung als Unternehmensberater. Der Wirtschaftsguru Jim Collins hat mir einmal gesagt, qualitative Methoden seien genauso zuverlässig wie quantitative, vorausgesetzt, Klienten und Leser bestätigten die Ergebnisse. Erfreulicherweise trifft das zu; die Rückmeldung von Führungskräften und deren Unternehmen belegt, dass die in diesem Buch vorgestellten Prinzipien ebenso zuverlässig wie einfach funktionieren.

Ich hoffe, Sie genießen die Lektüre von *Der Vorteil* und können im Anschluss in Ihrem Arbeitsbereich etwas bewirken, unabhängig davon, ob es sich um ein Unternehmen, eine Abteilung innerhalb eines Unternehmens, eine kleine Firma, eine Schule oder eine Kirchengemeinde handelt. Mein Ziel ist, dass die hier

vorgestellten Prinzipien eines schönen zukünftigen Tages
Allgemeingut sind, und Vertriebsmitarbeiter, Hilfskräfte,
Kassierer, Vorstandsvorsitzende und überhaupt alle, die in
einer Organisation arbeiten, produktiver sowie in der Folge
erfolgreicher und zufriedener sein werden.

Die Bedeutung gesunder Unternehmen

Vitalität ist der größte Wettbewerbsvorteil für jedes Unternehmen. Der Weg dahin ist leicht, kostet nichts und steht allen offen, und trotzdem ignorieren ihn die meisten Führungskräfte.

Auf dieser Prämisse beruht das Buch - übrigens auch meine Karriere - und ich bin felsenfest davon überzeugt, dass sie zutrifft. Die absurde Formulierung ist Absicht: Wie kann es sein, dass intelligente Wesen etwas links liegen lassen, was ihnen so einfach so viel weiter helfen würde?

Die Antwort bekam ich am 28. Juli 2010.

In aller Bescheidenheit

Im Rahmen meiner Beratungstätigkeit saß ich während einer Vorstandssitzung direkt neben dem Vorstandsvorsitzenden eines Unternehmens. Nicht irgendeines Unternehmens: Es war - und ist - eine der für meine Begriffe vitalsten Organisationen überhaupt, einer der in den zurückliegenden fünfzig Jahren erfolgreichsten US-Riesen. Die Branche leidet unter schwindenden Margen, wild gewordenen Kunden und Arbeitskämpfen, und trotzdem blickt dieses Unternehmen auf eine lange Wachstumsphase und wirtschaftliche Höhenflüge zurück, ganz zu schweigen von Kunden, die ihm wie Fans die Treue halten. Die Mitarbeiter mögen ihren Arbeitgeber, ihre Vorgesetzten und die Kunden. Vergleicht man die Kennziffern mit denen der Konkurrenten, verschlägt einem der Erfolg beinahe die Sprache.

Ich saß also neben dem Vorstandsvorsitzenden und lauschte einer Präsentation nach der anderen und verfolgte, welche bemerkenswert ausgefallenen Maßnahmen das

Unternehmen so solide machen. Irgendwann raunte ich meinem Nachbarn die halb rhetorisch gemeinte Frage ins Ohr: »Warum zum Kuckuck macht keiner Ihrer Wettbewerber vergleichbare Sachen?«

Er überlegte und wisperte dann fast traurig: »Ehrlich gesagt nehme ich an, sie halten es für unter ihrer Würde.«

Genau das war es.

Drei Vorurteile

Organisatorische Gesundheit (eine Definition folgt in Kürze) bleibt trotz ihrer unbestreitbaren Vorteile häufig ungenutzt, weil sich die Verantwortlichen für zu gut ausgebildet, zu beschäftigt oder zu analytisch halten. Anders gesagt: Sie finden, es liegt unter ihrer Würde.

Man kann es verstehen. Jahrelang waren externe Schulungen mit Kletterparcours oder vertrauensbildenden Maßnahmen in Mode, mit dem Erfolg, dass Führungskräfte um alles, was nach Gefühlsduselei riecht, einen großen Bogen schlagen. In Verbindung mit der Tatsache, dass Unternehmenskultur vielerorts auf Oberflächenphänomene wie schicke Büromöbel, Yogaangebote für die Belegschaft und die Duldung von Hunden am Arbeitsplatz reduziert wurde, muss man sich über zynische, ja herablassende Reaktionen auf den Bereich Organisationsentwicklung nicht wundern.

Aber »Vitalität einer Organisation« bzw. organisatorische Gesundheit geht in eine andere Richtung, die absolut nichts mit Gefühlsduselei zu tun hat und nicht auf Unternehmenskultur reduziert werden kann. Sie ist viel mehr als ein Gewürz oder Sößchen, mit dem man Fleisch und Kartoffeln aufpeppt, sie ist der Teller, auf dem Fleisch und Kartoffeln liegen.

Die Vitalität einer Organisation liefert den Kontext, in dem Strategie, Finanzen, Marketing, Technologie und alles andere ihren Platz finden, und deswegen ist sie der größte

Einzelfaktor, der über ihr Wohl und Wehe bestimmt. Entscheidender als Talent. Wichtiger als Wissen. Mehr als Innovation.

Doch um diesen Quell sprudeln zu lassen, müssen Führungskräfte sich zurücknehmen und drei Vorurteile ablegen:

- **Bildungsdünkel.** Vitalität ist so grundlegend und selbstverständlich, dass die meisten Verantwortlichen darin kein Potenzial für einen darstellbaren Wettbewerbsvorteil sehen. Man braucht für dieses Ziel weder eine besondere Ausbildung noch überragende Intelligenz; eine durchschnittliche Portion Disziplin, Mut, Ausdauer und gesunder Menschenverstand genügen vollauf. Aber uns wurde beigebracht, Erkennbarkeit im Markt und größere Verbesserungen seien nur durch komplexe Maßnahmen erreichbar, und da fragt sich so mancher Business-School-Absolvent, wozu er jahrelang studiert hat, wenn es auch viel einfacher geht.
- **Zeitnot.** Vitalität verlangt einen langen Atem. Aber meiner Erfahrung nach stehen die meisten Führungskräfte – eingespannt in übervolle Terminkalender und von einer innerbetrieblichen Katastrophe zur nächsten hetzend – unter Adrenalin. Es ist, als hätten sie Angst vor der Entschleunigung, Angst vor den wirklich wichtigen Problemen, die sich ja selten in den Vordergrund drängeln. Bei aller Einfachheit des Konzepts ist das ein großes Hindernis für viele dysfunktionale Organisationen, in denen sich die alte Rennfahrerregel nicht bis zur Spitze herumgesprochen hat:

Wer schnell sein will, muss bremsen können.

- **Zahlengläubigkeit.** Die Vorteile einer vitalen Organisation sind offensichtlich, aber schwer zu quantifizieren. Vitalität durchdringt alle Unternehmensbereiche, man kann nicht eine Variable als Kennziffer isolieren, um ihre finanziellen Auswirkungen präzise zu belegen und zu messen. Das heißt natürlich nicht, dass es keine finanziellen Auswirkungen gäbe; diese sind sehr real und fassbar, aber es ist eine Frage von Überzeugung und Intuition, und das ist für analytisch denkende Führungskräfte zu viel verlangt.

Sobald organisatorische Gesundheit richtig verstanden und im richtigen Kontext gesehen wird, wird sie alle anderen Ansätze überflügeln und als größte Chance für Verbesserungen und Wettbewerbsvorteile gefeiert werden. Bestimmt!

Aber selbst wenn Führungskräfte die genannten Vorurteile ablegen könnten, bleibt ein Grund bestehen, warum die Bedeutung der Vitalität verkannt wird, und das ist zugleich der Grund für dieses Buch: Das Konzept wurde nie als einfache, integrierte und praxisrelevante Lehre ausgearbeitet.

Ich bin überzeugt:

Sobald organisatorische Gesundheit richtig verstanden und im richtigen Kontext gesehen wird, wird sie alle anderen Ansätze überflügeln und als größte Chance für Verbesserungen und Wettbewerbsvorteile gefeiert werden. Bestimmt!

Was ich mit organisatorischer Gesundheit eigentlich meine?

Ich hatte die Hoffnung schon aufgegeben, dass Sie noch fragen.

Organisatorische Gesundheit

Im Kern hat Vitalität oder organisatorische Gesundheit mit Integrität zu tun, aber nicht im moralischen oder ethischen Sinn. Eine Organisation ist integer, d. h. gesund, wenn sie solide, konsistent und vollständig ist, also Management, Betriebsabläufe, Strategie und Unternehmenskultur sich gegenseitig ergänzen und ineinandergreifen.

Wenn Ihnen das zu schwammig ist (ich würde das so empfinden), überlegen Sie bitte Folgendes. Wenn ich das Konzept Interessenten oder Klienten vorstelle, zeige ich zunächst Kontraste zu bekannten Vorstellungen auf. Jede Organisation, die ihren Erfolg mehren will, muss über zwei Qualitäten verfügen: Sie muss smart und vital sein.

Smart versus vital

Smarte Organisationen verstehen sich auf die klassischen Disziplinen wie Strategie, Marketing, Finanzen und Technologie, also alle Bereiche, in denen es um Entscheidungen geht.

Direkt nach meinem Berufseinstieg bei der Beratungsfirma Bain & Company habe ich etliche Analyseinstrumente kennengelernt, mit denen wir Klienten zu smarteren, besseren Entscheidungen in diesen Bereichen verhalfen. Smartsein ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens, keine Frage, nichts in der Welt könnte das Gegenteil beweisen.

Aber es ist nur die eine Seite der Gleichung. Trotzdem beansprucht es fast die ganze Zeit, frisst die meiste Energie, und darüber gerät die andere Seite der Gleichung - Sei vital! - ins Hintertreffen.

Ein vitales Unternehmen erkennt man an bestimmten Merkmalen. In ihm herrschen klare Verhältnisse, es gibt kaum Machtkämpfe, Arbeitsmoral und Produktivität sind

hoch und gerade die guten Mitarbeiter wechseln selten zu anderen Arbeitgebern.

Zwei Erfolgsbedingungen

Smart	Vital
• Strategie	• Kaum Machtkämpfe
• Marketing	• Klare Verhältnisse
• Finanzen	• Gute Arbeitsmoral
• Technologie	• Hohe Produktivität
	• Geringe Fluktuation

Wenn ich diese Liste an die Wand projiziere, höre ich meistens zweierlei: Nervöses, verhaltenes, fast schuldbewusstes Lachen oder Seufzer, so wie Eltern sie ausstoßen, die von einer Familie hören, deren Kinder ohne Widerrede gehorchen. In beiden Fällen steht offenbar derselbe Gedanke dahinter: »Wäre das schön!« »Stell dir nur vor!«

Zu meinem Erstaunen hat bisher mir gegenüber noch kein Unternehmensführer, nicht einmal die größten Zyniker unter ihnen, abgestritten, dass sein Unternehmen einen Schub bekäme, könnte es sich die Merkmale eines vitalen Unternehmens aneignen. Noch keiner hat das als gefühlsduselig oder windelweich diffamiert, keiner leugnet den unmittelbaren Zusammenhang zwischen einem Mangel an Vitalität und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. Sollte man nicht meinen, dass diese Menschen, zurück in ihrem Unternehmen, einen Großteil ihrer Zeit, Energie und Aufmerksamkeit der Vitalität ihres Unternehmens widmen würden?

Doch wie ich erfahren musste, sind selbst hoch motivierte Führungskräfte im Arbeitsalltag sehr schnell wieder auf der smarten Seite der Gleichung und schlagen sich mit Marketing-, Strategie-, Finanz- und Technologiefragen herum. Aber warum?

Mehr Licht

Sehr anschaulich finde ich, lässt sich das eigenartige Phänomen mit einer Szene aus der Sitcom *I love Lucy* erklären; ich habe sie als Kind gesehen, es muss also eine recht alte Folge sein.

Ricky, Lucys Ehemann, kommt von der Arbeit und findet seine Frau im Wohnzimmer auf allen Vieren krabbelnd. »Was machst du?«, fragt er, und sie antwortet: »Ich suche meine Ohrringe.«

»Hast du sie im Wohnzimmer verloren?«, fragt Ricky, und sie schüttelt den Kopf: »Nein, im Schlafzimmer, aber hier ist das Licht besser.«

Genau.

Die meisten Führungskräfte suchen gern da, wo viel Licht ist und sie sich sicher fühlen. Und die objektbezogene, zahlengesteuerte Welt der Betriebswirtschaft mit ihren Kennziffern (die smarte Seite der Gleichung) ist sicher heller als das chaotische, nicht gut prognostizierbare richtige Leben.

Bilanzen lesen, Balkendiagramme betrachten und Finanzberichte studieren sind sichere, absehbare Tätigkeiten, und die meisten Führungskräfte bevorzugen sie. Darin sind sie ausgebildet, damit fühlen sie sich wohl. In aller Regel vermeiden sie, koste es, was es wolle, persönliche Gespräche, die rasend schnell emotional und heikel werden können. Und Probleme rund um die Vitalität eines Unternehmens sind potenziell immer mit Emotionen und schwierigen Auseinandersetzungen befrachtet.

Deswegen halten sich so viele Männer und Frauen in Führungspositionen ausschließlich an die objektiven Bereiche ihres Jobs, selbst wenn sie zugeben, dass Machtkämpfe und unklare Verhältnisse das Unternehmen belasten. Aber leider bieten die smarten Disziplinen höchstens inkrementelle, kurzfristige Wettbewerbsvorteile und Verbesserungsmöglichkeiten.

Doch, doch. Die klassischen Managementfelder Finanzen, Marketing, Strategie sind trotz all des Aufhebens, das um sie gemacht wird, inkrementell und kurzfristig orientiert. Angesichts allseits verfügbarer Informationen und nanosekundenschnellem Technologietransfer war es noch nie so schwer wie heute, einen auf Wissen gegründeten Wettbewerbsvorteil zu halten. Wissen verbreitet sich einfach zu schnell. Unternehmen, ja, ganze Branchen entstehen und vergehen viel schneller als wir uns das noch vor einem Jahrzehnt hätten vorstellen können.

Starterlaubnis

Smartness, schlau sein, Grips haben - es geht nicht ohne, klar -, aber es genügt nicht. Intelligenz ist nicht mehr als eine Vorbedingung, um überhaupt mitmischen zu dürfen, der Mindeststandard, ohne den man sang- und klanglos untergehen würde. Um auch nur auf mittlere Sicht einen bedeutsamen, nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erreichen, genügt Cleverness nicht annähernd.

Ich jedenfalls habe noch bei keinem meiner Klienten unabhängig von der Branche erlebt, dass mangelnde Intelligenz das Problem gewesen wäre. Das Führungsteam muss mir erst noch begegnen, bei dem ich insgeheim denken würde, dass den Beteiligten die nötigen Kenntnisse fehlen. In meinen zwanzig Berufsjahren ist mir so einiges untergekommen, nicht jedoch, dass es am Wissen, Sachverstand und IQ gefehlt hätte. Gefehlt hat immer nur die Vitalität des Unternehmens.

Ich bin zu hundert Prozent davon überzeugt: Erfolgreiche und mittelmäßige bis erfolglose Unternehmen unterscheiden sich nicht durch die Intelligenz der dort beschäftigten Personen, über Wohl und Wehe entscheidet allein die Vitalität der Organisation.

Der Punkt verdient einen gewissen Nachdruck.

Seit zwanzig Jahren berate ich CEOs und andere Vorstandsmitglieder und bin inzwischen zu hundert Prozent davon überzeugt: Erfolgreiche und mittelmäßige bis erfolglose Unternehmen unterscheiden sich kaum oder gar nicht durch die Intelligenz der dort beschäftigten Personen; über Wohl und Wehe entscheidet allein die Vitalität der Organisation.

Wenn Sie sich für den Gedanken nicht erwärmen können, überlegen Sie bitte Folgendes. Ich habe, wie eben erwähnt, noch nie Vorstände getroffen, die intellektuell unterbelichtet gewesen wären, wohl aber sehr viele Teams, deren Umgang miteinander nichts Gutes für die Zukunft des Unternehmens hoffen ließ. *Oje, wie oft dachte ich, für einen nachhaltigen Erfolg ist der Ton hier viel zu giftig.* Und ich habe reihenweise smarte Firmen untergehen sehen, trotz ihres beachtlichen intellektuellen und strategischen Kapitals.

Noch einmal: Intelligenz ist wichtig. Sehr wichtig. Aber Vitalität ist wichtiger. Vor die Wahl gestellt, würde ich immer der Vitalität gegenüber der Intelligenz den Vorzug geben, und ich werde Ihnen sofort verraten warum.

Vitalität übertrifft Intelligenz

Ein gesundes Unternehmen wird unvermeidlich im Lauf der Zeit klüger. Denn in einer vitalen Organisation lernen die Menschen voneinander, angefangen von der Führungsetage bis hinunter zum Pförtner. Gemeinsam spüren sie Probleme auf und ziehen die richtigen Schlüsse aus Fehlern. Weder Machtkämpfe noch unklare Strukturen hindern sie daran, einen Missstand auszuräumen, und deswegen finden sie viel schneller Lösungen als es ihren dysfunktionalen Konkurrenten möglich ist. Das betrifft wie gesagt nicht nur die Führungsebene.

Umgekehrt gilt das offenbar nicht. Durch Smartness ist noch kein Unternehmen gesund geworden. Es könnte sogar