

37. Die Kraft einer vorbereiteten Checkliste, die Rolle des Herzens und der obersten Führungskräfte

1987 besuchte ich Apollo Hospital Enterprise Ltd. in Chennai, um eine Fallstudie zu verfassen. Auf der Rückreise war ich überzeugt, dass mein Institut trotz aller sogenannten „Beschränkungen“ wachsen konnte. War Apollo schließlich nicht trotz aller anfänglichen Einschränkungen rasch gewachsen? Als ich darauf drängte, die Aufnahmezahl im PGP von der mageren Jahrgangsgröße von 30–35 Studierenden zu erhöhen – die ich ohne massive Zuschüsse der Zentralregierung für unwirtschaftlich und nicht tragfähig hielt –, verwies der Direktor auf fehlende Unterrichtsräume, Lehrkräfte, Bibliothekskapazitäten und weitere Raumprobleme. Auf die Frage, was außerdem fehle, ergänzte er die Liste nicht, sondern wiederholte dieselben Hindernisse. Eines Tages sagte ich ihm, dass er das Wichtigste nicht nenne: den „fehlenden Willen“. Der Direktor hörte zu und ernannte mich einige Tage später, im Februar, zum Vorsitzenden des PGP mit dem Auftrag, die Aufnahmezahl zu erhöhen. Und siehe da: Im Juli verdreifachte sie sich auf genau 105 Studierende. Leicht war das gewiss nicht, sonst hätten führende Einrichtungen nicht jahrzehntelang stagniert. Entscheidend war die Checkliste, die ich für alles erstellt hatte, was erforderlich sein konnte, um die Jahrgangsgröße auf zwei Gruppen mit jeweils mehr als 50 Studierenden zu erhöhen.

Ich begriff die Bedeutung einer Checkliste, als die Jahrgangsgröße von gut 30 auf 105 erhöht wurde. Ihre eigentliche Kraft erkannte ich jedoch erst, als die PGP-Aufnahme nach acht Jahren Stagnation bei zwei Gruppen auf 180 Studierende in drei Gruppen stieg. Dies geschah erst, nachdem ein Fakultätsmitglied den Verwaltungsrat irgendwann im September gebeten hatte, das Institut – also den Direktor – anzuweisen, eine Checkliste mit sämtlichen hierfür erforderlichen Maßnahmen zu erstellen, dem Verwaltungsrat in jeder Sitzung über die erledigten Aufgaben zu berichten und sicherzustellen, dass alle Aufgaben bis März abgeschlossen waren. Und siehe da: Im Juli wurde die Jahrgangsgröße auf 180 erhöht. An diesem Punkt stagnierte das Institut weitere fünf Jahre, bis die Regierung mit der Einstellung sämtlicher Zuschüsse drohte und eine Erhöhung der Jahrgangsgröße verlangte.

Mein Vertrauen in die Kraft von Checklisten wurde durch die nächste Erfahrung als Direktor eines anderen Instituts weiter gestärkt. Das Erstellen von Checklisten – wenn auch nicht immer in formeller Form – half mir dort sehr, den reibungslosen Übergang von einer Jahrgangsgröße von 60 im Jahr 2002 auf 120 im Jahr 2003, 180 im Jahr 2005 und 260 im Jahr 2008 zu bewältigen. Mein Nachfolger erhöhte sie 2009 schließlich auf 300; innerhalb von sieben Jahren war dies eine Verfünffachung. Darüber hinaus halfen Checklisten bei der Diversifizierung in das Fellow Programme in Management, beim Aufbau einer führenden Position in Weiterbildungsprogrammen für Hochschullehrende und Konferenzen sowie bei der Straffung des interaktiven Fernstudiums, wodurch das erste EPGP des Landes eingeführt werden konnte.

Fehlender Wille als Einschränkung – sichtbar etwa darin, dass nicht einmal eine Checkliste erstellt wird – ist ein wesentlicher Faktor, der Wachstum und Erfolg einer Organisation hemmt. Dabei geht es um ein sehr wichtiges Phänomen: die Zusammenarbeit von Herz und Verstand.

Sagt das Herz „Löse das Problem“, beginnt der Verstand nach Wegen und Mitteln dafür zu suchen. Sagt das Herz dagegen „Tu es nicht“, arbeitet derselbe leistungsfähige Verstand ebenso hart daran, alle möglichen Ausreden dafür zu finden, weshalb etwas nicht getan, ein Problem nicht gelöst oder eine Aufgabe wegen verschiedener – häufig nur eingebildeter – „Beschränkungen“ nicht ausgeführt werden könne. Diese Begründungen werden vorgebracht, bevor gehandelt wird, oder nachdem die Zeit verstrichen ist. Manche Menschen mit einer solchen „Beschränkungsmentalität“ stellen sogar die Notwendigkeit des Vorhabens infrage und verweisen auf mögliche Probleme oder nachteilige Folgen.

Inzwischen bin ich überzeugt, dass ein erheblicher Teil der angeführten Einschränkungen bloße Ausreden sind und damit das Pferd von hinten aufgezäumt wird. Viele, wenn nicht die meisten Organisationen verspielen Wachstumschancen allein deshalb, weil ihre obersten Führungskräfte nicht bereit sind, den ersten Schritt zu gehen: eine möglichst vollständige Checkliste der „Beschränkungen“ zu erstellen – also der zu erledigenden Aufgaben, zu lösenden Probleme und zu überwindenden Hürden -, damit Wachstum Wirklichkeit werden kann.

Wer oberste Führungskräfte auswählt, sollte sorgfältig darauf achten, keine Personen mit einer ausgeprägten „Beschränkungsmentalität“ zu berufen, denen der Wille – das Herz – zum Wachstum fehlt und die nicht über die Kompetenz verfügen, eine möglichst vollständige Checkliste der Aufgaben zu erstellen, die zur erfolgreichen Umsetzung einer Wachstumsstrategie erforderlich sind. Andernfalls können hervorragende Chancen verloren gehen.

Hat ein Kandidat nachgewiesen, dass er eine hinreichend vollständige Checkliste der Aufgaben zur Umsetzung von Wachstumsstrategien erstellen kann, sollte man ihn fragen, wie er diese Aufgaben erfolgreich durchführen und abschließen will. Auf dieser Grundlage lassen sich seine Fähigkeit zur Strategieumsetzung, sein Umgang mit anspruchsvollen Aufgaben, sein innovatives Denken, seine Bereitschaft zu notwendigen radikalen Abweichungen von bisherigen Arbeitsweisen sowie sein integratives Denkvermögen recht zuverlässig beurteilen – alles Fähigkeiten, die für die Steuerung von Wachstum erforderlich sind. Eine solche Bewertung dürfte kaum falsch liegen. Unterbleibt sie, kann eine ungeeignete Person ausgewählt werden, die große Worte macht und durch persönliche Ausstrahlung die Auswahlverantwortlichen beeindruckt, aber keine Ergebnisse liefert. Angesichts der Verantwortung einer obersten Führungskraft wird sie kläglich scheitern; die Organisation ist dann für die nächsten drei bis fünf Jahre an eine leistungsschwache Person gebunden, verpasst wertvolle Möglichkeiten, der Gesellschaft zu dienen, und erleidet mitunter irreparable oder dauerhafte Schäden, obwohl sie an sich eine gute Organisation ist.