

MATTHIAS KOLBUSA

LESEPROBE

KONSE QUENZ

»Nun hat Reinhard Sprenger in Matthias Kolbusa einen gleichwertigen Kollegen im Management fernab von Sprüchen und Scharlatanerie gefunden.«

*Dieter Brandes, Management-Experte,
ehem. Geschäftsführer und Mitglied des Verwaltungsrates Aldi Nord*

ARISTON 

LESEPROBE

DAS KONSEQUENZ-PRINZIP: WAS WIR WARUM TUN



MATTHIAS KOLBUSA ist Redner, Denker und Unternehmer. Bereits mit 14 Jahren gründete er sein erstes Unternehmen. Es folgten eine Karriere in einer internationalen Beratungsfirma und eigene Firmengründungen, die teilweise florierten, teilweise scheiterten. Gerade das Scheitern festigte seine Haltung und führte zum Erfolg. Heute ist Matthias Kolbusa als Unternehmer tätig, Mitglied des Club of Rome und berät u. a. das Top-Management zahlreicher DAX-30-Unternehmen. Im Ariston Verlag ist bereits sein Titel *Gegen den Schwarm* erschienen.

Als Führungskraft wird es Ihnen sicher nicht an Herausforderungen mangeln. Deutschlands Wirtschaft brummt. Es gibt viel zu tun, und die meisten von uns ackern an vielen Fronten zugleich. Wir machen und tun, schieben diese Maßnahme an und führen jenes Projekt durch, arbeiten mehr, als wir sollten oder wollen, steigen auf oder halten die Stellung. Wir fordern Mitarbeiter und werden gefordert. Wir kooperieren mit Kollegen oder setzen uns mit ihnen auseinander. In den meisten unserer Unternehmen läuft es mit und dank uns rund. Und dennoch laufen zu viele Projekte und Vorhaben aus dem Ruder und irgendwann gegen die Wand oder verschwinden stillschweigend in der Schublade. Trotz all der guten Zahlen ist es diese Unproduktivität, sind es diese Misserfolge und nicht genutzten Chancen, die ich leid bin, sowohl in internationalen Unternehmen als auch im Mittelstand fortwährend zu erleben. Wir wissen doch eigentlich, was zu tun ist, aber wir tun es nicht. Warum? Als langjähriger Unternehmer und Berater vermisse ich eines immer wieder: Konsequenz! Im Denken und im Handeln.

Als Sie zu diesem Buch griffen, zog Sie das Wort »Konsequenz« wahrscheinlich nicht nur wegen der roten Buchstaben an. Was bedeutet es Ihnen, konsequent zu sein? Als Manager, aber auch als Freund und Partner? Etwa zu seinen eigenen Worten zu stehen? Unangenehme Entscheidungen zu treffen, Ihr Kind notfalls zu bestrafen, Mitarbeiter anzutreiben oder im Zweifelsfall gar zu entlassen? Die eigene Organisation oder ein Projekt knallhart weiterzuentwickeln?

Eines vorweg: Verwechseln Sie Konsequenz nicht mit Härte!

Einen ersten Eindruck davon, was ich mit Konsequenz meine und wie vielfältig ich dieses Prinzip interpretiere, geben Ihnen die folgenden Fragen, deren Beantwortung sicher nicht auf der Hand liegt:

- Orientieren Sie sich an Plänen und Meilensteinen? Oder handeln Sie konsequent ergebnisorientiert?
- Lassen Sie andere nur aussprechen? Oder sind Sie konsequent offen für andere Meinungen?
- Genießen Sie Ihren Erfolg? Oder genießen Sie konsequent Ihre Aufgabe?

- Machen Sie klare Ansagen? Oder vermitteln Sie konsequent Erwartungen und sorgen für die notwendigen Bedingungen zur Umsetzung?
- Treffen Sie Verabredungen, wer was bis wann zu erledigen hat? Oder sorgen Sie konsequent für Verbindlichkeit?
- Wünschen Sie sich eine konstruktive Streitkultur? Oder sagen Sie konsequent, was es zu sagen gilt?

Wie konsequent sind Sie? Eine gar nicht so einfache Frage für jeden von uns, auch für mich selbst. Dieses Buch gibt Ihnen darauf keine fertigen Antworten, aber jede Menge Inspiration zum Weiterdenken und Reflektieren Ihrer eigenen Persönlichkeit als Mensch und besonders als Führungskraft.

TEIL 1: KONSEQUENT GEGEN ZIELLOSIGKEIT

In Teil 1 setze ich mich damit auseinander, was uns bei all dem Aktivitätszirkus im Unternehmensalltag Orientierung verschafft, aber auch die Sicht vernebelt und uns vom Weg abbringt: etwa das Kleinklein von Kontrolle, Rechthaberei und Schuldzuweisungen, in denen wir uns zu oft verlieren, und indem wir Dinge anfangen, die ins Stocken geraten oder gar komplett versanden. Seien Sie gespannt, welche Rolle unsere Erwartungen spielen oder Faktoren wie Disziplin und das Durchhalten im Angesicht des klaren, aber noch fernen Zieles. Und entdecken Sie, wie eine unmissverständliche Sprache, die sich nicht hinter Abstraktionen versteckt, konsequent jeder Ziellosigkeit Einhalt gebietet.

TEIL 2: KONSEQUENT GEGEN TRÄGHEIT

Teil 2 versetzt Sie in Bewegung. Indem Sie lernen, auf die eigene Geistesstärke, aber auch in Ihre Möglichkeiten zu vertrauen, den eigenen Wirkungsradius auch ohne formale Befugnis zu erweitern. Erkennen Sie, wie ein ordentliches Maß an durchgesetzter Verbindlichkeit ganze Organisationen auf Trab bringt. Vielleicht fragen Sie sich beim Lesen der Reflexionen auch, was Sie verlieren, wenn Sie aus Trägheit lieber an alten Sicherheiten festhalten. Und begegnen dabei der Furcht vor dem eigenen Scheitern, die uns immer dann ergreift, wenn wir uns aufmachen und das

Risiko des Neuen eingehen. Seien Sie sicher: Wenn Sie als Führungskraft sich dem bequemen Fluss hingeben, wird sicher alles beim Alten bleiben. So lange, bis es Ihr Unternehmen oder Sie in dieser Position nicht mehr gibt.

TEIL 3: KONSEQUENT GEGEN UNREIFE

Teil 3 geht der Frage nach, was uns zu einem reifen Charakter und damit zu einer echten Führungspersönlichkeit werden lässt, die anderen Halt gibt, die vollumfänglich Verantwortung für das eigene Tun und das der Kollegen und Mitarbeiter übernimmt. Wissen Sie, wer Sie sind? Welche Werte auf welche Weise Ihr Handeln bestimmen? Wie viel Anerkennung Sie wirklich brauchen? Wem folgen Sie bei der Arbeit und warum?

ERWARTUNGEN

Der alltägliche Frust und Ärger mit Kollegen, Mitarbeitern, im Freundeskreis oder in der Familie speist sich aus vielerlei Quellen. Die Wichtigste sind zweifelsohne die an uns selbst und andere gerichteten Erwartungen: unsere Vorstellungen über einen Zustand, der in der Zukunft durch unser Zutun oder das der anderen eintreten soll.

Stellen Sie sich einen Fußballspieler vor, den der Trainer in der Halbzeitpause anschnauzt, er solle endlich mal Druck auf seiner Seite machen. Dass Druck entweder bedeuten kann, den Gegner in dessen Hälfte konsequent anzulaufen oder sich den eigenen Mitspielern mehr anzubieten, ist in diesem Moment zwischen Trainer und Spieler nicht geklärt. Was uns nicht bewusst ist: Die Bezugspersonen unserer Erwartungen wissen oft gar nicht oder zumindest nicht im selben Maße wie wir selbst, was wir uns vorstellen. **Zu diffus, zu unklar sind unsere Forderungen, die wir an unser Gegenüber stellen.**

Ein Beispiel aus dem deutschen Mittelstand: Der Geschäftsführer klagt mir gegenüber ständig über den fehlenden Unternehmergeist seiner Manager, insbesondere des Leiters der Controllingabteilung. Diesen hält er zwar für fachlich kompetent, vermisst aber seit Längerem ein gewisses Wadenbeißertum, mit dem er in allen Bereichen entsprechende Kos-

teneffekte realisieren soll. Leider weiß dieser davon überhaupt nichts, sondern hat eine ganz andere Vorstellung davon, was sein Chef von ihm erwartet: nämlich dass er als Sparringspartner und Dienstleister für die operativen Bereiche zur Verfügung steht, um mit diesen gemeinschaftlich Effizienzpotenziale zu heben. Der Controller spürt zwar, dass etwas zwischen ihm und dem Geschäftsführer nicht stimmt, aber was soll er tun? Als die Erwartungen letztlich geklärt werden, ist es zu spät: Der Controller muss gehen – unverdienterweise, denn der Mann wäre seiner Aufgabe durchaus gewachsen, hätte man ihn rechtzeitig ausreichend instruiert. Eine tragische Entwicklung sowohl für den Controller als auch das Unternehmen.

Je höher Sie in der Hierarchie unterwegs sind, desto mehr können Sie es sich erlauben, Erwartungen grundsätzlicher Natur zu formulieren. So kann es ausreichen, wenn wir vom Vorstand erwarten, den nachhaltigen Bestand des Unternehmens durch die Etablierung neuer Geschäftsmodelle zu sichern. Eine sehr abstrakte, reichlich interpretationsfähige Erwartungshaltung.

Ob Sie sich als Führungskraft solche generellen Erwartungen erlauben können, hängt auch von dem Erfahrungsschatz und der Kreativität des jeweils Angesprochenen ab sowie von dessen Fähigkeit, mit Unschärfe entsprechend souverän umzugehen. Bei dem einen Mitarbeiter mag eine kurze Ansage genügen, weil er eben genauso tickt wie Sie selbst, mit anderen liegen Sie aber womöglich nicht auf derselben Wellenlänge. Der andere Mitarbeiter ist damit nicht besser oder schlechter. Es gibt eben Menschen, mit denen verstehen wir uns blind, insbesondere wenn man sich über Jahre eingespielt hat. Aber einfach zu unterstellen, dass andere uns schon verstehen werden, das führt schnell zu Enttäuschungen auf beiden Seiten.

Je mehr Leistung und Produktivität gewünscht wird, desto konkreter sprechen Sie Ihre Erwartungen aus. Es reicht nicht, wenn Sie einen Controller, den Sie noch nicht richtig einschätzen können, kurzerhand auffordern, den Business-Case belastbar zu machen, ohne ihm mitzuteilen, auf welche Faktoren er zu achten hat und was zu überprüfen ist. Damit Erwartungen erfüllt werden können, müssen Sie im Sinne von guter Führung den Interpretationsspielraum im Zweifelsfall so gering wie möglich halten. Versuchen Sie, ein Gespür dafür zu entwickeln, was wer wie detailliert an Erwartungen braucht, um diesen entsprechen zu können. Gerade im professionellen Kontext ist es förderlich, sich dabei nur an den angestrebten Ergebnissen zu orientieren.

Natürlich wissen Sie nie genau, was etwa das Ergebnis einer Marktana-

lyse sein wird oder wie erfolgreich ein Produkt neue Kunden findet. Aber sehr wohl können Sie skizzieren, wie die Marktanalyse nachher aussehen könnte, wenn sie auf fünf Folien vor Ihnen liegen wird und Sie erst einmal nicht auf die Inhalte achten. **Es reicht, wenn sich Erwartungen nicht auf das konkrete Ergebnis, sondern den sogenannten Ergebnistyp beziehen, etwa auf die Struktur oder die Art des Ergebnisses. Das wird viel zu wenig praktiziert!**

Natürlich ist dafür jede Menge Gehirnarbeit notwendig: die aktive Auseinandersetzung mit dem, was wir eigentlich erwarten. Der wunderbare Effekt, den Sie mit solch einer Anstrengung erzielen: eine Klarheit, die den Interpretationsspielraum zwischen allen Beteiligten ebenso verringert wie das Maß an potenzieller Frustration. Sie vermeiden, eine Marktanalyse auf den Tisch gelegt zu bekommen, die Sie sich so niemals vorgestellt haben.

Wenn Sie unzufrieden sind, sich aufregen, heißt das nichts anderes, als dass Sie die Realität nicht akzeptieren wollen oder können. Wollen Sie einen Kunden zu einem bestimmten Datum beliefern, aber die Produktion stellt die Waren nicht rechtzeitig zur Verfügung, geraten Sie unter den Erwartungsdruck Ihres Kunden. Sie haben Stress – weil Sie nicht wahrhaben wollen, dass dieser Erwartung nicht Genüge getan werden kann.

Mir wird häufig vorgehalten, dass ich mich nicht richtig freuen könne. Auf der anderen Seite rege ich mich auch nicht großartig auf, wenn Dinge anders kommen als erwartet. Es ist eben, wie es ist. Um als Führungskraft ergebnisorientiert und zugleich gelassen und souverän zu sein, hilft es Ihnen, einerseits klare Erwartungen zu äußern, diese zu managen und auch zu kontrollieren. Andererseits aber eine Lebenshaltung einzunehmen, die frei von jeglicher Erwartung ist. **Befreien Sie sich von den Erwartungen an Menschen, Zeiten oder Orte.** Entweder freuen Sie sich, weil bestimmte Dinge so eintreten wie einst angedacht. Oder Sie nehmen zur Kenntnis, dass es eben anders gekommen ist. In beiden Fällen haben Sie das Ergebnis zu akzeptieren. Ob Ihnen das Konzept eines Mitarbeiters nicht rechtzeitig vorliegt, die Lieferkette ins Stocken gerät oder das Wetter den Sommerurlaub verhagelt: Ihre Zufriedenheit darf nicht von Dingen abhängen, die Sie irgendwann einmal erwartet haben. Machen Sie das Beste aus dem, was ist.

GELASSENHEIT

Als es kürzlich bei der Diskussion einer kritischen Frage hoch herging, unterbrach der beteiligte Dax-Vorstand plötzlich und sagte zu mir: »Herr Kolbusa, wissen Sie, was *das* ist?« Er zeigte auf ein riesiges eingerahmtes Plakat hinter mir, das offensichtlich einen Teil des Weltalls darstellte. Ohne eine Antwort abzuwarten, deutete er auf die rechte untere Ecke des Bildes, wo eine Staubwolke zu sehen war: »Eines dieser Staubkörner da, das sind wir.« Es war der Druck einer Aufnahme des Hubble-Teleskops und zeigte einen riesengroß anmutenden Ausschnitt des Universums, auf dem unsere schöne Erde zu einem winzigen Punkt wurde. Was hatte dieser Hinweis mit unserer Diskussion zu tun, die sich um die Schwierigkeiten bei der Umsetzung einer neuen Strategie drehte? Nun, es war ein Perspektivwechsel, der die Leidenschaft, mit welcher jeder der Beteiligten seine Position einnahm, in ein neues Licht tauchte: Alles, aber auch alles, was wir tun, ist mit etwas Abstand betrachtet ziemlich unbedeutend.

Jetzt mögen Sie sich fragen, wie Ihnen diese Sicht auf das große Ganze im Alltag behilflich sein soll. Sicherlich bedeutet das nicht, dass Sie sich etwa bei der Lösung eines drängenden Problems keine Mühe geben oder die Dinge ignorieren und einfach abwarten sollten, obwohl Letzteres in einigen Fällen tatsächlich von Vorteil sein kann. Nein, es geht nicht um eine grundsätzlich passive Haltung.

Das Beispiel zeigt Ihnen vielmehr, dass Sie gut daran tun, Ihre Angelegenheiten und sich selber nicht so wichtig zu nehmen. Weil Sie erstens trotz Ihrer Bemühungen ziemlich wenig beeinflussen können und es folglich zweitens wenig bringt, sich ständig darüber verrückt zu machen, was nicht alles schiefgehen könnte. Was Ihnen auch bei schwierigen Aufgaben wirklich weiterhilft, ist Gelassenheit: Die Haltung, das hinzunehmen, was Sie nicht ändern können. Sie können zum Beispiel nicht bestimmen, wie die Zukunft Ihrer Kinder aussehen wird, Sie können nur Ihr Bestes dafür tun – um dann mit sich selber im Frieden zu sein! Es ist diese Art von Gelassenheit, die Sie privat wie beruflich weiterbringt.

Wie oft begegne ich aber diesen nervösen Rehen in den Führungsetagen, denen sofort der Schweiß auf der Stirn steht, wenn irgendwo der Umsatz wegbricht. Purer Stress, der letztlich nichts anderes bedeutet, als dass wir die Realität nicht akzeptieren können. Der Geschäftsführer eines Automobilzulieferers etwa verzweifelte schier, als er mir darstellte, wie unkooperativ die einzelnen Bereiche seines Unternehmens agierten und die Produktivität deshalb immer noch nicht stieg. Bevor sich die

Organisation in einen blinden Aktionismus stürzte, loteten wir aus, was getan werden konnte, um die ganze Sache zumindest ein Stück weit in eine andere Richtung zu bringen. Entscheidend dabei war, dass er einsehbar sah, dass diese Veränderung Zeit brauchen würde und zugleich die momentane Situation nicht kriegsentscheidend war, insbesondere für ihn selbst.

Es bringt Ihnen nichts, an tausend Fronten gleichzeitig zu kämpfen, weil Sie nicht alles von heute auf morgen schaffen werden und es eine Härtephase auch mal auszuhalten gilt. Ob die Produktivität in den nächsten Wochen um 2 Prozent nach oben geht oder nicht – es ist alles relativ! Aber Vorsicht: Dieser Relativität sollte eine Gelassenheit innewohnen, die auf keinen Fall mit Gleichgültigkeit zu verwechseln ist. Denn das wäre fatal und unverantwortlich!

Manche Menschen verstecken sich förmlich hinter ihrer angeblichen Gelassenheit. Da ist etwa der Vorstand eines großen Konzerns, der aus den einzelnen Teilbereichen immer wieder Konzepte geliefert bekommt, die schlichtweg schlecht sind. Was tut er? Er gibt sich gelassen, akzeptiert, was kommt, obwohl es seine Pflicht wäre, die Latte für alle Beteiligten viel höher zu hängen. Sein Nichthandeln zeugt nicht von souveräner Gelassenheit, sondern von dem fehlenden Mut, sich notwendigen Auseinandersetzungen zu stellen.

Seien Sie gelassen im Prozess, aber nicht gleichgültig gegenüber dem Ergebnis! Die Frage, wie ein Ziel erreicht wird, da dürfen Sie sich gerne entspannt zurücknehmen, aber bei der Frage nach dem, was und wozu etwas getan wird, auf keinen Fall.

Wie es nicht geht, zeigte mir ein frisch ernannter Geschäftsführer, der sich über alle möglichen Kleinigkeiten aufregte. Zum Beispiel darüber, warum er bei einer bestimmten Kundenveranstaltung nicht eingeladen wurde. Mit den wirklich wichtigen Dingen aber, die für seinen zukünftigen Verantwortungsbereich relevant gewesen wären, setzte er sich nicht auseinander, etwa mit dem Vertrieb in seiner Region und dem Geschäftsmodell dort. Seien Sie ehrlich: Verhalten Sie sich anders? Wie oft kümmern Sie sich mehr um irgendwelche Äußerungen eines Kollegen, um irrelevante Details, als etwa um die notwendigen Bedingungen für den Projekterfolg?

Privat nicht anders. Wie oft mag es vorkommen, dass Sie sich darüber aufregen, dass das Essen nicht fertig, das Zimmer nicht aufgeräumt oder schon wieder der Müll nicht runtergebracht worden ist? Im gleichen Moment schauen Sie vielleicht darüber hinweg, wie es dem Ihnen nahestehenden Menschen heute ergangen ist, was sich gerade in der Schule

abspielt und ob Sie irgendwo helfen können. Es mögen oft unbequeme Themen sein – aber rechtfertigt das unsere Gleichgültigkeit?

Und was ist, wenn wir Veränderungen einfach hinnehmen? Ist das vielleicht sogar ein Zeichen von Souveränität? Wenn wir lernen, damit umzugehen, dass der Absatz jedes Jahr ein wenig schrumpft oder das Unternehmen immer weniger geeignete junge Mitarbeiter für sich gewinnt, dann ist es von dort nur ein kleiner Schritt, bis uns überhaupt nichts mehr kümmert. Der Vorstand beschließt eine neue Strategie? Egal, soll er doch, wir machen hier einfach weiter unseren Kram. Ein anderer Unternehmensbereich nebenan steckt in Schwierigkeiten? Hauptsache, wir kommen pünktlich nach Hause und am Ende stimmt der Bonus.

Gelassenheit wie Gleichgültigkeit sind ein ruhiger Puls zu eigen. Und doch ist Ersteres erstrebenswert, Letzteres aber das größte Gift für Unternehmen: Niemand stemmt sich mehr gegen den Abwärtstrend und einmal eingeschlichene Fehler verstärken sich immer weiter. Schauen Sie genau hin: Gleichgültigkeit und Hektik haben einen gemeinsamen Nenner – beide sind untrügliche Zeichen für geistige Trägheit. Agieren wir hektisch, tun wir Dinge, ohne wirklich nachzudenken. Sinken wir auf den Zustand der Gleichgültigkeit herab, dann haben wir das Denken im Angesicht der Herausforderungen völlig eingestellt. So weit muss es nicht kommen. **Bleiben Sie gelassen, und das auf konstruktive und engagierte Art und Weise.**

FREIHEIT

Es ist ein Widerspruch, wie Sie ihn jeden Tag erleben können: Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens beklagt sich mit Blick auf seine Bereichsleiter darüber, dass diese so wenig innovativ seien, ihre Bereiche nicht vorwärtsbrächten. Gleichzeitig sendet er ihnen E-Mails, in denen er sich darüber beschwert, wie einer von ihnen ein bestimmtes Projekt steuert, wie ein anderer sich auf einer Messe geäußert hat, wie der Nächste seine Aufgaben strukturiert. Gerne geht er auch auf Mitarbeiter zwei Hierarchieebenen tiefer zu, um dort »präsent« zu sein und zu erklären, wie die Konstruktion einer Werkzeugmaschine noch besser gelingt.

Wie geübt sind Sie darin, anderen Freiheiten zu geben? Die Freiheit, die Dinge so zu tun, wie diese sie selbst für richtig halten? Die Freiheit, selbstständig zu entscheiden, was im Sinne der Zielsetzung zu tun ist?

Eine Organisation weiterzuentwickeln, das bedeutet, Ihren Mitarbeitern nicht nur Freiheit einzuräumen, sondern sie geradezu aus ihrer sicheren Komfortzone hinauszustoßen, hinaus in die Freiheit. Ja, Ihre auf sich selbst gestellten Kollegen und Mitarbeiter sollen erleben, wie das Projekt gegen die Wand fährt. Genauso wie Kinder sich blutige Nasen und blaue Flecken holen, wenn sie zum ersten Mal zum Spielen alleine nach draußen dürfen. Sie können sie nicht davor beschützen – und Sie sollten das auch nicht! Ein Boxer muss erfahren, wie ein Schlag schmerzt, da hilft alles Schattenboxen nichts. Aber genau das nimmt ihm die Angst. Ohne Schrammen und Blessuren werden wir keine mündigen Menschen und auch keine mündigen Führungskräfte!

Seien Sie ehrlich: **Wen wollen Sie wirklich vor unangenehmen Erfahrungen bewahren?** Ihre Mitmenschen oder sich selbst? Natürlich ist es belastend, wenn das eigene Kind zum ersten Mal alleine in die Stadt fährt und Tränen weint, weil es sich im U-Bahn-Netz verirrt. Oder die eigenen Mitarbeiter bei einem Kundentermin ohne ihren Chef versagen.

Aber ist es nicht weniger Beschützerinstinkt als vielmehr fehlende Größe, die Sie daran hindert, anderen mehr Freiheit zu gewähren? Weil es Ihnen schwerfällt, die Verantwortung für den Misserfolg Ihrer Mitarbeiter oder das verängstigte Kind zu übernehmen? Ja, es fällt schwer, es auf die eigene Kappe zu nehmen, wenn der Sohn mit einer Fünf in Mathe nach Hause kommt, weil wir ihn nicht jeden Tag dazu gezwungen haben, sich hinzusetzen und zu lernen, sondern ihm die Erfahrung einer solch erniedrigenden Zensur ermöglicht haben. Zu sehr empfinden wir die Niederlage unseres Kindes als unsere eigene. Deshalb entscheiden sich Führungskräfte auch dagegen, die jungen Teammitglieder alleine zu einem Kundentermin gehen zu lassen, auf dem ihr Scheitern garantiert sein wird. Aber das ist nun einmal der Preis dafür, wenn wir nicht nur vollmundig ankündigen, dass unsere Mitarbeiter zu Unternehmern im Unternehmen werden, sondern sie tatsächlich auch dazu erziehen.

Erziehung bedeutet nicht Bevormundung, sondern das Einräumen von Freiheit. Diese Freiheit dürfen Sie nicht als ein Gut verstehen, das Sie nutzen können, wann und wie es Ihnen beliebt.

Nein, zwingen Sie andere zur Freiheit und halten Sie es zugleich aus, dass im Rahmen dieser Freiheit manche Dinge auch einmal schiefgehen! Hören Sie damit auf, Ihre Kinder, Kollegen und Führungskräfte mit allerlei Mikromanagement und Detailkontrolle zu überziehen, statt sie zu mündigen Menschen zu erziehen. Und vor allem: Hören Sie damit auf, sich über die Folgen dieser Unmündigkeit auch noch zu beklagen.

OFFENHEIT

Das berühmte Haar in der Suppe, wie gerne fischen Sie danach? Da ist der Kollege aus dem Vertrieb, der sein neues Konzept vorstellt, welches die Verantwortlichen aus Marketing und Produktion herausfordert. Wie reagiert die Runde? Kaum hat der Vertriebsleiter das letzte Chart geklickt, erklären ihm die Kollegen, warum das nicht funktionieren kann und natürlich auch nicht wird. Der eben noch von sich selbst berauschte Ideengeber stellt schlagartig auf Verteidigung um. Auf ihr Verhalten angesprochen, geben die Beteiligten vor, sie würden nur gesunde Kritik üben beziehungsweise ungerechtfertigte Kritik von sich weisen. Aber ansonsten seien sie ja offen für gute Ideen. Wirklich?

Es reicht nicht, sich andere Sichtweisen, andere Lösungsansätze respektvoll anzuhören! Damit werden Sie keine ausgeprägte Offenheit im Sinne einer echten Leistungskultur erlangen. **Offenheit definiere ich als die Bereitschaft, die Perspektiven der anderen wirklich verstehen zu wollen.** Wer offen ist, will seinen Horizont erweitern. Keine Sorge, das macht Sie nicht zum Fähnchen im Wind. Sie können durchaus eine durchdachte, fundierte Meinung haben. Aber ziehen Sie immer in Erwägung, dass diese unter Umständen nicht sämtliche Aspekte berücksichtigt. Und vielleicht ziehen Sie ja aus Ihren Erkenntnissen auch nicht die richtigen Schlüsse?

Mut und Offenheit sind die beiden Werte, die letztlich zu wahrer Team-Performance führen. Den Mut, die Dinge anzusprechen und zu diskutieren, wobei es im Sinne der Sache unweigerlich Reibung geben muss, weil wir miteinander um die beste Lösung ringen. Und zweitens unsere Offenheit, in diesen oft hitzigen Diskussionen kein Bollwerk, um unsere eigenen Ansichten herumzubauen, die Schotten nicht dichtzumachen, sondern die von anderen mutig angesprochenen Punkte zum eigenen Denken durchzulassen. Und das wohlgemerkt nicht, um wie in den meisten Organisationen am Ende mit einem halb garen Kompromiss dazustehen. Es geht immer darum, bisher unentdeckte, nicht identifizierte Variablen ins Kalkül einzubeziehen, mit denen sich durch eine gemeinsame Anstrengung noch wesentlich bessere Ansätze generieren lassen. Wenn der Vertriebsleiter auf wirklich offene Kollegen aus anderen Bereichen trifft und von ihnen völlig unerwartete Anregungen erhält, die dazu führen, dass er sein Konzept über den Haufen wirft zugunsten eines völlig neuen Ansatzes, der den Status quo noch radikaler herausfordert – dann ist das wunderbar!

Solch eine Herausforderung kommt einfach daher, solange es eine

hohe Überschneidung hinsichtlich der Ziele gibt. Wenn etwa Marketing und Vertrieb parallel darüber nachdenken, wie sie in einem neuen Marktsegment den ersten Großkunden gewinnen können. Wesentlich schwieriger wird es, wenn es gar um das Verlagern von Mitteln geht. Beispielsweise der Vertrieb anregt, dass es sinnvoll sei, die eigenen personellen Ressourcen zulasten anderer Abteilungen aufzustocken, will der Marketingleiter davon auf einmal nichts wissen. Oder es kommt gar nicht erst zur Verstimmung zwischen den beteiligten Abteilungen, weil der Vertriebsleiter nicht den Mut aufbringt, seine Forderung auszusprechen. Nicht, weil er diese plötzlich für falsch hält, sondern aus Angst vor der mangelnden Offenheit des eigenen Kollegen wird geschwiegen und nicht das gemacht, was im Sinne des Unternehmens richtig ist.

Ohne Mut kann es keine Offenheit geben! Das eine funktioniert nicht ohne das andere. Es ist ein Yin-und-Yang-Prinzip: Wollen Sie eine High-Performance-Kultur, die geprägt ist durch das Ringen um die beste Lösung und diese konsequent verfolgt, dann trainieren Sie beide Werte exzessiv.

Die Schwierigkeit: Beiden Werten stehen starke Emotionen gegenüber. **Offenheit scheitert immer wieder an Gefühlen wie Schuld, Scham und Neid.** Wir fühlen uns schuldig, wenn andere uns durch ihre offen vorgebrachte Kritik bloßstellen. Wir empfinden Scham, wenn Kollegen uns als Spielverderber hinstellen. Wir werden neidisch, wenn andere mutig und selbstbewusst ihre Meinung kundtun. Und der eigene Mut schafft es häufig nicht über die Hürde der Angst vor dem unausweichlich scheinenden Konflikt, den wir durch unsere Offenheit auslösen würden. Es sind die offensichtlichen Scham- und Schuldgefühle von anderen, die uns zurückhalten, die wir nicht provozieren wollen aus falsch verstandener Kollegialität. Es bedarf somit eines hohen Maßes an Reife, diese Emotionen bei sich und anderen zu erkennen, zu etikettieren und professionell mit ihnen umzugehen. Denn vermeiden oder unterdrücken lassen sie sich nicht.

Trainieren Sie sich selbst und andere im Umgang mit diesen dunklen Emotionen. Am besten, indem Sie bei kontroversen Diskussionen über relevante Themen direkt eingreifen. Das Vorgehen ähnelt dem Training einer Fußballmannschaft: Der Trainer am Rand schreit »Stopp!«, und alles bleibt stehen. Jetzt wird die Spielsituation auseinandergenommen: Jedem Einzelnen wird gezeigt, wer gerade den gemeinsamen Austausch blockiert hat, wer sich geweigert hat, die anderen zu verstehen und vor welchen Möglichkeiten er oder sie nun steht. Dann wird gepfiffen und es geht weiter. Theoretische Erörterungen haben nahezu keinen Effekt, wenn Sie eine von Offenheit und Mut geprägte Leistungskultur etablieren möchten.

DIE ESSENZ DER KONSEQUENZ

Vertrauen ist das bewusste Eingehen eines **Risikos**, verletzt oder enttäuscht zu werden.

Mut bedeutet zu sagen oder zu tun, was in Anbetracht der Situation das **Richtige** ist. Das **Richtige** ist das, was mehr Menschen nützt als schadet.

Offenheit ist der aufrichtige Wunsch, andere verstehen zu wollen. Etwas völlig anderes als zuzuhören.

Reife bedeutet, sich klar darüber zu sein, was man warum tut.

Eine **Vereinbarung** ist eine im Dialog getroffene Übereinkunft bezüglich **Erwartungen** und der zur Erfüllung dieser Erwartungen notwendigen **Bedingungen**. Dies unterscheidet eine Vereinbarung von Ansagen und Delegationen. Effektives Management beruht auf Vereinbarungen.

Verbindlich ist, wer eine Vereinbarung mit der Absicht, diese einhalten zu wollen, unter Gewährsein sämtlicher relevanter Notwendigkeiten und Möglichkeiten schließt.

Verlässlich ist, wer sich an Vereinbarungen hält oder diese rechtzeitig neu verhandelt.

Disziplin ist Verlässlichkeit bezüglich mit sich selbst getroffener Vereinbarungen.

Geschwindigkeit ist der **Wille**, Ziele oder Aufgaben in maximal möglichem Tempo zu erreichen. Das maximal mögliche Tempo ist der schmale Grat zwischen Umsichtigkeit und Fahrlässigkeit.

Perfektion verhindert Geschwindigkeit. Sie ist keine Tugend, sondern eine Schwäche im Umgang mit **Unschärfe** oder **Unsicherheit**.

Konsequenz ist die **weise** Umsetzung getroffener Entscheidungen mit hoher Geschwindigkeit auch gegen **Widerstände**.

Weise ist, wer eine Entscheidung unter Beachtung aller relevanter und verfügbarer Informationen bewusst trifft und diese Entscheidung bei gegenläufigem **Erkenntnisgewinn** revidiert oder anpasst. Starrköpfig ist, wer trotz andersartiger Erkenntnisse an einer Entscheidung festhält.

MATTHIAS KOLBUSA DENKER. REDNER. UNTERNEHMER.



KONSEQUENZ

Management ohne Kompromisse

„Management einmal anders: keine neuen Theorien, sondern Selbstverständlichkeiten, die man jedoch häufig vernachlässigt.“

Dr. Stefan Asenkerschaumer,
Stv. Vorsitzender der Geschäftsführung
Robert Bosch GmbH

„Nachdem man ein paar Mal geschluckt hat, nimmt der Spaß Fahrt auf. Irgendwann schafft man es, über sich selbst zu lachen und fragt sich: ‚Warum hab ich das nicht schon immer so gemacht?‘“

Rainer von Borstel, CEO Diehl Aerosystems



„Sehr pointiert und damit im wörtlichen Sinne immer wieder auf den Punkt gebracht: ein Lesevergnügen, das zum Nachdenken anregt.“

Hartmut Jenner,
CEO Kärcher



„Wenn Sie etwas verändern wollen, lesen Sie dieses Buch.“

Dominik Lucius,
CFO FMS Logistics



„Matthias Kolbusa entlarvt die Irrtümer in den Selbstverständlichkeiten. Danach schaut man anders auf die Welt.“

Markus Reithwiesner,
CEO Haufe Group



„Erfrischend unverblümt, wie Matthias Kolbusa den Finger in die Wunde legt. Wer fehlt er schon wusste, was richtig ist, kommt jetzt in Bewegung.“

Christoph Vilanek,
CEO Freenet AG



„Wer immer mit dem Finger auf andere zeigt, dem fehlt er für die eigene Arbeit. Und die beginnt bei sich selbst.“

Daniel Thomas,
Vorstand HUK Coburg



„Ich habe die Lektüre skeptisch begonnen und begeistert beendet.“

Frank Kuhlmann,
CFO TUI Cruises