

AGILITÄT UND KONSE- QUENZ

Eine Partnerschaft für Zukunftsfähigkeit

VON MATTHIAS KOLBUSA

Agilität ist eine großartige Sache, die umso wertvoller ist, je schneller die Welt sich dreht und je unberechenbarer sie wird. Ihre wahre Stärke entfaltet sie aber nur, wenn sie aus einer Position der organisationalen Stärke heraus betrieben wird. Wer sie in starkem Maße dafür einsetzt, menschliche Schwächen im System auszumerzen, verschenkt einen großen Teil des Potenzials, das ihr innewohnt. Ein zweiter Pferdefuß ist der Umgang des Top-Managements mit dem Thema, das gewohnt ist, erwartbare Ergebnisse anhand von Plänen zu managen. Wenn der CEO auf seine Frage «Wie ist denn der Plan und wo sehen Sie die Meilensteine?» keine befriedigende Antwort erhält, kann Agilität an ihm scheitern.

Dem Ruf, menschengerecht zu sein, mag Agilität auf der Arbeitsebene genügen. In einem sehr wichtigen Aspekt tut sie das nicht. Menschen sehnen sich nach Sicherheit und Planbarkeit, auch wenn die Welt es nicht mehr ist. Der souveräne Umgang mit Unsicherheit und Unschärfe und eine flexible, fortschrittsbezogene Zielorientierung anstelle von monolithischen Meilensteinen muss erst noch gelernt werden. Auf diesem Weg sorgt eine Konsequenzkultur durch Verlässlichkeit des Miteinanders und der Abläufe für Linderung der Zweifel. Sie ergänzt sich hervorragend mit der agilen Ergebnisgetriebenheit, die Unternehmen mit täglicher Lieferung von Leistung umsetzungsstärker macht. Praktisch erzwingt Agilität zwar ein Plus an Konsequenz in der Organisation, das vorher ohne sie nicht gegeben war. Doch erst, wenn das Unternehmen schon konsequent organisiert ist, wird Agilität zu dem Erfolgs-Booster, den man sich von ihr verspricht.

Konsequenz als Unternehmenskompetenz

Aber was bringt es, wenn die Leistung der agilen Projektorganisation plötzlich explodiert, während im Rest der Organisation schlechte Gewohnheiten bis hin zum ausgewachsenen Schlendrian an der Tagesordnung bleiben? Ein Blick in viele Unternehmen zeigt, dass die meisten sich nach Konsequenz sehnen. In ihren besten Mitarbeitern und Führungskräften herrscht eine große Sehnsucht danach, dass ihre tollen Ideen nicht mehr durch Unzuverlässigkeit torpediert oder in überflüssigen Meetings relativiert und revidiert werden.

Fakt ist, dass Konsequenz eine entscheidende Unternehmenskompetenz ist und dass alle Managementsysteme, die auf mehr Produktivität abzielen, viel wirksamer wären, wenn sie nicht zuerst Dinge abstellen müssten, die in einer Konsequenzkultur nichts zu suchen haben.

Leider ist Konsequenz schneller zum Ziel erklärt als wahr gemacht, weil ihr Gegenteil so verführerisch ist und weil sie im Kern mehr eine Kulturfrage als eine Verfahrenseffizienz ist. Sie tangiert alle Strukturen, Prozesse und sozialen Ausdrucksformen des Unternehmens. Sie äußert sich in falschen und überholten Glaubenssätzen, in überflüssigen Mee-

ting-Marathons und schlampig verfolgten Prozessen, in schulterzuckend hingemommener Unzuverlässigkeit und in einem Aktionismus, der Fleiß vortäuscht, wo man zu faul zum Denken und zu feige für echte Prioritäten ist – und damit zu einem extremen Mangel an Ergebnisorientierung. In einer inkonsequenten Organisation wird Agilität zum Fremdkörper, weil sie dem eingeschliffenen Missmanagement zuwiderläuft.

Das alles konsequent abzustellen mag autoritär klingen, ist es aber nicht. Konsequenz bedeutet nicht Führung mit unnachgiebiger Härte, sondern mit Berechenbarkeit und Transparenz. Dazu gehört ganz natürlich auch Erziehung und mit ihr Sanktionen, die dem Umfang und der Frequenz inkonsequenten Verhaltens angemessen sind.

.....

Wer selbst inkonsequent ist, muss die Inkonsequenz anderer tolerieren.

.....

Die Verführung der Inkonsequenz

Wer verstehen will, warum Konsequenz so schwierig und der Weg zu ihr so beschwerlich ist, muss die vier zentralen Wurzeln kennen, die die Inkonsequenz nähren und eine Konsequenzkultur verhindern:

1. Unreife

Die Hauptursache unproduktiver Inkonsequenz ist die Unreife des Managements – Unreife im Sinne von eigener Unklarheit hinsichtlich zentraler Werte. Fragt man einen Manager: «Was bedeutet für Sie Verlässlichkeit?», lautet eine häufige Antwort: «Jemand ist verlässlich, wenn er sich an gemachte Vereinbarungen hält.» So weit, so gut.

Fragt man jedoch tiefer: «Okay, wir beide vereinbaren, dass ich am Freitag um 14:00 Uhr dieses Konzept mitbringe und ich komme am Freitag ohne das Konzept.

Bin ich unzuverlässig?», gerät nicht selten das Wertesystem des Gegenübers ins Wanken: «Das hängt davon ab, wie wichtig das Konzept war und ob das zum ersten Mal passiert ist.»

Einem solchen Manager fehlt ein klares Verständnis von Verbindlichkeit und ebenso ein Konzept, unter welchen Bedingungen er welche Konsequenzen walten lässt – jenseits aller Sympathiewerte, Launen oder sonstigen Umstände. Reife gründet sich auf die Klarheit zentraler Werte wie Verlässlichkeit, Vertrauen oder auch Erfolg.

2. Inkonsistenz

Häufig zu hören ist der Spruch, bevor jemand zu einem bestimmten Thema oder für eine Entscheidung konsultiert wird: «Ich muss mal abwarten, wie er so drauf ist.»

Darf das wirklich eine Rolle spielen? Hat die Zielperson ein klares Werte- und Prioritätenverständnis, ist sie als Manager berechenbar. Nur so weiß die Organisation, wie sie mit ihr produktiv arbeiten kann. Das darf nicht davon abhängen, wie «der Laden» gerade läuft, mit welchem Fuß der Chef heute aufgestanden ist oder ob ihm das Gegenüber sympathisch oder attraktiv vorkommt.

3. Feigheit

Vielen fehlt der Mut, zu allen scheinbaren Notwendigkeiten Nein zu sagen. Lieber überlasten sie das System und die Mitarbeiter mit Ballast. Produktivität, Geschwindigkeit und Motivation sinken. Wer selbst inkonsequent ist, muss die Inkonsequenz anderer tolerieren. Selbst Top-Manager sind ständig verführt, vage Vereinbarungen einzugehen, ohne vorher Dringlichkeit, Ergebnisparameter und Ressourcen zu klären und ohne die neue Verpflichtung mit ihren bestehenden abzugleichen.

Klar formulierte Regeln bezüglich Vereinbarungen und Prioritäten, an die sich alle zu halten haben, sind essentiell. Dies erfordert allerdings auch, dass dort, wo Vereinbarungen nicht eingehalten werden, konsequent gehandelt wird – auch mit Sanktionen. Diese müssen nicht hart sein. Es geht um Konsequenz, nicht Härte. Wer als Manager davor zurückschreckt, erzeugt eine Low-Performer-Kultur.



Konsequenz!

**Management ohne Kompromisse –
Führen mit Klarheit und Aufrichtigkeit**
von Matthias Kolbusa

Gebundene Ausgabe, Größe: 14,7 x 3,2 x 22 cm
ISBN: 978-3424201376, 320 Seiten, € 22,99
Verlag: Ariston

4. Unfähigkeit

Meist werden Prioritäten eher intuitiv gesetzt, was das Chaos vorprogrammiert. Deshalb sind klare Regeln wichtig, wie viele Themen die Organisation parallel bearbeiten darf. Aus Intuition muss Prioritäten-Bewusstheit werden: Was wird angegangen und welche bunten Ideen eben nicht?

Eine saubere Drei-Punkte-Checkliste schafft Ordnung:

1. Wie dringend ist der Sachverhalt?
2. Was ist der Beitrag, der Impact der passenden Maßnahme?
3. Wie schnell und wie sehr nimmt die Dringlichkeit zu?

Hier ist Transparenz unbedingt Pflicht. Jeder Beteiligte muss für sich wissen und managen: Was habe ich an offenen Vereinbarungen? Was sind meine losen Enden? Mehr als acht bis zehn Vereinbarungen mit einem Zeitfenster von ein bis zwei Wochen machen eine Konsequenzkultur erfahrungsgemäß sehr schwierig.

Die zentralen Werte der Konsequenzkultur

Um aus der Falle der Inkonsequenz zu gelangen, müssen die Werte geklärt sein, von denen ein konsequentes Unternehmen getrieben ist. Die folgenden Definitionen können als Anregung dienen. Sie können auf das eigene Unternehmen zugeschnitten und ergänzt werden:

Erfolg

Erfolg ist das Erreichen eines zuvor spezifizierten Ergebnisses unter der Erfüllung zuvor geklärt Bedingungen wie Zeit, Aufwand und weiterer notwendiger Faktoren.

Vereinbarung

Eine Vereinbarung ist eine Übereinkunft von zwei Personen – bezogen auf eine Erwartungshaltung der einen Personen und den notwendigen Bedingungen, die aus Sicht der anderen Person erfüllt sein müssen, um die Erwartungshaltung erfüllen zu können.

Verbindlichkeit

Verbindlichkeit ist gegeben, wenn während des Prozesses einer Vereinbarung die Person, von der etwas erwartet wird,

Mehr als 10 Vereinbarungen für die nächsten 14 Tage? Da wird Konsequenzkultur schwierig.

Sicherheit über die Notwendigkeiten zur Erfüllung der Erwartung hat und sich aller sonstigen Vereinbarungen, die sie anderenorts getroffen hat, bewusst ist, sodass ich darauf fußend das Vertrauen habe, mich auf das Gegenüber und das Gesagte verlassen zu können.

Verlässlichkeit

Verlässlichkeit ist das Einhalten, das rechtzeitige Neuverhandeln oder das Nichteinhalten aufgrund außergewöhnlicher Umstände einer verbindlich getroffenen Vereinbarung. Rechtzeitig meint mindestens ein Fünftel der Gesamtdauer vor Fälligkeit. Außergewöhnliche Umstände sind nur höhere Gewalt, die keiner der Beteiligten absehen konnte und die ein rechtzeitiges Neuverhandeln unmöglich gemacht haben.

Vertrauen

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

Konsequenz

Konsequenz ist das aktive, adäquate Wertschätzen bzw. Sanktionieren einer eingehaltenen bzw. gebrochenen Vereinbarung. Adäquat reicht im positiven Fall von Kenntnisnahme bis hin zur außergewöhnlichen Anerkennung. Im negativen Fall von Kenntnisnahme bis hin zur Kündigung des jeweiligen Mitarbeiters.

Es bedeutet wirklich Arbeit, das eigene Werteverständnis in alle Dimensionen zu durchdenken, um Konsequenz mit Selbstvertrauen leben und einfordern zu können. Gelingt dies, agieren reife Persönlichkeiten aus einem klaren Werteverständnis, das ihnen Orientierung gibt und Unsicherheiten auflöst.

Warum Denken so schwierig ist

Dass Denken anstrengend ist, liegt auch daran, dass Menschen der Macher oft näher ist als der Denker. Viele können sich das schnelle Handeln kaum verkneifen, zumal es auch viel tatkräftiger wirkt, als sich zuerst zu besinnen. In Wahrheit ist aber überlegtes Tun dem schnellen meistens überlegen – vor allem, wenn Letzteres sich von antiken Methoden oder von Impulsen leiten lässt.

Mit einem Drei-Punkte-Plan kann man sich schützen:

1. Visualisieren und Verstehen der wesentlichen Einflussfaktoren und ihrer Beziehungen
2. Beantwortung der Frage: Was bedeutet das für mögliche Handlungsoptionen?
3. Die Wahl der effektivsten und effizientesten unter drei wirklich unterschiedlichen Optionen

Wichtig ist es, diese Denkarbeit in mindestens drei Lösungsansätzen zu visualisieren. Andernfalls wird jedes Pro des erstbesten Einfalls überbewertet und jedes Kontra kleingeredet. Die erste Lösung ist zwar nicht immer unsinnig, aber auch selten die beste!

Wozu statt Wie? Ergebnis versus Aktivität

Zu wenig nachgedacht wird aber auch über die Ziele der Organisation. Zu viele ringen um das Wie, statt dauerhaft das Warum zu klären. Nur mit dem Warum werden Ziele in ihren Auswirkungen logisch nachvollziehbar und Emotionales fühlbar. Wenn der CEO pauschal zum «Lifestyle-Anbieter Nr. 1» werden will, ohne konkrete Vorstellung, was das bedeutet, quatschen Entwicklung, Marketing und Vertrieb wild durcheinander. Jeder macht schließlich irgendwas, aber keiner wirklich Sinnvolles – und schon gar nicht zusammen.

Wirklich Sinn und Strahlkraft haben Ziele nur,

- wenn sie logisch fundiert, praktisch erreichbar und emotional mitreißend sind,
- wenn allen bildhaft klar ist, wie sich die Welt praktisch ändert,
- welche positiven Auswirkungen dies mit sich bringt
- und wie diese zuerst spürbar und später in Kennzahlen messbar werden.

Kommunikationsbremsen lösen

Einen zusätzlichen Schub an Konsequenz benötigen auch die professionelle Kommunikation und das Informationsmanagement. In vielen Unternehmen schaffen Informationsflut und Neugier einen tödlichen Mix aus «Jeder weiß zu viel und alle reden mit – ob es sie etwas angeht oder nicht».

Deshalb lohnt es sich, den Stundenplan aufzuräumen: Ist dieses Treffen wirklich nötig? Nur weil es montags IMMER stattfindet? Falls ja: Was soll es konkret bringen? Und muss man mit jedem Kompromisse diskutieren, den das Thema nichts angeht? Sicher nicht: Konkrete Ziele, straffe Agenda und ausschließlich Stakeholder – nur so wird es gemacht.

Unverzichtbare Konsequenz

Zum guten Schluss: Konsequenz erzeugt Geschwindigkeit. Die letzte Wahrheit im Management ist viel zu teuer, um ihr mit allen Ressourcen nachzubohren. Besser und schneller geht es mit Prototypen, die Schritt für Schritt zur Reife kommen, statt in Träumen von Perfektion zu schwelgen. «Schnelle, schmutzige Qualität» bedeutet Ergebnis pro Zeit.

An dieser Stelle kommen Konsequenz und Agilität direkt zusammen. Wer noch designt, während andere längst verkaufen, verliert. Apple macht es vor. Selbst wenn die Geräte in zwei Jahren drei Mal ausfallen: Apple bekommt immer ein Like für den Service, aber nie eine Kritik für Anfälligkeit.

Ebenso wie es unmöglich ist, einen umgekippten Teich in einem Tag wiederzubeleben, lässt sich auch ein inkonsequentes Unternehmen nicht in einem Monat auf Vordermann bringen. Das Gute an der Konsequenz ist aber, dass man sofort loslegen und vieles verbessern kann. In einer Zeit, in der viele Unternehmen ihren eigenen Hybriden aus Agilität und Hierarchie bauen, ist Konsequenz der unverzichtbare Partner aller agilen Vorgehensweisen und ebenso aller anderen Managementsysteme.



Matthias Kolbusa

ist Strategie- und Veränderungsexperte, Unternehmer, Bestsellerautor und Vortragsredner. Sein Credo lautet: Nicht Meetings, Planung und Kontrolle bringen uns weiter, sondern Mut, Geschwindigkeit und Umsetzungsstärke. Statt Lippenbekenntnissen und unnötiger Komplexität braucht es mehr Klarheit und Aufrichtigkeit im Miteinander und mehr Konsequenz im Handeln. 2017 ist sein Buch Konsequenz! Management ohne Kompromisse – Führen mit Klarheit und Aufrichtigkeit erschienen.

www.kolbusa.de