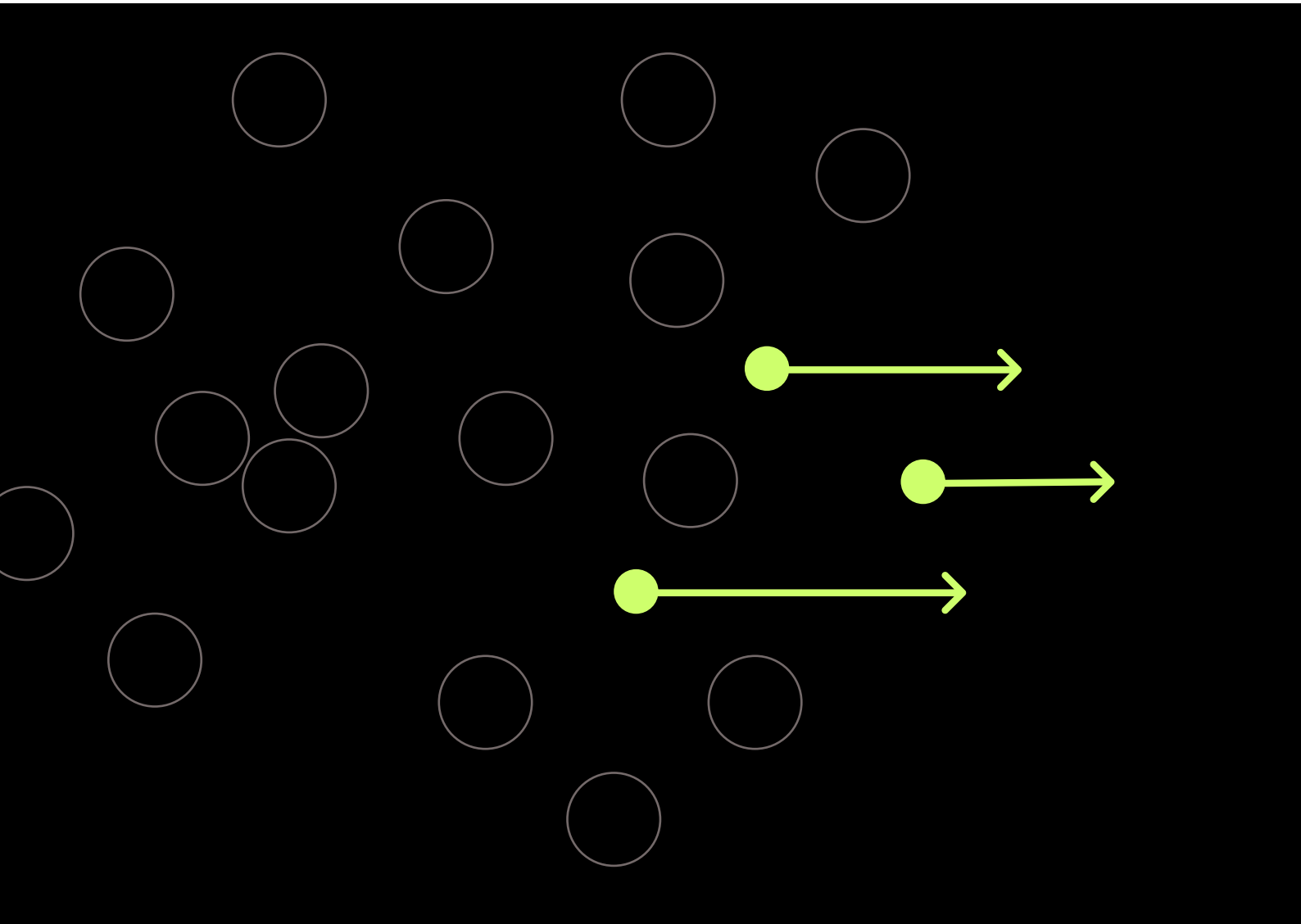
Matthias Kolbusa

SECRETS OF EXECUTION®

Von der Sehnsucht nach mehr Konsequenz

Ein Weg zu mehr Verbindlichkeit und Produktivität



Inhalt

1 Executive-Summary 03

2 Die Sehnsucht nach mehr Konsequenz 04

3 Konsequenz als Erfolgsfaktor 06

4 Die süße Versuchung der Inkonsequenz 07

5 Wurzeln der Inkonsequenz 11

6 Der Weg zu Konsequenzkultur 14

1. EXECUTIVE-Summary

Das Wort Konsequenz hat immer einen faden Beigeschmack. Unweigerlich schießen einem Begriffe wie Disziplin, Gehorsam, Strafe oder Drohung durch den Kopf. Auf der anderen Seite ärgern wir uns häufig genug über inkonsequentes Handeln, nicht zu Ende gebrachte Dinge oder Unzuverlässigkeit – sei es bei uns selbst oder in der Zusammenarbeit mit anderen. Wir sehnen uns nach mehr Konsequenz. Doch was verstehen wir unter Konsequenz und was verbirgt sich hinter unserer Sehnsucht nach Konsequenz wirklich? Ein Blick hinter die Kulissen macht deutlich, dass wir uns nicht nach Konsequenz im Sinne von Strafe, Drohung und Angst sehnen, sondern mit Blick auf Erfolg nach Verbindlichkeit und Verlässlichkeit. Um erfolgreich zu sein, sind wir auf andere angewiesen. Wir müssen uns auf andere verlassen können, um unseren eigenen Erfolg und den von Organisationen herbeiführen zu können.

Eine Konsequenzkultur zeichnet sich demnach durch hohe Produktivität aus, die auf einem hohen Maß auf Verbindlichkeit und Verlässlichkeit fußt.

Organisationen weisen nicht deshalb häufig ein hohes Maß an Inkonsequenz und damit unzureichender Produktivität auf, weil sie den Zustand einer Konsequenzkultur nicht für erstrebenswert halten. Sondern vielmehr weil sie ständig Gefahr laufen, in ihrer Klarheit, Fokussierung und Produktivität von den um sie herum ständig und unablässig wuchernden Wurzeln der Inkonsequenz übermannt zu werden.

Ein tiefes Verständnis für die Wurzeln der Inkonsequenz ist notwendig, um eine Konsequenzkultur herbeizuführen und stete Pflege unablässig, um sie sodann zu erhalten. Die Wurzeln der Inkonsequenz sind:

1. Unausgereiftes Werteverständnis
2. Inkonsistenz im Handeln
3. Falscher Erfolgswille
4. Feigheit
5. Unfähigkeit zur Priorisierung.

Basierend auf dem Verständnis dieser Wurzeln und ihrer Zusammenhänge lässt sich eine Konsequenzkultur in drei Schritten entwickeln:

- Schritt 1: Klarheit zentraler Wertbegriffe
- Schritt 2: Konsequenz-Mechanik und Regeln
- Schritt 3: Disziplin.

2. Die Sehnsucht nach mehr Konsequenz

Wieder und wieder dasselbe Gesprächsszenario, ob Vorstand, Geschäftsführer oder Leiter eines Bereiches: „Wir kommen nicht voran.“, „Die Leute halten sich einfach nicht an Abmachungen!“, „Ständig Gründe, warum etwas nicht geht!“, usw. Gefühlt nimmt für mich diese Art von Aussprüchen und Gesprächen zu. Und nicht nur das, sie werden schärfer in Ton und Aussage.

Erst kürzlich durfte ich miterleben, wie ein Geschäftsführer gegenüber seiner versammelten nächsten Ebene sagte: „Ich vertraue hier nichts und niemandem mehr!“. Armutszeugnis? Unprofessionalität? Oder einfach nur eine Verzweiflungstat aus purer Existenzangst über die schrumpfende Produktivität, die dahinsiechende und einst so hochgehaltene Kundenzufriedenheit und mit ihnen der Verlust der Wettbewerbsfähigkeit? In einem Gespräch bestätigte mir der Geschäftsführer natürlich Letzteres. Trotz, oder gerade wegen der guten Marktlage und des Wachstums sowohl in Umsatz als auch Mitarbeiterzahlen, fiel es dem Unternehmen immer schwerer, mit diesem Erfolg zurecht zu kommen. Kundenwünsche und Anforderungen an Produktvielfalt und neue Produkte nahmen zu. Die bestehenden Strukturen und Prozesse waren auf diese Last nicht ausgelegt. Das ist aber noch nicht einmal das Problem gewesen, denn diese Dinge hatte mein Klient rechtzeitig vorher erkannt und mit entsprechenden Konzepten adressiert. Neben den steigenden operativen Anforderungen kamen somit also eine ganze Menge an Veränderungsmaßnahmen auf die Organisation zu: hier die Veränderung der Fertigungstiefe, dort ein neues CRM-System, andernorts die Umgestaltung der Produktion hin zu mehr Varianz in den Produktlinien, etc. Der Effekt: Die Last auf die Organisation nahm zu. Sowohl im Tagesgeschäft als auch bei den Arbeiten „am System“, d.h. der notwendigen Veränderung von Abläufen und Strukturen. Es war somit in keiner Weise unklar, was alles adressiert und gemacht werden musste! Es gab keine Erkenntnis-, sondern „nur“ Umsetzungsprobleme.

Ob nun wie in diesem Beispiel eine ganze Heerschar an Dingen zusammenkommt, die einem Manager und der Organisation das Leben schwer machen, oder ob es darum geht, ein zentrales Projekt über die Ziellinie zu bringen, wo endlich einmal die IT konsolidiert oder die konzernübergreifende Zusammenarbeit, die sich auf dem Papier so wunderbar darstellt, Realität werden soll. Meistens sind die Dinge weder unklar noch sind die Planungen dazu schlecht. Es wird einfach inkonsequent gemanagt!

Immer häufiger habe ich es mit Situationen zu tun, in denen sich nicht aufeinander verlassen werden kann, in der die Absprachen vonmorgen nur das Geschwätz von gestern darstellen, und in deren Folge sich ein toxischer Mix aus Druck, Misstrauen und Kontrolle in einer Teufelsspirale über sämtliche Hierarchieebenen ergießt. Ein Trauerspiel, das sich keiner der Beteiligten gewünscht hat und wo in Gesprächen mit Managern aller Ebenen der Wunsch nach mehr Verbindlichkeit, mehr Verlässlichkeit und in der Folge nach mehr Konsequenz geäußert wird.

Was bedeutet Inkonsequenz-Kultur?

In einer Kultur der Inkonsequenz erfährt man in einer Art Ohnmacht, dass die Absprachen von heute nur das Geschwätz von gestern sind.

Ein fundamentaler Zusammenhang soll genauer betrachtet werden: Wieso ist die Sehnsucht nach mehr Verbindlichkeit und mehr Verlässlichkeit in der Folge eine Sehnsucht nach mehr Konsequenz? Was soll die Sehnsucht nach mehr Konsequenz bedeuten? Ist damit die Sehnsucht eines Kindes nach Strafe gemeint, wenn es zu viel Süßes gegessen hat, um das nächste Mal keine Bauchschmerzen mehr zu bekommen? Das ist nicht nur welt-

fremd sondern paradox. Aber dennoch ist genau dies ein häufig anzutreffendes Verständnis von Konsequenz im Managementkontext: Sanktionen bei Fehlverhalten oder Fehlleistungen. Und das möglichst noch mit Show-Effekt oder zumindest ausreichender Genugtuung für den Sanktionator, den Vollstrecker, um allen klar zu machen, dass es so ja nicht geht. Und danach sollen Mitarbeiter und Manager Sehnsucht haben? Wohl kaum.

Die Sehnsucht nach mehr Konsequenz

Unsere Sehnsucht nach mehr Konsequenz bezieht sich nicht auf Konsequenz in Form von Sanktionen bei Fehlverhalten und Fehlleistungen.
Vielmehr ist es die Sehnsucht, gute Arbeit leisten zu können, für die es Anerkennung und Wertschätzung gibt – die einzig wahren Motivationsfaktoren.

Die Sehnsucht bezieht sich meinem Verständnis nach auf ein anderes Konsequenz-Verständnis:
Es ist die Sehnsucht danach gute Arbeit leisten zu können, für die es Anerkennung und Wertschätzung gibt, die einzig wahren Motivationsfaktoren. Da Organisationen komplexe Gebilde mit komplexen Abläufen sind, die nur auf Prozesscharts idealisiert klar strukturiert und ordentlich aufeinander folgen, muss ich mich in diesem funktionierenden Chaos auf andere verlassen können – auf ihre Zusagen, auf die Vereinbarungen, die ich mit ihnen getroffen habe. Gerade in Phasen, wo neue Anforderungen auf die Organisation einströmen und am eingeschliffenen Tagegeschäft gerüttelt wird. Als Mitarbeiter will ich mich darauf verlassen, dass Vereinbarungen eingehalten und konsequent umgesetzt werden, egal ob mit Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeitern. Denn nur so kann ich wiederum meine Arbeit und damit meinen Vereinbarungen gerecht werden. Nur so habe ich eine Chance, am Ende erfolgreich zu sein, Lob und Anerkennung zu bekommen. (siehe Abb. 1).

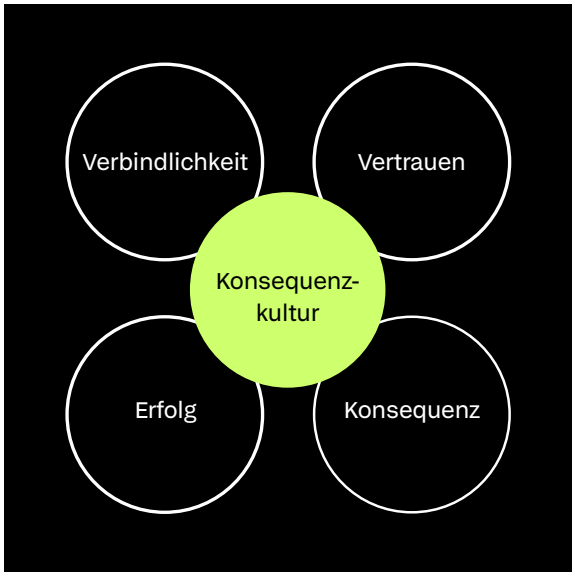


Abb. 1: Das magische Viereck der Konsequenzkultur

Ich möchte mit Ihnen klären, wie die Phänomene der Inkonsequenz vermieden und die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden kann.

3. Konsequenz als Erfolgsfaktor

In einer Konsequenzkultur ist ein Miteinander etabliert, das von einem hohen Maß an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit geprägt ist, sodass jeder konsequent sein angestrebtes Ergebnis erreichen und somit erfolgreich sein kann. Gelingt es solch eine Kultur zu etablieren – außer einer Portion Mut ist dafür nicht wirklich viel mehr nötig – zahlt sich dies meiner Erfahrung nach folgendermaßen aus (siehe Abb. 2):

- Produktivität Die Basis einer Konsequenzkultur sind belastbare Vereinbarungen. Im Vergleich zu losen Absprachen oder nicht geklärten Erwartungen fokussieren derlei Vereinbarungen Ergebnisse („Was“) und nicht Aktivitäten („Wie“). Dieser Umstand führt zu gesteigerter Effektivität. Ganz zu schweigen von den Effizienzeffekten aus der Vermeidung unnötiger Warte- und Leerlaufzeiten aufgrund von nicht belastbaren, verbindlichen Vereinbarungen.

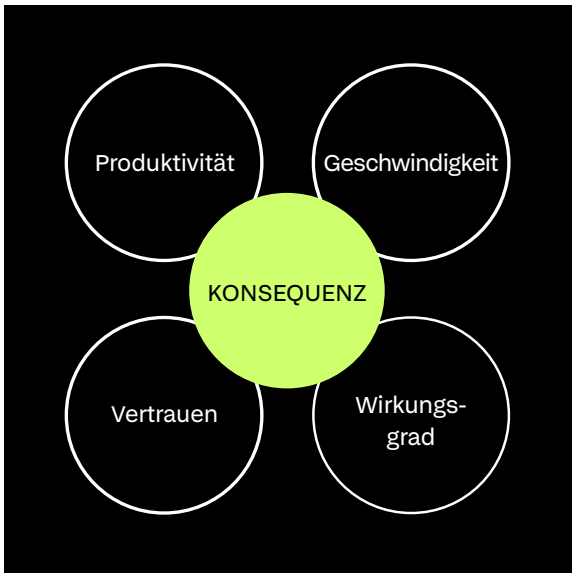


Abb. 2: Erfolgsfaktoren der Konsequenzkultur

- Geschwindigkeit Anspruch und Merkmal einer Konsequenzkultur ist die Qualität der Vereinbarungen i.S. von 1.) Verbindlichkeit, 2.) Verlässlichkeit und 3.) Klarheit im Sinne von Verständniseinigkeit der Beteiligten. Werden Sie diesem Anspruch gerecht, geht automatisch die Anzahl der Vereinbarungen zurück, da Sie diesen Anspruch bei allen einseitigen „Ansagen“ und Forderungen oder auch losen, unverbindlichen Absprachen, die u.U. im Moment Ihr Umfeld prägen, nicht durchhalten können. Der Effekt: Die Fokussierung auf weniger bringt mehr Geschwindigkeit mit sich. Die Organisation bearbeitet weniger parallel und wird in Summe schneller! Ein vermeintliches Paradoxon, das sich schnell erklären lässt.

- Wirkungsgrad Der Wirkungsgrad Ihrer Organisation, den ich gerne auch als RoEx® (Return on Execution®) bezeichne, steigt in einer Konsequenzkultur deutlich an. High-Performance-Organisationen weisen einen RoEx® von ca. 90 % auf; d.h. 90 % aller Aktivitäten sind wertschöpfend und nur 10 % werden für „Innenpolitik“, Absicherungsmaßnahmen, Schuldigen-Suche, Frust-Maßnahmen und „Failure-Work“ aufgewendet. Dinge, die mit der eigentlichen Wertschöpfung, den an sich angestrebten Ergebnissen, nichts zu tun haben.

- Vertrauen Ein Umfeld, das zunehmend von Verbindlichkeit und Verlässlichkeit geprägt ist, weist über zunehmende Zeit hinweg ein höheres Maß an Vertrauen auf. Vertrauen wiederum ist einer der entscheidendsten Hebel zur Beherrschung von Komplexität. Denn je mehr kontrolliert, überwacht und überprüft werden muss, desto höher ist der Grad an unnötiger interner Komplexität, was wiederum zu sinkender Produktivität führt.

4. Die süße Versuchung der Inkonsequenz

Was kennzeichnet eine Konsequenzkultur?

Eine Konsequenzkultur stellt ein von hohem Maß an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit geprägtes Miteinander dar, sodass jeder Beteiligte sein angestrebtes Ergebnis auf produktive Art erreichen kann.

Eine Konsequenzkultur, in der ein Miteinander vorherrscht, das von einem hohen Maß an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit geprägt ist, so dass jeder Beteiligte sein angestrebtes Ergebnis auf produktive Art erreichen kann, hängt an einem seidenen Faden. Es ist der Fluch der vermeintlichen Notwendigkeiten, guten zusätzlichen Ideen und Möglichkeiten, die uns allen ständig durch den Kopf gehen.

Bei jedem Meeting, jedem Workshop schießen uns allen ständig Gedanken durch den Kopf, was nicht noch alles helfen würde und getan werden müsste, damit die Dinge umfänglicher, besser, schneller und sicherer gelingen. Das ist auf der einen Seite wunderbar, da es Ausdruck von Kreativität, Erfahrung und Passion ist. Andererseits ist es ein Fluch!

Schauen Sie sich meine Gedanken aus einem Statusmeeting einer Strategieumsetzung an, während die Verantwortlichen den Status Ihrer Maßnahmen vorstellen: *„... Der Vertrieb sollte direkt noch die Randmärkte analysieren, hier gibt es bestimmt Cross-Selling-Potential?! ... Wieso nimmt sich der COO nicht direkt eine Automatisierung der Service-Prozesse vor? ... Das Marketing sollte besser direkt gleich für Frankreich und Italien die Dinge mitmachen, sonst fällt uns nachher die Domestizierung nur unnötig schwer. .... Wenn wir schon das Abrechnungssystem erneuern, dann können wir auch das CRM-System prüfen - wird nachher sonst nur unnötig teuer! ... Und hierbei muss die ganze Architektur überprüft werden, da wir sonst nie in der Time-To-Market auf das notwendige Niveau kommen! ...“* usw. I

ch bin mir sicher, dass es Ihnen und jedem einigermaßen passionierten Manager nicht wirklich anders geht. Die süße Versuchung der Inkonsequenz besteht darin diesen vermeintlichen Notwendigkeiten nachzugeben: Erwartungen zu äußern und Anforderungen zu erheben, die dann alles andere als verbindlich sind, da allein die schiere Menge eine Verlässlichkeit nicht mehr zulässt. Weder eine saubere Vereinbarung noch eine verlässliche Einhaltung. Und dennoch passiert es mir genauso wie Ihnen täglich! Das Schlimme dabei ist: Je höher wir in der Hierarchie unterwegs sind, desto mehr Kettenreaktionen verursachen wir mit jeder zusätzlichen Idee bzw. Forderung, von der wir glauben, ohne diese würde das Gelingen des gesamten Vorhabens gefährdet sein. Denn in der Wirkkaskade darunter werden aus einer Forderung ganz schnell Hunderte, die alle wichtig sind, weil der Chef es ja wollte. Ich hatte einmal einen Klienten, bei dem es auf allen Ebenen irgendwann Usus war zu sagen: „Ich brauche das, weil Hr. Dr. Willmeier das braucht.“ – Dr. Willmeier war der Vorstandsvorsitzende.

Inkonsequenz ist ein Phänomen von Überforderung. Überforderung in zweierlei Hinsicht: Wir sind überfordert, weil wir nicht mehr wissen, was wirklich relevant, unter Umständen korrigiert oder repriorisiert werden muss. Und die Organisation ist überfordert, weil sie keinen Überblick mehr über das hat, was alles vereinbart, gefordert oder besprochen wurde und schon gar keine Idee mehr davon hat, was denn nun wirklich wichtig und in welcher Reihenfolge abzuarbeiten ist.

Wenn alles eine Priorität ist, ist nichts Priorität!

Es ist gut, sich hohe Ziele zu stecken und diesen nachzustreben, wir müssen nur aufpassen, dass wir die Dinge auf dem Weg priorisiert nacheinander abarbeiten und so auch für das allgemeine Gefühl sorgen, voran zu kommen und nicht auf der Stelle zu treten. Zu schnell werden wir die Geister, die wir riefen nicht mehr los. Zu schnell sind wir dabei, mehr und mehr zu fordern, weil uns alles mögliche an Ideen und vermeintlichen Notwendigkeiten durch den Kopf schießt, mit denen wir uns und unsere Organisationen erst überfrachten und dann überlasten. So wie der eingangs erwähnte verzweifelte Geschäftsführer, der neben der Steigerung der operativen Last eine Vielzahl an taktischen und strategischen Maßnahmen ergriffen hatte. Es waren die richtigen Maßnahmen und Projekte, aber eben alles auf einmal und ständig noch etwas dazu. Das Kernproblem hier ist die Unfähigkeit zu echter Priorisierung. Das würde natürlich niemand von uns zugeben. In einem Gespräch würden wir alle präzise unsere Prioritäten benennen und bezeugen, dass wir diese auch konsequent verfolgen. Tatsache ist, dass die meisten Manager in ihrem Handeln dann doch nach dem Motto „Viel hilft viel“ unterwegs sind. Immer wieder amüsieren mich die allseits anzutreffenden Prio-Listen, auf denen nicht selten 20, 30 oder gar hundert Themen aufgeführt sind. Lächerlich!

Die süße Versuchung

Die süße Versuchung der Inkonsequenz besteht in dem Glauben, den Erfolg sicherer und schneller zu erreichen, wenn nur zügig alles angeschoben wird, was dazu hilfreich erscheint.

Die süße Versuchung der Inkonsequenz besteht in dem Glauben, den Erfolg sicherer und schneller zu erreichen, wenn nur zügig alles angeschoben wird, was dazu hilfreich erscheint. Dass das Gegenteil der Fall ist und wir durch diese Disziplin- und Konsequenzlosigkeit mehr Chaos als Nutzen stiften, ist jedem klar, nur nicht in dem Moment bewusst, wo es drauf ankommt: wenn wir wieder meinen, notwendige Aspekte mit in den Ring werfen, den Scope erweitern oder eine eher willkürliche Repriorisierung vornehmen zu müssen.

Die Fähigkeit Prioritäten setzen zu können, nach denen konsequent gehandelt werden kann, setzt klare und verbindliche Vereinbarungen voraus, sei es mit sich selber, Selbstdisziplin, oder eben im Zusammenspiel mit anderen.

Was zeichnet eine gute Vereinbarung aus? Was ist überhaupt eine Vereinbarung? Denn sie scheint ja die Basis dafür zu sein, an der wir alle fest machen, ob jemand verlässlich ist oder nicht und bildet so den Grundbaustein für konsequentes, prioritätengetriebenes Verhalten.

Das erste Defizit der meisten Vereinbarungen ist, dass sie nicht ergebnis- sondern aktivitätenorientiert getroffen werden, also mehr wie- als was-orientiert. D.h. die Vereinbarung orientiert sich an einer Aufgabe anstelle der Veränderung eines Zustandes, z.B. „Sie sprechen bitte das Vermarktungskonzept mit dem Vertriebsleiter durch“ (eine „Ansage“ i.S. v. Abb. 3) anstatt „Stellen Sie bitte sicher, dass der Vertrieb und wir dasselbe Verständnis zu dem Vermarktungskonzept haben“ (eine „Erwartung“ i.S. v. Abb. 3).

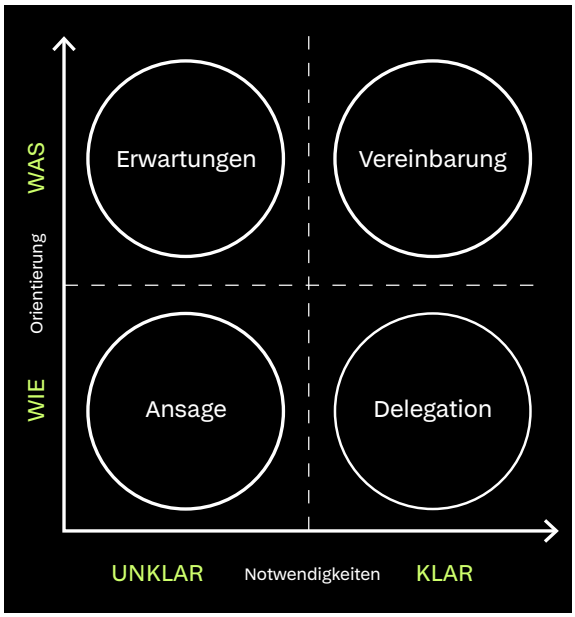


Abb. 3: Kennzeichen einer Vereinbarung

Das zweite Defizit, was eine Ansage genauso wie immer noch eine Erwartung in sich trägt, besteht in der unzureichenden Klärung der Notwendigkeiten zur erfolgreichen und damit verlässlichen Erfüllung. Von einer echten Vereinbarung, bei der man davon ausgehen kann, dass sie auch eingehalten wird, also verbindlich ist und später erfüllt wird, d.h. sich im Nachhinein durch Verlässlichkeit auszeichnet, kann nicht die Rede sein.

Zwei Dinge gilt es somit sicherzustellen, um zu einer echten Vereinbarung zu gelangen (siehe Abb. 4):

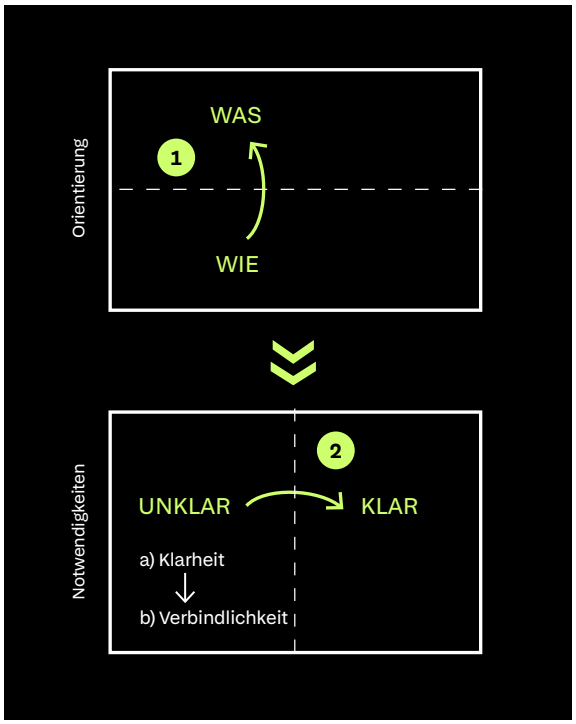


Abb. 4: Die zwei Schritte zu einer guten bzw. echten Vereinbarung

Erstens muss die Vereinbarung von einer Ansage zumindest Richtung Erwartung gebracht werden – vom „wie" zum „was". Zweitens muss bezüglich der notwendigen Bedingungen zweierlei sichergestellt werden:

1. Klarheit
   Der Empfänger der Erwartungshaltung muss für sich klären können, a.) wie es um die notwendigen Ressourcen (Zeit und Mittel) sowie Kompetenzen bestellt ist, die sie oder er zur Erfüllung der Erwartungshaltung braucht. Und b.) was er an laufenden Vereinbarungen hat und inwieweit er in der Lage dazu ist, die Erwartungshaltung unter den gegebenen Bedingungen anzunehmen oder ob es notwendig ist, eine Repriorisierung vorzunehmen; sprich andere Vereinbarungen neu zu verhandeln.
   Äußere ich gegenüber meiner Tochter die Erwartung, dass morgen bitte das Zimmer aufgeräumt ist (immerhin äußere ich eine Zustandsänderung und mache keine Ansage), haben wir noch lange keine Vereinbarung! Meine Tochter muss für sich in diesem ersten Schritt a.) Klarheit darüber haben, ob sie über die Ressourcen, hier Zeit, und Kompetenzen in Anbetracht des vorherrschenden Chaos verfügt, diese Erwartung erfüllen zu können. Sie muss also überhaupt fähig dazu sein, eine verbindliche Vereinbarung eingehen zu können. Als guter Vater bzw. guter Manager sollte ich das hinterfragen: Kann sie die Schmierereien an der Wand alleine beseitigen? Wahrscheinlich nicht. Ebenso wenig Sinn macht es betrieblich eine Erwartung zu äußern, zu der der Mitarbeiter gar nicht in der Lage ist. Selbstverständlich wird jeder sagen. Die Praxis zeigt, dass das häufig nicht der Fall ist! Meist ist das weder Ignoranz noch Gehässigkeit, sondern dem Eifer des Tagesgeschäftes und der Komplexität der Anforderung geschuldet. Wir müssen uns diese Mühe machen, wollen wir mehr Verbindlichkeit, Konsequenz und die daraus resultierende Produktivität genießen.

2. Verbindlichkeit
   Selbst wenn meine Tochter die notwendigen Fähigkeiten hat, das Chaos bis morgen zu beseitigen, um meiner Erwartung gerecht zu werden, stellt sich die Frage, ob sie ohne weiteres zu einer verbindlichen Vereinbarung in der Lage ist? Woran kann das liegen? Sie hat eine Vielzahl weiterer verbindlicher Vereinbarungen, der sie gerecht werden muss. So ist es während meiner Erwartungsäußerung Freitagmorgen, sie geht gleich zur Schule und kommt um 15:00 Uhr zurück. Danach steht Klavierunterricht an, um 17:00 Uhr eine Einladung zu einer Geburtstagsfeier und Samstag früh hat ihre Mutter mit ihr vereinbart, einkaufen zu gehen, bevor sie nach-

mittags ein Volleyballturnier hat, zu dem sie sich hat aufstellen lassen. Das heißt selbst wenn sie über die notwendigen Fähigkeiten (Ressourcen, Zeit, Kompetenzen) verfügt, kann sie ohne eine Repriorisierung und damit einer daraus resultierenden, notwendigen Neuverhandlung anderer Verbindlichkeiten meiner Erwartung nicht gerecht werden!

In diesem Beispiel werde ich natürlich kurzerhand mit meiner Frau abstimmen, dass das morgen mit dem Einkaufen leider nichts wird und sorge sehr zügig für eine entsprechende Befähigung, indem ich die existierenden Vereinbarungen, die der Erfüllung meiner Erwartung im Wege stehen, „neu verhandele". Ein möglicher Weg.

In unserem Management-Alltag stellt sich das komplexer dar. Die in allen möglichen Status-Meetings und 1-zu-1- Gesprächen gesammelten Ansagen und Erwartungen sowie die Delegationen vom Vorgesetzten und die ein oder andere echte Vereinbarung mit Kollegen häufen sich zunehmend. Die wenigsten haben noch einen bewussten Überblick über diese Sammlungen von Ansagen, Delegationen, Erwartungen und echten Vereinbarungen.

Um eine Konsequenzkultur zu erleben, müssen wir uns von Ansagen, Erwartungen und Delegationen verabschieden

Dies ist es, was Manager im Alltag zur Verzweiflung treibt! So mein Geschäftsführer aus dem einleitenden Beispiel. Mit „Ich traue hier nichts und niemandem mehr", nahm er der Organisation den zentralsten aller Produktionshebel: Vertrauen. Warum äußerte er das? Es war ein Akt der Verzweiflung, er erfuhr keinerlei Verlässlichkeit mehr. Keiner hielt sich an die gemachten Zusagen, Projekte verzögerten sich, operative Themen wurden verschlimmbessert. Das System, die Organisation, kollabierte. Dass er und seine Managerkollegen diesen Kollaps und damit auch den damit einhergehenden Vertrauensverlust selber verursacht haben, ist ihm in diesem Moment natürlich nicht bewusst. Durch eine Reflexion im Nachhinein vielleicht, aber ganz bestimmt nicht während des Prozesses, bei dem es seinerseits nur Ansagen und Erwartungshaltungen an die Adressaten der nächsten Führungsebene gehagelt hat und keinerlei wirkliche Vereinbarungen zustanden kamen. Welcher Manager nimmt sich schon vor, jetzt einmal ordentlich die Vertrauenskultur zu ruinieren? Es passiert einfach. Es ist die süße Versuchung der Inkonsequenz und die Disziplinlosigkeit von Managern für echte Vereinbarungen zu sorgen.

Eine Vertrauens- bzw. Misstrauenskultur ist das Ergebnis einer Reihe verlässlicher bzw. gebrochener Vereinbarungen!

Wollen wir eine High-Performance-Kultur, die von Verbindlichkeit und Verlässlichkeit geprägt ist, und als Konsequenz davon eine Vertrauenskultur mit sich bringt, ist es die primäre Aufgabe von Managern dafür zu sorgen, dass echte Vereinbarungen entstehen. Dafür gilt es, sich von Ansagen, Erwartungen und Delegationen zu verabschieden und sicherzustellen, dass ein System aus wenigen Regeln etabliert ist, das echte Vereinbarungen fördert und fordert.

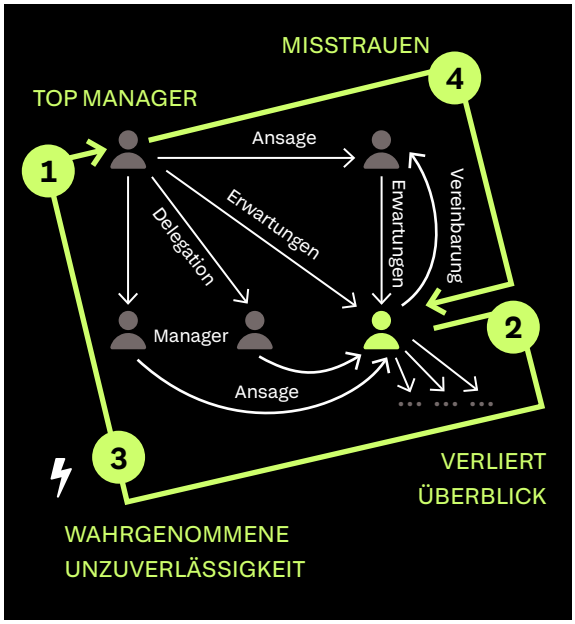


Abb. 5: Der Teufelskreis von Low-Performance-Organisationen

Top Manager machen der nächsten Ebene Ansagen, Delegationen und haben Erwartungen (siehe Abb. 5). Der Manager in der nächsten Ebene hat zusätzlich Verpflichtungen gegenüber Kollegen, Projektmanagern, die Querschnittsthemen verantworten, und geht weitere Vereinbarungen ein, erfährt weitere Erwartungshaltungen und Ansagen und verliert in der Konsequenz den Überblick. Er ist eben nicht mehr, wie meine Tochter oben in dem Beispiel, in der Lage, auf Basis ausreichender Klarheit überhaupt verbindliche Vereinbarungen einzugehen. In der Konsequenz wird er in Schritt drei bestimmte Erwartungen einfach nicht mehr erfüllen und erzeugt unwillkürlich eine Wahrnehmung von Unzuverlässigkeit seiner Person. Diese wiederum resultiert in Misstrauen ihm gegenüber und führt zu zunehmender Kontrolle bzw. Mikromanagement und den typischen Phänomenen, die Low-Performance-Organisationen auszeichnen: Suche nach Schuldigen, Unzuverlässigkeit, schlechtes Gerede übereinander, Lagerbildungen, usw. Man bewegt sich von einer Konsequenzkultur hin zu einer Low-Performance- Organisation.

5. Wurzeln der Inkonsequenz

Auch wenn zuvor schon einige Wurzeln der Inkonsequenz erwähnt wurden, hilft es, sich die aus meiner Sicht fünf zentralen Wurzeln explizit klarzumachen, da ohne Verständnis dieser Zusammenhänge der Weg zur Konsequenzkultur nur schwerlich beschritten werden kann.

1. Unreife
   Die Hauptursache für unproduktive Inkonsequenz-Kulturen liegt in der Unreife des Managements. Unreife im Sinne von eigener Unklarheit und Unsicherheit hinsichtlich zentraler Werte. Frage ich einen Manager „Was bedeutet für Sie Verlässlichkeit?“, ist eine häufige Antwort darauf „Jemand ist verlässlich, wenn er sich an gemachte Vereinbarungen hält.“ Soweit so gut. Wenn ich dann sage: „O.k., 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?“ Nicht selten gerät dann das Wertesystem des Gegenübers ins Wanken: „Das hängt davon ab, wie wichtig das Konzept war und ob das zum ersten Mal passiert ist.“ Aha?! Der Manager hat kein klares Verständnis davon, was er unter Verbindlichkeit und Verlässlichkeit bzw. Unzuverlässigkeit versteht. Geschweige denn ist ihm klar, unter welchen Bedingungen er welche Konsequenzen walten lässt, unabhängig von irgendwelchen Sympathiewerten, Launen oder sonstigen Umständen. Es gilt also Reife herbeizuführen, indem man sich die Bedeutung zentraler Werte wie Verbindlichkeit, Verlässlichkeit, Vertrauen, Vereinbarung oder auch Erfolg hieb- und stichfest klarmacht. Nur so entsteht Reife, die für konsistentes und konsequentes Handeln notwendig ist.

2. Inkonsistenz
   Wie häufig hören wir den Spruch, bevor etwas zu einem bestimmten Thema oder einer Entscheidung abgefragt wird: „Ich muss mal abwarten, wie er so drauf ist.“ Was für ein Armutszeugnis! Nicht für denjenigen der dies äußert, sondern derjenige, der diese Äußerung provoziert. Habe ich ein klares Werteverständnis und auch ein klares Prioritäten-Verständnis, bin ich als Manager berechenbar. Und Berechenbarkeit ist entscheidend, da nur so meine Organisation weiß, wie sie mit mir produktiv arbeiten kann. Das darf nicht davon abhängen, wie „der Laden“ gerade läuft, mit welchem Fuß ich heute Morgen aufgestanden bin, ob ich mich auf das Wochenende freue oder das Gegenüber sympathisch und attraktiv ist. Wird eine Entscheidung oder ein Klärungsbedarf an mich herangetragen, muss ich als Manager berechenbar sein. Das ist Ausdruck von Reife und Professionalität.

3. Feigheit
Wir haben nicht den Mut klare Regeln aufzustellen, wie viele Dinge maximal zu einem Zeitpunkt im Fokus stehen und damit maximal parallel bearbeitet werden dürfen. Was hat das mit Mut zu tun, fragen Sie? Wir sind einfach zu feige zu den 734 anderen Idee, „Notwendigkeiten", vermeintlichen Erfordernissen, etc. nein zu sagen! Stattdessen überlasten wir ständig das System, sprich die Mitarbeiter und die Organisation. Die fehlende Fokussierung führt zwangsläufig zu einer geringeren Produktivität und Geschwindigkeit. Und wenn an allen Fronten gleichzeitig gearbeitet wird und nichts richtig erfolgreich zu Ende geführt wird, sinkt zwangsläufig die Motivation.

Nur wenn wir selber konsequent handeln, können wir von unseren Mitarbeitern dasselbe fordern. Ansonsten bleibt uns häufig nichts anderes übrig, als das inkonsequente Handeln der anderen zu tolerieren. So erlebe ich Meetings, in denen Top-Manager eben nicht den oben aufgezeigten Mut aufbringen und folglich selber auch viel zu viele und viel zu vage Vereinbarungen eingehen, die sie selber nicht einhalten können. Da wird zu schnell zugesagt, dass man sich um diese Ressourcen und um jene Kundeneskalation kümmern wird, etc. ohne sich zu fragen, was denn die Bedingungen sind, unter denen diese Vereinbarungen gehalten werden könnten und ob man sie überhaupt erfüllen kann.

Eine weitere Facette der Feigheit besteht darin, dass wir für die Erreichung einer Konsequenzkultur ein paar sehr klare Regeln bzgl. Vereinbarungen und Prioritäten aufstellen müssen (siehe nächstes Kapitel), an die wir uns a.) selber halten müssen und b.) deren Einhaltung wir sicherzustellen haben. Die Sicherstellung der Einhaltung dieser Regeln erfordert es in den Fällen, wo Vereinbarungen nicht eingehalten werden, sei es wegen Unfähigkeit, Überforderung oder auch Unwille, mit Sanktionen zu arbeiten. Diese müssen nicht hart sein! Es geht um Konsequenz, nicht Härte. Dennoch schrecken viele Manager vor dieser harten Arbeit zurück, weil Ihnen die Bedeutung dieses Zusammenhangs nicht klar ist, und schaffen sich so selber eine Low- Performer-Kultur.

Nicht quatschen. Machen!

Es reicht nicht, nur konsequent zu Denken und über Sinn zu arbeiten. Wollen wir erfolgreich sein, müssen wir konsequent handeln. Zu viele Manager reden zwar mit ihrer nächsten Ebene darüber, wie wichtig es doch sei, dass man sich aufeinander verlassen könne und dass Prioritäten entscheidend sind. Meiner Erfahrung nach bringt das alles wenig: Leute hören interessiert zu, tauschen sich aufrichtig aus und verfallen dann in den alten Trott. Daher gilt: „Nicht quatschen. Machen!" – wir reden viel zu viel über die Dinge anstatt uns einfach klare Regeln zu geben, uns selber daran zu halten und diese konsequent vorzuleben, woraus automatisch eine Veränderung im Verhalten anderer resultiert. Dies gelingt natürlich nur, wenn meine eigene Souveränität (siehe Punkt 1 „Reife" oben) hoch ist und ich aus einem sehr klarem Werteverständnis heraus handeln kann. Das ist die einzige Art, wie ich Gewohnheiten und damit die Kultur meiner Organisation ändern kann! Das darüber reden und auch den Sinn dafür herauszuarbeiten kann Spaß machen und lässt sicherlich bei dem ein oder anderen ein Licht aufgehen, bringt meiner Erfahrung nach aber wenig, solange ich es nicht einfach mache. Daher sind die meisten Change-Management-Projekte, die ausschließlich über Sinn und „Mitnahme" arbeiten, häufig reine Zeit- und Geldverschwendung.

4. Unfähigkeit
Meist werden Prioritäten eher intuitiv gefällt. Wenn ich mir klare Regeln gegeben habe, wie viele Themen meine Organisation zu einem Zeitpunkt parallel bearbeiten darf und vielleicht auch, wie viele Maßnahmen je Thema maximal parallel laufen dürfen, ist ein zentraler Schritt getan. Aus dem Zwang heraus, dass nur eine bestimmte Menge an Dingen gleichzeitig geht, muss eine bewusste Wahl in dedizierten Prioritäten-Runden getroffen werden, um unter Umstän-

den Vereinbarungen neu zu verhandeln. Was wird angegangen und welche anderen sprichwörtlichen 298 Ideen, Ansätze, Maßnahmen und Notwendigkeiten eben nicht?

Prioritätenverständnis

Die häufige Frage: „Wie wichtig ist der Punkt?“ ist absurd! Prioritäten gibt es nicht absolut, sondern immer nur im Vergleich.

Aber dann fängt das Prioritäten-Thema an: Woran fest machen, was entscheidend ist? Wichtig ist, dass man nicht versucht absolut und mehr oder weniger unbestimmt zu den einzelnen Punkten zu sagen, was denn nun wie wichtig ist. Was im Übrigen das typische Verhalten ist, Prioritäten zu setzen. Das führt zu nichts! Prioritäten können immer nur im Vergleich der potentiellen Dingen untereinander gesetzt werden: Ist A relevanter als B? Ist B relevanter als C? Sprich: Es muss eine Ordnung in die Punkte rein kommen. Bei mir und meinen Klienten implementiere ich häufig folgendes System: pro Punkt muss festgehalten werden (1.) wie dringend er ist, (2.) was der Beitrag, der Impact, ist und 3.) wie schnell die Dringlichkeit über die Zeit zunehmen wird (Growth). Wie auch immer ihr Prioritätensystem und das jedes ihrer Manager aussehen mag: Es muss eines geben und es muss identisch sein! Wenn Prioritäten auf unterschiedliche Arten festgelegt werden, erschwert dies Abstimmungen und gegenseitiges Verständnis bei notwendigen Neuverhandlungen von Vereinbarungen.

Somit dürfte eines zu diesem Zeitpunkt sehr klar sein: Konsequentes Handeln setzt Klarheit und Verbindlichkeit bezogen auf die getroffenen Vereinbarungen voraus.

Klarheit auch im Sinne von Transparenz. Jeder Beteiligte muss für sich wissen und genau managen: Was habe ich an offenen Vereinbarungen? Was sind meine losen Bindfäden? Auf der untersten Managerebene ist es meiner Erfahrung nach so, dass wenn hier mehr als 8-10 Vereinbarungen mit einer Perspektive von 1-2 Wochen zugelassen werden, es schwierig wird zu einer Konsequenzkultur zu kommen. Gerade unter der eingangs beschriebenen Situation des verzweifelten Geschäftsführers fällt es Managern schwer, mutig zu bleiben und „Nein“ zu sagen bzw. sich auf die Unterlippe zu beißen und geduldig zu sein, bis die Themen in einem Priorisierungsgespräch besprochen werden.

6. Der Weg zur Konsequenzkultur

Auch wenn es absurd klingen mag: der Weg zu einer Konsequenzkultur, die durch Verbindlichkeit und Verlässlichkeit und in deren Folge von Vertrauen und hoher Produktivität geprägt ist, ist leichter zu erreichen als hinlänglich geglaubt wird.

Nach einer bewusst geschaffenen Klarheit über zentrale Wertbegriffe (Schritt 1) gilt es ein paar wenige, einfache Regeln aufzustellen, die um diese Werte ranken (Schritt 2) und diese Regeln sind sodann mit Disziplin und Konsequenz einzuhalten (Schritt 3). Der letzte Schritt ist der schwerste! Er ist jedoch weder komplex, schwer zu durchdringen noch stellt er einen komplizierten Entscheidungsprozess dar. Es ist einzig eine Frage der Disziplin des einzelnen Managers! Der Disziplin von Ihnen – nicht mehr und nicht weniger.

Die nachstehende Grafik zeigt den Weg zur High-Performance-Konsequenzkultur.

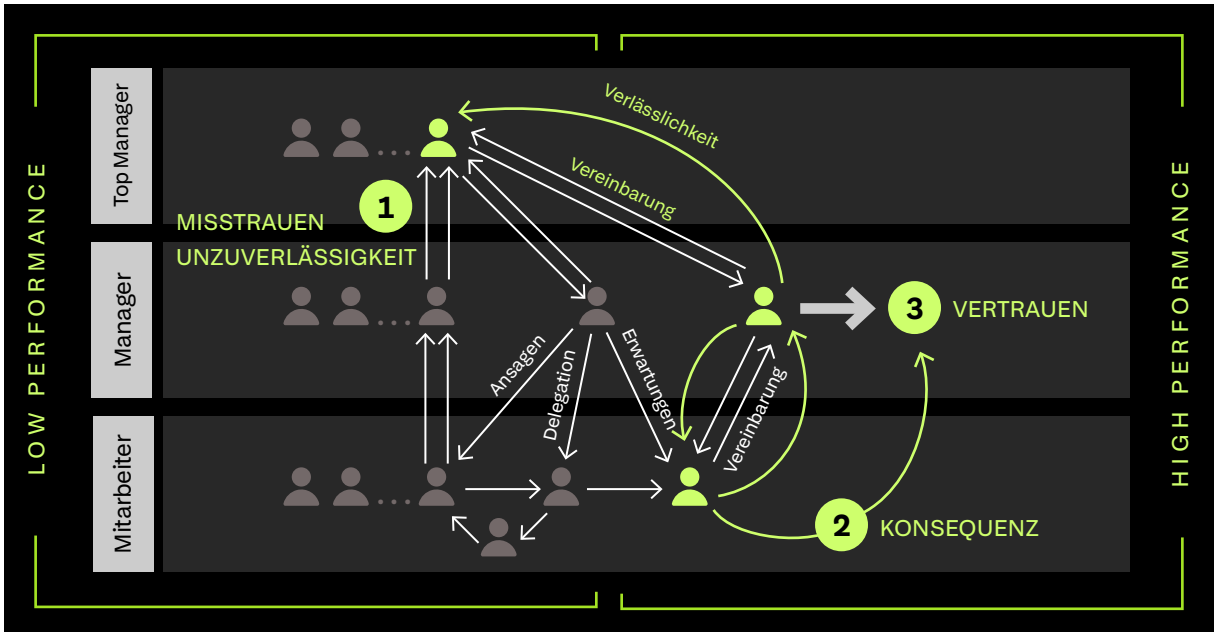


Abb. 6: Der Weg zur High-Performance-Konsequenzkultur

Zur Erläuterung die wesentlichen Zusammenhänge: Zu einer Kultur der Inkonsequenz kommt es, indem Top- Manager und Manager durch Ansagen, Delegationen und Erwartungen weder sich noch anderen die Chance auf echte Vereinbarungen geben, die sich durch Verbindlichkeit und Verlässlichkeit auszeichnen. Sie schaffen die Basis für unverschuldete Unzuverlässigkeit in den nächsten Ebenen, die sie sodann selber wahrnehmen und bei zunehmender Frequenz in Form von Misstrauen gegenüber der Organisation zum Ausdruck bringen.

In einer Konsequenzkultur wird top-down mit echten Vereinbarungen gearbeitet, die verlässlich eingehalten werden und so zunehmendes gegenseitiges Vertrauen erzeugen. Werden Vereinbarungen nicht eingehalten wird nach fest definierten Wertvorstellungen und Regeln konsequent gehandelt.

Die drei Schlüssel-Erfolgsfaktoren für die Etablierung einer solchen Kultur sind:

1. Disziplin der Manager, nur Vereinbarungen einzugehen
2. Befähigung zu Priorisierung
3. Konsequenz bei Unzuverlässigkeit.

1. Schlüssel-Erfolgsfaktor: Disziplin der Manager, nur Vereinbarungen einzugehen

Der erste Schlüssel-Erfolgsfaktor ist schwer einzuhalten, bedarf aber nach den Ausführungen in den ersten Kapiteln keiner weiteren Erläuterung. Auf den zweiten Schlüsselfaktor, Befähigung zur Priorisierung, sowie den dritten, die Konsequenz bei Unzuverlässigkeit, muss näher eingegangen werden.

- a. Jeder in der Organisation hat einen Überblick (Transparenz) darüber, was sie/er an laufenden bzw. getroffenen Vereinbarungen hat.
- b. Es existiert ein klares Verständnis darüber, wie Manager und Mitarbeiter Prioritäten setzen, um im Zweifelsfall zu Gunsten einer neuen Erwartungshaltung von Vorgesetzten oder Kollegen existierende Vereinbarungen neu zu verhandeln bzw. sogar einzustellen, also zu repriorisieren. Wie bereits erwähnt ist idealerweise das Priorisierungsvorgehen jedes einzelnen in der gesamten Organisation nach einer gleichen Systematik etabliert, da so das gegenseitige Verständnis in Repriorisierungssituationen hoch und folglich unkompliziert ist.

2. Schlüssel-Erfolgsfaktor: Befähigung zur Priorisierung

Mit Befähigung zur Priorisierung meine ich, dass Sie sicherstellen müssen, dass jeder, d.h. wirklich jeder, in der Organisation die Möglichkeit hat, Prioritäten zu setzen. Wieso? Nur wenn ich Prioritäten setzen kann, bin ich in der Lage verbindlich zu sein und belastbare Vereinbarungen einzugehen, die zu Verlässlichkeit, dann zu Vertrauen und so zu Produktivität führen, weil es weniger Warte- und Rüstzeiten sowie Redundanz- und Blindleistungen gibt. Was sind die Voraussetzungen dafür?

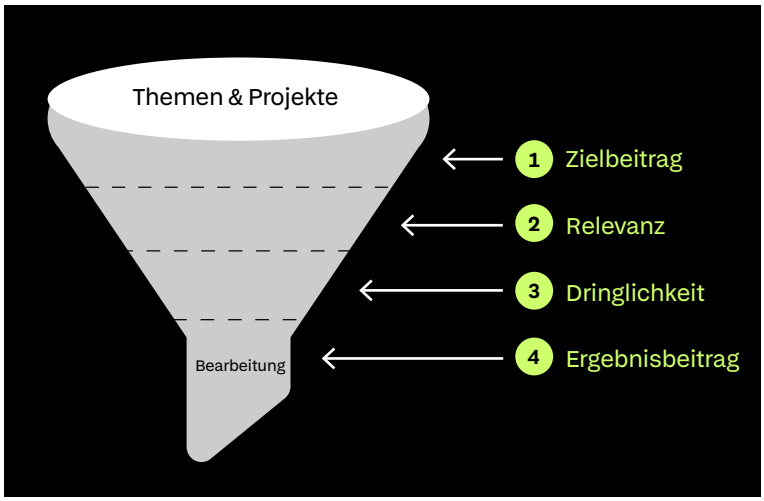


Abb. 7: Kennzeichen einer Vereinbarung

Die Befähigung zur Priorisierung jedes einzelnen Managers und Mitarbeiters führen Sie durch das Aufstellen und Einhalten weniger klare Regeln herbei.

3. Schlüssel-Erfolgsfaktor: Konsequenz bei Unzuverlässigkeit

Der dritte Schlüssel-Erfolgsfaktor zur Etablierung einer Konsequenzkultur ist die Konsequenz bei Unzuverlässigkeit. In einer Low-Performance-Kultur kommt es ständig zu wahrgenommener Unzuverlässigkeit, die sodann in Misstrauen und Frust und in entsprechend niedriger Produktivität mündet. Meist ist dies nicht selbstverschuldete und von den Mitarbeitern wirklich zu verantwortende Unzuverlässigkeit, da sie auf der Nichteinhaltung von Ansagen, Erwartungen oder Delegationen fußt. Ihre Basis beruht nicht auf echten Vereinbarungen im Sinne des hier entwickelten Verständnisses.

Die meisten Manager haben kein explizites Verständnis von Konsequenz, sondern agieren eher aus einer Laune heraus oder Sympathie mal mehr oder weniger konsequent.

Kommt es jedoch zu Unzuverlässigkeit, indem echte Vereinbarungen nicht eingehalten werden, müssen Sie für sich, Ihre Kollegen und Ihre Mitarbeiter ein klares Konsequenz-Verständnis haben, wie Sie mit dem Bruch von Vereinbarungen umgehen. Wie tolerant sind Sie? Wie häufig darf

eine Vereinbarung gebrochen werden, bevor Sie jemanden als unzuverlässig bezeichnen? Welche Gründe kann es geben, die zu einer gebrochenen Vereinbarung führen und Sie dennoch Verständnis dafür haben? Hier gibt es kein richtig oder falsch. Die Frage ist einzig und allein: Was ist für Sie in Ihrer Organisation ein nützliches Verständnis dieser Werte und somit auch von Konsequenz?

Nach der Präzisierung dieser drei Schlüssel-Erfolgsfaktoren führt der Weg zu einer Konsequenzkultur über die Klarheit zentraler Wertbegriffe, wovon Konsequenz einer ist (Schritt 1), der Aufstellung einiger Regeln um diese Werte (Schritt 2) und der disziplinierten Einhaltung dieser Regeln (Schritt 3). Nachfolgend gehe ich auf diese drei Schritte näher ein und untermauere diese mit Beispielen zu den Wertebegriffen und notwendigen Regeln.

Schritt 1: Klarheit zentraler Wertbegriffe

Auch wenn vielleicht nicht von heute auf morgen, Sie können eine Konsequenzkultur viel schneller erreichen als hinlänglich geglaubt wird. Dieser erste Schritt ist dabei die geistig härteste Arbeitsleistung: Es gilt bei sich selber zu starten und für sich als Manager Klarheit bzgl. einiger zentraler Wertbegriffe im Kontext der Konsequenzkultur zu schaffen. Es erstaunt mich immer wieder, wie leichtfertig in Diskussionen und Meetings mit Begriffen wie Verlässlichkeit, Vereinbarung, Verantwortung, Vertrauen oder auch Priorität umgegangen wird.

Sobald Sie für sich selber hier echte Klarheit und Sicherheit gewonnen haben, was nicht nur zu einer gesteigerten Souveränität und Entwicklung Ihrer Persönlichkeit beiträgt, geht es darum in einem ausführlichen Diskurs mit Kollegen und den nächsten Ebenen ein gemeinschaftliches Verständnis dieser Werte herbeizuführen. Es bringt überhaupt nichts, wenn Sie die Prinzipien der Konsequenzkultur für sich angenommen und die dafür zentralen Begriffe geklärt haben, dann aber ständig Unzuverlässigkeit erfahren und weiterhin misstrauisch bleiben, weil Ihre Kollegen und Mitarbeiter bezüglich Vereinbarungen die Haltung haben: „Was interessiert mich mein Geschwätz von gestern."

Voraussetzungen einer Konsequenzkultur

Bei der Werte-Klarheit gibt es nicht richtig oder falsch: Es gibt nur nützlich!

Wenn Sie für sich Klarheit in Ihren Werten haben und diese auch auf den Punkt bringen können, dürfen Sie in der Abstimmung des Verständnisses mit Ihrer Organisation unter keinen Umständen dogmatisch sein! Nichts ist schlimmer als Personen, die versuchen ihr Werteverständnis als „Wahrheit" zu proklamieren und anderen überüberzustülpen! Passen Sie hier auf sich und andere auf. Ich erlebe es immer wieder, dass Manager meinen zu wissen was richtig oder falsch ist. Es geht nicht darum ob das eigene Verständnis von Vertrauen oder Konsequenz richtig oder falsch ist. Es geht darum, was für die Produktivität Ihrer Organisation nützlich ist! Sorgen Sie also dafür, dass Sie und Ihre Kollegen beim Abgleich der Werteverständnisse entsprechend flexibel sind und sich fragen „Was hilft uns, um in unserer Organisation zu einem hohen Maße an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit zu gelangen, sodass wir die Produktivität steigern und uns nicht einfach nur durchsetzen wollen?"

Dies vorweggeschickt lassen Sie uns damit starten, Ihr Verständnis der zentralen Werte, die zur Erreichung einer hochproduktiven Konsequenzkultur essentiell sind, zu schärfen, um diese sodann mit Kollegen und Mitarbeitern flexibel (!) abzugleichen und anzupassen. Um nicht weiter oberflächlich zu bleiben werden Sie je Wertbegriff ca. 30 Minuten Zeit investieren müssen – es ist der geistig anstrengendste Schritt! Die zentralen, zu klärenden Wertbegriffe sind: Erfolg, Vereinbarung, Verbindlichkeit, Verlässlichkeit, Vertrauen und Konsequenz. Eventuell können Sie noch Delegation, Disziplin und Priorität nachlegen – hilfreich aber nicht notwendig. Sie werden sehen, wie diese Begriffe ineinander greifen indem sie sich aufeinander beziehen. Dies führt dazu, dass Sie und Ihre Kollegen gut beraten sind, die Definitionen iterativ vorzunehmen: ein zügiger Durchlauf und dann ein Mehrfaches aufeinander abstimmen und schärfen.

Erfolg

Wann ist jemand in Ihren Augen in Ihrer Organisation in der Zusammenarbeit erfolgreich? Wann bin ich bei Ihnen ein erfolgreicher Manager bzw. Mitarbeiter?

Kolbusas Defintion:

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

Ihre Definition:

Vereinbarung

Was zeichnet aus Ihrer Sicht eine gute Vereinbarung aus? Wie viele Personen spielen bei der Vereinbarung aus Ihrer Sicht eine Rolle?

Kolbusas Defintion:

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.

Ihre Definition:

Verbindlichkeit

Wann ist jemand aus Ihrer Sicht verbindlich?

Kolbusas Defintion:

Verbindlichkeit ist gegeben, wenn während des Prozesses einer Vereinbarung (siehe oben) die Person, von der etwas erwartet wird, Sicherheit über die Notwendigkeiten zur Erfüllung der Erwartung hat und sich aller sonstigen Vereinbarungen, die sie anderenorts getroffen hat, bewusst ist, so dass ich darauf fußend das Vertrauen (siehe unten) habe, mich auf das Gegenüber und das Gesagte verlassen zu können.

Ihre Definition:

Verlässlichkeit

Hier hilft es, um zu einer guten und klaren Definition zu kommen, diesen Begriff einmal für sich selber negativ abzugrenzen: Wann bezeichnen Sie jemanden als unzuverlässig? Wann ist demnach Verlässlichkeit gegeben?

Kolbusas Defintion:

Verlässlichkeit ist das Einhalten oder rechtzeitige Neuverhandeln oder Nichteinhalten aufgrund außergewöhnlicher Umstände einer verbindlich (siehe oben) getroffenen Vereinbarung (siehe oben). Rechtzeitig meint mindestens 1/5 der Gesamtdauer vor Fälligkeit der Vereinbarung. Außergewöhnliche Umstände sind Umstände höherer Gewalt, die keine der an der Vereinbarung beteiligten Personen absehen konnte und die ein rechtzeitiges Neuverhandeln unmöglich gemacht haben.

(An diesem Beispiel können Sie sehen, wie schwer es ist Verlässlichkeit wirklich präzise zu formulieren. Aber nur, wenn Sie hier ein klares Verständnis haben, können Sie für sich nun definieren, ab wann Sie jemanden als unzuverlässig bezeichnen und was die Konsequenzen daraus sein werden.)

Ihre Definition:

Vertrauen

Was bedeutet es, wenn Sie jemandem vertrauen? Vertrauen ist einer der größten Produktivitätshebel, weil dadurch Komplexität vermieden und Motivation entsteht. Vertrauen schließt Kontrolle aus, denn dann ist es kein Vertrauen mehr. Wann wird aus Vertrauen Naivität? Wo ist die Grenze?

Kolbusas Defintion:

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

Ihre Definition:

Konsequenz

Was zeichnet konsequentes Verhalten aus? Wie sieht der Bezug zu eingehaltenen und gebrochenen Vereinbarungen aus?

Kolbusas Defintion:

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 Falle von Kenntnisnahme bis hin zur Kündigung des jeweiligen Mitarbeiters. Bezogen auf Kollegen, die in der Hierarchie gleichrangig sind, heißt dies ... Bezogen auf Vorgesetzte ... .

Sie sehen wie viel Arbeit es ist, sein eigenes Werteverständnis einmal in alle relevanten Dimensionen zu durchdenken und auf den Punkt zu bringen, um sodann keine Angst mehr vor der Konsequenz der Konsequenz zu haben. Ist das Ganze einmal sauber durchdacht, agieren Sie nicht mehr aus Unsicherheit heraus, weil Sie als reife Personen über ein klares Werte- und Konsequenzverständnis verfügen, das Ihnen Orientierung gibt und keinen Raum für Unsicherheiten lässt. So wird Konsequenz auch nie mit Härte verwechselt.)

Ihre Definition:

Schritt 2: Konsequenz-Mechanik und Regeln

Haben Sie für sich und im Abgleich mit ihren Kollegen und Mitarbeitern ein klares Verständnis dieser zentralen Begriffe, besteht Ihre nächste Aufgabe darin, einige Regeln aufzustellen, die sich um diese Werte und die Etablierung einer Konsequenzkultur ranken.

Diese Regeln ergeben sich teilweise nahezu automatisch aus dem Prozess der Abstimmung der Wertebegriffe. Insbesondere dem der Konsequenz (siehe oben). Darüber hinaus sollten einige weitere Regeln definiert werden, die Sie selber und die Organisation dazu zwingen bzw. es Ihnen erleichtern, sich konsistent zu den erarbeiteten Werteverständnissen zu verhalten.

Dazu habe ich die Erfahrung gemacht, dass man neben dem Tagesgeschäft gut beraten ist, maximal an vier Themen gleichzeitig zu arbeiten und pro Thema maximal drei Maßnahmen am Laufen zu haben, die niemals länger als 2-4 Wochen zu dauern haben. Zudem sollten pro Person maximal drei Maßnahmen im Fokus stehen (Priorisierung!). Nicht mehr! Erst wenn in dieser Systematik wieder Platz für ein neues Fokusthema oder eine Maßnahme ist, kann aus einer strukturierten Priorisierungs-Mechanik, die sehr festen Regeln gehorcht, eine weitere Maßnahme vereinbart werden; i.S. des Verständnisses einer guten Vereinbarung! Bis dahin heißt es: Mutig sein und sich hinsichtlich der Delegation noch weiterer Themen auf die Zunge zu beißen. Die Welt geht nicht unter, wenn Sie das Thema erst ein wenig später als erwartet in den Ring werfen. Es ist für Manager schwer, dieser Versuchung zu widerstehen, aber es ist ein echter Erfolgsweg, weil so Ruhe, Fokussierung und somit Produktivität, Geschwindigkeit und Motivation ins System kommen.

Schritt 3: Disziplin

Erst wenn Sie selber einigermaßen klar sind, was Sie als Inkubator bei sich für angemessen und passend hinsichtlich einer Konsequenzkultur halten, können Sie anfangen dieses Werteverständnis mit Ihren Kollegen und Mitarbeitern abzustimmen. Sie werden merken, dass dieser Prozess Gold wert ist, da sich hier bereits sehr verschiedene Weltsichten auftun werden. Ob Sie Ihren Mitarbeitern Ihre ausgefüllte Arbeitsvorlage als Diskussionsgrundlage geben oder von Ihnen zunächst eine eigene Definition verlangen, ist ihre Entscheidung. Wichtig ist, dass sie am Ende zu einem gemeinsamen Werteverständnis kommen.

Die Relevanz von Konsistenz

Manager müssen konstant konsistent, d.h. berechenbar sein! Nur so entsteht eine Kultur, die sich durch wiederholte, prognostizierbare Verhaltensweisen auszeichnet. Denn eine Kultur wird durch die Summe der Gewohnheiten geprägt.

Nun kommt der schwierigste Schritt, denn es geht nun darum, sich konstant und konsistent entsprechend den erarbeiteten Werteverständnissen und Regeln zu verhalten und dieses Verhalten bei sich und anderen zu disziplinieren. Zu groß ist die Versuchung, Ansagen und Erwartungen zu äußern, keine wirklichen Vereinbarungen zu treffen, jenes und solches noch in das System zu geben und es damit wieder zu überlasten und unproduktiv werden zu lassen, bis sich die Sehnsucht nach mehr Konsequenz wieder auftut.

Auch ist Mut gefordert, Konsequenzen wenn nötig zu ziehen. Denn allen sollte klar sein, was unter Verbindlichkeit und guten Vereinbarungen verstanden wird, und was eine gute Vereinbarung ist. Hierzu ist es wichtig, dass Sie sich vorher überlegen, wie die Konsequenzen und auch deren Eskalation aussehen. Wie reagieren Sie, wenn etwas nicht erfüllt wird? Oder nicht ganz erfüllt wird? Oder wiederholt nicht erfüllt wird? Machen Sie sich Ihre persönliche Konsequenzhaltung klar, denn diese darf weder von Ihrer Tagesform (Laune) abhängen noch von irgendwelchen Sympathiewerten. Also klären Sie für sich genau, wann und wie Sie in welchem Fall reagieren.

Hilfreich, um mit Ihren Mitarbeitern zu klären, wann sie eigentlich erfolgreich sind, was die Notwendigkeiten dafür sind und welche gegenseitigen Rechte und Pflichten sich aus der Abstimmung dieser Faktoren untereinander ergeben, um den gegenseitigen Erfolg sicher zu stellen, ist das nachfolgend dargestellte ERPN-Sheet (**E**rfolg, **R**echte, **P**flichten und **N**otwendigkeiten) (siehe Abb. 8).

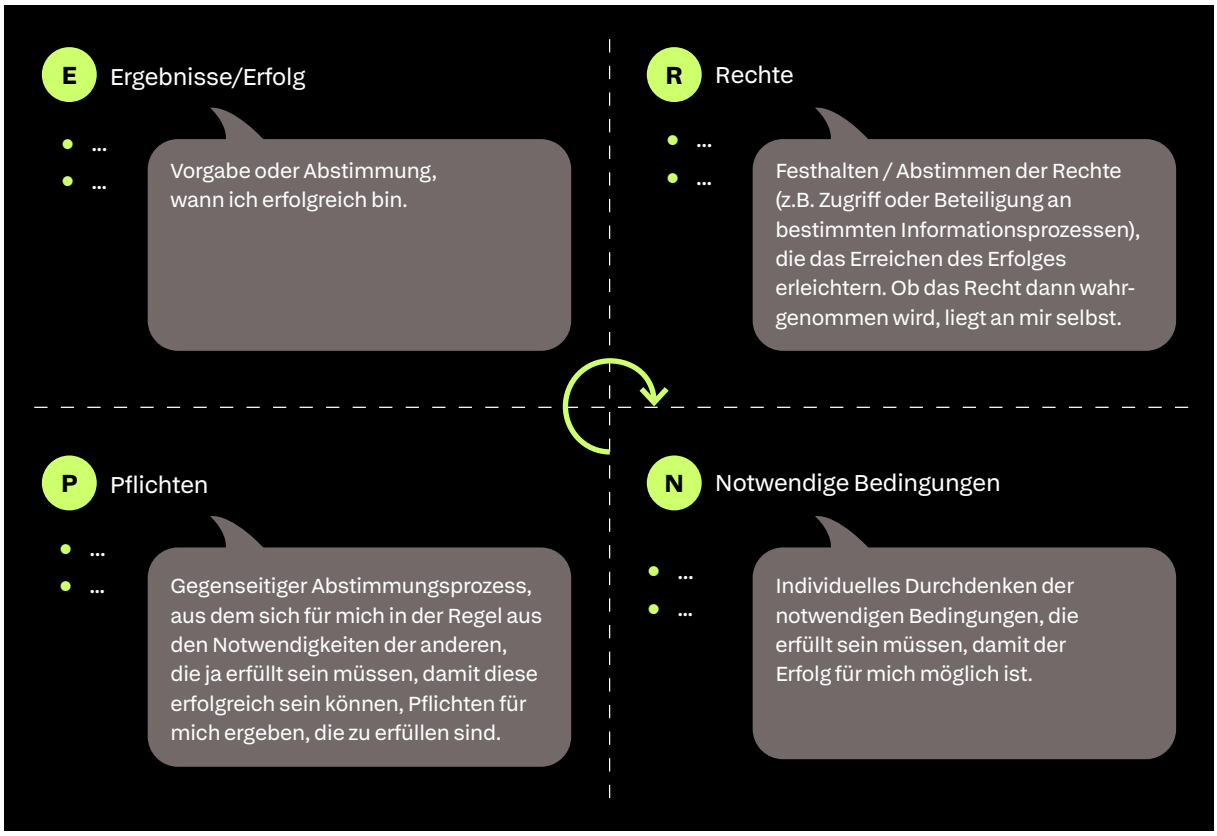
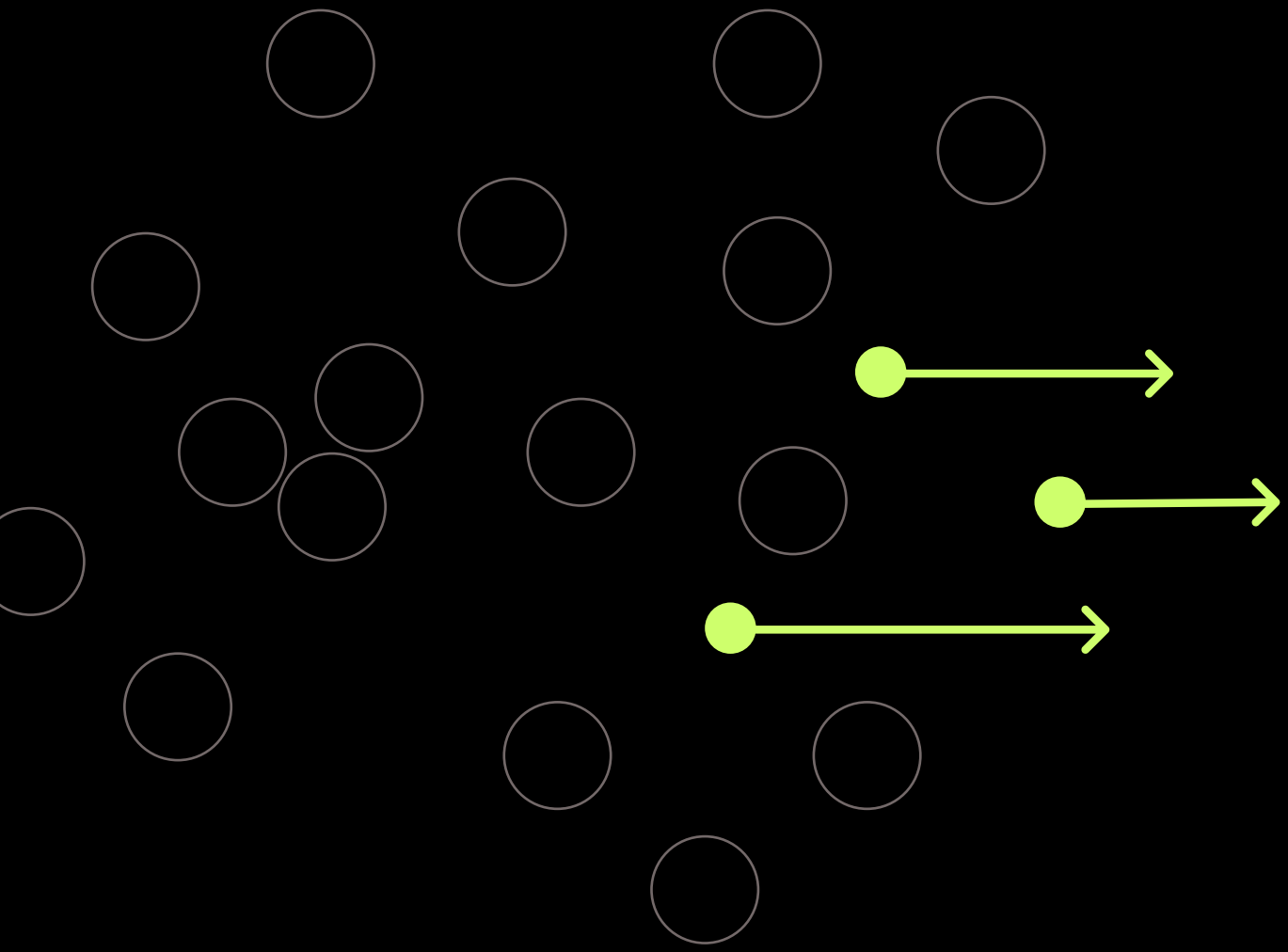


Abb. 8: Das ERPN-Schema



Matthias Kolbusa

Matthias Kolbusa
Schäferkampsallee 43
20357 Hamburg

Telefon +49 (0) 40 2809 6760
matthias@kolbusa.com

www.kolbusa.com