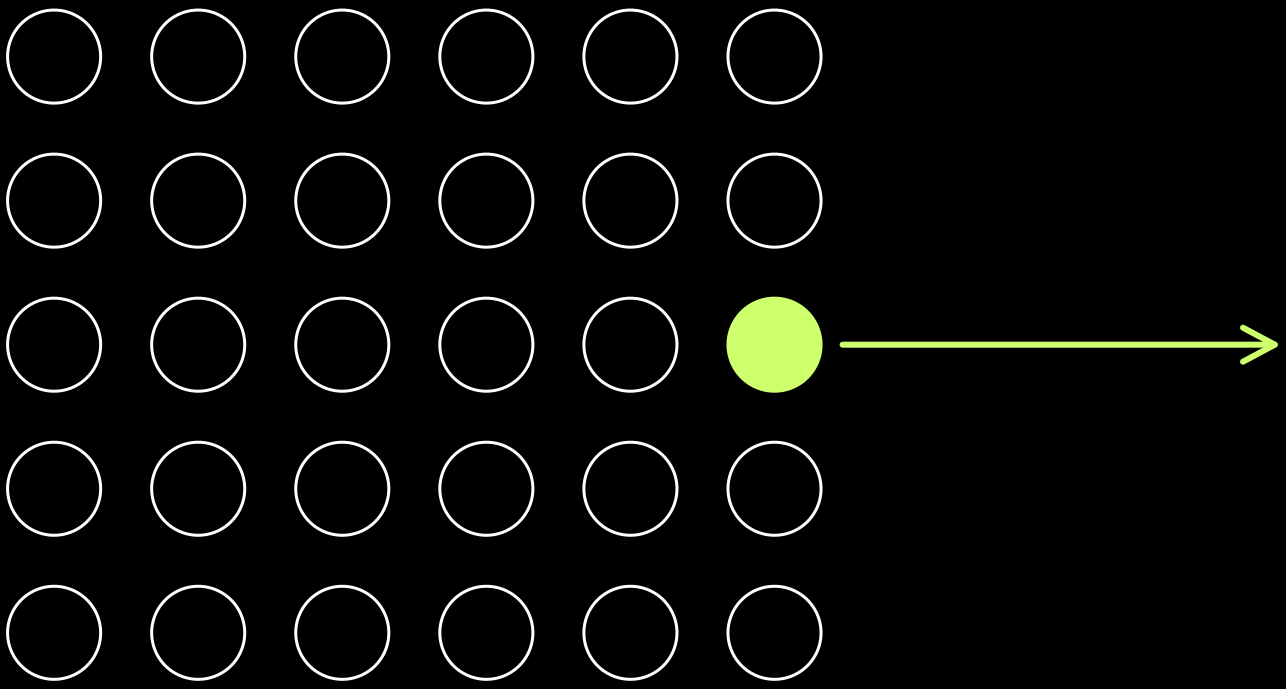
Matthias Kolbusa

SECRETS OF EXECUTION® BEST OF

Aus 20 Jahren

Umsetzungs-Excellence.

Von gut zu großartig: 30 Modelle für mehr Umsetzungsstärke in High-Performance-Organisationen



EDITORIAL

Die Strategie steht. Jetzt beginnt der entscheidende Teil.

Die Ziele sind gefunden, die Strategie steht, sogar die Budgets sind verabschiedet. Ab jetzt entscheidet sich, was davon im Alltag ankommt.

Seit 20 Jahren halte ich in den SECRETS OF EXECUTION® fest, was ich in Strategieumsetzungen lerne. Gelernt habe ich das meiste von Vorständen und Geschäftsführern. Sie tragen eine Last, die man von außen selten sieht.

Aus fünfzehn Ausgaben und meinen Büchern habe ich die 30 Modelle ausgewählt, die sich am häufigsten bewährt haben. Vieles davon gelingt in Ihrem Haus längst. Die Modelle zeigen, wo aus gut großartig wird.

Dieser Band ist ein Begleiter, kein Handbuch. Nehmen Sie ihn mit, schlagen Sie ihn immer wieder auf, und legen Sie ihn jemandem hin, der genau diese Seite lesen sollte.

Auf der nächsten Seite stehen zwölf Sätze, die in Vorstandsetagen fallen. Haben Sie einen davon in letzter Zeit gehört, wissen Sie, wo Sie anfangen. Und wenn eine Seite Sie irritiert, bleiben Sie dort. In der Regel ist es die richtige.

Ihr



Matthias Kolbusa

SO LESEN SIE DIESEN BAND

1. **These**
   Ein, zwei Sätze, denen Sie widersprechen dürfen.
2. **Grafik**
   Das Modell auf einen Blick.
3. **Erläuterung**
   Zwei Absätze. Nicht mehr.
4. **Kritische Fragen**
   Für Sie und Ihr Führungsteam.

© MATTHIAS KOLBUSA

Wo fangen Sie an?

↘ Zwölf Sätze, die in Vorstandsetagen fallen. Hinter jedem steht ein Modell.

„Das haben wir doch so vereinbart.“	01	Die Wurzel der Inkonsequenz	**S. 5**
„Meine zweite Ebene ist einfach Mittelmaß.“	02	Exzellenz ist eine Besetzungsfrage	**S. 6**
„Wieso hinken wir hier eigentlich hinterher?“	03	Der Irrglaube, durch Fragen zu führen	**S. 7**
„Change dauert nun mal.“	05	Die Change-Illusion	**S. 9**
„Das ist jetzt nicht als Kritik gemeint.“	06	Wer nicht kritisiert, ist illoyal	**S. 10**
„Das stimmt so nicht!“	08	Hören Sie auf, recht haben zu wollen!	**S. 12**
„Wir müssen die Strategie noch besser kommunizieren.“	13	Klarheit erzeugt kein Commitment	**S. 17**
„Unsere Strategie: 20 Prozent mehr Umsatz.“	18	Sehr klar trennen: Ziele, Strategie, Taktik, Planung, Umsetzung	**S. 23**
„Liegen wir im Plan?“	23	Fortschrittsmanagement statt Status-Meetings	**S. 29**
„Das Projekt läuft noch. Irgendwie.“	24	Töten Sie Ihre Zombies	**S. 30**
„Wir haben zu viele Themen.“	25	Vier Denkfehler beim Priorisieren	**S. 31**
„Wir haben zu viele Termine, und sie sind nicht produktiv.“	29	Drei Governances statt einer	**S. 36**

SO NUTZEN SIE DEN BAND IN IHRER RUNDE

1. **Ein Modell. Zehn Minuten.** Eine Seite, nicht der Band.
2. **Die Fragen beantworten.** Ehrlich, nicht gewünscht. Jeder für sich, dann gemeinsam.
3. **Eine Vereinbarung treffen.** Wer, was, bis wann, unter welchen Bedingungen. Keine Ansagen, keine Erwartungen.
4. **Weitergeben.** Legen Sie die Seite jemandem hin, der sie lesen sollte.

↘ Für Ihre Führungskräftetagung: Keynote, S. 20.

© MATTHIAS KOLBUSA

Inhalt

KULTURELLE AKTIVIERUNG

Kapitel I bis III

I Leadership

Klarheit und Konsequenz, nicht Härte.

01	Die Wurzel der Inkonsequenz	5
02	Exzellenz ist eine Besetzungsfrage	6
03	Der Irrglaube, durch Fragen zu führen	7
04	Die Ausübung von Macht	8
05	Die Change-Illusion	9

II Leistungskultur

Anspruch und Wertschätzung, nicht Harmonie.

06	Wer nicht kritisiert, ist illoyal	10
07	Breakthrough statt Fellpflege	11
08	Hören Sie auf, recht haben zu wollen!	12
09	Erfolg ist der gefährlichste Moment	13
10	Fünf Werte für High Performance	14

III Emotionen

Vom Push in den Pull-Modus.

11	Die Macht der Emotionen nutzen	15
12	Zwischen Reiz und Reaktion	16
13	Klarheit erzeugt kein Commitment	17
14	Sechs Monate. Weiter fühlt niemand.	18
15	Ohne Angst kein Mut	19

Außerdem

Einstieg und Formate

Wo fangen Sie an?	3
Podcast DEBUGGED	26
Critical Dialogue	38

MESSERSCHARFE STRATEGIE

Kapitel IV

IV Strategie

Präzision statt Maßnahmen-Potpourri.

16	Die zentrale Strategiefrage	21
17	A→B- versus B→A-Denke	22
18	Sehr klar trennen: Ziele, Strategie, Taktik, Planung, Umsetzung	23
19	Jede Strategie ist eine Wette. Kennen Sie Ihre Optionen?	24
20	Tragfähigkeit versus Disruptivität	25

DECISION VELOCITY

Kapitel V und VI

V Umsetzung

Stop Starting, Start Finishing.

21	Sieben Phänomene des Mittelmaßes	27
22	Geschwindigkeit: genauso wichtig wie Inhalt!	28
23	Fortschrittsmanagement statt Status-Meetings	29
24	Töten Sie Ihre Zombies	30
25	Vier Denkfehler beim Priorisieren	31

VI Steuerung

Fokus auf Fortschritt, nicht auf Aktivität.

26	Input, Output, Outcome, Impact	33
27	Das meiste „Strategische“ ist Betrieb	34
28	KPIs reduziert auf das Maximum!	35
29	Drei Governances statt einer	36
30	Der Management-Dreisprung	37

Keynotes	20
Vorstandsdialog	32
Über Matthias Kolbusa	39

01 Die Wurzel der Inkonsequenz

↘ Über mangelnde Konsequenz wird überall geklagt. Dabei fehlt nicht die Konsequenz. Es fehlt ihr Fundament: die drei Vs.

Abb. 1: Kennzeichen einer Vereinbarung: Klarheit und Verbindlichkeit

In vielen Organisationen wird über mangelnde Konsequenz geklagt. Dabei ist das nicht das Problem. Das Problem ist das Fundament für Verlässlichkeit, die drei Vs: Verbindlichkeit zum Zeitpunkt der Vereinbarung, die Vereinbarung selbst und Verlässlichkeit beim Einhalten. In Sitzungen hagelt es Ansagen („Sprechen Sie das Konzept mit dem Vertrieb durch“) und Erwartungen. Vier Wochen später ärgert man sich, dass nichts eingehalten wurde. Dabei gab es nie eine Vereinbarung: Niemand hat geklärt, ob der andere Zeit, Mittel und Kompetenz hat und was er dafür liegen lässt.

Achten Sie darauf, nur noch Vereinbarungen zu treffen. Lassen Sie den Satz „Dann haben wir eine Vereinbarung?“ zur Kultur werden: der erste Weg zu einer High-Performance-Organisation. Der zweite braucht Mut: Wird eine verbindlich getroffene Vereinbarung nicht eingehalten, ist die Verlässlichkeit zu kritisieren (06 Wer nicht kritisiert, ist illoyal, S. 10). Erziehen Sie sich und andere dazu, einander zu sagen, dass dieses Verhalten unzuverlässig ist. Das erzeugt Scham oder Schuldgefühle (11 Die Macht der Emotionen nutzen, S. 15). Damit müssen Sie klarkommen. High Performance entsteht in der Diskomfort-Zone (07 Breakthrough statt Fellpflege, S. 11).

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Wie viele Vereinbarungen sind bei Ihnen in Wirklichkeit Ansagen oder Erwartungen?
2. Ist Ihnen klar, was das Zusammenspiel von Verbindlichkeit, Vereinbarung und Verlässlichkeit bedeutet?
3. Wann haben Sie zuletzt gesagt: „Das ist unzuverlässig. Wollen wir so miteinander arbeiten?“

© MATTHIAS KOLBUSA

02 Exzellenz ist eine Besetzungsfrage

↘ Gestaltungswille und Abstraktionsfähigkeit lassen sich kaum entwickeln. Sie lassen sich nur besetzen.

Abb. 2: Gestaltungswille und Abstraktionsfähigkeit: wo Ihr Top-Executive-Team stehen muss

Zwei Fragen sortieren jede Führungsmannschaft. Erstens die Abstraktionsfähigkeit: Wie viel Licht haben Ihre Leute am Fahrrad? Können sie über den eigenen Bereich hinaus systematisch durchdenken und konzeptionell durchdringen, was zu tun ist? Zweitens der Gestaltungswille: Wollen sie wirklich etwas bewegen? Bewegen wollen alle, es tun wenige. Echter Gestaltungswille geht mit dem Aufbrechen und Überwinden von Widerständen einher, und das ist nicht jedem gegeben. Unten links stehen die Erfüllungsgehilfen, die ausführen, was gesagt wird. Unten rechts die Brainies, die alles durchdenken und nichts auf die Straße bekommen. Oben links die Draufgänger: viel Wille, wenig Durchblick, deshalb eng zu führen.

In ein Top-Executive-Team gehört nur die schraffierte Fläche oben rechts. Beide Komponenten sind meiner Erfahrung nach genetisch gesetzt, hier ist kaum etwas zu entwickeln. Besetzen lässt sich dagegen jede Position neu. Ein Kompromiss ist teuer, denn nichts bestimmt den Erfolg eines Unternehmens so stark wie die Besetzung des Top-Management-Teams. Wer hier mittelmäßig besetzt, führt kompensatorisch. Und macht zwei Jobs.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Wo stehen die Mitglieder Ihrer ersten Ebene: ehrlich, nicht gewünscht?
2. Wen entwickeln Sie seit Jahren auf Achsen, auf denen sich kaum etwas entwickeln lässt?
3. Welchen Kompromiss in der Besetzung bezahlen Sie gerade, und womit?
4. Wessen Job machen Sie mit?

© MATTHIAS KOLBUSA

03 Der Irrglaube, durch Fragen zu führen

„Wieso hinken Sie hinterher?“ ist keine Frage. Es ist ein Angriff mit Fragezeichen.

Abb. 3: Empathie und Fragefokus: Nur der Leader führt

Dass man durch Fragen führt, lernt jede Führungskraft im ersten Seminar. Praktiziert wird es selten. Die meisten Fragen in Führungsrunden sind Vorwürfe in Frageform: „Warum liegen wir hinten?“ Der Verhörspezialist lädt zu genau einem ein: zur Rechtfertigung. Mit Empathie verpackt wird daraus der Therapeut: „Ich verstehe die Gründe. Wie schaffen wir es vielleicht dennoch?“ Das Ergebnis ist Beschwichtigung. Ein Manager brachte es auf den Punkt: „Was wir hier richtig gut können, ist, uns durch Fragen im Kreis zu drehen.“

Zwei Achsen entscheiden: der Fokus der Frage und die Empathie des Fragenden. Erkenntnis ohne Zugewandtheit ergibt den Auditor: korrekte Fakten, keine Bewegung. Nur oben rechts wird aus Fragen Führung. Der Leader fragt: „Unter welchen Bedingungen hätte es klappen können? Was können wir dafür tun? Wenn Sie diesen Bereich übernähmen, was würden Sie anders machen?“ Prüfen Sie Ihr Motiv, bevor Sie fragen: Wollen Sie verstehen, oder wollen Sie recht behalten (08 Hören Sie auf, recht haben zu wollen! S. 12)? Und was Sie sehen, sprechen Sie aus, statt es in Fragen zu verpacken (06 Wer nicht kritisiert, ist illoyal, S. 10).

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Welche Ihrer letzten fünf Fragen in Status-Meetings waren eher Verhör oder Therapie?
2. Wann hat eine Ihrer Fragen zuletzt eine Erkenntnis erzeugt, und nicht eine Rechtfertigung?
3. Welche Fragen müssen Sie stellen, damit echte Erkenntnis entsteht?

© MATTHIAS KOLBUSA

04 Die Ausübung von Macht

↘ **Macht heißt, andere zu etwas zu bringen, was sie sonst nicht tun oder denken würden. Die Frage ist nicht, ob Sie sie haben, sondern wie und wozu Sie sie nutzen.**

Abb. 4: Drei Fragen zur Macht

Macht gilt als anrüchig. Deshalb üben die meisten Manager sie nicht bewusst aus. Dabei ist Macht nichts Schlechtes: Jeder braucht sie, um ein verantwortungsbewusstes Leben zu führen. Die Regelung von Verantwortlichkeiten in einer Organisation ist nichts anderes als die Regelung von Macht. Und ein kritisches Zielgespräch ist Machtausübung, denn ohne Sie würde die Person ihre Rolle nicht infrage stellen. Provokant gesagt: Führung ist Manipulation durch das Wort. Wir wollen, dass andere Dinge tun oder denken, die sie sonst nicht täten.

Entscheidend ist das Motiv. Manipulieren Sie, damit Ihre Leute schneller und besser werden, weil Sie gemeinsam für eine Sache kämpfen? Oder um gut dazustehen? Macht fürs Ego oder Macht für die Mission. Und dann die unbequemste Frage: Üben Sie Ihre Macht überhaupt aus, und das konsequent? Wer sich ohnmächtig fühlt, gibt die Verantwortung für sein Handeln an andere ab, nicht selten an die Umstände. Menschen unterschätzen ihren Gestaltungsspielraum massiv. Sie können fast immer mehr bewirken, als Sie von sich glauben.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Wo müssten Sie mehr Macht ausüben, im Sinne von Geschwindigkeit und Performance?
2. Wo sollten Sie es lieber nicht tun, damit Menschen Lernerfahrungen sammeln, und wo sollten Sie es tun?
3. Bei welcher Entscheidung der letzten Wochen ging es um Ihr Ego, nicht um die Sache?
4. Wer in Ihrer zweiten Ebene unterschätzt seinen Gestaltungsspielraum, und was tun Sie dagegen?

© MATTHIAS KOLBUSA

05 Die Change-Illusion

↘ Dass Change lange dauert, ist eine Illusion. Wie schnell sich etwas verändert, hängt an zwei Dingen: Klarheit und Konsequenz.

Abb. 5: Klarheit und Konsequenz im Change

Veränderungen fordern uns, unsere Teams und unsere Organisation in höchstem Maße. Lange dauern müssen sie deshalb nicht. Wie schnell sich Verhalten ändert, hängt an zwei Faktoren: der Klarheit darüber, was genau herbeigeführt werden soll, und der Konsequenz, mit der dafür gesorgt wird. Fehlt beides, bleibt Change-Zauber: Man wünscht sich „ein besseres Miteinander", moderiert viel und verändert nichts. Der Zielzustand schwebt als diffuse Wolke am Wunschhimmel.

Die allermeisten Veränderungsvorhaben, die ich kenne, sind Change-Gequatsche: viel Kommunikation, noch ein Town-Hall-Meeting, Workshops, Plakate, Appelle. Klar ist, was sich ändern soll, aber es folgt nichts daraus. Konsequenz ohne Klarheit ist die Brechstange: Sie bewegt etwas und macht dabei viel kaputt. Change Excellence braucht beides. Beschreiben Sie konkret, welches Verhalten in welchen Alltagssituationen erwünscht ist. Und klären Sie vorher, was passiert, wenn es ausbleibt. Menschen interessiert nicht, was sie hören. Sie interessiert, was sie erleben (13 Klarheit erzeugt kein Commitment, S. 17).

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. In welchem der vier Felder steckt Ihr aktuelles Veränderungsvorhaben?
2. Können Sie zwei bis drei konkrete Verhaltensweisen nennen, die sich bis wann ändern sollen?
3. Was ist das tatsächliche Belohnungs- und Bestrafungssystem in Ihrer Organisation? Welches Verhalten wird gefördert, welches verhindert?
4. Wo reden Sie über Veränderung, statt sie vorzuleben?

© MATTHIAS KOLBUSA

06 Wer nicht kritisiert, ist illoyal

„Das ist jetzt nicht als Kritik gemeint.“ Doch. Und genau das ist Ihre Pflicht.

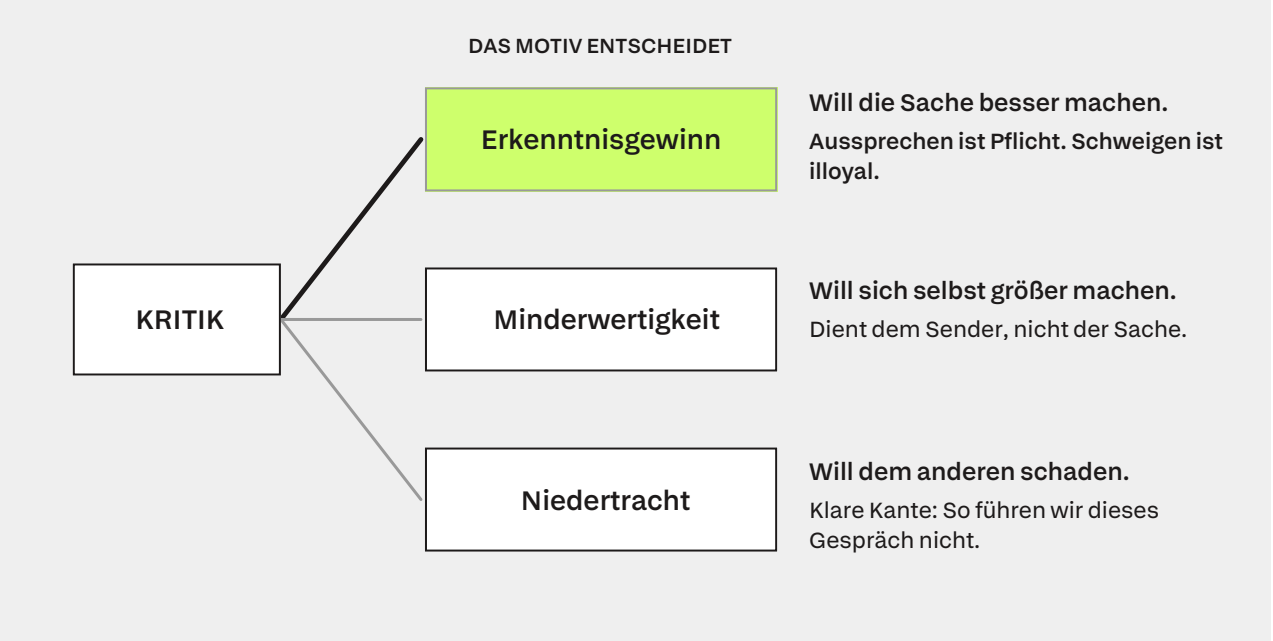


Abb. 6: Drei Motive hinter Kritik

Kritik gilt als etwas Negatives. Manche leiten sie sogar mit einer Entschuldigung ein. Dabei ist es umgekehrt: Wer in der Runde sieht, dass etwas nicht funktioniert oder nicht gut genug ist, und schweigt, verhält sich illoyal gegenüber Team und Unternehmen. Aus falsch verstandenem Respekt bleiben Führungsteams so im Mittelmaß. Man will sich nicht wehtun. Der Preis ist eine Durchschnittsorganisation.

Entscheidend ist das Motiv. Kritik, die Erkenntnis will, bezieht sich auf Handlungen und Aussagen, nie auf die Person. Sie löst trotzdem Scham oder Schuld aus. Das gilt es auszuhalten: verstehen wollen, statt sich zu rechtfertigen (08 Hören Sie auf, recht haben zu wollen! S. 12). Kritik aus Minderwertigkeit oder Niedertracht dient dagegen nur dem Sender. Ihr begegnen Sie mit klarer Kante. In Hochleistungsteams gilt: Wer nicht mutig kritisiert (15 Ohne Angst kein Mut, S. 19), stellt sich selbst der Kritik der anderen.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Wann wurden Sie zuletzt von einem Teamkollegen ernsthaft kritisiert?
2. Was haben Sie in Ihrer letzten Sitzung gedacht und nicht gesagt?
3. Wie reagieren Sie auf Kritik: mit einer Frage oder mit einer Rechtfertigung?
4. Wessen Kritik dient erkennbar nur ihm selbst, und wer sagt es ihm?

© MATTHIAS KOLBUSA

07 Breakthrough statt Fellpflege

↘ **Hochleistungsteams sind hart in der Sache und zugewandt zur Person. Durchschnittsteams sind nett und harmonisch.**

Abb. 7: Die vier Performance-Felder: Erfolg und Diskomfort

Zwischen dem Diskomfort, den ein Team im Sinne der Sache hinzunehmen bereit ist, und seinem Erfolg besteht ein direkter Zusammenhang. In der Fellpflege steht das Miteinander über dem Ergebnis: Man setzt sich „realistische“ Ziele, packt sich nicht hart an, man mag sich und nennt das Vertrauen. Im Krieg tut es weh und bringt nichts: Rechthaberei (08 Hören Sie auf, recht haben zu wollen! S. 12), Silos, Schuldzuweisung. Oben links wartet die gefährlichste Ecke: sehr erfolgreich, sehr entspannt. Die Illusion hält, bis es brenzlig wird (09 Erfolg ist der gefährlichste Moment, S. 13).

Breakthrough heißt: bewusste Zumutung, die sich auszahlt. Nicht Härte gegen Menschen, sondern Unbequemlichkeit im Dienst des Ziels: hohe Ambitionen, bewusst andere Wege zum Ziel durchdenken, offene Kritik (06 Wer nicht kritisiert, ist illoyal, S. 10), Tempo (22 Geschwindigkeit: genauso wichtig wie Inhalt! S. 28). Zu viel Harmoniedrang ist keine Stärke, sondern eine Ego-Schwäche: die Unfähigkeit, Konflikte auszuhalten. Teambuilding und Co. im geschützten Raum führen dort nicht hin, sie verpuffen: Zeit- und Geldverschwendung. Wahrer Diskomfort ist nur in der Sache zu erleben. Sorgen Sie für solche Erfahrungen!

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. In welchem Feld steht Ihr Führungsteam heute: ehrlich, nicht gewünscht?
2. Wann hat in Ihrer Runde zuletzt jemand etwas gesagt, das wehtat und weiterbrachte?
3. Wo verwechseln Sie Harmonie mit Wertschätzung?
4. Welche Zumutung schieben Sie auf, obwohl sie längst fällig ist?

08 Hören Sie auf, recht haben zu wollen!

↘ Jede Diskussion um Richtig oder Falsch ist ein Kampf. Sie erzeugt Gewinner, Verlierer und selten die beste Lösung.

Abb. 8: Rechthaben oder Erkenntnis

Wenn ich nur eine Sache mit dem Zauberstab in jeder Organisation ändern könnte, wäre es diese: Hören Sie auf, recht haben zu wollen. Je wichtiger die Entscheidung, desto besser munitioniert kommen alle in den Raum. Dann wird um Positionen gekämpft. Auf „Ich sehe das so“ folgt „Das stimmt so nicht“. Das ist Kindergarten: Förmchen werfen im Sandkasten. Am Ende gewinnt die lauteste Lösung, nicht die klügste.

Die Alternative ist kein Kuschelkurs. Ringen Sie hart, aber um Erkenntnis: Entweder lerne ich etwas oder mein Gegenüber oder die ganze Runde. Die einzige legitime Antwort auf eine andere Sicht lautet: „Erklären Sie das genauer. Ich möchte Ihre Sicht verstehen.“ Lassen Sie sich und andere bewusst die entgegengesetzte Perspektive vertreten und argumentieren. Es gibt keine Positionen, nur Thesen und die Bedingungen, unter denen sie haltbar sind. So gibt es nur Gewinner, denn alle gehen mit Erkenntnis vom Platz. Der Kampf findet draußen statt, im Wettbewerb.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Wie oft fiel in Ihrer letzten Sitzung ein „Das stimmt so nicht“ oder ein „Ja, aber“?
2. Wann haben Sie zuletzt bewusst die Gegenposition zu Ihrer eigenen Überzeugung vertreten?
3. Wann haben Sie zuletzt in einer Runde Ihre Meinung geändert, und haben Sie es gesagt?
4. Wer verlässt Ihre Meetings als Verlierer?

© MATTHIAS KOLBUSA

09 Erfolg ist der gefährlichste Moment

↘ Jeder Erfolg wird zum Success-Plateau und damit zur Komfortzone.

Abb. 9: Das Success-Plateau

Auf dem Plateau funktioniert der Status quo. Genau deshalb fehlt die Dringlichkeit, sich weiter zu strecken. Man optimiert: Kosten runter, Strukturen nachschärfen, am Führungssystem schrauben. Wer aber auf die Angst wartet, bevor er handelt, tut immer nur, was die Gefahr beseitigt. Wahrhaftige Wettbewerbsstärke entsteht so nicht. Kommt der Druck von außen, ist es oft zu spät: Der Rückfall auf ein früheres Niveau ist nicht mehr aufzuhalten.

Die meisten Organisationen glauben, Veränderung gehe nur mit „Sense of Urgency“, und fehlt er, sei keine Änderung möglich. Das ist Quatsch. Änderung aus Angst heraus ist gut möglich, aber es gibt andere Emotionen (11 Die Macht der Emotionen nutzen, S. 15). Reife Organisationen feiern den Erfolg und springen trotzdem. Freiwillig, aus eigener Kraft, bevor sie müssen. Dieser Discomfort-Jump tut weh. Täte er das nicht, hätten Sie ihn längst gemacht. Die gute Nachricht: Jeder gelungene Sprung macht den nächsten leichter. What got you here won’t get you there.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Auf welchem Plateau haben Sie sich eingerichtet, und seit wann?
2. Was würden Sie heute ändern, wenn Ihr wichtigster Kunde morgen kündigte?
3. Welchen Sprung könnten Sie jetzt aus Stärke wagen statt später aus Not?

10 Fünf Werte für High Performance

↘ Nicht was eine Organisation vereint, ist entscheidend, sondern fünf zentrale Werte, um eine High-Performance-Organisation zu sein.

1 **Mut**	Sagen oder tun, was in der Situation das Richtige ist: das, was mehr Menschen nützt als schadet.
2 **Offenheit**	Der aufrichtige Wunsch, andere verstehen zu wollen. Etwas völlig anderes als Zuhören.
3 **Verlässlichkeit**	Vereinbarungen einhalten oder sie rechtzeitig neu verhandeln.
4 **Geschwindigkeit**	Der Wille zum maximal möglichen Tempo: der schmale Grat zwischen Umsicht und Fahrlässigkeit.
5 **Vertrauen**	Das bewusste Eingehen des Risikos, verletzt oder enttäuscht zu werden.

Abb. 10: Die fünf Schlüsselwerte und ihre Definitionen

Jedes Unternehmen hat Werte. Manche haben sogar ein gemeinsames Verständnis davon, zumindest auf Plakaten und in Town-Hall-Meetings. Werte sind der Ausdruck gelebter Verhaltensweisen im alltäglichen Miteinander, nicht mehr, nicht weniger. Daran ändert Kommunikation nichts. Frage ich Manager, ob jemand unzuverlässig ist, der ein fest vereinbartes Konzept nicht mitbringt, höre ich oft: „Das hängt davon ab." Genau das ist das Problem. Für High-Performance-Organisationen haben sich für mich fünf Schlüsselwerte herauskristallisiert: Mut, Offenheit, Verlässlichkeit, Geschwindigkeit und Vertrauen.

Jeder Wert braucht eine Definition, die im Alltag ein klares Urteil erlaubt. Die Definitionen sind unbequem. Offenheit ist nicht Zuhören, sondern verstehen wollen. Vertrauen kann man sich nicht verdienen: Es ist ein Risiko, das jemand bewusst eingeht. Verlässlich ist auch, wer rechtzeitig neu verhandelt (01 Die Wurzel der Inkonsequenz, S. 5). Auswendig gelernt und an zwei Alltagssituationen je Wert festgemacht, werden daraus Gewohnheiten. Erste Effekte zeigen sich nach vier bis sechs Monaten. Vorausgesetzt, die oberste Runde fängt bei sich selbst an.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Können Ihre Teammitglieder die fünf Werte gleichlautend definieren?
2. Bei welchem der fünf Werte ist Ihr Team am schwächsten?
3. Wo haben Sie zuletzt bewusst vertraut, also etwas riskiert?
4. Welche Vereinbarung müssten Sie heute neu verhandeln, statt sie reißen zu lassen?

11 Die Macht der Emotionen nutzen

↘ Umsetzungsstärke ist keine rationale, sondern eine emotionale Herausforderung.

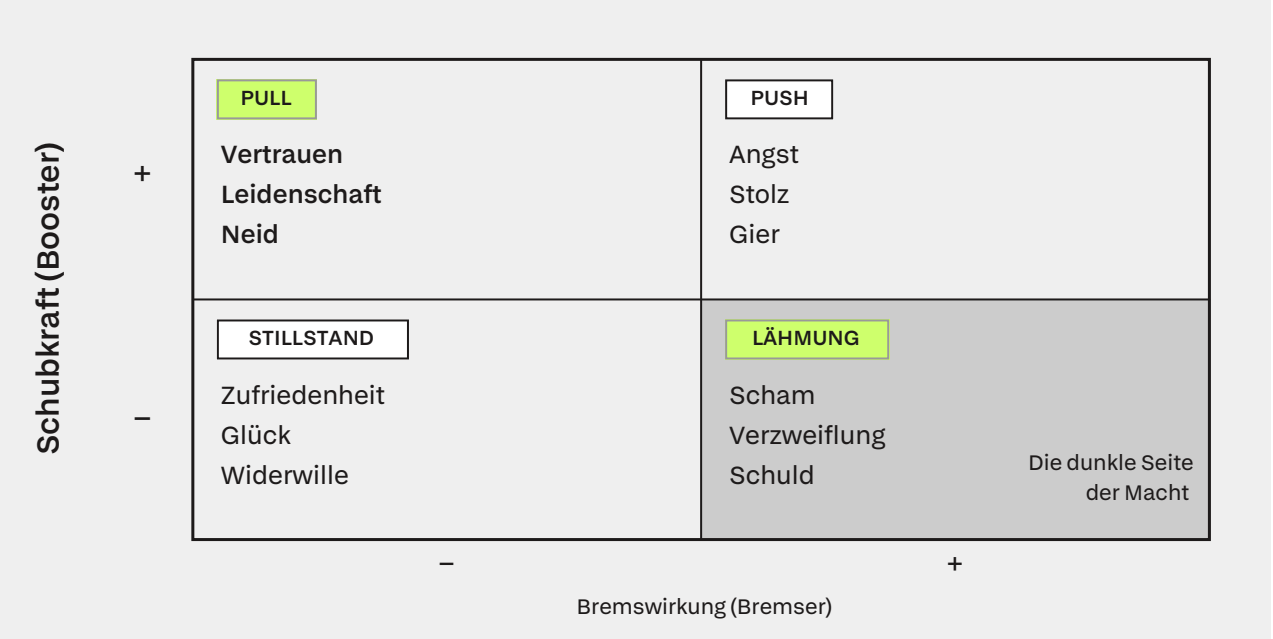


Abb. 11: Zwölf Emotionen im Management: Schubkraft und Bremswirkung

Menschen interessieren sich für Logik. Handeln lässt sie nur Emotion. Das explizit anzusteuern, ist den meisten Managern nicht klar: Emotionen entstehen eher by accident. Durch die systemische Gestaltung der üblichen Steuerungsmechaniken, Status-Meetings, die gern zu Gerichtsverhandlungen werden (23 Fortschrittsmanagement statt Status-Meetings, S. 29), geraten viele Teams in den Teufelskreis aus Angst, Scham, Schuld und Verzweiflung: die dunkle Seite der Macht. Mit Angst zu führen ist normal und in Ordnung. Es sollte nur nicht der einzige und nicht der hauptsächliche Modus sein.

Jenseits von Deadlines braucht es Zielbilder, die Leidenschaft auslösen (17 A→B- versus B→A-Denke, S. 22), und Fortschritt, der Stolz erzeugt (26 Input, Output, Outcome, Impact, S. 33): Progress-Dialoge statt Rechtfertigungen (30 Der Management-Dreisprung, S. 37). Kommen Sie aus dieser Spirale in eine Organisation, deren emotionaler Haushalt von Leidenschaft, Vertrauen und Stolz geprägt ist. Das ist die Magie. Bonifizierungs- und Incentivierungssysteme bringen weniger, als man glaubt: Sie erzeugen Glück und Zufriedenheit, und die bewegen zwar, aber längst nicht so stark wie Leidenschaft und Stolz.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Welche Emotion löst Ihr Lenkungsausschuss bei den Berichtenden aus?
2. Wo führen Sie mit Angst, und ist das Ihr Modus oder die Ausnahme?
3. Welches Zielbild entfacht bei Ihnen echte Leidenschaft?
4. Worauf war Ihre Organisation zuletzt wirklich stolz?

12 Zwischen Reiz und Reaktion

Reife heißt, die eigenen Werte zwischen Reiz und Reaktion zu schalten. Daran erkennt man einen High-Performance-Leader.

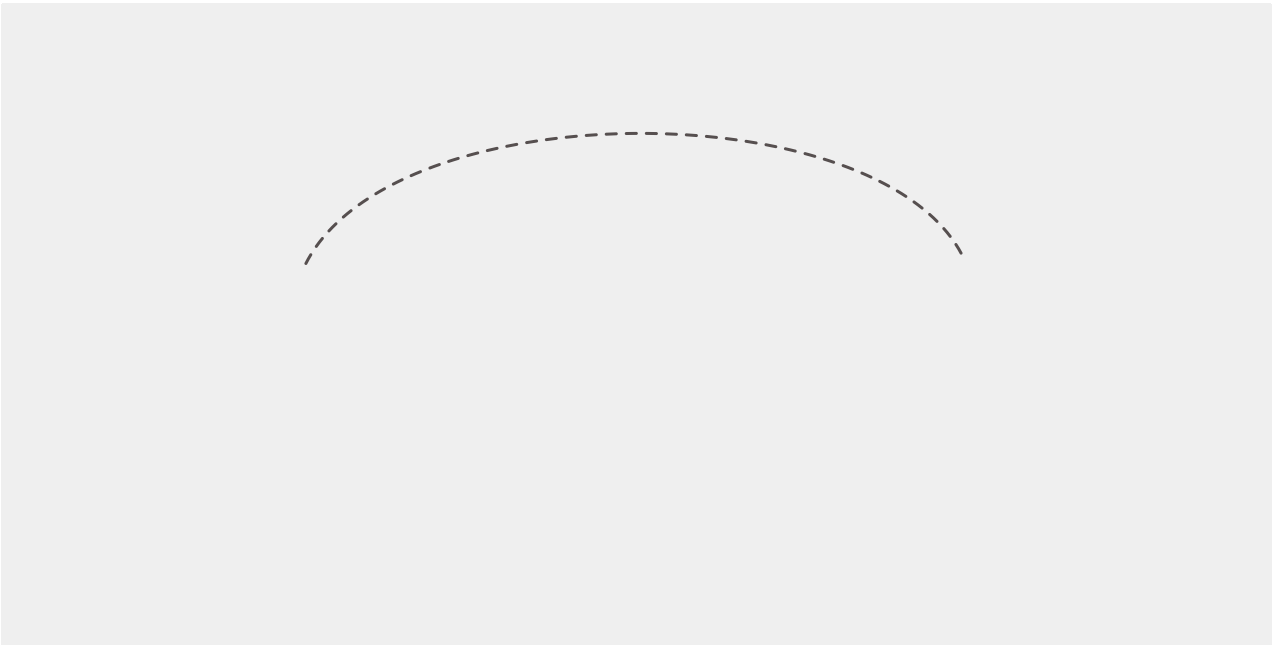


Abb. 12: Gedanken und Emotionen, Werte, Aussagen und Handlungen

Auslöser unseres Handelns sind immer Gedanken und Emotionen. Entscheidend ist, was dazwischengeschaltet ist. Beim Kurzschluss folgt die Reaktion direkt auf den Reiz. Das gibt es in zwei Richtungen: Begeisterung, und jemand springt sofort in Aktivität. Oder Kritik, die Scham oder Schuld auslöst, und jemand rechtfertigt sich, kontert, schlägt zurück. In beiden Fällen regiert der Reflex, nicht die Sache.

Reife Führungskräfte schalten ihr Wertesystem dazwischen (10 Fünf Werte für High Performance, S. 14): Das Gefühl ist normal, aber es dient nicht der Sache. Also nachfragen statt zurückschießen, durchdenken statt losrennen. Die Nagelprobe sind Stresssituationen. Nichts anderes habe ich im Training mit Navy SEALs gelernt: Unter unglaublichem Stress immer noch zwischen Reiz und Reaktion zu kommen, ist die hohe Kunst. Unter Druck offen für Kritik zu bleiben, statt um sich zu beißen. Und in hochgradigen Erfolgsmomenten vor lauter Euphorie nicht den nächsten unsinnigen Deal abzuschließen oder das nächste Werk zu eröffnen, sondern besonnen zu agieren. Diese mentale Stärke lässt sich trainieren wie ein Muskel.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Wann haben Sie zuletzt reagiert, bevor Sie reflektiert haben?
2. Wann haben Sie zuletzt aus Euphorie heraus etwas beschlossen oder gesagt, was Sie später bereut haben?
3. Wo springt Ihr Team aus Begeisterung in Aktionismus?
4. Erst die Sache, dann das Team, dann ich: Gilt diese Reihenfolge in Ihrem Führungsteam?

© MATTHIAS KOLBUSA

13 Klarheit erzeugt kein Commitment

↘ Noch mehr Präsentationen erst recht nicht.

Abb. 13: Klarheit und Commitment: der große Trugschluss

Lange habe ich selbst geglaubt: Wer Ziele und Strategie nur klar genug erklärt, bekommt Begeisterung. Das ist ein Trugschluss. Natürlich müssen Ziele und Strategie gut und häufig genug erklärt werden. Aber es gibt Organisationen, die ohne sauber definierte Strategie mit hohem Momentum und Begeisterung performen, meist geprägt von sehr charismatischen Führungspersönlichkeiten. Natürlich gibt es auch solche, die einfach nur im Chaos unterwegs sind. Und es gibt Organisationen mit glasklaren Konzepten, in denen sich nichts bewegt. Klarheit ist hilfreich. Der Auslöser für Handeln ist immer eine Emotion (11 Die Macht der Emotionen nutzen, S. 15).

Fehlt das Commitment, greifen wir aus Verzweiflung zum Falschen: mehr Folien, mehr Diskussion, noch ein Town-Hall-Meeting. So fräsen wir uns in der Technokratie-Ecke fest und erzeugen nur weitere Komplexität. Betroffene zu Beteiligten zu machen ist häufig Zeitverschwendung. Sinn entsteht durch Handeln, nicht durch Reden. Momentum braucht beides: Klarheit und Menschen, die für das Zielbild brennen (14 Sechs Monate. Weiter fühlt niemand. S. 18).

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. In welchem der vier Felder steht Ihr wichtigstes Vorhaben?
2. Wie viel Kommunikation könnten Sie durch Erlebbares ersetzen?
3. Wer brennt für Ihr Zielbild und kann es jenseits von Abstraktion beschreiben?
4. Wird in Ihrer Organisation eher über die Dinge gesprochen, oder lassen Sie die Dinge sprechen?

14 Sechs Monate. Weiter fühlt niemand.

↘ Logik bringt Menschen zum Denken. Zum Handeln bringen sie nur Emotionen, und die entstehen nur in einem bestimmten Zeithorizont.

Abb. 14: Der emotional-antizipatorische Horizont

Wie nah muss eine Deadline rücken, bis sie etwas auslöst? Ich nenne das den emotional-antizipatorischen Horizont. Im Durchschnitt beträgt er rund sechs Monate. Alles, was dahinter liegt, interessiert Führungskräfte zwar, treibt sie aber in der Regel nicht zu Handlungen. Das ist der Durchschnitt; es gibt Extreme in die eine wie die andere Richtung. Deshalb werden die überfällige IT-Sanierung und die neue Strategie geschoben, bis es brennt. Und deshalb gilt Feuerwehrspielen vielerorts als Stärke.

Die meisten wichtigen Themen liegen außerhalb dieses Horizonts: Strategie, Change, große Projekte. Der Hebel: Zerlegen Sie sie in Sechs-Monats-Scheiben und beschreiben Sie für jede, was dann konkret anders ist. So genau, dass ein Bild entsteht und daraus die Lust, es zu erreichen. Stellen Sie Fragen wie: „Worauf genau seid ihr nach sechs Monaten stolz?“ Das provoziert Outcome-Denke (26 Input, Output, Outcome, Impact, S. 33). „Worauf wird der Wettbewerb neidisch sein?“ Menschen setzen um, was sie im Kopf und im Herzen mit sich herumtragen. Nicht, was sie irgendwann auf Folien präsentieren müssen.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Bei Ihren drei wichtigsten Themen: Was genau ist nach sechs Monaten anders, beobachtbar, nicht theoretisch?
2. Wer in Ihrem Team kann einen Zielzustand greifbar erklären? Der Lackmustest: Fragen Sie jeden Projektleiter: „Erzähl mir, was genau in sechs Monaten anders ist.“
3. In wie vielen Status-Meetings werden Folien statt Inhalten genutzt? Verbannen Sie PowerPoint.

15 Ohne Angst kein Mut

↘ Mut ist nicht die Abwesenheit von Angst. Wo keine Angst ist, kann es auch keinen Mut geben.

Abb. 15: Angst und Handeln: Mut ist das einzige Feld, in dem beides hoch ist

Wir bewundern Menschen, die keine Angst zu haben scheinen, und verwechseln dabei zwei Dinge. Wer ohne Angst handelt, ist nicht mutig, sondern unbekümmert: Fahrlässigkeit. Wer ohne Angst zögert, hat schlicht keinen Anlass: Bequemlichkeit, die Komfortzone. Schieben Sie sich bewusst in den Diskomfort (07 Breakthrough statt Fellpflege, S. 11). Wer Angst hat und deshalb schweigt, obwohl er sieht, dass etwas schiefläuft, ist feige. Mut ist das vierte Feld: die Angst spüren und trotzdem tun oder sagen, was der Sache dient.

Mut ist damit eine Routine: trotz Angst in den Diskomfort zu gehen und das Richtige zu sagen oder zu tun. Das Richtige ist, was mehr nützt als schadet. Mission first, team second, me third. In der Vorstandsrunde heißt das: den Einwand bringen, der Ihnen den Nachmittag verderben wird (06 Wer nicht kritisiert, ist illoyal, S. 10). Angst ist dabei ein guter Indikator: Wo sie auftaucht, geht es um etwas. Hochleistungsteams nutzen sie als Signal, nicht als Stoppschild. Und sie wissen, dass die drei schwachen Felder die Alltagsgesichter des Mittelmaßes sind: zu bequem, zu unbekümmert, zu ängstlich.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

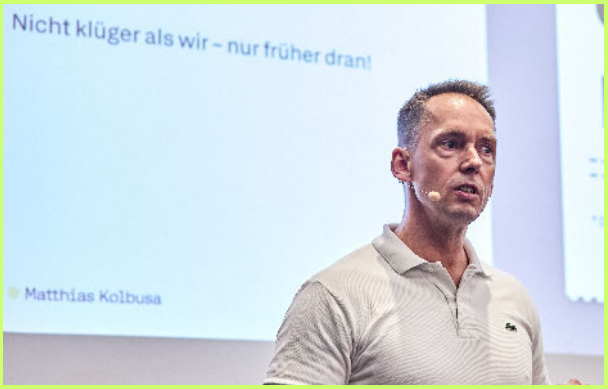
1. Wann hatten Sie in einer Sitzung zuletzt Angst, etwas zu sagen, und haben es gesagt?
2. Welche Entscheidung Ihres Teams war nicht mutig, sondern fahrlässig?
3. Wo in Ihrer Organisation herrscht Bequemlichkeit, weil nichts wehtut?
4. Wer in Ihrem Team zeigt Mut, und wer gibt ihm Rückendeckung?

● FÜR IHRE FÜHRUNGSKRÄFTETAGUNG

Keynote

45 Minuten, die den Applaus überdauern.

Auf diesen Seiten stehen Modelle. Auf Ihrer Tagung geht es um Ihr Haus: Im Vorgespräch schneiden wir gemeinsam Thema und Vortrag auf Ihre Tagung zu.



Danach liest Ihr Führungsteam die eigene Organisation anders als vorher. Ich spreche nicht über High Performance im Allgemeinen, sondern darüber, was aus einer guten Organisation eine herausragende macht.

Welcher Satz fällt bei Ihnen gerade? Er zeigt Ihnen das passende Thema.

01	„Die Strategie steht. Jetzt soll sie im Alltag ankommen – bei allen.“	**Umsetzungsstärke** Strategien und Transformationen erfolgreich umsetzen
02	„Wir wollen ein Führungsteam, das zuerst fürs Ganze kämpft – und ein Umfeld, in dem gerne geleistet wird.“	**Leadership beyond Ego** Mission First. Me Third.
03	„Wir sind gut. Wir wollen herausragend werden.“	**From Good to Great** Der Weg zur High-Performance-Organisation

↘ Matthias Kolbusa hat uns gezeigt, wie wir Menschen über greifbare Erfolge emotional aufladen können.

Emese Weissenbacher
EVP & COO, MANN+HUMMEL

● VERFÜGBARKEIT ANFRAGEN

kolbusa.com/keynotes

Sie nennen Termin und Anlass. Sie erhalten Verfügbarkeit und Honorar innerhalb von 24 Stunden. 7.500 € · Deutsch oder Englisch.

Soll es nach der Tagung weitergehen? Vorstandsdialog, S. 32 · Critical Dialogue, S. 38

© MATTHIAS KOLBUSA

16 Die zentrale Strategiefrage

↘ Strategie beantwortet genau eine Frage: Wann wollen Sie in welchem Geschäftsfeld wie positioniert sein? Nicht mehr. Nicht weniger.

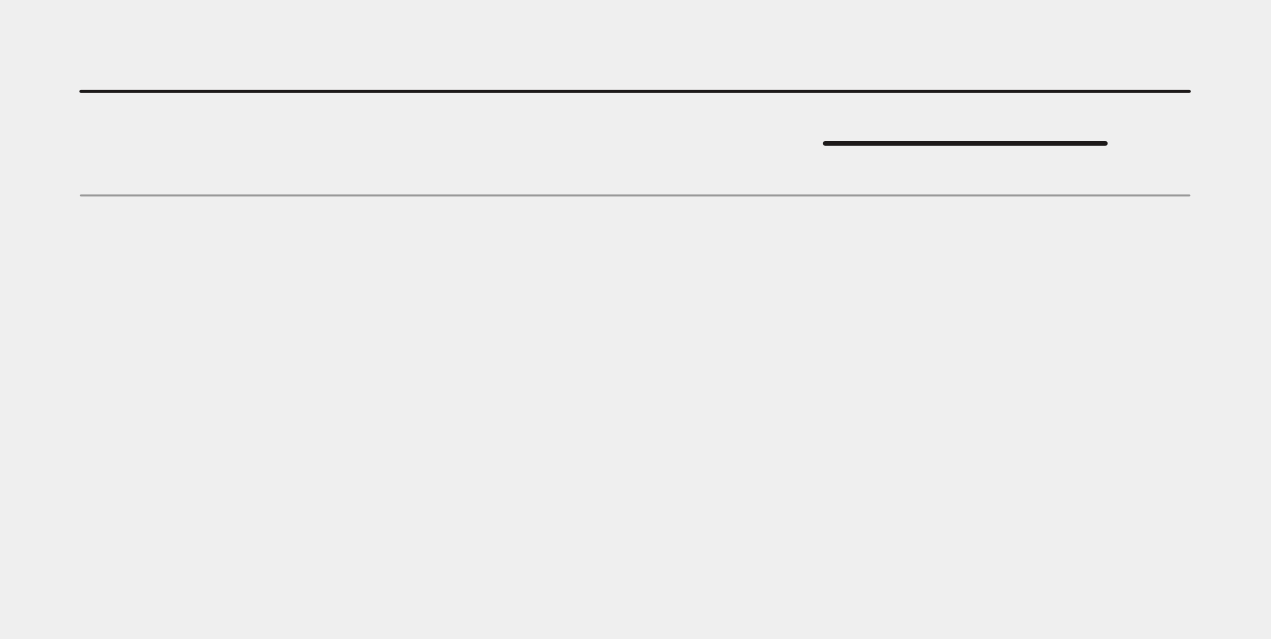


Abb. 16: Die zentrale Strategiefrage am Beispiel von vier Geschäftsfeldern

Strategiepapiere sind oft hundert Seiten lang und beantworten die eine Frage nicht. Strategie ist die Antwort darauf, in welchen Geschäftsfeldern Sie bis wann welche Position einnehmen wollen: Nummer eins, Herausforderer, Mitspieler, profitable Nische oder raus. Alles andere, Marktanalysen, Initiativen, Maßnahmenpakete, ist entweder Vorarbeit oder Umsetzung. Wer diese Frage pro Geschäftsfeld in einem Satz beantworten kann, hat eine Strategie. Wer dafür ein Dokument braucht, hat keine.

Aus der Zielpositionierung folgt der strategische Zielzustand (17 A→B- versus B→A-Denke, S. 22): Was muss in drei Jahren wahr sein, damit wir dort stehen? Das ist aber nicht mehr Strategie, sondern Umsetzungskonzeption. Exzellente Strategiefoliensätze bestehen aus vier Folien: Marktverständnis (meist eine Marktstruktur-Matrix), Positionierung im Wettbewerb heute, Szenarien möglicher Zukunftsentwicklungen und die Zielpositionierung als Strategieoption, gespiegelt an den Szenarien (19 Jede Strategie ist eine Wette. Kennen Sie Ihre Optionen? S. 24). Die Matrix zwingt zu Entscheidungen: Welches Feld geben wir auf? Strategie ist immer auch die Antwort auf die Frage, was Sie nicht mehr tun.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Wie viele Folien braucht Ihre Strategie aktuell? Mehr als vier?
2. Können Sie für jedes Ihrer Geschäftsfelder in einem Satz sagen, wo es in drei Jahren stehen soll?
3. Trennen Sie in Ihrer Semantik klar zwischen Zielen, Strategie, Taktik, Planung und Umsetzung?

© MATTHIAS KOLBUSA

17 A→B- versus B→A-Denke

Nicht der Plan führt zum Ziel, sondern die präzise und klare Vorstellung des Zielzustandes, den es zu erreichen gilt.

Abb. 17: Optimierungsdenken und Breakthrough-Verhalten

Die meisten arbeiten von A nach B: Die Lage passt nicht, also wird überlegt, was zu tun ist, geplant und gemacht: Optimierung in kleinen Schritten. Nach meinen Erhebungen sind weniger als zwei Prozent aller Führungskräfte B→A-Denker. Die Aktivitätenorientierung ist ein Cognitive Bias: Gefragt, was genau anders ist, wenn die Initiative ein Riesenerfolg war, operieren die allermeisten links in der Grafik (A→B): Sie durchdenken Aktivitäten und kommen dann zum Ergebnis. High-Performance-Organisationen denken und operieren rechts (B→A), vom B kommend.

Wer einen verrosteten Oldtimer kauft und das restaurierte Schmuckstück vor Augen hat, braucht keinen Projektplan. Er findet jeden Tag den nächsten sinnvollen Schritt. Optimieren Sie, oder kreieren Sie Zielzustände? Reißen Sie sich und andere mit provokanten Zielzuständen und absurden Zielen aus dem Erfahrungsgefängnis. Nicht, weil diese Ziele erreicht werden, sondern weil das Denken anders wird. Lassen Sie Ihr Führungsteam das Zielbild als Zeitreise-Aufsatz schreiben: konkret, mit Szenen aus der Zukunft (14 Sechs Monate. Weiter fühlt niemand. S. 18).

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Können Sie in drei Sätzen beschreiben, was in zwölf Monaten konkret anders ist?
2. Würden Ihre Kollegen denselben Film beschreiben?
3. Welches absurde Ziel würde Ihr Team zwingen, anders zu denken, statt besser zu optimieren?
4. Worüber spricht Ihr Lenkungsausschuss: über Pläne oder über Zustände?

18 Sehr klar trennen: Ziele, Strategie, Taktik, Planung, Umsetzung

↘ In der Semantik klar zu sein, ist nicht nur hilfreich, sondern für echte Wettbewerbsstärke und Performance entscheidend.

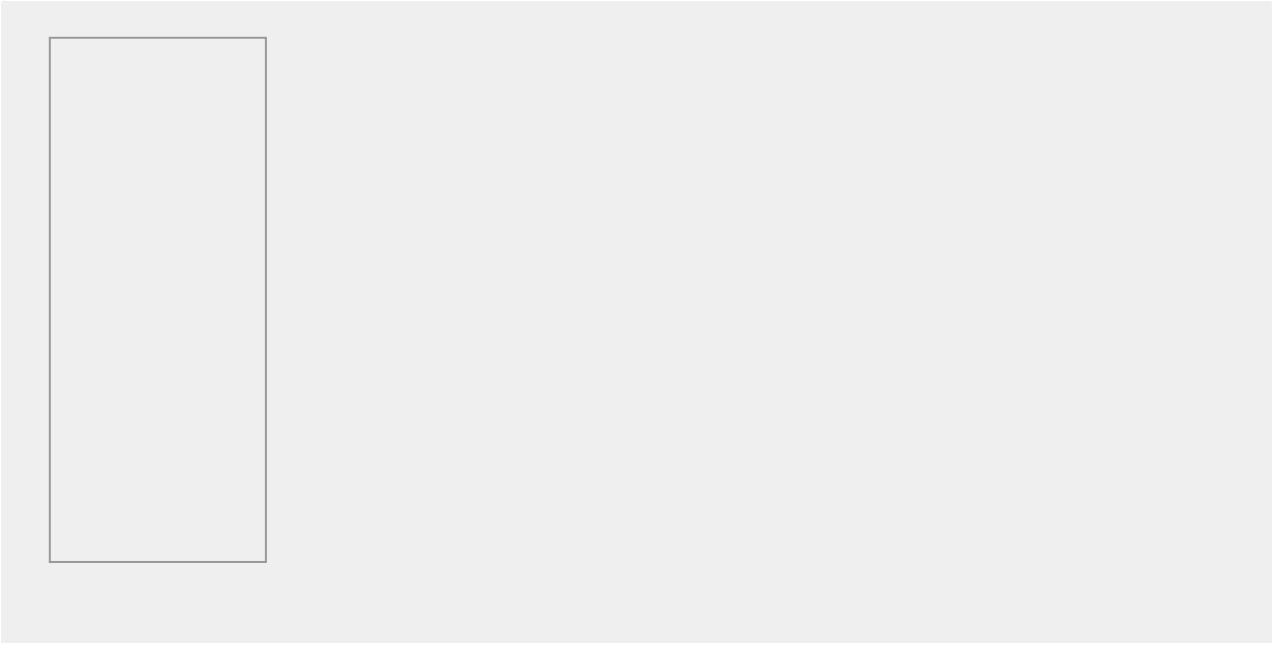


Abb. 18: Fünf Begriffe, eine Reihenfolge: Ziele, Strategie, Taktik, Planung, Umsetzung

„Unsere Strategie: 20 Prozent mehr Umsatz und international präsenter sein." Das ist keine Strategie. Das eine ist ein Ziel, das andere eine Maßnahme. Ziele sind KPIs mit Ist- und Sollwert, absolut, nicht relativ: Umsatz von 1,5 auf 1,7 Milliarden Euro, Stückkosten von 26 auf 23 Euro. Eine Strategie ist eine Positionierungsfrage (16 Die zentrale Strategiefrage, S. 21) und dient dazu, die Ziele zu erreichen. „International mit Kundenexzellenz gewinnen" ist ein möglicher Zielzustand, aber auch keine Strategie.

Die Taktik beschreibt den Zielzustand (17 A→B- versus B→A-Denke, S. 22) und zerlegt dieses Bild in Puzzleteile: Was genau ist im Vertrieb, in der IT, im Service anders? Konkret, nicht abstrakt. Die Planung priorisiert die Puzzleteile und organisiert das Fortschrittsmanagement: fortschritts-, nicht aktivitätenzentriert (23 Fortschrittsmanagement statt Status-Meetings, S. 29). Die Umsetzung erfolgt in Sechs-Monats-Zyklen mit Outcome-Zwang: Nach sechs Monaten reicht kein Go-to-Market-Konzept, dann müssen die ersten LOIs auf dem Tisch liegen. Und der Fortschritt wird monatlich bewertet.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Was meinen Ihre Kollegen, wenn sie „unsere Strategie" sagen: Zahl, Programm oder Zustand?
2. Sind Ihre Ziele absolute Ist-Soll-Werte oder relative Absichtserklärungen?
3. Sind Ihre Zielzustände outcome-orientiert, klar und greifbar, oder nur Maßnahmen?
4. Zwingen Sie Ihre Organisation in den Diskomfort, mit jedem Projekt spätestens nach sechs Monaten einen Outcome zu erreichen?

19 Jede Strategie ist eine Wette. Kennen Sie Ihre Optionen?

↘ Ziele sind gesetzt. Für ihre Erreichung gibt es immer mehrere Strategieoptionen. Wer nur eine denkt, wettet blind.



Abb. 19: Vision, Ziele und strategische Lücke am Beispiel einer Familie

Eine Familie will die glücklichste der Welt sein. Ihre Ziele: vertrauensvolles Miteinander, viel von der Welt sehen, frei von finanziellem Stress. Das eine Zielbild ist ein altes Bauernhaus mit hoher Selbstversorgung. Das andere ein Familienunternehmen. Zwei völlig verschiedene Zukünfte für exakt dieselben Ziele. Im Unternehmen ist es genauso: Die Ziele stehen (18 Sehr klar trennen: Ziele, Strategie, Taktik, Planung, Umsetzung, S. 23), die Strategie dient dazu, sie zu erreichen. Und dafür gibt es immer mehrere Strategieoptionen (16 Die zentrale Strategiefrage, S. 21).

Wer nur eine Option denkt, sitzt im Erfahrungsgefängnis. Es gibt immer einen kürzeren, pfiffigeren Weg. Erst der Vergleich echter Optionen macht sichtbar, worauf Sie wetten: auf welche Annahmen über Markt, Kunden und eigene Fähigkeiten. Erst wenn der Zielzustand gewählt ist, wird die strategische Lücke sichtbar: der Abstand zwischen heute und dem Zielzustand (17 A→B- versus B→A-Denke, S. 22). Sie ist das Einzige, worum sich Veränderung zu kümmern hat. Projekte ohne dieses Bild haben nach kurzer Zeit nichts mehr miteinander zu tun.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Welche Strategieoptionen haben Sie ernsthaft durchdacht, bevor Sie sich entschieden haben?
2. Auf welche drei Annahmen wettet Ihre Strategie, und wann haben Sie sie zuletzt geprüft?
3. Was fällt weg, was kommt hinzu, und wie fühlt sich das an?

© MATTHIAS KOLBUSA

20 Tragfähigkeit versus Disruptivität

↘ Was eine Strategieumsetzung oder Transformation aus Ihrer Organisation herausholt, ist eine Frage der Balance zwischen Konsistenz, Tragfähigkeit und Disruptivität.

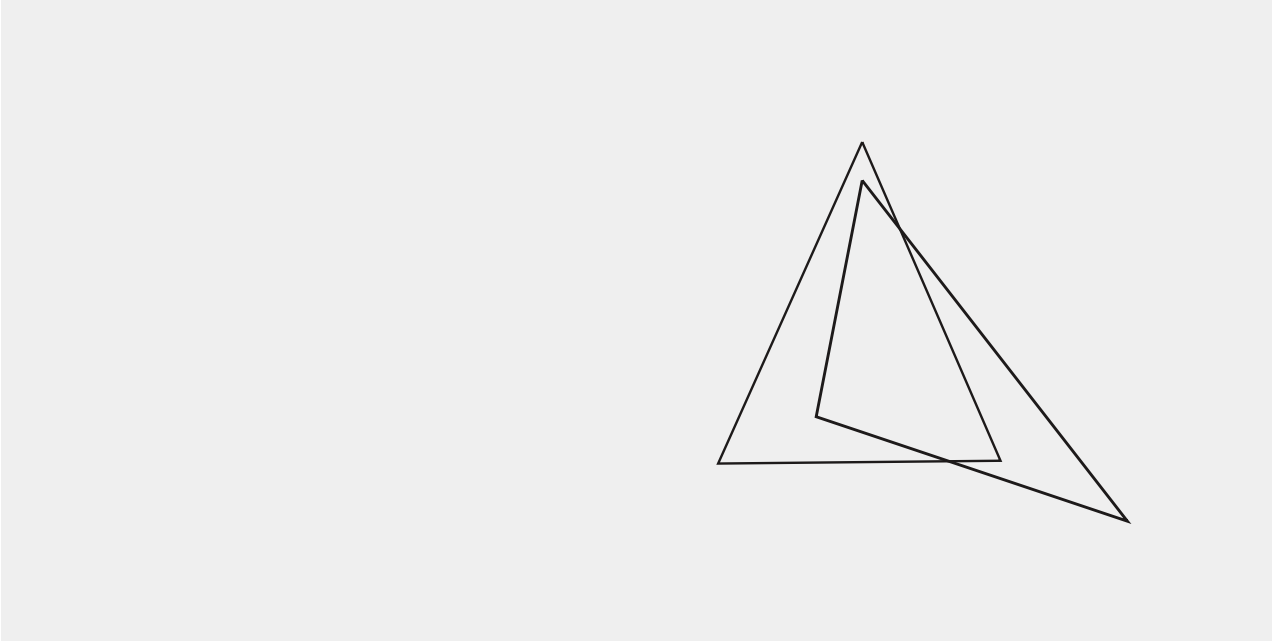


Abb. 20: Das Spannungsdreieck mit zwei Beispielen: Versicherer (A) und Achsenhersteller (B)

Drei Kräfte. Konsistenz: Alles muss als Ganzes zu Zielen und Geschäft passen. Disruptivität: Das Bestehende muss ernsthaft infrage gestellt werden, sonst wird die Vergangenheit fortgeschrieben. Tragfähigkeit: Die Organisation muss das Zielbild denken und gestalten wollen und können. Eine Strategie kann konsistent und disruptiv sein und trotzdem scheitern, weil zu wenige im Haus das Zielbild klar denken und gestalten können (02 Exzellenz ist eine Besetzungsfrage, S. 6). Eine Strategie ohne Widerstand ist nicht der Rede wert: Status quo, hundert Prozent Tragfähigkeit, null Disruptivität.

Ein Versicherer (A) zieht sich aus dem Kfz-Geschäft zurück, streicht den Maklervertrieb und setzt nur noch auf Direktvertrieb: disruptiv, vielleicht konsistent, kaum tragfähig. Ein Achsenhersteller (B) bleibt in seinen Märkten, produziert aber lokal statt im Stammwerk: sehr konsistent, mit Disruptivitätsanteil, gerade noch tragfähig. Zielzustände (17 A→B- versus B→A-Denke, S. 22) sollten deshalb nie nur vom Top-Management kommen. Besser: Ein Thinktank aus fünf bis sieben Personen mit den positiven Querdenkern des Hauses beschreibt sie auf zwei bis drei DIN-A4-Seiten.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Wo liegt Ihre Transformation im Dreieck: ehrlich, nicht gewünscht?
2. Welchen Widerstand erzeugt Ihre Strategie? Keinen? Dann schreibt sie den Status quo fort.
3. Wer hat Ihr Zielbild geschrieben: das Top-Management allein oder ein Thinktank mit Querdenkern?

PODCAST DEBUGGED

Die Wahrheit hinter der Führung.

Auf diesen Seiten steht meine Sicht. In DEBUGGED erzählen Vorstände ihre.



DEBUGGED by Matthias Kolbusa: ein ungeskripteter Videopodcast für Entscheider, die bereit sind, die Komfortzone der glatten Erfolgsgeschichten zu verlassen.

Kein Interview, kein Skript, keine Skandalsuche. Ein vorbereiteter Dialog, der dort beginnt, wo Bühnen-Antworten aufhören.

ZU GAST SIND UNTER ANDEREM

Emese Weissenbacher
EVP & COO, MANN+HUMMEL

Stefan Leitz
CEO, Faber-Castell

Leonhard Birnbaum
CEO, E.ON

JETZT REINHÖREN

kolbusa.com/podcast

Oder auf Spotify, Apple Podcasts und YouTube.

© MATTHIAS KOLBUSA

21 Sieben Phänomene des Mittelmaßes

↘ Mittelmaß in der Umsetzung ist kein Zufall. Es hat sieben Gesichter.



Abb. 21: Sieben Phänomene des Mittelmaßes

Wo Strategien und Transformationen hinter ihren Möglichkeiten bleiben, treffe ich immer wieder dieselben sieben Phänomene. Berichtet und gesteuert werden Aktivitäten, nicht Fortschritt (26 Input, Output, Outcome, Impact, S. 33). Aus Sicherheitsdrang wird nach immer detaillierteren Plänen verlangt. Statusrunden gleichen Gerichtsverhandlungen: Rechthaberei (08 Hören Sie auf, recht haben zu wollen! S. 12) statt Kritik und Verbindlichkeit (01 Die Wurzel der Inkonsequenz, S. 5). Dazu der Prioritätenzirkus: Alles ist wichtig, also nichts (25 Vier Denkfehler beim Priorisieren, S. 31). Und Meetings, die in Anzahl, Dauer und Frequenz wuchern wie Krebsgeschwüre.

Der Entscheidungsentschleuniger: Entscheidungen fallen nicht dort, wo sie zu treffen sind. Die PS kommen nicht auf die Straße (29 Drei Governances statt einer, S. 36). Bereiche, die sich abschotten. Und Zieldiffusität: Vermeintlich klare Ziele werden über die Zeit weichgespült. Aus der Customer-Centricity-Initiative wird ein CRM-Projekt, und der Schwanz wedelt mit dem Hund: Kontrolliert wird der Meilensteinplan bis zum Rollout, nicht mehr Churn-Rate, Cross-Selling-Quote und Kosten pro Servicefall. Keines dieser Phänomene ist böser Wille. Sie entstehen aus der Art, wie gesteuert wird.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Welche drei der sieben Phänomene erkennen Sie in Ihrem wichtigsten Vorhaben?
2. Welche Entscheidungen landen immer wieder bei Ihnen, obwohl sie nicht zu Ihnen gehören?
3. Welches Ihrer Ziele ist über die Zeit diffus geworden, und wer hat es gemerkt?
4. Welches der sieben Phänomene befördern Sie selbst?

22 Geschwindigkeit: genauso wichtig wie Inhalt!

↘ **Arbeit dauert genauso lange, wie man ihr Zeit gibt! Mangelndes Tempo sorgt für Defokussierung und unnötige Komplexität. Fahren Sie im hohen Drehzahlbereich, nur nicht im roten!**

Abb. 22: Der optimale Geschwindigkeitsbereich

Geschwindigkeit ist heute ein Wettbewerbsvorteil. Nicht mehr der Große schlägt den Kleinen, sondern der Schnelle den Langsamen: in der Rüstungsindustrie gerade gut zu beobachten, wo junge Unternehmen etablierte Anbieter vor sich hertreiben. KI wird das ihre dazutun. Je länger über etwas nachgedacht und gesprochen wird, desto mehr Gründe finden sich, warum es nicht geht. Je mehr Beteiligte, desto zäher. Wer Tempo vorgibt, erzwingt Fokus.

Die meisten Organisationen erreichen ihren optimalen Geschwindigkeitsbereich nie. Sie starten locker, geraten in Hektik, überdrehen und lassen nach dem Meilenstein das Tempo wieder fallen. High-Performance-Umsetzungen bestehen aus Sprint, Pause, Training, Sprint. Arbeiten Sie in Intervallen von zwei bis sechs Wochen, nennen Sie sie Sprints oder Waves, in denen jeweils echter Fortschritt zu erzielen ist: Output oder Outcome, nicht nur erledigte Aktivitäten (26 Input, Output, Outcome, Impact, S. 33). Je schneller Sie sein wollen, desto weniger Leute können Sie mitnehmen.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Wo fährt Ihre Organisation untertourig, und wo überdreht sie?
2. Welches Ihrer Vorhaben würde ein schneller Wettbewerber in der halben Zeit erledigen?
3. Was wäre in sechs Wochen möglich, wenn Sie es verlangten und echten Fortschritt einforderten?

23 Fortschrittsmanagement statt Status-Meetings

Status-Meetings sind Fellpflege-Termine. Wer Planabweichungen steuert, steuert Rechtfertigungen. Wer Fortschritt fokussiert, steuert auf Ergebnisse hin.

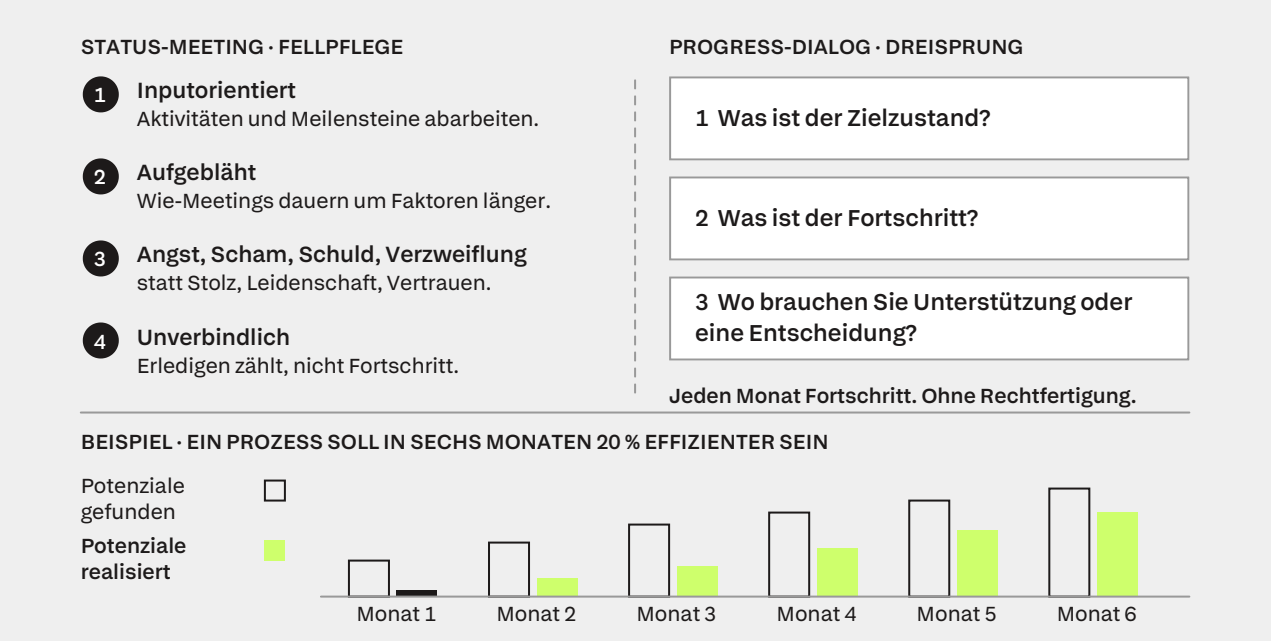


Abb. 23: Fellpflege oder Progress-Dialog: vier Defizite, drei Fragen, ein Beispiel

Die meisten Status-Meetings sind Fellpflege-Termine: Reihum berichtet jeder, was er gemacht hat und plant. Alle anderen beantworten verstohlen WhatsApp und E-Mails. Vier Defizite: inputorientiert, Aktivitäten und Meilensteine abarbeiten. Aufgebläht: Wie-Meetings dauern um Faktoren länger als Was- und Wozu-Meetings. Angst, Scham, Schuld und Verzweiflung (11 Die Macht der Emotionen nutzen, S. 15). Und unverbindlich, weil am Erledigen festgehalten wird, nicht am Fortschritt.

Der Progress-Dialog folgt dem Management-Dreisprung (30 Der Management-Dreisprung, S. 37): Zielzustand, Fortschritt, Unterstützungsbedarf. Erst der Zielzustand in drei oder fünf Jahren, dann die Salamischeibe: Was ist davon in sechs Monaten anders, mit Outcome-Zwang (26 Input, Output, Outcome, Impact, S. 33)? Dazu zwei bis drei Fortschrittsgrößen. Soll ein Prozess in sechs Monaten 20 Prozent effizienter sein, will ich monatlich nur wissen: Potenziale gefunden, Potenziale realisiert? Beide müssen jeden Monat wachsen, ohne Sollwerte.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. War Ihr letztes Status-Meeting eher Fellpflege oder Progress-Dialog?
2. Welche zwei bis drei Fortschrittsgrößen wachsen in Ihrem wichtigsten Vorhaben jeden Monat?
3. Wie viel Ihrer Sitzungszeit geht für das Wie drauf, wie viel für Was und Wozu?

24 Töten Sie Ihre Zombies

Wir nehmen uns zu viel vor, und Dinge kommen zu langsam oder gar nicht voran. Das liegt in der menschlichen Natur. Handeln Sie schnell und konsequent: Töten Sie die Zombies.

Abb. 24: Vier Vorhaben, sechs Monate: zwei machen Fortschritt, zwei sind Zombies

Jedes Unternehmen hat Vorhaben, die seit Monaten keinen Fortschritt machen, aber weiterlaufen. Niemand beendet sie, weil der Aufwand nicht umsonst gewesen sein soll und Beenden wie Scheitern aussieht. Diese Zombies fressen die Zeit der wenigen Schlüsselleute. Genau diese Zeit fehlt den wichtigen Vorhaben. Fortschritt heißt: Jede der zwei bis drei Fortschrittsgrößen wächst jeden Monat (23 Fortschrittsmanagement statt Status-Meetings, S. 29). Potenziale zu finden reicht nicht, mindestens eines muss bereits in Monat eins realisiert sein. Zwei, drei Monate ohne Wachstum: Zombie.

Die zweite Sorte macht in Monat eins und zwei Fortschritt und stagniert dann, weil Schlüsselressourcen fehlen. Heißt: Etwas anderes ist wichtiger (25 Vier Denkfehler beim Priorisieren, S. 31). Auch dieser Zombie wird getötet. Zwei Regeln halten ein Portfolio schlank: keine Maßnahme länger als sechs Monate, mit Outcome-Zwang (26 Input, Output, Outcome, Impact, S. 33), und jeden Monat Fortschritt, ausnahmslos. Wer das durchzieht, sorgt für Momentum, statt Zombies zu pflegen. Nicht pausieren, nicht umplanen: beenden. Stop Starting, Start Finishing.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Wie viele Vorhaben haben Sie ohne Outcome-Zwang für sechs Monate?
2. Konzentrieren Sie sich darauf, jeden Monat Fortschritt zu machen, oder auf Aktivitätendiskussionen?
3. Wann haben Sie zuletzt einen Zombie getötet?
4. Wie viele Zombies fallen Ihnen spontan ein, und wie gehen Sie mit ihnen um?

25 Vier Denkfehler beim Priorisieren

Wer fragt „Ist das wichtig?“, hat schon verloren. Wer sagt „Das hat Priorität“, hat noch nichts entschieden. Priorität ist, wohin Kapazität fließt.

WAS PRIORITÄT BESTIMMT

1. **Ressourcen**
   Menschen und Geld. Zeit lässt sich kaufen.
2. **Zeit**
   Verhandelbar oder nicht: Der Messetermin steht.
3. **Engpässe**
   Nicht austauschbar. Die magische Zahl 3.
4. **Kompetenz**
   Capabilities: Können wir das überhaupt?
5. **Impact**
   Wie viel Wirkung in welcher Zeit auf die Top-KPIs?

VIER DENKFEHLER

1. **Absolutismus**
   „Hat das Priorität?“
   Priorität gibt es nur im Vergleich, sortiert nach Impact.
2. **Zeitausrede**
   „Dafür habe ich keine Zeit.“
   Zeit ist eine Ressource. Keine Zeit heißt: Etwas anderes ist wichtiger. Sagen Sie das.
3. **Nebenbei**
   „Hat nicht Prio, machen wir nebenbei weiter.“
   Priorität ist, wohin Kapazität fließt. Nebenbei heißt: Wir machen das nicht.
4. **Heldentum**
   „Bei uns läuft unglaublich viel.“
   Viel zu machen ist menschlich. Und Durchschnitt.

Abb. 25: Fünf Faktoren bestimmen Priorität. Vier Denkfehler verhindern sie.

In jeder Portfolio-Runde dieselbe Diskussion. Man schaut auf die Themen und fragt: „Was ist denn jetzt wichtig?“ Im Zweifel werden Pünktchen geklebt. Fünf Faktoren bestimmen, was Priorität haben kann: Ressourcen, also Menschen und Geld, mit dem sich Zeit kaufen lässt. Zeit, verhandelbar oder nicht, wenn die Messe steht. Engpässe: die Handvoll Schlüsselleute, die Sie an 27 Stellen bräuchten. Kompetenz: Können wir das? Und Impact: Wie viel Wirkung in welcher Zeit auf die Top-KPIs (28 KPIs reduziert auf das Maximum! S. 35)?

Privat wie unternehmerisch: Familie, Ernährung, Sport, Bücher, Karriere, Netzwerk und Ausgeglichenheit sind die Quadratur des Kreises. Priorisieren beginnt mit den zentralen Zielgrößen, dann folgt die Strategie als Positionierungsfrage (19 Jede Strategie ist eine Wette. Kennen Sie Ihre Optionen? S. 24), dann die Maßnahmen nach Impact. Für Engpässe gilt die magische Zahl 3: Wer substanziell in mehr als drei Themen steckt, wird unproduktiv. „Hat nicht Prio, machen wir aber nebenbei weiter“ heißt: Wir machen das nicht (24 Töten Sie Ihre Zombies, S. 30). Und wenn seit Jahren dieselben Spezialisten fehlen: Wo bleibt die Maßnahme dagegen?

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Wann haben Sie zuletzt gehört: „Das hat nicht Prio, aber wir machen das nebenbei weiter“, und was haben Sie geantwortet?
2. Welche Ihrer Schlüsselleute stecken substanziell in mehr als drei Themen?
3. Priorisieren Sie nach Impact auf Ihre Top-KPIs oder nach geklebten Pünktchen?
4. Welcher Engpass bremst Sie seit Jahren, und welche Maßnahme beseitigt ihn?

KOLBUSAS VORSTANDSDIALOG

Für das, was entscheidet, aber im Alltag keinen Raum hat.

Was auf diesen Seiten steht, gilt für viele Häuser. Wie es für Ihres gilt, besprechen Sie am besten mit Menschen, die vor denselben Fragen stehen.

Ein Tag raus aus dem Hamsterrad: Anregungen und Kontakte über Ihre Branche hinaus, im Kreis von bis zu 15 Vorständen und Geschäftsführern.

SO LÄUFT DER TAG

Vorab

Fünf Thesen stehen vorher fest und gehen Ihnen zu. Sie schreiben mir, welche Sie am meisten reibt.

Vormittag

Die Runde entscheidet, wo sie tiefer geht. Erster Dialogblock, ohne Präsentationen.

Nachmittag

Nach dem Mittagessen der zweite Block: Was macht jeder im eigenen Vorstand anders?

Open Hour

Freiwillig, für konkrete Andockpunkte. Es gilt die Chatham House Rule.

WORÜBER WIR SPRECHEN · DIE ROLLE SELBST UND DREI FELDER

Die Rolle selbst	„Was macht die Verantwortung mit Ihnen, und wie wächst man an ihr, statt an ihr zu zerbrechen?“
Strategie und Struktur	„Trägt Ihre Organisation die Ambition, oder verwaltet sie nur den Status quo?“
Umsetzung	„Wie wird Ihr Unternehmen schneller, statt nur beschäftigter?“
Leistungskultur	„Wie wird aus einem funktionierenden Vorstandsteam ein Winning Team?“

STIMMEN AUS DEM KREIS

„Der wertvollste Impuls, den ich in meinen Alltag als CEO mitgenommen habe, ist der Mut zur Klarheit. Ich habe für mich verinnerlicht, Dinge schnörkellos und ohne tausend Ausflüchte anzusprechen – frei von Phrasen oder künstlicher Managersprache.“

Rüdiger Böhle
CEO, Blanco Group

„Es ist ein exzellentes Format im kleinen Kreis, in dem sich C-Level-Entscheider auf Augenhöhe begegnen. Da jeder seine spezifischen, strategischen Problemstellungen einbringt, ist der Austausch weitaus intensiver und praxisnäher als auf üblichen Networking-Veranstaltungen.“

Hubertus Volmert
CEO, Trilux

PLATZ ANFRAGEN

kolbusa.com/vorstandsdialog

10 bis 15 Uhr, danach Open Hour · bis zu 15 Teilnehmer
Unkostenpauschale 490 € zzgl. MwSt. · Die nächsten Termine stehen auf dem Lesezeichen.

© MATTHIAS KOLBUSA

26 Input, Output, Outcome, Impact

↘ Die Basis-Denkstärke für High Performance: die konsequente Unterscheidung von Input, Output, Outcome und Impact.



Abb. 26: Input, Output, Outcome, Impact

Vier Begriffe sortieren jede Statusrunde. Input: alles, was in der Mache ist. Output: das Papier, das dabei entsteht, Konzepte, Pläne, Dokumentationen. Outcome: der erste echte Effekt, ein Problem gelöst, eine Wartezeit verkürzt, ein Prototyp im Einsatz. Impact: der Grund für das Ganze, mehr Umsatz, weniger Kosten, ein höherer Marktanteil. Ein Zielzustand (17 A→B- versus B→A-Denke, S. 22) beschreibt genau zwei Dinge: Was ist anders? Und mit welchem Nutzen? Das Wozu ist der Impact.

Die meisten Organisationen steuern über Input und Output. Das beschäftigt alle und macht bestenfalls zufrieden. Stolz entsteht erst durch Outcome. Dasselbe gilt für KPIs: Impact-KPIs haben in jedem Wertschöpfungsschritt einen P&L-Bezug, die entscheidenden Hebel sind Outcome-Größen (28 KPIs reduziert auf das Maximum! S. 35). Im Fußball ist das 2:0 der Impact, Passspiel-Effektivität und Flankengenauigkeit sind die Hebel. Die Disziplin: alle drei bis sechs Monate Outcome und jeden Monat messbarer Fortschritt (23 Fortschrittsmanagement statt Status-Meetings, S. 29). Fragen Sie bei jedem Konzept provokativ: Na und?

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Worüber wurde in Ihrer letzten Statusrunde berichtet: Input, Output oder Outcome?
2. Welches Ihrer Vorhaben hat seit sechs Monaten keinen Outcome erzeugt?
3. Können Ihre Führungskräfte für jedes Vorhaben sagen, was anders ist und wozu?
4. Worauf war Ihr Führungsteam zuletzt stolz, nicht nur zufrieden?

© MATTHIAS KOLBUSA

27 Das meiste „Strategische“ ist Betrieb

↘ Strategisch ist nicht, was wichtig ist, sondern was Ihre Wertschöpfung verändert. Trennen Sie beides: im Kopf und in der Governance.

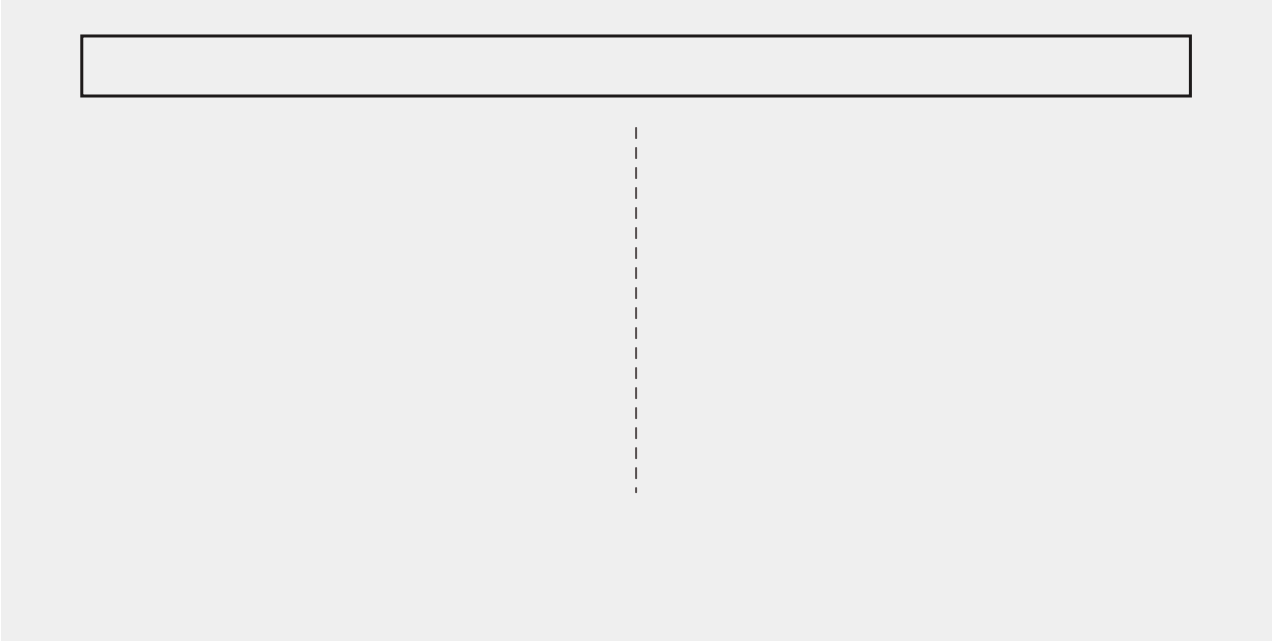


Abb. 27: Arbeiten im System und am System am Beispiel einer Gummibärchenfabrik

Im System managen Sie die alltägliche Wertschöpfung, dort stecken 70 bis 100 Prozent der Kapazität. Die Schlüsselfrage: An welchen zwei, drei Outcome- und Impact-KPIs bewerten Sie Ihre Kernwertschöpfung (28 KPIs reduziert auf das Maximum! S. 35)? Und es gilt, kontinuierlich besser zu werden: weniger Ausschuss, geringere Kosten pro Gummibärchen. Das ist operative Exzellenz: verbindlich und berechenbar.

Am System arbeiten Sie, wenn Sie die Wertschöpfung selbst verändern, abgeleitet aus der Strategie (16 Die zentrale Strategiefrage, S. 21): rote Gummibärchen zukaufen, in den Lakritzmarkt einsteigen. Der Test: Erreichen Sie das Ziel, indem Sie mehr desselben besser machen? Dann ist es Betrieb. Beides braucht eine eigene Governance (29 Drei Governances statt einer, S. 36); wer vermischt, macht weder Performance- noch Umsetzungsmanagement richtig gut. Gefährlich wird es, wenn alles „strategisch“ heißt, weil nur so Themen Aufmerksamkeit bekommen. Unsinn. Das Geld wird im Tagesgeschäft verdient. Wer dort strampelt, fühlt sich nicht wertgeschätzt, wenn nur noch Strategie kommuniziert wird.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Welche Ihrer „strategischen“ Initiativen sind in Wahrheit Tagesgeschäft?
2. Haben Sie getrennte Governances für Betrieb, Miteinander und Umsetzung?
3. An welchen zwei, drei KPIs bewerten Sie Ihre Kernwertschöpfung, und kennt die jeder?
4. Wie oft wird bei Ihnen eine Optimierungsmaßnahme „strategisch“ genannt, um Aufmerksamkeit zu bekommen?

28 KPIs reduziert auf das Maximum!

↘ Die richtigen Ergebnisgrößen und entscheidenden Steuerungsgrößen zu finden, ist eine Kunst.

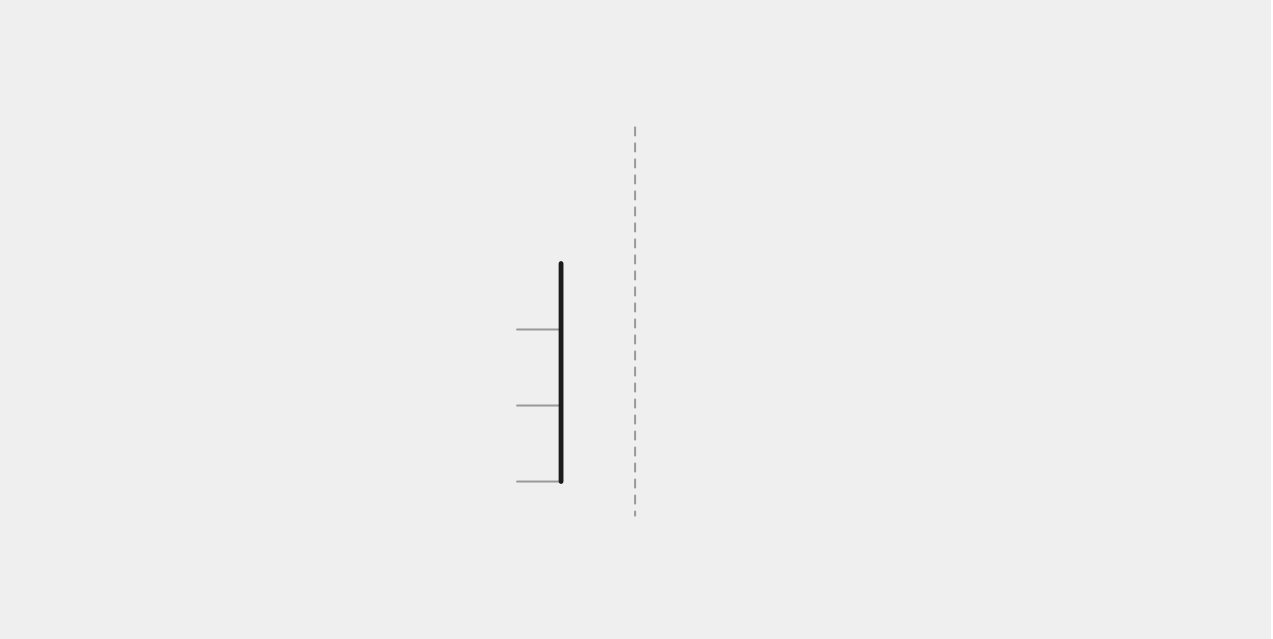


Abb. 28: Zwölf Top-KPIs für die Wertschöpfung, Stellhebel statt Input-Größen

Fragen Sie jeden Bereichsverantwortlichen: „An welchen zwei, drei Größen merkt ihr, dass ihr performt, und woran macht ihr euren Wertbeitrag fest?“ Direkte wie indirekte Bereiche. Die Systematik (27 Das meiste „Strategische“ ist Betrieb, S. 34): drei bis vier Top-Ziele, nicht mehr. Je Wertschöpfungsschritt zwei bis drei Outcome- und Impact-KPIs (26 Input, Output, Outcome, Impact, S. 33) plus ein bis zwei Stellhebel mit dem größten Einfluss darauf. Vier Schritte mal drei: zwölf Top-KPIs, auf denen Sie Ihre Wertschöpfung managen, je Bereich weiter kaskadiert.

Die meisten Organisationen strotzen dagegen vor Input- und Output-KPIs, dem Activity Bias sei Dank (17 A→B- versus B→A-Denke, S. 22). Wen interessiert die Anzahl der Calls im Service-Center oder der Vertriebsbesuche? Gehen Sie mit dem eisernen Besen durch. Und vergessen Sie KPI-Treiberbäume: Sie suggerieren eine Kaskadenlogik, die es in der Praxis nicht gibt. Es gibt nur Wirknetze. Ob flache Struktur oder Matrix: Jedes Element kennt zwei bis drei Top-KPIs für seinen Wertbeitrag und ein bis zwei Stellhebel. Zwingen Sie Ihre Organisation, ihre Stellschrauben zu kennen.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. An welchen zwei, drei Größen merkt jeder Ihrer Bereiche, dass er performt? Fragen Sie morgen nach.
2. Wie viele Ihrer KPIs sind Input- oder Output-Größen, die niemanden interessieren?
3. Kennt jeder Bereich seine ein, zwei Stellhebel mit dem größten Einfluss auf den Wertbeitrag?
4. Passt Ihr Steuerungssystem auf ein DIN-A4-Blatt?

29 Drei Governances statt einer

↘ Aus eins mach drei: eine Governance für den Betrieb, eine für das Miteinander, eine für die Strategieumsetzung. Wer sie mischt oder gar nicht erst nutzt, erreicht höchstens Mittelmaß.

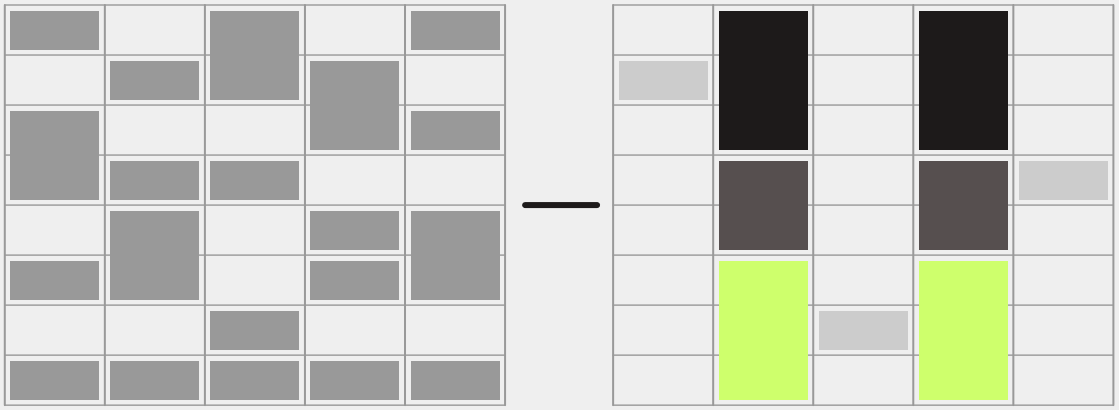


Abb. 29: Vom Kalender-Tetris zu zwei Governance-Tagen mit drei Spuren

Der Kalender der meisten Manager ist ein einziges Tetris-Spiel: dasselbe Gremium für alles. High-Performance-Organisationen trennen drei Governances. Das Performance-Management steuert den Betrieb (27 Das meiste „Strategische“ ist Betrieb, S. 34): KPI-getrieben, verbindlich, kurz und knapp, kein Meeting länger als 20 Minuten. Die Governance für das Miteinander sorgt für Austausch: agendalose Meetings. Sie gerät fast überall unter die Räder, dabei zündet sie den Turbo. Das Umsetzungsmanagement treibt die strategischen Zielzustände, jeden Monat auf maximalen Fortschritt (23 Fortschrittsmanagement statt Status-Meetings, S. 29).

Wer das gut macht, bei dem fallen sämtliche Regeltermine auf zwei Tage die Woche, nicht auf fünf. Glauben Sie nicht? Ich beweise es Ihnen. Vorstandssitzungen brauchen keine fünf Stunden mehr, sondern zwei. Beantworten Sie mit Ihren Governances die fünf W-Fragen: Wer bespricht was, wann, mit wem, wie? So bleibt Zeit für kritische Dialoge, in denen die Elefanten im Raum angesprochen werden. Das geht nur ohne Agenda.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. In wie vielen Gremien steuern Sie Betrieb, Miteinander und Strategie, und sind es drei verschiedene?
2. Wie lange dauert Ihr längstes Status-Meeting, und was passiert nach Minute 20?
3. Wann hatten Sie zuletzt ein Gespräch ohne Agenda mit Ihren Kollegen?
4. Auf wie viele Wochentage verteilen sich Ihre Regeltermine?

↘ Mit Ihrem Führungskreis, ohne Agenda: Critical Dialogue, S. 38.

© MATTHIAS KOLBUSA

30 Der Management-Dreisprung

↘ Drei Fragen statt Statusbericht: Zielzustand? Fortschritt? Unterstützungsbedarf? Wer bei Frage zwei nichts vorweist, fliegt raus.

Abb. 30: Vom Push- ins Pull-Management: der Management-Dreisprung

„Wie weit sind Sie? Liegen wir im Plan? Was ist als Nächstes geplant?“ Diese drei Fragen kennt jeder Lenkungsausschuss. Sie erzeugen Rechtfertigung, keinen Fortschritt. Wer so fragt, managt Aktivitäten und überzieht jedes noch so gute Zielbild mit Druck. Der Management-Dreisprung ersetzt sie durch drei andere Fragen. Was ist der Zielzustand, den Sie erreichen wollen, bitte ohne PowerPoint (14 Sechs Monate. Weiter fühlt niemand. S. 18)? Was ist der Fortschritt (26 Input, Output, Outcome, Impact, S. 33)? Wo brauchen Sie Unterstützung oder eine Entscheidung?

Die erste Frage prüft Klarheit und Leidenschaft, die zweite erzeugt Stolz, die dritte macht aus Kontrolle Unterstützung. Die Konsequenz: Es gibt einen Fortschrittszwang. Wer zwei, drei Monate lang bei Frage zwei nichts vorweist, ist ein Zombie (24 Töten Sie Ihre Zombies, S. 30). Unbequem für beide Seiten: Als Führungskraft müssen Sie aushalten, keine Monats-Sollwerte vorzugeben und nicht nach ihnen zu fragen. Und Sie müssen verbindlich helfen. Im Team heißt es: kritisieren, Kritik annehmen, um Hilfe bitten. In High-Performance-Organisationen rechtfertigt sich niemand.

KRITISCHE FRAGEN FÜR IHRE EXECUTION EXCELLENCE

1. Welche drei Fragen stellen Sie in Ihrer Statusrunde am häufigsten?
2. Wann hat Sie zuletzt jemand aus der zweiten Ebene um Hilfe gebeten?
3. Halten Sie es aus, einen Monat lang nicht nach dem Plan zu fragen?
4. Was passiert bei Ihnen, wenn jemand bei Frage zwei zum dritten Mal nichts vorzuweisen hat?

KOLBUSAS CRITICAL DIALOGUE

Bewirken Sie in zweieinhalb Stunden, was in Wochen oft nicht gelingt.

„Das geht nur ohne Agenda“, steht in Modell 29. Im Critical Dialogue mache ich damit Ernst.

Ein Dialog mit Ihrem Führungskreis oder einem Programmteam, ohne Agenda und ohne Hierarchie. In der Keynote spreche ich. Hier spricht Ihr Team, ich dirigiere.

Zur Sprache kommt, was in Status-Meetings liegen bleibt: was Ihr Team bremst und welche Ideen es längst hat.



WANN ES PASST

Raus aus der Sackgasse

Ein Team oder ein Großprojekt steckt fest, und niemand sagt, warum.

Konsens ohne Konsequenz

Im Meeting nicken alle, danach bleibt alles, wie es war.

Durchstarten

Die Energie ist da, sie kommt nicht auf die Straße.

Rund zweieinhalb Stunden · in Ihrem Unternehmen · 5 bis 30 Personen · 7.500 € pro Session, unabhängig von der Gruppengröße · empfohlen: drei Sessions im Abstand von zwei bis drei Monaten

VORGESPRÄCH ANFRAGEN

kolbusa.com/critical-dialogue

Wir klären Anlass, Teilnehmer und Rahmen. Ein Datum muss noch nicht stehen.

© MATTHIAS KOLBUSA

Matthias Kolbusa

Das Korrektiv für High Performance

Matthias Kolbusa arbeitet seit zwei Jahrzehnten mit Vorstandsteams und ihren Organisationen an präzisen Strategien und ihrer konsequenten Umsetzung. Sein Ziel sind High-Performance-Organisationen: Orte, an denen gerne geleistet wird.

Er ist Autor mehrerer Managementbücher, Gastgeber der Vorstandsdialoge und des Videopodcasts DEBUGGED. Alle zwei Wochen erscheint sein Newsletter Kolbusas Wisdom. Die fünfzehn Bände der SECRETS OF EXECUTION®, aus denen dieses Best-of stammt, gibt es auf Anfrage an matthias@kolbusa.com.

BÜCHER

Konsequenz!
Management beyond Ego
Umsetzungsmanagement
Der Strategie-Scout
Die Berater-Bibel
Management-Inspirationen

FORMATE

Keynotes	S. 20
Podcast DEBUGGED	S. 26
Vorstandsdialog	S. 32
Critical Dialogue	S. 38
Newsletter Kolbusas Wisdom	kolbusa.com

BEKANNT AUS

Handelsblatt · WirtschaftsWoche · Harvard Business manager · Frankfurter Rundschau

kolbusa.com

matthias@kolbusa.com
+49 160 975 23394

© MATTHIAS KOLBUSA

Welche Seite hat Sie irritiert? Erzählen Sie es mir.

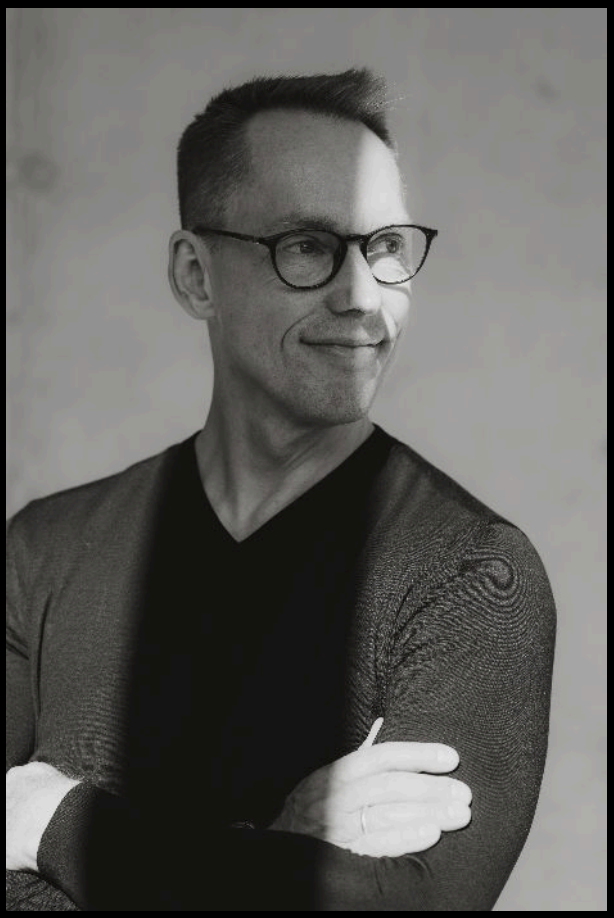
WHATSAPP ODER ANRUF

+49 160 975 23394

matthias@kolbusa.com

SPARRING UND KLAUSUR

Für Vorstandssitzungen und Strategieklausuren, in denen etwas entschieden werden muss. Ich bin dabei kein neutraler Moderator, sondern Ihr Korrektiv. Anfragen direkt bei mir, über dieselbe Nummer.



Matthias Kolbusa

Schäferkampsallee 43 · 20357 Hamburg

kolbusa.com