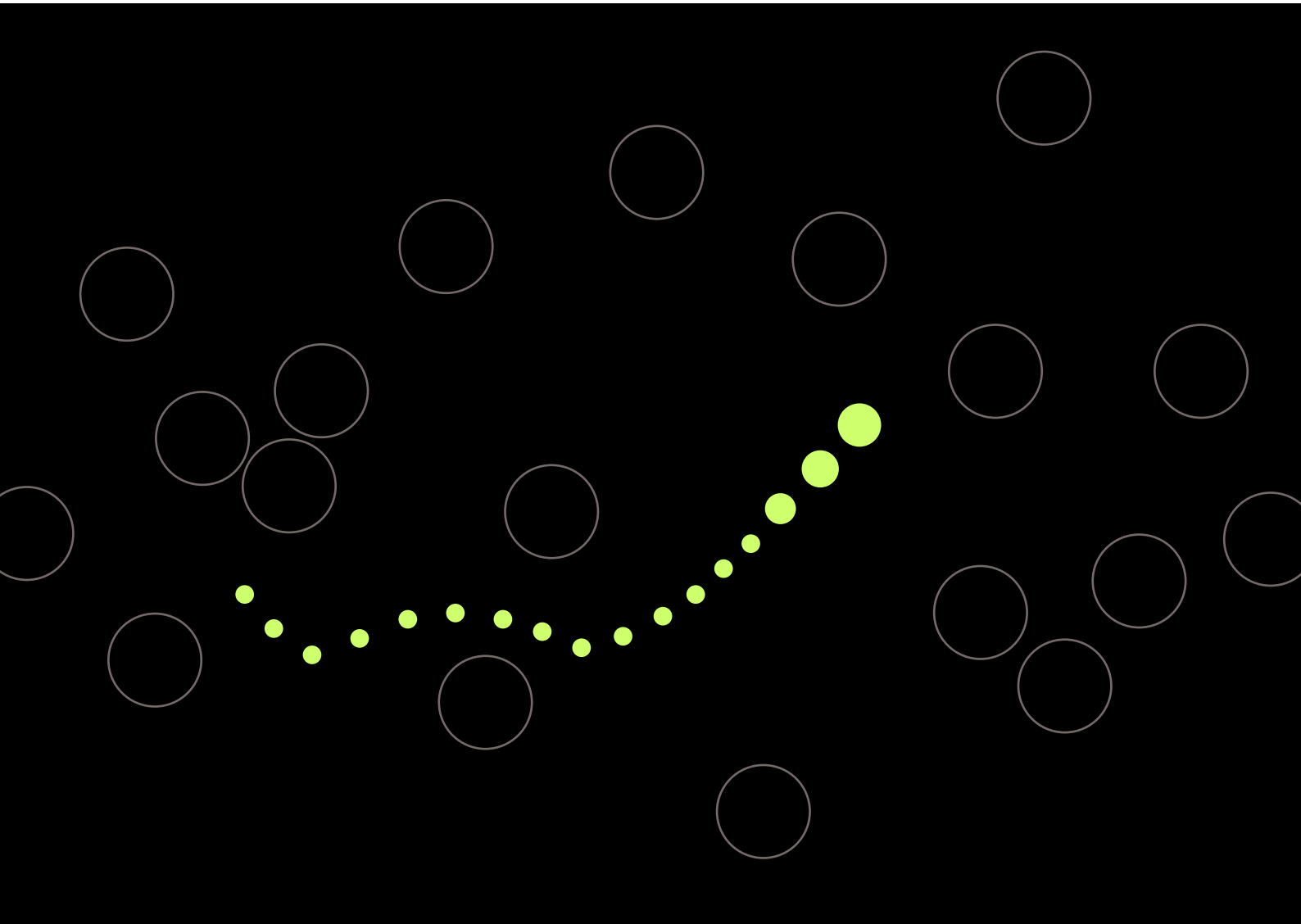
Matthias Kolbusa

SECRETS OF EXECUTION®

Emotionen im Management

Die verkannte Macht im Hintergrund



Inhalt

1 Komplexität –
Segen und Fluch 03

2 Technokratie –
Ein gefährlicher Management-Trugschluss 05

3 Emotionen –
Schub- und Bremskraft im Management 06

4 Brennfaktor –
Warum selbst um „5 vor 12“ niemand in Bewegung kommt 08

1. Komplexität – Segen und Fluch

Komplexität ist etwas Wunderbares! Auch wenn man sich allerseits über die steigende Komplexität beschwert, ist sie doch der Grund dafür, dass wir als Endkunden heute über Mechanismen verfügen, die noch vor fünf oder mehr Jahren undenkbar gewesen wären: Wir stehen vor einem Produkt und können online Preise vergleichen, wir prüfen mithilfe einer App, wann das Paket zu Hause ankommt, und steuern mit unserem Smartphone die Heizung zu Hause. Eine Vielzahl an Geschäftsbereichen oder Geschäftsmodellen würde ohne diese Komplexität gar nicht existieren! Durch die drei Megatrends Globalisierung, Technologie und demografischer Wandel getrieben, erleben wir eine Vielzahl an Möglichkeiten, die Produkte und Services unserer Unternehmen weiterzuentwickeln beziehungsweise vollkommen neue an den Start zu bringen. Wer dies nicht beachtet, wird früher oder später auf der Strecke bleiben. Der Zyklus, in dem Geschäftsmodelle sich überholen, wird zunehmend kürzer, und wer regelmäßig innehält und seine Geschäftsmodelle und die Art, wie Wertschöpfung betrieben wird, hinterfragt, steigert unter Ausnutzung dieser gestiegenen Komplexität den Umsatz und die Rentabilität. Dies zu ignorieren kann das Ende eines Unternehmens bedeuten. Wie alles auf der Welt hat natürlich auch diese Medaille zwei Seiten. Wir Menschen mögen Komplexität nicht.

Glaubte man in den 1960er-Jahren – dem Artikel von George A. Miller folgend – noch, dass wir Menschen in der Lage sind, „7 plus/minus 2“ (so auch der Name des Artikels) Aspekte parallel und in Verknüpfung zu einem Zeitpunkt mit unseren kognitiven Fähigkeiten zu beherrschen, ist inzwischen sicher: Es sind höchstens drei Aspekte. So ist es auch nicht verwunderlich, dass wir Menschen

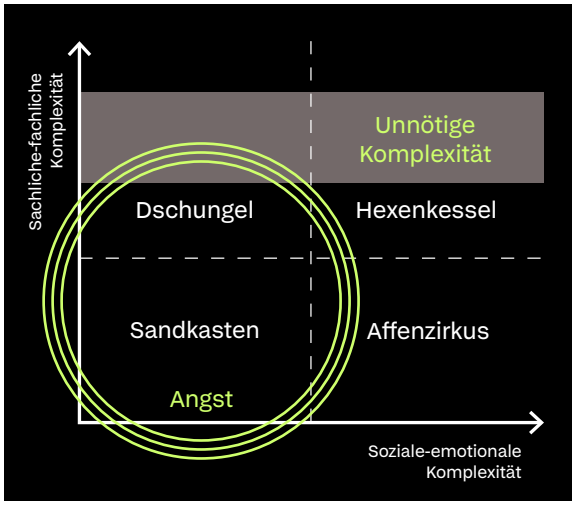


Abb. 1: Angst - Treiber unnötiger Komplexität

Komplexität nicht mögen: Wir flüchten schnell in die Vereinfachung, sprich: die Abstraktion und Verallgemeinerung von Dingen, und unterliegen weiteren Schranken, so beispielsweise der Sehnsucht nach Monokausalität: Wenn ich hier drehe, passiert jenes, beziehungsweise wir glauben, dass dieser eine Faktor die Ursache dafür ist, dass es zu einer Zeitverzögerung oder einem Umsatzeinbruch gekommen ist – Schlüsse, die es in solchen Zusammenhängen nicht gibt. Komplexität lässt uns schlicht und einfach unsicher werden. Rasch bekommen wir das Gefühl, nicht Herr der Lage zu sein, und empfinden, ob wir sie nun bewusst wahrnehmen oder nicht, Angst. Dieses Angstgefühl – nicht selten einhergehend mit einer gewissen Ohnmacht – sorgt dann unglücklicherweise dafür, dass wir die Dinge häufig noch komplexer machen, als sie eigentlich schon sind. Wir erzeugen ein unnötiges Maß an interner Komplexität, eine Komplexität, die der Markt mit seiner in ihm bereits

Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.

vorherrschenden Komplexität eigentlich nicht von uns fordert. Aus der Angst heraus beginnen wir, detailliert zu planen, kleinteilig zu kontrollieren, und das sowohl in die Tiefe als auch in Bezug auf die Frequenz. Diese kleinteilige Kontrolle erzeugt nun dummerweise etwas, was die soziale/emotionale Komplexität in unseren Teams und Organisationen weiter steigert. Aus einem anspruchsvollen, komplexen Projekt, das an sich eine Dschungeldurchquerung darstellt, weil man nicht alle Variablen und deren Beziehungen untereinander kennt und durchdringen kann – das Zeichen von Komplexität –, wird ein wahrer Hexenkessel.

Komplexen Themen, beispielsweise die Eroberung eines neuen Marktes, die Veränderung einer Produktionsform oder der Umbau der Supply-Chain, ist es eigen, dass permanent neue Variablen auftreten und auch wieder verschwinden, die nie wirklich berechenbar sind, zum Beispiel das Verhalten der Wettbewerber, von Zulieferern oder Schlüsselkunden ebenso wie die Reaktionen der eigenen Organisation. Die Abhängigkeiten dieser Variablen sind wie ein dichtes Gestrüpp: nahezu undurchdringlich und stetigen Veränderungen unterliegend.

Schnell beschleicht uns dann das Gefühl, nicht Herr der Lage zu sein, die Dinge nicht kontrollieren zu können. Abgesehen davon, dass wir das auch nur bedingt können, wird es uns eben in bestimmten Augenblicken sehr bewusst. Und genau dann beginnen wir aus dieser Emotion heraus, uns mit anderen zu streiten, wer nun mit seiner Einschätzung recht oder unrecht hat und welcher der richtige Weg ist. Bei komplexen Themen ist natürlich auch eine Arbeitsteilung vorhanden, die wiederum gewisse Risiken in sich birgt. Folglich sind in unreifen Organisationen die beteiligten Mitspieler im Allgemeinen darum bemüht, dafür Sorge zu tragen, dass sie nachher nicht der Buhmann sind, ihnen nicht der Schwarze Peter zugeschoben werden kann. Detailliert wird festgehalten, was wann warum getan wird, mit wem was besprochen wurde, um im Zweifelsfall lückenlos belegen zu können, dass man nicht an einem möglichen Missstand oder gar einem Scheitern des Projektes schuld ist. Diese Planungsbeziehungsweise Kontrollmechanismen steigern die interne Komplexität, und viel Energie wird für nicht wertschöpfende Aktivitäten vergeudet, Energie, die man anderweitig dringend benötigt. Je nach der Gesinnung der beteiligten Mitspieler kommen unter Umständen auch niedere Beweggründe hinzu, die mit den Positionierungs- und Profilierungsbestrebungen Einzelner zusammenhängen und das Ganze noch schlimmer machen.

Es gibt eben keine Kausalität!

High-Performance-Organisationen geraten erst gar nicht in diesen Kreislauf, denn sie sind in der Lage, mit der Unschärfe und der Unsicherheit, die komplexe Themen mit sich bringen, souverän umzugehen. Diese Souveränität zeichnet sich durch zwei Aspekte aus: Zum einen ist das Maß, in dem mit Unsicherheit problemlos umgegangen werden kann, bei den zentralen Mitspielern sehr hoch. Es besteht nicht das Bedürfnis, aus einer Unsicherheit heraus genau wissen zu müssen, wie das Projekt in den kommenden Monaten verläuft, mit welchen Unwägbarkeiten man es zu tun bekommt und wie man mit diesen umgeht. Es ist eine bestimmte Gelassenheit, mit der die Dinge genau durchdacht und die Beteiligten sich bestmöglich vorbereiten, ohne dabei sprichwörtlich durchzudrehen und die Organisation in den Aufbau unnötiger Komplexität zu treiben. Zum anderen findet sich diese Souveränität in einer grundsätzlich erkenntnisorientierten Haltung und Führung wieder. Gespräche, insbesondere solche, die kontroverser Natur sind, werden nicht nach dem Prinzip „richtig oder falsch“ geführt, bei dem Meinungen aufeinanderprallen und eine einzige den Sieg davontragen soll, sondern rein dialektisch, und sie sind auf Erkenntnisgewinn ausgerichtet.

2. Technokratie – Ein gefährlicher Management-Trugschluss

Eine meiner zentralen Erkenntnisse rund um die Fragestellung, warum aus guter Strategie oder einem gut gemeinten Projekt nichts wird, betrifft einen Trugschluss, dem ich lange selber unterlag: nämlich der Glaube, dass durch das Generieren von Klarheit so etwas wie Begeisterung oder Gefolgschaft entsteht. Wir meinen, andere von irgendetwas überzeugen zu müssen, und zwar mit logischen Argumenten. Hielt ich dies lange für eine unverzichtbare Bedingung, so musste ich durch eigene Beobachtung lernen, dass dies noch nicht einmal eine notwendige Bedingung ist, da man zu bestimmten Zeiten durchaus auf Organisationen stößt, in denen ein unkompliziertes, aber zielgerichtetes Einfach-miteinander-Machen anzutreffen ist, ohne dass eine wirklich klare und sauber definierte Strategie vorhanden wäre.

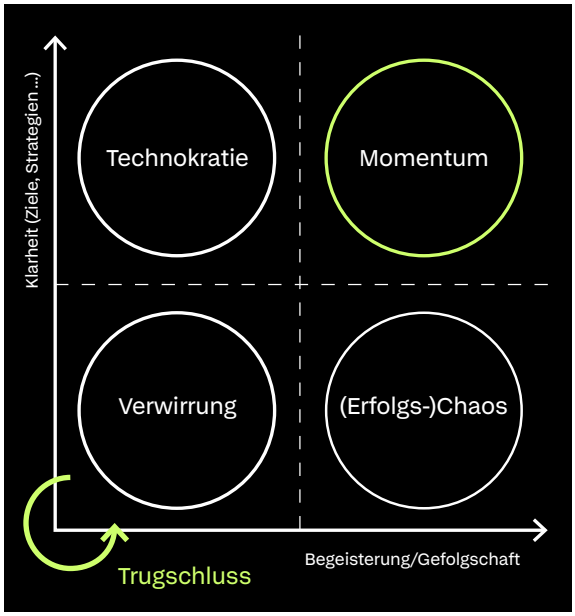


Abb. 2: Zusammenhang Logik - Emotionen, ein Trugschluss

Warum wir aus Verzweiflung das Commitment eher ruinieren als fördern

Gedanken können Emotionen hervorrufen, wie jeder von uns weiß. Wir brauchen uns nur ganz bewusst an einen Moment mit unseren Kindern zu erinnern, als sie einen herrlichen Blödsinn veranstaltet haben, und schon fangen wir an zu lachen. Und ebenso überkommen uns Emotionen, ohne dass wir uns ihrer Ursache bewusst sind. Wer empfand nicht schon einmal eine latente Wut oder Aggression und konnte ihre Ursache nicht klar ausmachen oder benennen. Emotionen und Gedanken bedingen sich vielmehr gegenseitig, das Motiv, der Handlungsauslöser, sind am Ende jedoch immer die Emotionen. Die Konsequenzen aus dieser Erkenntnis sind vielfältig. Es sollen an dieser Stelle lediglich drei zur weiteren Reflexion genannt werden:

- Betroffene zu Beteiligten zu machen ist häufig Zeitverschwendung. Der Sinn und das tiefere Verständnis der logischen Zusammenhänge einer Veränderung, eines Vorhabens, einer Strategie sind nur eine hilfreiche Bedingung dafür, ein Engagement beziehungsweise Commitment im Sinne der Sache zu erwirken.
- Festfräsen in der Technokratie-Ecke. Ist das Engagement zu gering, das Commitment nicht ausreichend, fangen wir aus Verzweiflung an, die Dinge zu detaillieren: noch mehr Präsentationen, noch mehr Diskussionen, noch mehr Kommunikation. Dadurch generieren wir keine Gefolgschaft, vielmehr weitere unnötige Komplexität (siehe Abschnitt 1)
- Sinn ergibt sich durch Handeln, nicht durch Reden. Wie bereits der Psychoanalytiker und KZ-Häftling Viktor Frankl in seinen Büchern herausgearbeitet hat, wird auch hier deutlich, dass der Mensch durch das Tun Sinn erfährt und nicht durch das Nachdenken oder Reden. Das Reden und eine breit angelegte Kommunikation werden somit in gewisser Hinsicht überbewertet.

Lassen Sie uns an dieser Stelle einen Blick auf die grundlegende Strukturierung von Primäremotionen im Kontext von Management werfen.

3. Emotionen – Schub- und Bremskraft im Management

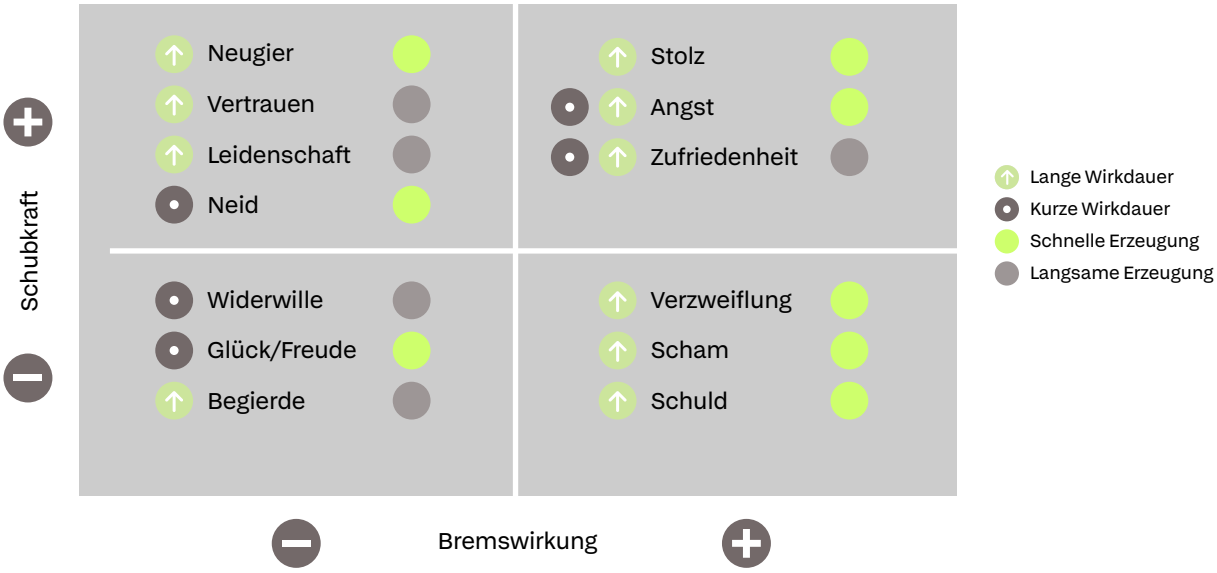


Abb. 3: Einordnung von Emotionen im Management-Kontext / Schub-Brems-Wirkung

Seit Freud streiten sich die Psychologen darum, wie viele Primäremotionen wir nun haben und welche Emotionen eher sekundärer Natur sind, das heißt sich durch diese Primäremotionen ergeben. Die aktuelle Forschung pendelt zwischen acht und zwölf. Bei Liebe, Reue oder Enttäuschung sind sich alle einig, dass diese sich eher aus anderen Emotionen im Mix ergeben. Es wäre müßig, dies hier zu vertiefen, so dass ich mich an einem Modell von Christof Wahner orientiere, um die Konsequenzen für das tägliche Management daraus abzuleiten.

Warum Bonifizierungs-/ Incentivierungssysteme wenig bringen

Wie Sie der Abbildung 3 entnehmen können, habe ich die Emotionen dahingehend eingeteilt, welche Schubkraft sie im Management entfalten und über welche Bremswirkung sie auf der anderen Seite verfügen. Schubkraft im Sinne von: Welche Emotionen treiben Menschen in Organisationen dazu an, sich für eine Sache zu engagieren? Bremswirkung im Sinne von: Welche Emotionen sind es, die zum einen dazu führen, dass wir uns nicht mit einer Sache identifizieren, dafür „brennen", sondern uns eher zurückhalten, und zum anderen dazu, dass wir anfangen, uns abzusichern, Vermeidungsstrategien zu fahren? Letztere Emotionen sind es wiederum, die zur Produktion unnötiger interner Komplexität führen und damit die Wettbewerbsstärke schwächen.

An dieser Stelle lassen sich einige Kernthesen zur weiteren Reflexion und Anregung ableiten:

- **Mit der Art, wie wir üblicherweise managen** – von einer Zielsetzung direkt zur Planung von Aktivitäten und deren Kontrolle –, programmieren wir häufig Emotionen der „dunklen Seite der Macht" vor (Scham, Schuld, Verzweiflung). Denn in der Regel werden Pläne nie eingehalten, weil es a) eh anders und b) als gedacht kommt und wir sie im Management einsetzen, um ein Gefühl von Sicherheit und Klarheit zu bekommen. So weit,

so gut. Doch in den meisten Steuerungsgremien finden Dialoge statt, die einer Gerichtsverhandlung nahekommen, in der sich Programm- beziehungsweise Projektleiter rechtfertigen müssen. Die damit einhergehenden Emotionen dieser „dunklen Seite“ führen ganz natürlich zu Vermeidungsstrategien: dem aufwendigen Erarbeiten von Erklärungen, warum bestimmte Zustände so sind, wie sie sind, und dass man daran nicht schuld ist. Mit der Wertschöpfung des Projektes an sich hat das selbstverständlich nichts zu tun, und das Ganze ist somit eine reine Ressourcenverschwendung. Die Konsequenzen daraus hier detailliert aufzuführen würde den Rahmen sprengen. Deshalb nur so viel zur Anregung: Wir müssen eine stärkere Fortschrittsorientierung entwickeln, weniger eine Input-Orientierung auf Planung und Kontrolle. Zudem gilt es, die eigene Fähigkeit und die unserer Kollegen, mit Unschärfe und Unsicherheit umgehen zu können, zu schulen und sie nicht durch Planung und Kontrolle zu ersticken. (Anmerkung: Im nächsten Band der SECRETS of Execution: „Under- Performance vorprogrammiert“ werde ich mich detailliert mit diesem Thema auseinandersetzen).

- **Die Emotion Angst ist ambivalent.** Jeder von uns hat diesen Effekt schon einmal erlebt: Baff erstaunt sind wir darüber, was wir alles leisten konnten, nachdem eine Deadline einmal in greifbare Nähe gerückt war, oder was eine Organisation auf die Beine stellen konnte, als Gefahr in Verzug war. Die Angst ist folglich eine Emotion mit enormer Schubkraft. Sie kann jedoch auch eine erhebliche Bremswirkung entfalten und damit die Schwächung der Wettbewerbsstärke mit sich bringen, und zwar aus zwei Gründen: Der erste Grund wurde bereits ausführlich beschrieben: Angst führt dazu, eine interne unnötige Komplexität zu produzieren. Der zweite Grund ist, bildlich gesprochen, die „Schockstarre“, in die wir geraten, bevor wir zu verzweifeln beginnen und einfach gar nichts mehr leisten. Das Führen mit Angst ist grundsätzlich verpönt, und dies zum Teil auch zu Recht. Doch gilt es, sich die Frage zu stellen, wann man diesen Faktor einsetzt, um in einer Notsituation zusätzliche, außergewöhnliche Leistungen zu erwirken. Ein Dauermittel zur Leistungssteigerung darf sie keineswegs sein!

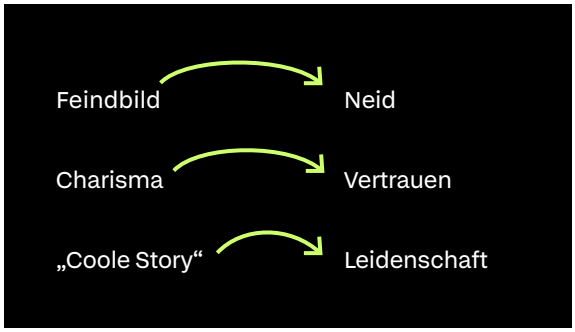


Abb. 4: Simple Emotionalisierungs-Mechanismen

- **Wettbewerbsstrategien sind neidbasiert.** Eine sehr einfache Mechanik für die emotionale Schubkraft ist das Generieren von Feindbildern. Sämtliche wettbewerbsbasierten Strategien setzen letztlich daran an, die Organisation durch eine Neidemotion zu außergewöhnlichen Leistungen zu motivieren. Wenn Sie sich bei Airbus in ein relevantes Meeting begeben, ist das Verhalten der Beteiligten vollkommen auf das Motto „Beat Boeing!“ ausgerichtet. Eine neidbasierte Vorgehensweise, die Menschen eint, Commitment und Gefolgschaft erzeugt und so zu einer

Die „dunkle Seite der Macht“ – Scham, Schuld und Verzweiflung führen zu massiver Underperformance und unnötig hoher interner Komplexität.

Momentum-Kultur beitragen kann. Weitere simple Mechanismen in diesem Zusammenhang sind in Abbildung 4 dargestellt.

- **Vertrauen und Leidenschaft sind Booster und Komplexitätskiller.** Stellen Sie sich vor, dass jemand sich mit großer Leidenschaft jeden Abend und am Wochenende der Restaurierung eines Oldtimers widmet. Vor seinem geistigen Auge sieht der gute Mann, wie dieses rostige Wrack mit der wunderbaren Form irgendwann in einem leuchtenden Rot lackiert mit chromblitzenden Felgen vor ihm steht. Stolz erfüllt wird er auf sein Werk blicken. Es braucht keine detaillierten Pläne, keine Kontrolle darüber, welche Aktivitäten wann und wie erledigt werden, keine Diskussionen darüber, was alles zerbrechen und schiefgehen kann, weil einfach weitergemacht wird: Der Vorstellung entgegenstrebend, wird das Richtige getan. Dieses Verhalten ist das genaue Gegenteil dessen, was wir im Management häufig tun. Warum ist das so? Wir machen uns nicht die Mühe, eine genaue Vorstellung davon zu generieren, welche Zustände wir mit einer Strategie oder einem Projekt eigentlich herbeiführen wollen. Dies einzig zu dem Zweck, Vertrauen in einen selber und in die Beteiligten entstehen zu lassen, das aus einer klaren Vorstellung heraus gespeist wird, und auch eine „Lust", eine Leidenschaft dafür zu entfachen, diesen imaginierten Zustand in der Realität herbeizuführen.

Gerade dieser letztgenannte Aspekt, das Generieren von Vertrauen und Leidenschaft, um in einem Teil der Organisation diese Emotionen mit ihrer enormen Schubkraft zu entfachen, stellt in der Praxis eine nicht unerhebliche Schwierigkeit dar. Lange Zeit habe ich mich gefragt, warum so häufig aus einer guten Strategie und trotz intensiver Ableitung von Zukunftsvorstellungen, was genau diese Strategie für den Kundenservice, die Produktion, den Vertrieb etc. bedeutet, nichts wird beziehungsweise keine echte Performance-Umsetzungskultur entsteht. Eine Kultur, in der Vertrauen und Leidenschaft die emotionalen Triebkräfte sind. Einen Erläuterungsversuch dafür gibt es im nächsten Abschnitt.

4. Brennfaktor – Warum selbst um „5 vor 12" niemand in Bewegung kommt

Uns alle hat es im Nachhinein sehr nachdenklich gestimmt, dass wir mal wieder eine Deadline so lange auf uns haben zukommen lassen, bis wir das Gefühl hatten, nun unbedingt schleunigst in die sprichwörtlichen Gänge kommen zu müssen. Wie häufig haben wir schon darüber reflektiert und uns darüber geärgert, weil die Ergebnisse natürlich nicht selten suboptimal ausfielen. Hätten wir doch nur früher damit angefangen! Hätten wir jeden Tag ein wenig an diesem Konzept gearbeitet, statt auf den letzten Drücker in einer Hauruck-Aktion etwas zu produzieren, was unnötig viel Energie kostet, wenig Freude macht und im Ergebnis nicht wirklich befriedigt. Dieses eher persönliche Phänomen findet sich in ähnlicher Natur bei der Betrachtung unserer Organisationen: Die logisch erkannte Notwendigkeit, an der Strategie zu arbeiten, weil absehbar ist, dass das bestehende Geschäftsmodell nur noch wenige Jahre tragen wird, wird ebenso vor sich hergeschoben wie beispielsweise die längst überfällige Sanierung der IT-Architektur. Jetzt könnte man sagen: Der Schuh drückt eben noch nicht stark genug. Das ist meiner Meinung nach zu kurz gesprungen, denn wie wir oben gesehen haben, gibt es einige Primäremotionen mehr als nur die Angst. Die Angst kann eine enorme Schubkraft entwickeln, ebenso wie Neid, Vertrauen oder Leidenschaft. Doch woran liegt es, dass eine Strategie, eine Veränderung, die als notwendig erkannt wurde, nicht konsequent umgesetzt wird? Weshalb lieben wir es, „Feuerwehr" zu spielen, etwas, was in vielen Organisationen als vermeintliche Stärke angesehen wird. Es ist jedoch keinesfalls eine Stärke, vielmehr ist es eine Schwäche, nämlich das Naheliegende zu tun anstelle des Notwendigen.

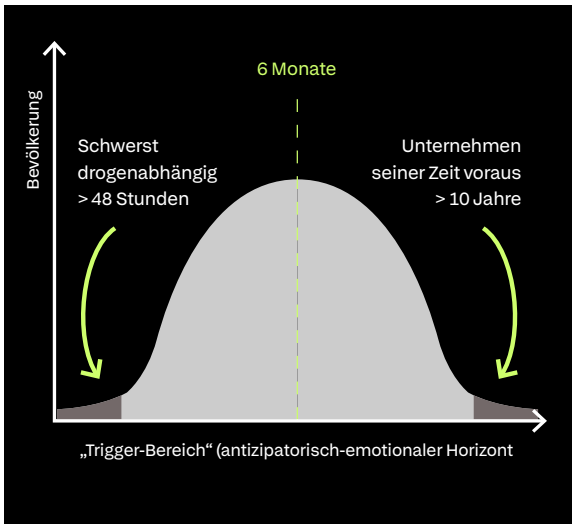


Abb. 5: Gauß‘sche Verteilung Bevölkerung ⟷ antizipatorisch-emotionaler Horizont

Es ist ein Zusammenhang, den ich als „emotional antizipatorischen Horizont“ bezeichne; umgangssprachlich vielleicht mit „Brennweite“ zu übersetzen. Wie weit muss eine Deadline heranrücken, bis sie eine emotionale Reaktion hervorruft? Wann überschreitet sie diesen antizipatorischen Horizont, in dessen Reichweite wir uns einen Zustand vorstellen, ihn antizipieren, um daraus ein emotionales Trigger-Erlebnis zu ziehen, das uns in Bewegung setzt? Hierin liegt zugleich ein Geheimnis im Sinne eines unglaublich effektiven Managementhebels für wahre Umsetzungsperformance.

Dazu zunächst folgender Zusammenhang: Wie bei so vielen Dingen gibt es hier Extreme, um die herum sich eine Gauß’sche Glockenkurve legt. An dem einen Ende finden wir den schwerst Drogenabhängigen, bei dessen Anblick sich jeder fragt: „Warum macht er nicht einfach einen Entzug? Das sind drei oder mehr Monate Schwerstarbeit, aber danach normalisiert sich das Leben wieder. Wozu dieses unnötige Leiden?“ Die Antwort ist letztlich ganz einfach: Der emotional antizipatorische Horizont eines schwerst Drogenabhängigen beträgt gerade einmal 48 Stunden! Die Konsequenz: Alles, was darüber hinausgeht, was also in drei Tagen, zwei Wochen oder drei Monaten einen vermeintlich anzustrebenden Zustand darstellt, erzeugt keinerlei Emotion, die die Schubkraft, den Willen und die Kraft entfacht, das zu tun, was notwendig ist, um diesen Zustand herbeizuführen. Dieses Beispiel macht sehr deutlich, dass wir Menschen eben nur aus Emotionen und nicht aus logischen Erwägungen heraus agieren. Am anderen Ende dieser Gauß’schen Glockenkurve finden wir den seiner Zeit weit vorausdenkenden Unternehmer. Auch dies kann ein Fluch und ein Segen sein. Ein mir bekannter Vorstand aus der Energiebranche erkannte bereits Anfang der 90er-Jahre in den alternativen Energien und der Elektromobilität Geschäftsmodelle, die er auch zu verwirklichen versuchte. Leider scheiterte er jedoch mit seinen Ideen! Er war schlicht und einfach zu früh dran! Das unkontrollierte Agieren aufgrund der Leidenschaft, die aus der Vorstellung eines Zukunftsbildes gespeist wurde, führte zum Misserfolg.

Die durchschnittliche „Brennweite“ – also der durchschnittliche emotionale Trigger-Bereich – beträgt ca. sechs Monate! Die Konsequenzen aus diesem Zusammenhang sind so weitreichend, dass sie den Rahmen dieser Ausgabe sprengen würden. Daher an dieser Stelle lediglich der Anriss eines sehr zentralen Gedankens, der sich aus dieser Erkenntnis für das Managen von Operations, Projekten, Strategien oder einem „Change“ ergibt:

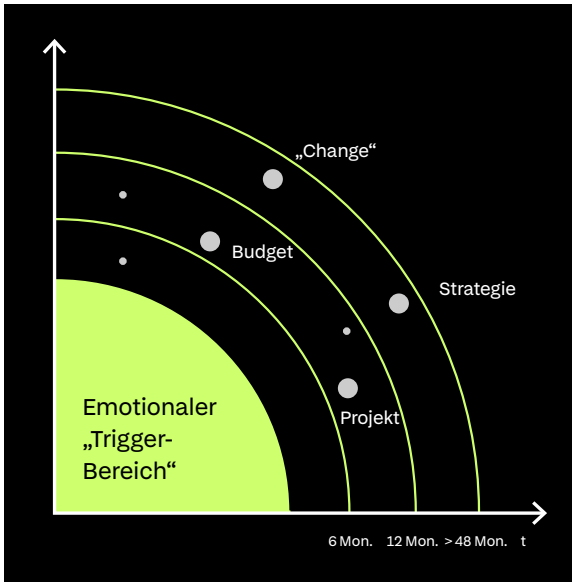


Abb. 6: Emotionale Konsequenzen für Operations, Projekte, Strategien, Change u.a.

Abbildung 6 verdeutlicht den oben herausgearbeiteten Zusammenhang im Management-Kontext: Der emotionale Trigger-Bereich des durchschnittlichen Managers und Mitarbeiters beträgt sechs Monate.

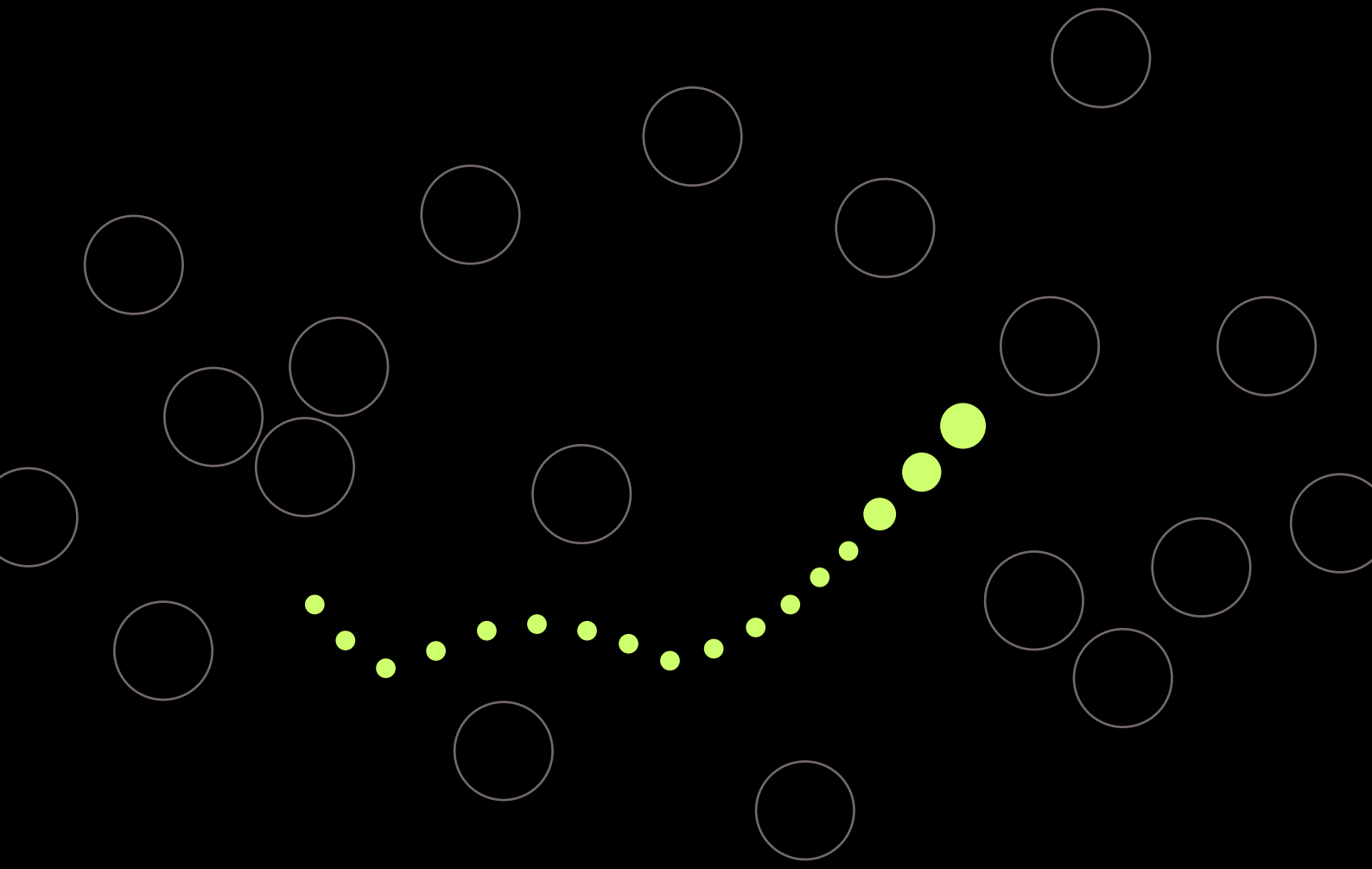
- Das bedeutet, dass alles, was über diesen Zeitraum hinausgeht – im Durchschnitt (!) –, Ihre Kollegen und Mitarbeiter zwar interessieren, aber zu keinen Handlungen führen wird.

- Daraus ergibt sich das oben erwähnte Dilemma: Es gilt, die Herausforderung zu meistern, wichtige Themen wie größere Projekte, Strategien, „Change“ oder auch das Budget in diesen Horizont zu bringen. Denn nur innerhalb dieses emotionalen Trigger-Horizonts von sechs Monaten können wir davon ausgehen, dass Menschen einen emotionalen Bezug zu dem in Rede stehenden Thema herstellen. Es ist also nicht verwunderlich, dass Budgetrunden (die häufig zu Beginn des vierten Quartals eines Jahres stattfinden) nicht selten in naiver Weise oder gar in fahrlässiger Verkennung der Tatsachen ablaufen und dann im dritten Quartal des nächsten Jahres die Beteiligten auf einmal anfangen, in große Hektik zu verfallen. Der emotional antizipatorische Horizont ist überschritten, und es greifen Emotionen wie Angst oder Vermeidungsstrategien, um nicht Schuld, Scham oder gar Verzweiflung zum Ende des Jahres hin zu erleben. Auf einmal bricht bei den Betroffenen ein hektischer Aktionismus aus.

- Die Folge dieser Erkenntnis ist somit, dass die meisten wichtigen Themen außerhalb der besagten sechs Monate liegen und nun mit einer der Primäremotionen (idealerweise Vertrauen, Leidenschaft oder Neugier) zu verknüpfen sind.

- Praktisch verbirgt sich dahinter ein wunderbarer Hebel, der jedoch einiges an Mühe und Gedankenarbeit im Management erfordert: Wir sind gefordert, wichtige Themen wie die Umsetzung einer Strategie im Minimum in Sechs-Monats-Portionen zu zerlegen. Und es ist herauszuarbeiten, was in sechs Monaten anders ist. Dieser Zielzustand muss mit den Kollegen und Mitarbeitern so detailliert dargestellt werden, dass eine klare Vorstellung von ihm entsteht und daraus eine Leidenschaft dafür erwächst, damit aus den betreffenden Emotionen heraus agiert wird.

- Die Alternative dazu besteht darin, das strategische Zielbild, das in der Regel mehrere Jahre weit entfernt ist, detailliert zu durchdringen und dann in ein eher klassisches Muster von Aktivitäten der Planung und Kontrolle zu verfallen. Dies verbunden mit der natürlichen Konsequenz, wiederum unnötige interne Komplexität um diese Planungs-/Kontrollmechanismen zu erzeugen. Und dies wiederum verbunden mit der negativen Konsequenz, durch diese Art der Steuerung die „dunkle Seite der Macht“ (siehe die Erläuterungen in Abschnitt 3) zum Leben zu erwecken und eine Low-Performance- Kultur bzw. -Umsetzung zu erleben.



Matthias Kolbusa

Matthias Kolbusa
Schäferkampsallee 43
20357 Hamburg

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

www.kolbusa.com