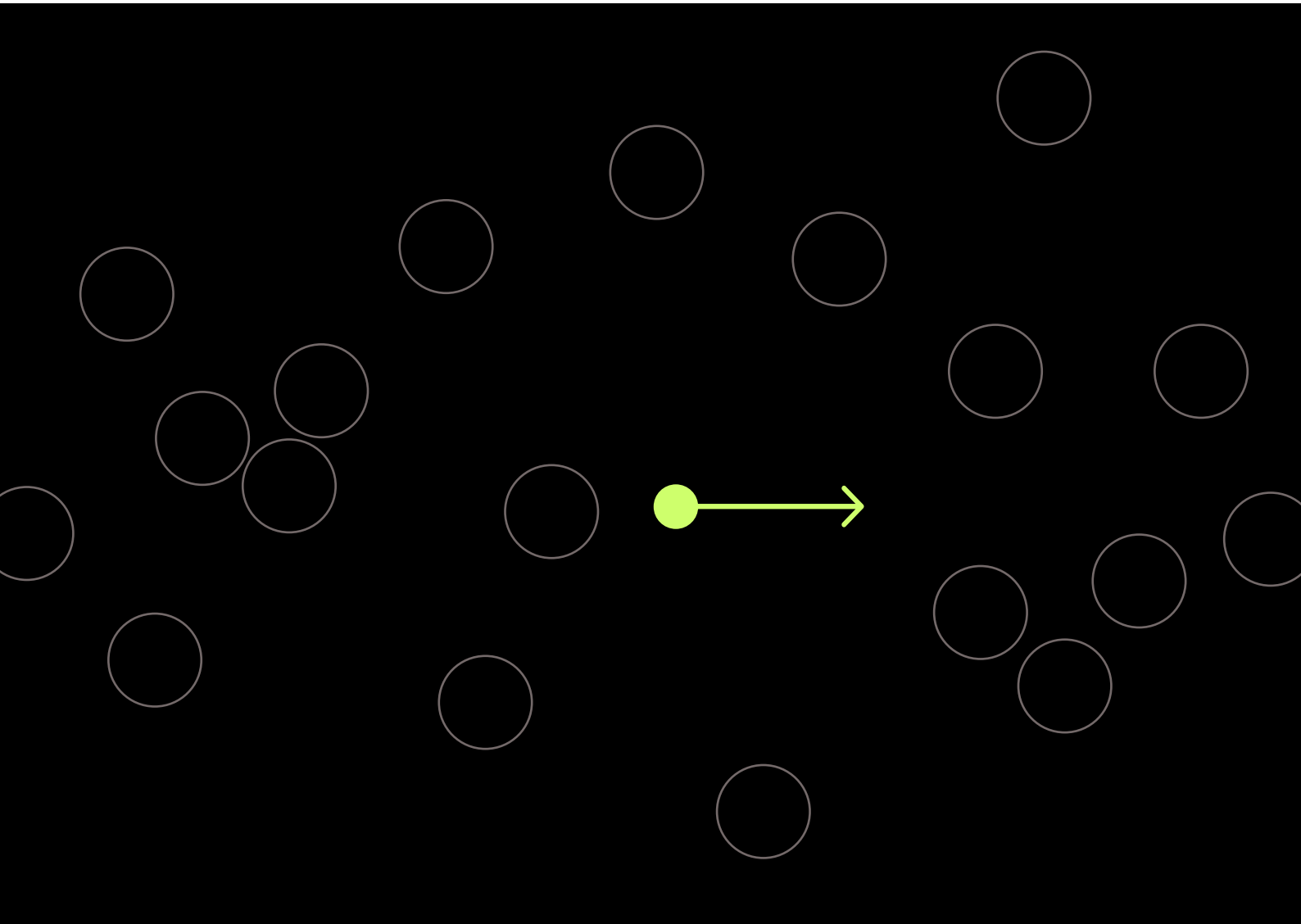
Matthias Kolbusa

SECRETS OF EXECUTION®

Stop Starting! Start Finishing

Kolbusas Prinzipien und Tools für mehr Geschwindigkeit und Umsetzungsstärke



Inhalt

1 Management Summary 03

2 Fluch der Vielfalt: Umsetzung früher und heute 06

3 Zehn Umsetzungsschwächen und wie man sie überwindet 08

4 Kolbusas „HERO“-Prinzipien für 100 Prozent mehr Umsetzungsstärke 28

5 Kolbusas Umsetzungskodex: Fünf Werte und ihre Konsequenzen 38

6 Woran viele scheitern: Disziplin 42

1. Management Summary

Die meisten Organisationen haben kein Erkenntnis-, Strategie- oder Ideenproblem, sondern ein Umsetzungsproblem. Dies ist an sich kein neues Phänomen. Umsetzungsschwäche ist allzu menschlich, und es hat sie schon immer gegeben.

In der Vergangenheit war dies kein wirkliches Problem, denn ob ein Produkt nun ein paar Monate später auf den Markt kam, die Kosten etwas höher ausfielen als geplant oder ein weiterer Wettbewerber dazukam – es war im Wettbewerbsvergleich nicht entscheidend. Man kam auch so gut voran. Die Märkte waren träger und die Kuchenstücke groß genug.

Das ist heutzutage anders: Etablierte Märkte sind zunehmend gesättigt, Wettbewerbsgrenzen verschwimmen durch Technologisierung und Globalisierung mehr und mehr, ganze Branchen verschwinden, neue entstehen. Dies bringt zwei Effekte mit sich:

- Die Möglichkeiten, sich unternehmerisch zu engagieren, sind schier unendlich geworden. Dies ist positiv, da die Chancenvielfalt für jeden Manager nie größer war!
- Die Kehrseite ist genau dasselbe: die unglaubliche Anzahl an Möglichkeiten und die damit verbundene Sehnsucht, davon möglichst viel zu tun, beziehungsweise die Angst davor, zu wenig zu machen und abgehängt zu werden.

Die Konsequenzen sind unter anderem:

- Der Mut, zu selektieren und zu priorisieren, spielt eine wesentlich größere Rolle als früher.
- Die Fähigkeit, die Dinge zügig umzusetzen und schneller zu sein als der Wettbewerb, ist wettbewerbsdifferenzierender denn je.
- Merke: Geschwindigkeit ist genauso wichtig wie Inhalt.

Die an sich schon immer vorhandenen Umsetzungsschwächen, die sich größtenteils auf ganz menschliche, emotionale Grundmuster zurückführen lassen, heißt es – will man im Wettbewerb vorne mitspielen und nicht nur Mittelmaß sein – unbedingt zu überwinden. Dies sind:

Zehn Umsetzungs-schwächen, die es zu überwinden gilt:

1. Aktivitätenfokus

Das „Wie“ wird gemanagt anstelle des „Wozu“ und des „Was“.

2. Perfektionismus

Zahlreiche für die Wertschöpfung nicht relevante Aspekte beanspruchen Ressourcen, und Themenbereiche werden von Beginn an unproduktiv festgelegt.

3. Pseudoprioritäten

Wenn alles eine Priorität ist, ist nichts eine Priorität. Zudem priorisieren Manager in aller Regel falsch (human constraint of thinking).

4. Blutarmut

Unverständnis darüber, dass hohe Umsetzungsperformance ein emotionales und kein rationales Thema ist.

5. Unendliche Geschichten

Projekte werden falsch designt und so zu eierlegenden Wollmilchsäuen.

6. Wild Wild West

Eine Kultur der Unzuverlässigkeit und Unverbindlichkeit, bei der vieles zugesagt, aber nur weniges wirklich eingehalten wird.

7. Erfahrungsgefängnisse

Routine und Professionalität sind gut und zugleich schlecht! In puncto Umsetzungsperformance wird häufig nicht der schnellste, beste und einfachste Weg genommen, sondern der altbekannte.

8. Bequemlichkeit

Der Mensch ist faul und feige (Immanuel Kant), doch es sind die unbequemen Dinge, die uns schnell voranbringen.

9. Harmoniesucht

Wertschätzung und Würde werden häufig mit Harmonie verwechselt. Für eine außergewöhnliche Umsetzungsstärke braucht es Reibung!

10. Ego

Der Umsetzungskiller schlechthin: das Ego jedes Einzelnen. Es gilt, Management beyond Ego zu beherrschen beziehungsweise es einzuführen.

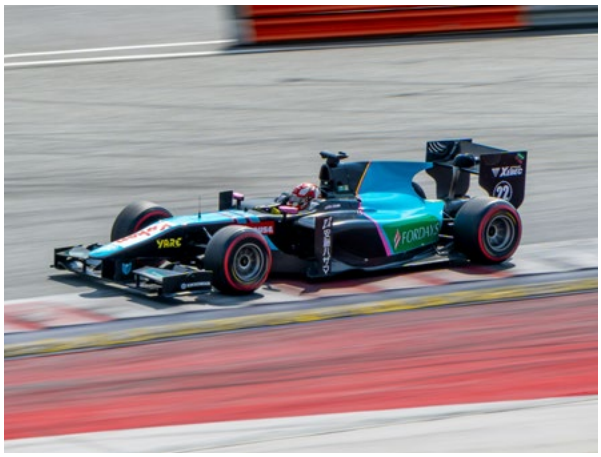
Sowohl die Symptome als auch die Ursachen dieser zehn Umsetzungsschwächen lassen sich gezielt adressieren; im Kleinen (Managementalltag) ebenso wie im Großen (Change, Strategie, Projekt).

Es gibt einige zentrale Prinzipien für mehr Umsetzungsstärke. Konsequent und dauerhaft angewendet, führen Kolbusas vier HERO-Prinzipien zu einer Verdoppelung der Umsetzungsperformance:

H No How **E** Management Beyond Ego **R** No Right or Wrong **O** Overcome Comfort







Mut

Offenheit

Geschwindigkeit

Verlässlichkeit

Vertrauen

Um systematisch eine auf Umsetzungsstärke getrimmte Leistungskultur zu etablieren, ist das Verhalten von Schlüsselpersonen in Siebenergruppen gezielt an fünf Werten auszurichten: **Kolbusas Umsetzungskodex.**

Jeder dieser Werte birgt zwei konkrete Verhaltensweisen, sogenannte Phänomene, die zu entwickeln beziehungsweise abzustellen sind.

Kommunikation wird hierbei überbewertet! Es kommt nicht darauf an, was irgendwo steht oder erzählt wird, sondern nur darauf, was Menschen erleben. Motto: „Nicht quatschen, machen!“

Sozialisierungseffekte treten bereits nach ca. vier bis sechs Monaten ein, sodass die Umsetzungsperformance zu einer „Kultur“ wird.

Diese schwierige Etablierungsphase, während der noch keine Effekte spürbar sind (da sie für gewöhnlich erst nach drei Monaten und sich ganz deutlich bemerkbar machend nach sechs bis neun Monaten eintreten), meistern die wenigsten und fallen auf ein Mittelmaß zurück. Dafür gibt es zwei Gründe:

- **Grund Nr. 1:** mangelnde Disziplin.
  Es gilt die Formel
  „Kluge Struktur + Disziplin = Erfolg“.
- **Grund Nr. 2:** der mangelnde Wille (der entweder in Feigheit oder in Faulheit begründet ist), in den notwendigen Discomfort zu gehen. Es gibt eine klare Korrelation zwischen dem Grad an Discomfort, den man im Sinne der Sache (!) hinzunehmen bereit ist, und dem Maß an Erfolg.

2. Fluch der Vielfalt: Umsetzung früher und heute

Als Adolf Würth 1945 den Grundstein für die Würth-Gruppe legte, gab es gut 50 unterschiedliche Arten von Schrauben und diese für eine Handvoll relevanter Märkte. Die Steuerung des Unternehmens erfolgte über drei simple Kennzahlen. Heute sind es viele Tausend verschiedene Schrauben, die natürlich nur noch ein kleines Teilsegment der Produktpalette ausmachen, und die Zielmärkte sind auf dem ganzen Globus verteilt.

Heutzutage ist die Welt nicht nur der Unternehmenslenker komplexer, sondern nahezu aller Mitarbeiter. Wirkt ein Abteilungsleiter bei vier bis fünf Projekten mit oder hat diese sogar parallel zu seinem „normalen" Job zu verantworten, sitzt man als Geschäftsbereichsleiter nicht selten in acht bis zehn Lenkungsausschüssen und leitet parallel dazu zwei Projekte vielleicht noch selber. Als Vorstand ist man eigentlich nur noch damit beschäftigt, von einem Steering zum nächsten zu hetzen. Produktiv fühlt sich das häufig nicht mehr an.

Symptome: von „Viel hilft viel" bis zum Perfektionismus

Zu Würths Anfangszeiten hatte ein Projektleiter, weil dieses eine Projekt seine ganze Aufmerksamkeit bekam, eine absolute Identifikation mit seinem „Baby"! Folglich setzte er alles daran, das Ziel immer im Blick zu haben, die Dinge im Fluss zu halten, um schließlich im Plan, so viel Mühe es auch kosten mochte, das Ziel zu erreichen. Kam es zu Verzögerungen, fand ein ernstes Gespräch mit dem Chef statt, und es folgten Konsequenzen. Ausreden gab es keine.

Wie soll jemand ernsthaft mit jeweils 20 Prozent seiner Arbeitszeit an drei Projekten arbeiten und mit den restlichen 40 Prozent seinem regulären Job nachgehen? Das mag auf dem Papier möglich erscheinen, doch funktioniert es in der Realität nicht.

Die Konsequenz: Weil alles Priorität hat, hat nichts mehr Priorität, und für Versäumnisse und Verschleppungen gibt es folglich allerorten Verständnis, weil das Verlangte eben nicht wirklich leistbar ist.

Dass sich diese negative Einstellung dann breitmacht und sich eine Kultur der Inkonsequenz und Unzuverlässigkeit etabliert – in der dann auch gerne, sozusagen „on top", die Themenvielfalt und die Überlastung als Ausrede herangezogen werden –, ist eine der hässlichen Konsequenzen des Versuchs, alles irgendwie zu machen, mit der Folge, dass nichts wirklich richtig geschafft wird. Dadurch wird es letztlich sogar schlimmer statt besser: Die Performance und die Produktivität gehen nicht hoch, sondern runter!

Die Ursachen dafür sind allzu menschlich

- Es ist die Angst der Manager, vom Wettbewerb, sei es der externe oder der interne, abgehängt zu werden. Es fehlt sozusagen der Mut, sich für die wenigen kriegsentscheidenden Themen zu entscheiden.
- Aus Angst wird dann eben alles Mögliche angestoßen. Nichts hat wirklich mehr Priorität.
- Die Organisation lernt dann, damit umzugehen, und nimmt die Dinge nur noch bedingt ernst. Da wir alle bequem sind, ist dies dann gerne auch eine willkommene Ausrede nach dem Motto: „War ja klar, dass das nichts wird bei der Menge an Themen!“ – selbst wenn es hätte klappen können.
- Segen und Fluch der zunehmenden Komplexität ist dabei die unendliche Zahl an Möglichkeiten, von denen man natürlich keine verpassen möchte.
- Ideen zu produzieren ist bequem. Dinge fertig zu machen ist jedoch unbequem! Und „unbequem“ mögen wir Menschen nicht. Erfolg braucht jedoch nur 10 Prozent Inspiration, aber 90 Prozent Transpiration!
- Es ist Zeit, diese Kreisläufe zu durchbrechen!



Die wirtschaftliche Komplexität hat sich zwischen 1945 und heute verhundertfacht.

3. Zehn Umsetzungsschwächen und wie man sie überwindet

Ob im Tagesgeschäft, bei laufenden Projekten oder in komplexen Strategie- oder Change-Vorhaben: Meiner Erfahrung nach sind es immer dieselben zehn Umsetzungsschwächen, die Organisationen davon abhalten, eine außergewöhnliche Performance zu erzielen.

Die nachstehende Grafik gibt Ihnen eine Übersicht darüber, wie relevant die einzelnen Umsetzungsschwächen in Bezug auf das „Daily Business“ und auf komplexe Projekte (Strategie/Change/Transformation) sind.

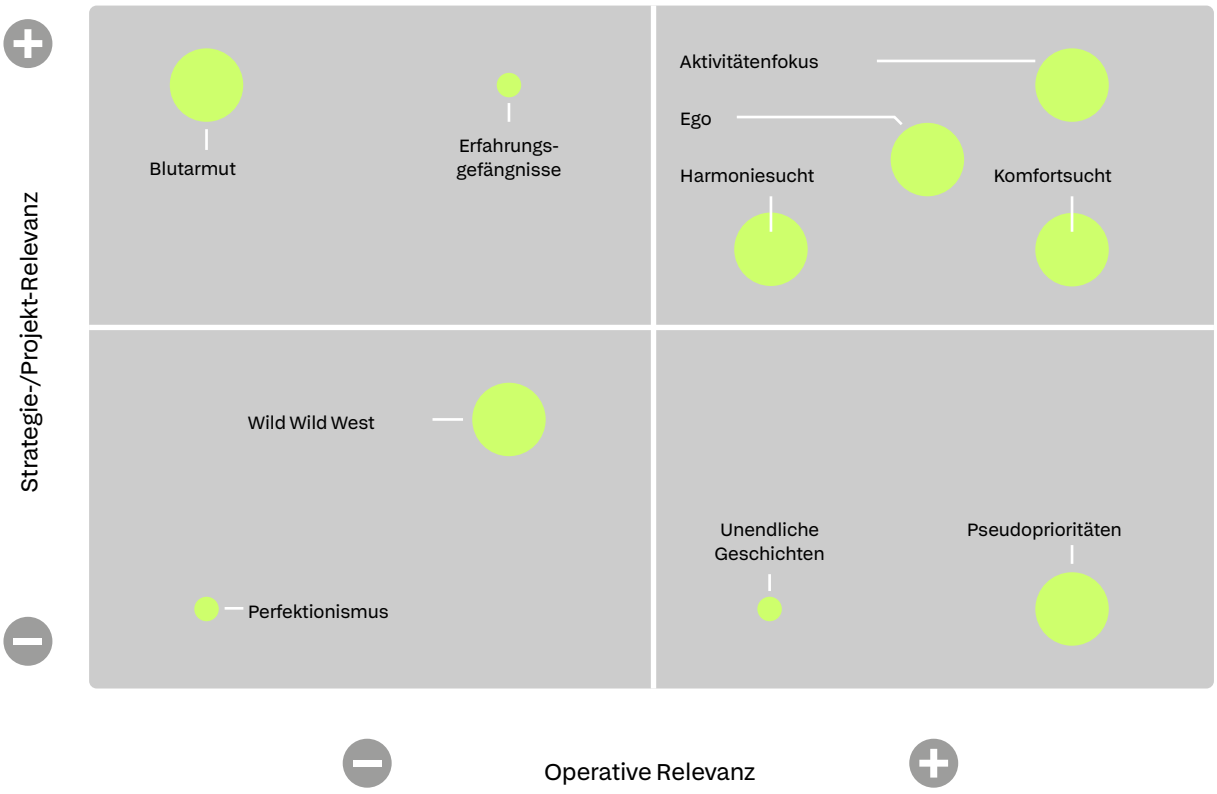


Abb. 1: Die zehn Umsetzungsschwächen nach „Daily Business“- und Strategie-/Projekt-Relevanz.

Bubble-Größe:
Hartnäckigkeit der Schwäche bzw. notwendige Anstrengung, um sie zu überwinden.

1. Aktivitätenfokus

Eine der meistverbreiteten Umsetzungsschwächen, weil einfach allzu menschlich, ist die Aktivitätenfixierung. Wir haben ein Ziel oder ein Problem? Wie sieht der übliche „Approach“ aus? Wir sperren uns in einen Raum, diskutieren, brainstormen, was man machen könnte, reihen die Kärtchen in eine bestimmte Ordnung, verwenden einige farbige Aufkleber zur Priorisierung und haben einen Masterplan. Genau den arbeiten wir dann ab. Und – zack! – sinkt die Umsetzungsperformance! Warum? Weil ein Input-Element, ein Plan die Führung darüber übernimmt, was wir tun. Nicht schlimm, denken Sie? Dann bleiben Sie dem Mittelmaß treu. Wenn Sie das nicht möchten, sehen Sie sich unbedingt folgendes **Video** an. Uns ist der Macher näher als der Denker! Statt sich im Schwerpunkt mit dem „Wozu“ (Wozu machen wir das eigentlich?) und dem „Was“ (Was genau wollen wir herbeiführen?) zu beschäftigen, fokussieren wir in der Steuerung unserer Themen (ob klein oder groß) das „Wie“ (Aktivitäten, Meilensteine etc.) **und nehmen uns und unseren Projekten damit die Chance, schneller und unkomplizierter zu erreichen, was es zu erreichen gilt.**



Video „Ergebnisorientierung, der Unterschied zwischen Input, Output und Outcome“:
www.youtube.com/watch?v=f3Xgq6RZ8Pk

Mehr dazu im Whitepaper „Ergebnisorientierung? Fehlanzeige!“ :
Kostenloser Download

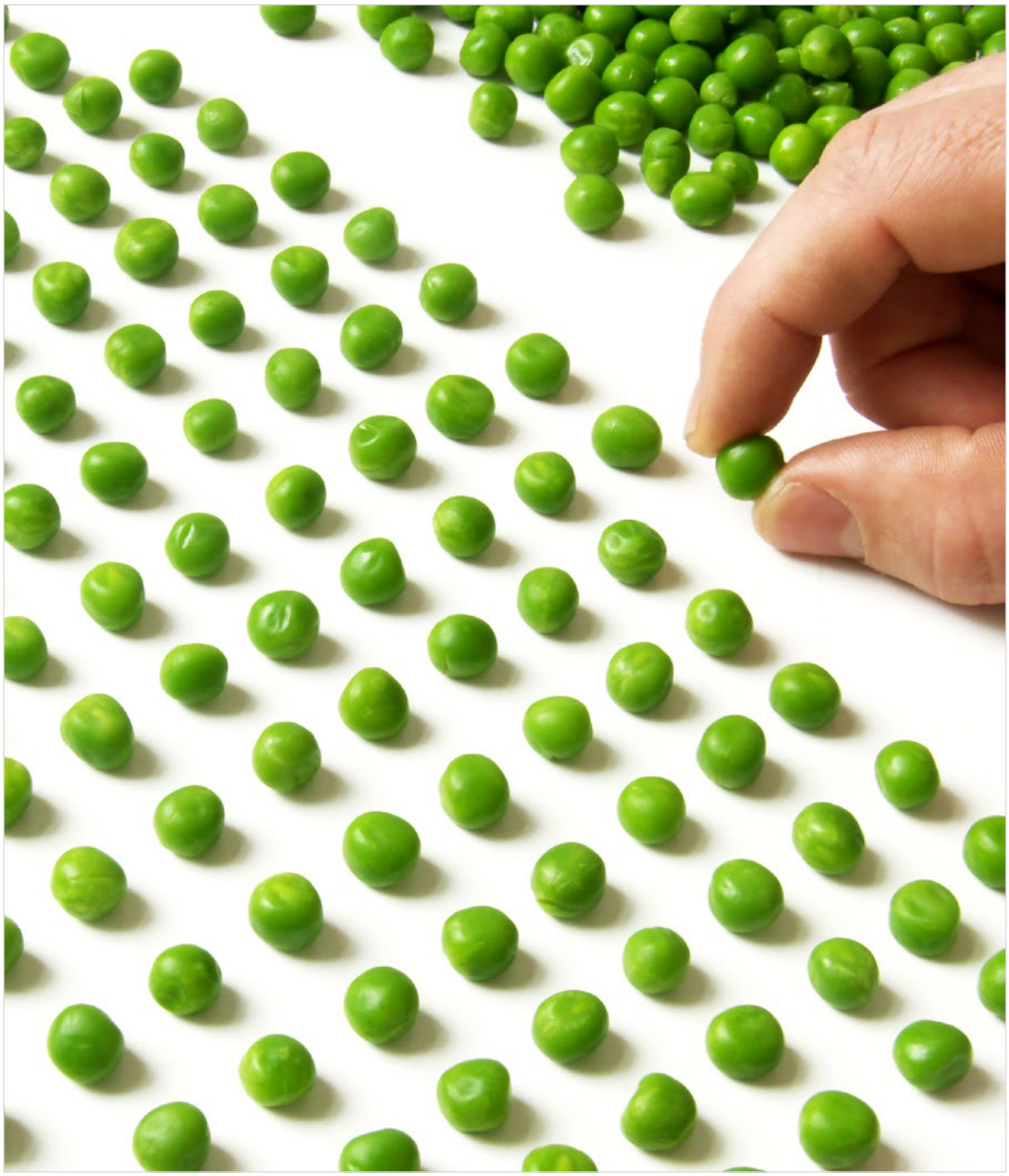
Symptome	Ursachen	Kolbusas Gegenmittel
In Lenkungsausschüssen wird über Pläne und Meilensteine diskutiert	• Menschliche Aktionen-Sehnsucht	• Auf Flipchart groß „WIE“ schreiben und dick und fett durchstreichen. Immer wieder darauf verweisen
Planungs-Pseudosicherheit	• Angst – Streben nach gefühlter (Pseudo-) Sicherheit	• Komplexe Projekte nicht mit Projektplänen, sondern OKR adressieren • Komplizierte Projekte gerne „klassisch“
Planungsorientierung	• Planungs-/Kontrollsehnsucht – mangelndes Vertrauen • Vertrauen bedeutet, das bewusste Risiko einzugehen, enttäuscht zu werden! Wer kein Risiko eingeht, vertraut nicht	• Management-Dreisprung anwenden: **1.)** Was soll mit dem Projekt wozu erreicht werden? **2.)** Woran stellen wir Ergebnisfortschritte fest? **3.)** Was gibt es an notwendigen (!) Bedingungen für den weiteren Fortschritt bis zum nächsten Meeting?

2. Perfektionismus

Perfektionismus ist keine Tugend, sondern eine Schwäche, die der Geschwindigkeit entgegensteht. Es ist eine Kultur zu etablieren, in der die Geschwindigkeit an sich als Wert angesehen und gelebt wird. Sie ist genauso wertvoll wie der Inhalt, um den es geht. Im Kleinen wie im Großen: Wozu ausführliche Protokolle? Ein Foto des Flipcharts mit den wesentlichen To-dos mit dem Smartphone machen, versenden, fertig! Warum noch eine detaillierte Analyse des Portfolios erstellen, wenn doch im Kern klar ist, wo die Reise hinzugehen hat. Das ist nichts anderes als das reflexhafte Bedürfnis nach der absoluten Sicherheit, das Richtige zu tun! Vergessen Sie die Sicherheit, lernern Sie, mit Unschärfe und Unsicherheit umzugehen, und geben Sie Gas! Produzieren Sie Ergebnisse! Und zwar schnell!

Symptome	Ursachen	Kolbusas Gegenmittel
A-B-Vorgehensweise, d.h. auseinandersetzen mit Situation A, analysieren, ableiten, machen usw.	• Fokussiertes Denken ist geschult, diffuses nicht • Gutes, nämlich diffuses Denken fühlt sich nicht wie „Arbeit“ an	• B-A-Vorgehen anwenden; d.h. alles, absolut alles immer vom Ergebnis her erarbeiten • Wie sieht das Ergebnis aus? Mit Fake-Inhalten? Dann anfangen, zu füllen /im Detail zu erarbeiten
Unnütze Arbeiten / Zeitverschwendung	• „Kleider machen Leute“-Prinzip: „Dinge müssen gut aussehen, damit sie gut sind“-Haltung	• Bei allem fragen: Hat das etwas mit Wertschöpfung zu tun? • Warum schon bei Kleinigkeiten ein Protokoll im Nachhinein erstellen? Einfach ein Foto vom Flipchart an alle senden und fertig! Kein unnötiger Perfektionismus!
PowerPoints / „Folienmühe“	• Umkehrung: Es geht um Inhalte, nicht um die Form!	• Flipchart: Skizzen erstellen und abfotografieren • Perfekte Analyse perfekt aufbereitet? Wozu? Was sind die Kernelemente?

Perfektionismus ist keine Tugend, sondern eine Schwäche, die der Geschwindigkeit entgegensteht.



Ein Mensch würde nie dazu kommen, etwas zu tun, wenn er stets warten würde, bis er es so gut kann, dass niemand mehr einen Fehler entdecken könnte.

John Henry Newman

3. Pseudoprioritäten

Pseudoprioritäten liegen vor, wenn alles eine Priorität und folglich nichts mehr eine Priorität hat. Dadurch kommen hundert Sachen ein klein wenig weiter, statt dass drei Dinge wirklich vorankommen!

Das Grundübel, das diesem Phänomen zugrunde liegt, ist Feigheit. Oder anders ausgedrückt: nicht den Mut und die Disziplin zu haben, sich für eine gewisse Zeit wirklich auf weniges zu konzentrieren und alles andere einfach beiseitezulassen. Den Verführungen, dem Fluch der Ideen und Verbesserungsvorschläge zu widerstehen und einfach mal ein bestimmtes Vorhaben durchzuziehen! Es ist die Angst, etwas nicht zu tun und dadurch zu versagen, die Manager dazu treibt, jedem Gedanken, jeder Idee „Priorität“ zu geben. Dass wir damit am Ende genau das Gegenteil erreichen, weiß zwar jeder, aber die Verführung ist einfach zu groß.

Eine weitere Facette ist die menschliche Beschränkung im Denken: der Glaube, dass es so etwas wie absolute Prioritäten gibt. Die gibt es jedoch nicht! Prioritäten sind immer relativ: So kann einem neuen Projekt die höchste Priorität eingeräumt werden (z.B. 10 Punkte), und die anderen Projekte müssen bezüglich ihrer Priorität folglich angepasst werden (also aktuelle „10“-Punkte-Projekte müssen auf 9 oder 8 Punkte herabgesetzt werden). Gute Prioritätenlisten sind dynamisch, da verdrängen neue Projekte sogar laufende Themen!



Symptome	Ursachen	Kolbusas Gegenmittel
Absolute Prioritäten	• Menschliche Denkbarriere	• Dynamische Prioritätenlisten/ Portfolios einführen, bei denen eine Verteilung auf der Skala erzwungen wird • Tritt ein neues Element hinzu, erfolgt eine Neuordnung bzw. Neuausrichtung
Mitarbeiter-Gehacktes: 20 Prozent der Arbeitszeit werden aufgewendet für Projekt A, 30 Prozent für die Leitung von Projekt B und 50 Prozent fürs Tagesgeschäft	• Technokraten-Management	• Die Mitarbeiter werden nicht zu bestimmten Prozentanteilen ihrer Arbeitszeit auf vier, fünf oder mehr Projekte verteilt. Sie sind vielmehr an maximal zwei bis drei Projekten beteiligt • Ein Projektleiter tut nichts anderes, als sich um sein Projekt zu kümmern!
Mythos der unendlichen Ressourcen	• Mangelnde Auseinandersetzung mit Erfolgs-notwendigkeiten	• Kein Projektstart ohne Erfüllung der notwendigen „Killerbedingungen“ (Kompetenzen, Ressourcen etc.)
Prioritäten-Leichen	• Sammeln, horten, nicht vergessen, Irgendwann-einmal-Denke	• Mutig „töten“: Was in absehbarer Zeit (6–9 Monate) nicht angegangen werden kann, fliegt von der Liste! • Alles schlank halten!
Pseudoparallelität	• „Viel hilft viel“-Irrglaube	• Vierer-Regel: Kein Manager bzw. Mitarbeiter wird zu keinem Zeitpunkt mit mehr als vier Themen beschäftigt!

Pseudoprioritäten liegen vor, wenn alles eine Priorität und folglich nichts mehr eine Priorität hat.

4. Blutarmut

Ob Sie es wahrhaben wollen oder nicht: Menschen interessieren sich zwar für Logik, agieren letztlich aber immer nur und ausschließlich aufgrund von Emotionen. Menschen, die mir sagen „Nein, nein, Herr Kolbusa, ich bin ein ganz rationaler Typ“, sind nicht rational, sondern schlicht unreif.

Ob aus positiven Emotionen (Leidenschaft, Glück, Vertrauen etc.) oder negativen (Angst, Neid, Verzweiflung etc.) entsteht bei dem einen nach mehr, bei dem anderen nach weniger Reflexion eine Aktion oder Aussage. Wer das nicht glaubt, wird nie eine außergewöhnliche Umsetzungsstärke erreichen.

Denn bei dieser geht es darum, aus Push-Management (Planung, Kontrolle & Co.) Pull-Management zu machen. Eine Managementkultur, bei der man in den herrlichen Leistungskreislauf kommt aus Leidenschaft („etwas, für das man brennt“), Vertrauen (dem Gefühl, es zu schaffen und Hilfe zu bekommen, wenn es eng wird) und dem Stolz, wenn etwas geschafft wurde, was wiederum die Leidenschaft und das Vertrauen stärkt.

Dieser Performance-Kreislauf ist den meisten Managern verwehrt. Statt sich gezielt in ihn hineinzubegeben, machen sie das genaue Gegenteil: **Sie planen, kontrollieren, fragen nach, erzeugen Angst (ob bewusst oder unbewusst) und Scham- und Schuldgefühle. Mittelmaß ist die Konsequenz.**

Mehr dazu im Whitepaper „Emotionen im Management!“

» **Kostenloser Download**





Es geht darum, aus Push-Management Pull-Management zu machen.

Symptome	Ursachen	Kolbusas Gegenmittel
Konzeptschlacht	• Angst in vielerlei Ausprägung • Sehnsucht nach Klarheit und Sicherheit vor dem Start • „Darf nicht schiefgehen"-Haltung	• Weniger konzipieren, mehr einfach machen! Strategie entsteht auch nicht selten beim Gehen • Mehr „reden" statt präsentieren; vor allem über das „Was" und „Wozu", nicht über das „Wie" • Sicherheit nicht aus dem Vorgehen/dem Konzept ziehen, sondern aus der Vorstellung, was anders ist, wenn das Projekt erfolgreich abgeschlossen wurde
Angst in/vor Status-meetings	• Scham-/Schuldgefühle durch Rechtfertigungs-notwendigkeiten	• Weg von Meilenstein & Co. und hin zum OKR-basierten Fortschrittsmanagement
KPIs, Gantt-Charts, Port-folios & Co. als primäre Füh-rungsinstrumente	• Irrglaube, dass Menschen aus der Ratio heraus handeln • Menschen interessieren sich zwar für Logik, handeln letztlich jedoch nur aufgrund von Emotionen	• Gezielt Emotionen einbringen! Aufsätze schreiben und Diskussionen nach dem Motto „Auf was sind wir richtig stolz, wenn das Projekt geschafft ist?". Wie sieht das aus? Woran merken wir das? Wie fei-ern wir das? Was machen wir mit dem zusätzlichen Gewinn? – Die Fantasie, die Leidenschaft, den Stolz adressieren

5. Unendliche Geschichten

„Unendliche Geschichten“ sind die eine Form der Inkonsequenz. Sie zeichnet sich durch Vorhaben aus, die sich immer und immer wieder in die Länge ziehen. Von Umsetzungsgeschwindigkeit keine Rede! Man kommt zwar voran, doch die erhofften Effekte bleiben aus, und empfunden wird, das irgendwie nichts wirklich fertig wird.

Symptome	Ursachen	Kolbusas Gegenmittel
Immer wiederkehrende Verlängerungen von Vorhaben / Projekten	• Projekte sind zu groß ausgelegt; damit verbunden ist eine Realitätsverleugnung durch zu langfristige Annahmen	• Vorhaben auf maximal sechs Monate ausrichten! • ACHTUNG: Nach sechs Monaten müssen Effekte (nicht nur Konzepte etc.) vorhanden sein! • Geht nicht? Es geht immer! Es erfordert „nur“ andere Denkweisen und Haltungen
Das Budget muss immer wieder aufgestockt werden	• Wie oben	• Wie oben • Maximale Budgetgrenze für alle Projekte festlegen und einhalten! Kein Projekt darf ein Budget von mehr als x Millionen Euro haben, mit dem es erst einmal ein Ergebnis im Sinne eines unternehmerischen Effektes liefern muss
Thinking big, starting big	• Der Glaube, alles auf einmal erreichen zu müssen • Häufig gepaart mit Perfektionismus-Schwäche	• Thinking big: Okay! Aber bitte schnell Ergebnisse produzieren und nicht erst einmal eine viermonatige Konzeptphase absolvieren! • Projekte auf maximal sechs Monate begrenzen; nach diesem Zeitraum muss ein unternehmerischer Effekt eingetreten sein!

„Unendliche Geschichten“ sind die eine Form der Inkonsequenz. Sie zeichnet sich durch Vorhaben aus, die sich immer und immer wieder in die Länge ziehen.



Zwei Dinge sind unendlich, das Universum und die menschliche Dummheit, aber bei dem Universum bin ich mir noch nicht ganz sicher.

Albert Einstein



6. Wild Wild West

Die andere, zweite Form der Inkonsequenz ist die „Wild Wild West“-Schwäche: Entgegen allen Ansagen, Zusagen oder auch Vereinbarungen macht im Grunde jeder, was sie oder er will. Nach bestem Wissen und Gewissen, ganz ohne Frage. Aber eben nicht der Abmachung entsprechend.

Symptome	Ursachen	Kolbusas Gegenmittel
Ausreden und Verständnis für alles	• Kein Fokus! • Keine echte Priorisierung (s. Punkt 3 – Pseudo-prioritäten) mit der Folge, dass zu schnell Verständnis für nicht Machbares gezeigt wird • Harmoniesucht (s. Punkt 9)	• Vierer-Regel • Klare Priorisierung
Spielregeln werden nicht eingehalten (vom „Parkverbot auf Kundenparkplätzen“ bis hin zur Nichteinhaltung von Budgets, Führungsleitlinien oder sonstigen Zusagen)	• Abstrakte, unverbindliche Führungsleitlinien oder Ähnliches	• Fokus auf wenige konkrete Verhaltensregeln richten (Was ist wirklich entscheidend im Miteinander?) und dann: • KONSEQUENZ: „Wo nichts passiert, wenn nichts passiert, passiert nichts!“ – WICHTIG: Überlegen und vereinbaren Sie vorher im Team, worin die Konsequenzen bestehen (und wenn es nur die zwei Euro fürs „Telefon-Schwein“ während des Meetings sind – so bleiben die Dinge präsent)

„Wild Wild West“-Schwäche: Entgegen allen Ansagen, Zusagen oder auch Vereinbarungen macht im Grunde jeder, was sie oder er will.

7. Erfahrungsgefängnisse

Erfahrungen sind sowohl ein Segen als auch ein Fluch. Ein Segen, weil Routine auch Professionalität bedeutet und Abläufe immer reibungsloser und schneller vonstattengehen – der Industrieerfahrungskurve sei gedankt. Ein Fluch sind sie, weil die Neigung, sich diesen Erfahrungen hinzugeben und das „automatische Programm" ablaufen zu lassen, groß und zugleich gefährlich ist. Denn es gibt immer andere, intelligentere, schnellere Wege zum Ziel, als wir glauben – wirklich immer! Das ist meine feste Überzeugung und meine Erfahrung aus Hunderten von Problemlösungen, Projekten, Strategie- und Change-Vorhaben. Aber der Macher ist uns Menschen näher als der Denker, denn Denken ist anstrengend. Also widerstehen Sie der Versuchung, zu schnell loslegen zu wollen – so gut es gemeint sein und so gut es sich auch anfühlen mag.

Symptome	Ursachen	Kolbusas Gegenmittel
Hauptsache: machen!	• Denkfaulheit • Der Glaube „Wenn es brennt, dann stehen wir alle zusammen und machen" sei eine Stärke • Adaptive versus Preventive Actions	• STOP! Denken hilft! Meeting unterbrechen. Jeder Teilnehmer kommt nach einem festgelegten Zeitraum mit mindestens drei unterschiedlichen (!) Ansätzen zurück, die wir dann diskutieren. Ein weißer Zettel und Stifte sind die „Tools"
„Jetzt sollten wir endlich mal zum Wesentlichen kommen!"	• Aktionismus • Angst, zu langsam zu sein	• Reine „Denk-Meetings" ansetzen, bei denen es verboten ist, über Maßnahmen zu diskutieren • Diskussionen führen nach dem Motto: „Erst grübeln, dann dübeln" • Denn: Es gibt immer (!) kürzere und bessere Wege zum Ziel
„Es gibt keinen anderen Weg" oder „Mir fällt nichts ein"	• Vermeintlich (!) mangelnde Kreativität	• Wie Leonardo da Vinci diffus denken: Raus aus dem Büro und hinein ins Museum oder auf die Parkbank und diffus (ohne Fokus) über das Problem sinnieren. Auch wenn der Druck groß ist: So kommen die coolsten Lösungen zustande

Erfahrungsgefängnisse sind ein Fluch, denn durch sie ist die Neigung groß, immer nur das „automatische Programm" ablaufen zu lassen.

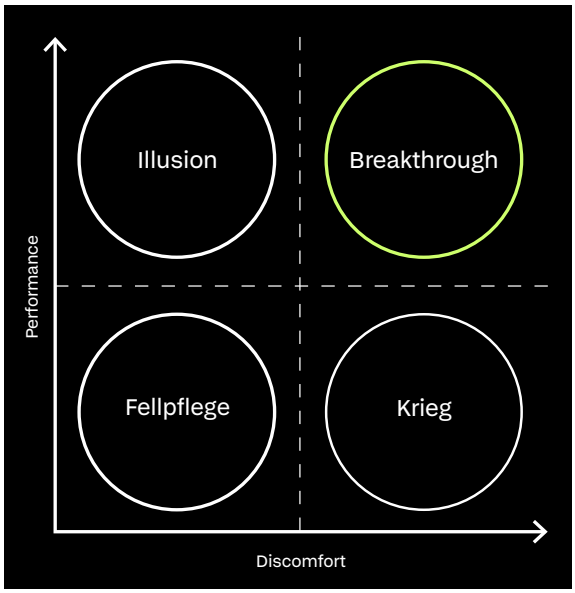


Die Erfahrung ist wie eine Laterne im Rücken;
sie beleuchtet stets nur das Stück Weg, das wir bereits hinter uns haben.

Konfuzius

8. Komfortsucht

Es gibt eine klare Korrelation zwischen dem Grad an Discomfort, den man persönlich und unternehmerisch bereit ist einzugehen, und dem Erfolg, den man hat. Ganz nach dem Motto „What got you here won't bring you there". Es ist wie im Sport: Wer beispielsweise zweimal pro Woche zehn Kilometer in einer Stunde läuft und schneller werden möchte, stellt sich die Frage: Bringt es etwas, viermal pro Woche die zehn Kilometer in einer Stunde zu laufen? Die Antwort lautet: Nein! Es gilt vielmehr, sich in die Discomfort-Zone zu begeben.
Das bedeutet bei diesem Beispiel: Intervallläufe von beispielsweise 400 Meter lockerem Lauf 400 Meter Sprint in 1,5 oder zwei Minuten. Macht das Spaß? Ist das einfach? Nein! Es ist absoluter Discomfort! Aber es bringt den Läufer voran. Nach ein bis zwei Monaten sind die zehn Kilometer in 50 Minuten absolviert, und der Läufer ist stolz auf seine Leistung und das erzielte Ergebnis! Also heißt es, für mehr Umsetzungsstärke den Discomfort in Kauf zu nehmen! Es ist unglaublich befriedigend und wohltuend!



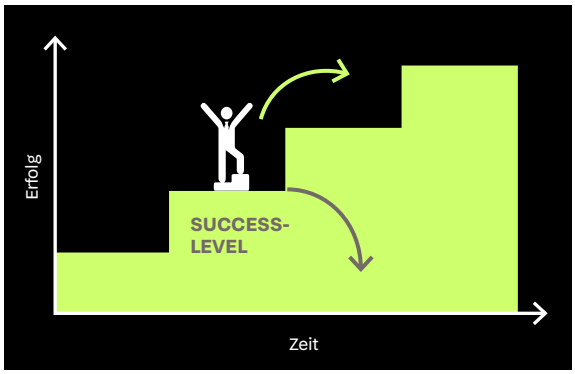


Abb. 2+3: Für den Sprung aufs nächste Success-Level muss man Dinge wirklich anders machen. Wer immer nur optimiert, stürzt früher oder später ab.

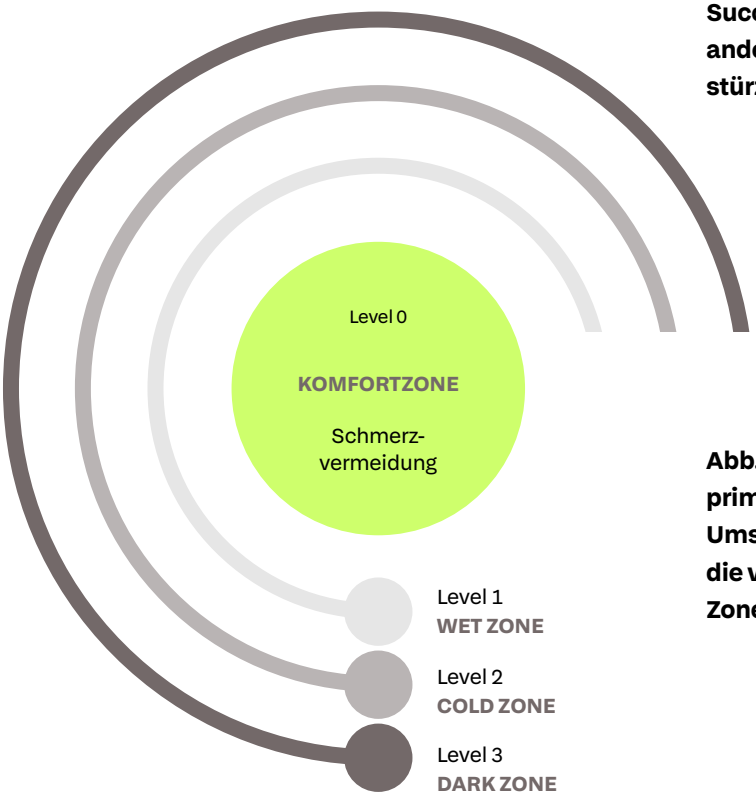


Abb. 4: Viele Manager bewegen sich primär in ihrer Komfortzone. Für echte Umsetzungsperformance gilt es, sich in die verschiedenen Ebenen der Discomfort-Zone zu begeben.

Symptome	Ursachen	Kolbusas Gegenmittel
Success-Plateau – die Dinge laufen, aber es gibt keinen Success-Sprung	• Denkfaulheit (s. Punkt 7 – Erfahrungsgefängnisse) • Harmoniesucht (s. Punkt 9) unterdrückt gute Ideen	• Get uncomfortable: Was sind drei Dinge, die äußerst unangenehm sind, aber einen Riesenunterschied machen würden? • Es ist klar, welche Punkte das sind? Dann haben Sie Mut! Machen Sie!
Es ist „Change", aber keiner macht mit	• Wenn Manager über Change reden, meinen sie meist die Anderen • Eigene Unfähigkeit, wirklich in den persönlichen Discomfort im Sinne der Sache zu gehen	• Eine Heldentruppe zusammenstellen, die vorangeht (Teams von sieben Leuten; Top-down) • Nicht kommunizieren! Einfach vorleben!
Fellpflege: Es wird gegenseitig für alles Verständnis gezeigt	• Harmoniesucht versus Kritikkultur und den Mut, sich aufrichtig zu reiben	• Mut als Wert leben: „Give me something to hate you for"-Runden • Klar gehen Dinge schief! Dies zuweilen auch unverschuldet, Verantwortung hat man dennoch! Keine Scheu haben, das klarzumachen, und bitte nicht für alles Verständnis haben

Es gibt eine klare Korrelation zwischen dem Grad an Discomfort, den man persönlich und unternehmerisch bereit ist einzugehen, und dem Erfolg, den man hat.



9. Harmoniesucht

Für die Umsetzungsstärke kommt es nach der Abwägung der relevanten Optionen darauf an, zügig Gas zu geben, Traktion zu erreichen und nichts unnütz in die Länge zu ziehen, indem Zeit und Energie darauf verwendet werden, alles mit jedem durchzusprechen, damit sich auch jeder Einzelne abgeholt fühlt und Teil der Sache ist. Je länger und mit je mehr Personen Dinge diskutiert werden, desto mehr faule Kompromisse müssen geschlossen werden, die aus einer ursprünglich großartigen Idee Mittelmaß machen, und umso länger zieht sich die Sache hin, bis das Momentum weg ist. Performance-Management ist keine Demokratie! Wobei die Führung wechseln kann!



Symptome	Ursachen	Kolbusas Gegenmittel
Entscheidungs-Bottlenecks – Entscheidungen werden nicht dort getroffen, wo die meiste Kompetenz versammelt ist, sondern dort, wo die größten Egos oder Ängste sitzen	• Ego-Befriedigung (s. Punkt 10)	• Training von „Ready to lead, ready to follow“: Jeder muss führen, und jeder muss lernen zu folgen. Die hohe Schule besteht darin, das über die Hierarchiegrenzen hinweg zu etablieren (Voraussetzung: Ego-Beherrschung; s. Punkt 10) • Entscheidungsmatrizen nicht nur aufstellen, sondern auch konsequent leben • Abseits dessen: Eigeninitiative fordern und fördern (das können die wenigsten)
Betroffene zu Beteiligten machen	• Übersteigertes Legitimations-bedürfnis, anstatt aus durchdachter Überzeugung heraus zu führen • Somit eigene Unsicherheit	• Grundsätzlich guter Ansatz, aber bitte nicht versuchen, alle mitzunehmen: sich auf die wenigen Entscheidenden konzentrieren und dann Gas geben. Die anderen kommen dann schon (trotz des anfänglichen Widerstands) hinterher
Endlose Entscheidungs-meetings	• Struktur-schwäche • Übersteigertes Harmonie-bedürfnis	• Vor jedem Meeting die Frage klären: „Who owns the decision?“ Mit den entsprechenden Personen diskutieren und dann entscheiden • „Who“ kann auch eine Gruppe von Personen sein. Deshalb vorher (!) klären, ob einstimmig entschieden werden muss, eine einfache, eine Zweidrittelmehrheit oder welches Mehrheitsverhältnis mindestens erforderlich ist
Entscheidungen lassen lange auf sich warten	• Mangelndes Vertrauen • Struktur-schwäche	• Die Frage „Who owns the decision?“ muss vor der Entscheidungsanbahnung geklärt worden sein • Immer drei Optionen festlegen • Mut! Entscheiden!
Keine wirklichen Erfolgssprünge	• Harmoniesucht	• Eine Strategie, die auf keine Ablehnung trifft, ist in der Regel nicht der Rede wert! • Echte Erfolgsentwicklungen gehen immer mit Widerstand einher, den es auszuhalten gilt! Ebenso heißt es: Durchhalten!

Harmoniesucht steht der Performance entgegen.

Critical Dialogue. Endlich über die richtigen Dinge reden.

Fortschrittsmeetings sind gut für Tempo. Aber sie sind das falsche Format für Tiefe. Wer Harmoniesucht, Ego und Obrigkeitshörigkeit wirklich aufbrechen will, braucht ein anderes Werkzeug: den Critical Dialogue.

Critical Dialogue ist kein Workshop. Kein Moderationsformat. Und kein Gesprächskreis. Es ist ein strukturierter Erkenntnisdialog für Führungsteams; mit einer einzigen Aufgabe:
Herausfinden, was wirklich gedacht, aber nie gesagt wird.

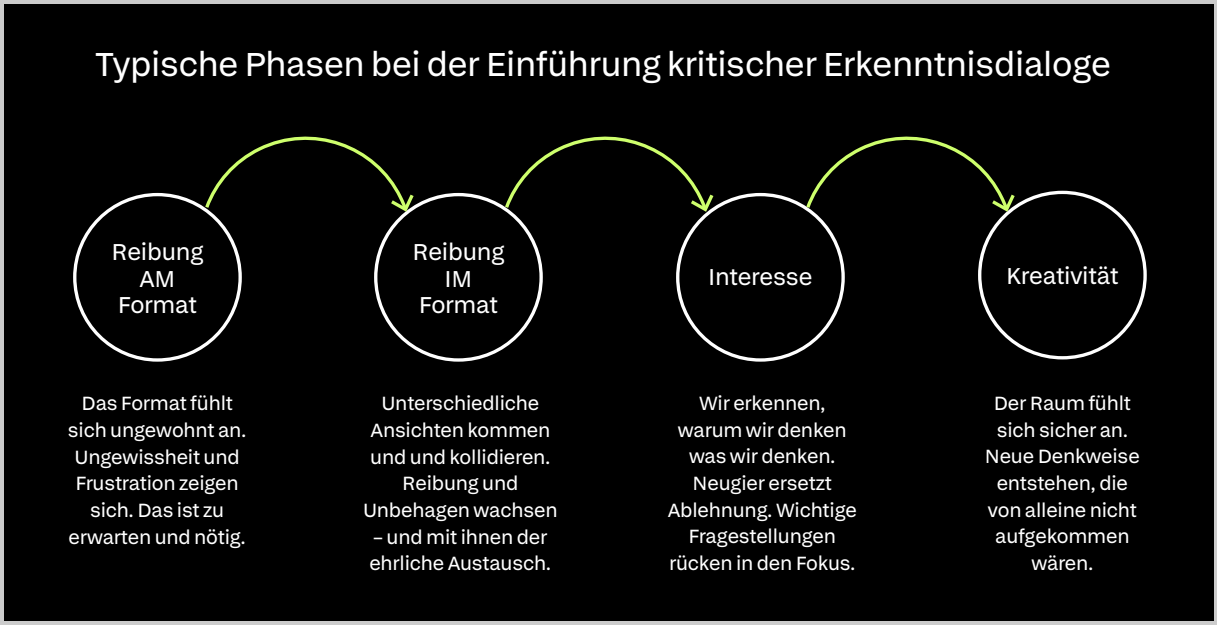
Keine Hierarchien. Keine Agenda. Keine vorgefertigten Antworten.

Stattdessen:

- Leitfragen, die zur Sache gehen.
- Stille, die ausgehalten wird.
- Reibung, die etwas produziert.

Die Nebeneffekte sind bemerkenswert: mehr Vertrauen, belastbarere Vereinbarungen, eine Entscheidungsfähigkeit, die nicht auf Konsens beruht, sondern auf echtem Verständnis.
Matthias Kolbusa begleitet Führungsteams beim Aufbau dieses Formats; von der ersten unbequemen Frage bis zur Kaskadierung in Ihre gesamte Organisation.

Mehr erfahren – schreiben Sie mir bitte an: **matthias@kolbusa.com**



10. Ego

Zu guter Letzt die schwierigste und in aller Regel auch fest sitzende Performance-Bremse, die, wenn gelöst, die sprichwörtliche Post abgehen lässt: das Ego. Das Ego jedes einzelnen Managers ist es, was Innovation, Geschwindigkeit und somit außergewöhnliche und eigentlich mögliche Wettbewerbsstärke verhindert. Ob es der Reflex ist, sich bei aufkommender Kritik zu rechtfertigen, die Feigheit, zu sagen, was es an sich zu sagen gilt, die Niedertracht, die zu internen Reibereien führt, oder was auch immer: Die Liste ist nahezu unendlich. Nachstehend vier Schlüsselsymptome, die in puncto Umsetzungsstärke einen deutlichen Unterschied machen können. Es ist nicht einfach, sie zu überwinden. Doch wenn man es geschafft hat, ist die Ernte enorm!

Kolbusas Vorstandsdialoge

Resonanzraum statt Agenda. Nähe statt Networking. Klarheit statt Keynotes.
Seit mehr als 15 Jahren ein geschützter Dialogtag für Vorstände und Geschäftsführer:innen — mit echten Peers auf Augenhöhe, zwei Leitfragen und Erkenntnissen, die im Tagesgeschäft keinen Raum finden. Kein Protokoll. Kein Sales. Chatham House Rules.

» kolbusa.de/vorstandsdialoge





Symptome	Ursachen	Kolbusas Gegenmittel
„Richtig oder falsch“-Diskussionen	• Identifikation/Verhaftetsein der/des Beteiligten mit den „Dingen“ (Konzept, Meinung, Projekt, Position etc.)	• Beobachten Sie sich selbst: Wollen Sie recht haben (Kindergartenverhalten!), oder suchen Sie nach Erkenntnis? • Es gibt keine „Positionen“, kein „Gegenüber“, es gibt Thesen und Bedingungen, unter denen diese haltbar oder eben nicht mehr haltbar sind • Schulen Sie sich in Dialektik (Bücher von Rupert Lay) • Entwickeln mentaler Stärke
Recht-fertigungen	• Ungeübter und damit reflexhafter Umgang mit Scham- und Schuldgefühlen	• Jeder behauptet, nicht nach dem Schuldigen suchen zu wollen; faktisch wird es dennoch getan • Rechtfertigungen sind ein Reflex auf ein Scham- oder Schuldgefühl • Nichts aufkommen lassen! Brücken bauen!
Die Anderen	• Menschliche Neigung (narzisstische Homöo-stase)	• Mangelnde Ownership; es sind immer die Anderen, die dafür verantwortlich sind, dass etwas nicht vorangeht, die sich so verhalten, wie es nicht sein soll, etc. • Drehen in TOTAL Ownership: „Die Anderen“ sind so, weil ich will, dass sie so sind. Nun aus dieser Perspektive heraus handeln/leben!
What’s in for me	• Egozentrik	• Menschlich, aber schwach. Leistungsteams leben nach dem Motto „Mission first“: **1.** Mission **2.** Team **3.** Ich • Die meisten und damit Durchschnittsorganisationen leben jedoch nach dieser Reihenfolge: **1.** Ich **2.** Team **3.** Mission • Das muss geändert werden! Dies geht jedoch nur durch Vorleben!

Das Ego jedes einzelnen Managers ist es, was Innovation, Geschwindigkeit und somit außergewöhnliche und eigentlich mögliche Wettbewerbsstärke verhindert.

4. Kolbusas „HERO“-Prinzipien für 100 Prozent mehr Umsetzungsstärke

H No How E Management Beyond Ego R No Right or Wrong O Overcome Comfort

Neben den oben angeführten „Gegenmitteln“ für die zehn Umsetzungsschwächen und deren Symptome möchte ich Ihnen an dieser Stelle meine BIG FOUR für mehr Umsetzungsperformance an die Hand geben. Jedes der vier HERO-Prinzipien führt nach den Erfahrungen, die ich beim Schmieden zahlreicher Hochleistungsorganisationen gemacht habe, zu jeweils 25 Prozent mehr Umsetzungsperformance. Ob die Rechnung 4 x 25 % = 100 % am Ende wirklich stimmt?, fragen Sie sich nun wahrscheinlich. Es spielt keine Rolle! Der Unterschied ist dramatisch.

Woran die meisten jedoch scheitern, ist, die notwendige Disziplin aufzubringen (auf diesen Punkt komme ich später noch einmal zu sprechen).

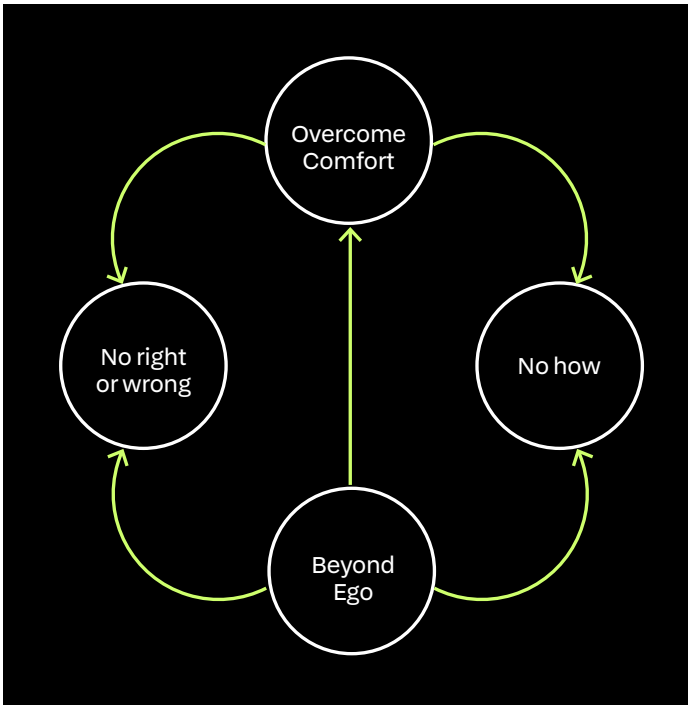


Abb. 5: Der Zusammenhang der HERO-Prinzipien



1. „No How!“-Prinzip

Es ist eines, wenn nicht das entscheidende der vier HERO-Prinzipien für mehr Umsetzungsstärke. Erziehen Sie sich und andere dazu, sich niemals wieder, egal ob im Kleinen oder im Großen, vom „Wie“ verführen zu lassen! Denn dann führt das „Wie“ Sie und macht Sie und Ihre Organisation unproduktiv.

Im Kleinen macht sich das schon im privaten Bereich bemerkbar: Warum darüber streiten, ob man heute ins Kino oder doch ins Theater gehen sollte? Beides ist „How“ und damit nicht der Rede wert. Fragen Sie immer als Erstes nach dem „Wozu“ und dann nach dem „Was“. Was wollen wir wieso erreichen? Danach kommen Sie und Ihre Partnerin / Ihr Partner vielleicht darauf, es sich heute einfach auf dem Sofa bei einer gelieferten Pizza und einem Glas Rotwein gemütlich zu machen.

Genauso ist es im Projekt: Im Steering sollten Sie nicht nach dem Plan fragen (machen Sie sich bewusst, dass ein Plan immer nur ein „Wie“ ist!), sondern zuallererst nach dem „Wozu“ und dann nach dem „Was“. Wozu machen wir das Projekt überhaupt? Kommt es Ihnen unnütz vor? Beobachten Sie einmal folgendes Phänomen: Je komplexer Projekte sind und je länger sie sich hinziehen, desto weniger wird im Laufe der Zeit nach dem Wozu gefragt. Der Sinn gerät in den Hintergrund, und Pläne sowie Tasklisten und irgendwelche Ampelstatus übernehmen die Führung. Die Effektivität nimmt ab! Also heißt es, nicht auf den Projektplan zu schauen, sondern sich klarzumachen, dass mit dem CRM-Projekt die Kundenzufriedenheit gesteigert werden soll.

Anschließend richten Sie Ihr Augenmerk auf das „Was“: Woran merken wir (wöchentlich oder monatlich), dass wir damit wirklich vorankommen? Ein CRM-Konzept bringt uns dem nur vermeintlich näher? Zwei, drei monatlich bewertete Größen, die auf den Output gerichtet sind, erreichen das schon eher. Vielleicht bewerten Sie einfach die Anzahl an Cross-Sellings über das neue CRM (Outcome) oder, wenn dies zeitlich noch nicht möglich ist, die Anzahl erstmalig über das neue CRM-System kontaktierter Kunden (Output) oder, oder … Denken Sie nach! Auf keinen Fall jedoch sollten Sie den Fortschritt am Abarbeiten von Aktivitäten wie der Anzahl der „Lines of Code“ (Input!) oder der entwickelten Szenarien (ebenfalls Input – „How“) festmachen! **Sehen Sie sich hierzu bitte unbedingt mein Video zum Unterschied von Input-Output-Outcome und Result an.**



Video „Ergebnisorientierung, der Unterschied zwischen Input, Output und Outcome“:
www.youtube.com/watch?v=f3Xgq6RZ8Pk

Konsequent werden dieses und andere Prinzipien auch von
Googles OKR-Methodik angewendet beziehungsweise realisiert. Die meisten Organisationen, die sich an OKR (und sogar der größte Teil der Literatur darüber!) orientieren, haben das „How? No!"-Prinzip nicht verstanden und wenden OKR folglich falsch an.

» **Wie es richtig geht, lesen Sie in der SoE-Ausgabe Nr. 14: „Strategy + Innovation Speed!".**

Kolbusas „No How!"-Alltagsregeln:

1. Über das „Wie" nur sprechen, wenn man gefragt wird!
2. Das „Wozu" und „Was" immer wieder fokussieren beziehungsweise besprechen!
3. Fragen „Was sind notwendige Bedingungen für weiteren Fortschritt?" und sich dann darum kümmern!
4. Nicht Pläne kontrollieren, sondern Fortschritt ermöglichen und managen.
5. Schlüsselfrage: „Woran merken wir, dass wir weiter vorangekommen sind?"
   (Hier geht es um den Effekt, nicht um das Doing!)
6. Immer vom Ende her denken: B-A-Denke: „Was ist anders, wenn wir erfolgreich waren?"

---

2. Management beyond Ego

Je mehr ich mich mit Management, seinen Ineffizienzen und Ineffektivitäten beschäftige, desto mehr fällt mir – unter anderem – auf, dass

- sich bei Entscheidungen häufig nicht die beste, sondern die am lautesten vertretene Idee durchsetzt;
- dadurch eine weitaus geringere Innovationskraft besteht, als an sich möglich ist;
- Siloausprägungen festzustellen sind, die zur Folge haben, dass der „Krieg" innerhalb der Organisation und nicht außerhalb gegen die Wettbewerber stattfindet;
- mit einer mangelhaften Geschwindigkeit agiert wird, weil man sich mit unnützen Formalismen aufhält.

Und desto mehr wird mir bewusst, dass hinter all diesen und vielen weiteren negativen Folgen das Ego steckt; unser „Ich" mit all seinen unreifen Ausprägungen. So zum Beispiel,

- wenn der eigene Selbstwert von der Position, dem Budget, der Anzahl der Mitarbeiter oder auch nur von einem Konzept abhängig ist und somit nicht im Sinne des Unternehmens agiert wird, sondern zur Selbstwerterhaltung – nicht erkennend, dass dies nur eine vermeintliche Selbstwerterhaltung ist;
- wenn die Nichtwahrnehmung und damit Nichtbeherrschung völlig normaler, natürlicher Emotionen wie Zorn, Neid oder auch Verzweiflung zu niederträchtigen Aktionen oder hektischem Aktionismus wider jede Vernunft führt;
- wenn die Akteure aus Angst ins Mikromanagement verfallen;
- wenn die Akteure sich aufgrund mangelnden Mutes nicht gegenseitig kritisieren und sich wegen unzureichender Offenheit lediglich rechtfertigen.

All diese Aspekte sind Phänomene eines „Managements before Ego“: eines unreifen Managements, bei dem der Gedanken- und Emotionsfundus der Manager die Steuerung übernimmt. Hier glauben Manager, das Konzept „Ich“ – also sie selber – sei die Summe ihrer Gedanken und Gefühle, ohne Bewusstsein dafür, dass sie sich so zum Spielball der Umstände machen und nahezu unreflektiert, einem Tier gleich, und unproduktiv vor sich hin managen beziehungsweise miteinander umgehen. In diesem Fall bedeutet Authentizität nicht, zu seinen Werten zu stehen, sondern seinen gedanklichen und emotionalen Müll – der, nebenbei gesagt, völlig normal ist – nach außen zu kehren.

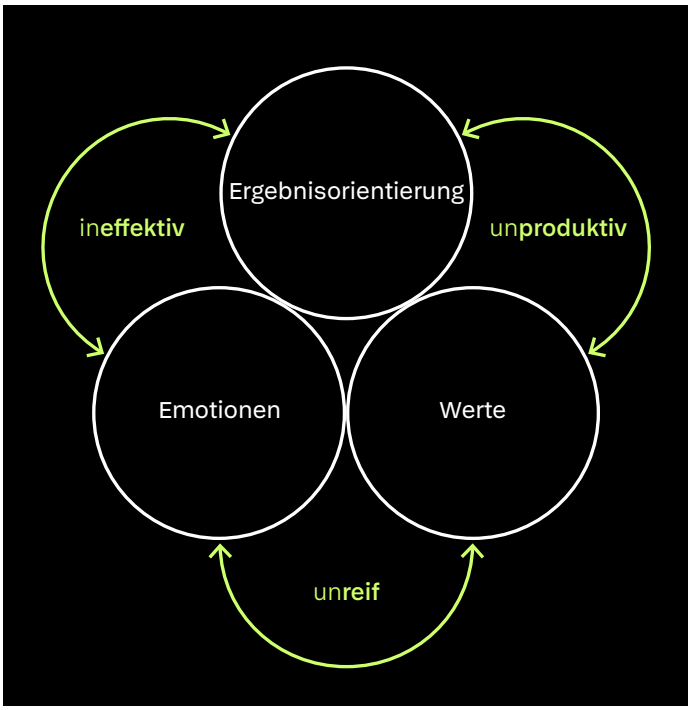


Abb. 6: Wahrhafte Spitzenleistung ist immer emotional getrieben, niemals rational! Nur wer das Dreieck der Performance-Dimensionen beherrscht, kann eine Hochleistungskultur etablieren.

Es ist Zeit für ein „Management beyond Ego“, bei dem diese Dinge überwunden werden und es zu einer massiv gesteigerten Umsetzungs- und damit Wettbewerbsstärke kommt! Mal abgesehen von „unbedeutenden“ Nebeneffekten wie einem wesentlich höheren Maß an Gelassenheit, was für einen selber eine wunderbare Steigerung der Produktivität mit sich bringt!

Was wird in Ihrem Unternehmen nicht offen diskutiert?

Jede Organisation hat Themen, die im Fortschrittsmeeting nie die nötige Tiefe erreichen. Critical Dialogue ist das Format, das genau dafür gebaut ist. Matthias Kolbusa etabliert es auf Führungsebenen; und kaskadiert dies in die gesamte Organisation.
Kontakt aufnehmen: matthias@kolbusa.com



Wer hier einen richtigen Sprung machen will, nehme sich zunächst für sich selber und dann gemeinsam mit Kollegen und Mitarbeitern die nachstehenden fünf Alltagsregeln zur Brust. Sie werden beeindruckt sein, in welchem Maße sich die Umsetzungsstärke erhöht.

Kolbusas „Management beyond Ego"-Alltagsregeln:

1. Mentale Stärke entwickeln. Zum Beispiel durch die tägliche Atemübung „Box-Breathing" (die unter anderem bei den Navy SEALs durchgeführt wird).
2. Nach Meetings kurz die Antworten auf folgende Fragen notieren: „Was habe ich gefühlt?" und „Wie habe ich auf diese Gefühle reagiert?".
3. Sukzessive diese Technik in den jeweiligen Moment einbauen, um zwischen Reiz und Reaktion zu unterscheiden, und das selbst unter Druck! Nach dem Motto: „Oh, wie interessant, ich empfinde ein Schuldgefühl" – um dann bewusst (!) zu entscheiden, wie Sie mit diesem Gefühl umgehen.
4. Die eigenen Handlungen, insbesondere unter Druck – wenn Sie sich in der Phase zwischen Reiz und Reaktion befinden –, an „Kolbusas Umsetzungskodex" (siehe nächstes Kapitel) ausrichten.
5. Die eigenen Motive entlarven: „Warum sage oder tue ich, was ich sage oder tue?" Seien Sie dabei gnadenlos ehrlich, ohne sich dafür zu verurteilen!



3. No Right or Wrong

Wenn ich gefragt werde „Herr Kolbusa, wenn wir nur eine Sache ändern dürften, um unsere Performance zu steigern, welche wäre das?“, ist meine Antwort eindeutig: „Hören Sie auf zu versuchen, recht zu haben!“ Denn hinter diesem an sich so einfachen, aber eben nicht leicht zu beherrschenden Phänomen kann sich so viel Missmanagement und Unproduktivität verbergen wie hinter keinem anderen! Kein anderer Mechanismus führt unter anderem dazu, dass

- Leute sich nach Meetings mies fühlen,
- interne „Kriege“ ausgefochten werden,
- „Rache“ genommen wird – sei es im Kleinen oder Großen,
- exzellente Ideen sich entweder nicht durchsetzen oder gar nicht erst geäußert werden,
- die Mitarbeiterzufriedenheit nachlässt,
- das Miteinander, gerade bereichsübergreifend, nicht wirklich produktiv ist.

Was ist zu tun, wenn man diesen enormen Hebel ansetzen will? Heißt „aufzuhören, recht haben zu wollen“, dass ich keine Meinung mehr haben darf? Natürlich nicht. Es bedeutet lediglich, dass ich nicht nur sage oder damit kokettiere, die Weisheit nicht mit dem sprichwörtlichen Löffel gefressen zu haben, sondern dies auch wirklich so meine und lebe!

Kolbusas „Right or Wrong“-Alltagsregeln:

1. Sich klarmachen, dass es nicht um „Richtig oder Falsch“, sondern um Erkenntnisgewinn geht.
2. Wenn jemand „Ich sehe das so und so“ sagt, darf nicht mit „Das sehe ich aber anders!“ gekontert werden (Kindergartendiskussion!). Die einzig legitime Antwort, die echtes (!) Interesse erkennen lässt, ist: „Erklär mir bitte, wie du darauf kommst!“, denn dann lerne entweder ich oder mein Gesprächspartner etwas dazu!
3. Sprachliche Unwörter, die es auszumerzen gilt, sind:

- „Ja, aber …“: Jedes „Ja, aber“ ist eine Lüge!
- „Die“ im Sinne von „die Anderen“: Es geht um ein Miteinander, nicht um ein Gegeneinander!
- Das „Gegenüber“ gibt es nicht, wir sind eins!
- „Unsere Position“: Es gibt keine Positionen, die es durchzusetzen gilt, es gibt nur Erkenntnisse.

4. Dialektik mit sogenannter „Fahnenbildung“ zu beherrschen muss gelernt werden:

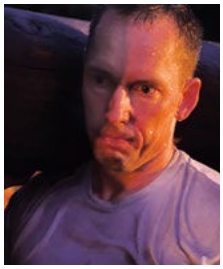
- Eine These wird in den Mittelpunkt gestellt, beispielsweise: „Die Vertriebsperformance kann um 30 Prozent gesteigert werden.“
- Selbst wenn – dies wird bei relevanten Themen immer der Fall sein – diese These bei einigen Teilnehmern auf innere Ablehnung stößt!
- Jetzt wird diskutiert, unter welchen notwendigen (!) Bedingungen diese These gehalten werden könnte.
- Die Kunst besteht nun darin, alle dafür notwendigen Bedingungen auszumachen (auch bei sehr komplexen Themen sind es zumeist nur zwischen sechs und zehn solcher Bedingungen).
- Nun ist zu prüfen, ob diese Bedingungen (möglicherweise sind auch solche zweiter Ordnung nötig) erfüllt werden können.

- Wenn ja: Dann los! Auf geht's, die Bedingungen zu erfüllen und dann die Vertriebsperformance um 30 Prozent zu steigern.
- Wenn eine einzige notwendige Bedingung nicht erfüllt werden kann, dann geht es nicht! Notwendige Bedingungen sind „Killer-Bedingungen"!
- So entsteht Erkenntnis! Schopenhauer lässt grüßen.

4. Overcome Comfort

Das vierte HERO-Prinzip ist einfach wie folgt auf den Punkt zu bringen:

Je mehr wir also bereit sind, in den Discomfort zu gehen, desto erfolgreicher sind wir. Ob privat, beim Sport oder im Job: Wer hier tatkräftig ans Werk geht, wird vermeintlich Unglaubliches schaffen. Das Problem ist: Das fühlt sich theoretisch toll an! Sich in den Discomfort zu begeben hat etwas Heldenhaftes, und wer möchte nicht auch einmal ein Held sein? Doch anders als beim Helden-Zuschauertum, das wir alle gerne nicht nur bei Avenger & Co. oder beim Sport betreiben, macht es keinen Spaß, die notwendigen Anstrengungen auf sich zu nehmen, die es braucht, um selber ein Held zu sein! Machen Sie sich diesbezüglich nichts vor! Meine Alltagsregeln zum Discomfort sind möglichst einfach gehalten und umsetzbar – heben die Umsetzungsstärke jedoch enorm.



SEALFIT: Im Bootcamp der Navy SEALS

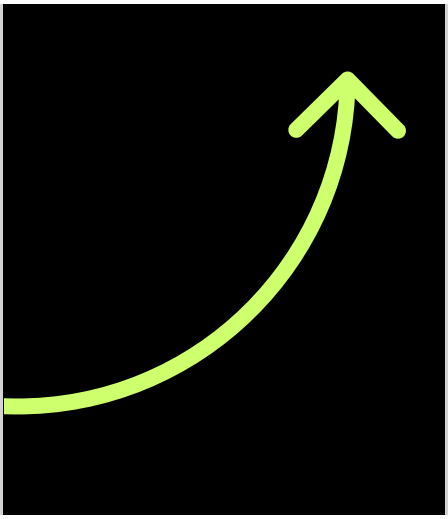


Kontakt aufnehmen zu Matthias

Arbeiten Sie mit Matthias Kolbusa:
Vorträge · Strategie · Hochleistungskultur

Matthias Kolbusa begleitet Führungsteams, die nicht Mittelmaß wollen. Aus der Praxis, nicht aus dem Lehrbuch – in Projekten rund um den Globus.

» **matthias@kolbusa.com** » **kolbusa.de**



Kolbusas Discomfort-Alltagsregeln:

1. Einmal alle ein bis vier Wochen: Vereinbarung im Team-/Bereichsmeeting von Discomfort-Actions für jeden: Was ist richtig unangenehm für den jeweiligen Teilnehmer (auch persönlich!), würde jedoch einen enormen Hebel für das weitere Fortkommen darstellen? Team-Reibung/-Feedback dazu.
2. Freedom-Discomfort: Großartige Ideen entstehen nicht in Meetings oder am Schreibtisch, sondern an Orten, an denen wir diffus denken. Weil es sich nicht wie „Arbeit“ anfühlt, stellt es für viele einen echten Discomfort dar, alle ein bis zwei Monate sich selbst und seine Mannschaft für einen oder einen halben Tag zum Denken fortzuschicken: Jeder geht allein spazieren, ins Museum, schaut einem Ballett beim Proben zu oder was auch immer! Drei Regeln sind dabei zu befolgen:

- Jeder geht allein!
- Keine Kommunikation (elektronisch, telefonisch) – mit niemandem!
- Stift und Papier mitführen für den Fall, dass einem beim diffusen Denken etwas einfällt.

3. No-Go-Feedback: Es gehört mittlerweile zum guten Ton, nach nahezu jedem Meeting nach Feedback zu fragen. Wie furchtbar! Der größte Teil des Feedbacks, das man bekommt, ist entweder irrelevant, weil es von Personen stammt, die nicht wirklich Ahnung haben, oder von Personen, deren Feedback mehr in ihrem eigenen Interesse, also im Interesse des Senders und nicht des Empfängers ist. Daher stellt das „No“ in der No-Go-Feedback-Regel für viele echten Discomfort dar, da sie sich abgewöhnen müssen, von jedem Feedback zu erfragen oder entgegenzunehmen! Das „Go“ in dieser Regel steht dafür, sich mindestens ein Mal im Monat von jemandem, dessen Meinung man wirklich schätzt, offenes Feedback aktiv einzuholen mit der klaren Ansage: „Schmier mir keinen Honig ums Maul und sag mir, was besser oder anders zu machen ist!“
4. Klarheit: Viele Manager schweigen zur Non-Performance von Teammitgliedern, gehen einfach darüber hinweg und lassen fünfe gerade sein. No! Get uncomfortable: Sprechen Sie Schlechtleistung – auch im Kleinen an – und fordern Sie! Sagen Sie unmissverständlich: „Damit bin ich nicht zufrieden, da wäre mehr gegangen! Was brauchst du von mir, damit das besser läuft?“ Eine solche Äußerung stellt für viele eine echte Hürde dar, die zu überwinden Anstrengung kostet!







„Echte Wettbewerbsdifferenzierung bei Transformationsstrategien entsteht durch gemeinsam getragene Ansätze und Einstellungen, welche von einem hohen Anspruch geprägt werden. Kolbusa fordert Management-Teams, aus der Komfortzone zu treten; nicht immer angenehm, aber sehr effektiv."
Axel Harries,
Head of CASE, Daimler AG



„Stringent und konsequent treibt Kolbusa Management-Teams zum Erfolg!
Es ist anstrengend, macht aber Spaß und bringt vor allem voran."
Björn Schniederkötter,
COO Nagel Group



„Matthias Kolbusa hat unser Management-Team in kürzester Zeit auf das nächste Level gebracht. Effektiv und nachhaltig."
Marc Meier,
CEO, Fr. Meyer's Sohn



„Strategiearbeit mit Kolbusa ist nicht bequem, aber enorm effektiv!"
Rainer von Borstel,
Vorstand DIEHL Stiftung & Co. KG



„Kolbusa ist einer der wenigen Berater, die es verstehen, ‚weiche' Faktoren konsequent in den Dienst des Business zu stellen. Change ist hier kein Selbstzweck, sondern sorgt methodisch zügig für mehr Wettbewerbsstärke!"
Raimund Winkler,
Director Enterprise Services, Vodafone



„Wer erleben will, wie man jenseits der üblichen Berater-Rhetorik Menschen und ganze Organisationen zu Hochleistungen bringt, kommt an Kolbusa nicht vorbei."
Jürgen Hermann,
CEO, QSC



„Durch andersartige Strukturen und Ansätze bringt Kolbusa Schwung in die Strategieumsetzung."
Dr. Frank Stieler,
CEO KraussMaffei Group

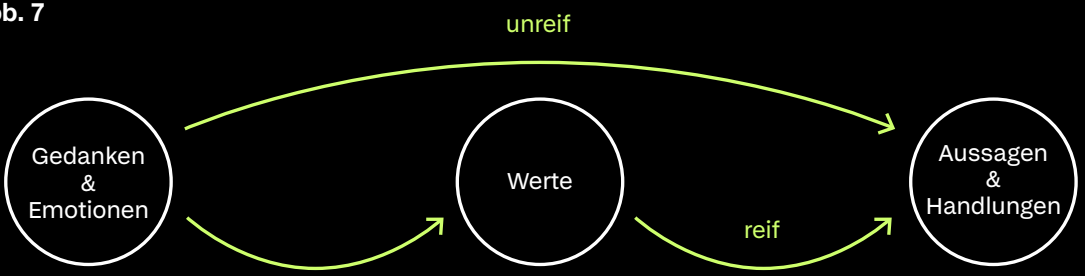


„Kolbusa ist einer der wenigen, der nicht nur weiß, wie agile Strategieumsetzung geht, sondern der auch in der Praxis zu Ergebnissen kommt."
Markus Reithwiesner,
CEO Haufe Gruppe

5. Kolbusas Umsetzungskodex: Fünf Werte und ihre Konsequenzen

Zerlegt man das menschliche Verhalten auf eine ganz einfache Art und Weise, ergibt sich eine Folge aus Emotionen und Gedanken, die sich gegenseitig bedingen: Wer sich gedanklich lange genug mit geschlossenen Augen in einen Liegestuhl am Strand begibt, fängt früher oder später an zu grinsen und erzeugt so Glücksgefühle. Umgekehrt: Wer aus unerfindlichen Gründen zornig ist, wird automatisch die Neigung haben, zornige Gedanken zu entwickeln – auch das kennt jeder von uns. Dann kommt unser Wertesystem zum Tragen, das zum Teil genetisch bedingt ist, zum Teil anerzogen beziehungsweise durch bewusste Reflexion herausgebildet, und schließlich sagen oder tun wir irgendwelche Dinge.

Abb. 7

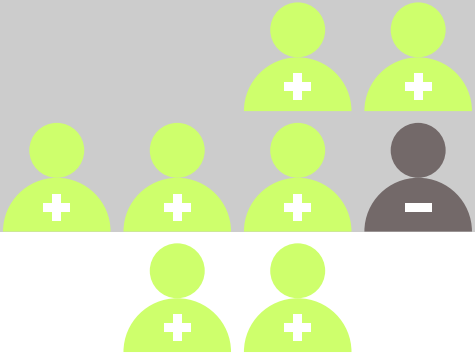


Mentale Stärke: Zwischen Reiz und Reaktion kommen

Wie weiter oben bereits angesprochen, bedeutet mentale Stärke, mit einem klar herausgebildeten Wertesystem nicht zwischen Reiz (Emotionen/Gedanken) und Reaktion (Aussagen/Handlungen) zu unterscheiden, sondern dazwischen zu kommen, um reif handeln zu können.

Was ist „Reife“?

Reife ist nichts anderes, als stets so zu handeln, dass man mehr Menschen nützt als schadet.





Szene aus dem Film „Gladiator“ aus dem Jahr 2000 von Regisseur Ridley Scott.

Dafür braucht es ein bewusst gelebtes Wertesystem. Es kommt somit entscheidend darauf an, nicht auf einen emotionalen Trigger wie beispielsweise ein Angst-, Schuld- oder Schamgefühl mit einem unreflektierten Reflex (Reiz → Reaktion) zu reagieren, sondern reflektiert (Reiz → Reflexion → Reaktion/Handlung). So sollte beispielsweise auf ein Schamgefühl, das durch die Kritik „Ich glaube, Sie haben es verschlafen, rechtzeitig dem Vertrieb mitzuteilen, dass …“ verursacht wird, nicht mit einer Rechtfertigung reagiert werden. Vielmehr sollte die Antwort gut überlegt sein und in ihr die Werte Offenheit und Ehrlichkeit Beachtung finden. Die einzig opportune Antwort auf diese Kritik lautet deshalb: „Sie haben recht, ich habe einen Fehler gemacht!“ Und das selbst dann, wenn Sie nicht der hauptsächliche Urheber des Übels sind!

Leistungskulturen werden mit Heldenteams aus sieben Personen geschmiedet

Das ist die hohe Schule der Leistungskultur: es mit ein paar „Helden“ schaffen, einige zentrale Werte wirklich zu verinnerlichen, um im Falle eines Falles über die mentale Stärke zu verfügen, diese Werte auch wirklich zu leben und nicht nur irgendwo aufgeschrieben zu haben. Und da das nicht einfach ist, brauchen Sie Mitstreiter, die Ihnen im Zweifel eben auch dabei kritisch – im Sinne der Sache – helfen. Eine oder mehrere Heldentruppen von bis zu maximal sieben Personen braucht es anfänglich, um sich gegenseitig als Team bezogen auf diese Werte bewusst zu erziehen! Und sieben deshalb, weil alles, was darüber hinausgeht, lediglich eine Gruppe von Menschen ist, die vielleicht logisch compliant bezogen auf etwas ist, aber niemals wirklich committet. Teamgeist – und den braucht es für eine Leistungskultur – geht nur mit maximal sieben Teilnehmern. Wir Menschen können von unserer sozialen Kompetenz her mit höchstens sechs Personen im Netzwerk verbunden und gemeinsam auf ein Ziel ausgerichtet sein, also als Team funktionieren. Alle Spezialeinheiten auf dieser Welt wissen dies: die Navy SEALs haben Siebenerteams, der britische SAS sogar nur Viererteams.

Kolbusas Umsetzungskodex: Fünf Werte

Der Umsetzungskodex, an den es sich zu halten gilt, will man eine Leistungskultur und damit ausgeprägte Umsetzungsstärke etablieren, besteht aus fünf Werten und jeweils zwei ganz praktischen Phänomenen, die es zu vermeiden beziehungsweise zu etablieren gilt:

Wert Umsetzungskodex	Definition	Phänomene (konkrete Verhaltensweisen)
Mut	Mut ist, trotz Angst das zu sagen oder zu tun, was das Richtige ist. Das Richtige ist, was mehr Menschen nützt als schadet.	• Auf Erkenntnis und Entwicklung gerichtete Kritik üben; Kritik ist nichts Negatives! • Discomfort: Was ist für den Einzelnen (evtl. einen selbst) unbequem, aber für den Erfolg sehr hilfreich? Machen!
Offenheit	Offenheit bedeutet, andere Sichtweisen und Meinungen wirklich verstehen zu wollen.	• „Ja, aber …“ • Die Anderen
Geschwindigkeit	Geschwindigkeit ist der schmale Grat zwischen Umsichtigkeit und Fahrlässigkeit bei maximalem Tempo.	• Maxime des Handelns: Fortschritt, nicht Perfektion! • Wie kriegen wir das in 50 Prozent der Zeit hin? Immer wieder fragen!
Vertrauen	Vertrauen ist das bewusste Eingehen des Risikos, verletzt oder enttäuscht zu werden. Wer nichts riskiert, vertraut nicht.	• Zunehmender, bewerteter Rückgang an Rückfragen / Eskalationen • Gezielte Reduktion von Kontrollpunkten (bewertet)
Verlässlichkeit	Verlässlichkeit ist das verbindliche Einhalten von getroffenen Vereinbarungen oder deren rechtzeitige Neuverhandlung. Eine Vereinbarung ist eine im Dialog getroffene Übereinkunft.	• Anzahl gebrochener Vereinbarungen tracken • Wahrnehmung bei Kollegen / Mitarbeitern erfragen, was die eigene Verlässlichkeit angeht (Skala auf Anfrage)

Etablierung des Umsetzungskodex in fünf Schritten

Um den Umsetzungskodex zu etablieren, sind vier Dinge notwendig:

1. **Verinnerlichung:** Definitionen – so komisch es klingen mag – müssen auswendig gelernt werden. Wer nicht exakt weiß, was sie oder er unter Vertrauen, Offenheit etc. versteht, hat keine Chance, mit einem klaren Verständnis dieses Wertes als Handelsmaxime – insbesondere unter Druck – zwischen Reiz und Reaktion zu differenzieren und angemessen zu handeln. Also: Handkärtchen anlegen und verteilen. Alle Beteiligten sollten sie in der Hosentasche dabeihaben.
2. **Weniges und eins nach dem anderen:** Die obigen zehn Phänomene (zwei je Wert) dürfen Sie auf keinen Fall gleichzeitig angehen! Beschränken Sie sich auf höchstens zwei Phänomene zur selben Zeit. Erfahrungsgemäß bietet sich für den Beginn die Verlässlichkeit an, da diese zum einen schnell und gezielt entwickelt werden kann und zum anderen den geringsten Discomfort bei gleichzeitig großem Effekt darstellt. Danach geht es an Mut und Offenheit, anschließend an Geschwindigkeit und Vertrauen.
3. **Siebener-Teams:** Will man den Umsetzungskodex etablieren, braucht man Unterstützung! Diese kann einem nur ein gutes Team geben mit notwendigen Hinweisen, wenn man sich nicht an Abmachungen hält, mit gegenseitigem Austausch und der Motivation, am Ball zu bleiben, und mit einer gemeinsamen Belohnung, wenn man ein bestimmtes Level erreicht hat, und so weiter. Wie an anderer Stelle beschrieben, muss man sich dafür gegenseitig vertrauen (was das heißt, siehe oben!) und einander erziehen. Das geht aufgrund der sozialen Komplexität und des Anspruchs eines solchen Prozesses nur in Gruppen von maximal sieben Personen. Bilden Sie deshalb Teams mit jeweils nicht mehr als sieben Personen oder lassen Sie sich diese selbst zusammenfinden. Auch hier gilt: Weniges und eins nach dem anderen! Vielleicht sollten Sie im Top-Management damit beginnen, denn: Wenn Manager über Change reden, meinen sie in aller Regel die Anderen.
4. **Nicht quatschen, machen!:** Kommunikation wird in Change-Prozessen massiv überbewertet. So auch bei der Etablierung einer Umsetzungsperformance. Nicht selten richtet ein Zuviel an Kommunikation mehr Schaden an, als es Nutzen stiftet, weil Erwartungshaltungen geweckt werden, die dann nicht befriedigt werden. Menschen finden es zwar spannend, zu solchen Dingen etwas zu hören, aber letztlich interessiert sie nur das wirklich, was sie erleben. Daher: Änderungen im kleinen Team diskutieren (siehe Punkt 3), anfangen zu leben und abwarten. Das beste Feedback, das von Kollegen beziehungsweise Mitarbeitern kommen kann, bezieht sich auf einen der fünf Werte des Umsetzungskodex und lautet beispielsweise: „Mensch, was ist denn mit denen los? Die sind viel offener!“

Bei allem gilt:
Wahrnehmung ist Realität

6. Woran viele scheitern: Disziplin

Wenn ich eines im Leben gelernt habe, insbesondere beim Aufbau von Hochleistungskulturen, dann das: **Struktur + Disziplin = Erfolg**. An der Entwicklung von klugen Konzepten mangelt es in aller Regel nicht. Im Gegenteil: Davon werden immer zu viele produziert, um dann viel zu viel auf einmal zu wollen. Daher sind Kolbusas HERO-Prinzipien und der Umsetzungskodex auf wenige, aber entscheidende Punkte ausgerichtet. Vielen wird sich auch das Konzept rasch erschließen, doch nur wenige werden es wirklich schaffen, es in Gänze umzusetzen, und wirklich deutlich an Umsetzungsstärke zulegen.

Dafür gibt es zwei Gründe:

1. Change macht keinen Spaß.
2. Den meisten ist Disziplin zuwider.

Das klingt nicht gerade motivierend. Doch eins nach dem anderen:

Warum macht Change keinen Spaß?

Wenn er Spaß machen würde, dann hätten wir das, was wir mit dem Change erreichen wollen, schon längst getan. So einfach ist das. Es sind eben nicht die Dinge, die uns Spaß machen, die uns nach vorne bringen, sondern die Dinge, zu denen wir uns überwinden müssen! Der „Spaß“ tritt ein, wenn man aufgrund der Überwindung zum Beispiel im Sinne der Geschwindigkeit Dinge einfach mal weg-lässt. Oder wenn man sich im Meeting dazu überwindet (Mut), eine kritische Äußerung zu machen, was dann auf gelebte Offenheit trifft, sodass man Stolz verspürt und diesen als Glück und damit als Motivation empfindet, sich auch in Zukunft so zu verhalten. Das bereitet dann wirklich Spaß! Aber in diesen „Engelskreislauf“ muss man erst mal hineinkommen – und das macht eben keinen Spaß. Machen Sie sich diesbezüglich nichts vor!

Warum ist Disziplin den meisten zuwider?

Auch hier darf man sich keine falschen Vorstellungen machen: Es braucht Disziplin, die vier HERO-Prinzipien und den Umsetzungskodex zu etablieren. Das bedeutet, die Dinge immer wieder zu thematisieren, permanent am Ball zu bleiben, sich gegenseitig stets aufs Neue herauszufordern, einander zu kritisieren und zur Einhaltung der Prinzipien zu motivieren. Das kostet Willenskraft, die sich zwar in Form einer enormen Wettbewerbsstärke auszahlt, die aber erst einmal aufgebracht werden muss. Es ist wie beim Laufen: Wer sich vornimmt, pro Woche dreimal morgens um sechs Uhr vor der Arbeit zu laufen, findet die Vorstellung toll! Doch wenn nach einer etwas verkürzten oder unruhigen, wenig erholsamen Nacht der Wecker um fünf Uhr klingelt, stellt sich die Frage: Was jetzt? Dranbleiben?
Diszipliniert sein? Hoffentlich fällt die Antwort so aus! Denn sonst war’s das ganz schnell mit dem Laufen, weil eine Ausrede und unsere Bequemlichkeit rasch dazu führen können, dass unser guter Vorsatz zunichtegemacht wird. Genauso ist es mit den Prinzipien betreffend die Umsetzungsstärke: Wenn gerade Ergebnisdruck herrscht, das Projekt aus dem Ruder läuft und man sich entscheidet, nur noch Ansagen zu machen und sein Ding einfach durchzuziehen, und einem der Sinn nicht nach Offenheit und Vertrauen steht, dann war’s das auch hier!

Disziplin + Struktur = Erfolg!

**Disziplin heißt zu tun,
wozu man keine Lust hat!**

Wenn Sie einen Sparringspartner brauchen, der Ihnen hilft, diese Dinge systematisch zu etablieren, dann geben Sie Bescheid! Ich hoffe, auch diese Ausgabe der Secrets of Execution® (SoE) hat Ihnen gefallen und Sie haben wertvolle Anregungen für Ihr Business erhalten.



Ihr Matthias Kolbusa



Impressum

Copyright:
Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind – sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für Matthias Kolbusa urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Matthias Kolbusa unzulässig.

Hinweis zum Teledienstgesetz:
Für Internetseiten Dritter, auf die Matthias Kolbusa durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. Matthias Kolbusa ist für den Inhalt solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich.

Texte und Redaktion: Matthias Kolbusa

Bildnachweise:
S. 5: Serhii Bobyk / 123RF, Tim Carey / Unsplash, Nicolas Tissot / Unsplash, S. 6–7: Maersk Line / Wikimedia Commons (CC BY-SA 2.0), Pixabay, S. 11: pxel66 / iStockphoto, S. 12: christophertdumond / iStockphoto, S. 14–15: Stijn Swinnen / Unsplash, S. 17: Maxime Lebrun / Unsplash, S. 18: Yuri_Arcurs / iStockphoto, S. 21: Duy Hoang / Unsplash, S. 23: ROOM / Unsplash, S. 24: ra2studio / iStockphoto, S. 26: Irina Blok / Unsplash, S. 28: Raj Eiamworakul / Unsplash, S. 32: SerhiiBobyk / iStockphoto, S. 34: SEALFIT, S. 35: mihtiander / iStockphoto, S. 39: Filmbild „Gladiator“ von Regisseur Ridley Scott, S. 47: Hanson Lu / Unsplash

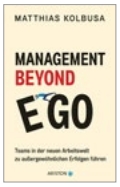
Weitere Infos und Bestellung unter: kolbusa.de/buecher

Publikationen von Matthias Kolbusa



55 Management-Inspirationen
Für ein modernes und aufrichtiges Management beyond Ego

Es wird gezeigt, wie reife Manager mit Gelassenheit die richtigen Dinge entscheiden und die PS ihrer Unternehmen mit Geschwindigkeit auf die Straße bringen. Ihre Attribute: gemeinsam gelebte Werte, Mut zu Prioritäten, mentale Stärke und ein Charakter ohne Starallüren für ein modernes und aufrichtiges Management beyond Ego.



Management Beyond Ego
Teams in der neuen Arbeitswelt zu außergewöhnlichen Erfolgen führen

Ein fulminantes Konzept, wie Manager sowie Team- und Projektleiter es schaffen, sich und andere so zu führen, dass sie leistungsfähiger und innovativer werden und dabei gleichzeitig den Anforderungen nach mehr Geschwindigkeit und Umsetzungsstärke gerecht werden.



Gegen den Schwarm
Wie wir aus eigener Kraft erfolgreich werden

Sei schnell! Perfektion kann dauern, entscheidend ist das Tempo, in dem Sie Ihre Vorhaben angehen. Lüge! Nichts ist faszinierender als die Lüge in Ihrem Kopf – das Ziel, an das Sie und andere glauben. Sei neidisch! Es gibt nichts Besseres als Neid, um sich selbst und sein eigenes soziales Umfeld zu erkennen. Scheitere! Nichts bringt Sie weiter als die Niederlage – wenn Sie immer wieder versuchen, Ihre besten Ideen Wirklichkeit werden zu lassen.



Konsequenz
Management ohne Kompromisse – Führen mit Klarheit und Aufrichtigkeit

Matthias Kolbusa ist keiner der üblichen Weichspüler, die den Menschen nach dem Mund reden. Mit seinem Ansatz, unbequeme Wahrheiten auch auszusprechen, liefert er wertvolle Management-Denkanstöße. Hier bricht er eine Lanze für mehr Klarheit und Aufrichtigkeit und vermittelt anhand zahlreicher Beispiele die Prinzipien und Methoden, wie man mit einer klaren Zielsetzung zum Erfolg kommt.

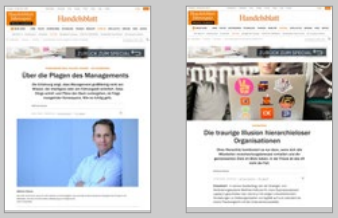
Harvard Business manager

Sonderveröffentlichungen zur erfolgreichen Transformation



Handelsblatt

Gastbeiträge zu Umsetzungsmanagement

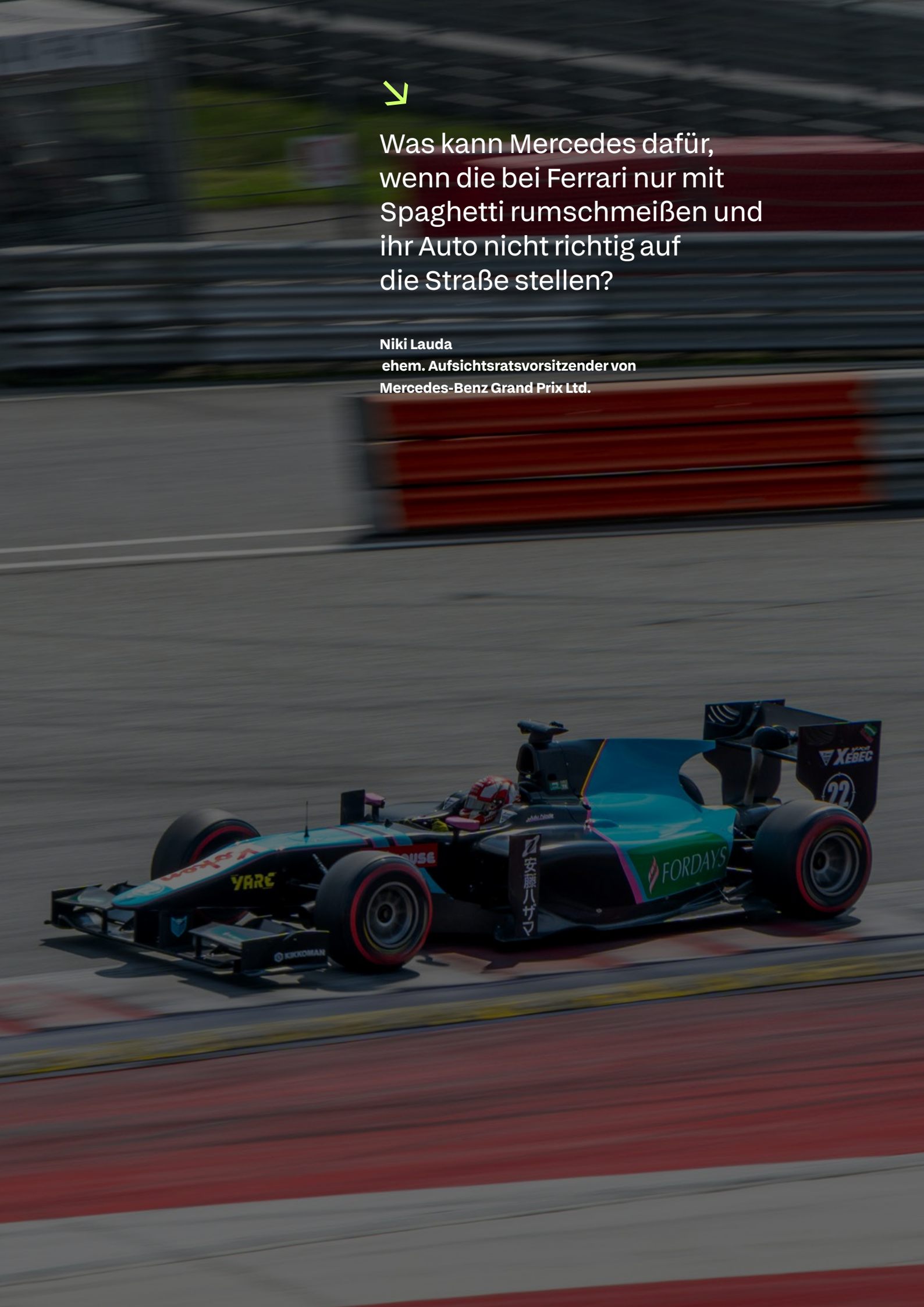




Fachbeiträge, Kolumnen und Management-Blogs in diversen Medien

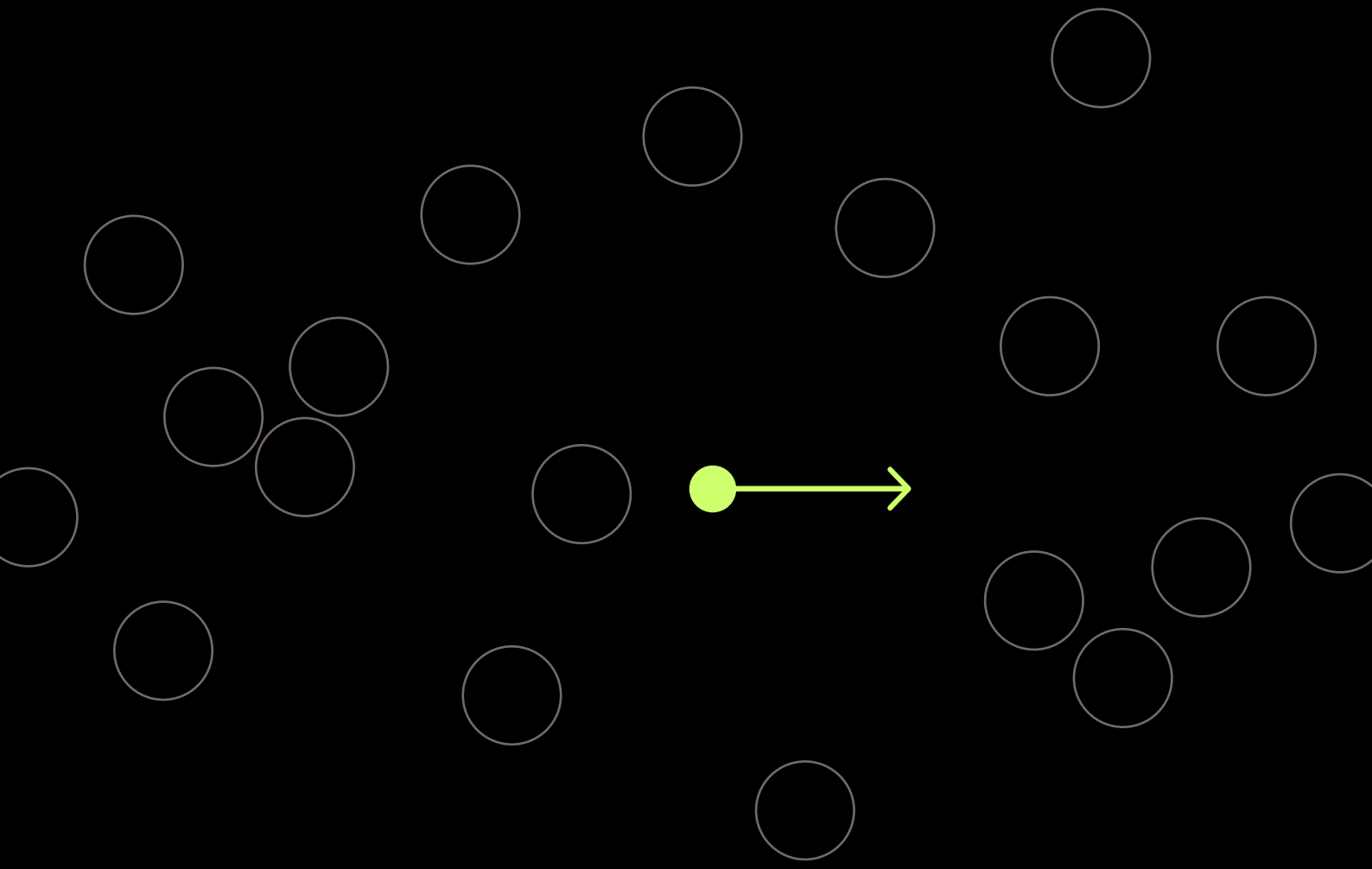
Berliner Morgenpost · FrankfurterRundschau · HUMAN RESOURCES MANAGER · PRESTIGE BUSINESS · Die MEDIATION · Wissen+Karriere · KMU · WirtschaftsWoche · managerSeminare · Spektrum der Wissenschaft · wirtschaft weiterbildung · WirtschaftsBlatt · impulse · YOKOTEN

© MATTHIAS KOLBUSA



Was kann Mercedes dafür, wenn die bei Ferrari nur mit Spaghetti rumschmeißen und ihr Auto nicht richtig auf die Straße stellen?

Niki Lauda
ehem. Aufsichtsratsvorsitzender von Mercedes-Benz Grand Prix Ltd.



Matthias Kolbusa

Matthias Kolbusa
Schäferkampsallee 43
20357 Hamburg

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

www.kolbusa.de