

Matthias Kolbusa
Konsequenz!

MATTHIAS KOLBUSA

KONSE QUENZ

Management ohne Kompromisse
Führen mit Klarheit und Aufrichtigkeit

ARISTON 

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten,
so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung,
da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich
auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet unter www.dnb.de abrufbar.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® No01967

2. Auflage

© 2017 Ariston Verlag in der
Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Straße 28, 81673 München
Alle Rechte vorbehalten

Redaktion: Michael Schickerling
Umschlaggestaltung: Hauptmann und Kompanie, Zürich
Satz: Satzwerk Huber, Germering
Druck und Bindung: GGP Media, Pößneck
Printed in Germany

ISBN: 978-3-424-20137-6

*Dieses Buch ist meiner wunderbaren Familie
und meinen engsten Freunden gewidmet.
Ohne sie hätte ich mich nie zu dem Menschen
entwickelt, der ich heute bin.*

Inhalt

Das Konsequenz-Prinzip: Was wir warum tun	13
Gebrauchsanleitung	19
Teil 1: Konsequent gegen Ziellosigkeit.....	23
Rahmen: Das Grundsätzliche klären	25
1 Sinn.....	25
2 Ehrgeiz	30
3 Arroganz	35
4 Präsenz.....	38
Hamsterrad: Darauf kommt es an	43
5 Ergebnisse.....	43
6 Neuland	47
7 Erfahrung.....	51
Emotionen: Es geht nie um die Sache	56
8 Leidenschaft.....	56
9 Angst	61
10 Finsternis.....	65
11 Zündung.....	69
12 Achtsamkeit.....	73

Sackgasse: Darum fahren wir uns fest	77
13 Kontrolle	77
14 Rechthaberei	80
15 Realität	84
16 Farbenwunder	86
Klarheit: Wissen, was zu tun ist	90
17 Erwartungen	90
18 Disziplin	93
19 Prioritäten	97
20 Entscheidung	100
21 Toleranz	103
22 Durchhalten	106
Sprache: Das Richtige sagen	110
23 Gequatsche	110
24 Abstraktion	112
25 Unklarheit	116
Teil 2: Konsequenz gegen Trägheit	119
Mündigkeit: Die eigene Stärke	121
26 Legitimation	121
27 Andere	122
28 Geschwindigkeit	125
29 Schwarzmalerei	129
Führen: Die unerträgliche Leichtigkeit	134
30 Gelassenheit	134
31 Dialog	137
32 Betrug	140

Denken: Die Überwindung der Faulheit	143
33 Schlichtheit	143
34 Kopie.....	145
35 Horizont	148
36 Meeting.....	150
37 Problem	153
Verbindlichkeit: Das Vereinbarte zählt	157
38 Zuverlässigkeit	157
39 Bedingungen	161
40 Vorbereitung	166
Macht: Unser unbeholfener Umgang damit	169
41 Ohnmacht.....	169
42 Wirkungsradius.....	173
43 Manipulation	177
44 Missbrauch	181
Scheitern: Das Unvermeidliche annehmen	184
45 Fehler.....	184
46 Versager	186
47 Freiheit	189
48 Naivität.....	191
49 Risiko.....	193
Festhalten: Was wir dabei verlieren	197
50 Entrümpeln	197
51 Loslassen	200
52 Helfersyndrom	203
53 Müßiggang	206

Teil 3: Konsequenz gegen Unreife	211
Authentizität: Wissen, wer wir sind.....	213
54 Selbstentlarvung.....	213
55 Berechenbarkeit.....	216
56 Maßstab.....	219
57 Lüge.....	222
Status: Das notwendige Maß an Anerkennung.....	227
58 Narzissmus.....	227
59 Demut.....	231
60 Würde.....	234
61 Fleiß.....	238
Rückgrat: Im aufrechten Gang.....	241
62 Verantwortung.....	241
63 Entschlossenheit.....	243
64 Ehre.....	246
65 Krieg.....	248
66 Standhaftigkeit.....	251
67 Halt.....	253
Loyalität: Wem wieso folgen?.....	256
68 Kameradschaft.....	256
69 Stabilität.....	259
70 Schulden.....	262
71 Solidarität.....	265
Zusammenarbeit: Weiches hart managen.....	268
72 Kultur.....	268
73 Wille.....	272
74 Erziehung.....	276
75 Konsequenz.....	280

Performance: Was uns weiterbringt.....	285
76 Mut.....	285
77 Offenheit.....	290
78 Vertrauen.....	293
79 Kritik.....	297
Haltung: Mit sich, nicht gegen sich.....	302
80 Ungezwungenheit.....	302
81 Schweigen.....	305
82 Genuss.....	307
Die Essenz der Konsequenz.....	311
Danksagung.....	313

Das Konsequenz-Prinzip: Was wir warum tun

Als Führungskraft wird es Ihnen sicher nicht an Herausforderungen mangeln. Deutschlands Wirtschaft brummt. Es gibt viel zu tun, und die meisten von uns ackern an vielen Fronten zugleich. Wir machen und tun, schieben diese Maßnahme an und führen jenes Projekt durch, arbeiten mehr, als wir sollten oder wollen, steigen auf oder halten die Stellung. Wir fordern Mitarbeiter und werden gefordert. Wir kooperieren mit Kollegen oder setzen uns mit ihnen auseinander. In den meisten unserer Unternehmen läuft es mit und dank uns rund. Und dennoch laufen zu viele Projekte und Vorhaben aus dem Ruder und irgendwann gegen die Wand oder verschwinden stillschweigend in der Schublade. Trotz all der guten Zahlen ist es diese Unproduktivität, sind es diese Misserfolge und nicht genutzten Chancen, die ich leid bin, sowohl in internationalen Unternehmen als auch im Mittelstand fortwährend zu erleben. Wir wissen doch eigentlich, was zu tun ist, aber wir tun es nicht. Warum? Als langjähriger Unternehmer und Berater vermissem ich eines immer wieder: Konsequenz! Im Denken und im Handeln.

Als Sie zu diesem Buch griffen, zog Sie das Wort »Konsequenz« wahrscheinlich nicht nur wegen der roten Buchstaben an. Was bedeutet es Ihnen, konsequent zu sein? Als Manager, aber auch als Freund und Partner? Etwa zu seinen eigenen Worten zu stehen? Unangenehme Entscheidungen zu treffen, Ihr Kind notfalls zu bestrafen, Mitarbeiter anzutreiben oder im Zweifelsfall gar zu entlas-

sen? Die eigene Organisation oder ein Projekt knallhart weiterzuentwickeln?

Eines vorweg: Verwechseln Sie Konsequenz nicht mit Härte!

Einen ersten Eindruck davon, was ich mit Konsequenz meine und wie vielfältig ich dieses Prinzip interpretiere, geben Ihnen die folgenden Fragen, deren Beantwortung sicher nicht auf der Hand liegt:

- Orientieren Sie sich an Plänen und Meilensteinen? Oder handeln Sie konsequent ergebnisorientiert?
- Lassen Sie andere nur aussprechen? Oder sind Sie konsequent offen für andere Meinungen?
- Genießen Sie Ihren Erfolg? Oder genießen Sie konsequent Ihre Aufgabe?
- Machen Sie klare Ansagen? Oder vermitteln Sie konsequent Erwartungen und sorgen für die notwendigen Bedingungen zur Umsetzung?
- Treffen Sie Verabredungen, wer was bis wann zu erledigen hat? Oder sorgen Sie konsequent für Verbindlichkeit?
- Wünschen Sie sich eine konstruktive Streitkultur? Oder sagen Sie konsequent, was es zu sagen gilt?

Wie konsequent sind Sie? Eine gar nicht so einfache Frage für jeden von uns, auch für mich selbst. Dieses Buch gibt Ihnen darauf keine fertigen Antworten, aber jede Menge Inspiration zum Weiterdenken und Reflektieren Ihrer eigenen Persönlichkeit als Mensch und besonders als Führungskraft. Wie Sie genau mit diesem Buch arbeiten können, erfahren Sie im nächsten Kapitel, der Gebrauchsanleitung.

Aber vielleicht wollen Sie zuerst wissen, was gerade mich dazu bewegt, mehr Konsequenz von Ihnen einzufordern? Ich, ein Unternehmer und Berater Mitte vierzig, der die meiste Zeit seines Lebens selbst alles andere als konsequent war. Was alleine schon ein

Grund ist, warum ich mich mehr als andere mit diesem Thema ausgiebig beschäftigt habe.

Meine Ehefrau, die mich vor fast fünfundzwanzig Jahren während meines Studiums kennenlernte, meinte einmal zu mir, dass sie sich bei unserem ersten Treffen niemals hätte vorstellen können, einen Menschen wie mich zu heiraten. Wer ich damals war?

Ein durchaus zielstrebigem Student der Informatik und Wirtschaftswissenschaften, der noch vor seinem Abschluss von einer großen Beratungsgesellschaft als Senior-Berater fest angestellt wurde. Dann die Gründung der eigenen Firma. Mit Ende zwanzig ein Beratungshaus mit dreißig Mitarbeitern. Ein Überperformer wie aus dem Lehrbuch.

Was nicht nur meine Frau damals in mir sah? Einen selbstverliebten Ehrgeizling, der viel auf seine scheinbare unbestechliche Rationalität hielt, zugleich aber aufbrausend, ungeduldig, misstrauisch, immer wieder auch neidisch war, in hohem Maße statusbedürftig, getrieben vom Wunsch nach Anerkennung durch Bekannte und Kollegen. Kurz gesagt: in den meisten Momenten meines damaligen Lebens hochgradig unzufrieden.

Man könnte sagen, ein unangenehmer Charaktermix – und damit die besten Voraussetzungen für beruflichen Erfolg. Schließlich belohnt unser System nicht selten solche Eigenschaften. Ich nenne hier nur Steve Jobs, mit dem ich mich, auch was die beruflichen Leistungen angeht, in keiner Weise vergleichen will. Aber dennoch: Angenehme Typen sehen anders aus.

Und doch war und bin ich, so viel sei gesagt, empfindsam gegenüber anderen und dem, was Menschen bewegt. Immer im Ringen mit mir selbst, ohne aber den Schlüssel zur Erkenntnis und persönlichen Weiterentwicklung allzu schnell in die Hand zu bekommen. Das begann sich erst zu ändern, als ich Menschen kennenlernte, die

wie meine Frau aus ganz anderen Kulturkreisen kommen und die ich heute zu meinen besten Freunden zähle. Echte Freunde bringen uns zum Reflektieren über uns selbst. Mit ihren neuen Perspektiven auf Werte wie Vertrauen, Loyalität, Anerkennung oder Demut stellten sie mich auf ehrliche, aufrichtige Weise infrage. Und ich wich diesen Fragen nicht aus.

Dabei halfen mir auch große Philosophen wie Immanuel Kant oder Mark Aurel und all die anderen Denker der östlichen und westlichen Hemisphäre, deren Denkansätze ich suche, die ich immer wieder zur Hand nehme, um für mich selber mehr Klarheit zu bekommen.

Würde ich mich heute als weiser und reifer bezeichnen? Sicher. Aber bin ich auch weise und reif? Auf keinen Fall. Sobald jemand das von sich behauptet, ist er unreif. Als ich vor einigen Jahren trotz meines großen beruflichen Arbeitspensums noch vehement Triathlon trainierte – Hunderte Kilometer Schwimmen, Tausende Radfahren und Laufen im Jahr –, kam mir nicht in den Sinn, warum ich mir das eigentlich antat. Obwohl ich zu dieser Zeit dachte, mich persönlich gehörig weiterentwickelt zu haben. Meist ist es doch so, dass wir erst im Nachhinein unser unreifes Motiv erkennen.

Reifer zu werden bedeutet für mich zu wissen, warum wir uns wie verhalten. Schauen wir der Fratze Wahrheit immer wieder ins Gesicht und versuchen, die Werte und Motive hinter dem zu erkennen, was wir oder andere tun. Manchmal entlarven wir uns dabei, entdecken, wie lächerlich wir uns verhalten haben. Hart ins Gericht gehen müssen wir deshalb nicht mit uns, sondern wohlwollend konsequent mit uns und unseren Mitmenschen umgehen. Perfekt werden wir dennoch nie sein. Das macht uns Menschen aus und auf der anderen Seite auch so liebenswürdig. Wollen wir als Manager mit uns selbst zufrieden sein, Wirkung erzeugen, ist die Entwicklung von mehr Reife eine unabdingbare, notwendige Bedingung

dafür. Nur reife Führungskräfte können für nachhaltige Produktivität und Innovationsstärke sorgen.

Was bedeutet diese Reife in Form von Konsequenz im Miteinander? Mit Klienten, Mitarbeitern, Kollegen und Freunden? Mein Motto: Handle stets so, dass du mehr Menschen nützt als schadest. Das schließt ein, dass ich nicht jedem Menschen, auf den ich treffe, nur Vorteile bringe. Selbst wenn ich es versuchen würde: Konsequentes Verhalten, vor allem im Management, bedeutet Klarheit, Aufrichtigkeit und hin und wieder auch Kompromisslosigkeit. Dementsprechend versuche ich mich zu verhalten.

Die Folge: In meinem eigenen Führungsalltag wie auch bei der Beratung von Managern stoße ich auch immer auf Ablehnung, gar Widerstand. Die Menschen unterstellen mir Arroganz und auch teils eine unangenehme Klarheit. Doch was Ihnen widerfährt, ist Konsequenz.

Das für viele Menschen Irritierende daran: Ich betrachte schonungslos, was uns Menschen bewegt und antreibt. Mit Sozialromantik und jeder Form der Schönfärberei kann ich nichts anfangen. Ob im alltäglichen Miteinander, dem Entwickeln von Strategien oder der Umsetzung von Themen: Es geht mir darum, auf den Kern dessen zu kommen, was consequentes Management ausmacht. Und das zu erkennen, was uns, so wie wir Menschen eben sind, häufig dabei im Wege steht und wie wir in unserer Unperfektheit doch ergebnisorientiert, klar und aufrichtig, also consequent, sein können.

Dafür begegne ich auch scheinbar weichen Themen des Miteinanders mit scharfer, glasklarer Logik. Mit einem mathematisch geschulten Geist, der mit großer Empathie einhergeht. Ich bin der Überzeugung, dass wir gerade schwammige, unklare Begriffe wie Macht, Angst oder Zuverlässigkeit für uns greifbar und anwendbar machen müssen, wollen wir klar und consequent mit uns und ande-

ren umgehen. Indem wir ein Phänomen durchdenken und für unser Handeln konkretisieren.

Ein Beispiel. Treffe ich auf jemanden, der sich gegen jede Abmachung zu einem Workshop zum zweiten Mal nicht vorbereitet hat, dann zögere ich nicht, zu dieser Person vor allen anderen Teilnehmern zu sagen: »Ich halte Ihr Verhalten für unzuverlässig. Sie können an diesem Workshop nicht teilnehmen.« Klingt das hart? Sicher. Der Betroffene ist beschämt. Ich folge dabei aber nur einem für mich klar definierten Wert von Verlässlichkeit und Verbindlichkeit.

Was ist die Folge? Mit der Zeit gewöhnen sich Menschen an diese Konsequenz und, oh Wunder, sie verändern ihr Verhalten und genießen die Zusammenarbeit immer mehr. Denn jetzt werden Zusagen eingehalten, Projekte laufen, man kommt zu Ergebnissen, Entscheidungen werden umsichtiger getroffen und konsequenter umgesetzt. Auch ein größeres gegenseitiges Vertrauen erwächst daraus. Eine Haltung der Konsequenz ist im ersten Moment unangenehm, mit der Zeit aber das Beste, was uns selbst und anderen widerfahren kann.

Ich wünsche Ihnen, dass die Reflexionen dieses Buches für Sie zum Anstoß werden. Nicht als wortgetreue Blaupause zur eigenen Veränderung, sondern als ein Angebot zur Selbstreflexion. Im besten Fall entwickeln Sie Ihre ganz eigene Definition von Konsequenz.

Gebrauchsanleitung

Dieses Buch beschäftigt sich mit einer Vielzahl von Fragen, Situationen und Phänomenen, auf die Sie im Managementalltag eine Antwort finden müssen oder wollen. Für Sie selbst und für andere, Ihre Mitarbeiter und Kollegen.

Wie sorgen Sie etwa in einem Projekt für Leidenschaft? Wie gehen Sie überhaupt mit all den Emotionen um, die vieles so kompliziert machen? Wann müssen Sie Widerstand aushalten? Und wo lassen Sie auch mal fünf gerade sein? Wie schaffen Sie es, mehr Verbindlichkeit und Verlässlichkeit zu erzeugen, wenn Ihre Kollegen kaum mehr einen Termin einhalten? Und wie kommt es zu so etwas wie einer Unternehmenskultur? Wie verhalten Sie sich auf internen Kriegsschauplätzen? Und was verteidigen Sie dort?

Mit diesem Buch liefere ich Ihnen keine fertigen Antworten. Kein Einmaleins des Managements. Keinen Werkzeugkasten voller einsatzbereiter Instrumente, mit denen Sie jede Führungssituation meistern. Dafür sind Unternehmen, Menschen und die Situationen, die uns herausfordern, immer wieder und jedes Mal viel zu unterschiedlich! Vor allem möchte ich mit dem, was ich schreibe, nicht recht haben, sondern Sie zum Nachdenken anregen. Aus der Überzeugung heraus: Je reflektierter wir im Management sind, desto weiser werden wir und desto reifer und besser werden die Entscheidungen, die wir jeden Tag treffen.

Die in diesem Buch enthaltenen Reflexionen sollen Sie nicht nur als Führungskraft, sondern als Mensch ansprechen. Somit finden Sie in *Konsequenz!* neben grundsätzlichen Managementphänomenen

auch eine Menge über Ehre, Mitgefühl, Mut, Demut oder Kameradschaft und viele weitere Werte, mit denen wir uns auseinandersetzen können, um zu reifen, an Charakter zu gewinnen oder diesen zu schärfen.

Nehmen Sie dieses Buch zur Hand, wenn Sie sich mit Führung oder Führungssituationen beschäftigen. Wenn Sie Anregungen suchen, ein wenig hinter den Vorhang blicken, sich Zusammenhänge auf neue Art und Weise erschließen wollen. Dieses Buch ist ein Angebot zur Reflexion: Durch ungewöhnliche Perspektiven auf vermeintlich etablierte Sichtweisen. Durch das Vertiefen ins Wesentliche. Durch das Aufdecken und den Umgang mit den unvermeidlichen Widersprüchen unseres Alltags. Es bietet Ihnen alltägliche Beispiele und, daraus abgeleitet, kleine und große Erkenntnisse, die Sie in Ihren Ansichten vielleicht herausfordern oder auch bestätigen. Im besten Fall werden die vielfältigen Managementreflexionen Sie inspirieren und auf neue Ideen und Wege bringen. Die Kernfrage dabei: Was zeichnet konsequentes Management aus, bei dem wir mit einer ausgesprochenen Klarheit und Fokussierung ans Werk gehen?

Diese Frage lässt sich nur aus einem Zusammenspiel zahlreicher Werte und Prinzipien beantworten. Ein Grund dafür, wieso dieses Buch in der folgenden Struktur verfasst ist: ein Netz von ineinander verflochtenen und zueinander in Beziehung stehenden Reflexionen. Als genau diese betrachte ich die einzelnen Kapitel dieses Buches.

Das Buch ist so aufgebaut, dass Sie einen beliebigen Einstiegspunkt wählen können. Steigen Sie ein, wo Sie möchten, lassen Sie ihre Gedanken schweifen. In jeder Reflexion finden sich Verweise, die Sie, wenn Sie das wollen, zu anderen Reflexionen führen. So können Sie sich diesem Fluss hingeben, um sich Ihre eigenen Gedanken zu notieren, Ableitungen vorzunehmen. Bis zur nächsten Gelegenheit, wenn Sie sich etwa fragen, worauf es beim Thema Feedback

wirklich ankommt oder wie Rahmenbedingungen für konsequentes Management gestaltet werden müssen. Sie werden feststellen, dass das Buch je nach Situation und Phase, in der Sie sich selber befinden, anders mit Ihnen spricht.

Lassen Sie dieses Buch Ihren alltäglichen Managementbegleiter in ruhigen Minuten sein. Oder vor schwierigen Situationen, um sich der wirklich relevanten Aspekte bewusst zu werden. Oder nutzen Sie es, wenn Sie das Gefühl haben, festgefahren zu sein, und die notwendige Gelassenheit oder einen größeren Wirkungsgrad für sich entwickeln möchten.

Folgende Einstiegsmöglichkeiten möchte ich Ihnen je nach Bedarf anbieten:

1. Sollte es Ihnen ähnlich wie mir gehen, dass sie es leid sind, Leute ständig an Dinge erinnern zu müssen, steigen Sie ein beim Kapitel Zuverlässigkeit (38).
2. Wenn Sie an Agilität, Steigerung der Wettbewerbsstärke und einer echten Streitkultur in diesem Sinne interessiert sind, lohnt sich für Sie das Kapitel Mut (76).
3. Wenn Ihnen die unendlichen Meeting-Arien auf die Nerven gehen, dann nehmen Sie sich bitte als Erstes das Kapitel Rechthaberei (14) vor und fahren bei Meeting (36) fort.
4. Wenn Sie damit zu kämpfen haben, dass aus einer guten Strategie einfach nichts werden will, ein Projekt nicht so in die Gänge kommt, wie Sie es sich vorgestellt haben, dann beschäftigen Sie sich am besten mit Leidenschaft (8) und Erwartungen (17).
5. Arbeitet man in Ihrem Unternehmen mehr gegeneinander als miteinander und richtet die eigene Energie nicht auf den Kampf mit dem Wettbewerber, steigen Sie bei Krieg (65) ein.

Was Ihr Ansporn oder Anspruch auch sein mag: Machen Sie sich Ihre eigenen Gedanken. Nur daraus kann echte Konsequenz erwachsen!

Teil 1: Konsequent gegen Ziellosigkeit

In jungen Jahren erlebte ich etwas, was zu vielen von uns ein Leben lang verwehrt bleibt. Als ich mit vierzehn Jahren mein erstes Unternehmen gründete, geschah dies aus reiner Passion: Ich wollte allein auf mich gestellt eine Software für Architekturbüros entwickeln. Anders als im Schulalltag ließ ich mich dabei nicht gedankenlos hin und her treiben. Entscheidend war, dass ich die Architekten förmlich vor mir sah, wie sie vor ihren Bildschirmen saßen und mit meinem Produkt arbeiten, wie sie ihre Zeitpläne einrichten, sich abstimmen würden. Allein dieses Bild ließ mich Berge versetzen – und das auf einem Gebiet, wo ich bei Weitem nicht so firm war, wie ich vorgab. Und dennoch schaffte ich es. Weil sich Sinn, Leidenschaft, Ehrgeiz und auch Arroganz verbanden und mich in meiner Arbeit versinken ließen. Dabei hielt ich mich nicht ängstlich an meinen bisherigen Erfahrungen fest, sondern wollte unbedingt Neuland betreten. Auch lähmte mich nicht das Schuldgefühl, meine Schulaufgaben zu vernachlässigen – ich tat es einfach.

Es ist schwer, eine Tätigkeit und ein Ziel zu finden, das zu uns passt, für das wir vorbehaltlos brennen, das wir direkt ansteuern. Würde ich vor meinem inneren geistigen Auge nicht sehen, was ich schaffen will – sei es, wie ich beim Ironman über die Ziellinie renne oder wie die umgesetzte Strategie bei einem Klienten konkret aussehen wird –, ich würde es nie wirklich konsequent und damit vollkommen auf dieses Zielbild gerichtet erreichen können.

Umso schwieriger ist es, wenn wir nicht nur für uns selber eine absolute Klarheit für das anzustrebende Ziel und den Zielzustand haben möchten, sondern für eine ganze Organisation oder zumindest für erfolgsentscheidende Mitarbeiter. In allen Projekten rund um Strategie oder Veränderung in den letzten zwanzig Jahren verzweifelte ich schier daran, Menschen hinter einer Idee zu vereinigen. Immer mehr habe ich dabei gelernt, dass das Engagement von Menschen nicht durch Logik und Überzeugungskraft zu haben ist, sondern einzig durch ihre Emotionen ausgelöst wird, sei es Leidenschaft oder auch Angst, die sie mit einem Ziel verbinden. Das Auslösen der Emotionen gelingt nur, wenn wir immer wieder versuchen, den angestrebten Ergebniszustand so konkret, so bildhaft, so stimulierend wie möglich im Kopf unseres Gegenübers entstehen zu lassen und ihn dann konsequent zu verfolgen.

In Teil 1 setze ich mich damit auseinander, was uns bei all dem Aktivitätenspektakel im Unternehmensalltag Orientierung verschafft, aber auch die Sicht vernebelt und uns vom Weg abbringt: etwa das Kleinklein von Kontrolle, Rechthaberei und Schuldzuweisungen, in denen wir uns zu oft verlieren, und indem wir Dinge anfangen, die ins Stocken geraten oder gar komplett versanden. Seien Sie gespannt, welche Rolle unsere Erwartungen spielen oder Faktoren wie Disziplin und das Durchhalten im Angesicht des klaren, aber noch fernen Zieles. Und entdecken Sie, wie eine unmissverständliche Sprache, die sich nicht hinter Abstraktionen versteckt, konsequent jeder Ziellosigkeit Einhalt gebietet.

Rahmen: Das Grundsätzliche klären

1 Sinn

Es ist die Frage aller Fragen, eine, die uns im Leben in unterschiedlichen Situationen umtreibt, uns mit Melancholie erfüllt oder uns mit unendlicher Energie versorgt, wenn wir eine – wenn auch nur vorläufig – klare Antwort darauf haben: Welchen Sinn hat unser Leben? Worin liegt der Sinn bei dem, was wir gerade tun? Die Suche oder auch nur die Sehnsucht nach Sinn zeichnet uns Menschen aus. Eine Sehnsucht, mit der Buchläden ganze Regale füllen.

Aber ergibt diese ganze vorgebliche Sinnsucherei überhaupt einen Sinn? Haben Sie schon einmal eine Antwort auf die Frage gefunden, warum Sie auf der Welt sind, indem Sie tagelang darüber sinniert haben, am besten ganz weit weg in Indien? Wahrscheinlich nicht. Denn Sinn entsteht erst durch die Tätigkeit selbst, das schlichte Tun also, das Anfangen und Weitermachen. Wenn wir mittendrin sind, ein neues Produkt zu entwickeln, an Details feilen, Ideen ausprobieren, uns mit anderen darüber auszutauschen, dann stellen wir uns nicht die Frage, ob das jetzt sinnvoll ist. Genauso wenig wie wir den Sinn einer Beziehung hinterfragen, wenn wir diese aktiv leben, wenn wir intensive Gespräche führen, Freude dabei empfinden, uns gegenseitig inspirieren.

Auf die Frage nach dem Sinn kommen wir immer erst, wenn wir anfangen, uns über etwas zu beklagen, oder wenn etwas gewaltig schiefläuft. Sinnfragen sind letztlich emotional getrieben, ausgelöst durch bestimmte Ereignisse. Wie bei der Leiterin des Controllings eines großen Unternehmens, die ich im Rahmen eines Umstrukturierungsprojektes kennenlernte. Die Mittdreißigerin, die kurz zuvor in die Führungsposition aufgestiegen war, arbeitete mit ihrem zehnköpfigen Team monatelang an einem Konzept zur besseren Unternehmenssteuerung. Keine leichte Aufgabe, aber was sie und

ihr Team währenddessen erlebten, war pure Handlungsenergie: Jeder der Beteiligten ging in seinem Tun auf, verschrieb sich der gemeinsamen Aufgabe. Kein Gemurre, keine Politik, keine Zweifel (63) an sich selbst oder den anderen. Einfach nur der Sinn im eigenen Tun.

So lange, bis das Ergebnis dem Vorstand vorgelegt wurde, wo die Arbeit kaum Beachtung fand und letztlich im Papierkorb landete. Nach solchen Erlebnissen steigt bei den meisten Menschen unweigerlich aus den Untiefen des eigenen Unterbewusstseins die Sinnfrage wie ein finsterner Geist empor. Von einem auf den anderen Moment hinterfragen wir eine Tätigkeit, deren Wozu und Warum uns bisher nicht beschäftigt hat. Allein schon deshalb, weil wir solch eine negative Erfahrung nicht noch einmal erleben wollen. Der enttäuschten Abteilungsleiterin kam der Sinn und damit jede Motivation abhanden, als Folge kündigte sie. Konsequenterweise! Denn warum sollten wir uns freiwillig Sinnlosigkeit aussetzen?

Doch wer ist in unserem Leben überhaupt für den Sinn verantwortlich? Wer für die Sinnkrise der beschriebenen Führungskraft? Sie selbst, weil sie mit dem niederschmetternden Ergebnis nicht umgehen konnte? Oder der Vorstand, der nichts dafür tat, der Managerin in ihrer Situation Orientierung und damit Halt (67) zu geben?

Sinn zu stiften in Unternehmen, das ist die größte aller Managementherausforderungen. Denn es ist gerade diese unglaubliche Kraft, die dafür sorgt, dass Menschen sich über Gebühr engagieren, in Ihrem Tun aufgehen, mit Leidenschaft (8) für ein Vorhaben brennen. Folglich lohnt es sich, dass Sie sich als Führungskraft damit auseinandersetzen, wie Sie diese im höchsten Maße Produktivitäts-, Innovations- und Wettbewerbsstärke stiftende Kraft bei Kollegen und Mitarbeitern zur Entfaltung bringen.

Zugleich sind Sie als Manager aber nicht dafür da, jedem Mitarbeiter dabei zu helfen, seinem Leben einen tieferen Sinn zu verpassen.

Unternehmen sind keine Therapiezentren. Der Produktionsleiter eines mittelständischen Verpackungsspezialisten kümmerte sich beispielsweise nicht nur um Verarbeitung und Qualität der Kartonnage. Der durch seine mitfühlende Art sehr beliebte Mann kannte am Ende auch die gesamten Probleme und persönlichen Schwierigkeiten seiner Mitarbeiter, aus denen er am liebsten noch bessere Menschen gemacht hätte. Doch das ist weder sein Auftrag als Führungskraft noch ist es Ihrer. Und sinnvoll im Rahmen der Wertschöpfung ist es schon gar nicht. Darauf zu achten, dass Menschen bei dem, was sie für uns und unsere Organisation leisten, einen Sinn sehen, um möglichst viel Produktivität zu erleben, das können Sie als Führungskraft dagegen sehr wohl als Aufgabe annehmen. Durch was aber erfahren Menschen bei dem, was sie tun, überhaupt Sinn?

Stellen wir uns nur einmal einen Altenpfleger vor, der an jedem Arbeitstag Enormes leistet, dafür aber oftmals weder eine adäquate Gratifikation noch die Wertschätzung durch Patienten und deren Angehörigen erfährt. In der Regel lässt die Qualität der Pflege sehr bald zu wünschen übrig. Klar, jeder von uns freut sich über Anerkennung. Aber der Altenpfleger braucht für seine Arbeit nicht unbedingt ein Dankeschön. Das allein ist es nicht.

Der Altenpfleger muss sehen, spüren, nicht für die anderen, nur für sich selber: Das, was ich mache, bringt mir und anderen etwas, hat eine positive Wirkung und ergibt damit Sinn. Wenn er sich beispielsweise mit großer Passion um seine Schutzbefohlenen kümmert, sieht, wie sich diese durch sein Zutun in ihrem Bett wohlfühlen. Nicht anders der Gärtner, der beim Anblick einer blühenden Grünanlage den Sinn seiner Handlung erkennt. Er braucht niemanden, der ihm dafür dankt. Und dennoch freut er sich mit seinen Kollegen, wenn er zu Weihnachten ein kleines Präsent erhält.

Oder was ist mit einer Krebsforscherin, die zwanzig Jahre ihres Lebens vergeblich mit der Suche nach einem Heilmittel verbracht hat? Sicher kommt sie immer wieder ins Grübeln. Aber letztlich weiß sie, dass ihre unzähligen Fehlversuche anderen zeigen, welche Wege sie nicht mehr gehen müssen, und damit die Forschergemeinde voranbringen.

Es geht also immer um die Rückkopplung aus dem System, in das wir hineinwirken. Es lohnt sich als Führungskraft, sich mit dieser Frage zu beschäftigen: Woran erkennen Mitarbeiter, dass sie mit ihren Handlungen den erwünschten Effekt erzielen? Denn aus welcher Tätigkeit und welchem Ergebnis diese Sinn schöpfen, das ist individuell höchst unterschiedlich. Indem Sie die Ergebnisorientierung Ihrer Mitarbeiter stärken, erhöhen Sie auch die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit. Diese Erfahrung macht Menschen resistenter gegen fachliche und emotionale Herausforderungen.

Da ist der immer gut gelaunte, anpackende Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens aus dem Sauerland, der über Jahrzehnte hinweg von den Eignern, einer zerstrittenen Unternehmersdynamie, nur misstrauisch drangsaliert wurde. Seine Arbeit bereitete ihm dennoch derart Freude, dass ihn das über Jahre hinweg nicht weiter störte. Doch wie in so vielen Fällen war das Maß irgendwann voll und er fragte sich, worin der Sinn denn hier eigentlich bestünde. Für ihn war das schnell beantwortet: ein Unternehmen, das durch sein Zutun wächst und gedeiht, Mitarbeiter und Kollegen, die auch durch seinen Einsatz wirken und erfolgreich sein konnten. Sinnfrage beendet! Und das trotz fehlender Anerkennung seitens der Eigentümer.

Wirkliche Sinnbefriedigung erfahren wir nur durch das Tun selber und das, was wir an Wirkung sehen. Und genau das ist Ihre Aufgabe: Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter aus ihrem Wirkungskontext dieses Sinn-Feedback ziehen können. Es braucht keine große Dankbarkeit oder Wertschätzung. Es genügt, wenn ein

Mitarbeiter erkennt, um wie viel leiser der Motor durch seine Arbeit läuft. Oder um wie viel schneller die Zulieferungen beim Kunden landen. Oder dass einem Mitarbeiter der Beschwerde-Hotline vor Augen geführt wird, dass seine Arbeit den Unterschied zwischen Kundentreue und Wechsel zu einem anderen Anbieter ausmacht. Wollen Sie mehr Leistung, müssen Sie durch klare Ziele und kluge Feedbackschleifen Mitarbeitern die Möglichkeit geben zu sehen, was ihre Arbeit bewirkt, und sie das genießen lassen. Das wirkt viel mehr als alle möglichen Incentivierungs- und Bonifizierungsmechanismen.

Doch der Managementalltag sieht anders aus. Ständig werden alle möglichen Aktivitäten losgetreten. Das führt dazu, dass ich in Organisationen auf Führungskräfte und Mitarbeiter treffe, die aufgrund der mangelnden Priorisierung und unklaren Erwartungen Sinnlosigkeit erleben. Sie fühlen sich wie Schwimmer, die stundenlang im Wasser umherirren. Sie kommen nicht vorwärts, es ist aber unglaublich anstrengend. Wenn es wie bei dem Schwimmer wenigstens eine Trainingseinheit wäre, aber das ist es nicht.

Als Führungskraft wie als Mitarbeiter: Menschen brauchen ein Umfeld, in dem sie schnell Effekte oder eben auch Nichteffekte dessen erkennen, was sie tun. In dem sie Erwartungen (17) an ihre Tätigkeit kennen und annehmen, in dem der Einzelne überhaupt Ergebnisse erreichen kann. Sind Sie an wahrhaftiger Wettbewerbsstärke interessiert, kann es lohnend sein, sich die Schlüsselfunktionen einer Organisation vorzunehmen und darüber nachzudenken: Woraus lässt sich in der jeweiligen Position Sinn schöpfen? Woran sehen Mitarbeiter in unterschiedlichen Bereichen, welchen Beitrag sie leisten? Wie können wir ihnen das vor Augen führen, ohne nur Leistung zu belohnen? Es ist Ihre Aufgabe, dieses Gefühl von Sinn bei möglichst vielen Mitarbeitern zu erzeugen. Nur das führt zu mehr Produktivität!

Es kann dabei hilfreich sein, unterschiedliche Menschen in einer Organisation zu fragen, ob sie das, was sie machen, sinnvoll finden. Diskutieren Sie nicht über das, was Sie zu hören bekommen. Machen Sie sich einfach Notizen und überlegen Sie später, was Ihnen die Aussagen vermitteln. Häufig entdecken Sie so die geheimen, entscheidenden Pfade zu mehr Wettbewerbsstärke.

In dieser Form sinnstiftend zu führen, ist eine schwere Aufgabe. Sie erfordert intensives Nachdenken und Auseinandersetzen mit der eigenen Rolle. Es hilft ungemein, unabhängig von äußeren Einflüssen den eigenen Auftrag im Leben zu finden, wollen Sie der Welt klar gegenüber treten und nicht immer wieder aufs Neue in Fallen von Unzufriedenheit oder gar Gerechtigkeit tappen.

Denn nur wenn Sie für sich Sinnerfüllung erleben und anderen dazu verhelfen, dies zu erleben, können Sie konsequent managen. Sich selber und andere. Stellen Sie sich ein paar grundlegende Fragen: Was lässt Sie einen wirklich zutiefst zufriedenen Blick auf ein Ergebnis werfen? Brauchen Sie das Lob von anderen? Freuen Sie sich, wenn das eigene Team durch Ihre Art der Führung selbstständig auf Lösungen kommt, die Sie selbst so nie entwickelt hätten? Was gibt Ihnen Zufriedenheit und wie können Sie anderen dieses Gefühl verschaffen, ohne darüber sprechen zu müssen?

Es lohnt sich zu wissen, wer Sie sind und wofür Sie stehen. Wohl wissend, dass sich das im Laufe des Lebens mehrfach ändern wird.

2 Ehrgeiz

Ehrgeiz ist eine menschliche Urleidenschaft. Eine innere Unruhe, die uns unablässig vorwärtstreibt, uns dazu bringt, uns nicht zufriedenzugeben mit dem, was ist. Wo stünden wir als Menschheit, wenn Einzelne nicht davon getrieben wären, mehr erreichen zu wollen

als den Status quo? Kaum eine bahnbrechende Erfindung ist ohne den besonderen Ehrgeiz ihres Erfinders denkbar, aber, und das ist die andere Seite von Ehrgeiz, ebenso wenig die grausamsten Kriege unserer Geschichte.

Ehrgeiz ist eine höchst ambivalente Eigenschaft. Ein Streben, das weniger auf den Erwerb materieller Besitztümer, sondern vielmehr auf das Erreichen persönlicher Ziele wie Leistung, Erfolg, Anerkennung, Einfluss (42) oder Macht (41) gerichtet ist. Personalabteilungen erwarten von Führungskräften wie ambitionierte Eltern von ihren Zöglingen einen gesunden Ehrgeiz. Andererseits ist offener, sichtbarer Ehrgeiz verpönt, wenn damit nicht Teamgeist und Empathie einhergehen.

Insbesondere wenn wir von anderen behaupten, sie seien ehrgeizig, erhält diese Zuschreibung einen negativen Beigeschmack. Der oder die sei von Ehrgeiz getrieben, nämlich einem falschen, heißt es dann. Die Trainingspartnerin gebe sich nicht damit zufrieden, einfach mal nur so zum Spaß zu joggen. Der Leiter des anderen Bereiches greife nach dem Budget, das doch im eigenen Projekt viel besser angelegt sei. Ehrgeiz wird zum giftigen Vorwurf. Weil der Ehrgeiz der anderen uns selbst bedroht? Sicher. Und selbst in der scheinbar positiven Feststellung, ein Kollege sei besonders ehrgeizig, schwingt nicht selten ein wenig Neid mit.

Schauen wir uns das Wort »Ehrgeiz« genauer an: Es geht auf die beiden Begriffe »Ehre« und »Gier« zurück. Wir gieren also nach Ehre. Hielt Martin Luther deshalb Ehrgeiz für die Sünde schlechthin? Denn wenn der Mensch, so Luther, die eigene Ehre suche, diene er nicht – wie das Evangelium dies lehrt – seinem Nächsten. Auch Paulus mahnte Demut (59) und Bescheidenheit an.

Differenzierter war der griechische Philosoph Aristoteles, der Ehrgeiz weder als Tugend noch als Laster einordnete. Lob und Tadel, so Aristoteles, würden jeweils im Hinblick auf das Zuviel und das

Zuwenig erteilt. Dabei gehe es um das rechte Maß zwischen den Extremen.

Das richtige Maß finden? Wann wird Ehrgeiz zu etwas Richtigem, wann zu etwas Falschem, das uns und anderen schadet? Ein Beispiel: Wenn eine Mutter ihren sportverrückten Sohn tadelt, dem sie ungesunden Ehrgeiz vorwirft, schwingt sicher eine berechnete Sorge mit. Ein Trainer aber sieht in der Bereitschaft des jungen Sportlers, über die eigenen Grenzen hinauszugehen, die Grundlage für herausragende Leistungen. Letztlich ist es nicht entscheidend, wie Trainer, Vorgesetzte oder Eltern über uns urteilen. Wir selbst schauen in den Spiegel, um unser eigentliches Motiv hinter unserem Ehrgeiz zu erkennen.

Ein älterer Bekannter von mir, der auf eine erfolgreiche Karriere als Wirtschaftsanwalt zurückblickt und ab und an Unternehmen noch beratend zur Seite steht, wies in geselliger Runde immer wieder darauf hin, was er in letzter Zeit nicht alles Besonderes geleistet hätte, um sich von den Anwesenden bestätigendes Nicken einzuholen. Als er final noch darauf hinwies, das Streben nach Anerkennung mit siebzig Jahren zum Glück längst hinter sich gelassen zu haben, konnte ich ein gut gemeintes Grinsen nicht unterdrücken. Darüber, wie wir Menschen – und da schließe ich mich bewusst ein – uns selbst und anderen immer wieder etwas vormachen. Warum? Weil wir nicht fähig oder bereit dazu sind, die Ursache unseres paradoxen Verhaltens zu entlarven.

Warum etwa streben Sie nach einer höheren Führungsposition? Um mit der wachsenden Machtfülle für das Unternehmen und somit auch für andere einen Beitrag zu leisten? Oder ist es allein des höheren sozialen Status wegen, der Ihnen ein Überlegenheitsgefühl und mehr Anerkennung verspricht?

Jeder der genannten Gründe wäre für sich genommen völlig in Ordnung, solange Sie sich es selbst ehrlich eingestehen. Denn wa-