

DISSENS IST DER NEUE KONSENS - STOPPEN SIE DAS GEQUATSCH!

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 1. August 2017

Wir kennen das Phänomen meist bereits aus der Schule: Die Lerngeschwindigkeit der gesamten Klasse orientiert sich an der Geschwindigkeit des langsamsten Schülers. Im heutigen Unternehmensalltag ist das nicht viel anders. Meeting um Meeting, in denen wild Standpunkte diskutiert werden, immer mit dem Ziel, einen gemeinsamen Konsens zu finden. Doch ist das wirklich sinnvoll? Nein! Ich halte die Konsenskultur für überholt und vor allem zukunftsgefährdend. Es ist Zeit für einen Neuanfang.

Zahlreiche Projekte beginnen mit einer großen Idee, ambitionierte Ziele sollen erreicht werden und es werden keine Kosten und Mühen gescheut, die Mitarbeiter zum Projektauftritt einzuschwören. Wenn es in den ersten Projektsitzungen um den Inhalt geht und die ersten Entscheidungen anstehen, kommt es oftmals zu Verzögerungen. Ressortübergreifende Themenstellungen werden vertagt, müssen neu diskutiert werden oder unnötige Detailaufträge verlangsamen das Projekt. Dieses Verhalten ist meist auf fehlendes Kommittent innerhalb des Vorstands, Partikularinteressen von Einzelnen, Unklarheit in den Projektzielen und eine Unternehmenskultur, die auf Konsens ausgerichtet ist, zurückzuführen. Häufig handelt es sich um eine Mischung aus allen genannten Punkten – die Folge: Projekte kommen ins Stocken, Ergebnisse liegen weit unter den Erwartungen und die Projektlaufzeit sowie das geplante Budget erhöhen sich dramatisch.

Konsens bedeutet die Übereinstimmung aller Meinungen. Alle beteiligten Menschen sind einer Meinung – ist das wirklich realistisch? Kennen Sie es nicht auch aus Ihren privaten Beziehungen, dass es bereits schwierig ist, sich mit zwei oder drei Leuten auf ein gemeinsames Restaurant zum Abendessen zu einigen? Doch in der beruflichen Welt, wo es um eine Vielzahl mehr an Menschen geht und Entscheidungen von großer Tragweite geht, wird ernsthaft versucht, einen Konsens zu finden. In 90 % der Fälle führt der vermeintliche Konsens zu einem schlechteren Ergebnis und das bei deutlich höherem Aufwand.

In unzähligen Gesprächen, Workshops und Abstimmungen werden Menschen, ganze Bereiche oder

Ressorts befragt, weil man ja mit einer „gemeinschaftlichen Lösung“ in den Lenkungsausschuss gehen möchte. Die dann folgende Lenkungsausschusssitzung verkommt zur Show-Veranstaltung, da den dort teilnehmenden Mitgliedern bereits alle Inhalte im Vorfeld mehr als einmal vorgelegt wurden. Trotzdem freuen sich alle, weil man ein Miteinander zelebrieren kann, wo es aber entweder kein Miteinander gibt oder man eigentlich enttäuscht sein müsste, weil von einst großartigen Ideen nichts mehr übrig geblieben ist. Hätte Elon Musk so agiert, als ihm die von der NASA abgeworbenen Ingenieure die ersten Kostenvoranschläge für die erste Rakete bei Space-X vorgelegt haben, wäre es nie zum heutigen Modell gekommen. In meiner Zeit als angestellter Unternehmensberater habe ich viele Projekte erlebt, bei denen nicht die für das Unternehmen beste Lösung zur Umsetzung kam, sondern die „sozial verträglichste“. Damit meine ich nicht die sozial verträglichste aus dem Blickwinkel der Personalvertretung, sondern die Lösung, die mit der im Unternehmen gelebten Konsenskultur am ehesten vereinbar war. Das Motto „Wasch mich, aber mach mich nicht nass“, zählt auch heute noch in vielen Organisationen mehr als „einfach machen“. Auch wenn Sie das nun vielleicht denken mögen, die Alternative der Konsenskultur ist nicht die Diktatur. Vielmehr ist es erforderlich, bereits am Anfang des Projekts vorzuleben, dass es nicht um die Lösungen geht, die von der größtmöglichen Anzahl an Mitarbeitern gut gefunden werden, sondern um die, die dazu führen, das Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Hier ist vor allem die/der Vorstandsvorsitzende gefragt, allen seinen Kolleginnen und Kollegen klarzumachen, welche Ziele das Projekt verfolgt und welcher Beitrag hierzu aus den einzelnen Ressorts notwendig ist. Dieser anfängliche Prozess kann langwierig sein, ist aber entscheidend für den Erfolg des darauffolgenden Projektes. Wenn nur ein Mitglied „verloren“ wird, kann dadurch im späteren Verlauf ein ganzes Ressort mit den dort angesiedelten Mitarbeitern „verloren“ gehen, da sich die Meinung des Vorstandsbereichs über die jeweilige Führungsstruktur verbreitet. Dieser Effekt im Positivum ist das Ziel einer intensiven Projektvorbereitung. Es soll „Flow“ in den Ressorts entstehen. Während des Projekts haben die Projekt- und Teilprojektleiter die Verantwortung, innerhalb der Arbeitsgruppen für eine Atmosphäre zu sorgen, die wirklich freies Denken fördert und explizit erwartet. Die beste Möglichkeit ist das aktive Vorleben. Gerade Organisationen, die es bisher nicht gewohnt sind, kontrovers zu diskutieren, benötigen ein paar Sitzungen, bis es nicht mehr als Affront gilt, wenn man eine gegensätzliche Meinung äußert.

Viel zu lange Jahre war man es gewohnt, dass Projektarbeit heißt, sich zu versammeln und möglichst ruhig die Inhalte abzunicken. Eine einfache Möglichkeit für den Anfang ist die ausführlichere Protokollerstellung. Aus Effizienzgründen empfehle ich immer nur konkrete Ergebnisse zu protokollieren und keine Gesprächsverläufe. Im Falle von Entscheidungen empfehle ich aber nicht, nur die getroffene Entscheidung zu dokumentieren, sondern auch die diskutierten anderen Lösungsmöglichkeiten. Nur so hat der Lenkungsausschuss die Möglichkeit, alle erarbeiteten Varianten zu diskutieren und nicht nur den endgültigen Vorschlag der Projektgruppe, der die Gefahr des kleinsten gemeinsamen Nenners

birgt. Eine reine Rückdelegation von Vorschlägen an die Projektgruppe zur Detailerarbeitung sollte immer vermieden werden, da dann meist auch der Abstimmungswahn beginnt und die vollendete Lösung hinter den Möglichkeiten bleibt. Für einen erfolgreichen Projektverlauf empfehle ich folgendes Vorgehen:

- Zielklarheit und vor allem die daraus resultierenden Konsequenzen für alle Vorstandsressorts erarbeiten und das Kommitte einholen.
- Projekt- und Teilprojektleiter werden durch den Vorstand auf die Projektziele "eingeschworen"
- Mitarbeiter der Projektgruppen über ihre Rolle und die Erwartungen an sie informieren.
- Jede Arbeitsgruppe hat einen klaren Arbeitsauftrag, alle Meinungen werden gehört, derjenige mit der Kompetenz zur Entscheidung entscheidet, diskutierte Varianten werden dokumentiert.
- Ziel ist explizit nicht die Lösung, die den meisten Menschen gefällt, sondern die Lösung, die die sinnvollste für das Unternehmen ist.
- Lenkungsausschuss entscheidet
- Dauer des Umsetzungscontrollings im Umfang von 50% der gesamten Projektlaufzeit

Gerade bei größeren Veränderungsprojekten entstehen Situationen, in denen trotz der Einhaltung dieser Schritte Störungen aufkommen: Diskussionen nehmen zu, Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern steigt, „Grabenkämpfe“ entstehen, um nur ein paar Beispiele zu nennen. Diese Vorgänge werden bemerkt, doch es wird nichts dagegen unternommen. Das Projekt nimmt auf einmal eine Eigendynamik an, die nicht zur Erreichung der Projektziele führt, sondern manchmal sogar zum Kippen des Projekts.

Umso wichtiger ist es, in solchen Phasen einen klaren Entscheidungsprozess zu haben, aus dem eindeutig hervorgeht, wer die Verantwortung für richtungsweisende Entscheidungen hat. Hier kann auch manchmal eine „Ansage“ helfen, um alle Beteiligten wieder in die Zielrichtung zu bringen. In Zeiten, in denen sich fast täglich die Marktgegebenheiten ändern, bleibt einfach keine Zeit mehr für unnötige Diskussionen und „Erwachsenenspielchen“, wenn man als Unternehmen zukunftsfähig bleiben möchte. Dies setzt mündige Mitarbeiter voraus, die ihre Meinung vertreten dürfen, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen. Nur mit nonkonformem Verhalten lässt sich etwas bewegen und um die „Ecke denken“. Denn meist ist allen Beteiligten klar, was die beste Lösung ist und dass das aktuelle Vorgehen nur zum Teil zum Ziel führt, doch nur selten trauen sich die Beteiligten das ehrlich zu sagen.

Haben Sie Konsequenz und Mut bei Ihren Entscheidungen, ich bin dabei gerne an Ihrer Seite.



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · bueror@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62