

Zusammenfassung

Wäre Umsetzungsmanagement einfach, würden nicht so viele Umsetzungen scheitern. Wichtig für einen erfolgreichen Prozess ist, in einer klaren Denkarchitektur konzentriert und effektiv zu agieren, also genau zu wissen „Warum (Vision), will ich was (Ziele), wie (Strategie), auf welche Art (Konzept) und mit welchem Vorgehen (Plan) erreichen?“ Hinzu kommt, wie in Kap. 1 gezeigt, zwischen den verschiedenen Komponenten in der Theorie und in der Praxis zu differenzieren.

Es sind im Wesentlichen drei Punkte, die Umsetzungen erschweren bzw. unmöglich machen:

1. Zeit und Ressourcen In der Regel stehen bei Umsetzungsvorhaben zu wenige Ressourcen (Mitarbeiter, Geld etc.) als benötigt zur Verfügung, gleichzeitig soll die Umsetzung so schnell wie möglich erreicht werden. Um diesem Dauerkonflikt zu begegnen, muss man ein echtes Umsetzungsmomentum erzeugen.

2. Aktivitäten statt Ergebnisse Da die meisten Menschen – insbesondere in Gruppenprozessen – mehr handlungs- als denkorientiert agieren, liegt in Umsetzungsvorhaben die Konzentration hauptsächlich auf der Seite des Inputs (Aktivitäten, Pläne etc.). Der Output, das anzustrebende Ergebnis, wird demgegenüber meist schnell aus den Augen verloren. Natürlich setzen Ergebnisse Handlung voraus. Die Handlungen (Pläne, Aktionen, Reports, Controlling-Mechaniken, Risikomanagement, Qualitätsmanagement-Systeme, Prozesse etc.) sind jedoch nichts als Mittel zum Zweck (Ergebnis), auf den hin sich alles und jedes jederzeit überprüfen lassen muss. Nur eine selbst auferlegte Struktur und Disziplin geben die Chance, das vereinbarte Ziel zu erreichen.

3. Eigeninteressen versus Unternehmens- bzw. Projektziele Ziele, Strategien und deren Umsetzung haben immer etwas mit Veränderung zu tun. „Ja klar!“ werden Sie sagen. Wieso aber tun wir dann manchmal so, als würde es ausschließlich um die Sache gehen und ignorieren die für diese Sache erforderlichen organisatorischen und damit ganz persönlichen Veränderungen? Denn je stärker die Veränderung in der Sache ist, desto weniger geht es paradoxerweise bei der Umsetzung um die Sache, sondern die Eigeninteressen und die damit verbundenen Emotionen. Dieses dritte Dilemma ist das schwierigste und wird fatalerweise am wenigsten gezielt adressiert und gemanagt, dabei kann ihm nur mit einer durchdachten und konsequent durchgesetzten Umsetzungspolitik begegnet werden.

Nachfolgend möchte ich mit Ihnen diese drei Dilemmata im Detail betrachten und Wege aufzeigen, wie man sie erfolgreich managen kann, wo sie schon, weil systemimmanent, nicht gänzlich zu umgehen sind.

2.1 Umsetzungsmomentum – Zwischen Frust und Flow

Strategien und Veränderungen müssen immer parallel zum operativen Geschäft umgesetzt und gemanagt werden. Grundsätzlich ist eine Organisation zunächst einmal darauf ausgerichtet, mit ihren Aktivitäten im operativen Geschäft wie eine gut geölte Maschine ihre Regelprozesse zu verrichten. Je geschmierter die Organisation läuft, desto professioneller und effizienter und in der Regel rentabler und erfolgreicher ist sie. Professionalität entsteht nur durch Übung und tief in die DNS eingeschriebene Abläufe und Auffassungen. Dies bedeutet zweierlei: Erstens haben die Mitarbeiter in der Regel keine Langeweile und sehnen keine zusätzlichen Projekte zur Umsetzung von Strategien oder Veränderungen herbei. Zweitens ist die Organisation nicht darin geübt, über ihre eingefahrenen Wege nachzudenken, geschweige denn neue zu bahnen oder gar die Verkehrsregeln dazu zu verändern. Das Ressourcen- und Zeitdilemma ist somit gleichzeitig ein Denk- und Haltungsproblem.

In einem veränderungsunerfahrenen Unternehmen trifft die Aufgabe einer Reorganisation auf extrem begrenzte, wenn nicht ausgeschöpfte Ressourcen. Da aber die Halbwertszeiten von Strategien und Veränderungen schon jetzt prinzipiell laufend kürzer werden, Letztere infolgedessen immer intensiver und auch schneller erfolgen müssen, werden solche Organisationen zunehmend in Schwierigkeiten geraten. Das alte Unternehmensmotto „Wenn's gut läuft, konzentriere ich mich auf das operative Geschäft, wenn's schlecht läuft, schnalle ich den Gürtel zwei Löcher enger und überlege langsam, wie's weitergeht“ ist überholt und funktioniert so nicht mehr. Organisationen müssen sowohl das operative Geschäft als auch ihre Weiterentwicklung bzw. Veränderung parallel bewältigen. Hier gibt es keine Alternative. Klienten von mir, die diesen Prozess schon häufiger durchgeführt haben, sind mittlerweile auch darin routinierter, sprich schneller und erfolgreicher.

Weil es schwierig genug ist, operatives Geschäft und Umsetzung von Strategien zeitgleich zu bewerkstelligen, ist es umso wichtiger, dem Dilemma Zeit und Ressourcen klar zu begegnen, und zwar von Anbeginn. Um nicht unnötig viel Zeit und Ressourcen in Dinge zu stecken, die mit dem Ergebnis nichts zu tun haben, gilt es die Basis für ein echtes Um-

setzungsmomentum zu schaffen. Was verbirgt sich hinter dem Umsetzungsmomentum? Auch Sie haben schon Umsetzungen erlebt, die einfach liefen. Alle Beteiligten arbeiteten viel und waren fokussiert, die erarbeiteten Dinge griffen ineinander, es gab wenig Reibungsverluste und trotz der enormen Anstrengungen, die unternommen wurden, wurde das Ganze von nahezu allen Beteiligten noch nicht einmal als anstrengend wahrgenommen. Das Resultat war ein richtig gutes Ergebnis und immer noch wird dazu auf den Fluren erzählt: „Das war ein tolles Projekt!“

Das, was diese Projekte trägt, bezeichne ich als Umsetzungsflow. „Flow“ klingt nach Entspanntsein, Wohlfühlen und Spaß haben. Müssen Umsetzungen, um erfolgreich zu sein, Spaß machen? Nein, definitiv nicht. Worum es geht ist, den Umsetzungsprozess in einen Zustand zu bringen, den der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi (2007) als „Flow“ bezeichnet hat. Ursprünglich auf den Risikosport bezogen wird damit inzwischen generell ein Zustand beschrieben, der die völlige Vertiefung in eine Aufgabe ermöglicht, eine Art Tätigkeitsrausch, aus dem heraus hochkonzentriert an der Erreichung eines vorgegebenen Ziels gearbeitet wird. Ob individuell oder im Team: Fühlen, Wollen und Denken sind auf ein Ziel gerichtet und das in so perfekter Übereinstimmung, dass „anstrengungsloses“ und dabei absolut zielgerichtetes Handeln möglich wird. Es geht dabei nicht um die subjektive Freude an den Dingen, sondern um das selbstvergessene Versinken in ihnen bei höchster Konzentration und Aufmerksamkeit. Um diesen Zustand des „Fließens“ zu erreichen, braucht es ein Vorgehen, das kontinuierlich positives Feedback gibt und jegliche Form von unnötigem Stress und „Anti-Flow“ vermeidet. Neben dem eigentlichen Ergebnis muss dieser Flow im Fokus des Umsetzungsmanagements stehen. Meiner Erfahrung nach spart dies, und zwar egal ob es sich um Strategieumsetzungen, „Change“ oder Projekte handelt, rund ein Drittel Aufwand und ein hohes Maß an unnötigem Stress.

Damit stellt sich die entscheidende Frage, was den Unterschied zwischen Frust und Flow ausmacht. Ist es das Ziel? Ist es das Team? Liegt es am Management? Hängt es von Zeit und Ressourcen ab? Ist der Druck entscheidend? Oder ist es einfach Glück oder Zufall? Was ich Ihnen sicher sagen kann, ist, dass es nicht Debatten und Verallgemeinerungen sind, die hier weiterführen. Auch sind keine Best Practices oder Standards im Angebot, die Ihnen den Umsetzungsflow garantieren. Vielmehr sind die eigene Kompetenz, das eigene Erfahrungswissen und die eigene Sicherheit an dieser Stelle gefragt. Neben der Voraussetzung, mehr Mut und Vertrauen in den eigenen Verstand und die Fähigkeiten des Teams zu legen, konnte ich anhand zahlreicher Erfahrungen zum Flow und auch zum häufigen Gegenteil, dem Anti-Flow, drei Prinzipien ausmachen, die für ein erfolgreiches Umsetzungsmomentum wichtig sind:

1. Konzeptionstiefe – die Dinge tief genug durchdenken
2. Zielbilder – mit attraktiven und klaren Vorstellungen das Ergebnis fokussieren
3. Umsetzungspolitik – Politik und Emotionen nicht dem Zufall überlassen

Die wenigsten Umsetzungen widmen sich diesen drei Prinzipien gezielt. Im Gegenteil: Die Mehrzahl, ich nenne sie „Alltagsumsetzungen“ (siehe Abb. 2.1), beachtet keines dieser Prinzipien wirklich.

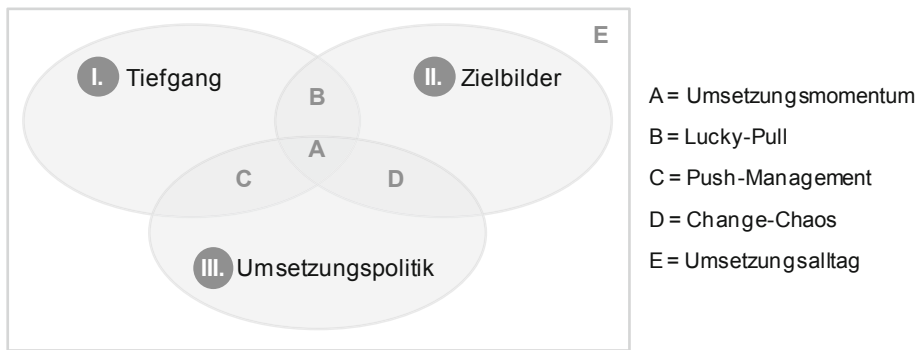


Abb. 2.1 Die drei Schlüsselfaktoren für ein Umsetzungsmomentum

Meist findet sich in der Praxis eine Mischung aus Tiefgang und Umsetzungspolitik, was zu einer Form des „Push-Managements“ (Typ C) führt, bei der für eine mehr oder weniger gelungene, nicht wirklich nachhaltige Umsetzung durch entsprechende, konsequent eingesetzte Programm- bzw. Projektsteuerungs- und Controlling-Mechaniken (Druck) gesorgt wird. Mit am schwierigsten gestalten sich Umsetzungen, die im „Change-Chaos“ (Typ D) stecken bleiben. Das bedeutet, man arbeitet mit einer relativ motivierten Mannschaft, die sogar auf der Basis einer durchdachten Umsetzungspolitik sehr aktiv ist, aber – weil ohne konzeptionellen Tiefgang – wenig leistet. Echtes Momentum erleben Sie nur, wenn Sie die genannten drei Prinzipien zueinander bringen.

1. Prinzip: Konzeptionstiefe – die Dinge durchdenken Vorherrschende Unsicherheit ist meist der Grund dafür, weshalb es nicht zu einem Umsetzungsflow kommt. Diese Unsicherheit kann aus zwei Gründen entstehen: Den Beteiligten ist nicht wirklich klar, was genau mit der Strategie oder der angestrebten Veränderung erreicht werden soll. Oder aber die Beteiligten haben zwar die Strategie verstanden, doch den Bereichsleitern, Teilprojektleitern, Abteilungsleitern etc. fehlt das Wissen, was sie im Detail wie zu machen haben, bzw. sie haben dieses Wissen zwar für ihren Bereich, es passt aber nicht zu dem der anderen, das heißt die Interpretationen sind zu unterschiedlich.

Bevor aus einer Zielsetzung bzw. einer Strategie heraus geplant und losgelegt werden kann, wird ein fundiertes Umsetzungskonzept benötigt. Dieses Umsetzungskonzept stellt schlüssig und komprimiert dar, wie die Organisation als Ganzes oder die jeweils von dem Umsetzungsvorhaben betroffenen Bereiche zukünftig funktionieren und miteinander verzahnt sein werden. Die Basis für ein echtes Umsetzungsmomentum ist somit eine kurze, jedoch sehr intensive Phase, in der genau durchdacht wird, was für die einzelnen Prozessstufen gemeint ist. Welche Interpretationen und Ableitungen sind die richtigen? Und woran merkt man, dass man einander wirklich richtig verstanden hat? Bei diesem Erarbeitungsprozess gilt es konsequent vom Ende, vom Ergebnis, her zu arbeiten. Meist hat eine Person ein sehr klares Bild davon, oder es entwickelt sich in der Diskussion einer sehr kleinen Gruppe, die aus nie mehr als fünf bis sieben Leuten besteht.

Das Vorgehen in Unternehmen sieht meist anders aus. Die Kommunikation der Strategie an das operative Management erfolgt im Rahmen eines Kick-Offs durch das

Topmanagement, um darauf basierend Business-Cases, Umsetzungs- und Mittelfristplanungen anzugehen, Umsetzungszwischenziele zu besprechen, die Programmsteuerung zu regeln und Meilensteine zu vereinbaren. Sobald die einzelnen Projekte stehen, geht es los. Jedes Teilprojekt hat seine Zielgrößen und Meilensteine und richtet guten Willens seine Aktivitäten daran aus. Alles wird an das Programm-Management reportet. Doch dabei passiert etwas, was ganz typisch für ein solches Projektvorgehen ist. Die Projekte haben im Laufe der Zeit immer weniger miteinander zu tun! Sie streben immer weiter auseinander, werden zunehmend isoliert behandelt, sind nicht mehr verzahnt und meist nicht einmal mehr synchronisiert. Das eigentliche Ziel, die Umsetzung der Strategie, gerät immer mehr aus dem Fokus. Das Programm verkommt zu einer reinen Effizienz-Steigerungsmaßnahme. Ursache hierfür ist, dass die Weichen schon beim Kick-Off falsch gestellt wurden, da dieser rein „wie“-orientiert war. Anstatt gleich nach der Strategie zu klären „Wie machen wir das?“ und damit einen erheblich größeren Aufwand an Zeit und Ressourcen zu treiben als nötig, hätte das Umsetzungsteam vorab eine konsequente „Was“-Orientierung“ gebraucht. Der Schlüsselfaktor für eine effiziente Umsetzung ist Tiefgang und der setzt voraus, dass Sie konsequent vom Ergebnis her denken und arbeiten. Und zwar im Detail.

2. Prinzip: Zielbilder – zügig und fokussiert auf das Ergebnis hinarbeiten Zwar sorgt die konzeptionelle Basis, der notwendige Tiefgang, für Sicherheit und Klarheit und schafft somit die Basis für eine produktive Umsetzung. Aber weil ein Umsetzungskonzept im wahrsten Sinne des Wortes logisch ist, lässt es auch kein Umsetzungsmomentum entstehen. Logik bringt Menschen zum Nachdenken, erst Emotionen geben die notwendigen Impulse für Handeln. Richtig gute Umsetzungsvorhaben besitzen immer ein zugkräftiges Element. Das heißt, es gibt eine klare Vorstellung von dem, was geschaffen werden soll. Und zwar nicht auf der Sach- bzw. Logikebene, sondern auf der emotionalen Ebene. Die Mannschaft brennt für das Projekt. Sie will das Ergebnis erreichen.

Eine High-Performance-Umsetzung wird nur erreicht, wenn emotionale Zugkraft auf die Logik „aufgepfropft“ wird. Der konzeptionelle Unterbau muss aber auf jeden Fall vorhanden sein, denn sonst erzeugen Sie etwas, das ich wie oben „Change-Chaos“ nenne. Sorgen Sie aktiv für emotional aufgeladene Zielvorstellungen, „Zukunftsfilme“ – insgesamt, für jeden Bereich, jedes Teilprojekt oder jede Abteilung. Die entscheidenden Personen aus ihrer Mannschaft müssen erkennen können, wie das Ergebnis aussehen, wie es sich sozusagen anfühlen, was anders und was neu sein wird. Der Vertriebschef muss sehen und spüren können, was die abstrakte Beschreibung der neuen Kundenorientierung für ihn und seinen Bereich bedeutet. Synchronisiert mit der Vorstellung des Vertriebschefs sieht der IT-Manager, wie das, was in den Konzepten beschrieben ist, zukünftig (in zwei Jahren) gelebt wird, und der Zukunftsfilm des Leiters Kundenservice fügt sich schlüssig in dieses Gesamtbild. Das passiert nicht von selbst – Sie müssen sich aktiv um die Generierung dieser Bilder, dieser Zukunftsfilme kümmern. Wenn der Vertriebsleiter beispielsweise beschreibt, wie er zukünftig mit seinem iPad beim Kunden vor Ort die Maschinenausstattung konfiguriert und auch gleich die entsprechenden Servicepakete „dranhängt“, um sofort eine Preiskalkulation machen zu können, gibt dies dem IT-Manager ein ganz anderes Bild, als wenn beide sich in einen theoretischen Abgleich der Vertriebs- und IT-Strategie begeben.

Zwei Herausforderungen gilt es bei der Entwicklung der Zukunftsfilme zu meistern:

- Jeder Verantwortliche braucht für seinen Bereich, sein Teilprojekt bei der Umsetzung einen klaren, eigens für ihn passenden, authentischen Zukunftsfilm. Das erfordert, dass die Eigeninteressen der Beteiligten mit der Umsetzung insgesamt gezielt in Einklang gebracht werden müssen.
- Der jeweilige Zukunftsfilm, das jeweilige Zukunftsbild muss in die Denkdistanz der Verantwortlichen passen. Die durchschnittliche Denkweite, mit der Menschen Zukunftsvorstellungen für intrinsische Motivation antizipieren können, beträgt meiner Erfahrung nach sechs bis neun Monate. Nur die wenigsten können mit zeitlich entfernten Zukunftsbildern arbeiten. Die Schwierigkeit und damit auch die Kunst besteht darin, dass Sie Ihren Leuten dabei helfen müssen, die für sie passenden, sprich in einem angenehmen Vorstellungshorizont liegenden Zukunftsfilme zu erzeugen und zu implantieren. Besser noch, Sie unterstützen sie darin, diese Vorstellungen selbst zu generieren.

Ich habe zwei Arten von Managern erlebt, die erfolgreich Zielbilder bei ihren Umsetzungen nutzen: Diejenigen, die eine Begabung, ein natürliches Gespür dafür haben, ihren Managern und Teams die richtige Inspiration in der genau passenden Denkdistanz zu geben und so die notwendige Basis für das Umsetzungsmomentum erzeugen, und die Mehrheit, die dieses Prinzip systematisch und gezielt verfolgen muss. Steve Jobs hatte beispielsweise ein natürliches Talent bzw. ein Händchen dafür, seinen Managern und Teams die richtige Inspiration in genau der passenden Denkdistanz zu geben und so die notwendige Basis für das Umsetzungsmomentum zu erzeugen.

3. Prinzip: Umsetzungspolitik – Politik und Emotionen nicht dem Zufall überlassen

Kommen wir zum letzten der drei Aspekte, der Umsetzungspolitik. Selbst, wenn Sie mit guten Umsetzungskonzepten den notwendigen Tiefgang erzeugt haben und mit den passenden Zielbildern die sprichwörtlichen Möhren in der richtigen Distanz aufgehängt haben, erleben Sie im Zweifel doch nur eine Alltagsumsetzung. Denn die verschiedenen Interessenlagen der einzelnen Beteiligten, die Widersprüche, unerschwelligen Sticheleien und die teilweise destruktiven Strömungen innerhalb eines Projektes, können den Fortgang immer wieder ins Stocken bringen. Wenn Sie einen Umsetzungsflow gezielt herbeiführen wollen, ist, ob bewusst oder unbewusst betrieben, neben der Konzeptionstiefe und den Zielbildern zusätzlich eine systematische Umsetzungspolitik notwendig (siehe im Detail Kap. 6).

Lernen Sie, gezielte Umsetzungspolitik zu betreiben. Was ist damit gemeint? In der Kombination der Definition von Niccolò Machiavelli (um 1515): „Politik ist die Summe der Mittel, die nötig sind, um zur Macht zu kommen und sich an der Macht zu halten und um von der Macht den nützlichsten Gebrauch zu machen“ und der von Arnold Bergstraesser (1961): „Unter Politik verstehen wir den Begriff der Kunst, die Führung menschlicher Gruppen zu ordnen und zu vollziehen“ ist genau das ausgedrückt, worum es bei guter Umsetzungspolitik geht. Ich möchte mich damit auch gleichzeitig bewusst gegen den inflationär verwendeten Begriff „Change-Management“ abgrenzen, da er mir

häufig eher als Selbstzweck denn als probates Mittel in der Umsetzung von Strategien und Veränderungen begegnet.

Menschen haben ihre eigenen Interessen und Ziele, und das ist auch gut so. Sie müssen diese nur kennen und verstehen. Neben diesen Zielen und Interessen sollte man sich auch über die Fähigkeiten und Schwächen der Beteiligten sowie deren Beziehungen untereinander systematisch Klarheit verschaffen. Denn Sie wollen das Orchester bewusst und nicht „by accident“ dirigieren. Ob Ihnen das intuitiv gelingt oder Sie sich dafür bestimmter Denk- und Strukturierungswerkzeuge bedienen (Interessendiagramme, Politiklandkarten, Sozio-gramme etc.) und die Umsetzung wie ein Schachspiel durchdenken – das ist eine Frage des Stils und der eigenen Kompetenzen. Ich selber kann hier nicht intuitiv, sondern muss systematisch vorgehen, was es mir in großen Projekten leichter macht, die Umsetzungspolitik mit den entscheidenden Instanzen zu reflektieren und abzustimmen. Wichtig ist, dass Sie darüber nachdenken, für sich Entscheidungen treffen und Ihr Umsetzungsmanagement dementsprechend proaktiv gestalten. So könnte Ihnen im Rahmen ihrer Umsetzungspolitik beispielsweise klar werden, dass ein Player vom Spielfeld muss, weil die Umsetzung sonst niemals wirklich erfolgreich sein wird. Das durchzusetzen gelingt aber nur, wenn Sie zwei Vorstände im Abgleich mit den Aufsichtsratsinteressen von der Notwendigkeit der Maßnahme überzeugen. Oder Sie stellen fest, dass es klug wäre, den Regionalleiter Nord wegen seiner exzellenten Beziehungsstrukturen zum Programm-Manager zu machen, obwohl er nicht über die Fachkompetenzen des eigentlich dafür vorgesehenen Kandidaten verfügt. Dies kann bedeuten, dass Sie Ihre Umsetzungspolitik wie ein Steve Balmer (Microsoft) klar im Kopf haben und als konsequenter Leader entsprechend durchziehen. Oder Sie entscheiden sich dafür, die relevanten Aspekte gezielt zu durchdenken, aufzuschreiben und in kleinem Kreise zu beschließen. Oder aber Sie fühlen sich wohler damit, die Umsetzungspolitik wie ein Götz Werner (Gründer der dm-Drogeriekette) im Team gemeinschaftlich herauszuarbeiten und sich dabei selbst auch anzupassen. Es gibt hier nicht den einen richtigen Weg, es geht dabei um die Frage Ihres Stils und Ihres Wertesystems und darum, dass Sie dieses dritte, letzte Prinzip reflektieren und aktiv managen.

Umsetzungserkenntnis #5

Um den bestehenden Konflikt zwischen einerseits dem Mangel an Ressourcen und andererseits dem Druck schneller Durchführung zu bewältigen, muss ein echtes Umsetzungsmomentum erzeugt werden, indem ein fundiertes Umsetzungskonzept erstellt wird (Konzeptionstiefe), für emotional aufgeladene Zielvorstellungen in Hinblick auf das Ergebnis gesorgt wird (Zielbilder) und eine systematische Vorgehensweise verfolgt wird, damit die Politik und Emotionen nicht dem Zufall überlassen werden (Umsetzungspolitik).

Auf die genannten drei Schlüsselfaktoren zur Erreichung des Umsetzungsflow wird in den weiteren Kapiteln detailliert eingegangen. Doch auch wenn ein Großteil des Buches sich damit beschäftigt, wie genau dieser Umsetzungsflow herbeizuführen ist, gibt es keine Garantie, dass er sich einstellt. Pauschal würde ich sagen, dass 50 % des Erfolges von Umsetzungen und der Generierung eines Umsetzungsmomentums von der Passion und Führungsleidenschaft einiger weniger zentraler Figuren abhängen. Denn neben aller Methodik, Technik und Taktik erweist sich als von entscheidender Bedeutung die Leidenschaft und innere Überzeugung einiger weniger Manager. Sie müssen vom Ziel wirklich überzeugt sein und dafür brennen und eben nicht nur den Job darin sehen, der erledigt werden muss. Fehlen Ihnen diese echten Zugpferde, dann ändern Sie das Setting oder fangen Sie mit dem Prozess besser gar nicht erst an.

2.2 Von verfehltem Planungs- und Kontrollverständnis

Die feste Überzeugung, das geplante Umsetzungsergebnis durch besonders genaue Festlegung von Aktivitäten, Meilensteinen und Projektplänen zu erreichen, führt leicht ins zweite Umsetzungsdilemma: der Fokussierung auf Aktivitäten statt Ergebnissen. Auch ich gerate immer wieder in diesen Sog. Sie müssen stets auf der Hut vor dieser Input- bzw. Aktivitäten- und Planungsorientierung sein, da man ihr zu schnell verfällt. Am besten gelingt dies durch disziplinierte, systematische Ergebnisreflexion.

Werden Projekte zu Beginn sehr detailliert und sehr genau geplant, ist nicht selten die Folge, dass die Dinge komplizierter werden und der Prozess frustrierender verläuft als nötig. Unsere Angst, mit Unsicherheit und Ungewissheit umzugehen, erzeugt ein ausgeprägtes Planungsverhalten, wir versuchen die Themen so weit herunterzubrechen, bis wir bei einzelnen Aktivitäten angekommen sind und meinen, genau zu wissen, was wann wie kommen wird und wie wir genau vorgehen müssen. Diese vermeintliche Prozess-Sicherheit macht Umsetzungen wesentlich aufwändiger als notwendig und am Ende stellen wir fest, dass es a) doch anders gekommen ist und b) als gedacht. Chaos entsteht und wir sind nur noch damit beschäftigt, irgendwelche Pläne und Reports, die der Sache selbst nicht mehr dienen, zu verwalten. Vor lauter Planungs- und Kontrollaktionismus verlieren wir das Ergebnis aus den Augen.

Vier konkrete Gefahren sind mit dieser Input-Orientierung verbunden:

1. Unnötige Komplexität

Wird viel geplant und kontrolliert, braucht es Zeit, Ressourcen und Prozesse und jede Menge Input, um die Planungen „belastbar“ zu machen. Der damit nicht selten verbundene erhebliche Aufwand, der insbesondere auch durch die Abstimmungen zwischen den einzelnen Ressourcen und Verantwortlichen getrieben wird, erzeugt eine unnötige Komplexität.

2. Defokussierung

Mit dem skizzierten Aufwand steht die Planung im Fokus und nicht mehr das Ergebnis. Folglich richtet sich die Organisation an diesen Plänen aus, beschäftigt sich mit ihnen und stellt sie, so paradox es klingen mag, über das eigentliche Ziel.

3. Rechtfertigungspolitik

Das, was besprochen und geplant wurde, gilt allen als Richtlinie – konsequenterweise auch für die Kontrolle. Das heißt: Statt die Ressourcen auf das zu richten, was es zu erreichen gilt, wird viel Zeit investiert, um zu erläutern, warum man nicht im Plan ist. Dabei sollte der Blick nach vorne, in Richtung Ziel und Ergebniserwartung gerichtet sein.

4. Unnötige Aktivitäten

Die einmal durchdachten Pläne geben ohne weiteres Hinterfragen die Orientierung vor, was oft darauf hinausläuft, dass Aktivitäten und Meilensteine verfolgt werden, die nicht wirklich relevant sind. Aber weil man es nun mal so geplant hat, macht man es auch so, der Plan steht über allem – eine merkwürdige Entwicklung, die ich jedoch häufig erlebe.

Die Konsequenz aus den geschilderten Gefahren ist, dass Sie stets nur das Ergebnis im Blick haben und planungstechnisch immer auf Sicht fahren, das heißt nie zu weit nach vorne blickend agieren sollten. Der Unsicherheit, die Sie damit unter Umständen bei Stakeholdern erzeugen, können und müssen Sie wahrscheinlich mit Konsequenz und Methode begegnen (siehe Kap. 7.3).

Die jeweils aktuellen Aktivitäten und Projekte müssen regelmäßig in Bezug auf das zu erreichende Ergebnis reflektiert werden. Anders gesagt: Es muss geprüft werden, ob man sich damit dem Ergebnis nähert, also erfolgreich agiert oder eben nicht. Fragen Sie sich, woran Sie merken, dass und ob Sie mit Ihrer Umsetzung wirklich dem Ziel entgegenkommen. Das klären Sie sicherlich nicht dadurch, indem Sie irgendwelche Aktivitäten oder Meilensteine auf einer To-Do-Liste abhaken, sondern Ergebnisse beschließen, die es zu erfüllen gilt. (siehe Kap. 4).

Umsetzungserkenntnis #6

Verfallen Sie nicht dem Input-Teufel, indem Sie sich detailorientiert und aktivitätsfixiert in ihr Umsetzungsvorhaben stürzen und das anzustrebende Ergebnis aus dem Auge verlieren. Geben Sie stattdessen dem Output-Engel mehr Raum und Macht und sorgen Sie so für hochproduktives Umsetzungsmanagement, indem Sie ihre Handlungen strikt vom Ende her denken und richtig entscheiden, wenn es um die Frage geht: „Was muss ich tun, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen?“

In einem Maschinenbauunternehmen setzte man sich regelmäßig, manchmal auch unregelmäßig in großer Runde zusammen, um die nächsten Aktivitäten im Rahmen des Programms „Neuland“ zu diskutieren. Diese Runden waren am Ende ausschließlich von Diskussionsionen geprägt. Es ging zum Beispiel darum, ob die Art der Prozessmodellierung im Service

den Prozess-Standards entspricht, wie das Partnermodell im Auslandsgeschäft (eine Randscheinung!) entwickelt wird, welche Regelungen in der Governance zu berücksichtigen sind, wer die Verantwortlichkeiten einzelner Rollen innehat etc. Es wurde immer heiß debattiert und dabei völlig vergessen, wozu all das eigentlich gemacht wird!

Um dem zu begegnen, habe ich fünf Fragen etabliert, die von allen Projektleitern jede Woche konsequent durchgegangen werden mussten:

1. Gehe ich den einfachsten und schnellsten Weg zum Ergebnis?
2. Macht das, was ich gerade tue, wirklich Sinn oder ist das nur Input?
3. Welche Projekt-Meetings bringen mich meinem Umsetzungserfolg wirklich näher und welche kann ich streichen?
4. Ist der Aufwand, den ich in die Projektdokumente stecke, wirklich notwendig?
5. Hilft mir die Methode, die ich nutzen möchte, wirklich, um zum Ergebnis zu kommen?

So lernten alle Beteiligten, bei allen Ihren Handlungen strikt vom Ende her zu denken und richtig zu entscheiden, wenn es um die Frage ging: „Was muss ich tun, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen?“ Es etablierte sich sukzessive ein konsequentes „Output-Denken“.

2.3 Die Change-Bremsen – Der Geist ist willig, aber . . .

Wir alle haben unsere eigenen, unterschiedlichen Interessen und Ziele, die selbstredend nicht immer mit den Interessen und Zielen der anderen übereinstimmen. Oft sind es solche gegenläufigen Interessen, die eine Umsetzung von Strategien und Veränderungen ausbremsen. Als Gegenmaßnahme wird dann häufig zur Change-Management-Keule gegriffen, ohne dass mit ihr jedoch wirklich Nennenswertes auszurichten wäre. Dem vorhandenen Widerstand mit Coaching, Teamentwicklungs- oder sonst wie gearteten Change-Maßnahmen zu begegnen, ändert wenig an den divergierenden Grundinteressen der Einzelnen.

Dieses Dilemma habe ich im Zuge einer Strategieumsetzung eines Mischkonzerns mit vielen Einzelgesellschaften erlebt, wo es unter anderem darum ging, gezielt Synergieeffekte zwischen den Konzerngesellschaften zu realisieren. Die Einzelgesellschaften wurden 20 Jahre lang so geführt, dass jeder der Geschäftsführer nur auf das Wohl seines eigenen Unternehmens bedacht war. Im Zuge der neuen Strategie sollten die Einzelgesellschaften nun näher an den Konzern und somit zueinander rücken. Doch die Umsetzung dieser Strategie kam nicht richtig voran.

Zunächst wunderte ich mich, warum das Vorhaben nicht akzeptiert wurde und Stillstand eingetreten war. Aus meinen Augen war die Strategie durchaus vorteilhaft für die Einzelgesellschaften, da tatsächlich reichlich Synergieeffekte abseits irgendwelcher Kosteneinsparungen seitens der Einzelgesellschaften genutzt werden konnten und zudem ein besserer Know-how-Transfer stattfinden würde. Auch ein authentisches Managementbekenntnis seitens der Zentralvorstände war gegeben, was bedeutete, dass ein Großteil der Maßnahmen zentral finanziert werden sollte.

Dass dies, positiv gemeint, Misstrauen säte wurde mir erst später deutlich, als mir die Historie des Unternehmens und ihre bisherige Führung und Steuerung bewusst wurde. Ich habe erkannt, dass ich den wahrhaftigen Einzelinteressen, die auch durch das nicht geänderte Führungssystem weiter gestützt wurden, nicht die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt hatte. Zu sehr waren die „Teilkonzern-Fürsten“ darauf bedacht, ihren Regelbetrieb nicht zu stören,

Umsetzungsmanagement

Wieso aus guten Strategien und Veränderungen häufig
nichts wird

Kolbusa, M.

2013, XIII, 196 S. 45 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-02236-5