

SECRETS OF EXECUTION®

Band 03

Planungskomplexität – Entscheidend ist der unkritische Pfad

Erfolgreiches Umsetzungs-Management durch
Reduktion der Planungskomplexität.

von Matthias Kolbusa

Planungskomplexität – Entscheidend ist der unkritische Pfad

1	EXECUTIVE-SUMMARY	3
2	WENN DIE DINGE MEHR ALS KOMPLIZIERT WERDEN	4
3	KOMPLEXITÄT IN DER UMSETZUNG	6
4	ENTSCHEIDEND: DER UNKRITISCHE PFAD – PLANUNGSKOMPLEXITÄT	8

1 EXECUTIVE-Summary

Viele Vorhaben sehen auf den ersten Blick zunächst einfach aus: die Neuausrichtung des Unternehmens, die Umsetzung des Projektes, die Herbeiführung der Kulturveränderung. Sobald man aber ins Detail geht, sich genauer mit den Dingen beschäftigt, fangen sie auch sofort an, kompliziert zu werden, erweisen sich vielleicht sogar als komplex. Woran liegt das? Ganz einfach: Die Faktoren, die bei eingehender Beschäftigung mit der Aufgabe deutlich werden und eine Rolle spielen, nehmen zahlenmäßig mit jeder weiteren Detaillierung zu. Die Gefahr, den Blick für das Wesentliche zu verlieren, ist groß, die Interdependenz tendenziell nicht mehr beherrschbar und es kommt zum Verlust der, wie Forscher sie nennen, optimalen kognitive Distanz zu einem Problem. Wir Menschen sind grundsätzlich nicht sonderlich gut dafür ausgelegt, mit komplexen Sachverhalten umzugehen. Neuesten Erkenntnissen zufolge können wir uns gedanklich nicht, wie lange vermutet, mit sieben, sondern nur mit vier Dingen gleichzeitig beschäftigen. Angesichts mehrerer 100 oder gar 1.000 Faktoren, die in einem komplexeren Projekt eine Rolle spielen, macht diese Differenz allerdings überhaupt keinen Unterschied.

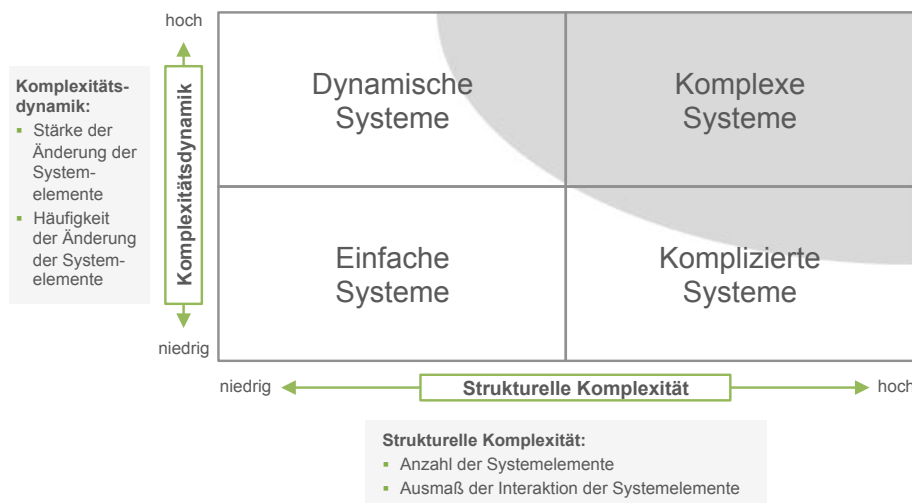
Worum geht es also bei Komplexitätsbeherrschung? Es geht zunächst um eine Entscheidung: Da Sie nur in eine Richtung arbeiten können, sollten Sie sich entweder auf die wirklich relevanten Faktoren fokussieren und diese auf verschiedenen Abstraktionsebenen durchspielen. Oder Sie legen den Fokus auf ein ausgewähltes Thema und arbeiten es durch. Setzen Sie also wirklich Prioritäten und erklären Sie nicht, wie so häufig üblich, alles zu einer Priorität. Denn an Ihren prinzipiell begrenzten Fähigkeiten mit Komplexität um- bzw. eben nicht umzugehen zu können, werden Sie kaum etwas ändern – auch wenn Sie noch so viel Sudoku lösen oder Gehirnjogging betreiben. Sie müssen zu Ihrer Unterstützung und aus Gründen der Strukturierung Denkinstrumente einsetzen, die Ihnen helfen, möglichst geschickt und schnell die für Ihren Fall entscheidenden Faktoren oder Themen herauszufinden und Erfahrungs- und Denkfallen zu umgehen. Die attraktivsten Lösungen liegen meist nicht in dem, was unsere Erfahrungen und eingefahrenen Sichtweisen nahelegen.

Ziel dieser Ausgabe der Secrets of EXECUTION ist es, Ihnen ein Gefühl für diese Komplexität zu vermitteln und ein Bewusstsein dafür zu erzeugen, worauf Sie aufpassen müssen. Um Komplexität geschickt managen zu können, ist es wichtig, die Dimensionen der Komplexität und ihre grundsätzlichen Treiber zu kennen. Im Anschluss daran werde ich Ihnen zeigen, wie unnötige Komplexität in der Planung vermieden werden kann.

2 Wenn die Dinge mehr als kompliziert werden

Auch wenn es nicht immer einfach ist: Man darf Komplexität nicht mit Kompliziertheit verwechseln (siehe Abb. 1). Kompliziert ist etwas, was verwickelt oder verflochten ist wie zum Beispiel eine Aufgabe, deren Lösung sich schwierig gestaltet, manchmal auch erst mit Hilfe von außen gelingt. Aber immerhin: Mit dem richtigen Wissen ist sie zu lösen. Ein Buchungssystem beispielsweise kann sehr kompliziert sein – verschiedenste Buchungskreise und Mandanten mit verschachtelter Verbindung untereinander –, aber es hat eine beständige Struktur, die nach einer stabilen und durchdringbaren inneren Logik funktioniert.

1. Die Beschreibung der Komplexität



Eine Aufgabe hingegen, deren Einzelkomponenten in so vielschichtiger Wechselwirkung zueinanderstehen, dass sie – selbst wenn man alle notwendigen Informationen dazu hat – nicht eindeutig, schon gar nicht nach einfachen linearen Regeln lösbar bzw. beschreibbar ist, nennt man zu recht komplex. Die Wirkweise eines komplexen Systems bzw. Zusammenhangs mag vielleicht erkennbar sein, wird

dadurch aber nicht automatisch beherrschbar oder womöglich in irgendeiner Weise reduzierbar. Wo Kompliziertheit mit Wissen zu lösen ist, verweigert Komplexität durch ihre Vielschichtigkeit verlässliche, eindeutige Antworten. Ein Routenplaner, der nur den Weg von A nach B zeigen soll, ist vielleicht schon kompliziert. Soll er zusätzlich zur linearen Verbindung Baustellen, Staus und andere Ereignisse wie schöne Landschaften, Wetter etc. kontinuierlich berücksichtigen, wird die Berechnung komplex. Die Anzahl sich gegenseitig beeinflussender Faktoren nimmt zu und macht die Planung komplex. Beispielsweise kann es bei bestimmten Wetterbedingungen wie starkem Regen eher zu Staus kommen, da langsamer gefahren wird und sich mehr Unfälle ereignen. Diese Möglichkeit muss aber nicht zwangsläufig eintreffen. Und auch bei Baustellen ist der anzunehmende Zeitverlust ganz stark davon abhängig, wie viele Spuren gesperrt sind und welchen Einfluss das auf den Verkehr hat.

Es gibt vier Kennzeichen von Komplexität bzw. vier Komplexitätstreiber:

1. Flux

Mit dem, was Komplexitätsforscher gerne „Flux“ nennen, ist ein hoher Veränderungsgrad bei relevanten Elementen gemeint, die im Laufe der Zeit auftauchen und wieder verschwinden können. Dauernder rapider Wechsel maßgeblicher Faktoren machen es zum Beispiel unmöglich, die Zukunft eines Unternehmens vorherzusagen, geschweige denn zu kontrollieren. Ein kurzer Pressebericht über schlechte Entlohnung von Arbeitern in Billigproduktionsländern oder über schlechte Umweltvorkehrungen in den Produktionsstätten kann zu einem plötzlichen Verbraucherboykott führen und das Unternehmen schnell in Schieflage bringen.

2. Interdependenz

Unter den wichtigen Faktoren herrscht ein hoher Grad an Vernetzung. Alles ist mit allem und jedem verbunden, ob in ökonomischer, sozialer, politischer Hinsicht. Alles, was ein Unternehmen tut oder nicht tut, hat Einfluss auf die Bedingungen, unter denen es agiert. Senkt zum Beispiel ein Discounter die Preise eines Produktes, ziehen andere Discounter womöglich nach. Weil sich dadurch der Druck auf die Lieferanten dieses Produktes erhöht, gilt es Wege zu suchen, die Marge zu erhöhen.

3. Widersprüchlichkeit

Wenn es zu ein und demselben Sachverhalt verschiedene mögliche Interpretationen gibt, Informationen unvollständig oder Ursache-Wirkungs-Beziehungen undeutlich sind, beherrscht Mangel an Klarheit die Szenerie. Als Energieversorger konnten Sie beispielsweise vor der Energiewende nur ahnen, wohin sich die Energiepolitik entwickelt. Oder als Anbieter einer neuen Kommunikationsplattform können Sie zwar vom Mehrwert ihres Produktes überzeugt sein und sich dies auch im Zuge von Marktforschungsergebnissen bestätigen lassen, aber ob Sie wirklich die Akzeptanz der Nutzer erreichen und eine kritische Menge an Nutzern überschreiten, können Sie nicht vorhersehen.

4. Diversität

Gleichgültig, um welche Art von Problem, Prozess, Entscheidung es geht – es gibt immer unterschiedliche Stimmen, Perspektiven, Meinungen und damit auch Störungen, Hemmnisse, Grenzen. Und sie kommen immer aus verschiedenen Richtungen, denn ein Unternehmen hat sowohl Kunden, Wettbewerber, Mitarbeiter und es wird von Regierungen, Aktionären und anderen Interessenten beeinflusst. Diversität bedeutet also nicht nur, dass es mehr zu beachten gibt, sondern dass es zu diesem Mehr auch Verschiedenes zu beachten gibt. Bringt beispielsweise ihr Wettbewerber ein neues Produkt auf den Markt, kann dies für Ihr Unternehmen bedeuten, Kunden zu verlieren und für einige Ihrer Mitarbeiter heißt es vielleicht, dass sie aufgrund der geringeren Produktionsauslastung entlassen werden. Gleichzeitig machen Ihre Aktionäre Druck, da sie mit den Ergebnissen nicht mehr zufrieden sind.

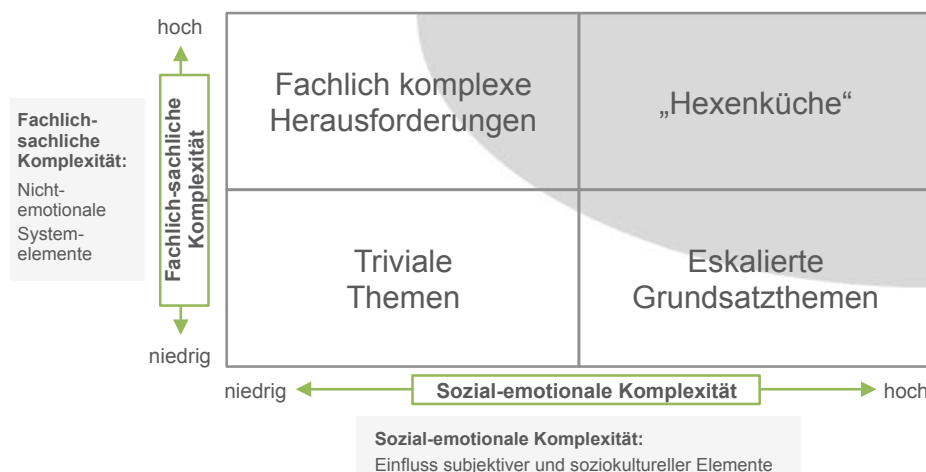


Umsetzungserkenntnis
Nr. 1

Einer der größten Irrtümer ist es zu glauben, man könne Komplexität reduzieren. Das ist nicht möglich, denn Komplexität existiert oder existiert nicht. Aber Komplexität kann beherrscht werden, indem man die wenigen entscheidenden Hebel herausfindet.

Diese vier Komplexitätstreiber treten in der Regel nicht nur einzeln, sondern gemeinsam auf.

2. Die beiden Dimensionen von Komplexität



Das, was im Beispiel des dynamischen Routenplanersystems zum Ausdruck kommt, nenne ich fachlich-sachliche Komplexität. Nun gewinnt diese an sich schon diffizile Herausforderung unter dem zusätzlichen Einfluss des Faktors Mensch an Brisanz. Und Strategieumsetzung ohne Manager und Mitarbeiter ist nun einmal nicht möglich.

Wir haben es somit bei Veränderungsprozessen nicht nur mit einer Vielzahl vernetzter und variabler Sachfaktoren zu tun, sondern auch mit den verschiedensten Sicht- und Reaktionsweisen der Beteiligten darauf. Allein schon die gemeinschaftliche Herausarbeitung von nur acht bis zwölf für die Umsetzung entscheidenden Faktoren ist bei zehn verschiedenen Meinungen alles andere als einfach. Wenn neben den verschiedenen Erfahrungen und Sichtweisen noch unterschiedlichste Interessenslagen, Positionierungs- und Profilierungsbedürfnisse ins Spiel kommen, entsteht das, was ich die sozial-emotionale Komplexität nenne (siehe Abb. 2).

Bei trivialen Themen ist die fachlich-sachliche Komplexität ebenso gering wie die sozial-emotionale Komplexität. Das heißt, man ist sich schnell einig. Größer wird die Herausforderung, wenn die fachlich-sachliche Seite als komplex einzustufen ist, wenn also viel Fachwissen und Tiefgang verlangt wird, bevor die erworbenen Erkenntnisse auf die Konzeption oder Planung angewendet werden können. Zum „Hexenkessel“ wird das Umsetzungsmanagement, wenn nicht nur die Materie fachlich sehr anspruchsvoll ist, sondern außerdem die Sicht und die Haltung einzelner Interessensgruppen deutlich unterschiedlich ausgeprägt sind.



Umsetzungserkenntnis Nr. 2

Die eigentliche Umsetzungskomplexität entsteht durch den Faktor Mensch, dann wenn komplexe Sachzusammenhänge mit verschiedenen Erfahrungswelten und Interessenslagen zusammenkommen. Auch wenn es häufig anders erscheint und das Gegenteil behauptet wird: Menschen verhalten sich in Umsetzungsprozessen nie rational.

3 Komplexität in der Umsetzung

Während eines Umsetzungsprozesses steigert sich der Grad an Komplexität mehr oder weniger kontinuierlich, bis er im letzten Schritt, in der Ausführung, seinen Höhepunkt erreicht:

- Die Arbeit an der **Vision** gestaltet sich noch vergleichsweise wenig komplex. Im Mittelpunkt steht die Auseinandersetzung mit wenigen sehr langfristigen Themen zur sinnvollen Gestaltung des Unternehmenszwecks und es gibt noch keine direkte Rückkopplung zu den eigenen Zielen und Interessen. Die Wirkzeiten auf den eigenen Interessensraum sind nur latent, so dass die verschiedenen Player sich hier noch nicht „querstellen“ werden.
- Gleiches gilt für die **Ziele**. Es geht darum die wenigen entscheidenden vier bis fünf Größen herauszuarbeiten, auf die man sich meist sehr zügig einigen kann.
- Bei der **Strategie** tendiert die Anzahl der relevanten Faktoren schon per se gegen unendlich. Sie betreffen beispielsweise die Produktgestaltung, die verschiedensten Arten des Wettbewerbs, die Vertriebsstrukturen, das Innovationsmanagement etc. Hier muss also bereits mit Komplexität umgegangen werden, indem man den Fokus auf acht bis zwölf entscheidende strategische Eckpfeiler legt. Im Strategieteam kann auch die sozial-emotionale Komplexität zunehmen, wenn zum Beispiel – obwohl aus Sicht des Gesamtunternehmens hinderlich – jeder Manager darauf bedacht ist, seinen Geschäftsbereich und damit seine Interessen zu stärken und zu schützen.
- In der **Konzeptionsphase** ist die fachlich-sachliche Komplexität wieder geringer, die Dinge sind nur kompliziert: Nach Auswahl der richtigen Zielkonzepte und deren Design in einer für das Umsetzungsmanagement brauchbaren Kaskade, geht es in erster Linie darum, diese doch relativ statischen Informationen zu erfassen bzw. zu durchdenken. Allerdings werden Sie in der Konzeptionsphase das höchste Maß an sozial-emotionaler Komplexität erleben, weshalb sie auch, wenig verwunderlich, so schwer zu steuern ist: Neben neuen Strukturen, Führungs- und Steuerungs-

mechaniken werden auch Rollen und Verantwortlichkeiten neu geregelt. Für viele Beteiligte geht es also ans viel zitierte Eingemachte.

- Die **Planung** ist wieder geprägt von mehr sachlich-fachlicher Komplexität. Es geht darum, unter Beachtung der verschiedensten Möglichkeiten und Abhängigkeiten herauszuarbeiten, in welcher Reihenfolge und Parallelität welche der Zielkonzepte herbeigeführt werden sollen. Je nach Veränderungsgrad wird auch die sozial-emotionale Komplexität größer – je widersprüchlicher die einzelnen Interessenslagen sind, desto heftiger die Steigerung und das Konfliktpotential. Das richtige Maß an Flexibilität ist insbesondere hier entscheidend. Deshalb warne ich auch immer wieder vor zu detaillierten mittel- oder langfristigen Planungen. Sie schaden dem Projekt mehr als sie ihm nützen, denn sie saugen nicht nur unnötig Ressourcen und Energie, sondern verpflichten die Organisation auf Dinge, die morgen vielleicht schon irrelevant sind.
- Zu einer wahrhaft dramatischen Zunahme der Komplexität kommt es in der **faktischen Umsetzung**. Die Faktoren, Erfahrungen und Erkenntnisse mehren sich und stehen im Wechsel. Es bleibt einem keine andere Wahl als sich diesem Flux und der darin liegenden Widersprüchlichkeit kontinuierlich anzupassen. Um diese Anpassung gut zu bewerkstelligen, ist es unbedingt notwendig, sämtliche relevanten Entscheidungen in der Konzeptionsphase, also vor der Ausführung, getroffen zu haben. Es bringt beispielsweise wenig, nach dem strategischen Beschluss, ein Shared Service Center über verschiedene Gesellschaften zu bilden, an die Ausführung zu gehen, ohne die neuen Schlüsselrollen benannt und die Machtstrukturen geregelt zu haben. Auf diese Weise würde die emotionale Komplexität mit in die fachlich-sachliche Komplexität der Ausführung getragen – eine aufreibende Mixtur aus vollkommen unterschiedlichen Faktoren wäre das Ergebnis, die Umsetzungsperformance würde der Bewertung nach allenfalls Mittelmaß erreichen.

Ihr Umsetzungsmanagement ist zwangsläufig von Komplexität geprägt – Komplexität sachlich-fachlicher sowie sozial-emotionaler Art. Und – dies kann nicht oft genug betont werden – Sie können diese Komplexität nicht reduzieren, sondern müssen sich mit ihr auseinandersetzen. Warum diese Einsicht so wichtig ist, möchte ich Ihnen an nachfolgendem Beispiel darstellen.

Ein Versicherungsunternehmen, das die Schadensregulierung im Innen- und Außendienst effizienter gestalten und im Sinne der Kunden beschleunigen wollte, hatte sich diesbezüglich nur mit der Frage beschäftigt, wie die IT-Systemlandschaft verändert werden müsste. Man ging davon aus, dass sie zu komplex sei und in der Vereinfachung der Schlüssel zum Erfolg läge. Unabhängig von dieser Einschätzung ließ ich in einem Workshop zunächst einmal die möglichen Ursachen für die mangelnde Effizienz samt Wirkungen in Form eines Wirknetzes analysieren. Wie sich nach kurzer Zeit herausstellte, spielte die IT-Systemlandschaft als Ursache für eine effizientere Schadenregulierung nur eine untergeordnete Rolle. Die wahren Hebel waren in der Ausbildung der Innen- und Außendienstmitarbeiter sowie der Vereinfachung der Produkt- bzw. Tarifvielfalt zu finden. Doch weil es einmal vor vier Jahren funktioniert hat, über den Hebel IT die Dinge zu beschleunigen, sollte es auch diesmal wieder zum Erfolg verhelfen. Eine Falle, in die viele von uns geraten: Ohne nachzudenken, geschweige denn zu prüfen schließen wir uns selbst in unsere Erfahrungsgefängnisse ein, indem wir einmal gefundene Lösungen wieder und wieder zur Anwendung bringen als seien sie von ewiger Gültigkeit. Das Versicherungsunternehmen musste nach der Analyse des Wirknetzes feststellen, dass an den IT-Systemen keinerlei Veränderungen durchgeführt werden brauchten. Vielmehr wurde mit einem „pfiifigen“ Ausbildungssystem, was aus einer Job-Rotation und regelmäßiger Hospitation bestand, sowie einer Vereinfachung der Tarifstrukturen die Schadenregulierung deutlich vereinfacht.

Wird der Fokus reflexhaft auf die vermeintlich offensichtlichen Faktoren, hier die IT-Systemlandschaft, gerichtet, läuft man Gefahr, dass die eigentlichen Probleme, deren Effekte und Ursachen im Verborgenen

bleiben. Der Fokus muss auf die entscheidenden Dinge gerichtet werden, um dann unter Beachtung der relevanten Faktoren in die Tiefe gehen und Klarheit entstehen lassen zu können. Das heißt, der Komplexität begegnet man mit der Konzentration auf die wesentlichen Hebel und eben nicht regelhaft und nach persönlichem Gutdünken.

Sehr häufig habe ich auch erlebt, dass zwar ein Wirknetz erstellt, am Ende den gut gemeinten Einfällen als „Erfahrungswerten“ aber doch Raum gegeben wurde. Sofort kam wieder eine Unmenge an Themen auf dem Tisch, das Aufgabenfeld wurde größer, die Komplexität nahm zu, der Prozess verlangsamte sich. Es besteht die Gefahr, dass aus Unsicherheit heraus zu viele Gesichtspunkte ins Spiel gebracht werden, die aber letztlich für die Sache keine Bedeutung haben. Diesem Impuls muss mit viel Disziplin widerstanden und stattdessen konsequent dem vereinbarten Kurs gefolgt werden.



Umsetzungserkenntnis Nr. 3

Um Komplexität zu beherrschen müssen die Dinge vereinfacht werden. Dabei besteht die Gefahr, dass wir auf Basis von Erfahrungen oder spontanen Eingebungen die Dinge vereinfachen. Beidem gilt es zu misstrauen und stattdessen in einem System aus Effekten und Ursachen diejenigen Faktoren zu identifizieren, die Schlüsselcharakter haben, und sich auf diese zu konzentrieren, um diese effektiv, effizient und schnell zu gestalten.

4 Entscheidend: der unkritische Pfad – Planungskomplexität

Im Gegensatz zur verbreiteten Ansicht, dass weitsichtiges Handeln ein Zeichen von Klugheit und Verantwortung ist, behaupte ich, dass sie nichts anderes ist als der Versuch, Unsicherheitsgefühle zu kompensieren und die Beherrschbarkeit der Realität zu suggerieren. Pläne basieren auf Idealisierung und genau das ist der Grund, weshalb sie so oft nicht einzuhalten sind. Sie wecken falsche Erwartungshaltungen und lenken den Fokus auf den Input, auf Aktivitäten, Meilensteine, Kurzfristergebnisse. Aber noch einmal: Um Umsetzungen auf einen erfolgreichen Kurs zu bringen, müssen Sie das Ergebnis, das angestrebte Ziel in den Vordergrund stellen und nur über Fortschrittskriterien berichten, die dokumentieren, dass sie diesem Ziel näher kommen. Während sich zusätzlicher Aufwand in der Konzeption primär positiv auf die Ausführung auswirkt und für deutliche Produktivität, Geschwindigkeit und Momentum sorgt, trifft die Aussage „Planung reduziert den Aufwand“ meiner Erfahrung nach nicht zu. Das genaue Gegenteil ist der Fall. Eine zu detaillierte Umsetzungsplanung sorgt nicht für Produktivität, sondern vernichtet sie eher.

Wir müssen uns von der Vorstellung verabschieden, mit Plänen die Realität vorbestimmen zu können:

- Das Durchdenken von zeitlich weitreichenden Plänen (mehr als ein bis drei Wochen) führt automatisch dazu, den Fokus auf Aktivitäten zu legen und den Anlass des Plans, nämlich das angestrebte Ergebnis, aus dem Blick zu verlieren.
- Wo Aktivitäten in den Vordergrund rücken, fallen den Beteiligten immer weitere angeblich nötige Aktivitäten ein – ein unangenehmer, weil ressourcenfressender Schneeballeffekt.
- Wo Aktivitäten geplant sind, werden sie auch eingehalten, was besprochen und vereinbart wurde, wird auch umgesetzt. Diese an sich lobenswerte Haltung führt leider oft zu Unproduktivität, weil mit gleicher Konsequenz auch an Fehlplanungen festgehalten wird – selbst dann, wenn sie als solche erkannt werden. Das Ergebnis im Umsetzungsprozess: unnötige inhaltliche Arbeit und viel unnötiger Aufwand, Zeit- und Energieverlust sowie Stress.

- Dinge die geplant werden, werden vernünftigerweise auch kontrolliert. Die beiden Negativeffekte davon sind: Die Planung kostet viel Zeit, die Kontrolle ebenso. Außerdem erzeugt das Kontrollieren eine Rechtfertigungshaltung, orientiert an Plänen und nicht an Ergebnissen. Es bildet sich eine falsche Umsetzungskultur heraus, die blockiert und nicht motiviert.

Für anstehende Veränderungen wünschen sich wohl die meisten Menschen einen Plan an die Hand. Da Umsetzungen von Strategien generell nicht im engeren Sinne planbar sind, braucht es also andere Orientierungsgrößen: Nach dem Motto „Der Weg ist das Ziel“ sollten Sie immer das Ziel vor Augen haben als Richtschnur für alle Schritte, die Sie in Ihrem Vorhaben tun müssen. Fahren Sie – insbesondere bei der Planung – immer auf Sicht, auch wenn es sich ungewohnt anfühlt und die eine oder andere Verunsicherung hervorruft. Versuchen Sie sich an folgenden Grundsätzen zu orientieren:



Umsetzungserkenntnis Nr. 4

Planung ist nur dann komplex, wenn sie komplex gemacht wird. Planen Sie in kleinen Zyklen (ein bis drei Wochen) und richten Sie alle Diskussionen und Reports an Plänen an angestrebten Ergebnissen aus.

- Gutes Umsetzungsmanagement hat eine klare Vorstellung des Vorgehens und fährt in der Planung immer nur auf Sicht (Aktivitäten im Wochen- oder Zweiwochenrhythmus angelegt).
- Die Frage nach dem genauen Vorgehen beantwortet ein guter Umsetzungsmanager mit: „Das weiß ich auch nicht. Ich kann Ihnen aber sagen, woran wir merken bzw. messen, dass wir vorankommen und welches die nächsten Schritte dafür sind.“ Denn keiner kann sagen, was in zwei Monaten sein wird. Das Vorgehen muss durchdacht sein, Struktur und Systematik haben und drei bis fünf ausgewählte Kriterien, die anzeigen, ob man sich dem Ziel nähert oder nicht.
- Anhand dieser Kriterien erfolgt die Fortschrittskontrolle und nicht durch Abhaken von Aktivitäten. Überprüfen Sie an maximal fünf Kriterien immer wieder den Fortgang Ihres Projekts, um festzustellen, ob Sie noch dem allgemeinen Ziel auf der Spur sind oder dabei sind, sich in Einzelheiten zu verlieren.
- Diese Art der Fokussierung und Effektivität verlangt ein hohes Maß an Flexibilität. Sie ermöglicht, mit Unschärfe und Unsicherheit professionell umzugehen und verleiht die nötige Souveränität in der Handhabung dynamischer Pläne und Entscheidungen.



Umsetzungserkenntnis Nr. 5

Strategieumsetzungen und Veränderungsvorhaben werden nicht nach Plan gemanagt, sondern nach gut durchdachten und überschaubaren Schrittabfolgen bei kontinuierlichem Abgleich mit dem vereinbarten Ziel.

Ich erlebe immer wieder, dass gerade Stakeholder, Lenkungsausschüsse etc. erst davon überzeugt werden müssen, dass man nicht Meilensteine, sondern Ergebnisse erreichen will. Deshalb ist es mir sehr wichtig, dass von der Managementseite her gegenüber den Stakeholdern ganz klar definiert wird, wann das Umsetzungsvorhaben erfolgreich ist und an welchen Kriterien das Vorwärtskommen festgemacht wird. Dies verlangt eine ganz andere Art von Management und Kontrolle als sie in den üblichen Projektleitungs-Jours-fixes demonstriert wird, wenn jeder Teilprojektleiter reportet, was er in seinem Projekt erledigt hat und was nicht.

Innerhalb eines Veränderungsprojektes, bei dem es um die Steigerung der internen Kundenwertschätzung in den nächsten fünf Jahren ging, wurde ein detaillierter Kommunikationsplan ausgearbeitet, der genau vorgab, welche Inhalte zukünftig an wen in welcher Form kommuniziert werden. Der für die Kommunikation zuständige Teilprojektleiter sorgte auch für die Erledigung der dort genannten Aktivitäten und hakte sie sukzessive ab. Das Ergebnis: Die Mitarbeiter fühlten sich vom Management nicht mitgenommen (beteiligt) und trotz Kommunikation nicht erreicht. Keine Seltenheit in Unterneh-

men! Es ist immer wieder dasselbe Phänomen: Die Konzentration wird auf gut gemeinte Pläne und Aktivitäten gerichtet und nicht auf das angestrebte Ergebnis.

Der Teilprojektleiter Kommunikation hätte – dies wäre die bessere Alternative gewesen – anhand folgender Kriterien seinen Fortschritt reporten sollen:

1. Deckungsgrad Rückkopplungen Manager ⇔ Kommunikation
2. Emotionales Feedback Mitarbeiter (Zielgruppe)
3. Inhaltliches Feedback Mitarbeiter (Zielgruppe)

Bei seinem Bericht darüber, wie er dem Ziel näher kommt, wären ihm die Kommunikationsdefizite aufgefallen und er hätte nach Wegen suchen können, um sie zu beseitigen.

Das Einzige, was in einem Veränderungsprojekt unbedingt benötigt wird, sind wenige, aber klare Kriterien, die anzeigen können, ob man im Sinne des Ziels und auch faktisch vorwärtskommt. Diese Ergebniskriterien sollten so konkret wie möglich gefasst werden. Selbst eine so weiche Aussage wie: „Meier und Schulz haben das Gefühl wir kommen voran“ kann helfen, denn Sie wissen nun, an wen Sie sich zu halten haben und müssen die beiden nach dem Grund ihres guten Gefühls fragen. Etwas präziser ist vielleicht die Feststellung: Die Mitarbeiterzufriedenheit steigt oder die Zusammenarbeit von Bereich A und B weist weniger Friktionen auf oder ganz hart: Die Stornoquote ist um 8 Prozent zurückgegangen. Es geht hier also nicht nur um harte und geprüfte Fakten, es gelten auch authentische und ehrliche Einschätzungen als Gradmesser des Umsetzungsverlaufs. Machen Sie die Welt nicht komplizierter als nötig! Verfolgen Sie das Prinzip der zielorientierten Planlosigkeit und richten vor und während einer Umsetzung kontinuierlich den Fokus auf das, was wirklich wichtig ist: immer wieder das Ergebnis.



Umsetzungserkenntnis Nr. 6

Pläne können im Zweifelsfall falsche Sicherheit suggerieren – nämlich die Sicherheit, im Plan zu sein. Ein Plan ist nur dann ein guter Plan, wenn er die Freiheit lässt, sich unvorhersehbaren Entwicklungen anzupassen anstatt, komme, was da wolle, im Plan zu bleiben. Ein Plan reagiert auf Wirklichkeit, nicht umgekehrt.

Notizen:

Notizen:

IMPRESSUM

EXECUTIVE Consulting GmbH
Schäferkampsallee 43
20357 Hamburg

Tel. +49(0)40-4013789-0
Fax +49(0)40-4013789-99
E-Mail: kontakt@executive.de

Geschäftsführer: Matthias Kolbusa
Registergericht: Hamburg
Registernummer: HRB 61354
Redaktion: Matthias Kolbusa

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

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

Bildquellen: © M. Kolbusa, EXECUTIVE

© 2013 EXECUTIVE Consulting GmbH

Schäferkampsallee 43
20357 Hamburg

www.executive.de • kontakt@executive.de
Telefon +49 40 401 3789-0 • Telefax +49 40 401 3789-99