

SECRETS OF EXECUTION®

Band 04

Mit Geschwindigkeit Komplexität beherrschen

Den Zusammenhang zwischen Komplexität, unzureichender Performance und Geschwindigkeit durchdringen

von Matthias Kolbusa

Mit Geschwindigkeit Komplexität beherrschen

1	EXECUTIVE-SUMMARY	2
2	TRÄGHEIT ALS URSACHE DES METHODENKREBSSES	3
3	MIT GESCHWINDIGKEIT KOMPLEXITÄT BEKÄMPFEN	4
4	DER WEG ZUM OPTIMALEN GESCHWINDIGKEITSBEREICH	8

1 EXECUTIVE-Summary

Methoden sind fabelhaft. Sie helfen uns, Dinge zu strukturieren, Klarheit zu gewinnen, das Richtige und Wichtige herauszufiltern und sachgerecht darüber zu kommunizieren. Dafür werden sie zu Recht geschätzt und auch ich selbst bin ein großer Methodenfan. Gerade für die Strategieentwicklung, für die Umsetzung und das Managen von Veränderungsprozessen gibt es eine Vielzahl wirklich hilfreicher Methoden. So hilfreich sie jedoch sein können, so sehr muss man aufpassen, sie nicht gewohnheitsmäßig anzuwenden – nach der zweifelhaften Maxime: „Was einmal gut war, ist immer gut.“ Oder „Viel hilft viel“. Denn eine zum Allheilmittel erklärte Methode, die ungeachtet der genaueren Umstände immer und immer wieder eingesetzt wird, kann ihren eigentlichen Zweck gar nicht erfüllen. Denn spezielle Zusammenhänge erfordern logischerweise auch spezielle Methoden, Verfahren, Denk- und Entscheidungsmodelle das heißt: anderer Zusammenhang, andere Methode.

Methoden verlangen also ein erhebliches Maß an Kompetenz und Kenntnis und sollten niemals zum Automatismus oder Selbstzweck werden, will man ein Projekt erfolgreich zu Ende führen. Dort, wo sich die Methodenauswahl schwierig gestaltet, die Methodenanwendung mehr experimentell denn souverän geschieht und die entsprechenden Komplikationen sich unvermeidbar einstellen und ihrerseits immer mehr Hilfsmittel erfordern, spreche ich von Methodenkrebs: Geschwüre in der Umsetzung, die viel Energie kosten, die Dinge lähmen und ein echtes Umsetzungsmomentum verhindern.

In der Praxis blähen Methoden in den meisten Fällen die Umsetzung unnötig auf, machen sie kompliziert und träge. Zudem verunsichern sie die Beteiligten und kosten Energie und Motivation. Ineffizienz, unpassende Lösungen und Defokussierung sind in der Regel ein Zeichen für das Vorhandensein von Methodenkrebs, also der Verselbständigung der Methoden und ihrer Entfernung vom Ziel.

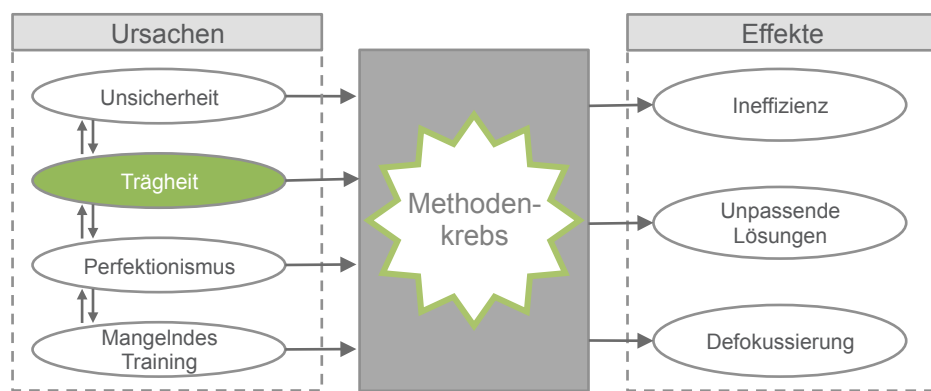
Die Ursachen für diesen Methodenkrebs lassen sich auf vier elementare Faktoren zurückführen, denen Sie sich stellen müssen, wenn sie eine High-Performance-Umsetzung haben wollen: Unsicherheit, Trägheit, Perfektionismus und Mangelndes Training. Im Folgenden möchte ich mich speziell der Ursache Trägheit widmen und Ihnen, wenn – was nicht selten der Fall ist – ein Prozess nur schleppend vorangeht, den entsprechenden Hebel dafür vorstellen: die Erzeugung von Geschwindigkeit.

2 Trägheit als Ursache des Methodenkrebses

Trägheit ist sowohl ein Symptom für Methodenkrebs und, so paradox es klingen mag, gleichzeitig eine Ursache (siehe Abb. 1). Wenn in einer Umsetzung viel nachgefragt werden muss, die Aufgaben unvollständig abgeliefert, vereinbarte Zeiten nicht eingehalten werden, insgesamt die Motivation sinkt und die Umsetzung an Geschwindigkeit zu verlieren beginnt, ist das ein untrügliches Symptom für Methodenkrebs.

Wenn hingegen der notwendige Umsetzungsgeist oder -wille fehlt und ausgiebige methodische Analyse, Planung und Bewertung aller möglichen Aspekte die faktische Umsetzung ständig hinauszieht, wird Trägheit zur Ursache von Methodenkrebs. Es wird viel

1. Ursachen und Effekte des Methodenkrebses



getan, aber wenig erreicht. Die Kundenstruktur wird beispielsweise noch einmal rauf und runter analysiert, der Markt noch einmal bewertet, die Attraktivität der Geschäftsfelder noch aus einer weiteren Perspektive errechnet. Diese Art der Umsetzungsträgheit ist meist sehr eng mit einem fehlenden Glauben an einen Umsetzungserfolg verbunden.

Kaum ein Umsetzungsvorhaben bleibt vom Methodenkrebs und somit auch der Ursache Trägheit verschont. Umso wichtiger ist es, sich eingehend mit der Diagnose zu beschäftigen, sich klar zu machen, in welcher Form die Trägheit auf die Phasen Strategie, Taktik (Konzeption und Planung) und Umsetzung einwirken.

- Innerhalb der **Strategieentwicklung** wird es immer dann träge, wenn Strategie eben nicht zu einem Ergebnis erlebnis wird, sondern das Strategieteam durch eine Unmenge an Modellen gelangweilt und nicht selten verwirrt wird, weil sie in die anstrengende Denkarbeit nicht eingebunden sind. Strategieprojekte würden meiner Erfahrung nach erheblich schneller und in wesentlich kürzerer Zeit erfolgen können, wenn die Beteiligten sich die wenigen entscheidenden Fragen, die es zu klären gilt, klarmachen und sie mit einfachen Modellen wirklich zu durchdringen versuchten. Strategie hat wesentlich mehr mit Intuition als Analytik und Modellen zu tun.
- Im Rahmen der **Taktik**, das heißt der Ausarbeitung der Konzepte und Erstellung der Umsetzungspläne, entsteht der Methodenkrebs meist durch Langsamkeit. Man lässt sich viel zu viel Zeit! Aber gerade in diesen Phasen gilt das Prinzip: Arbeit dauert so lange, wie man ihr Zeit gibt! Als ich ein Industrieunternehmen bei der Umsetzung eines Querschnitts-Synergieprojekts über mehrere Geschäftsbereiche begleiten durfte, forderte ich, dass unter wesentlicher Verantwortung interner Mitarbeiter innerhalb von zwei Monaten ein komplettes Konzept dazu ausgearbeitet werde, wie sich die einzelnen Bereiche zukünftig aufstellen und die Verantwortlichkeiten neu zu verteilen wären. Kritik und Widerstand regte sich: Man müsse erst genau planen, um sagen zu können, wie viel Zeit erforderlich ist, überhaupt seien zunächst präzise Analysen not-

wendig etc. Alles in allem Reaktionen, die zeigen, dass eine Organisation nicht gewohnt ist, vom Ergebnis her zu arbeiten, sondern sich stattdessen vom Status quo nach vorne bewegt – eine Haltung, die gerade in der Konzeptphase tödlich ist. Glücklicherweise war der Auftraggeber ganz meiner Meinung und wir setzten meine Vorgabe durch. Machen Sie sich darauf gefasst, dass Sie in solch einem Fall eine Menge an Widerstand und Gegenwind aushalten müssen. Dafür ernten Sie aber auch das, was ich hier geerntet habe. Nach zwei Monaten lagen die Konzepte auf dem Tisch, aufgrund des Drucks beschäftigten sich alle sehr effektiv mit dem wirklich Relevanten und das auch nur so intensiv, wie es nötig war. Das ganze Team war am Ende sehr stolz auf sich selber. Nur durch die Vorgabe eines entsprechenden Tempos entsteht Geschwindigkeit und damit auch die notwendige Fokussierung.

- Die Trägheit in der eigentlichen **Umsetzung** entsteht immer dann, wenn die Abstände der Reflexion zu groß, die zu bewältigenden „Scheiben“ zu dick geschnitten werden. Ich verfare in Umsetzungsvorhaben üblicherweise so, dass mindestens in zweiwöchentlichem Abstand Ergebnislisten zusammengestellt werden, die im Turnus abgearbeitet werden sollen, um so konzentriert und effektiv Stück für Stück voranzukommen. Meiner Erfahrung nach ist alles, was an zeitlichen Planungen darüber hinausgeht ein Grund für Trägheit in der Umsetzung. Denn ein Übermaß an Planungs-, Reporting- und Controlling-Methoden führt dazu, dass die Umsetzung nur schwerfällig vorangeht und ihr den Schwung nimmt.

Methodenkrebs entwickelt sich schleichend, die Symptome tauchen nach und nach auf. Deswegen sollte man als Umsetzungsmanager besonders auf seine Intuition achten. Da die einzelnen Ursachen in einem Beziehungsgeflecht zueinander stehen, lassen sie sich nicht ohne weiteres klar identifizieren. Mit dem Hebel Geschwindigkeit als Prinzip zur Begegnung der Ursache Trägheit sorgen Sie für zügige Erfolge und entziehen gleichzeitig dem Perfektionismus als weitere Ursache für Methodenkrebs die Grundlage. Dort, wo keine Zeit für Unnötiges und Unnützes ist, kann sich auch kein Perfektionismus entwickeln.

3 Mit Geschwindigkeit Komplexität bekämpfen

Trägheit in der Taktik- und Umsetzungsphase ist eine häufige Ursache für den Methodenkrebs. Als Gegenmaßnahme muss hier Geschwindigkeit zum Programm gemacht werden. Das stößt jedoch nicht immer auf Zustimmung: „Was ist mit der Qualität und den Risiken?“, „Die Gefahr, etwas zu übersehen, ist zu groß“ oder „Die Dinge müssen abgestimmt werden, das braucht Zeit!“ Meine Erfahrung sagt, dass das Pareto-Prinzip auch vor Umsetzungen nicht haltgemacht hat: 80 Prozent der Ergebnisse werden mit 20 Prozent der Ressourcen und in 20 Prozent der Zeit, die die Umsetzung normalerweise dauert, erreicht. Wieso arbeiten wir dann nicht einfach schneller? Der Grund ist wieder: Unsicherheit – darüber, das Verkehrte zu tun, nicht richtig, nicht gründlich genug zu handeln etc. Die bekannten Kandidaten also. Wenn Sie hier für Geschwindigkeit sorgen, bleibt logischerweise weniger Zeit für Überlegungen darüber, warum Dinge nicht gehen oder besonders schwierig, womöglich sogar anspruchsvoll sind.

Wir müssen Dinge zügig erledigen, so meine tagtägliche Erfahrung, um alle damit verbundenen unnöti-



Umsetzungserkenntnis Nr. 1

Dinge werden umso schwieriger und „schlimmer“, je länger sie dauern. Umsetzungs-komplexität kann nur bezwungen werden, wenn alle Beteiligten in hoher Geschwindigkeit durch den Prozess gezogen werden.

gen Probleme und Unsicherheiten zu vermeiden. Denn wieso ziehen sich Projekte in die Länge? Weil gerade in größeren Organisationen die ausgeprägte Tendenz besteht, sich absichern zu müssen und alles genau bedacht und durchgeplant zu haben. Das ist jedoch nicht die Art, wie Strategien, Veränderungen oder Projekte erfolgreich umgesetzt werden, denn:

1. Je länger wir über etwas nachdenken oder etwas besprechen, desto mehr Gründe, Möglichkeiten und Risiken fallen uns ein, warum Dinge nicht gehen. Aber ist Nachdenken nicht die einzige Möglichkeit, sicherzugehen, das Richtige zu machen? Meiner Beobachtung nach nein: Der einzige Weg, herauszufinden, ob etwas richtig ist, ist es zu tun. Geschwindigkeit hilft somit auch, das Entstehen von Unsicherheiten zu verhindern und schafft Lösungsklarheit. Dazu ist es aber notwendig, scheitern zu dürfen und immer wieder tatsächlich zu scheitern, sprich eine Kultur des „To-Fail-Forwards“ zu entwickeln.
2. „Vom Bauch“ her wissen wir alle meist sehr genau, was wie zu tun ist. Wir müssen einfach nur uns selber vertrauen und dann in Bewegung kommen und bleiben. Auch müssen wir lernen, das, was uns ein schlechtes Gefühl bereitet, auszusprechen, offensiv damit umzugehen – je länger die Dinge ruhen, desto schlimmer werden sie.
3. Arbeit dauert so lange, wie man ihr Zeit gibt. Wird dieses Prinzip beachtet, sorgt es für enorme Produktivität, indem wir uns selber zwingen, uns auf das wirklich Wichtige zu konzentrieren. Dies gilt im Kleinen wie im Großen. Oft ist man erstaunt, was man in kurzer Zeit nicht alles geschafft hat.
4. Da Dauer immer mit der Anzahl an Beteiligten korreliert, gilt: Je mehr Leute involviert sind, desto zäher gestaltet sich der Prozess. Ja, ich weiß, dass Beteiligung, Involvement und Empowerment wichtig sind, aber oft wird hier auch zu viel des Guten getan.

Wenn Sie schnell fahren, haben Sie wenig Möglichkeit sich durch alle möglichen interessanten Dinge rechts und links der Straße ablenken zu lassen. Sie sind voll auf das Ergebnis, Ihr Reiseziel fokussiert. Und Ihre Mitfahrer haben keine Chance, neue Routenvorschläge zu machen, eine Stelle zu entdecken, an der sie gerne aussteigen würden etc. Sie sind mit Ihrem Team „voll in Fahrt“. Entscheiden Sie also selbst, mit welcher Geschwindigkeit Sie Ihre Themen „fahren“ wollen. Ich kann aus Erfahrung nur sagen: Je schneller, desto besser. Nur Achtung: Das funktioniert nur, wenn Sie zwischendurch pausieren, sich und andere belohnen, sich bewusst Zeit nehmen, um stolz auf sich zu sein. Sonst verbrennen Sie.



Umsetzungserkenntnis Nr. 2

Je schneller Sie sein wollen, desto weniger Leute können Sie mitnehmen. Denn Ziel und Sinn müssen von allen Mitfahrern verstanden worden sein.

Stellen Sie sich vor, sie sind mit einem Motorrad unterwegs. Dann können Sie zwar maximal beschleunigen, aber auch nur eine weitere Person mitnehmen. Das sieht bei einem Porsche oder Ferrari schon etwas anders aus. Wenn Sie viele Mitfahrer mitnehmen wollen, benötigen Sie einen Bus oder Traktor mit Anhänger und kommen entsprechend langsamer voran. Schneller und effizienter sind Sie, wenn Sie statt mit dem Bus mit zehn Sportwagen an den Start gehen. Aber: Geschwindigkeit kostet Kraft, Energie und Geld! Dafür gilt es zu investieren.

Und zwar in die richtige Haltung (Getriebe), den richtigen Antrieb (Motor) und den richtigen Kraftstoff. Und Sie können auch nur begrenzte Strecken in dieser Geschwindigkeit fahren. High-Performance-Umsetzungen bestehen aus Sprint, Pause, Trainieren, Sprint, Pause usw., nicht aus Marathons, die zäh werden und Sie ausmergeln.

Viele von uns sind mit ihren Strategien und Change-Vorhaben eher mit einem Traktor inklusive riesigem Anhänger unterwegs und dies in einem Marathon. Alle und jeden von Anfang an mitnehmen zu wollen ist aber der falsche Ansatz. Nicht der Stärkere gewinnt auf der Strecke, sondern der Schnellere. Ent-

scheiden Sie sich daher besser für eine Rallye mit vielen Geländewagen, anstatt sich mit viel Kraft langsam mit dem Traktor durch das unwegsame Gelände zu arbeiten.

Kolbusas Geschwindigkeitsprinzipien:

1. Anzahl der Mitfahrer
Überlegen Sie genau, wie viele Leute Sie wirklich im Wagen mitnehmen müssen. Meist sind es weniger, als Sie glauben.
2. Fahrzeugwahl
Wählen Sie das schnellste Gefährt aus, das Ihnen zur Verfügung steht. Aber eines, auf dem Sie auch trainiert sind! Es bringt nichts, wenn Sie bisher Reisebus gefahren sind und nun auf einmal verteilt auf zehn Ferraris unterwegs sein wollen – das Risiko eines Unfalls ist zu groß.
3. Wartungsintervalle
Sorgen Sie dafür, dass kontinuierlich immer wieder gewartet, erholt und trainiert wird. Je schneller Sie fahren, desto wartungsintensiver ist der Motor. Er muss immer wieder abkühlen dürfen.
4. Zeitvorgaben
Arbeit dauert so lange, wie man ihr Zeit gibt. Überlegen Sie sich, wie viel Zeit Sie ihren Mitfahrern für die zu absolvierende Strecke geben.
5. Mannschaftsaufteilung
Zerlegen Sie die Themen, damit klare Verantwortungspakete, nicht Arbeitspakete, delegiert werden. Jeder der Mitfahrer sollte eine eindeutige Ergebnisverantwortung bekommen, auf die er sich voll konzentrieren kann.
6. Teamkenntnis
Sie sollten sich Klarheit verschaffen, wozu Ihre Organisation in der Lage ist, um dann das Tempo schnell in den richtigen Bereich zu bringen. Dabei gilt, dass Ihre Mannschaft in der Regel mehr schafft, als Sie glauben und insbesondere als sie von sich selbst glaubt. Mitarbeiter von Steve Jobs nannten das, was ihn dabei umgab das „Reality Distortion Field“ (Isaacson, Walter, 2011). Er gab scheinbar unmögliche Zeitvorgaben vor und trotzdem wurden sie eingehalten. Diese unmöglichen Zeitvorgaben sorgen für eine klare Fokussierung.
7. Vorbereitung des Rennens
Sorgen Sie dafür, dass jeder die Route kennt: Was machen wir in welcher Reihenfolge? Wie greifen die unterschiedlichen Methoden und Konzepte ineinander? Hier muss absolute Sicherheit und Klarheit herrschen – nicht unbedingt für die komplette Route, aber auf alle Fälle für den nächsten Streckenabschnitt.



Kolbusas Geschwindigkeitsprinzipien

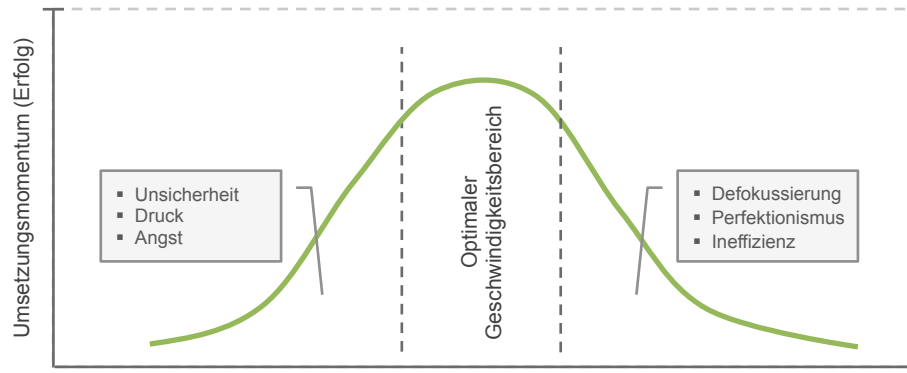
1. Anzahl der Mitfahrer
2. Fahrzeugauswahl
3. Wartungsintervalle
4. Zeitvorgaben
5. Mannschaftsaufteilung
6. Teamkenntnis
7. Vorbereitung des Rennens

Fahren Sie bei Ihrer Umsetzung zu schnell, dann überdrehen Sie und gelangen in den roten Bereich: Unsicherheit, Druck und Angst machen sich im Projekt breit. Geben Sie zu viel Zeit und zu wenig Tempo vor, führt dies zu Ineffizienz durch Defokussierung und Perfektionismus. (siehe Abb. 2).

Grund für die Defokussierung ist, dass man sich, wie in Abbildung 1 gezeigt, am Anfang eines Projektes unglaublich viel Zeit lässt und die Dinge „locker angeht“ (1.), um dann immer mehr unter Erfolgsdruck und in operative Hektik mit all ihren Konsequenzen zu geraten (2.). Dabei werden Ge-

schwindigkeit und Anspruch an das eigene Leistungsvermögen angezogen. Eine den Leistungsmöglichkeiten entsprechend hohe Geschwindigkeit ist seitens des Managements aber noch nicht etabliert – man „überdreht“. Ist ein wichtiger Meilenstein erreicht, lässt das Management, das die Leistungsfähigkeit des Teams kennt, meist das Tempo unnötig stark abfallen (3.), bevor der Kreislauf wieder von vorne (1.) beginnt, bis der nächste Meilenstein erreicht ist. Der optimale Geschwindigkeitsbereich wird so konsequent vermieden (siehe Abb. 3). Diesen erreicht man nur, wenn mit einer klaren Vorstellung von dem, was die Mannschaft ohne Stress, dafür mit gesunder Sportlichkeit leisten kann, die Geschwindigkeit konstant hoch gehalten und ein Umsetzungs-Flow erzeugt wird, bei dem alle viel leisten, ohne dies als anstrengend wahrzunehmen.

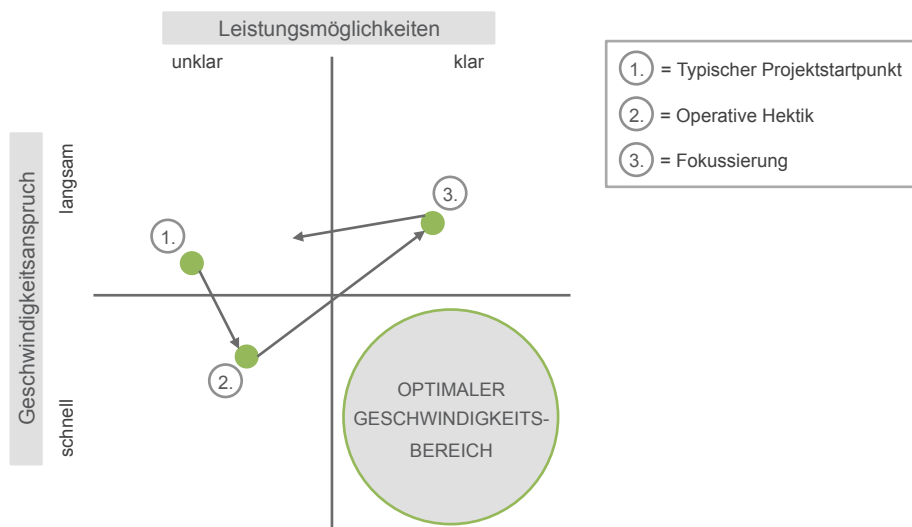
2. Der optimale Geschwindigkeitsbereich



Umsetzungserkenntnis Nr. 3

Die meisten Organisationen arbeiten um den optimalen Geschwindigkeitsbereich herum und erreichen ihn nie, da sie nicht ausreichend Geschwindigkeit in der Umsetzung fordern oder nie ein wirklich realistisches Gefühl für die Leistungsmöglichkeiten ihrer Organisation entwickeln und so entweder untertourig fahren oder überdrehen.

3. Unabsichtliche Momentum-Vermeidung



4 Der Weg zum optimalen Geschwindigkeitsbereich

Um vom Start weg genau in den optimalen Geschwindigkeitsbereich zu kommen, sind vorab bestimmte Themenstellungen zu klären:

Der Weg zum optimalen Geschwindigkeitsbereich

1. Ermittlung des optimalen „Drehzahlbereiches“

Um in den für Sie und ihre Organisation optimalen Drehzahlbereich zu kommen, müssen Sie für sich klären: Was vermag ich zu leisten? Was ist in welchen Zeiteinheiten leistbar? Was ist mein Team, meine Organisation zu leisten in der Lage?

Durchdenken Sie dies systematisch. Zerlegen Sie die zu liefernden Konzepte und Ergebnisse in Stücke und legen Sie diese auf die Zeitachse. Ermitteln Sie die wirklich zur Verfügung stehenden Ressourcen und ordnen Sie diese den einzelnen Stücken zu. Auch wenn die Erkenntnis ernüchternd sein sollte, was sie häufig ist, nur so haben Sie eine realistische Ausgangsbasis.

2. Erarbeitungsziele definieren

Wenn die Antworten auf die Fragen unter Schritt 1 stehen, sollten Sie nicht über To-Do-Listen oder Pläne arbeiten, sondern ganz klar über Ergebnislisten und das in klaren, kurzen Intervallen von einer bis maximal drei Wochen. Nur so bleiben die Feedback-Zyklen kurz genug, um Ihrer Mannschaft das notwendige Momentum und den Spaß an der Sache zu verschaffen. Von kontraproduktiver Wirkung sind hier Aktivitäten, Zeit oder Aufwand.

3. Organisation des Fortschrittsmanagements

Das Projekt-/Fortschrittsmanagement und auch das Reporting dazu ist so aufzubauen, dass Sie nur an Ergebnissen interessiert sind, nicht an Aktivitäten, die erledigt oder an Plänen, die eingehalten wurden. Beispielsweise könnten Sie sich fragen: Wo stehen wir bezüglich der Organisationskonzeption, wie weit sind wir vom Endergebnis entfernt? Können wir den Ergebniserreichungsgrad auf 70 Prozent hochziehen? Vereinbaren Sie nur, wie weit der Ergebniserreichungsstand bis zum nächsten Mal gestiegen sein soll und was das Team dafür meint tun zu müssen.

Sind Sie in der Konzeptionsphase Ihres Vorhabens, arbeiten Sie unbedingt nach dem Prinzip der „schnellen schlechten Qualität“ (Scherrer, 2011). Sorgen Sie dafür, dass sehr schnell Konzeptentwürfe vorliegen, die noch sehr unzureichend sein dürfen, so kommen Sie schneller zu guten Ergebnissen. Auf keinen Fall inkrementell vorgehen.

4. Grafische Darstellung

Sorgen Sie für eine Bild- und Grafikarbeitsweise bei allen Konzepten und Entscheidungsvorlagen. Das heißt keine episch langen Ausführungen zur Beschreibung eines Konzepts oder einer Entscheidungsnotwendigkeit. Erziehen Sie Ihr Team in Modellen, Grafiken und Bildern zu denken. Statt beispielsweise ausführlich zu erklären, worin genau das Problem im Rahmen des neuen Sourcing besteht, stellt das Team dieses Problem in einer Grafik dar (siehe Abb. 4).



Der Weg zum optimalen Geschwindigkeitsbereich

1. Ermittlung des optimalen „Drehzahlbereiches“
2. Erarbeitungsziele definieren
3. Organisation des Fortschrittsmanagements
4. Grafische Darstellung
5. Anwendung des Konzeptfilters
6. Ressourceneinsatz

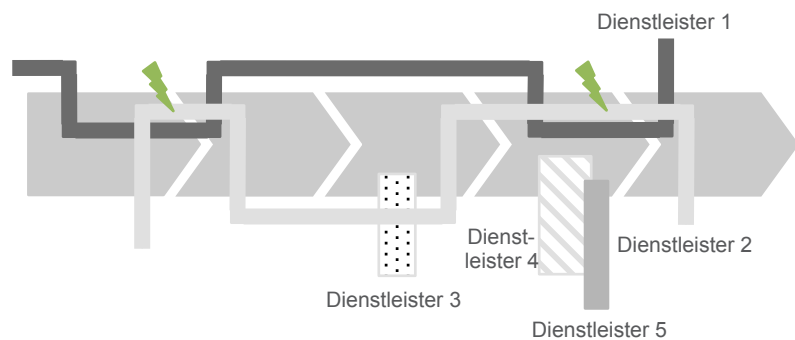
5. Anwendung des Konzeptfilters

Auch unnötige Konzeptausarbeitungen kosten Geschwindigkeit, so dass hier mit dem Konzeptfilter für Fokussierung zu sorgen ist. Weniger ist mehr! Der Konzeptfilter prüft jedes Konzept bzw. jede Methode anhand der vier Kriterien: Zielbeitrag (1), Sofortige Erklärbarkeit „Wozu mache ich das?“ (2), Beitrag zu mindestens einem anderen Konzept (3) und Generieren von Managementsicherheit bezogen auf die Umsetzung (4). Der Konzeptfilter lässt alle Konzepte in den Mülleimer fallen, die nicht mindestens eines der Kriterien erfüllen. Dabei gibt es drei Aspekte zu berücksichtigen: „Welche Konzepte werden benötigt?“ (Unnötige Konzepte landen sofort im Mülleimer.), „Welche von den notwendigen Konzepten fehlen?“ und „Wie detailliert müssen die Konzepte sein?“

6. Ressourceneinsatz

Die Ressourcen sind auf das auszurichten, worum es im Ergebnis geht. Es ist also konsequente Ergebnisorientierung gefordert.

4. Beispiel für die grafische Darstellung von Dienstleistern innerhalb eines Prozesses



Wenn bei Ihnen trotz Anwendung dieser Geschwindigkeitsregeln kein Momentum entsteht, wissen Sie vielleicht doch noch nicht genau, was Sie und Ihr Team wirklich zu leisten vermögen oder Sie haben noch unklare, weil zu große Ergebnispakete geschnürt.

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
Registriergericht: 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