

SECRETS OF EXECUTION®

Band 05

Das Umsetzungsdilemma – Seine drei Dimensionen

Mit Momentum dem Dilemma
Zeit ⇔ Ressourcen begegnen

von Matthias Kolbusa

Das Umsetzungsdilemma – Seine drei Dimensionen

| | | |
|---|---|---|
| 1 | EXECUTIVE-SUMMARY | 2 |
| 2 | UMSETZUNGSMOMENTUM – ZWISCHEN FRUST UND FLOW | 3 |
| 3 | ERSTES PRINZIP: KONZEPTIONSTIEFE – DIE DINGE DURCHDENKEN | 5 |
| 4 | ZWEITES PRINZIP: ZIELBILDER – ZÜGIG UND FOKUSSIERT AUF DAS ERGEBNIS HINARBEITEN | 5 |
| 5 | DRITTES PRINZIP: UMSETZUNGSPOLITIK – POLITIK UND EMOTIONEN NICHT DEM ZUFALL ÜBERLASSEN | 7 |

1 EXECUTIVE-Summary

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?“

Es sind im Wesentlichen drei Punkte, die Umsetzungsprojekte immer wieder erschweren:

1. Zeit und Ressourcen

In der Regel stehen bei Umsetzungsprojekten 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 echtes Umsetzungsmomentum erzeugen.

2. Aktivitäten statt Ergebnisse

Da die meisten Menschen – insbesondere in Gruppenprozessen – mehr handlungs- als ergebnisorientiert agieren, liegt in Umsetzungsprojekten 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-Mechanismen, 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 angestrebte Ziel höchstproduktiv 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 Umsetzungsstrategie begegnet werden.

Nachfolgend möchte ich mit Ihnen das erste dieser drei Dilemmata – Zeit und Ressourcen – im Detail betrachten und Ihnen einen Weg aufzeigen, wie man es erfolgreich managen kann. Denn weil systemimmanent, sind diese Dilemmata nicht gänzlich zu umgehen.

2 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 Halbwertzeiten 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 Umsetzungsmomentum 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



Was verbirgt sich hinter Umsetzungsflow?

Den Begriff „Flow“ hat der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi (2007) geprägt. Er beschreibt einen Zustand, der die völlige Vertiefung in eine Aufgabe ermöglicht, eine Art Tätigkeitsrausch, aus dem heraus hochkonzentriert an der Erreichung eines vorgegebenen Ziels gearbeitet wird. Neben dem eigentlichen Ergebnis muss dieser Flow im Fokus des Umsetzungsmanagements stehen.

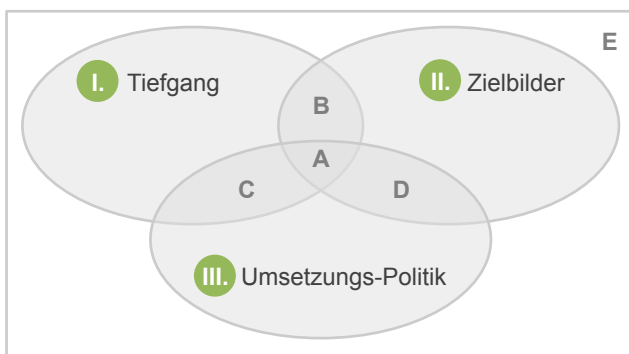
das selbstvergessene Versinken in ihnen bei höchster Konzentration und Aufmerksamkeit. Um diesen Zustand des „Fließens“ zu erreichen, braucht es ein Vorgehen, das kontinuierlich positives Feedback gibt und jegliche Form von unnötigem Stress und „Anti-Flow“ vermeidet. Neben dem eigentlichen Ergebnis muss 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. 1), beachtet keines dieser Prinzipien wirklich.

1. Die drei Schlüsselfaktoren für ein Umsetzungsmomentum



- A = Umsetzungsmomentum
- B = Lucky-Pull
- C = Push-Management
- D = Change-Chaos
- E = Umsetzungsalltag

Meist findet sich in der Praxis eine Mischung aus Tiefgang und Umsetzungs-politik, 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 Control-

ling-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 Umsetzungs-politik sehr aktiv ist, aber – weil ohne konzeptionellen Tiefgang – wenig leistet. Echtes Momentum erleben Sie nur, wenn Sie die genannten drei Prinzipien zueinander bringen.

3 Erstes 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.

4 Zweites 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.

„ LOGIK BRINGT DIE MENSCHEN
ZUM DENKEN, EMOTIONEN
ZUM HANDELN. „

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 entfernteren 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.

5 Drittes 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 Interessenslagen der einzelnen Beteiligten, die Widersprüche, unterschweligen 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.

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, Soziogramme 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

„ 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. „

(Machiavelli, um 1515)

„ UNTER POLITIK VERSTEHEN WIR DEN BEGRIFF DER KUNST, DIE FÜHRUNG MENSCHLICHER GRUPPEN ZU ORDNEN UND ZU VOLLZIEHEN. „

(Arnold Bergstraesser, 1961)

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.

Die genannten drei Schlüsselfaktoren tragen zur Erreichung des Umsetzungsflow bei. Doch gibt es keine Garantie, dass er sich einstellt. Pauschal würde ich sagen, dass 50 Prozent 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.



Umsetzungserkenntnis

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).

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