

SECRETS OF EXECUTION®

Band 06

Der Mythos Team – und wie man es dennoch schafft

Mit der richtigen Art der Einbindung einen effi-
zienten Umsetzungsverlauf erzeugen

von Matthias Kolbusa

Der Mythos Team – und wie man es dennoch schafft

1	EXECUTIVE-SUMMARY	2
2	DER MYTHOS TEAM	3
3	DIE RICHTIGE UMSETZUNGSBESETZUNG	5
4	DIE DREI KERNELEMENTE DES UMSETZUNGSMANAGEMENTS	7

1 EXECUTIVE-Summary

Von großer Bedeutung für ein Veränderungsvorhaben – gleich ob es sich um die komplette Umstrukturierung eines Unternehmens, die Einführung eines neuen Produktes oder die Konsolidierung von Prozessen und Systemlandschaften handelt – ist die Frage: Wen binden Sie wann und auf welche Art ein, um gute Ergebnisse auf möglichst zügige Art zu erreichen? Auch bei der Frage der Einbindung gilt für jede Phase der Umsetzung der Grundsatz: so viele wie nötig und so wenige wie möglich. Denn je mehr Beteiligte Sie einbinden, desto aufwendiger und schlechter, weil kompromissbehafteter, gestalten sich die Lösungen. Je weniger Beteiligte, desto höher ist allerdings das Risiko, dass Einzelne sich nicht eingebunden fühlen und sich entsprechend sperren. Sie müssen sich also genau überlegen, wen Sie wann und auf welche Art am intelligentesten einbinden. So trivial sich diese Frage anhört, so diffizil kann die Beantwortung werden. Denn wenn man am Anfang eines Prozesses hier zu keinen echten Klärungen kommt, wird sich der Fortgang umso schwieriger und unproduktiver gestalten. Mit der Beantwortung der Frage entscheiden Sie also darüber, ob Sie zügig vorankommen und mit der Umsetzung ein echtes Momentum erleben, oder ob es ein zähes Ringen um jeden Meter wird.

Die Aufrechterhaltung des „Mythos Team“ hilft also im besten Fall eine Entscheidung zu umgehen, nicht aber dem effizienten Verlauf einer Umsetzung. Nur in den allerwenigsten Fällen ist es richtig und vernünftig, alle mit ins Boot zu holen. Meistens muss eben genau geprüft werden, welche Personen sinnvollerweise zu involvieren sind. Da Mitarbeiter und Manager wie alle Menschen zunächst einmal Einzelinteressen verfolgen und erst im zweiten Schritt Teaminteressen, und im dritten Unternehmensinteressen muss man diese individuellen Sichtweisen im Sinne der Umsetzung zuerst einmal geschickt zusammenbringen und zu einem Ganzen führen. Auch die Art und Reihenfolge der Einbindung determiniert, ob Geschwindigkeit erzielt wird und die Umsetzung vorankommt.

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?“

2 Der Mythos Team

Alle an Umsetzungsprozessen Beteiligten nehmen die damit verbundenen Veränderungen je auf ihre Weise wahr. Sowohl für Einzelne wie für Teams ergeben sich Effekte mit sehr unterschiedlicher Wirkung.

Die Einführung eines CRM-Systems (Customer-Relationship-Management-Systems) bei einem Textilhersteller hat in erster Linie Einfluss auf die Bereiche Marketing, Vertrieb und Service, die dieses System aktiv nutzen werden. Zudem ist indirekt die IT davon betroffen, da sie für die Implementierung und Funktionsfähigkeit des CRM-Systems zuständig ist. Jeder dieser Bereiche nimmt die Veränderung unterschiedlich wahr. Die Mitarbeiter im Vertrieb fürchten die zunehmende Transparenz, da Schwachstellen im Vertrieb durch schlechte Beratung oder der Umgang mit unrentablen Kunden durch die lückenlose Dokumentation ihrer Arbeit schneller aufgedeckt werden können. Andere sehen es wiederum als hilfreiches Tool, um die Wünsche ihrer Kunden in Bezug auf Farb- und Schnittvorlieben noch genauer zu ermitteln. Das Marketing ist eventuell froh über das CRM-System, da es bisher immer mit Vorwürfen von Seiten des Vertriebs in Bezug auf schlechte Werbekampagnen und Medienauswahl überzogen wurde, und nun Aktionen messbarer und besser planbar werden. Bei den Servicemitarbeitern fürchten manche die bessere Kontrolle der Serviceabwicklung, während andere endlich ihre erfolgreiche Reklamations- und Problemlösungsquote dokumentiert sehen.

Eine Veränderung hat folglich immer „Gewinner“ und „Verlierer“. Sind mehr Chancen-Denker in Ihrem Unternehmen, werden Sie bei gleicher Sachlage mehr Gewinner haben als bei einer Überzahl an Pessimisten, die in allem nur eine Gefahr wittern. Das Verhältnis von Gewinnern und Verlierern wird also weniger durch die Sache als vielmehr durch die Einstellung der Beteiligten bestimmt. Es ist die individuelle Wahrnehmung (persönlicher Impact), die bestimmt, ob in einer Veränderung mehr Bedrohungspotenzial oder Chancenpotenzial gesehen wird. Und dies ist immer eine rein subjektive Wahrnehmung. Entweder ignorieren Sie diese Wahrnehmungen oder Sie kümmern sich um sie, indem Sie sie unterstützen oder im Sinne der vereinbarten Ziele zu korrigieren versuchen. Allein sich diesen Zusammenhang bewusst zu machen, erzeugt bereits Effektivität in der Umsetzung, daher sollten Sie sich als Umsetzungsmanager in Empathie üben und sich in die sehr unterschiedlich beteiligten und betroffenen Personen hineinversetzen. Dabei sollten Sie sich mit folgenden drei Aspekten auseinandersetzen:

1. Der persönliche Impact

Abhängig von der Anzahl der Personen, auf die die Umsetzung bzw. Veränderung Einfluss nimmt, skizzieren Sie entweder für jeden Einzelnen oder aber – bei vielen Betroffenen – für die jeweils relevanten Unternehmensbereiche oder -gruppen, in welchem Ausmaß diese von der Veränderung persönlich oder als Bereich/Gruppe betroffen sind. Sie beschäftigen sich somit mit der Frage, wie hoch der jeweilige Impact durch die Veränderung ist.

2. Die Impact-Wahrnehmung

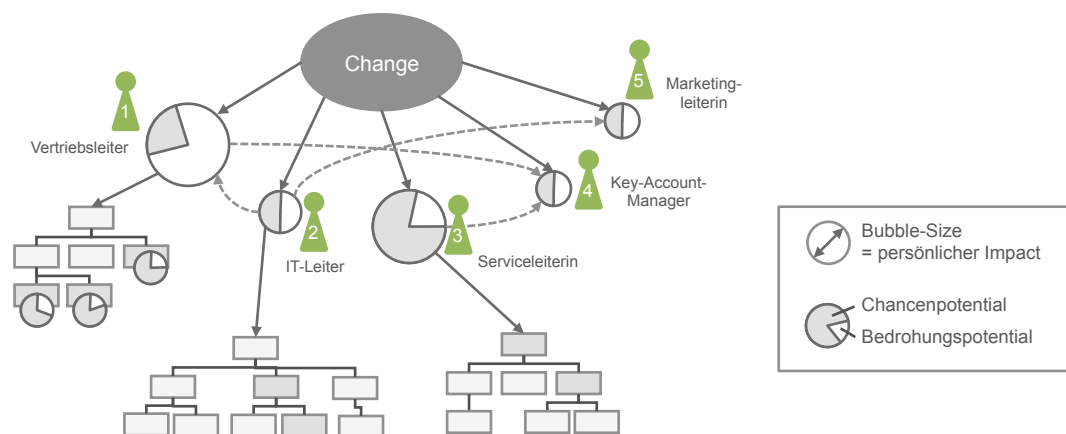
Im zweiten Schritt prüfen Sie, ob einzelne Personen bzw. Gruppen die Veränderung eher als Bedrohung oder als Chance wahrnehmen. Das heißt, Sie versuchen die grundsätzliche Einstellung der Betroffenen, sich persönlich weiterzuentwickeln und vorwärtszukommen zu ermitteln. Es gibt Menschen, die aufgrund ihrer öffentlichen und persönlichen Interessenssphären etwas vorantreiben möchten, während andere dies eben nicht wollen und entsprechende Veränderungen eher als Bedrohung auffassen.

3. Das politische Wirkgeflecht

Als Letztes gilt es die ermittelten Personen(-gruppen) hinsichtlich des zwischen ihnen bestehenden

Interessensgeflechtes zu prüfen. Dabei kommt man auf Personen(-gruppen), die starken Einfluss auf andere nehmen und gleichzeitig für die Veränderung „brennen“, da sie darin ein hohes Chancenpotenzial für sich persönlich sehen. Dies sind die relevanten Personen, die Sie in Ihrem Umsetzungsprozess und einbinden müssen. Sie werden vielleicht überrascht sein, wie viele Personen mit von der Partie sind, um die Sie sich gar nicht kümmern müssen und dass Ihre KSPs (Key Success Persons) manchmal aus weniger naheliegenden Bereichen stammen.

1. Einflussgrad und Wahrnehmung von Veränderungen auf den Einzelnen



Der mit der Einführung des CRM-Systems betraute Umsetzungsmanager hat den Veränderungseffekt für die betroffenen Personen sowie deren eigene Wahrnehmung davon skizziert. Er erkennt, dass der IT-Leiter (Person 2) zwar durchaus einen aktiven Hebel darstellt, da er sowohl starken Einfluss auf den Vertrieb als auch auf das Marketing hat. Allerdings hat die Veränderung auf ihn persönlich keinen großen Einfluss. Er wird das CRM-System entsprechend der ihm gelieferten Vorgaben in die bestehende IT-Landschaft integrieren und sieht hier keine großen Herausforderungen. Für Frau Schulz, die Serviceleiterin (Person 3), wird sich durch die Einführung des CRM-Systems sehr viel ändern, da jede Aktivität ihrer Abteilung nun dokumentiert und personenspezifisch nachvollziehbar wird. Doch sie sieht darin eine große Chance, Kundenbeschwerden besser analysieren und ihren Ursachen nachgehen zu können und steht voll hinter diesem Projekt. Auch wenn Sie selbst wenig Einfluss auf die anderen Betroffenen hat und lediglich mit dem Key-Account-Manager (Person 4) gut steht, möchte der Umsetzungsmanager sie oder einen ihrer Vertrauten auf jeden Fall im Umsetzungsteam haben. Denn solch eine Besetzung sorgt für den notwendigen Drive. Dagegen sieht Herr Groß (Person 1), der den Vertrieb leitet, in dieser Veränderung eine große Bedrohung. Sein Wirkungsgrad ist sehr groß, da er einen guten Draht zu seinen Mitarbeitern, insbesondere den Accountmanagern, hat und zudem auch mit dem Key-Account-Manager befreundet ist. Der Umsetzungsmanager muss laut Geschäftsführungsvorgabe drei Personen aus dem Bereich Vertrieb auf jeden Fall mit in sein Umsetzungsteam nehmen und wählt diejenigen aus, die dem Projekt offen gegenüberstehen. Gleichzeitig überlegt er sich, welche persönlichen Interessen er von Herrn Groß befriedigen muss, um zu verhindern, dass dieser das Projekt nicht blockiert bzw. dem geplanten System durch seine Einwände das Potenzial nimmt. Hierfür plant er zweierlei: Zum einen regt er an, dass der Marketing- und Vertriebsvorstand, Herr Winter, mit in den Lenkungsausschuss kommt, um bereits jetzt auch den Produktstrategiebedarf in dem CRM-System mit anzudenken und zum anderen berücksichtigt er im Rahmen des Zielsystems eine Bonifizierung für Herrn Groß und zentrale Vertriebsmitarbeiter für realisierte Prozesseffizienz im Verkaufszyklus.

Umsetzung wird gerne mit „Change“ gleichgesetzt. In der Tat geht es dabei auch um Change, was jedoch nicht bedeuten darf, aus Betroffenen per se Beteiligte zu machen und möglichst viele möglichst früh und intensiv einzubinden. Dadurch, dass jeder mitgenommen werden soll, verläuft die Umsetzung nicht automatisch besser – eher im Gegenteil: Meiner Erfahrung nach wird sie nur erheblich unproduktiver, weil so unnötige Widerstände überhaupt erst provoziert werden. Es kostet erheblich Zeit und Energie, viele Personen zu involvieren und nimmt die Geschwindigkeit aus dem Umsetzungsprozess. Zudem entstehen so meist schlechte Lösungen, weil Kompromisse, da jeder auf seinen persönlichen Beitrag bzw. seinen Status quo fixiert ist. Oft wiegt dabei die Gewohnheit schwerer als die Vernunft, sprich es wird viel dafür getan, dass alles so bleibt, wie es ist, zumal dann, wenn sich mit den Veränderungen keine persönlichen Vorteile abzeichnen. Deswegen sollte man zwingend Personen einbinden, die dem Vorhaben genügend Antrieb geben. Hilfreich ist, dazu die relevanten Personen(-gruppen) in einer entsprechenden Interessenlandkarte zu modellieren (siehe Abb. 1). Bei der Auswahl der einzubindenden Personen sollten Sie nicht nur in der obersten Hierarchieebene Ausschau halten, sondern insbesondere wenn es um die Besetzung von (Teil-) Projekten geht, auch einen Blick in die zweite und dritte Reihe wagen. Ist doch gerade dort das Denken und Handeln meist stärker an der Etablierung neuer, innovativer Strukturen ausgerichtet. Solch eine Personenauswahl erzeugt naturgemäß Irritationen und Widerstände in der ersten Reihe – denen muss standgehalten werden.

3 Die richtige Umsetzungsbesetzung

Von den Einzelinteressen sind nur wenige für den Gesamtprozess extrem wichtig. Doch nur wenn Sie es schaffen, diese wenigen – egal welchen Status sie haben – zu Umsetzungshelden zu machen, entwickeln Sie eine Dynamik, die das Projekt wirklich nach vorne bringen wird. Sicherlich werden Sie sehr selten den Idealzustand in ihrer Teamzusammensetzung erleben, aber Sie können sich ihm zumindest annähern.



Umsetzungserkenntnis Nr. 1

Für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen ist nicht die Einbindung möglichst vieler Personen nötig, sondern die Einbindung und geschickte Vernetzung weniger wirklich entscheidender Personen.

Kolbusas Regeln zur Umsetzungsbesetzung:

- Nicht alle, sondern die Richtigen
Versuchen Sie nicht, möglichst viele Mitarbeiter nach dem Gießkannenprinzip pauschal von ihrem Umsetzungsvorhaben zu überzeugen oder gar einzubinden. Überlegen Sie, wer im Sinne der Umsetzung die wenigen wirklich entscheidenden „Player“ sind, und wie Sie diese und ihre persönlichen Interessensphären mit den Zielen und Erfordernissen der Umsetzung zusammenbringen können.
- Keine Kompromisse
Kompromisse in der Umsetzungsbesetzung führen immer zu schlechten Ergebnissen. Auch wenn jemand aktuell nicht zur Übernahme einer (Teil-)Verantwortung in der Lage ist, nehmen Sie ihn trotzdem mit auf die Reise, aber nicht in die Verantwortung, so dass diese Person sich entwickeln kann. Aber besetzen Sie keine Projekte oder Teilprojekte mit Personen, hinter denen Sie nicht wirklich stehen oder bei denen Sie ein schlechtes Gefühl haben. Machen Sie sich dabei auch nichts vor oder reden Sie sich die Dinge nicht schön. Ich habe diese Erfahrung selbst in einem Projekt erlebt: Zur Etablierung eines Shared-Service-Centers wurde nicht der kompetenteste Programmleiter im Unternehmen herangezogen, sondern ein in seinem Fach sehr kompetenter HR-Manager. Das

Ganze entwickelte sich zu einem Desaster, weil er weder verstand, wovon geredet wurde, noch den Managementprozess eines solchen Unterfangens wirklich kannte. Es fehlte an Führungserfahrung und spezifischer Sachkompetenz, ohne die es in diesem Fall kein Vorankommen gab. Denn in der Folge entstand Unsicherheit in der Führung, Unklarheit in der Struktur und damit Spannungen im Projekt. Der HR-Manager nahm so auch persönlich mehr Schaden als Nutzen aus dem Projekt.

Machen Sie bei der Besetzung Ihrer Schlüsselrollen keine Kompromisse. Prüfen Sie so lange, bis Sie das richtige Team beisammen haben, von dem Sie wirklich überzeugt sind. Im Zweifel kompensieren Sie nicht ausgleichende Defizite lieber durch externe Ressourcen, wobei Sie darauf achten müssen, dass die Ergebnisverantwortung zu 100 Prozent intern bleibt, damit das Interesse an der Umsetzung unvermindert bestehen bleibt. Zu viel externe Kompensation ist nicht ideal, aber besser als interne Kompromisslösungen.

- Mehr Chancen- als Bedrohungspotenzial

Bei den meisten Umsetzungsvorhaben werden mehr Gefahren als Chancen gesehen. So sehr diese Zweifel und diese Skepsis auch Antrieb sein und entsprechend genutzt werden können, tun Sie gut daran, bei den wenigen relevanten Playern für einen Chancenblick zu sorgen. Stellen Sie konkrete Anerkennung für das Gelingen der Umsetzung in Aussicht: das MBA-Studium, die sechswöchige Ausbildung in Harvard, die Leitung eines bestimmten Bereiches. Damit geben Sie Sicherheit und schaffen echte Anreize. Womit Sie auf jeden Fall aufhören sollten, ist, mit Bonifizierungszahlungen zu arbeiten. Meiner Erfahrung nach sind Menschen nicht käuflich und monetäre Anreize wirken nur sehr begrenzt und äußern sich nicht selten kontraproduktiv, insbesondere wenn Sie im Vorfeld in Aussicht gestellt werden. Natürlich werden die Neider hier nicht lange auf sich warten lassen. Wenn Sie deswegen aber auf dieses Vorgehen verzichten, überlassen Sie das Gelingen eher dem Zufall und sorgen für eine Unsicherheitskultur, in der keiner die Umsetzung wirklich vorantreibt.

Ich habe Umsetzungsvorhaben erlebt, hinter denen zunächst kaum einer in der Organisation stand und die nur von sehr wenigen, dafür aber überzeugten Personen vorangetrieben worden sind, nicht zuletzt aufgrund der oben beschriebenen Anreize. Sie brachten so viel Schwung in den Ablauf, dass auf einmal der Großteil der betroffenen Belegschaft die Veränderung wenn auch nicht immer begeistert, doch aber unterstützend angenommen hat. Im Grunde ein völlig normaler Verlauf, dann, wenn im Vorfeld eine geschickte Vernetzung der richtigen Personen erfolgt ist.

Bei der Neustrukturierung eines Dienstleistervertriebs befürchtete ich, dass ein Key Account Manager die neue Struktur nicht mittragen werde, da er weder mit der neuen Führungskonstellation noch dem neuen Vertriebssteuerungssystem einverstanden war und für sich keinerlei Chancenpotenzial in der Umsetzung dieser neuen Strukturen sah. Aufgrund seiner fehlenden Führungsqualitäten schied auch eine Leitungsrolle in der neuen Struktur von vornherein aus. Das Risiko, dass er einen Schlüsselkunden durch einen Wechsel zur Konkurrenz mitnahm, durfte die vielen Vorteile der neuen Struktur und der damit einhergehenden Chancen für echte Schlüsselpersonen nicht konterkarieren. Die Konsequenz: Der Key Account Manager wurde umgehend freigestellt und mit Unterstützung eines anderen Senior-Account-Managers und der Geschäftsführung wurde der Kunde progressiv auf diesen Senior-Account-Manager übertragen und aktiv mitgestaltend in den Umsetzungsprozess integriert. So wurde aus einer Bedrohung eine echte Kundenbindung, die der Kunde sehr wertschätzte, gemacht. Die Lernkurve: Dort, wo Sie Katastrophen auf sich zukommen sehen, sollten Sie so früh wie möglich selbst aktiv werden und versuchen die darin steckende Energie zu Ihrem Vorteil zu nutzen. Das geht fast immer, dann, wenn man sich wirklich die Mühe macht darüber nachzudenken.



Kolbusas Regeln zur Umsetzungsbesetzung

1. Nicht alle, sondern die Richtigen
2. Keine Kompromisse
3. Mehr Chancen- als Bedrohungspotenzial

4 Die drei Kernelemente des Umsetzungsmanagements



Umsetzungserkenntnis Nr. 2

Veränderungen können weder nur verordnet (Angst/ Druck), noch durch Erklären (Sinn) umgesetzt werden, noch dadurch, dass man die Mitarbeiterschaft einfach machen lässt und Ihnen alle Freiheiten, Zeiten und Ressourcen gibt (Macht/ Möglichkeiten).

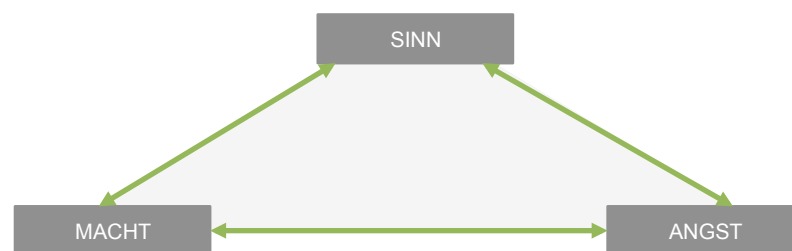
Erfolgreiches Umsetzungsmanagement stellt sich unter anderem als Balanceakt zwischen Sinn, Macht und Angst dar. In deutschen Unternehmen fällt es mir sehr häufig auf, dass selbst erfahrene Manager unbeirrt glauben, sie müssten ihrem Team nur Ziel und Inhalt der Veränderung erläutern (Sinn), dann würde die Sache schon laufen. Bei meinen US-Kunden verhält es sich so, dass Macht (Geld, Ressourcen etc.) vergeben wird zusammen mit der Aufforderung: Und jetzt los! Die Manager geben sich dem Glauben hin, dass dann schon alles in ihrem Sinne laufen wird. Und bei japanischen Firmen ist die Dimension Angst unter den Managern von sehr ausgeprägter Bedeutung: Wenn der Erfolg sich nicht einstellt, dann wird er „geköpft“. Solche Extremausprägungen können

gar nicht zu High-Performance-Umsetzungen führen. Alle Faktoren, also Sinn, Macht und Angst, müssen in den verschiedenen Phasen der Umsetzung in unterschiedlicher Ausprägung und wohlüberlegt eingespielt werden. Sie haben meiner Meinung nach gar keine andere Wahl als auch den Faktor Angst bzw. Druck ins Spiel zu bringen, denn: Dort, wo nichts passiert, wenn nichts passiert, passiert nichts.

Ist die Erwartung an die Beteiligten klar kommuniziert, müssen Sie den einzelnen Personen (wohlgemerkt nicht dem Team!) die Macht bzw. Möglichkeiten, sprich die Ressourcen, die Zeit und die Mittel an die Hand geben, um die Vorgaben (Angst/ Druck) zu erfüllen. Nachdem Sie also die Interessen der entscheidenden Einzelpersonen mit den Umsetzungszielen in Einklang gebracht haben, sollten Sie sich überlegen, wie Sie diesen einzelnen Personen vermittels des Dreiklangs aus Sinn, Macht und Angst das notwendige Drehmoment verpassen, um die Umsetzung hochproduktiv und mit hoher Geschwindigkeit durchzuführen. (siehe Abb. 2).

Menschen, und damit Organisationen, verändern sich nur, wenn sie verstehen, wieso etwas gemacht werden soll, die Konsequenzen insbesondere des Nichthandelns am eigenen Leib verspüren und die realistische Chance sehen, dass sie die Möglichkeiten an der Hand haben, um erfolgreich zu sein – es also keinen Grund gibt zu resignieren. Je nach Organisation und Situation sind Timing, Intensität und Gewicht, die auf die jeweiligen „Hebel“ (Dimensionen) Sinn, Macht und Angst gelegt werden, unterschiedlich.

2. Die drei Kernelemente des Umsetzungsmanagements



Immer wieder stelle ich fest, dass die für die Umsetzung verantwortlichen Manager auf ihr gewohntes Programm zurückgreifen. Der eine erklärt nur, der andere delegiert und gibt sämtliche Freiheiten und der Dritte schwingt ständig die Peitsche, weil er es nicht anders gelernt hat. Reflektieren Sie regelmäßig Ihr eigenes Verhaltens-/Managementmuster. Der Prozess geht wesentlich einfacher, mit weniger Stress und

3. Die Relevanz der Dimensionen Sinn (S), Angst (A) und Macht (M) in Abhängigkeit von Projektart und Phase

		Projektart		
		Strategie	Optimierung (Prozesse, Strukturen)	„Neuland“
Phase	Konzeption			
	Planung			
	Umsetzung			

schneller, wenn Sie sich überlegen, wann, wie und mit welcher Intensität Sie diese drei Hebel zum Einsatz bringen. Die Art der Nutzung hängt zum einen vom jeweiligen Projekt ab (Strategie, Optimierung, „Neuland“) und auch von der jeweiligen Umsetzungsphase (siehe Abb. 3).

In der **Konzeptionsphase** eines Strategieprojektes muss primär die Sinndimension angesprochen werden. Die Beteiligten benötigen eine ganz klare Vorstellung, was hinter der neuen Strategie des Bereichs oder Unternehmens steckt und wie die angestrebte strategische Position genau aussieht. Die Konzeption hat immer unter hohem Druck (Angst) zu erfolgen, damit sich alle auf die wesentlichen Themenbereiche konzentrieren. Geben Sie hier immer sportliche Zielvorgaben. Wenn dies nicht geschieht, besteht die Gefahr, dass sich das Konzeptionsteam immer mehr in Details verliert und jede Menge Gründe findet, warum die Strategie so nicht umgesetzt werden kann. Die Dimension Macht wird kaum angesprochen, denn um gute Strategiekonzepte zu erstellen, werden keine großen Ressourcen (Geld, Manpower) benötigt.

Ganz anders sieht es aus, wenn es um die **Ausführung** geht. Hier muss nicht mehr jedem erklärt werden, warum, weshalb oder wieso die Strategie umgesetzt und die Ausführung genau so gemacht wird. Viel wichtiger ist es, den Druck bzw. die Angst entsprechend hoch zu halten, um die Ausführung nicht einschlafen zu lassen und gleichzeitig die Beteiligten mit den für sie relevanten Möglichkeiten (Macht) auszustatten, damit sie ihren Job erfolgreich erledigen können. Da hier mit den größten Widerständen zu rechnen ist, ist konsequenter Druck entscheidend. Mit dieser Haltung orientiert sich der Umsetzungsmanager an dem, was vom Umsetzungsteam wirklich benötigt wird, um erfolgreich arbeiten zu können.

Bewegen Sie sich mit ihrer Projektart auf **Neuland**, da Sie ein neues Produkt auf den Markt bringen möchten oder eine neue Systemimplementierung stemmen müssen, muss in der **Konzeption** ebenfalls stark über den Sinn und die Angst gearbeitet werden. Allerdings kommt hier im Gegensatz zur Strategieumsetzung die Dimension Macht zusätzlich ins Spiel. Denn ohne die entsprechende Befähigung gelingt es nicht, überhaupt auf die richtigen Ideen und Ansätze zu kommen und den Weitblick zu entwickeln, etwas zu konzipieren. In der Planung sieht das anders aus, der



Umsetzungserkenntnis
Nr. 3

Um ein Umsetzungsmomentum aufzubauen, müssen Sie abhängig von der Phase und Projektart das Zusammenspiel von Sinn, Macht und Angst steuern.

Sinn ist nicht mehr entscheidend, es geht primär um die Transformation der entwickelten Konzepte in eine sinnvolle Planung.

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 Kolbus

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