

# SECRETS OF EXECUTION®

## Band 08

### Die (Ent-)Emotionalisierung in Umsetzungsprozessen

Kolbusas Umsetzungspolitik-Programm

von Matthias Kolbusa

# Die (Ent-)Emotionalisierung von Umsetzungsprozessen

1	EXECUTIVE-SUMMARY	2
2	DAS KRÄFTESPIEL DER EMOTIONEN	3
3	UMSETZUNGSPOLITIK – DAS ZUSAMMENSPIEL DER KRÄFTE REGELN	6

## 1 EXECUTIVE-Summary

Nur wo die Ziele einer Organisation bzw. eines Vorhabens mit den Eigeninteressen beteiligter Personen verknüpft sind, wird mit Passion und folglich Geschwindigkeit und Produktivität gearbeitet. Dementsprechend erleben wir im Rahmen größer Projekte bzw. Veränderungsvorhaben ohne Anpassung der Ziel- und Wertesysteme mit Blick auf die vorhandenen und sich ändernden Interessengeflechte nicht selten nur „9-to-5“-Umsetzungsprozesse, die in Sachen Produktivität, Zielerreichung und Ergebniseffekt meist weit hinter den Erwartungen bleiben.

Durch eine explizite Auseinandersetzung mit diesem „emotionalen Interessengeflecht“ und einer entsprechenden Anpassung von Ziel- und Wertesystemen wird eine authentische Identifikation mit dem Vorhaben erreicht. Um hier zu einer höheren Stimmigkeit zu gelangen, muss häufig auch das Ziel des Vorhabens angepasst werden; dies kann in den seltensten Fällen als Fixstern betrachtet werden, will ich High-Performance-Umsetzungen von Strategien erreichen. Die Hebel zur Eliminierung negativer Verhaltensweisen und deren Ursachen werden aus diesem Prozess erkenntlich. Umgekehrt werden auch die Ansätze offensichtlich, über die eine positive Emotionalisierung der Umsetzung gelingt. Es geht um die richtige Balance von Emotionalisierung und Entemotionalisierung.

Dazu gehört, die zum Teil divergierenden Interessen der Beteiligten von Anfang an zu berücksichtigen, sie zu durchdenken, in Vernetzung zueinander zu bringen und schließlich mit den Zielen der Umsetzung abzugleichen – beidseitiger Abgleich! Dies erreichen Sie, indem Sie sich ein klares Bild über die Ziele, Werte, Interessen und primären emotionalen Treiber der beteiligten Personen machen, um so das Geschehen aktiv zu steuern.

Nachfolgend befasse ich mich mit den wichtigsten Primäremotionen und deren Wirkung auf ihr Umsetzungsvorhaben. Gleichzeitig erhalten Sie einen Leitfaden für gekonnte Umsetzungspolitik an die Hand.

## 2 Das Kräftespiel der Emotionen

Emotionen sind in der Umsetzungskonzeption und insbesondere in der Umsetzung von Strategien, Veränderungen und Projekten der entscheidende Faktor.

Jeder weiß es von sich selbst, dass man nur mit intrinsischer Motivation, mit Passion und aus emotionaler Überzeugung eine Sache wirklich voranbringt. Und motiviert sind Sie nur, wenn Sie in einem Vorhaben für sich selbst einen Sinn erkennen und Ihre persönlichen Ziele und Interessen damit befriedigt sehen. Und diese Ansprüche sind meist nicht monetärer Art, sondern haben etwas mit der eigenen Entwicklung, Entfaltung, dem Wunsch nach Anerkennung und Status zu tun. Täglich erlebe ich diesen Zusammenhang, den man als Umsetzungsmanager erkennen und sich zur Erreichung der gesetzten unternehmerischen Ziele zunutze machen sollte. Intrinsische Motivation der Beteiligten verleiht Umsetzungsprozessen Geschwindigkeit und schützt vor destruktiven Emotionen, die sich mindestens blockierend, wenn nicht vernichtend auswirken können.

Um also mehr Schwung in die Umsetzung zu bekommen, gilt es sich mit den beiden Dimensionen Emotionalisierung und Entemotionalisierung auseinanderzusetzen (siehe Abb. 1). Die Emotionalisierung setzt meiner Erfahrung nach am besten an den zwei Primäremotionen Freude und Neugier an, die man bei den entscheidenden Beteiligten aufspüren und im Sinne der gesetzten Ziele fördern und nutzen muss. Mit der Entemotionalisierung müssen Sie sich den Primäremotionen Angst, Neid und Frust stellen.

### 1. Das Kräftespiel der Emotionen



#### Emotionalisierung

- **Neugier**  
Machen Sie sich die Neugier einzelner Beteiligter für Ihre Umsetzung zunutze: Wer kann es kaum erwarten, ein Zukunftsbild vom neuen Partnermodell zu entwerfen? Wer hat die richtige Haltung zu bestimmten Vorgehensweisen („Ich weiß nicht genau, wie das mit dem Werttreiber und der Reduktion der Komplexität geht, aber es interessiert mich!“). Gehen Sie Ihre einzelnen Spieler durch und fragen sich, wer worauf wie neugierig ist. Die Angst vor dem Neuen wird bei veränderungsbereiten Personen deutlich geringer ausgeprägt sein. Nutzen Sie diese Neugier, indem Sie entsprechende Aufträge bzw. Teilprojekte mit hohen Freiheitsgraden dorthin verteilen und Sie können sich sicher sein, dass daraus etwas Gutes wird.
- **Freude**  
Suchen Sie nach den Engagierten im Team. Bei welchen Beteiligten ist auf bestimmten Gebieten eine ausgesprochene Passion gepaart mit Kompetenz erkennbar? Wo und wie lässt sich diese Passion für den Umsetzungsprozess nutzen? Diese ressourcenorientierte Denk-



#### Umsetzungserkenntnis Nr. 1

Je früher Sie sich den Emotionen stellen, am besten in der Phase der Konzeption und Entwürfe, desto besser. Und haben Sie keine Angst vor Auseinandersetzungen, früher oder später kommen sie ohnehin auf, nur dass sie dann schwieriger und anstrengender sind.

weise wird in vielen Umsetzungsprojekten sträflich vernachlässigt. In einem Umsetzungsprojekt hatten wir beispielsweise einen IT-Gruppenleiter, der eine derartige Vertriebspassion hatte, dass wir ihn in ein Teilprojekt im Vertriebsbereich gegeben haben. Nicht nur, dass derartige Maßnahmen wunderbare Gelegenheiten sind, in der Organisation schlummernde Ressourcen und Fähigkeiten zur Entfaltung zu bringen, sie sorgen für ein wahres Momentum.

Nehmen Sie sich die Zeit, diese Dinge zu durchdenken und zu überlegen, wie Sie die Umsetzung unter Nutzung dieser Emotionen und im Zweifel gegen bestehende Regeln oder Erwartungen innerhalb einer Organisation gestalten könnten. Ob Sie es dann genauso tun, sei dahingestellt. Die Überlegung ist es allemal wert.

### Entemotionalisierung

- **Angst**

In der Umsetzung wird Angst insbesondere durch drohende mangelnde Anerkennung, unzureichende Möglichkeiten, sich einbringen zu können, oder drohendem Statusverlust erzeugt und mündet in Tendenzen des Rückzugs, Abwehrhaltungen und Stillstands. Das Paradoxe daran ist, dass die meisten Ängste insofern unbegründet sind, als sie sich auf das als negativ und bedrohlich empfundene Unbekannte richten. Ein geübter Umsetzungsmanager kann Ängste, vor allem dort, wo sie ihr Recht haben, in positive Umsetzungsenergie umwandeln, indem er dieser starken Emotion ihre Macht nimmt. Eine Intervention, die einfacher ist, als sie sich anhört. Viele Umsetzungsmanager scheinen jedoch – um es offen zu sagen – zu feige, sich ihr zu stellen. Bei sauberer konzeptioneller Vorbereitung bekommen Sie relativ zügig einen Überblick darüber, an welchen Stellen innerhalb des Unternehmens sich etwas ändern wird und wie es sich ändern wird. Und natürlich wird es in diesem Spiel auch Verlierer geben. Etwas anderes zu behaupten ist sinnlos, wiewohl es häufig getan wird, um die Motivation augenscheinlich aufrechtzuerhalten und die Emotionen zu beruhigen. Diese Rechnung geht jedoch nie auf, Ängste bleiben bestehen, saugen weiterhin Energie, da alle wissen, dass sich etwas verändern wird. Daher gilt: Dort, wo Sie sich zu 80 Prozent sicher sind, wen die Umsetzung auf welche Art positiv oder negativ betreffen wird, sprechen Sie es genauso aus, so dass der/die Betreffende die Gelegenheit hat, sich darauf einzustellen – im Positiven wie im Negativen. Vermeidungsstrategien helfen hier weder dem anstehenden Prozess noch den negativ betroffenen Personen – im Gegenteil. Selbstverständlich sind mir sämtliche Betriebsratsthemen in diesem Zusammenhang bekannt und mehrfach begegnet. Auch deshalb gilt: Stellen Sie sich diesen Dingen so früh wie möglich, binden Sie den Betriebsrat zu einem frühen Zeitpunkt im Sinne des Unternehmens ein und sorgen Sie für eine gemeinsame Umsetzungskultur.

- **Neid**

Neid kann einerseits zu feindseligem, destruktivem Verhalten führen und in einer Umsetzung für negative zerstörerische Politik sorgen. Andererseits kann er eine Triebfeder darstellen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, und einen Umsetzungsprozess ungemein befruchten. Auch für den Neid gilt: Setzen Sie sich mit ihm auseinander. Dort wo positives Neidpotenzial vorhanden ist, was in der Regel bei jüngeren Führungskräften der Fall ist (selbst unter gleichgestellten), etablieren Sie entsprechende Mentor-Partnerschaften, so dass diese Entwicklungen gefördert werden. Dort wo Neid zu negativer Politik führt bzw. führen kann, sind Sie gut beraten, ihm proaktiv entgegenzuwirken und mit entsprechenden Statusanerkennungen bzw. -ausstattungen zu kompensieren. Gelingt dies nicht oder ist dies nicht möglich, haben Sie keine andere Wahl als die Situation aufzulösen. So hatten wir in einer Umsetzung einen ständigen „Neid-Krieg“ zwischen der Konzernentwicklung und dem Konzerncontrolling, dem mit kei-

nem Mittel beizukommen war, so dass letzten Endes im Controlling ein neuer Leiter ganz bewusst aus den Reihen der Konzernentwicklung benannt wurde. Sie können es sich nicht erlauben, negativer Politik Raum zu geben.

- **Frust**

Frust entsteht immer dann, wenn Energie investiert wird, aber nichts zurückkommt. In einem Umsetzungsvorhaben bedeutet das entweder, Sie kommen nicht voran und es entsteht dadurch ein Mangel an Energie für das Weitermachen. Oder Sie kommen zwar voran, aber es interessiert niemanden.

Verfährt man nach den bisher beschriebenen Prinzipien, so hat das Nichtvorwärtskommen seine Ursache lediglich in Überforderung, die nicht immer wirklich vermeidbar ist. Falsch ist es, hier noch mehr Druck aufzubauen. Sie müssen sich überlegen, wie Sie den Frust kompensieren und durch veränderte Rahmenparameter beseitigen können.

Grundsätzlich vermeidbar ist im Umsetzungsmanagement der zweite Aspekt: Frust entsteht, weil die investierte Energie niemanden interessiert. Übersetzt bedeutet dies: mangelnde Anerkennung und Belohnung von Fortschritten. Gerade in deutschen Unternehmen gilt sehr häufig das Prinzip: „Nicht gemeckert ist genug gelobt.“ Eine fatale Fehleinschätzung. Es gilt jeden kleinen Fortschritt zu belohnen und zwar nicht monetär, sondern mit Anerkennung, aufrichtigem Interesse und der Einbindung in Themen, die diese Person emotional oder inhaltlich anspricht und interessiert.

Es ist hilfreich, sich in Form einer Emotionslandkarte für die entscheidenden Personen (in der Regel nicht mehr als fünf bis zwanzig bei großen Umsetzungsvorhaben) die fünf Emotionen zu vergegenwärtigen. „Wovor hat die jeweilige Person Angst, auf was ist sie neidisch, was frustriert sie? Was macht diese Person neugierig, was macht ihr Freude?“ Sie werden aus solchen Überlegungen wertvolle Erkenntnisse erlangen und einschätzen können, wen sie auf welche Art mit welchen Dingen in der Umsetzung betrauen respektive wie Sie die Rollen und Verantwortlichkeiten verteilen.



### Umsetzungserkenntnis Nr. 2

Emotionen sind entweder die wahren Umsetzungsbeschleuniger oder die stärksten Bremsen. Grund genug, sich mit ihnen auf einzelne Personen und auf ihre Interaktion bezogen auseinanderzusetzen und sie zu nutzen.

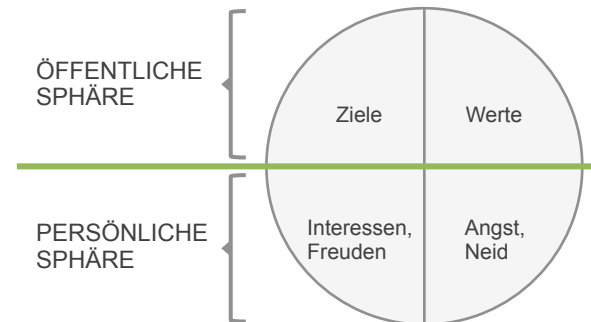
In Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext existieren verschiedene Möglichkeiten, um entweder zu Emotionalisierung oder Entemotionalisierung zu kommen. Beispielsweise könnte man mit einem Teamessen mit dem Vorstand oder einer Präsentation der Projektergebnisse, die zu einer Statussteigerung des Projektleiters führt, positive Emotionalisierung erreichen. Entemotionalisierend kann man einwirken, indem man Katastrophenvorstellungen vorwegnimmt und damit bestehende Angst verringert. Auch können Angst, Neid und Frust so umgelenkt werden, dass sie als Emotionalisierungsfaktoren nutzbar sind.

Angst kann eine unglaubliche Kraft entstehen lassen für Dinge, die sonst nicht möglich sind.

### 3 Umsetzungspolitik – Das Zusammenspiel der Kräfte regeln

Unter Umsetzungspolitik verstehe ich die gezielte Verflechtung der Einzelinteressen der Beteiligten im Sinne der Zielsetzung zu einem gut funktionierenden politischen Gesamtstruktur. Also sollte man sich auch mit dieser Dimension intensiv beschäftigen und sie nicht, wie leider häufig der Fall, dem Zufall zu überlassen. Gehen Sie Fragen nach wie diesen: Wer hat aus welcher Intention heraus welche Interessen? Wo gibt es Schnittmengen? Wo divergieren die einzelnen Interessenskreise? Auch hier gilt die Regel: Dies von Anfang an zu durchdenken und proaktiv zu adressieren kann für ein beschleunigtes und in diesem Fall auch entspanntes Arbeiten in der Umsetzung sorgen.

#### 2. Die öffentliche und persönliche Sphäre

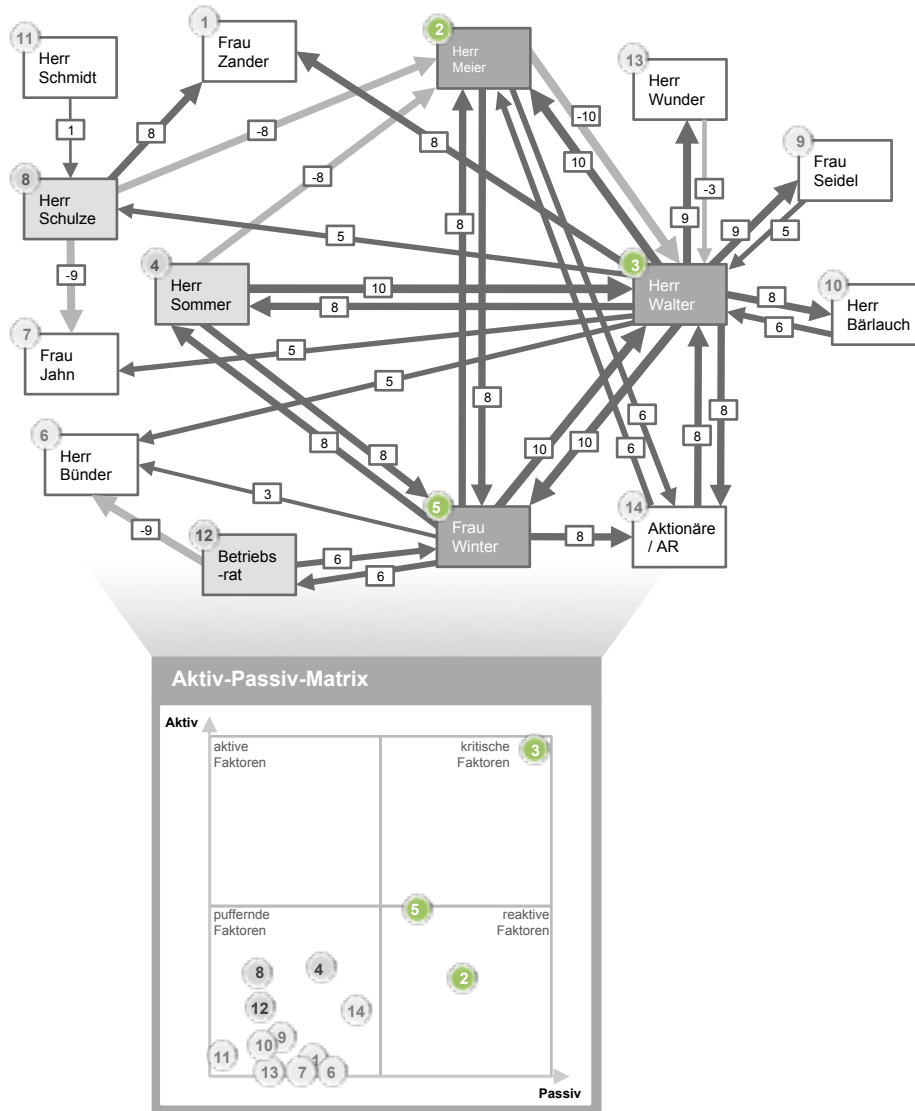


Umsetzungspolitik wird umso relevanter, je intensiver die Veränderung durch das Vorhaben ist und je größer die Anzahl an direkt Betroffenen ist. Und es ist nie zu spät, mit gezielter Umsetzungspolitik ein Vorhaben von unnötigen Widerständen zu befreien und wieder in Schwung zu bringen. Allerdings bedarf es hierzu strikter Konsequenz, die nicht unbedingt Härte bedeutet, durchaus aber die eine oder andere nach außen hin hart wirkende Entscheidung mit einschließt. Ohne den Mut zu klaren Entscheidungen ist auch keine konsequente Umsetzungspolitik möglich.

#### Kolbusas Umsetzungspolitik-Programm:

1. Die relevanten Personen auflisten  
Listen Sie auf, mit welchen Personen Sie es in Ihrem Projekt zu tun haben. Zu den relevanten Personen gehören alle, die für Sie im Rahmen des Umsetzungsvorhabens eine entscheidende Rolle spielen wie zum Beispiel Stakeholder jeglicher Art, Projektspensoren, Projekttreiber, Projektleiter, Führungskräfte verschiedenster Bereiche oder Abteilungen, Träger von Schlüsselkompetenzen etc. Nehmen Sie ein Blatt Papier, schreiben Sie alle relevanten Personen auf.
2. Die Powermap – Einstellungen ermitteln  
Setzen Sie sich mit jeder dieser Personen auseinander bezüglich der öffentlichen Sphäre: Welche Ziele und welche Werte verbinden sich mit ihr? (siehe Abb. 2) und bezüglich der persönlichen, der emotionalen Sphäre: Welche Interessen und Freuden spielen für sie eine Rolle und was bereitet ihr Sorge bzw. Angst und was macht sie unter Umständen neidisch?
3. Die Powermap – die Gemengelage visualisieren  
In Form eines Wirknetzes vernetzen Sie die Kreise der einzelnen Personen entlang der Frage: Wer beeinflusst wen? Stärkere Beeinflussungen können Sie durch dickere Pfeile darstellen und Sie können zusätzlich zwischen positiven und negativen Beeinflussungen unterscheiden. (siehe Abb. 3).

3. Beispiel eines Interessenwirknetzes mit Aktiv-Passiv-Matrix



4. Die Politiklandschaft verstehen

Mithilfe einer Aktiv-Passiv-Matrix kann das Wirknetz ausgewertet und interpretiert werden (Frederic Vester, 2002, Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen Umgang mit Komplexität). Ziel ist es, diejenigen Faktoren bzw. Personen zu ermitteln, die in Bezug auf die Fragestellung „Wer übt in meinem Umsetzungsvorhaben den größten Einfluss in positiver oder negativer Form aus?“ relevant sind. Eine Person wirkt aktiv, wenn sie andere Personen direkt oder indirekt beeinflusst und je stärker sie das tut, umso weiter oben ist sie in der Matrix angesiedelt. Je passiver eine Person ist, desto weiter rechts ist sie angeordnet. Reaktiv ist eine Person, wenn sie beeinflusst oder getrieben wird, während puffernde Personen weder selbst andere stark beeinflussen noch selbst stark beeinflusst werden. Am leichtesten ist die Erzeugung der Aktiv-Passiv-Matrix mithilfe einer Software. Ansonsten können Sie aber auch die Personen mit ihren jeweiligen positiven oder negativen Einflüssen in eine Einflussmatrix übertragen. In der Matrix werden die Aktiv- und Passivsummen gebildet und in ein System-Grid übertragen. Ist Ihr Wirknetz relativ übersichtlich, lassen sich die Personen, die



direkt und indirekt für Widerstände sorgen, auch ohne Aktiv-Passiv-Matrix oder System-Grid ermitteln.

In der Beispielmatrix (siehe Abb. 3) ist Herr Walter (Nr. 3) ein kritischer Faktor. Kritische Faktoren haben sowohl aktiven als auch reaktiven Charakter, das heißt, Herr Walter hat eine sehr starke Wirkung auf alle im Umsetzungsvorhaben relevanten Personen, wird jedoch selber auch direkt oder indirekt stark beeinflusst. Er kann als Beschleuniger und Erzeuger positiver Stimmung im Umsetzungsvorhaben genutzt werden. Aber es muss ebenfalls stark darauf geachtet werden, dass er nicht negativ beeinflusst wird und das Projekt so zum Kippen bringt. Herr Meier (Nr. 2) und Frau Winter (Nr. 5) werden hingegen sehr stark beeinflusst, haben selbst aber keine große Wirkung auf die anderen Beteiligten. Sie eignen sich als gute Indikatoren für die herrschende Stimmung im Projekt.



#### Kolbusas Umsetzungs- politik-Programm

1. Die relevanten Personen auflisten
2. Die Powermap – Einstellungen ermitteln
3. Die Powermap – die Gemengelage visualisieren
4. Die Politiklandschaft verstehen
5. Die Analyse der Ergebnisse

#### 5. Die Analyse der Ergebnisse

Aus den Erkenntnissen können Sie nun für sich und ihre Umsetzung diverse Schlüsse ziehen und entsprechende Maßnahmen einleiten. Hierzu helfen Ihnen die folgenden Fragestellungen:

- a. Welches sind die entscheidenden Erfolgstreiber für ihre Umsetzung? Wie können Sie diese in Form eines oder mehrerer Gremien in ihrem Umsetzungsvorhaben zueinander bringen oder etablieren?
- b. Gibt es Personen, die Sie aufgrund der Erkenntnisse aus der Powermap nie auf ihre Seite ziehen können, da sie ihre persönlichen Interessen und Ziele niemals mit dem Umsetzungsziel in Einklang bringen können?
- c. Können Sie diese Personen umgehen oder müssen Sie versuchen, ihr Umsetzungsvorhaben mit dem Wissen um den vorhandenen Widerstand zu managen und wie können Sie diesen Widerstand möglichst früh brechen oder bewusst eskalieren?
- d. Gibt es Personen oder Personengruppen, die derzeit noch gegen ihr Umsetzungsvorhaben arbeiten, die Sie aber durch aktive Beeinflussung auf ihre Seite ziehen können? Welches sind die am stärksten beeinflussenden Personen an diesen Stellen und auf welcher emotionalen Ebene beeinflussen sie?
- e. Gibt es Gruppen- oder Bündnisbildungen, die das Gesamtziel aktiv unterstützen? Können Sie noch weitere Personen in diese Gruppe ziehen?

Diese Quick-Steps helfen Ihnen, die politische Situation ihres Umsetzungsvorhabens transparent zu machen. Denn erst wenn Sie Ihre Freunde und Gegner kennen und sich ein Bild über ihre jeweiligen Interessen gemacht haben, können Sie das Geschehen aktiv steuern. Das ist 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](mailto: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