

BOBKAS BUSINESS – 06/2016

Auf Erfolgskurs mit dem richtigen Umsetzungsflow

Auch 2016 werden in Südbadens Mittelstandsunternehmen wieder ehrgeizige Umsetzungsvorhaben angegangen – sei der Beweggrund, den eigenen Unternehmensbestand für die Zukunft nachhaltig zu sichern (Restrukturierung), die eigenen Marktanteile zu verteidigen oder anspruchsvolle Expansionsvorhaben voranzutreiben. Das vielzitierte Motto „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 heute nicht mehr überlebensfähig. Die Unternehmensorganisation muss heute sowohl das operative Geschäft, als auch dessen Weiterentwicklung parallel bewältigen. Wäre dabei die Umsetzung in Veränderungsprozessen einfach, würden nicht so viele Umsetzungen scheitern. Wichtig für einen erfolgreichen Prozess ist daher vor allem, in einer klaren Denkarchitektur konzentriert und jederzeit effektiv zu agieren, folglich genau zu wissen „Warum (Vision), will ich was (Ziele), wie (Strategie), auf welche Art (Konzept) und mit welchem Vorgehen (Umsetzungsplan) erreichen?“ Im Wesentlichen sind es wenige Faktoren, die Umsetzungsvorhaben insbesondere erschweren. Allem voran stehen in der Regel bei Umsetzungsvorhaben zu wenige oder die falschen Ressourcen (Mitarbeiter, monetäre Mittel, etc.) zur Verfügung. Gleichzeitig soll die Umsetzung so schnell wie möglich erreicht werden. Um diesem systemimmanenten Konflikt zu begegnen, gilt es, sich prioritär der Erzeugung eines erlebbaren Umsetzungsflows zu widmen – der Zustand völliger Vertiefung in eine Aufgabe, eine Art Tätigkeitsrausch, aus dem heraus hochkonzentriert an der Erreichung eines vorgegebenen Ziels gearbeitet wird. Der Fokus muss dabei ausschließlich dem Ziel, nicht der bloßen Aktivität gelten. Um diesen Zustand des „Fließens (Flow)“ zu erreichen, braucht es die passende Konzeptionstiefe – es muss zudem mit attraktiven und klaren Vorstellungen das Ergebnis fokussiert werden (Zielbilder) – auch dürfen Emotionen nicht dem Zufall überlassen werden. Für die richtige Konzeptionstiefe braucht es ein schlüssiges Umsetzungskonzept, das komprimiert darstellt, wie die Organisation als Ganzes und die

jeweils von dem Umsetzungsvorhaben betroffene Bereiche zukünftig funktionieren und miteinander verzahnt sein werden. Allen Beteiligten muss letztendlich klar sein, was genau mit der Strategie oder der angestrebten Veränderung erreicht werden soll. Die Konzeption schafft somit die notwendige Klarheit und Sicherheit für eine produktive Umsetzung, stellt gewissermaßen die Logikkomponente. Es braucht neben der Logik aber gerade auch die Emotionen, die erst den notwendigen Impuls zum Handeln geben. Es braucht das emotionale Zielbild von dem, was geschaffen werden soll, damit Ihre Mannschaft für das Projekt brennt und das Ergebnis erreichen will. Die entscheidenden Personen aus Ihrer Mannschaft müssen erkennen können, wie das Ergebnis aussehen, sich anfühlen soll, was anders und was neu sein wird. Es bedarf also unbedingt der Generierung dieser Bilder, die in der Summe in Ihren persönlichen Zukunftsfilm münden. Nun braucht es noch die richtige Umsetzungspolitik. Denn Ihre Mitarbeiter haben berechtigterweise ihre eigenen Interessen und Ziele. Sie müssen diese in jedem Fall kennen und verstehen. Denn je stärker die Veränderung in der Sache ist, desto weniger geht es paradoxerweise bei der Umsetzung um die Sache, sondern vielmehr um Eigeninteressen und die damit verbundenen Emotionen. Auch sollten Sie sich über die Fähigkeiten und Schwächen der Beteiligten sowie deren Beziehungen untereinander systematisch Klarheit verschaffen. Ob Ihnen das intuitiv gelingt oder Sie sich bestimmter Denk- und Strukturierungswerkzeuge wie ein Schachspieler bedienen (Unternehmenspolitiklandkarten, Interessendiagramme, etc.), dabei alleine oder im Team diese Grundlage erarbeiten, ist schlichtweg eine Frage Ihres persönlichen Stils und Ihrer bisherigen Erfahrung. Wichtig ist nur, dass Sie die Umsetzungspolitik aktiv steuern. Dieser Erfolgshebel der Umsetzungspolitik ist in der Praxis von Veränderungsprozessen meist der Schwierigste und wird fatalerweise am wenigsten gezielt adressiert und aktiv gesteuert. Holen Sie sich Unterstützung von echten „Zugpferden“ im Unternehmen, die von Ihrem Ziel wirklich überzeugt sind und innerlich dafür brennen

und das Feuer in anderen entfachen können. Viel Freude nun bei der Umsetzung!

Auszug aus Netzwerk Südbaden – www.netzwerk-suedbaden.de



TOBIAS BOBKA

Dipl.-Betriebswirt (DH)

BOBKAS BUCH



„Was Unternehmer und Unternehmen erfolgreich macht – die Kolumnen“.