

ERFOLGSFAKTOR II

Wie unterstützt Umsetzungsdesign ein Veränderungsprojekt?

Wichtige Vorteile entstehen, wenn neue Ideen, Konzepte, Veränderungen und Verbesserungen schnell und wirkungsvoll in die Praxis des Alltages umgesetzt werden. Umsetzung als Herausforderung ...

AUTOR: HEINZ OFTINGER

Fallbeispiel

Ein seit über acht Jahren bestehendes, mittelständisches Unternehmen in der Dienstleistungsbranche mit mittlerweile zehn Voll- und Teilzeitarbeitenden hat sich vorgenommen, möglichst schnell den in die Jahre gekommenen Internetauftritt zu erneuern und gleichzeitig auch eine Image-Firmenpräsentationsbroschüre zu erstellen. Die Unternehmung hatte seit ihrer Gründung ein kontinuierliches Wachstum. Die benötigten Maschinen sind geleast und entsprechen immer dem neuesten Stand. Durch Innovationen und Anpassungen im Dienstleistungsangebot gelang es ganz gut, das dafür notwendige Kapital zu erwirtschaften und sich weitgehend bankenunabhängig zu finanzieren. Die Qualität der Arbeit und das engagierte Team führten zu guter Bekanntheit und steter Kundenstammeerweiterung. Die Unternehmung sitzt in eigenen, repräsentativen Räumlichkeiten und hat auch ein eigenes Softwareprodukt entwickelt, welches gut im Markt positioniert ist. Der Businessplan wurde vor fünf Jahren das letzte Mal aktualisiert. Die Unternehmensleitung glaubt, dass noch allgemeines Optimierungspotential vorliegt und ist bereit, auch Ansichten und Vorschläge eines Aussenstehenden (Berater, Coach, Umsetzungsdesigner) zu berücksichtigen.

Wo lauern die „Umsetzungsfallen“?

Als erstes fällt auf, dass sich das Unternehmen regelmässig auf eine pragmatische Art entwickelte und stark auf den Markt fokussiert ist. Der erste Eindruck zeigt eine funktionierende Organisation ohne gravierende Gaps (Lücken). Die Leitung entschied sich mit einem Kostendach von 800 CHF eine Analyse mit Vorschlägen

zum Thema „Wie kommen wir am schnellsten und einfachsten zu unserem neuen Internetauftritt und einer Imagebroschüre?“. Der Grund dafür war die Erkenntnis, dass man seit längerer Zeit (mehr als ein Jahr) mit verschiedenen Anläufen diese zwei Dinge nicht realisieren konnte (Daily Business ...) und man sich deswegen ärgerte.

Damit hat sich schon die erste Umsetzungs-falle geoutet: fehlende Zeit, da man immer wieder vom operativen Tagesgeschäft absorbiert wird und ja schliesslich dafür kämpfen muss, die schwarzen Zahlen bis zum Monatsende zu erreichen. Weitere Umsetzungsfallen sind hier zu erkennen:

- Welche Form, welche Inhalte sind zu verwenden? Wie soll es denn aussehen?
- Wer soll es tun? Wer kümmert sich darum?
- Sobald man an die Realisierung denkt, kommen immer mehr offene Fragen und fehlende Voraussetzungen zum Vorschein, wie zum Beispiel: Das CI/CD (Erscheinungsbild, Logo) müsste man ja auch noch anpassen ... und man lässt es wieder sein!
- Kosten: Wie viel Geld darf es kosten? Wir haben ja eigentlich kein Budget dafür geplant.
- Aufkommendes Gefühl, dass es doch nicht so einfach ist, oder dass wichtige Entscheide und Informationen eigentlich noch fehlen.
- Es besteht kein fixer, verbindlicher Termin zur Erledigung und es ist niemand als Verantwortlicher mit entsprechenden Kompetenzen beauftragt.
- Es besteht (noch) kein wirklicher Druck oder dringende Notwendigkeit zur Erledigung.



ONLINE - TIPP

Der erste Teil dieses Beitrags steht in der Rubrik Management des Wissensarchivs auf www.blickpunktkm.ch als pdf-Datei zum kostenlosen Download bereit.

Mit Umsetzungsdesign wird der Umsetzungsproblematik in Veränderungsprojekten begegnet, damit schnelle Wirkung und eine gestärkte Organisation entsteht und Probleme wie Reibungen, Stress oder schlechte Stimmung vermieden werden. Dabei wird durch Planung und Massnahmen den in Veränderungssituationen auftretenden Verhaltensmustern wie Ängste, Unsicherheit, Abwehr oder veränderte und erhöhte Anforderungen an Wissen und Können Rechnung getragen. Zusätzlich werden Erfahrungen aus ähnlichen Vorhaben eingebracht und genutzt.

- Ziele, Zielsetzungen, Meilensteine, Ausblick, Mission und Vision sind nicht ausreichend konkretisiert / visualisiert und wirken deshalb (zu) wenig.
- Mit jedem Anlauf zur Lösung erscheint einem das Problem oder die Aufgabe immer wieder eine Nummer grösser. Mit der Zeit führt das zur Resignation.
- Es tauchen „Hypothesen“ aus der Vergangenheit auf, beispielsweise der nicht aktuelle Businessplan, Personalprobleme oder Ähnliches.

Im Gespräch mit den Beteiligten und bei der Sichtung der Geschäftsdokumente (Businessplan, Prospekte, Werbung, Bilanz / Erfolgsrechnung) bestätigt sich eindeutig die Diagnose:

Für die Erstellung der neuen Internetpräsenz und die Imagebroschüre fehlen die Voraussetzungen. Ausserdem erscheinen im Blickfeld des Aussenstehenden weitere Möglichkeiten, wie mit relativ wenig Aufwand Verbesserungen für eine höhere Marktleistung erreicht werden könnten.

Stopp – und jetzt planen

Diese Erkenntnisse überzeugen die Unternehmensleitung, das „Übel“ an der Wurzel anzupacken und einen Planungsstopp einzulegen.

Es soll nun durch die Geschäftsleitung und den Berater – mit einem Aufwand von zwei Besprechungen zu je vier Stunden – eine Aktualisierung des Businessplanes erfolgen, mit der Zielsetzung, die Voraussetzungen und Vorgaben für die geplanten Aufgaben zu schaffen.

Dies ist der Knackpunkt für den Erfolg. Es muss im Umsetzungsdesign gelingen, an die wirklichen Ursachen heranzukommen und diese zu erkennen. Das Schwierigste aber ist, dies den Betroffenen und Beteiligten auf eine positive und motivierende Art aufzuzeigen. Wird jedoch der Nutzen für alle ersichtlich, steht der Umsetzung nichts mehr im Wege.

Durch den nun vorliegenden Plan verfliegt die noch vorhandene Skepsis, und die Zielerreichung rückt näher. Die Erleichterung der Unternehmensleitung ist förmlich zu spüren und äussert sich in einer motivierten und engagierten Zusammenarbeit mit dem Berater.

Basis schaffen

Bei der Aktualisierung und Überarbeitung des Businessplanes konzentriert man sich auf die wichtigsten Punkte wie Vision, Mission, Positionierung im Markt, Wettbewerber, Stärken und Schwächen, USPs (Freistellungsmerkmale, Einmaligkeiten) und Entwicklungstrends in der Branche. Insbesondere die Abgrenzung zu Wettbewerbern und die Stärken und Einmaligkeiten der Unternehmung führen zu den für die zu lösende Aufgabe relevanten Informationen wie Botschaft, Mission, Stärken, Kundennutzen, Inhalte, Argumente, Ausführung oder Design.

Interessante und zusätzliche Erkenntnisse ergeben sich bei der Überarbeitung des Businessplanes (sozusagen als Abfallprodukt) zur erhöhten Auslastung der Infrastruktur und zur kreativen Lösung einer organisatorischen Personalsituation mit einem neuen Teilzeitarbeitsmodell.

Durch die Diskussion betreffend Markt, Marktregionen, Marktwachstum und Markttrends entstehen weitere Ideen, wie getätigte Investitionen in eigene Softwareentwicklungen und das vorhandene Know-how in zwei neuen Geschäftsfeldern zusätzlich vermarktet werden könnten und so starker Rückfluss der getätigten Investitionen entstehen kann. Um sich nicht vom eigenen Thema zu entfernen, werden diese Möglichkeiten zur separaten, weiteren Verfolgung und Entwicklung dokumentiert.

Wo wird's kritisch?

- Zeitdruck: Zeit zu finden für die zusätzlichen Stunden war nicht einfach. Schlussendlich siegte die Aussicht auf die Problem-

„Immer kontinuierlich an den wichtigsten ein bis zwei Themen arbeiten bringt am meisten.“

beseitigung, und man fand auch zwei Zeitfenster ausserhalb der Bürozeit.

- Persönliche Aspekte tauchten auf: Besprechungspunkte wie Nachfolgeregelung, strategische Unternehmensentwicklung, Eigenkapitalrendite sowie Abstimmung der persönlichen Ziele mit denen des Unternehmers führten zu tiefgehenden Gesprächen und Diskussionen. Der dafür eingesetzte hohe Zeitanteil war gut investiert und ergab konkrete Erkenntnisse.
- Versinken in den Tiefen der Details: Der Gefahr, sich in interessanten, aber für die Aufgabe nicht relevanten Themen und Details zu verlieren, musste man sich dauernd mittels hoher Gesprächsdisziplin widersetzen.

Erfahrungen

Problem gelöst

a) Die neue Image-Broschüre und die Web-Präsenz ist nun in Arbeit und wird im Neuen Jahr zur Verfügung stehen. Durch die gute Vorbereitung (klare Vorgaben) wird es möglich sein, mit weniger Aufwand und Kosten als ursprünglich vorgesehen zum Ziel zu kommen.

b) Der aktualisierte Businessplan wird zur weiteren Entwicklung der Unternehmung beitragen.

Massnahmen und Wirkung	
Umsetzungsfallen identifizieren	wirkliches Problem, Gründe und Ursachen identifizieren
Planungsstopp einlegen	Mit Plan Übersicht gewinnen und Motivation erzeugen
Businessplan aktualisieren	Ursachen beseitigen, Voraussetzungen schaffen
persönliches und vertrauliches Gespräch mit Unternehmer / Inhaber	persönliche, familiäre und geschäftliche Visionen / Ziele in Übereinstimmung bringen als Voraussetzung zur Unternehmensentwicklung
Vorgaben zur Realisierung „Internet“ und „Broschüre“	Aufgaben vergeben mit Verantwortlichen und Terminen, Ressourcen bereitstellen
zwei entdeckte Geschäftsmöglichkeiten formulieren	werden separat als eigenständige Projekte / Aufgaben weiterverfolgt
Nachbesprechung (Debriefing) zum Schluss	Rückschau: gemeinsames Feedback, Kosten / Nutzen / Wirkungsanalyse

TIPPS

- Denken Sie schon möglichst früh in der Planungsphase an die Umsetzung und den Transfer in die Praxis.
- Versetzen Sie sich in die beteiligten Personen hinein: Wie würden Sie reagieren und sich verhalten?
- Berücksichtigen Sie die immer bei Veränderungen auftretende Verhaltensmuster wie Unsicherheiten, Ängste, Abwehr, Aggressionen.
- Planen Sie genügend Zeit für Information und Kommunikation inklusive persönliche Gespräche ein.
- Versuchen Sie herauszufinden, welche Ideen, Vorschläge und Erfahrungen Ihre Mitarbeitenden noch beitragen können.
- Versuchen Sie, bei der Gelegenheit auch (vielleicht bewusst oder unbewusst verdrängte) „Hypothesen“, Wünsche, Erkenntnisse und Bedürfnisse zu erkennen und anzupacken.
- Ein Start- und ein Abschlussanlass in Form einer kleinen Feier bietet Gelegenheit zur Information, Motivation und Anerkennung der Beteiligten. Wird dabei auch das gemeinsam erzielte Resultat und der konkrete Nutzen für die Personen und die Unternehmung klar aufgezeigt, sind alle für das nächste Projekt bereit ...

Zuoberst beginnen

Es hat sich gelohnt, zuerst mit der Geschäftsleitung die optimalen Voraussetzungen zur Erledigung der Aufgaben zu schaffen. Auch wenn das oftmals ein anfänglich eher beschwerlicher Weg ist (und deshalb auch vielfach gemieden wird), sollte man versuchen, möglichst weit „oben“ anzusetzen.

Zum richtigen Zeitpunkt informieren

Die Mitarbeitenden wurden bewusst erst nach dem Überarbeiten, Ergänzen und Aktualisieren des Businessplanes informiert, wie nun die zwei Aufgaben angegangen werden sollen. So konnten Fakten präsentiert und daraufhin die Aufgaben gemeinsam organisiert werden. Die betroffenen Mitarbeitenden können nun ihren Input beisteuern. Bei dieser Gelegenheit konnten auch einige der neuen Erkenntnisse aus dem Businessplan kommuniziert werden.

Neue Möglichkeiten zur Organisations- und Firmenentwicklung

Die entstandene Dynamik wird nun für die Lösung der beiden Aufgaben genutzt, die sich durch Analyse und Gespräche zur Businessplanaktualisierung ergaben. Wichtig war, dass man sich dabei nur auf maximal drei Punkte konzentriert, sich also nicht gleich auf alle aufgetauchten Ideen oder Probleme stürzt und alles auf einmal verändern will. Immer kontinuierlich an den wichtigsten ein bis zwei Themen arbeiten bringt am meisten.

Zusammenfassung

Es lohnt sich schon, bei kleineren Veränderungsvorhaben den Umsetzungsgedanken konkret mit Umsetzungsdesign bewusst und stark einzubinden. Häufig entstehen so weitere wertvolle Erkenntnisse, welche noch zusätzlich ins Projekt einfließen können und eine noch bessere Lösung ermöglichen. Umsetzungsdesign hilft Ihnen, die Chancen für Ihr Unternehmen im von Zeit- und Kostendruck sowie Veränderungen geprägten Markt wahrzunehmen und zu nutzen. ◆

ZUM AUTOR

Heinz Oftinger (E-Mail: heinz.oftinger@p-gruppe.ch), Organisator und Ausbilder, verfügt über eine naturwissenschaftliche Grundausbildung sowie breite Erfahrung im Verkauf, in der Führung und als selbständiger Unternehmer. 2004 erhielt er den Umsetzungsaward der IDEE_SUISSE, Schweizerische Gesellschaft für Ideen- und Innovationsmanagement. Zu seinen Spezialthemen gehören: Organisationsentwicklung, Transfer und Umsetzung, Kommunikation, Coaching und Veränderungsprozesse. Sein Motto: Gemeinsam verändern... aber menschlich.



Heinz Kaegi:
Unternehmer, Sinn- und Teamentwickler, Kraftentfalter –
www.kaegi-empowerment.com

KAEGI SPRICHT KLARTEXT

Projektteams für Kraftentfaltung

Unternehmen in hart umkämpften Märkten sind aufgrund der rasanten Entwicklung laufend gefordert, ihre Strategien und Prozesse anzupassen. Gemeint sind Costcutting-Programme mit dem Ziel, die Produktivität zu steigern. Die Nebenwirkungen sind Angst und sinkende Motivation. Wie kann das verhindert werden?

Programme zur Reduktion von Kosten fokussieren vielfach die Bottomline. In dieser kurzfristigen Betrachtungsweise wird immer wieder vergessen, dass die Bottomline das Resultat und nicht die Ursache ist. Verursacht wird sie nämlich von der Top- oder Frontline: Mitarbeitende mit Talenten, Teams mit Kernkompetenzen, Verkäufer mit Herz. Alles Menschen mit Potenzial, Motivation und Bedürfnissen.

Wenn Entscheidungsträger den Mut und ein Motiv haben, die längerfristige Perspektive des Unternehmens zu fokussieren, werden sie die Motivation als Produktivitätsfaktor behandeln und in ihre Massnahmen integrieren. Sie bilden zum Beispiel ein Projektteam, welches sich der anderen Seite von Optimierungsprozessen verpflichtet: der Kraftentfaltung von Mitarbeitenden und Teams.

Folgende Fragen gilt es zu beantworten:

- Wie hoch ist der Grad an Identifikation / Motivation unserer Mitarbeitenden (auf einer Skala von 1-100)?
- Unter welchen Voraussetzungen wären sie (Identifikation / Motivation) wie viel höher (auf der Skala von 1-100)?
- Welches waren bisher die hindernden Faktoren für die Kraftentfaltung (drei Ebenen: Individuum, Team, Unternehmen)?
- Welche Veränderungen wären sinnvoll und hilfreich, schienen bisher jedoch unmöglich?
- Was würde den Teams helfen, ihre Arbeitsweise deutlich zu optimieren und zu beschleunigen?

Die Mitarbeitenden im Unternehmen haben ein kontextuelles Expertenwissen, welches für die Produktivitätssteigerung entscheidend ist. Es liegt vielerorts brach, weil es an Führungskräften fehlt, die als Leader handeln. Langfristig ausgerichtete Führungskräfte nehmen die Verantwortung wahr, dieses Expertenwissen für die Kraftentfaltung nutzbar zu machen. Wenn Mitarbeitende im Optimierungsprozess Verursacher für eine gesunde Bottomline sind, entsteht nach oben eine starke Kraftentfaltung.

Als erfreulicher Nebeneffekt können die Ergebnisse des Projektteams genutzt werden, um das Cockpit des Unternehmens sinnvoll zu ergänzen: bei den erfolgskritischen Indikatoren, den so genannten KPI's (Key Performance Indicators). Kraftentfaltung ist nur dann möglich, wenn die Motivation auf allen Hierarchie-Stufen stattfindet.