

ERFOLGSFAKTOR

# Umsetzungsdesign für KMU

Im durch Zeit- und Wettbewerbsdruck geprägten Markt können wichtige Vorteile durch schnelles und wirkungsvolles Umsetzen von neuen Ideen, Konzepten, Veränderungen in die Praxis des Alltages errungen werden. Vorausgesetzt, man verfügt über ein starkes Umsetzungsdesign in der Planung...

AUTOR: HEINZ OFTINGER

**Von der Theorie in die Praxis**

**E**s gibt keine offiziellen Zahlen, wie viele gut aussehende und oftmals teure Konzepte in Schriftform für mehr Marktbearbeitung, Reorganisationen, Produktverbesserungen, Innovationen, interaktive

Webkonzepte oder Kostenreduktionen es zu Präsentationen vor Arbeitsgruppen und Unternehmensleitung schafften... aber niemals realisiert wurden. Andere dagegen wurden sogar realisiert, die meisten mit viel Aufwand und Kollateralschäden wie: Rei-

bungen, Fluktuationen, Absenzen, Leistungs- und Qualitätseinbrüchen, Kosten- und Terminüberschreitungen. Von der Idee und der Absicht in die Praxis (griechisch „pratein“ = handeln, tun) ist es ein beschwerlicher Weg.

EINE STUDIE ZEIGT DIE AUSWIRKUNGEN ...

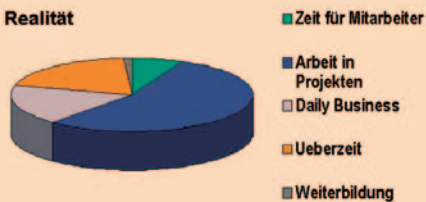
... von ungenügendem oder fehlendem Umsetzungsdesign

Es wurden über 120 Manager mittlerer und grösserer Unternehmungen im technischen Dienstleistungssektor in typischen „Change“-Situationen in der Schweiz und in Deutschland befragt:

Wie setzt sich Ihre Arbeitszeit zusammen? Wie viel Zeit verwenden Sie in Projekten, im Daily Business, für Weiterbildung, zur Führung Ihrer Mitarbeiter? Wie viel Überzeit leisten Sie?

Es zeigte sich, dass durch den Veränderungsprozess im Betrieb sofort mehr Projektarbeit mit Sitzungen anfiel. Dieser Mehraufwand führte zu mehr Überzeit und weniger Verfügbarkeit für direkte Führungsaufgaben. Die Weiterbildung reduzierte sich auf null.

Realität

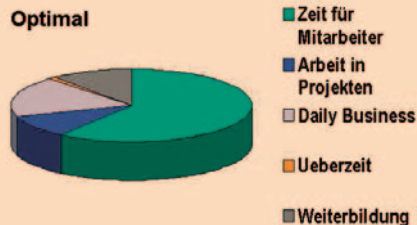


Daraus resultierte steigender Stress und Ineffizienz. Die zunehmende Ausgrenzung der Mitarbeitenden öffnete Reibungen und

Demotivation Tür und Tor und beeinträchtigte die Leistungsfähigkeit und die Arbeitsatmosphäre. Die Führung liess nach und die Absenzen stiegen an. Eine echte Mitgestaltung des Veränderungsprozesses kam nur vereinzelt vor. Diese Effekte wurden weder in der Planung noch seitens Projektleitung berücksichtigt oder thematisiert. Es fand also kein Umsetzungsdesign statt.

Idealerweise sollte die Zeitaufteilung so aussehen:

Optimal



Durch die Erhöhung der Zeit für Mitarbeiterführung und -betreuung wird die Arbeitslast verteilt und die Vorzüge eines Teams kommen zu tragen – in jeder Hinsicht: Motivation, gutes Arbeitsklima mit wenig Fluktuation. Die Leistung ist anhaltend effizient und durch Überzeit kann punktuell noch eingegriffen werden.

Nach Abschluss des Changeprojektes nach etwa einem Jahr wurde dann noch diese Frage gestellt:

Welche Erkenntnisse haben Sie rückblickend gewonnen, was würden Sie heute anders machen?

Gewonnene Erkenntnisse



Die Meisten wünschten sich mehr Unterstützung seitens ihrer Vorgesetzten und der Projektleitung und würden auch ihre Mitarbeiter mehr einbeziehen. Interessanterweise war es nicht einfach, konkrete Zielsetzungen zu erhalten und diese entsprechend angepasst stufengerecht „herunterzubrechen“. Die häufigste Aussage war: “Wir wurden über den Umgang mit den Softfaktoren betreffend Umsetzung des Changeprozesses nicht (85%) / ungenügend (15%) informiert bzw. unterstützt“.

### Umsetzung als Herausforderung

Wenn ein Bodenbelagsfachbetrieb mit drei Mitarbeitern eine aktuelle Werbeaktion „Tepichbeläge reduzieren den Feinstaubanteil in Ihrer Wohnung um 50 Prozent“ plant, wird das mit neunzigprozentiger Wahrscheinlichkeit auch ohne spezielle Massnahmen und Kosten schnell realisiert werden können (sofern der Inhaber die Zeit dafür aufbringen kann). Handelt es sich aber um eine Reorganisation von einer Firma mit über zehn Mitarbeitenden, ist das nicht mehr so einfach möglich. Vor allem dann nicht, wenn einer oder mehrere der folgenden Faktoren zutreffen: Know-how durch externe Berater erbracht, Verwaltungs- oder Monopolbetrieb, viele Hierarchiestufen, Unternehmensleitung ohne direkten Zugang zur „Front“, statische Unternehmens- und Informationskultur, seltene Veränderungsprozesse, oberes Kader ohne Markt-, Fach- und Branchenkenntnisse.

### Die Umsetzung tangiert direkt Grundverhaltensmuster des Menschen

Die wichtigsten sind dabei:

- Veränderungen: Angst vor Unbekanntem, was kommt auf uns zu? Selbstzweifel und Unsicherheit entstehen. Bin ich dem gewachsen?
- Neues: erzeugt je nach Typ entweder Rückzug und Flucht oder aggressive Abwehr und Verteidigung, ja gar Angriff.
- Macht- und Gewinnbedürfnis.
- Triebfeder unseres TUN und MACHENS sind entweder mehr für uns Positives oder weniger Negatives zu erhalten.
- die Unmöglichkeit, rein sachlich ohne den Einfluss von Emotionen handeln und entscheiden zu können.
- Negatives wird drei bis vier Mal stärker wahrgenommen als das Positive.

Je besser diese bei uns allen und auf allen Hierarchiestufen wirkenden Verhaltensmuster in einem Veränderungsprozess berücksichtigt werden, desto erfolgreicher findet die Umsetzung statt! Im Umsetzungsdesign wird dem und den Erfahrungen aus anderen Projekten Rechnung getragen.

### ZUM AUTOR

**Heinz Oftinger** (E-Mail: heinz.oftinger@p-gruppe.ch), Organisator und Ausbildner, 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.**



**security  
essen**  
10.-13. Okt. 2006  
Sie finden uns in:  
Halle 2  
Messestand 112

## Videüberwachung over IP mit SeeTec Software

Steigen Sie **jetzt** ein und profitieren Sie von unserer langjährigen Erfahrung und dem professionellen Service: Beratung, Planung, Support.

**PRODUKT  
Sicherheitsmarkt  
DES JAHRES**

**Es ist längst kein Geheimnis mehr:** Videoüberwachung über IP ist kosteneffizient, investitionssicher, flexibel und enorm leistungsfähig. Mit der **SeeTec** Videoüberwachungs-Software wird die Einrichtung und Steuerung zum Kinderspiel. **SeeTec** ist Software-Entwickler und Value Added Distributor aller führenden Netzwerkkamera-Hersteller.

**Händler aufgepasst:** Wir bieten Ihnen eine profitable Partnerschaft als zertifizierter Reseller.

**Neugierig?** Informationsmaterial, kostenlose Demo-Version und Referenzliste finden Sie unter: [www.seetec.de](http://www.seetec.de).

**Deutschland:** +49 (0) 72 56/80 86-0

**Österreich:** +43 (1) 7 34 21 04

**Schweiz:** +41 (0) 41/ 455 21 05

**SeeTec**  
Netzwerkbasierete Videoüberwachung

### Umsetzungsdesign: bedeutungsvoller Teil eines Projektes

Die Aspekte der Umsetzungsproblematik sollen den gleichen Stellenwert in der Projektplanung und der Projektrealisierung haben wie zum Beispiel die Finanzen. Es ist auch erforderlich, dass im Projektteam entsprechend die Kompetenz „Umsetzung, Transfer“ in Ergänzung der anderen Spezialisten vertreten ist.

### Themen im Umsetzungsdesign

Die bekannten, häufig vorkommenden Probleme im Umsetzungsprozess werden explizit thematisiert und berücksichtigt.

- Mit welchem Einfluss der Grundverhaltensmuster ist wo, wann und bei wem zu rechnen? Mit welchen Massnahmen und Aktivitäten können diese einbezogen werden?
- Welche informalen Beziehungsnetze, Multiplikatoren und Informationskanäle bestehen und wie werden diese einbezogen?
- Entspricht die Zusammensetzung der Gremien (Kompetenzen- und Funktionenmix) den Anforderungen für eine reibungslose Umsetzung? Sind nebst Betriebswirtschaftlern, Juristen und Informatikern auch Frontleute, Kenner der Materie „Markt und Kunden“ und eigene, langjährige Mitarbeitende dabei?
- Stehen kompetente Umsetzungsbetreuer mit Erfahrung auf allen Stufen zur Verfügung?
- Wird für ein griffiges Zeit- und Aufgabenmanagement gesorgt?
- Wo und wann ist aufgrund von Erfahrungen in ähnlichen Situationen mit Schwierigkeiten zu rechnen? Prophylaxe?
- Wird im ganzen Timing den Anforderungen unserer Grundverhaltensmuster Rechnung getragen?
- Wie wird die „Stimmung“ im ganzen Projektverlauf kontinuierlich detektiert, damit Interventionen rechtzeitig erfolgen können?
- Mit welchen Anlässen, Massnahmen und Aktivitäten wird informale Kommunikation in allen Richtungen gewährleistet?
- Besteht die Möglichkeit, auch mit nichtfachlichen Kompetenzen bei Bedarf zweckmässige Unterstützung zu bieten (Management- und Mitarbeiter-Care)?
- Wo und bei wem sind Lücken (Gaps) im Wissen und Können zu erwarten? Wie können diese schnell und effizient geschlossen werden?

„Umsetzungsdesign führt auch dazu, dass niemand allein gelassen wird.“

### Erfahrungen aus der Anwendung von Umsetzungsdesign

#### Methoden und Werkzeuge (Tools)

Um Unsicherheiten zu vermeiden und Verantwortung zu „delegieren“ wird in Veränderungsprozessen häufig ein überhöhter Wert auf die Verwendung von irgendwelchen Methoden und Tools gelegt. Sei das ein Softwareprogramm zur Kundenbetreuung und Auftragsakquisition (CRM) oder ein Vorgehen / Verfahren von bekannten, gerade aktuellen Institutionen oder Gurus. Alle diese Hilfsmittel bewirken ausser Kosten und einer Scheinaktivität nichts, wenn nicht von allen Beteiligten das System verstanden wird und anschliessend in das tägliche Handeln und Tun einfliesst. Diese Verhaltensänderung ist das wahre Ziel. Sie muss schlussendlich vom Willen jedes Einzelnen und der Unternehmenskultur getragen werden.

#### Delegation von Kernkompetenzen

Veränderungsprozesse, Führung und Schulung sind Kernkompetenzen jedes Unternehmens und können nicht „outsourced“ werden!

#### Vormachen/Nachmachen

Häufig wird ein Konzept erstellt und dann den Mitarbeitern mit den Worten „nun setzt das mal um“ übergeben. Umsetzungsdesign sorgt dafür, dass genügend Ressourcen für die altertümlich anmutende Methode „Vormachen – Nachmachen“ bereitgestellt wird. Sie kostet nicht viel, ist unglaublich wirkungsvoll und motivierend bei der Umsetzung.

#### Fehlerkultur

Gerade bei eher statischen Unternehmungen muss zuerst eine Fehlerkultur (weg vom Perfektionismus) geschaffen werden, damit die Mitarbeitenden umsetzungsaktiv werden können.

#### Zusammenfassung

Es lohnt sich, bei Veränderungsprozessen den Umsetzungsgedanken konkret mit Umsetzungsdesign stärker einzubinden. Schnelle Wirkung und eine gestärkte Organisation sorgt für mehr Marktleistung.

Und:

Umsetzungsdesign führt auch dazu, dass niemand allein gelassen wird.

Gemeinsam verändern...

aber menschlich. ◆

### HINWEIS

In der nächsten Ausgabe werden wir uns einem konkreten Fallbeispiel aus der Praxis eines KMU widmen. Wie unterstützt umfassendes Umsetzungsdesign ein Veränderungsprojekt?