

DIE UMSETZUNGSBREMSEN LÖSEN

Autor: Matthias Kolbusa



Die meisten Führungskräfte stehen nicht erst seit der Covid-19-Pandemie oder jetzt dem Kriegsgeschehen in der Ukraine unter Dauerdruck. Statt eines bleibenden Gamechangers ist die aktuelle Situation eher ein akuter Verstärker, der die Beherrschbarkeit einer schon länger schwierigen Lage zusätzlich erschwert.

Deshalb kommt es auch nicht erst seit heute auf stabile Nerven und gesunde Risikobereitschaft an. In einem Umfeld von Unschärfe und Unsicherheit wirksame Strategien nicht nur zu entwickeln, sondern vor allem schnell umzusetzen, ist ein weiterer Schlüsselfaktor. Denn strategische Cleverness entscheidet nicht allein, ob es einen kräftigen Schub Richtung Zukunft gibt. Das gilt es zu beherzigen, wenn der erste Impuls bei einer scheiternden Transformation mal wieder den Anlauf zu einer neuen «grossen» Idee verlangt.

Denn was nutzt die tollste neue Strategie, wenn der Umsetzungsschlendrian derselbe bleibt? Bevor man also wieder ein neues Projekt aus der Taufe hebt, um das Alte zu begraben, lohnt ein Blick auf die wahren Ursachen der Rückschläge. Schnell stellt man fest, dass der grösste Erfolgsverhinderer die Umsetzung ist und schon immer war. Mit konsequenterem Anpacken bestehender und gesunder Strategien lassen sich oft grössere Schritte ins Morgen machen als mit immer neuen strategischen Geistesblitzen. Und hier sind sie:

Aktivitätenfokus: Pläne sind nichts anderes als in Reihe gebrachte Aktivitäten. Ändern sich die Umstände, laufen all diese Handlungen ins Leere. Statt der Pläne muss der Fortschritt gemanagt

werden. Dazu werden die Ziele des Unternehmens in lebendige Zielbilder übertragen: «Welche Zukunft muss da sein, damit unsere Ziele wahr werden?» Fortschrittsorientierung heisst, jeden Tag das zu tun, was die Strecke von der aktuellen Welt zu der von morgen am stärksten verkürzt.

Perfektionismus: Eine grosse Menge von Aspekten, die der Wertschöpfung nur am Rande dienen, wird akribisch verfolgt und verbrennt Ressourcen.

Pseudoprioritäten: Wenn alles Priorität hat, hat nichts Priorität. Zudem priorisieren Manager vielfach falsch, weil sie das zurückstellen, was den grössten Impact auf das Ergebnis hätte.

Blutarmut: In vielen Organisationen geht es erschreckend emotionslos zu. Weil die Ratio in der Führung und in den Projekten dominiert, brennen Menschen nicht für ihre Aufgaben. Sie machen nicht richtig mit und geben schnell auf, wenn es schwierig wird.

Unendliche Geschichten: Ein Klassiker, der nicht aussterben will: Falsch designte Projekte werden zu ressourcensaugenden Dauerbelastungen, die nie ein Ende finden.

Wild Wild West: Ebenso klassisch: eine Kultur der Unzuverlässigkeit und Unverbindlichkeit, in der vieles zugesichert, aber nur wenig eingehalten wird. Konsequenz ist gefragt!

Erfahrungsgefängnisse: Routine und Professionalität haben eine Kehrseite. Weil man zu wenig nachdenkt oder es nicht wagt, wählt man nicht den schnellsten, besten und einfachsten Weg, sondern folgt dem altbekannten Pfad.

Bequemlichkeit: Die Wahrheit ist: Die Grösse des Erfolgs hängt ziemlich genau vom Grad der Unbequemlichkeit ab, den man sich zumuten will.

Harmoniesucht: Wertschätzung wird oft mit Harmonie verwechselt. Doch aussergewöhnliche Umsetzungsstärke braucht Reibung statt Kuscheln.

Ego: Der Umsetzungskiller schlechthin: Nur wer über den Schatten seiner persönlichen Ambitionen springt, kann sein Unternehmen voranbringen.

Wer diese Umsetzungsbremsen löst, kommt an vielen Orten auch ohne den grossen strategischen Umsturz zu besseren Ergebnissen und zu einer stärkeren Organisation. Und die Mühe lohnt: Denn das beste Mittel gegen Druck ist immer noch das Erfolgserlebnis. ■

i Matthias Kolbusa ist Strategie- und Veränderungsexperte, Vortragsredner und mehrfacher Autor von Managementbüchern. Als Berater und Spezialist für unternehmensweites Fortschrittsmanagement unterstützt er unterschiedlichste Unternehmen. Aktuell hat er das Buch «Management beyond Ego» verfasst.

www.kolbusa.de