



Die 7 Phänomene schwacher Strategieumsetzungen

Wenn Projekte fehlschlagen oder Strategien nicht ins Ziel kommen, halten viele Unternehmen

Planungsdefizite und unvorhersehbare Umstände für die Ursache. Doch so klar das scheint, so sicher ist es keineswegs. In vielen, wenn nicht den meisten Fällen, liegt das Versagen in Fehlern bei der Umsetzung oder dem Handling des Projekts. Und häufig an beidem. Im Wesentlichen sind es sieben Umsetzungsschwächen, die aus hochfliegenden Plänen schmerzhaft Abstürze machen. Das sind die sieben Phänomene eines schwachen Umsetzungsmanagements: ▶

1. Hockeystick-Phänomen: Ziele oder angestrebte Effekte werden nie oder erheblich verspätet erreicht

Viele klassische Projektpläne sehen die nahe Zukunft leicht pessimistischer, die ferne aber deutlich rosiger, als sie später eintreffen wird. Dieser Effekt verstärkt sich, je langfristiger die Maßnahme geplant wird. Einer der Hauptgründe dafür ist die Tendenz, die Rahmenbedingungen des Status quo eins zu eins vom Heute auf das ferne Morgen zu übertragen, ohne Risikofaktoren zu berücksichtigen.

2. Planungsfetisch: Die Managementsehnsucht nach Sicherheit führt zur Dominanz von Planung gegenüber der Umsetzung

Bestimmte Ziele in einer bestimmten Zeit erreichen zu wollen, ist nicht nur beschränkt vorhersehbar – es hat immer auch den Charakter einer Wette, die mit einem gewissen Risiko behaftet ist. Statt es darauf ankommen zu lassen, dass man den richtigen Weg schon unterwegs finden werde, suchen Manager trügerische Sicherheit durch kleinteilige Planungen. Scheitern diese, wie heute so häufig, reagiert man mit erneuten Planungen. Dass es beim Projektfortschritt viel eher auf das ankommt, was heute nötig ist, als auf das, was gestern geplant wurde, wird dabei übersehen. Kaskadierende Pläne schieben eine tatsächlich zielorientierte Umsetzung beständig vor sich her.

3. Buzzword-Bingo, die Flucht in Abstraktion: Generisch formulierte Ziele erzeugen kein klares Bild und keine Anziehungskraft

Komplexe und langlaufende Projekte fordern ihren Teams einiges ab. Mit Sicherheit geschieht Unvorhergesehenes; Rückschläge auf dem Weg sind kaum auszuschließen. Das alles zehrt an den Kräften und an der Motivation. Wofür aber kämpfen Menschen? Für 20 Prozent mehr Umsatz im Gebiet XY? Eine um 0,7 Punkte höher bewertete Servicequalität? Einen verminderten Produktionsausschuss um zehn Einheiten je Tag? Solche Ziele sind betriebswirtschaftlich wünschenswert, lösen im Team aber keine Energie aus, sie um jeden Preis stemmen zu wollen. Was Menschen tatsächlich Feuer fangen lässt, ist die Vorstellung einer goldenen Zukunft, die ganz anders ist als heute, die Freude und Stolz über das Erreichte auslöst. Dafür braucht es ein Zielbild dieser Zukunft: Eine lebendige und emotional gespürte Imagination der neuen Welt vor dem inneren Auge, mit allem, was sie so erstrebenswert macht!

4. Aktivitätenfixierung: Die Planung, Steuerung und Arbeit in der Umsetzung von Zielen gründen auf Aktivitäten

Häufig beginnt dieses Problem bereits bei der Aufstellung des Projekts, indem ein Ziel ohne klare Vorstellung der Zukunft ausgegeben wird, in der es wahr wird. Alle

Diskussionen ranken darum, mit welchen Aktivitäten in welcher Abfolge vorgegangen werden soll. Dabei verlässt man sich entweder auf erfahrungsbasierte Bauchgefühle oder Methoden, die früher einmal für ähnliche Ziele funktioniert haben. Darüber hinaus ist wegen des fehlenden Zielbilds längst nicht klar, ob diese Aktivitäten überhaupt zielführend oder ob sie zwar hilfreich, aber nicht erfolgskritisch sind. So verhindert ein »Erfahrungsgefängnis«, dass in jeder neuen Situation komplett frisch gedacht wird. Zu oft werden neuen Vorhaben alte Blaupausen aufgezwungen und scheitern fast logisch bei der Umsetzung.

5. Siloverhalten: Abgrenzungen unternehmerischer Bereiche wegen ungeschickter Umsetzungsmanagement-, Steuerungs- und Controlling-Prozesse

Das typische Siloverhalten fußt wie der folgende »Prioritätenzirkus« auf ungenügender Steuerung und mangelhafter Transparenz im Projekt. In solchen Fällen ist in den meisten Fällen nicht klar, welche Business-Unit welche Leistung wann zu liefern hat, damit andere mit dem Ergebnis nahtlos weiterarbeiten können. In anderen Fällen ist Egoismus die Ursache. Man tut, was man will oder was einem dient, weil kein klarer Fahrplan verbindlich einzuhaltende Arbeitsvorgaben gibt.

6. Prioritätenzirkus: Unproduktivität wegen mangelnder Themen- und Ergebnisfokussierung, weil alles und somit nichts Priorität hat

Das Fehlen von Transparenz, besonders bei zeitlich und inhaltlich voneinander abhängigen Projektbestandteilen, ist ein klassisches Symptom planbasierter Vorhaben. Jede Arbeitseinheit erfüllt ihren Teil so gut und so schnell, wie es unter wechselhaften Umständen geht. Durch die so unvermeidbaren Verzögerungen entstehen mehr und



Die Managementsehnsucht nach Sicherheit führt zur Dominanz von Planung gegenüber der Umsetzung.



mehr Wartezeiten, in denen es nicht vorgeht. Wer zuerst was zu leisten hat, gerät in Vergessenheit, weil jedes Team nur den eigenen Fokus sieht. Entsprechend gestaltet sich das Ringen um die Ressourcen. Ohne übergeordnete Organisation wird kleinteilig verhandelt, alle sind froh über ihr Stück vom Ressourcenkuchen und was für den Fortschritt Priorität haben müsste, geht in unnötigen Diskussionen unter.

7. Richtermanagement: Steuerungsprozesse ähneln Gerichtsverhandlungen, bei denen sich Projektleiter rechtfertigen müssen und Schuldige gesucht werden

Wenn Projektteams unter Druck geraten, wird der Ton in Lenkungsausschüssen und Co. schnell rauer. Die Frage, was das Projekt konkret und tagesaktuell bestmöglich voranbringt, geht unter in einem Kanon von Vorwürfen, warum dieses und jenes noch nicht fertig ist, das doch schon lange im Plan stünde. Durch diese Tribunale wird die ohnehin schon starke Tendenz zusätzlich verstärkt, den Fortschritt der eigenen Unit auf der Projektampel zu beschönigen. Und schlimmer noch: Er hat mit dem wahren Status quo des Vorhabens und seiner Rahmenbedingungen kaum noch etwas zu tun!

Sieben Mittel oder eins?

Natürlich könnte man darüber nachdenken, für jedes dieser sieben Phänomene schwacher Umsetzung einzelne Verbesserungen und mit Glück Lösungen zu finden. Aber das ist insofern kurz gedacht, als tatsächlich keine eigenen Syndrome sind. Vielmehr sind sie Symptome einer überholten Projektmethodik, die immer schlechter funktioniert, je ambitionierter und komplexer ein Vorhaben ist und je länger es läuft.

Die wahre Lösung ist eine neue Art, Projekte zu machen, die nicht mehr die notwendigen Ziele fokussiert, sondern die

neu entstandene Zukunft, in der diese Ziele wie reife Früchte vom Baum fallen. Hat man diese Zukunft klar vor Augen, kann sie in ihren Veränderungen zum Status quo erkannt und schrittweise unter Berücksichtigung aller Abhängigkeiten agil herbeigeführt werden.

Dabei spielt das Zielbild nicht nur eine strategische Rolle: Wenn es so ausgearbeitet und formuliert ist, dass es die Teams begeistert und für sie brennen lässt, wird die Umsetzung zwar nicht immer ein Kinderspiel, gelingt aber deutlich schneller und besser, als man es zuvor zu glauben wagte. ♦



Matthias Kolbusa ist Strategie- und Veränderungsexperte. Darüber hinaus ist er als Autor mehrerer Bücher bekannt und unterstützt Konzerne als Berater.