



Denken Sie noch oder handeln Sie schon?

In der Realisierung zeigt sich der Meister

In der Realisierung guter Ideen liegt der Erfolg. Niemand würde das verneinen. Nun gibt es in den meisten Unternehmen aber mehr gute Ideen, als gut gelungene Projekte zu deren Realisierung. Die Frage nach dem „Warum“ ist statthaft.

Liegt die Annahme zunächst nahe, dass es an einer geeigneten Methodik mangeln könnte und mag dies auch mitunter der Fall sein, sind es zunächst vorgelagerte Themen, die zu klären sind. Hier sind neun Gründe, die sich immer wieder zeigen, wenn Unternehmen selbst beklagen, dass

sie Ideenriesen, aber Umsetzungszwerge seien (dies sind nicht unsere Begriffe!):

1. Nicht zu Ende gedacht

Manche gute Ideen werden einfach nicht zu Ende gedacht. Das Ergebnis eines Brainstormings, eines Strategiemeetings, einer Wachstumsklausur kann eine Liste guter Ideen sein. Gleichwohl bedarf es meist des Detaillierens, der Vertiefung. Dies gilt sowohl für die vertiefende Untersuchung der grundsätzlichen Attraktivität

einer Idee, als auch für die Untersuchung der Machbarkeit unter Berücksichtigung der bestehenden Ressourcen.

2. Mangelnde Passung in die Projekte-Landschaft

Selbst wenn eine Idee großartig erscheint und sie einen signifikanten Beitrag zum Wachstum leisten könnte, kann ihre Realisierung nur dann erfolgreich sein, wenn die anderen Projekte, die im Unternehmen laufen, mit berücksichtigt werden. Zu sel-

ten besteht aber ein Überblick über die laufenden Projekte im Unternehmen, weil der Aufbau und die Pflege einer Projektlebenslandschaft Mühe macht und sie somit nicht aufgebaut wird. Wenn wir Projektlebenslandschaften in Unternehmen sehen, dann sind diese meist mit einem so komplizierten Werkzeug und mit so vielen Details versehen, dass nur wenige Menschen das Instrument beherrschen. Damit geht aber der Effekt einer unternehmensweiten Projekte-Landschaft verloren. Eine gute Idee muss immer in das Projekt-Portfolio passen, sonst ist sie gefährdet.

3. Mangelnde Prioritäten

„Wichtig“, „Sehr wichtig“, „Sofort zu erledigen“. So könnte man manche Prioritätssetzungen in Unternehmen auf den Punkt bringen. Klingt dies auch ein wenig pointiert, bringt unsere Frage an Mitarbeiter in von uns betreuten Unternehmen nach den Prioritäten der von ihnen verantworteten Projekte häufig nur ein symbolisches Fragezeichen zutage. Prioritäten sind häufig entweder unbekannt oder alles ist gleich wichtig. Wenn aber alles gleich wichtig ist, ist nichts wichtig.

4. Wechselnde Prioritäten

Schlimmer noch als mangelnde Prioritäten sind wechselnde Prioritäten. Kann man bei mangelnden Prioritäten wenigstens noch von einem dauerhaften Zustand der Unsicherheit ausgehen, stehen Mitarbeiter in Unternehmen mit ständig wechselnden Prioritäten häufig vor einem System der Scheinsicherheit. Eine gewisse Priorität wird ausgerufen – und später wieder geändert. Auf welcher Basis werden dann Investitionsentscheidungen in Bezug auf zeitliche und finanzielle Ressourcen getroffen? Ein Projekt hat höchste Priorität ... bis ein anderes kommt. Und, seien wir einmal ehrlich: Wer hat nicht schon erlebt, dass „höchste Priorität“ inflationär verwendet wird?

5. Übermäßige Euphorie

So sehr es auch gewürdigt werden muss, dass manche Mitarbeiter immer wieder „Hier!“ rufen, wenn es darum geht, neue Projekte anzuschieben, so kritisch muss

diese Bereitschaft auch hinterfragt werden, denn schließlich kann valide davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter im allgemeinen schon durch das Tagesgeschäft hinreichend ausgelastet sind und durch das euphorisch vorgetragene „Hier!“, verbunden mit der entsprechenden Verantwortungsübertragung weitere Arbeitslast hinzukommt. Ohne als Spaßbremse wirken zu wollen, muss die Unternehmensführung zwingend mit denjenigen Mitarbeitern, die Projektverantwortung übernehmen wollen, abprüfen, ob die Übernahme eines Projektes durch die jeweiligen Mitarbeiter tatsächlich leistbar ist.

6. Peinliche Stille

Peinlich Stille ist das Gegenstück zur übermäßigen Euphorie. Zwar wird die neue Idee von allen oder vielen Beteiligten gutgeheißen, aber jeder sieht einen riesigen Berg Arbeit auf sich zukommen und der Ruf nach einem Verantwortlichen verhallt im Leeren. Die daraus resultierende Gefahr ist, dass jemand sich überreden lässt, das Thema anzugehen. Was dann geschieht, haben wir auch alle schon erlebt: Nichts.

7. Immer die Gleichen

Dies korreliert mit der übermäßigen Euphorie, denn wenn man sich in den Unternehmen umschaute, stellt man fest, dass es immer wieder die gleichen Personen sind, die neue Projekte übernehmen, Neues anschieben, Innovationen vorantreiben. Die Gefahr: Auch die Zeit dieser Personen ist begrenzt und die Wahrscheinlichkeit, dass irgendwann nicht mehr die hinreichende Qualität produziert wird, ist gegeben.

8. Politik

Politische Spiele sehen wir relativ häufig. Sie treten dann auf, wenn Menschen der Meinung sind, sie hätten eine bessere Idee gehabt, seien aber nicht gefragt worden, oder wenn Menschen der Ansicht sind, dass die neue Idee ihre Position gefährdet. Werden politische Spiele vor den Kulissen ausgetragen, sind sie noch einigermaßen handhabbar. Die meiste Politik findet aber hinter dem Vorhang

statt und ist daher extrem schwer in den Griff zu bekommen. Am besten lässt man sich gar nicht auf dieses Niveau herab, sondern konfrontiert die vermeintlich Beteiligten direkt.

9. Doppellarbeit

Insbesondere in mittelgroßen und großen Unternehmen wird mitunter an unterschiedlichen Stellen an den gleichen Themen gearbeitet. Wird dies nicht rechtzeitig verhindert, oder zumindest entdeckt, droht bei (fast) fertiger Lösung ein Konflikt, denn es kann nur eines der beiden Teams gewinnen. Das „verlierende“ Team wird möglicherweise versuchen, das „fremde“ Resultat („not my baby“) zu boykottieren. Auch das haben wir schon erlebt.

Dies sind nur neun Hürden, Sie können selbst sicher noch weitere ergänzen. Ihnen allen ist gemein, dass sie Sie daran hindern, Ihre strategisch guten Ideen in die Tat umzusetzen. Wenn Sie das Gefühl haben, dass in Ihrem Unternehmen zu viel diskutiert und zu wenig realisiert wird, schauen Sie nicht nur auf die Methodik der Realisierung, sondern schauen Sie einen Schritt vorher auf die Barrieren, die einer Realisierung im Wege stehen können. Sie werden mit hoher Wahrscheinlichkeit fündig.

Quellenangabe:

- Prof. Dr. Guido Quelle: Mandat Growthletter® Nr. 70 Oktober 2012: Strategie & Führung, Denken Sie noch oder handeln Sie schon? In der Realisierung zeigt sich der Meister

Kontakt

Prof. Dr. Guido Quelle

Geschäftsführender
Gesellschafter
Autor von «Profitabel
wachsen»

Mandat Managementberatung GmbH

Emil-Figge-Straße 80
D-44227 Dortmund

Tel. +49 (0)231 9742 390
Fax +49 (0)231 9742 389

guido.quelle@mandat.de
www.mandat.de