



Erkenntnisproblem oder Umsetzungsproblem?

Achten Sie auf die Nuance

Immer wieder stellen sich uns in unseren Beratungsprojekten ähnliche Situationen dar: Häufig liegen gute Wachstumsideen auf dem Tisch, sei es zu Innovationen, neuen Marktbearbeitungsoptionen, Akquisitionen, oder ähnlichem. Es wird an diesen Ideen beliebig lange diskutiert, gefeilt, justiert. Gremien werden einberufen, politische Spielchen werden ausgetragen, Charts werden erstellt, Powerpoint-Schlachten werden ausgefochten (wer kann mehr Text auf eine Folie bannen?), aber es wird keine Entscheidung getroffen.

Selbst dann, wenn eine Entscheidung getroffen wird, lehnen sich die Beteiligten häufig entspannt zurück, nach dem Motto „Geschafft, jetzt läuft es von allein“. Weit gefehlt. Nichts läuft von allein. Unserer Beobachtung zufolge gibt es in vielen Unternehmen zu viele aktiv Zuwartende, die sich damit zufrieden geben, eine Entscheidung herbeigeführt zu haben, oder eine Entscheidung zur Kenntnis genommen zu haben. Zu wenige aber kümmern sich um die Durchsetzung dieser Entscheidung.

Warum ist dies so? Die Umsetzung erfordert Aufmerksamkeit und zwar nicht nur punktuell, einmalig, sondern dauerhaft. Wachstum kann meist nur durch ein durchdachtes Projekt entstehen, was wiederum bedeutet, dass zusätzliche Arbeit bei einer bestimmten Gruppe von Mitarbeitern entsteht. Da Wachstum ein Thema der Unternehmensführung ist, ist auch auf dieser Ebene Aufmerksamkeit erforderlich.

Aufmerksamkeit aber kostet Zeit. Es handelt sich um Zeit, die nicht notwendigerweise „übrig“ ist, sondern um Zeit, die irgendwo herausgeholt werden muss. Was aber soll wegelassen werden? Irgendwie ist doch alles wichtig. Überdies kommen quasi täglich neue Themen hinzu. Erschwerend: Die Aufmerksamkeit über eine längere Zeit aufrecht zu halten, fällt doppelt schwer. Wenn dann noch Kontrollaufwand erforderlich ist, der dadurch entsteht, dass das Wachstumsprojekt von jemandem geführt wird, der sich nur halbherzig damit identifiziert, ist der Erfolg zunehmend fraglich.

Die meisten Unternehmen, die wir kennen, haben kein Erkenntnisproblem. In den meisten Unternehmen, die uns

begegnen, sind hochkarätige Mitarbeiter damit beschäftigt, ihr Tagesgeschäft professionell abzuwickeln und die mehr oder minder große Anzahl von Projekten zu führen, die parallel noch laufen. Diese Unternehmen leiden mitunter an einem Realisierungs-, einem Umsetzungsproblem. Sehr oft hören wir etwas, wie das Folgende: „Herr Quelle, wir haben eine tolle Mannschaft, wir haben großartige Ideen, aber wir brauchen jemanden, der mit uns die Themen methodisch durchdenkt und auf die Straße bringt, wir brauchen einen Kraftverstärker.“

Gehen Sie davon aus, dass Sie genügend Erkenntnisse im Hause haben, um ihr Wachstum voranzutreiben. Gehen Sie davon aus, dass Ihr Kernengpass nicht die Mannschaft ist. Zu viele Themen sind gleich wichtig. Meist sind Prioritäten unklar oder die Prioritäten ändern sich. Oft wird ein Wachstumsprojekt unsauber aufgegleist, was teure und vor allem zeitintensive Nacharbeiten erfordert. Nicht selten verlaufen manche Spuren im Sande, weil sich die Aufmerksamkeit der Führungsscrew auf andere Themen fokussiert.

Investieren Sie Zeit mit Ihren besten Mitarbeitern, um ein Umsetzungsproblem zu lösen: Durch Prioritäten, durch gezieltes Weglassen, durch methodisch effektives

Vorantreiben, durch einen realistischen Zeitplan, durch Nutzung bestehenden Know-hows. Auf diese Weise werden Sie schlagartig effektiver.

Quellenangabe:

- Prof. Dr. Guido Quelle: Mandat Growthletter® Nr. 70 Oktober 2012: CEO-Tipp des Monats, Erkenntnisproblem oder Umsetzungsproblem? Achten Sie auf die Nuance.

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