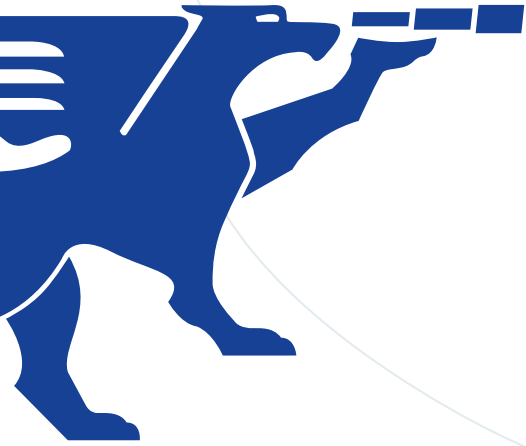


Strukturen, Menschen, Performance (SMP). Der Erfolgsdreiklang wirksamer Umsetzung.

Testen Sie die Robustheit Ihrer Transformations- und Umsetzungsinitiativen!



//

Das
Problem

70%

70% aller gestarteten Umsetzungsinitiativen (Restrukturierungs- und Transformationsprogramme) scheitern, obwohl ihnen ausgereifte, teilweise sogar innovative Konzepte zugrundeliegen.

Wie kann das sein? Fast immer liegt es daran, dass der Dreischritt Analyse – Konzept – Umsetzung mit denselben Erfolgsparametern versehen und deshalb keine spezifische *Strategie der Umsetzung* formuliert wird.

Nicht bedacht wird dabei, dass die Unternehmensanalyse, die Erstellung des Transformationskonzepts sowie die Ausgestaltung des Umsetzungsprogrammes drei unterschiedliche Erfolgsparameter benötigen, um am Ende zu einer nachhaltigen Zielerreichung zu führen.

→ In der Analysephase gilt es, die **Kernstärken** eines Unternehmens zu identifizieren und auf eine kunden- bzw. marktadäquate Angebotsausgestaltung hin zu bewerten.

→ Die Ausarbeitung eines Restrukturierungs-, Turn-around- oder Transformationskonzepts hingegen sollte den Fokus auf die Frage legen, mithilfe welcher **Wertescheiter** (Prozesse, Produkte, Services) eine optimale Wertschöpfung gelingen kann.

→ Ein erfolversprechendes Umsetzungsprogramm schließlich muss die Frage beantworten, wie die **Aufmerksamkeit** für die formulierten Zielgrößen aller am Veränderungsprozess Beteiligten über den gesamten Zeitraum hinweg dauerhaft hochgehalten werden kann.

Da diese abgestufte Vorgehensweise nicht die Regel ist, werden die Umsetzungsmaßnahmen entweder falsch oder gar nicht priorisiert oder aber falsch – zu stark oder zu schwach – dosiert. Die Folge: Ein falscher bzw. falsch dosierter Ressourceneinsatz sowie eine falsche – quantitative wie qualitative – Einschätzung der erwarteten Effekte.

→ Deshalb:

(1) *Don't jump to conclusions!* Ziehen Sie keine vor-eiligen Schlüsse aus den Ergebnissen Ihrer Unternehmensanalyse.

(2) *Don't jump straight into action!* Begeben Sie sich nicht überstürzt in die Umsetzung Ihres Transformationskonzepts.

→ Stattdessen:

(1) Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern/innen und einem externen Umsetzungsspezialisten eine performanceorientierte ROADMAP.

(2) Definieren Sie mit Ihrem Team einen PERFORMANCE-Zirkel (Regelkreis) zur aktiven Zielerreichung.

(3) Etablieren Sie einen PERFORMANCE-Radar (Monitoring-System) zur effektiven Projektsteuerung.



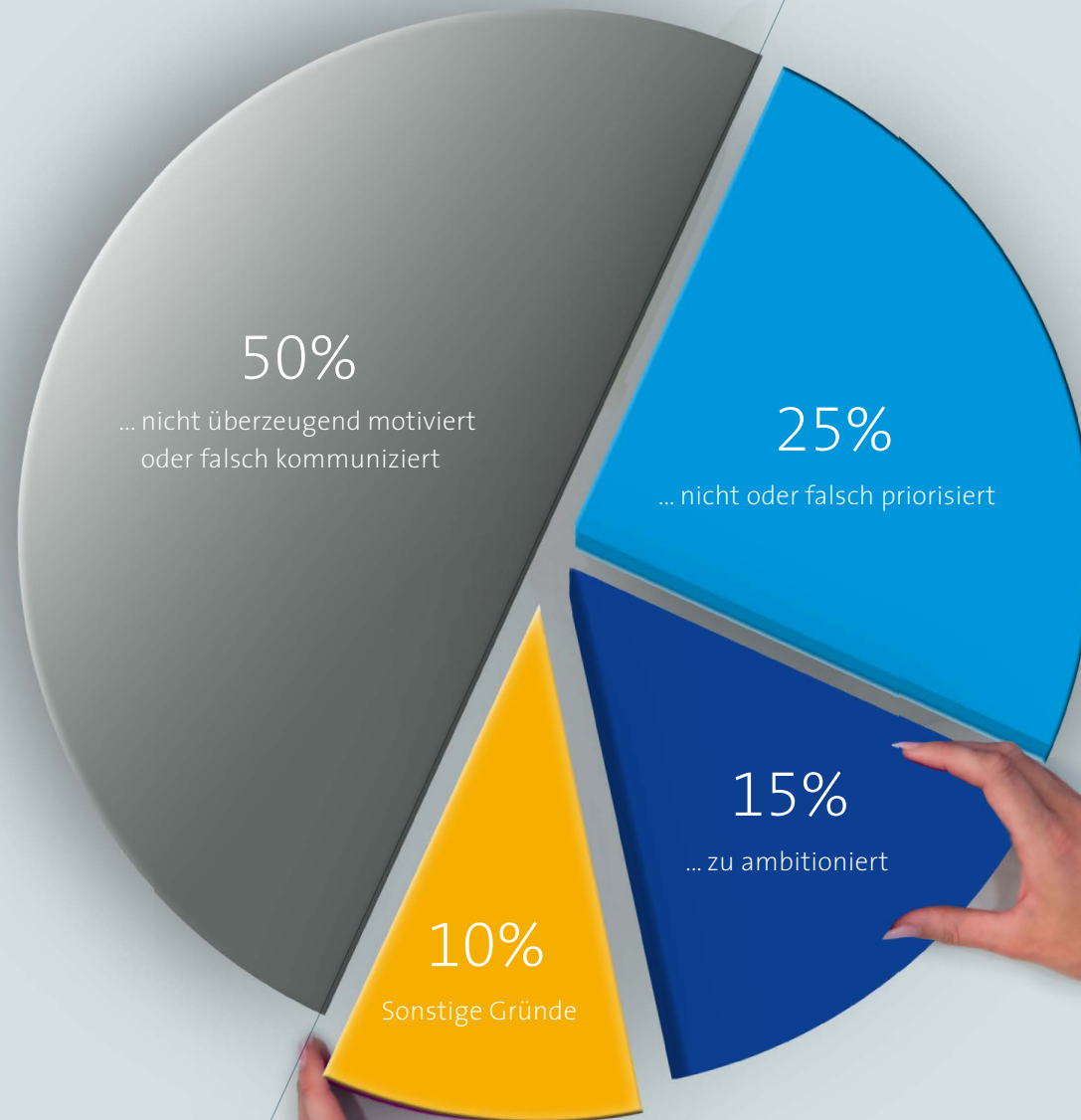
Die Gründe

(1) Die definierten Umsetzungsmaßnahmen wurden nicht nach Maßgabe ihres **Wertsteigerungspotenzials** priorisiert, sondern nach dem Motto „Viel hilft viel!“

(2) Das **Performance-Steigerungspotenzial** ist zu hoch angesetzt worden, so dass die definierten Projekte auf halber Strecke nicht mehr mit der nötigen Energie und Disziplin verfolgt wurden, weil sich die gewünschten Effekte nicht eingestellt haben.

(3) Die Bedeutung der **Initialisierungsphase** des Umsetzungsprozesses ist grob unterschätzt worden: Statt den involvierten Akteuren Orientierung zu geben, gemeinsam Meilensteine zu definieren und Monitoring-instrumente zu etablieren, wurde nach dem Motto verfahren, „Lasst uns sofort loslegen, die Details ergeben sich im Laufe des Prozesses.“

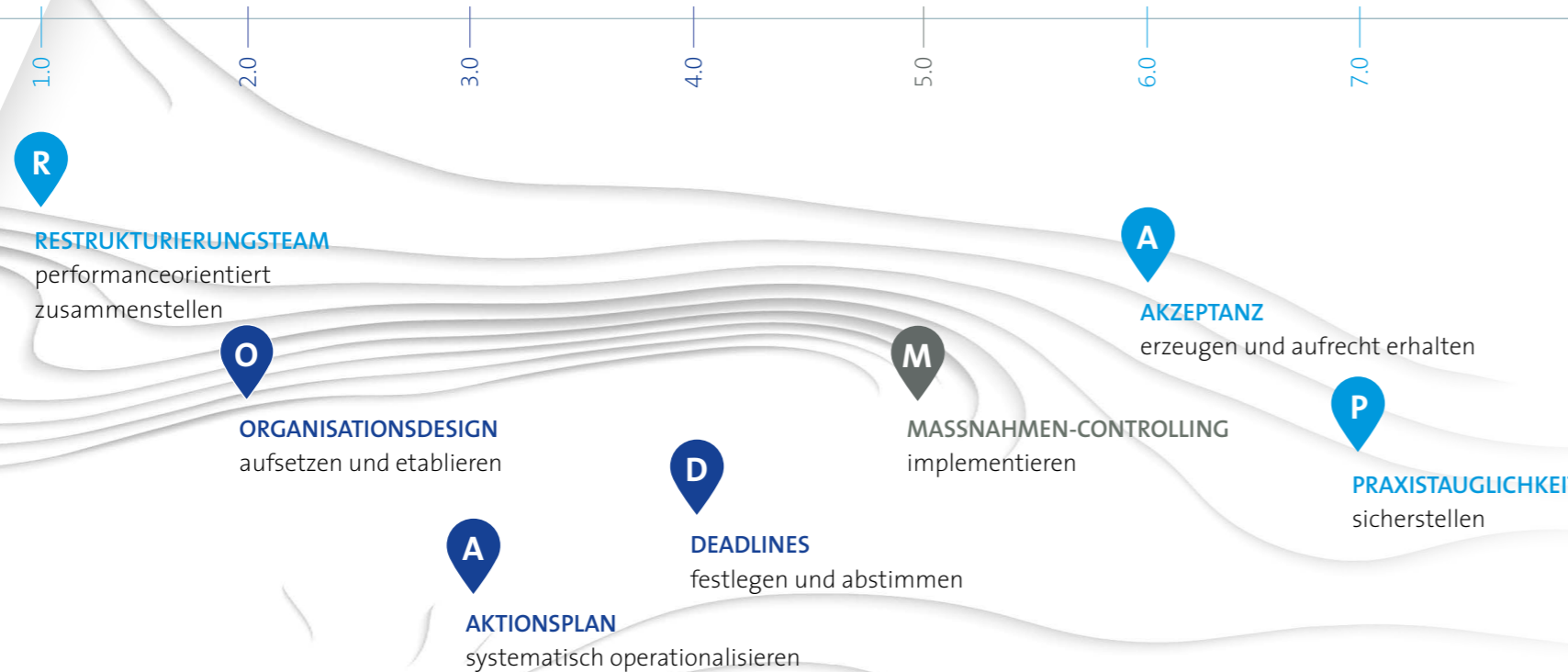
Die projektierten Maßnahmen waren...



// Die Lösung

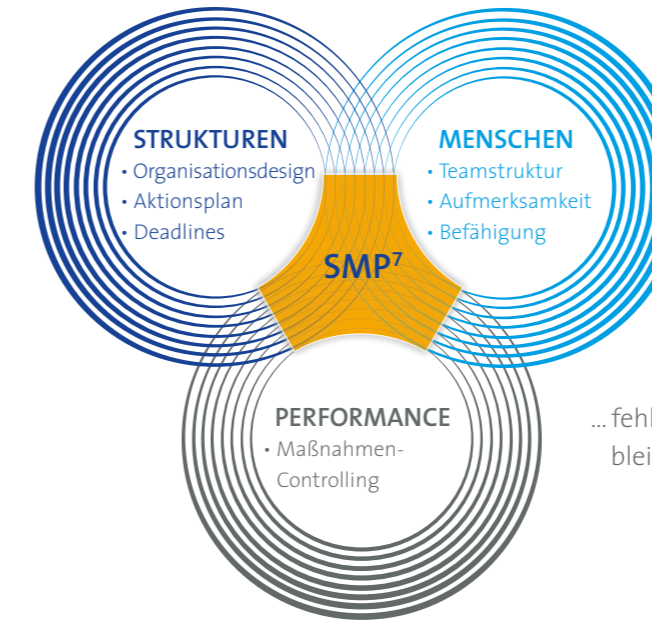
Organisationsstrukturen mithilfe einer mitarbeiterzentrierten Roadmap performanceorientiert verändern

SMP⁷



Denn:

➤ Fehlen klare Strukturen, läuft die Umsetzung chaotisch ...



... bindet man die Menschen nicht richtig ein, gerät die Umsetzung allzu technokratisch ...

... fehlt die Performance-Orientierung, bleibt die Umsetzung wirkungslos. <<

Wie wird aus einem wertorientierten Umsetzungskonzept eine wertschaffende Umsetzung? Mithilfe einer Umsetzungsstrategie, die auf das bestmögliche Zusammenspiel von Strukturen, Menschen und Performance setzt.

Die **Strukturen** motivieren und verzahnen die (Teil-)Projekte und Maßnahmen des Umsetzungsprogramms; die involvierten **Menschen** verständigen sich auf (Teil-)Ziele, Regeln, Zuständigkeiten und regelmäßige Kommunikationsforen; und die angestrebte **Performance** wird über gemeinsam definierte Meilensteine, Leuchtturmprojekte und Kennziffern erlebbar, messbar, steuerbar.

Damit dies alles nicht nur Theorie bleibt, folgen Unternehmensführung, Mitarbeiter und externe Berater einer verbindlichen siebenstufigen SMP⁷ ROADMAP, die alle drei erfolgskritischen Dimensionen einer wirksamen Umsetzung integriert (siehe Abbildung links).

Ausbuchstabiert für den praktischen Einsatz finden Sie unsere SMP⁷ ROADMAP in unserem 36-seitigen Leitfaden "SMP⁷. Wirksames Umsetzungsmanagement in der Praxis." Zu bestellen unter: geschaeftsfuehrung@struktur-management-partner.com

// Der Weg

Absichten

Nicht nur gute Argumente geben,
sondern Orientierung.

Adressat: Führungskräfte

Sie kennen sicher die vielzitierte Klage, „Wir haben kein Erkenntnisproblem, wir haben ein Umsetzungsproblem!“. Soll heißen: Unsere Konzepte, Planungsannahmen und Maßnahmenkataloge sind fachlich und prozessual fundiert, allein wir bringen die PS nicht auf die Straße. Woran mag das liegen? Unsere Erfahrung aus über dreißig Jahren erfolgreichem Umsetzungsmanagement lautet schlicht und einfach: Erkenntnisproblem hin, Umsetzungsproblem her, am Anfang steht fast immer ein Kommunikationsproblem! Denn unabhängig davon, welche organisationalen Bezugsgrößen und welche methodische Vorgehensweise zur Erreichung eines Ziels und seiner Zwischenziele man für einen wirksamen Umsetzungsprozess heranzieht – das Problem bleiben die Ziele selbst. Denn sie erscheinen den meisten Kolleginnen und Kollegen, die sie erreichen sollen, ebenso abstrakt wie willkürlich gewählt. Deshalb empfiehlt es sich, möglichst viele motivierende Zwischenziele in den Aktions- und Maßnahmenplan zu packen (z.B. für das Ziel „Wir

machen 20 Prozent mehr Umsatz“ die Zwischenziele „Wir akquirieren zwei wesentliche Neukunden“ oder „Wir entwickeln ein neues wettbewerbsfähigeres Produkt“). Denn sie geben Orientierung, machen Veränderungen im Alltag konkret erlebbar und stärken das Wir-Gefühl aller Beteiligten. Weitere greifbare Ziele können sein:

1. Eine neue Art, die bekannten Arbeitsabläufe zur Leistungserbringung zu strukturieren und sich darüber auszutauschen. (= Perspektivwechsel und gemeinsame Reflexion über mögliche Verbesserungsmöglichkeiten)
2. Eine neue Art, Aufgaben innerhalb einer Organisationseinheit zu verteilen und diese qualitativ und quantitativ zu bewerten. (= Stärkung der kollektiven Verantwortung und Wertschätzung einzelner Beiträge)
3. Eine neue Art, den eigenen Beitrag und den der unmittelbaren Kolleginnen und Kollegen in Beziehung zu

setzen zu denen anderer Abteilungen und dem Gesamtbetriebsergebnis des Unternehmens. (= Reflexion über die Gesamtorganisationsstruktur und die Bedeutung der eigenen Leistung)

4. Eine neue Art, Ziele zu formulieren, zu bewerten und zu erreichen (= Reflexion über alternative Normen, Regeln, Rollen und Ressourcen und damit Förderung des unternehmerischen Denkens und Führens)



Wie aus unternehmerischen Absichten eine praktikable, weil verständliche und motivierende Performance Management Organisation wird, erfahren Sie in Kapitel ④ unserer Leitfadens "SMP⁷. Wirksames Umsetzungsmanagement in der Praxis." Zu beziehen über: geschaeftsfuehrung@struktur-management-partner.com

Einsichten

Nicht nur die Veränderungsnotwendigkeit begreifen, sondern Veränderungen selbst bewirken wollen.

Adressat: Mitarbeiter/innen

„Change“ ebenso wie Transformation, Disruption, Restrukturierung oder Turnaround bedeuten Veränderung – Veränderung von Gewohnheiten, Routinen, Prozessen, alten Wahrheiten und Praktiken. Doch da der Mensch ein Gewohnheitstier ist, schätzt er Veränderungen in der Regel nicht besonders. Es sei denn, er begreift deren Sinn bzw. erkennt, dass sie zum Besseren führen. Ein erfahrener Restrukturierer und Umsetzungsmanager weiß dies und achtet deshalb bereits bei der ersten Begegnung mit seinen zukünftigen Kollegen/innen des Realisierungsteams darauf, folgende vier Leitplanken eines wirksamen Umsetzungsmanagements zu etablieren:

1. Ehrlichkeit

Unmissverständliche Darstellung der Ausgangslage, unmissverständliche Erläuterung des Fahrplans und seiner Meilensteine und Zielgrößen.

2. Realitätssinn

Erfolgreiches Umsetzungsmanagement setzt auf das Machbare, weniger auf das Wünschenswerte. Jeder muss wissen, was er kann, soll und darf und wer ihn dabei wie unterstützt.

3. Respekt

Nur wer Wertschätzung erfährt, kann viel leisten – weil er dann viel leisten will! Nichts ist wichtiger für nachhaltige Verbesserungen, als die intrinsische Motivation derer, die etwas verbessern sollen.

4. Ambition

Ob man es nun die „Extra-Meile gehen“ nennt oder Planüberfüllung oder den souveränen selbstmotivierten Umgang mit Rückschlägen – Selbstreflexion und Selbstverantwortung sind unverzichtbare Voraussetzungen für Umsetzer, die mehr erreichen wollen und müssen als Dienst nach Vorschrift.

So weit, so lebenspraktisch gedacht.



Doch wie verankert man die vorgestellten vier Umsetzungsprinzipien nachhaltig in einer Organisation? Die Antwort finden Sie in Kapitel ⑤ unseres Leitfadens "SMP⁷. Wirksames Umsetzungsmanagement in der Praxis." Zu beziehen über:

geschaeftsfuehrung@struktur-management-partner.com

Erfolge

Nicht nur die ROADMAP-Ziele kontrollen, sondern die eigene Persönlichkeit und Überzeugung einbringen.

Adressat: Berater

Das Zauberwort wirksamer Führung heißt *Vorleben!* Für erfolgreiche Umsetzungsmanager – egal ob interne oder externe – bedeutet Vorleben dreierlei.

Erstens: Nahbar sein.

Zweitens: Verständlich sein.

Drittens: Involviert sein.

Kurz, Verantwortung übernehmen. Der große Management-Vordenker Peter F. Drucker hat dies auf die programmatische Formel gebracht, „Das Richtige *richtig tun*.“ Dafür ist es entscheidend, die Belegschaft, die Führung sowie die Stakeholder nicht nur auf der rationalen, sondern vor allem auch auf der emotionalen Ebene zu erreichen. Das heißt: Um das Richtige richtig tun zu *wollen*, muss ich es als richtig *für mich* annehmen und überzeugt sein, dass ich es auch richtig machen *kann* und *darf!* Richtig für mich ist aber nur das, was in mir positive Gefühle und Erwartungen auslöst.

Es geht also, gerade bei radikalen Transformationsprojekten, um beides: Fakten und Gefühle! In der Transformations-Management-Praxis wird diese an sich einfache Erkenntnis allerdings meistens zu einer Glaubensfrage eines Entweder-Oder. Entweder wir kennen und verändern die Fakten mit rationalen Mitteln, oder wir menscheln uns durch den Prozess. Beide Ansätze allein sind zum Scheitern verurteilt.

Rationales, noch so gut durchgetaktetes Prozessmanagement allein führt ebensowenig zum Erfolg wie die Hoffnung vieler Organisationspsychologen, einzig ständige Kommunikation, gegenseitige Wertschätzung und Feedback-Systeme seien die Erfolgsgaranten unternehmerischer Performance-Steigerung.

Die Psychologie des Gelingens setzt deshalb weniger auf ideologische Glaubenssätze als vielmehr auf die richtige Mischung aus Motivieren (Vorleben!) und Messen

(objektive Erfolgsparameter). Denn genau diese Mischung aus gutem Management und exzellentem Monitoring ist es, die Menschen dazu bringt, ambitionierte Unternehmensziele mit persönlichen Ambitionen zu verbinden.

Dafür stehen unsere umsetzungsorientierten Beraterinnen und Berater, denn wir sind Ihre Struktur Management Partner.



Mehr über die „Psychologie des Gelingens“ finden Sie in Kapitel ② unseres Leitfadens "SMP⁷. Wirksames Umsetzungsmanagement in der Praxis." Zu beziehen über: geschaeftsfuehrung@struktur-management-partner.com



Der Test

Wie robust sind die Erfolgskriterien Ihres nächsten Umsetzungsprogramms?

Bevor Sie Ihre nächste Umsetzungsinitiative starten, möchten wir Ihnen den nebenstehenden Test ans Herz legen. Am besten gehen Sie die neun Test-Stationen gemeinsam mit Ihrem Management- und Ihrem Projektteam durch. Denn so werden die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung der einzelnen Akteure deutlich und es zeigt sich, für welche Aspekte das Problembewusstsein noch nicht ausreichend geschärft ist. Der Test orientiert sich naheliegenderweise an unserer SMP⁷ ROADMAP. Nachdem Sie ihn gemeinsam mit Ihren Teams durchgeführt haben, sollten Sie die Ergebnisse – ebenfalls mit den Teams – diskutieren und ggfs. konkrete Maßnahmen definieren und mit Verantwortlichkeiten versehen.

Zur Auswertung: Wenn die Mehrzahl Ihrer Kreuze im roten oder gelben Bereich liegt, sind die Voraussetzungen für eine wirksame Umsetzung (noch) nicht gegeben. In diesem Fall sollten Sie überlegen, mit welchen Maßnahmen Sie die Bedingungen für eine höhere Wirksamkeit verbessern. Liegt die Mehrzahl Ihrer Kreuze im grünen oder gelben Bereich, sind bereits gute Voraussetzungen gegeben, punktuelle Nachjustierungen („gelb“) aber empfehlenswert.

Aber Vorsicht! Selbst wenn nahezu alle Ergebnisse Ihres Selbsttests im grünen Bereich liegen, kann im schlimmsten Fall ein Kreuz im roten Bereich zum „Umsetzungs-Killer“ Ihrer Initiative werden. Deshalb unsere Empfehlung: Nehmen Sie sich die Zeit, und schaffen Sie tatsächlich in *jedem* Kriterienbereich die Voraussetzungen, die es braucht, damit Ihr Umsetzungsvorhaben ein voller Erfolg wird.

Die Konsequenzen, die sich aus einer unscharfen Projekt-Initialisierung ergeben, lassen sich auf der „Strecke“ selten bis nie wieder ins Positive wenden.

Über Ihre Auswertungsergebnisse würden wir uns sehr gerne mit Ihnen austauschen. Ihre geschaeftsfuehrung@struktur-management-partner.com

Erfolgskriterium

nicht
gegeben

bedingt
gegeben

gegeben

Strukturen schaffen

1. Unsere Projektorganisation (Team, Aufgaben, Tools, Steuerungsmeetings) ist definiert. Kapazitäten, Ressourcen und Verantwortlichkeiten sind geregelt.
2. Unser Organisationsdesign wurde gemeinsam mit dem Team entwickelt, von diesem akzeptiert und verabschiedet.
3. Unser Umsetzungsfahrplan sowie unsere Aktionspläne sind aus einem Transformationskonzept abgeleitet, priorisiert und projiziert.

Menschen mitnehmen

1. Unser Realisierungsteam ist performanceorientiert zusammengestellt: nach fachlicher Expertise; nach Identifikation mit der Aufgabe; nach persönlicher Kapazität; nach Talententwicklungspotenzial.
2. Die regelmäßige Kommunikation von Sinn, Zielen und Projektfortschritten nimmt im Unternehmen eine zentrale Stellung ein und findet abteilungsübergreifend statt.
3. Die Geschäftsführung zeigt Commitment, spricht eine Sprache und richtet den notwendigen Fokus auf die Umsetzungsziele; dabei etabliert sie Mechanismen, um die Aufmerksamkeit für den Umsetzungsprozess hochzuhalten.

Performance sicherstellen

1. Die Effekte aus den Maßnahmen sind bewertet (quantitativ in Euro, qualitativ in Meilensteinen) und die Messbarkeit ist eindeutig sichergestellt.
2. Die Projektarbeit ist so angelegt, dass das Projektmanagement sowie das eingesetzte Methoden-Know-how die Mitarbeiter/innen nachhaltig befähigt. Berichtsformate und Tools zum Maßnahmen-Controlling werden standardisiert eingesetzt.
3. Das Maßnahmen-Monitoring ist ein Standardprodukt der Regelmeetings und dient vor allem der Messung des Projektfortschritts.

// Die Ansprech- partner

Marc-René Faerber
Managing Partner
Dipl.-Wi.-Ing.
EMCCC (Insead)
m.faerber@struktur-management-partner.com
Sekretariat: Michaela Volkhardt
T +49 (0)221 91 27 30-57



Experte für
Umsetzungsmanagement
und Führung



Benjamin Niethammer
Senior Manager
Dipl.-Wi.-Ing.
b.niethammer@struktur-management-partner.com
T +49 (0)221 91 27 30-0



Leiter CompetenceCenter
Umsetzungsmanagement





Der Leitfaden



Struktur
Management
Partner

Führend bei Turnaround und Wachstum.

Um Ihre nächste Umsetzungsinitiative wirksam aufzusetzen, sollten Sie einen erfahrenen Spezialisten hinzuziehen. Aus über 30 Jahren erfolgreichem Umsetzungsmanagement wissen wir genau, wie ein performanceorientiertes Umsetzungsprogramm in der Praxis initiiert und orchestriert werden muss. Unsere Erfolgsquote liegt bei 95%. Über 330 Umsetzungsmandate und exzellente Referenzen sprechen für sich. Und für uns.

Schicken Sie uns einfach eine Mail, und Sie erhalten die abgebildete Broschüre kostenfrei zugeschickt. Sie wird Sie weiterbringen, versprochen! Ihre geschaeftsfuehrung@struktur-management-partner.com



> Bestellen Sie hier Ihr persönliches Exemplar!



Struktur Management Partner GmbH
Gereonstraße 18-30 | D-50670 Köln
Tel.: +49 (0) 221/912730-0
www.struktur-management-partner.com