



stairThema: Umsetzung

Los, mach schon! Aber mit Kopf

2 Denken ist nicht Probehandeln

6 *Interview mit Johannes Messer und Bernd Brockhoff:*
Besser selbst die Tore schießen!

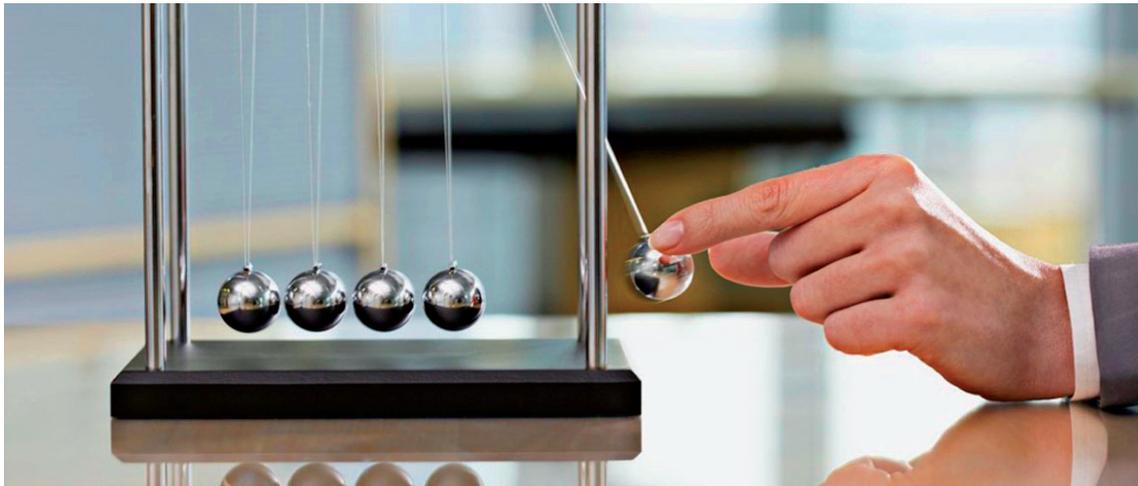
16 *Gut zu wissen:*
Der Schlüssel zum Erfolg

17 Keine Ahnung

18 *Selbstcheck:* Zukunft verändern

stairThema: Umsetzung

Fragen aus dem stairconsult-Alltag: Denken ist nicht Probehandeln



Operative Exzellenz heißt nicht nur, die Kernprozesse im Griff zu haben und dabei die Kosten so minimal wie möglich zu halten, sondern auch alle notwendigen Maßnahmen, die zur Erreichung der Ziele notwendig sind, einzusteuern und umzusetzen. Doch genau bei der Umsetzung krankt es sehr häufig. Zu beobachten ist zögerliches Verhalten, auch gegen besseres Wissen. Die Angst oder Sorge, dass Handeln tatsächlich unerwartete Auswirkungen haben könnte, verhindert den notwendigen Impuls, tatsächlich etwas zu tun. Bevor nicht 100-prozentig sichergestellt ist, dass das erwartete Ergebnis auch absolut risikofrei erreicht werden kann, passiert oft nichts. Dieser Dauerzweifel und Absicherungsmodus lähmt eine Unternehmung und bremst die Entwicklung teilweise über Jahre aus, auch wenn die notwendigen Erfolge oft innerhalb kürzester Zeit generiert werden könnten.

Frage: *Wie kann man herausfinden, welches Handeln denn nun zielführend ist?*

stairconsult: Umsetzungsmaßnahmen werden nicht willkürlich entschieden, sondern von den konkreten Ereignissen, der Strategie und den aktuellen Begebenheiten abgelesen, erarbeitet und mit anderen Bedingungen und Kontexten in Bezug gesetzt. Das ist der Unterschied zur Improvisation, die ja zu oft in zusammenhanglosem und blindem Aktionismus endet. Jede Maßnahme hat natürlich Auswirkungen und verändert das System. Wenn etwas zielführend wirksam sein soll, wird dabei natürlich auch beleuchtet, wo an anderer Stelle, also über den eigenen Handlungsrahmen hinaus, Verbesserungsprozesse in Gang gesetzt werden müssten. Also sitzt jeder mit im Boot.

stairThema: Umsetzung

Was andere sagen

»Es gibt nichts
Gutes,
außer man
tut es.«

Erich Kästner

stairThema: Umsetzung

Interview Johannes Messer und Bernd Brockhoff: Besser selbst die Tore schießen!

Johannes Messer ist diplomierter Maschinenbau-Ingenieur und Geschäftsführer der Firma Pressmetall. Er war zuvor Vorstand bei der Honsel AG, einem der weltweit führenden Unternehmen der Aluminium-Gussindustrie. Als COO war er weltweit verantwortlich für alle Produktionsstandorte, den Bereich Forschung und Entwicklung sowie für alle Aktivitäten rund um den ständigen Verbesserungsprozess der gesamten Gruppe. **Bernd Brockhoff** ist Produktionsleiter bei Pressmetall und verantwortlich für die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse. Auch er war zuvor bei der Honsel AG für die Optimierung der Produktion verantwortlich.



Bernd Brockhoff | Produktionsleiter und
Johannes Messer (rechts) | Geschäftsführer von Pressmetall

stairconsult: Ist es schon ein Erfolg, dass wir diesen Gesprächstermin so zügig realisieren konnten? Weshalb hat die Umsetzung so gut funktioniert?

Hans Messer: Ich glaube, dass wir den langfristig geplanten Aufgaben oft eine zu große Bedeutung beimessen. Wir können deswegen auf kurzfristige Veränderungen kaum noch reagieren. Dann heißt es, ich habe keine Zeit. Aber uns ist dieses Gespräch wichtig und so haben wir sehr schnell eine Möglichkeit gefunden. Auch im täglichen Management ist es erforderlich, zu priorisieren und das haben wir getan.

Ist das Bewertungskriterium »wichtig« damit schon ein entscheidender Faktor in Bezug auf Umsetzungskompetenz?

Bernd Brockhoff: Ja, aber auch die Wertschätzung ist ein sehr wichtiger Parameter. Wenn man geschätzt wird, erhöht man die innere Aufmerksamkeit. Schließlich ist es eine Kombination von Bedeutung und Wertschätzung, die bei jedem Menschen die Umsetzungsbereitschaft fördert. Darauf sollte man bauen.

Wenn man geschätzt wird, erhöht man die innere Aufmerksamkeit.

Umsetzung hat ja auch damit zu tun, wie ich von A nach B komme. Als ihr dieses Unternehmen vor drei Jahren übernommen und damit auch gerettet habt, war der Gesamtzustand ein ganz anderer. Das Unternehmen steckte ja in einer Finanzkrise.

Hans Messer: Die Verhältnisse waren eigentlich, wie wir sie erwartet haben. So wie man sie in sehr vielen mittelständischen inhabergeführten Unternehmen vorfindet. Die Arbeitgeber fokussieren sehr

stairThema: Umsetzung

Zahlen, die wir kennen: Keine Ahnung

Eine Umfrage von Franklin Covey und Harris Interactive zum Thema Umsetzung unter 12.000 Angestellten aus den USA hat ergeben, dass es vier Gründe für die Umsetzungslücke gibt.

<p>1. Die Mitarbeiter kennen das Ziel nicht.</p>	<p>3. Die Mitarbeiter haben keine Ahnung, wo sie auf dem Weg zum Ziel stehen.</p>
<p>2. Die Mitarbeiter wissen nicht, was sie tun müssen, um das Ziel zu erreichen.</p>	<p>4. Die Mitarbeiter fühlen sich nicht für das Erreichen ihres Ziels verantwortlich.</p>

49 Prozent der Mitarbeiter geben an, dass sie die Ziele ihres Unternehmens kennen.

Doch nur **15 Prozent** können tatsächlich sagen, wie die angestrebten Resultate aussehen. Das bedeutet, dass nur jeder **sechste Mitarbeiter** genau weiß, wie die Unternehmensziele aussehen.

Nur **26 Prozent** der Angestellten setzen sich mindestens einmal im Monat mit ihrem Vorgesetzten zusammen, um Fortschritte auf dem Weg zum Ziel zu besprechen.

Das bedeutet: **75 Prozent** aller Mitarbeiter reden kaum oder gar nicht mit dem Management über die Ziele, für die sie verantwortlich sind.

Fast **jeder zweite** Angestellte gibt zu, dass er keine Ahnung hat, was er tun soll.

Nur **12 Prozent** der Mitarbeiter können sagen, wie sie Erfolg im Hinblick auf das Erreichen der Unternehmensziele messen können.

Wissenswertes

BUCHEMPFEHLUNG

Umsetzung: Essentials für die Unternehmensführung (Dein Business)

■ **Stephen R. Covey (Autor), Nikolas Bertheau (Übersetzer)**

GABAL-Verlag

Mit seinem Weltbestseller »Sieben Wege zur Effektivität« hat Steven R. Covey weltweit bereits viele Manager unterstützt, ihre Ziele in die Tat umzusetzen. Das kleine Büchlein »Umsetzung« greift einige Aspekte daraus nochmals sehr fokussiert auf.

Was mir an diesem Büchlein gefällt, ist, dass es schnell gelesen ist. Das bedeutet, es ist einfach übersichtlich und die wesentlichen Inhalte werden sehr effizient und einfach transportiert. Das ist wichtig, da Covey den Fokus nicht auf viele komplizierte Worte legt, sondern durch dieses Buch direkt zum Handeln und zur Umsetzung motiviert. Es ist genauso geschrieben, wie er die Einstellung zur Umsetzung empfiehlt. Klar, fokussiert, zielgerichtet. Verständlich und deutlich beschreibt er die vier Disziplinen der Umsetzung, die logisch und einfach zu erfassen sind.

Disziplin 1: Auf das absolut Wichtige fokussieren.

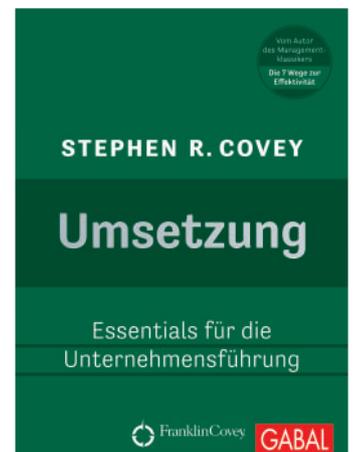
Disziplin 2: An den Frühindikatoren für Erfolg arbeiten. Das heißt, auf die wichtigsten Erfolgsfaktoren konzentrieren.

Disziplin 3: Für die Messbarkeit sorgen. Ohne Kontrolle, ohne Messen kann ich auch den Erfolg nicht sichtbar machen.

Disziplin 4: Regelmäßig Verantwortung von den Mitarbeitern und Führungskräften einfordern. Jeder sollte wissen, was er für die Zielerreichung zu tun hat, und dafür auch die Verantwortung tragen.

Hilfreich sind darüber hinaus auch wichtige weitere Empfehlungen, zum Beispiel messbare Erfolgsgrößen per Schaubild sichtbar zu machen und für alle zu visualisieren, sodass mit einem Blick für jeden einsehbar wird, wo das Unternehmen in der Zielerreichung steht.

Nicht zuletzt führen die Antworten auf sehr häufig gestellte Fragen von Betroffenen dazu, dass hohe Realitätsnähe entstehen kann. Doch eines ist natürlich klar, allein das Buch gelesen zu haben, ist noch nicht der Garant, dass es besser wird. Umsetzen muss dann doch jeder selbst.



stairWorkshop

INHOUSE-WORKSHOP

Strategische Auszeit Teamklausur

Damit ein Unternehmen mit all seinen Teilbereichen erfolgreich sein kann, ist es von Bedeutung, dass alle wesentlichen Einheiten der Kernprozesse ihre jeweilige Bereichs- oder Abteilungsstrategie auf die Unternehmensziele abstimmen und ausrichten. In der strategischen Auszeit reflektieren Sie mit Ihrem Team die Umsetzungen und Ergebnisse der zurückliegenden Monate und erarbeiten gemeinsam die künftigen Vorgehensweisen. So können die Aktivitäten zielführend aufeinander abgestimmt und damit die Unternehmensentwicklung erfolgreich umgesetzt werden.

Die Fokusthemen

1. Transfer

Was haben wir bislang von dem, was wir uns vorgenommen haben, umgesetzt? // Wie hoch ist der Zielerreichungsgrad? // Strategiecheck und Überprüfung der Roadmap

2. Analyse

Was haben wir gut gemacht und warum? // Was können wir besser machen und wie? Methoden: stairMethode | Kraftfeldanalyse // Perspektiven: Sachthemen | Teamthemen | Führungsthemen | Individual- bzw. persönliche Verhaltensthemen mit jeweiligem Bezug zur Strategie

3. Strategischer Ausblick

Worum wird es zukünftig gehen? // Wo müssen wir hin? // Was wollen wir? // Was können wir? // Welche Projekte werden wir starten, welche abschließen? Welche Meilensteine müssen wir bis wann erreichen? // Wie setzen wir die Strategie um? Was braucht es dafür? Was muss das Team tun? Was ist für jeden Einzelnen dran? // Roadmap, Maßnahmenplanung, Entwicklungsplanung

Termin: auf Anfrage | Dauer 2 Tage

Ort und Kosten: nach Absprache

Moderation: Bettina Augustin (Inhaberin stairconsult)

stairWorkshop

WORKSHOP

Probleme lösen

Die stairMethode®

Eine hocheffiziente und bewährte Methode im Umgang mit nahezu allen Herausforderungen und Problemstellungen ist die von Bettina Augustin entwickelte und jahrelang erprobte stairMethode®. Diese Methode wird bei vielfältigsten Fragestellungen eingesetzt.

Die stairMethode® eröffnet neue Einsichten und Lösungsaspekte, die an den konkreten Wahrnehmungen abgeleitet, somit stimmig und hoch wirklichkeitstauglich sind.

Die stairMethode® verläuft in verschiedenen Prozessstufen:

In der ersten Stufe formulieren wir das Thema und die Fragestellung.

Vor dem Hintergrund der Fragestellung sammeln wir die Meinungen, Vorurteile und Urteile, die sich von verschiedenen Perspektiven bereits in den Köpfen manifestiert haben. Diese ausgesprochenen, aber nicht diskutierten Meinungen werden dann zurückgestellt, um zu einem späteren Zeitpunkt nochmals hinzugezogen zu werden.

Im nächsten Schritt beginnt die aufwendigste und schwierigste Phase, die Analyse, das heißt die exakte Beschreibung der Situation aus verschiedenen Perspektiven. In der Regel kristallisiert sich bald eine Spur zur Lösung heraus.

Wir entwickeln aus diesem Gesamtbild die weiterführende Fragestellung und vergleichen die Ergebnisse mit unserer Ausgangsfrage und den dazu gebildeten Urteilen, Meinungen etc. Häufig haben sich diese gravierend verändert und wir erkennen den vorgeschobenen Filter, die gewohnten Denkmuster, die eine sinnvolle Lösung bislang verhindert haben.

Anhand dieser weiterführenden Fragestellungen erfolgt ein Umsetzungsplan.

Termin: auf Anfrage | Dauer 2 Tage

Ort und Kosten: nach Absprache

Moderation: Bettina Augustin (Inhaberin stairconsult)

Persönliches

Bettina Augustin

Gründerin und Inhaberin stairconsult | Prozessberatung

An der Umsetzung scheitern viele Change-Projekte und Vorhaben. Das enttäuscht die gesamte Belegschaft. Aber gerade, wer bereit ist, Ungewissheiten auszuhalten, hat es leichter, Dinge in die Tat umzusetzen, denn mit jeder Umsetzung riskiert man auch etwas, zumindest das, sich ein Stück weit vom Alten zu lösen und Neues zu schaffen. Das Neue, der Erfolg allein schon schafft Motivation. Menschen mit Umsetzungscompetenz leiden aus diesem Grund weniger unter psychischem Stress. Erfolge folgen auf eine Tat und nicht durch ein Wunder.

Telefon +49 7321 558-200

Mobil +49 174 3023192

bettina.augustin@stairconsult.de



Impressum

Herausgeber: stairconsult | Prozessberatung
Bettina Augustin, Friedhofstraße 4,
89522 Heidenheim

Texte und Redaktion: Bettina Augustin

Bilder: Strandperle (Seite 1, 2 und 18)

Monika Dörflinger (Seite 22)

Gestaltung: www.b-kommunikationsdesign.de

