

# Die größte Herausforderung in unserer heutigen Welt: Umsetzung und Wirksamkeit

(Einleitung zum Buch von R. Stöger „Die wirksamsten Management-Werkzeuge“, Verlag Schäffer-Poeschel 2016)

von Roman Stöger

## Von der Wissens- in die Umsetzungsgesellschaft

Die heutige Gesellschaft und insbesondere die Wirtschaft stehen vor einem interessanten Phänomen: Noch nie zuvor hat es so viele kompetente und intelligente Menschen in den Organisationen, auf den Arbeitsmärkten, im Netz und in Communities gegeben wie heute. Der Begriff der „Wissensgesellschaft“, der sich seit den 1960er Jahren als Ziel etabliert hat, ist heute reales Faktum. Konnte man bis Ende des 20. Jahrhunderts noch von Wissen als knapper Ressource sprechen, so sieht die Situation heute anders aus: Wissen ist nicht mehr knapp, sondern vielfältig und unbegrenzt vorhanden. Wissen ist nicht mehr teuer, sondern kostet praktisch nichts mehr. Wissen ist nicht mehr das Privileg von wenigen, sondern gehört zur „Grundausrüstung“ von sehr vielen Menschen. Wissen erfordert nicht mehr langwierige Ausbildung, sondern entsteht rasch und in unterschiedlichen Konfigurationen. All das dokumentiert, dass wir Anfang des 21. Jahrhunderts nicht mehr nur von einer Wissensgesellschaft sprechen können, sondern eine „Umsetzungsgesellschaft“ fordern müssen. Wir leben in einer Welt, in der es nicht mehr an Wissen, Ideen, Vorschlägen mangelt, sondern an der Umsetzung. Die größte Herausforderung besteht darin, Menschen und Organisationen wirksam zu machen. Der Ausspruch „Wissen ist Macht“ kann vor diesem Hintergrund kritisch betrachtet werden, weil alleiniges Wissen noch nichts „macht“ im Sinn von: bewirkt. In der heutigen Zeit müsste der Spruch abgewandelt werden in: „Das Wissen um die Umsetzung ist Macht.“

Digitalisierung, Globalisierung, Hybridisierung, Big Data, Virtualisierung, Vernetzung usw. sind Ausdrucksformen von steigender Komplexität. Noch nie zuvor haben so viele Organisationen und so viele Menschen so viele Möglichkeiten gehabt wie heute. Diese steigende Anzahl der Möglichkeiten ist positiv, spannend und bietet Chancen. Gleichzeitig zeigt sie aber auch auf, dass eines immer wichtiger wird: die Fähigkeit zur transparenten Ausarbeitung von Themen, zur klaren Entscheidungsfindung und zur raschen Umsetzung. All das sind Managementkompetenzen, die künftig im Wettbewerb noch wichtiger sein

werden. Nur so werden Menschen und Organisationen wirksam und nur so entstehen Resultate. Management bedeutet – frei nach Peter Drucker und Fredmund Malik – die Fähigkeit, aus Wissen und Ressourcen echte Resultate zu erzielen. Management ist damit nichts anderes als der Beruf des Resultate-Erzielens. Dementsprechend sollte es als Handwerk betrachtet werden, das all diejenigen beherrschen müssen, die für Ergebnisse verantwortlich sind: eine Produktionsstraße in der Industrie, ein Shop im Einzelhandel, die Leitung eines Kinderdorfes, die Vermarktung eines Opernhauses, die Führung eines internationalen Konzerns usw. Diese Beispiele zeigen auf, dass der Gegenstand von Management unterschiedlich ist, die Anforderungen an handwerkliche Professionalität aber dieselben sind. Dies gilt für alle Branchen, alle Unternehmensgrößen und alle hierarchische Stufen. Entgegen weit verbreiteter Meinung ist Management nicht mit Hierarchie identisch, sondern stellt ein Funktionsprinzip für Organisationen dar. Es ist derjenige Faktor, der dafür sorgt, dass Organisationen wirksam sein können. Schlüsselbegriffe sind: Umsetzung, Tempo, Professionalität, Veränderungsfähigkeit und Leistung.

## **Aufbau und Logik des Buches**

In diesem Buch werden diejenigen Management-Werkzeuge vorgestellt, die sich in der Praxis bewährt haben und Kernthemen in den Wirtschafts- und Managementwissenschaften sind. Alle Instrumente dienen der Entwicklung eines Themas, der Entscheidungsfindung und der Umsetzung. Das Buch besteht aus folgenden Abschnitten:

Markt und Wettbewerb	<i>Marktorientierung</i>
Unternehmenszweck und Strategie	<i>Geschäftsplanung</i>
Innovation und Geschäftsentwicklung	<i>Erneuerungsfähigkeit</i>
Strukturen und Qualität	<i>Leistungsorientierung</i>
Kosten und Produktivität	<i>Wirtschaftlichkeit</i>
Schlüsselaufträge und Projekte	<i>Umsetzungsstärke</i>
Kultur und Change	<i>Wandlungsfähigkeit</i>
Integrierte Lösungsarchitekturen	<i>Resultatorientierung</i>

Der Abschnitt „*Markt und Wettbewerb*“ stellt das Thema Marktorientierung in das Zentrum. Es wird dargestellt, wie ein Markt, Wettbewerbsverhältnisse bzw. Kundennutzen erfasst werden und ein Geschäft analysiert wird. Werkzeuge wie die SWOT, der Lebenszyklus, die Boston-Matrix und Benchmarking werden vorgestellt.

Im Abschnitt „*Unternehmenszweck und Strategie*“ geht es um die Geschäftsplanung. Zunächst werden Leitbild, Kernkompetenzen und Möglichkeiten der Strategieentwicklung über die Ansoff-Matrix dargestellt. Risiko-Radar, Geschäftsfeld-, Unternehmens- und Funktionalstrategie bilden den Kern der Planung des Geschäfts. Über die Balanced Scorecard (BSC) wird eine Strategie zusammengefasst.

Abschnitt „*Innovation und Geschäftsentwicklung*“ behandelt die Erneuerungsfähigkeit. Über die Einschätzung der Substitution des Geschäfts und Innovationssteckbriefe können in weiterer Folge Markterfolgsprofile erstellt werden. Dies geschieht entweder über das Innovieren des Geschäftsmodells oder das Innovieren in kleinen Schritten. Als Management-Instrument dient die Innovations- und Start-up-Strategie.

Der Abschnitt „*Strukturen und Qualität*“ fokussiert auf die Leistungsorientierung. Grundlegende Werkzeuge sind die Wertschöpfungskette, die Prozesskette und der kontinuierliche Verbesserungsprozess KVP. Instrumente wie Qualitätsmessung, Fehlerbaum, Moments of Truth, Schnittstellenanalyse, Funktionendiagramm, Stellenbeschreibung, Sitzungsmanagement und Prozessauftrag stellen Professionalität auf allen Ebenen sicher.

Im Abschnitt „*Kosten und Produktivität*“ geht es um Wirtschaftlichkeit. Über das Gewinnbedarfsbudget und die Erfahrungskurve wird der Rahmen abgesteckt. Kostentreiber-Management, systematische Müllabfuhr, Prozesskostenrechnung und Produktivitätsstrategie stellen sicher, dass eine Organisation schlank und schnell bleibt.

Der Abschnitt „*Schlüsselaufträge und Projekte*“ bezieht sich auf Umsetzungsstärke. Es geht zunächst um Schlüsselaufträge bzw. Zielvereinbarungen als Hebel für Wirksamkeit. Projektauftrag, Projektlandkarte, Balkenplan, Mengengerüst, Ressourcenplan und Leistungsmessung stecken den Rahmen für effektive Projekte ab. Handwerklich werden Tagesordnung und Protokoll, Projektübergabe und Abschlussbericht behandelt.

Im Abschnitt „*Kultur und Change*“ rückt die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens ins Zentrum. Diagnose und Gestaltung der Unternehmenskultur, Change-Management-Audit, Veränderungstreiber und Transformationslandkarte sind grundlegende Instrumente. Stakeholder-Management, Kommunikationsmatrix, Umsetzungscontrolling und Resultatbericht stellen Wirksamkeit sicher.

Jedes einzelne Kapitel liefert zunächst eine Zielsetzung und Definition des Themas. Dazu gehört auch eine Darstellung der Schlüsselbegriffe und Synonyme. Einsatz, Wirkung und Nutzen werden stichwortartig dargestellt, damit rasch Klarheit herrscht, ob das jeweilige Instrument in Einsatz kommen soll. Wenn ein Einsatz zweckmäßig erscheint, werden

Anwendung und Umsetzung kurz erläutert und anhand eines neutralisierten Beispiels vorgestellt. Dieses Beispiel ist gleichzeitig auch das Werkzeug bzw. die Erarbeitungsstruktur. Die Kompaktheit der Darstellung und das Werkzeug stellen sicher, dass ein rascher Einstieg, vor allem aber die Umsetzung eines Management-Themas gelingt.

Der letzte Abschnitt „*Integrierte Lösungsarchitekturen*“ stellt die wichtigsten, übergreifenden Unternehmensprozesse vor und baut die jeweiligen Werkzeuge ein. Es geht um folgende Themen: Strategieentwicklung, Innovationsprogramm, Produktivitätssteigerung, Organisationsentwicklung, Kooperation bzw. Integration, Kaizen bzw. KVP-Programm und Kulturentwicklung.

Am Ende des Buches werden Einsatz, Wirkung und Nutzen der einzelnen Werkzeuge im Überblick zusammengefasst. Abgeschlossen wird das Buch mit einem Verzeichnis der Stichworte und Synonyme.

## **Methodische Kompetenz als Dreh- und Angelpunkt für Wirksamkeit**

Steigende Komplexität in unserer heutigen Welt und in unseren heutigen Organisationen bedeutet, dass immer weniger langfristig geplant werden kann, immer mehr Wissensträger bzw. -quellen einzubeziehen sind, Veränderungsraten kürzer werden und die Umsetzung rascher erfolgen muss. Komplexität bewirkt daher die dramatische Steigerung der Anforderungen insbesondere an eine Führungskraft: Es kommt darauf an, in kurzer Zeit viel Wissen so zu verarbeiten, dass Entscheidungen getroffen werden können, für Verantwortlichkeit gesorgt ist und die Umsetzung gestartet werden kann. Dies bildet den Kern von „methodischer Kompetenz“. Wesentliche Eckpunkte sind folgende:

1. Klarheit im *Durchdenken des Themas*, d.h. das „Ausleuchten“ der Thematik aus unterschiedlichen Perspektiven
2. Sicherstellung von *gemeinsamen Verständnis und gemeinsamer Sprache*, d.h. die Bildung einer gemeinsamen Sichtweise und des richtigen Maßes an Kommunikation
3. Entwicklung eines *nachvollziehbaren Entwicklungsprozesses*, d.h. die übersichtliche und richtige Zuordnung der Werkzeuge
4. Frühzeitiges *Ansteuern von Entscheidung und Umsetzung*, d.h. sich sofort auf Resultate konzentrieren
5. Beachtung der richtigen „*Flughöhe*“, d.h. das Finden des richtigen Konkretisierungsgrads in Diskussion und Ausarbeitung

6. Sicherstellung von *Verständlichkeit*, d.h. Vermeidung von Fremdworten und Anglizismen (außer in internationalen Organisationen)
7. Einbezug von *Personen mit Geschäftsverständnis und Verantwortung*, d.h. genügend Sachverstand und Kompetenz für die Umsetzung
8. Nachvollziehbarkeit in der *schriftlichen Dokumentation*, d.h. Sicherstellung von Überblick, Ablage und „intuitive“ Navigation
9. Einbau der *Methodenkompetenz in die Personal- und Führungskräfteentwicklung*, d.h. Kompetenz im Umgang mit den Werkzeugen
10. Sicherstellung von *Wirksamkeits-Controlling*, d.h. Prüfung der Resultate und der Veränderung
11. Konzentration auf *Weniges*, d.h. Vermeidung von Verzettelung und Priorisierung von Maßnahmen
12. *Vorbildwirkung* des Managements, d.h. klare Entscheidungen, Forcierung der Umsetzung und Übernahme von Verantwortung

Der Titel des Buches ist gleichzeitig auch Ziel des Buches: die Steigerung der Wirksamkeit. Zunächst geht es darum, die Wirksamkeit der Person als Führungskraft zu verbessern. Dies ist die Grundlage dafür, dass die Umsetzungsstärke des Teams bzw. Verantwortungsbereichs erhöht wird. Durch methodische Kompetenz wird eine wesentliche Voraussetzung für Veränderungsfähigkeit geschaffen, insbesondere was das Tempo und den Umstieg auf die „Neue Welt“ betrifft. Das Buch verschafft „Fitness“ mit Werkzeugen und damit auch die Weiterentwicklung der eigenen Stärken als Person, vor allem der Management-Fähigkeiten. Hier schließt sich der Kreis wieder zur Definition von Management: Der Beruf des Resultate-Erzielens und der Wirksamkeit.

*Prof. Dr. Roman Stöger ist Professor für strategisches Management an der FH Kufstein und Associate im Malik Management Zentrum St. Gallen.*