

## **Management Compendium**

In loser Reihenfolge veröffentlichen wir an dieser Stelle Artikel zu aktuellen Themen unter der großen Überschrift:

### **„Unternehmensmanagement“**

Mit diesen Artikeln versuchen wir, etwas mehr Klarheit und Verständnis in die Thematik des Unternehmensmanagements und seiner einzelnen Managementdisziplinen zu bringen.

Nicht immer ist in der heutigen und schnelllebigen Zeit der Überblick in den einzelnen Managementthemen zu behalten, und in diesen Momenten sind entsprechende Tipps und Hinweise oftmals sehr hilfreich.

Deshalb wünschen wir Ihnen beim Lesen viel Spaß und hoffentlich auch bei der Vermehrung Ihrer Erkenntnisse.

Sollten Sie Anregungen oder Wünsche zu den einzelnen Themen haben, würden wir uns freuen, wenn Sie Kontakt mit uns aufnehmen würden.

Unsere Kontaktdaten finden Sie auf unserer Website: [www.web-advisory.de](http://www.web-advisory.de)

Unser heutiges Thema befasst sich mit:

### **„Auf die Umsetzung kommt es an“**

Mit freundlichen Grüßen, Ihr



München, den 19.10. 2011

## *Auf die Umsetzung kommt es an*

**"Es fehlt uns nicht an Konzepten. Unser Problem ist die Umsetzung!" "Die Entscheidungen selbst werden bei uns eigentlich relativ zügig getroffen. Leider bleibt dann vieles in der Realisierungsphase wieder hängen."**

So oder so ähnlich lauten häufig zu hörende Feststellungen von Führungskräften – und zwar unabhängig von der Organisationsstufe und Branche und weitgehend unabhängig von der Größe einer Organisation.

Eine der Wurzeln von Realisierungsschwäche liegt bei den Menschen; in dem, was man – etwas unscharf – als die Natur des Menschen bezeichnen kann.

Menschen sind bekanntermaßen "Gewohnheitstiere". Jeder ist – auf seine Weise – in hohem Maße abhängig von Gewohnheiten. Gewohnheiten sind aber keine Naturgesetze. Es gibt Menschen, die – obwohl auch sie ihre Gewohnheiten haben und dies oft in ausgeprägtem Maße – trotzdem enorm realisierungsstark sind. Von ihnen kann man einige Praktiken lernen. Die folgenden drei sind unverzichtbar:

### **1. Zu Ende denken**

Viele Pläne und Entscheidungen werden deshalb nicht realisiert, weil man sie nicht realisieren kann. Warum kann man sie nicht realisieren? Weil sie nicht zu Ende gedacht sind.

Die Fähigkeit, etwas gründlich und gewissenhaft zu durchdenken – es wirklich zu Ende zu denken – ist nicht weit verbreitet. Ein Problem, einen Ablauf oder eine Entscheidung systematisch, sorgfältig und konsequent zu durchdenken ist aber einer der wichtigsten und besten Schritte einer wirksamen Problemlösungsmethode. Sie wird leider selten gelehrt und kommt in den Managementbüchern kaum vor.

Eigentlich sollte man in diesem Zusammenhang weniger von Fähigkeit als von **Disziplin** sprechen. Im Großen und Ganzen ist es nämlich nicht besonders schwierig etwas zu durchdenken. Meistens ist es nur etwas mühsam; es kostet ein bisschen Zeit und Arbeit.

Manche Leute kommen sich ganz großartig vor, wenn sie von sich sagen, dass sie sich nicht um die Details kümmern. Diese Einstellung mag in gewissen Fällen gerechtfertigt und gelegentlich sogar unumgänglich sein, insbesondere für hochrangige Führungskräfte.

Sie ist aber nicht zulässig, wenn man etwas wirklich umsetzen will. Denn dann muss man sich nach menschlichem Ermessen sicher sein können, dass es realistisch geplant ist, dass man an die zumindest wichtigsten Eventualitäten gedacht hat, und dass man sich für den Notfall auch Alternativen überlegt hat.

### **2. Einen individuellen Verantwortlichen bestimmen**

Führungskräfte mit Realisierungserfolgen haben eine tiefe Abneigung gegen kollektive und anonymisierte Verantwortlichkeiten. Sie übertragen Verantwortung nicht an Gruppen, nicht an Teams, nicht an Gremien und nicht an Ausschüsse, sondern ausschließlich an Personen. Sie halten stur am Prinzip der individualisierten, persönlichen Verantwortung fest. Denn sie wissen, **dass kollektive Verantwortung nicht funktioniert.**

./ Seite 2

Ich will hier einem Missverständnis vorbeugen: im Gesellschaftsrecht gibt es die kollektive Verantwortung für die Organe einer Kapitalgesellschaft. Ich finde diese Regelung richtig und wichtig; sie steht nicht im Widerspruch zu meiner soeben erhobenen Forderung nach individueller Verantwortung.

Diese beiden Verantwortungen beziehen sich auf zwei sehr verschiedene Aspekte. Die **Kollektivverantwortung** des Gesellschaftsrechts bezieht sich auf den **Haftungsfall** und hat nichts mit dem hier diskutierten Thema der **Umsetzungsschwäche von Organisationen** zu tun. Das erste ist ein juristisches Problem; das zweite hingegen ist die Frage nach der Effektivität. Das sind zwei ganz verschiedene Dinge, die auch unterschiedliche Verantwortungsregelungen erfordern.

Sinngemäß wird man also folgendermaßen vorgehen müssen: Der Vorstand hat als Kollektivorgan eine Entscheidung getroffen. Verantwortlich für die Realisierung der Entscheidung ist Vorstandsmitglied NN. Die Haftung jedes einzelnen Vorstandsmitgliedes im Rahmen der Kollektivverantwortung bleibt davon unberührt.

### 3. Konzentration auf Weniges

Wer etwas erreichen will, muss als drittes lernen, sich auf einige ganz wenige Dinge zu konzentrieren.

Gerade im Management ist die Gefahr der **Zersplitterung der Kräfte** sehr groß. Organisationen verführen nachgerade zur Verzettelung, und leider geben nur zu viele Menschen dieser Verführung gar nicht so ungern nach.

Manche finden sogar, es sei Ausdruck besonders großer Managementkompetenz, sich mit möglichst vielen verschiedenen Dingen gleichzeitig zu befassen. Das ist eine Auffassung, die falscher nicht sein könnte.

**Weniges – aber das dafür richtig!** Das ist die Devise aller realisierungsstarken Menschen und Organisationen.

Nichts ist so typisch für Erfolg, Umsetzung und Realisierung wie **strikte Konzentration auf eine Sache**. Hier zeigt sich deutlich wer professionell arbeitet und entsprechende Managementkompetenz besitzt.

Wir beraten seit Jahren erfolgreich Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Managementthemen. Wenn Sie mehr über dieses spannende Thema wissen möchten: [www.web-advisory.de](http://www.web-advisory.de)

Herzlichst, Ihr

