

Umsetzungsmanagement: Gesagt, getan!

Aus Worten werden Taten – erfolgreiche Unternehmer und Manager verfügen über eine besondere Fähigkeit, um Ziele und Motivationen in Resultate umzusetzen.

Zwischen Können und Tun liegt ein großes Meer und auf seinem Grunde die gescheiterte Willenskraft“, das Zitat der Schriftstellerin Marion von Ebner-Eschenbach bringt's auf den Punkt. Misserfolge bei der Umsetzung sind selten in der Qualität der Strategien, Businesspläne und Projekte begründet. Es ist meist weniger ein Handlungsdefizit, sondern ein Erkenntnisdefizit, Entscheidend ist daher die Kompetenz, Nachhaltigkeit, Disziplin und die Konsequenz der Umsetzung. Umsetzungscompetenz, auch als Umsetzungs-kraft bezeichnet, ist zuallererst eine Frage der Führung und der Menschen im Unternehmen, weniger der Strategien, Prozesse, Systeme und Technologien. Geschäftsergebnisse werden in der Regel von zwei grundlegenden Themenbereichen beein-

Serie (IV)

»Herausforderungen des Mittelstandes«

flusst: einerseits von Faktoren, die man nicht kontrollieren kann, wie Markt- und gesellschaftliche Entwicklungen, Wetter, Wettbewerber. Andererseits von Faktoren, die man kontrollieren kann, näm-



Gastautor Werner Koch ist Geschäftsführer der Mittelstandsberatung Werner Koch & Co. GmbH in Künzelsau. Seit Jahren berät und begleitet er aktiv mittelständische Unternehmen verschiedener Branchen in der Region.

lich die Strategie und die Fähigkeit, diese umzusetzen. Interessanterweise füllt Literatur zur Strategieentwicklung meterweise die Bücherregale, ebenso jene zu Führungsthemen. Veröffentlichungen zum Umsetzungsmanagement, vor allem zur Umsetzungs-kraft, sucht man vergebens.

Bei näherer Betrachtung ist es erstaunlich, welche Parallelen zwischen erfolgreichen Unternehmern unserer Region und jenen Visionären bestehen, die mit ih-

rem Schaffen Eindrucksvolles erreichten. Bestes Beispiel der Apple-Gründer Steve Jobs. Der Erfolg seines Unternehmens basiert maßgeblich auf einer entscheidenden Fähigkeit: der Umsetzungs-kompetenz. Immer mehr verbreitet sich die verblüffende und gleichzeitig einleuchtende Erkenntnis, dass es tatsächlich nicht alleine visionäre und charismatische Eigenschaften sind, die außergewöhnlich erfolgreiche Unternehmer und Manager auszeichnen, sondern die Fähigkeit, Ziele und Motive in Resultate umzusetzen. Sie erzielen daher oftmals mit bescheidenen Mitteln, häufig auch unter ungünstigen Umständen überzeugende Ergebnisse.

Angesichts dutzender Managementkompetenzen, unzähligen Kompetenzmodellen und Managementseminaren stellte sich immer wieder die Frage, welche dieser Fähigkeiten haben aber den größten Einfluss auf die Resultate, an denen die Führung letztendlich gemessen wird? Darauf gab schon 1954 der Managementvordenker Peter Drucker die schlichte Antwort: die Umsetzungs-fähigkeit. Dazu passt auch sein Statement „Was alle Erfolgreiche miteinander verbindet, ist die Fähigkeit, den Graben zwischen Entschluss

und Ausführung äußerst schmal zu halten.“ Gerade erfolgreiche Führungskräfte verfügen über diese Willenskraft, wie eine Befragung von Geschäftsführern von Hidden Champions zeigt. Trotz unterschiedlicher Persönlichkeitsmerkmale, Motive und berufli-

chen Erfahrungen war eines gemeinsam: die Fähigkeit, Ziele und Absichten mit Willenskraft systematisch in die Tat oder messbare Ergebnisse umzusetzen, aus eigenem Antrieb und ohne Motivation durch andere.



Innerer Antrieb: Umsetzungs-kompetenz beinhaltet Willenskraft, um Ziele zu erreichen.

Methodik der Vorgehensweise ist lediglich das Instrumentarium, das Mittel zum Zweck. Daher ist wich-

tig, dass alle Beteiligten dafür brennen, das Ziel verstehen und dahinterstehen. Aber Motivation alleine reicht nicht. Motivation ist lediglich eine Handlungstendenz und wie ein Motor zu sehen. Kommt die Umsetzungs-kompetenz als Benzin hinzu, werden aus Worten auch Taten. In einer empirischen Studie mit über 4000 Teilnehmern wies Professor Dr. Waldemar Petz von der Technischen Hochschule Mittelhessen nach, nicht Motivation, sondern die Fähigkeit, Ziele und Motive in die Tat umzusetzen, also Willenskraft (Fachbegriff Volition), ist für den Erfolg entscheidend. Für mangelnde Umsetzung aufgrund fehlender Willenskraft wurde im deutschen Sprachraum das Schlagwort „Wir sind Wissensriesen, aber Umsetzungszwerge“ geprägt. Die Forschungserkenntnisse zeigen, dass Menschen durch ihre Willenskraft und bewusste (willentliche) Entscheidungen sowohl ihre Motivation als auch die Umsetzung von Motiven in Ergebnisse beeinflussen und damit steuern können. Diese Fähigkeiten kann man trainieren.

Innerer Antrieb: Umsetzungs-kompetenz beinhaltet Willenskraft, um Ziele zu erreichen.

Methodik der Vorgehensweise ist lediglich das Instrumentarium, das Mittel zum Zweck. Daher ist wichtig, dass alle Beteiligten dafür brennen, das Ziel verstehen und dahinterstehen. Aber Motivation alleine reicht nicht. Motivation ist lediglich eine Handlungstendenz und wie ein Motor zu sehen. Kommt die Umsetzungs-kompetenz als Benzin hinzu, werden aus Worten auch Taten. In einer empirischen Studie mit über 4000 Teilnehmern wies Professor Dr. Waldemar Petz von der Technischen Hochschule Mittelhessen nach, nicht Motivation, sondern die Fähigkeit, Ziele und Motive in die Tat umzusetzen, also Willenskraft (Fachbegriff Volition), ist für den Erfolg entscheidend. Für mangelnde Umsetzung aufgrund fehlender Willenskraft wurde im deutschen Sprachraum das Schlagwort „Wir sind Wissensriesen, aber Umsetzungszwerge“ geprägt. Die Forschungserkenntnisse zeigen, dass Menschen durch ihre Willenskraft und bewusste (willentliche) Entscheidungen sowohl ihre Motivation als auch die Umsetzung von Motiven in Ergebnisse beeinflussen und damit steuern können. Diese Fähigkeiten kann man trainieren.

Nächste Folge

Herausforderung Change-Management