

## » Denkanstoß 05

Strategieumsetzung



**Dieter W. Baumert**

Berater für Professional Service Firms

### Der Autor:

#### Dieter W. Baumert

Gründer, Inhaber und Chefberater der AWUS Management for Professionals. Autor mehrerer national und international beachteter Studien und Publikationen über den deutschen Anwalts- und Beratungsmarkt. Gründungsvorstand der DGPSF - Deutsche Gesellschaft für Professional Service Firms (DGPSF) e.V.; Köln.

**Leistungsangebot:** Analyse, Strategie- und Umsetzungsberatung für Professional Service Firms und Professionals.

### Die Zielgruppe:

#### Professional Service Firms

„The Knowledge Industry“ - wissensbasierte Dienstleistungsunternehmen: Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Unternehmensberater, Marketing- und PR-Berater, Investmentbanker.

### Der Kontakt:

#### AWUS Management for Professionals

Beratung für Berater  
Dipl.-Ing. Dieter W. Baumert

Paul-Klee-Straße 8  
D-51109 Köln

Telefon: +49 (0) 221.1791 8675  
Fax: +49 (0) 221.4853 5032  
E-Mail: dieter.w.baumert@t-online.de

Datum/Stand:  
Textdaten:

02.12.2011  
1.584 Wörter; 11.182 Zeichen mit Leerzeichen

## Das Problem: Die Umsetzung

... oder warum es nicht gemacht wird.

**Eine schon etwas ältere Studie von A.T.Kearny fand 1992 heraus, dass in 6 von 10 Veränderungsprojekten nur 40 % der Ziele erreicht werden (Die Ergebnisse können unbesehen bis in diese Tag fortgeschrieben werden). Ein Desaster. Dieser Beitrag versucht Gründe für das (vorwiegend) menschliche Phänomen zu finden:**

Das „Umsetzungsproblem“ jedweder Beratung wurde mir (erst) neulich durch den Brief eines Seniorpartners einer deutschen Wirtschaftskanzlei wieder ziemlich drastisch vor Augen geführt. Er schrieb, dass die eigentliche Schwierigkeit deutscher Kanzleien in der Tatsache begründet sei, dass es keine geeigneten Macher gibt. Ideen, Analysen, Konzepte, Strategien seien ausreichend vorhanden. Dies kann grundsätzlich bestätigt werden. Da werden zuhauf Papiere, Konzepte auf Meterware Papier zusammen geschrieben. Stellungnahmen, Gegenstellungnahmen an alle oder keinen verfasst und tatsächlich versendet (was man in dieser nicht verrechenbaren Zeit alles tun könnte, schließlich muss dass alles auch noch gelesen werden). Im Dschungel der bis zur Unkenntlichkeit verwässerten Ausgangsziele, Maßnahmen- und Aktionspläne weiß schließlich und endlich keiner mehr so genau, was letztlich von wem, warum getan werden soll. Die Folge: Gar nichts passiert – eigentlich logisch.

Zugegeben eine starke Vereinfachung dessen was (nicht) passiert, aber ist es nicht so? Woran liegt's?

Die Aussage des Seniorpartners ließ mich nicht ruhen. Je länger ich drüber nachdachte, desto klarer wurde es. Ursächlich ist das persönliche Wertesystem jedes einzelnen und vor allem fehlender Mut und fehlende Disziplin tatsächlich etwas zu tun. David H. Maister (Boston) formulierte in einem seiner Bücher den Satz, dass es weniger darauf ankomme, gut darin zu sein, zu überlegen was alles getan werden könnte, als vielmehr ganz konkrete Dinge jetzt, hier und gleich zu tun. Leistet man selber gar keinen Beitrag und wartet auf andere, ist man verloren und es wird sich nichts (auch nicht im eigenen Sinne) verändern. Damit soll nicht blankem und blindem Aktionismus das Wort geredet werden. Sinnhaftigkeit muss vorliegen, sonst kann man andere auch nicht zum Mitmachen überzeugen.

Je eher man mit dem Tun gemeinsam verabredeter Dinge anfängt, desto glaubwürdiger wird das Ganze. „Der macht's ja tatsächlich“, dieser Spruch beschreibt den Sachzusammenhang perfekt.

Beispiel für vieles sinnlose Tun und Treiben sind in diesem Zusammenhang die von mir viel gelobten, immer wieder gerne angebotenen und verkauften Zielvereinbarungen als Personalführungsinstrument. Da wird sich jedes Jahr hingesetzt. Man führt die erforderlichen Mitarbeitergespräche - zumeist widerwillig - und schreibt irgendetwas auf, setzt zwei oder drei Unterschriften unter das Papier (der Pflicht und Schuldigkeit wurde genüge geleistet) und das war's dann auch. Ach ja, was hatten wir letztes Jahr noch vereinbart. Wie viel Bonus hängt noch gleich daran? Schließlich gibt es dann noch einen Bonus, nicht für die Erreichung der Ziele, sondern als Stillhalteabkommen – Schweigegeld sozusagen.

Laufen die Gespräche nicht meistens so ab? Theorie hin oder her – da haben wir den Salat. Dabei begegnen sich Chefs und ihre Mitarbeiter(innen), tja, wie oft eigentlich innerhalb eines Jahres(?). Angefangen beim gemeinsamen Mittagstisch, bei Fahrten zu Kunden und und und. Kein einziges Mal werden die Ziele aus der Vereinbarung angesprochen. Controllingreporte von Personalern, die von 70%-iger Umsetzung aller Zielvereinbarungsmaßnahmen sprechen – mir fehlen die Worte hier Klartext zu reden.

Dabei wäre es so leicht, vielleicht zu leicht, im Vorbeigehen einmal nach zu fragen, wie denn der Stand der Dinge so sei.



Deutsche Gesellschaft für Professional Service Firms e.V.

Hier hatte mein erster, leider bereits verstorbener Chef begnadete Fähigkeiten. Er war Inhaber eines mittelständischen Unternehmens, das Laufkrane, Schwenkkrane, Seilzüge und Kettenzüge entwickelt und produziert. Es beschäftigte runde 500 Mitarbeiter bei einem Umsatz von ca. 200 Mio. DM. Immer wenn ich ihm begegnete, sagte er folgenden Satz: „Sind wir schon ein Stückchen weiter gekommen?“ Dieser Satz hat bei mir nachhaltige Wirkung erzielt. Wir waren sofort im Gespräch, ich erzählte was lief und was nicht lief und dann kam immer der Nachsatz. Soll ich ihnen dabei helfen? Ich rufe Herrn ... nachher an. Fahren Sie doch bitte heute Nachmittag zu ihm hin. Ich habe mit ihm bis dahin dann schon gesprochen. Diese Bitte konnte man ihm nicht abschlagen. Und tatsächlich so war's. Er hatte mit ihm gesprochen, mein Problem schien sich zu lösen. Es war wieder Bewegung da. Bis ich meinen Chef dann wieder traf .... Er bot einfach seine Hilfe an und tat es dann auch. Zutiefst glaubwürdig und by the way ziemlich motivierend. Er half anderen und mir einfach bei der Umsetzung unserer gemeinsamen Projekte. Auf Grund seiner herausgehobenen Stellung der ideale Umsetzungspromotor. Noch schöner, jeder im Unternehmen bekam es irgendwie mit, wie wichtig ihm mein/unser Projekt war. Aus heutiger Sicht: Unternehmens- und Personalführung auf allerhöchstem Niveau.

**Glaubwürdig** ist man als Managing Partner, Vorgesetzter oder ganz allgemein als Führungskraft nur, wenn man eigene Maßstäbe, die man sich selber setzt, auch tatsächlich einhält, umsetzt und bei anderen konsequent einfordert. Dies geht nur, in dem selber man mutig vorangeht, um anderen zu zeigen, dass man es tatsächlich auch so meint. Dies gilt insbesondere, wenn die Luft dünner wird.

Der Haken dabei ist, dies mit allen Konsequenzen dann aber auch zu tun. Dies bedeutet konkret: Im Falle der Nichteinhaltung die notwendigen Konsequenzen ziehen. Im Zweifelsfall sich auch von diesem oder jenen zu trennen oder sich selber in Frage zu stellen.

Da fügt sich ein Bild ins andere. Der Partner einer mittelgroßen Anwaltskanzlei, berichtete mir einmal, dass bei ihnen seit Jahren kein vollmundig angekündigtes internes Projekt, tatsächlich zu Ende geführt worden sei. Die Mitarbeiter würden erst mal abwarten, ob sich tatsächlich etwas tut und das sei hier sehr unwahrscheinlich. Folglich musste hier alles daran gesetzt werden dieses Projekt zu einem Erfolg zu führen, was auch passierte, begünstigt von Struktur und Zielsetzung des Projektes.

### **Wir hatten bisher keine Zeit, weil ...**

Wer kennt solche Ausreden nicht. Fadenscheinige Argumente kommen hier und da zum Vorschein. Viele wirken nicht nur auf den ersten Blick unglaubwürdig (das schlimme Wir, alle wissen oder fühlen es oft), schließlich hatte man damals dem Vorhaben ja uneingeschränkt zugestimmt. Manche berichten nun mit der Einschränkung, auf das vermeintliche Scheitern oder mögliche Probleme damals schon hingewiesen zu haben.

Neben den schon genannten Gründen des unabdingbar notwendigen Mutes und der Disziplin die Dinge tatsächlich auch zu tun, muss die Unfähigkeit vieler gewürdigt werden, Dinge nicht Delegieren zu können. Woran liegt's nun hier?

Der Kern: Zutrauen und Vertrauen in die Fähigkeiten und Kenntnisse anderer. Eitelkeit, die dann zum Profitabilitäts- und Wachstumskiller wird, wenn jüngere Mitarbeiter nicht stetig an neue Themen herangeführt werden. Schließlich, so argumentieren viele, wird man ja nicht dafür bezahlt, dass man andere Beaufsichtigt – richtig – sondern dafür andere eigenständig bei ihrer ganz persönlichen Entwicklung, bei Verwirklichung ihrer Karriereziele zu fördern und zu unterstützen. Mit Verlaub, das können nur ganz wenige.

Von vielen Maßnahmen, Versprechungen und dem festen Willen hier etwas zu ändern, ist nach wie vor die Zuordnung sämtlicher Kosten zu Person und Mandat, die wirksamste. Wenn die Kosten für das Tun transparent sind, vielleicht noch im Vergleich zu den übrigen Kollegen, baut sich organischer Umsetzungsdruck auf, der zu einer erhöhten Delegationsbereitschaft führt.

## Allgemeingültige Thesen?

Ich meine ja! Neulich berichtete mir ein ehemaliger Kollege von einem Erstgespräch mit einem Chef eines größeren Unternehmens, das komplexe Softwareprogramme entwickelt, programmiert und vertreibt. Meterware Anweisungen über Projekt- und Qualitätsmanagement und Softwaredesign sei vorhanden. Um genau zu sein: 15,2 MB Anweisungen in Word-Format, „gezinkt“ wohlgerichtet. Er berichtete, dass sein Gesprächspartner kein Vertrauen in die Einhaltung von Standards durch die Mitarbeiter seines Bereiches habe. Nun aber stehe ein 9 Millionen €URO schweres Entwicklungsprojekt für eine „Billinglösung“ (umfassendes Programm zur Abrechnung erbrachter Leistungen) an, und er glaube, dass dieses Projekt bei der derzeitigen Einstellung seiner Mitarbeiter „in die Hose geht“.

In Kenntnis der Aufarbeitung dieses Themas hätte ich ihm sicherlich empfohlen zu fragen, ob er schon mal über Konsequenzen nachgedacht habe, die Qualitäts- und Projektmanagementvorgaben auch tatsächlich umzusetzen. Vermutlich sind sie von ihm sogar selber erschaffen worden. Da tun sich Abgründe auf. Das Vertrauen in die Sinnhaftigkeit des Regelwerkes scheint nicht vorhanden zu sein.

Und so ist es mit jedem Veränderungsprojekt, das mir beim schreiben dieser Zeilen so in den Sinn kommt. Sei es nun die Einführung einer neuen DV-Software oder die Umsetzung einer neuen Kanzleistrategie. Viele Dinge werden halbherzig angepackt, weil man von der Sache, um die es geht, vielfach nicht so viel versteht. Das Projekt gerät in eine nicht mehr korrigierbare Schiefelage. Durch (verspätete) Einschaltung von Profis würde dies auch noch sichtbar. Die Folge: Es wird alleine gemacht, das Projekt fährt (vermutlich) gegen die Wand. Glaubwürdigkeit und Reputation sind dahin. Das frühzeitige Einbeziehen von Profis, weil man von Anfang an gesagt hat, hiervon nicht viel zu verstehen, zählt sich letztendlich aus. Da liegen viele „Leichen“ in Kellern herum, nicht nur in deutschen Unternehmen.

Grundsätzlich gilt, zumindest aus meiner Beratungserfahrung heraus: Lieber wenige Dinge anpacken, diese dann aber voll in den Scheinwerfer der Unternehmung zu stellen. Persönliches Ansehen und persönliche Reputation müssen an das Ziel und den Umsetzungserfolg gekoppelt werden. Dies tut weh, erfordert Mut und Disziplin, dafür sind die Glücksmomente im Erfolgsfall aber um so intensiver.

Bitte unbedingt ausprobieren! Bedenken Sie aber: Planung ersetzt Zufall durch Irrtum.

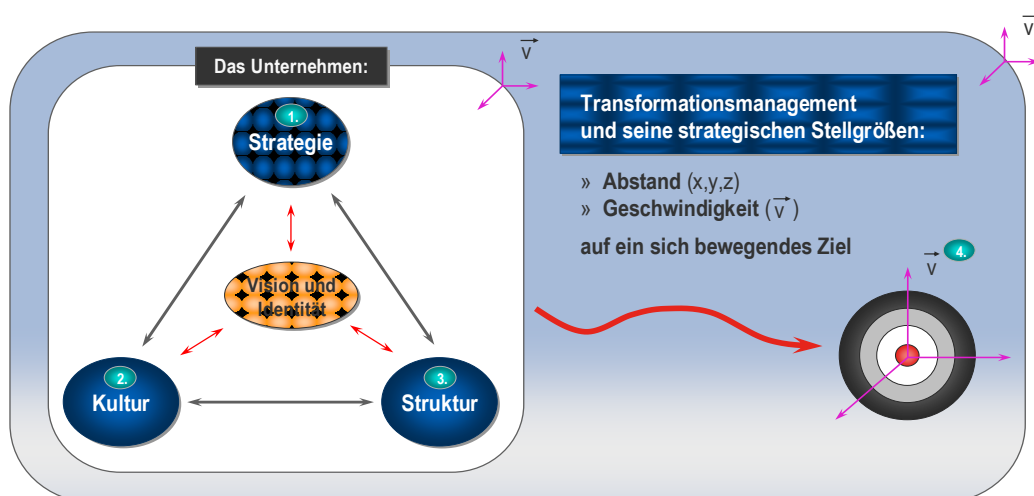


Abb. zum Denkanstoß: „An’s (Projekt-)Ziel kommt nur der, der eins hat“ (Martin Luther)  
Veränderungsprozesse und ihre vier Bestimmungsgroßen (Eigene Darstellung)