

# Einsetzen – Durchsetzen – Umsetzen

## Das Management strategischer Projekte


**ÜBERSICHT:**

A. Einsetzen – Durchsetzen – Umsetzen – eine Einführung	S. 2
B. Einsetzen der richtigen Umsetzungsstruktur	S. 5
C. Durchsetzen von Spielregeln	S. 9
D. Umsetzen Ihrer Strategie	S. 11
E. Unser Angebot	S. 12
F. Vorschau	S. 12
G. Veranstaltungshinweise & Impressum	S. 12/13

**ABSTRACT / INHALT:**

Sie sollten gesünder leben!  
 Warum tun Sie das nicht?  
 Aha – auch Sie haben einen „inneren Schweinehund“.

Warum soll es bei der Umsetzung Ihrer strategisch wirksamen Projekte anders sein?  
 In dieser Ausgabe der **OrangeTimes** erfahren Sie, wie Sie den „inneren Schweinehund“ Ihrer Organisation „schlachten“, wie Sie die Umsetzung strategisch wirksamer Projekte unterstützen und sicherstellen können. ...

Sollte Sie dieses Thema interessieren, so wünschen wir Ihnen einen guten Appetit auf die aktuelle Ausgabe der **OrangeTimes**.



Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com) . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/Orange-Times.139.0.html> downloaden.

## A. Einsetzen – Durchsetzen – Umsetzen – eine Einführung

In dieser Ausgabe der Orange Times geht es um:  
 Wie werden strategische **Projektteams** optimal **eingesetzt**?  
 Was muss nach Ihrer Strategieentwicklung unbedingt **durchgesetzt** werden, damit Ihre strategischen Projekte erfolgreich **umgesetzt** werden?

In der letzten Ausgabe haben Sie im Rahmen der Umsetzung von Unternehmensstrategien einen Überblick über die Prinzipien, Aufgaben und Instrumente erhalten, um Strategien *wirksam* werden zu lassen.

Das *Projektmanagement* wurde hier als zentrale Aufgabe dargestellt.

**Trotz** all der **Disziplin** kann es geschehen, dass Umsetzungsprozesse **dennoch einschlafen**. Folgende Tipps haben wir Ihnen gegeben:

- Setzen Sie die richtigen Prioritäten – und zwar genau dort, wo Sie die größte Umsetzungsenergie erzeugen können, sodass die Umsetzung wie von selbst läuft.
- Kommunizieren Sie die Ziele und Aufgaben rollierend in ihrer jeweiligen Entwicklung, sodass Ihre Mitarbeiter die Veränderungen mitmachen können, planen Sie die Umsetzung, treffen Sie die nötigen Entscheidungen und kontrollieren Sie konsequent die Umsetzung.
- Unterstützen Sie die Umsetzung mit den richtigen Instrumenten wie Sitzungsmanagement, Kunden- und Mitarbeiterbefragungen oder einem Mess- und Steuersystem (wie z.B. Balanced Score Card).
- Halten Sie hierbei die Wirkungsprinzipien - wie Ergebnisorientierung, Kundenorientierung, so wenig Team wie möglich, Konzentration der Kräfte, Berücksichtigung der sich laufend ergebenden Veränderungen, etc. - ein.

Wie Sie sehen - das Erzeugen der gewünschten Wirkung ist von vielen Faktoren abhängig, was das Thema nicht weniger komplex macht. Daher gibt es auch **zahlreiche Gründe** dafür, dass ein **Strategieprozess einschlafen kann**.

Der Erfolg *liegt jedoch* stets in der *konsequenten Verfolgung* Ihrer strategischen Ziele. Und genau daran krankt es in der Regel in unserem täglichen operativen Alltag.

Sie wissen ja auch, dass es gesünder wäre, täglich Sport zu betreiben, nicht zu rauchen oder bestimmte Dinge nicht zu essen.

Sollten Sie wirklich mehr Sport betreiben wollen, so ist es insbesondere interessant, **mit welchen Taktiken Sie Ihren „inneren Schweinehund“ überlisten**, wobei wir diese Taktiken gleich auf die Strategieumsetzung übertragen wollen:

Persönliche Überwindungstaktiken z.B. um „mehr Sport zu betreiben“	Übertragung dieser persönlichen Überwindungstaktiken auf die Strategieumsetzung
<p>Sie schreiben sich in einen <b>Fitnessclub</b> ein. Denn die Bezahlung des Beitrages erinnert Sie daran, dass Sie wieder einmal hingehen bzw. dass Sie Ihr Abonnement ausnützen sollten.</p>	<p>Durch Teilnahme an <b>ERFA-Gruppen</b>, wobei sich die Teilnehmer nicht nur austauschen, sondern gemeinsam an ihrem Unternehmen arbeiten (= „Entwicklungszirkel“), entsteht eine Beschleunigung bei der Umsetzung und eine Integration zwischen rollierender Strategieplanung und Strategieumsetzung.</p> <p><i>Haben Sie Interesse an der Teilnahme eines „Entwicklungszirkels“ (= von orange cosmos geleitetes monatliches Treffen gemeinsam mit Unternehmerkollegen, bei dem Schritt für Schritt an Ihrer Unternehmensentwicklung gefeilt wird)? Dann: Nehmen Sie Kontakt mit uns auf: <a href="mailto:office@orange-cosmos.com">office@orange-cosmos.com</a></i></p>



Persönliche Überwindungstaktiken z.B. um „mehr Sport zu betreiben“	Übertragung dieser persönlichen Überwindungstaktiken auf die Strategieumsetzung
<p>Sie motivieren <b>Freunde</b>, dass sie mit Ihnen <b>mittrainieren</b>.</p> 	<p>Es werden nur <b>Teams</b> gebildet, bei denen die Projektmitarbeiter <b>höchst motiviert</b> sind. Gegenseitig pushen sie das Projekt.</p> <p>Es werden <b>Commitmentgruppen</b> (Näheres hierzu finden Sie im Haupttext) eingerichtet. In den Commitmentgruppen präsentieren die Projektleiter Ihre Ergebnisse und verpflichten sich vor der Gruppe zur Umsetzung der nächsten Schritte.</p> <p>Wenn Sie Gewicht abnehmen wollen, so können Sie sich zur Messung Ihres Fortschritts auch alleine auf die Waage stellen und brauchen niemand anderen dazu. Die Versuchung, sich in der nächsten Minute ein Stück Schokolade zu gönnen, bleibt aber gleich. Verspüren Sie jedoch eine Verpflichtung vor einer Gruppe, so werden Sie der Versuchung leichter widerstehen; das ist das <b>Prinzip der „Weight Watchers“</b>. Alle stellen sich gemeinsam auf eine Waage und verpflichten sich zum nächsten Schritt. <i>Genau diese Verpflichtung erzeugen Sie bei Strategieumsetzungen durch das Einrichten von „Commitmentgruppen“.</i></p>
<p>Sie werden sich ein <b>Trainingsziel</b> stecken <b>und</b> dieses mit einer <b>Regel</b> hinterlegen.</p> <p>Ziel könnte sein, dass Sie in einem Monat 100 Liegestütz machen können. Die Regel könnte sein, dass Sie täglich um 3 Liegestütz erhöhen.</p> 	<p>Hinter jedem Projekt steht ein <b>Umsetzungsplan</b> mit Ziel samt Zuständigkeit, Ausmaß, Terminfixierung und Festlegung der Messbarkeit (z.B. BSC). Z.B.:</p> <p>„Bis Ende 2008 soll sich der neue Standort Ungarn rechnen. Der Marktaufbau in Ungarn wird von Herrn Testmann mit seiner gesamten Arbeitskraft begleitet. In den nächsten 12 Monaten wird der Erfolg daran gemessen, ob sich der Umsatz monatlich um 10 % erhöht.“</p> <p>Es werden <b>steuernde Regeln</b> aufgestellt und befolgt, welche die Zielerreichung trotz sich ändernder Umfeldbedingungen sicherstellen. Z.B.: „Wenn das vereinbarte Jahresziel (unabhängig der Erreichung der Teilziele) innerhalb 1 Jahres um mehr als 10 % unterschritten wird, wird der Zuständige ausgetauscht. Standorte, die sich nicht innerhalb von 3 Jahren rechnen, werden aufgelassen.“</p>
<p>Sie holen sich einen <b>Sportarzt</b>, der Sie begleitet und einen <b>Trainer (Coach)</b>, der Sie anspricht.</p> 	<p>Die Umsetzungsschritte werden von einem <b>externen Spezialisten</b> zum Projektthema (inhaltlich) begleitet und die Prozesssteuerung wird an einen <b>externen Projektmoderator</b> übertragen. Z.B.: „Sie holen sich einen Spezialberater mit besonderen Marktkenntnissen in Ungarn und einen Strategicoach zur prozessmäßigen Unterstützung der Erreichung der Meilensteine.“</p>

Sollten Sie nicht permanent durch einen Coach, Arzt oder Trainer begleitet werden, werden Sie sich ein **Fitnessprogramm** geben lassen, nach dem Sie selbst vorgehen können.



Zahlreiche **vorgefertigte Werkzeuge**, die in der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung eingesetzt werden, motivieren Schritt für Schritt gezielt an die Sache heranzugehen.

Sie können zahlreiche Werkzeuge von unserer Homepage downloaden oder bei uns beziehen.

Besonders empfehlen wollen wir die folgenden beiden **Gesamtprogramme**:

*Für mittelständische Gewerbe- und Industriebetriebe haben wir den **Tobp-Guide** [= top gaid] mit allen nötigen Werkzeugen zur Strategieentwicklung und –umsetzung entwickelt. **Tobp** steht für Tools of best practice.*

*Kosten = € 950,00 (exkl. USt)*

*Bei Interesse schreiben Sie an:*

*[office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com) .*

*Für Wirtschaftstreuhandler haben wir den **WT-StrateGenie-Guide** entwickelt (ein 12 - Wochenprogramm zur Strategieentwicklung und –umsetzung), welcher von der Akademie der Wirtschaftstreuhandler vertrieben wird ([www.wt-akademie.at](http://www.wt-akademie.at) unter der Rubrik Arbeitsbehelfe) .*

Vielleicht fordern Sie in Ihrem Umfeld eine Person auf, die Sie motivieren soll. Derartige **„Sparringpartner“** im Umfeld sind oft wichtig. Sie werden sich in dieser Zeit von jenen Menschen abwenden, die Sie von Ihren Zielen abbringen.

Projektleiter werden von **„Sparringpartnern“** oder „Steuerungsgruppen“ **gecoacht**. Dies sind Mitarbeiter oder externe Strategiecoaches, welche bei den Projektleitern hinterfragen, wie sie mit dem Projekt vorankommen und eventuelle Hemmschwellen sichtbar machen und zur Überwindung der Hemmschwellen anregen.

Sie werden vielleicht trotzdem immer wieder von Ihren Vorhaben abgehalten. Sie beschließen nun, dass Sie sich **fixe unverrückbare Trainingszeiten** in Ihren Kalender eintragen.

Projekte, die hinsichtlich der einzelnen Umsetzungsschritte nicht konkret mit Zeitressource **im Kalender der umsetzungsbetroffenen Personen verankert** sind, werden in der Regel nicht umgesetzt. Obwohl diese Binsenweisheit nicht besonders aufregend ist, liegt hier der Knackpunkt. Denn, wie viele Projektpläne liegen in Schreibtischladen herum und spiegeln sich überhaupt nicht in den Kalendern der Betroffenen wieder? Deshalb werden die „Sparringpartner“ genau darauf achten, dass dieser Transfer funktioniert.

Bevor Sie an Ihr Vorhaben gehen, werden Sie alle **Hindernisse auf die Seite räumen** (z.B. die passende Kleidung kaufen, die besten „Trainingschuhe“ aussuchen, einen Gesundheitscheck machen, etc.)

Übertragen auf Ihr Unternehmen könnte dies bedeuten, dass Sie vor jeder internen Projektumsetzung eine **Störungsanalyse** durchführen. Meist werden Hindernisse, wie z.B., dass zu wenig Zeitressourcen vorhanden sind, auftauchen. Solange die Hindernisse nicht weggeräumt sind, werden Sie keine erfolgreiche interne Projektumsetzung realisieren können.

*Verwenden Sie darüber hinaus nur die **„besten Instrumente“** !*



## B. Einsetzen der richtigen Umsetzungsstruktur

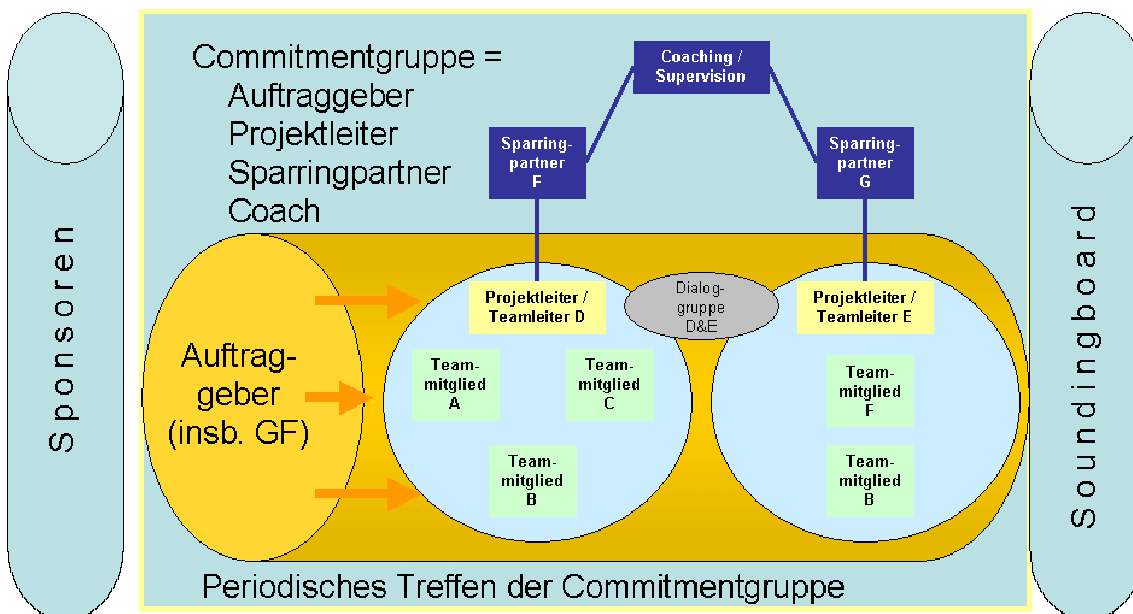
### „Innerer Schweinehund“ überwunden?

Ein zentraler Faktor, der Sie dabei unterstützt, dass Ihre Strategien auch wirklich auf den Boden kommen, ist der **richtige Aufbau der Umsetzungsstruktur**. Dies nennt man auch Architektur von Strategieprojekten. Die **oben angeführten Elemente** für eine erfolgreiche Umsetzung (sei es beim Versuch mehr Sport zu betreiben oder bei der Umsetzung strategischer Projekte) sollten sich in einer Umsetzungsarchitektur **widerspiegeln**.



Das folgende Schaubild zeigt den von uns vorgeschlagenen Aufbau. Die einzelnen Elemente werden anschließend näher präzisiert und in ihrer Wirkung beschrieben.

## Strukturorientierte Umsetzung



### Der Auftraggeber:

Bevor ein strategisches Projekt durchgeführt wird, muss es zu einem Projektauftrag kommen, der – wie sollte es anders sein - nur vom Auftraggeber erteilt werden kann. Auftraggeber können entweder die Eigentümer, die Geschäftsführung oder auch das Kernteam der Strategieentwicklung sein.

Gegen Ende des Strategieentwicklungsprozesses wird das Kernteam der Strategieentwicklung (meist bestehend aus der erweiterten Geschäftsführung) strategische Projekte herunterbrechen.

- Die Projekte werden hinsichtlich deren Priorität und Hebelwirkung überprüft (z.B. mittels Vernetzungsanalyse) und es wird festgelegt, welche Projekte mit höchster Priorität zu behandeln sind.
- Aufgrund einer Störungsanalyse kann erhoben werden, was die Umsetzung des Strategieprojektes behindern könnte und wie diesen Hemmnissen entgegen gewirkt wird.

*Wachstumssteuernde Projekte sind immer die wichtigsten: „Wenn Sie sich die Haare wachsen lassen, dann sind Sie auch noch lange nicht größer geworden.“  
Die Vernetzungsanalyse ist ein gutes Instrument zur Festlegung Ihrer Prioritätsprojekte.*



- Es wird festgelegt, wann die Endergebnisse der Projekte vorliegen müssen und wer als Projektleiter bzw. Projektmitarbeiter in Frage kommt und wer vom Kernteam die Initialzündung für das Projekt setzt (d.h. wer auf welche Art und Weise mit den betreffenden Umsetzern Kontakt aufnimmt).
- Dann wird festgelegt, wie diese strategisch wirksamen Projekte in ihrer Vernetzung und Wichtigkeit intern kommuniziert werden, damit die Projekte aufgrund des Verständnisses von allen Mitarbeitern ausreichend unterstützt werden.

Der im Rahmen der Strategiefestlegung nun so bestimmte Auftraggeber wird im nächsten Schritt einen Projektauftrag erteilen.

Eckwerte eines Projektauftrages sind die Festlegung folgender Punkte:
• Projektleiter
• Teammitglieder (interne und externe)
• Sparringpartner
• Projektziel (mit Zeitbezug und Ausmaß)
• Aufgabenstellung
• Gewünschte Ergebnisse
• Zur Verfügung stehende Ressourcen (Eckparameter)

Kommt der Projektleiter aus dem Kreise des Strategiekernteams, so benötigt man logischerweise keinen Transferschritt zur Überbindung des Projektauftrages. Doch wird es meist effektiver sein, wenn der Projektauftrag an einen Projektleiter außerhalb des Kernteams delegiert wird, um die Managementkapazitäten zu schonen. Hier muss dann die entsprechende Energie, Euphorie und Umsetzungsdrang, die seitens der Auftraggeber für die Projekte vorhanden sind, auf die Auftragnehmer (= Projektleiter) geeignet übertragen werden.

Aus diesem Grund sollte eine **erste Commitmentgruppe** (siehe unten) einberufen werden, in welcher alle in Frage kommenden Projektleiter eingeladen werden. Durch die Kommunikation in der ersten Sitzung der Commitmentgruppe, wie die einzelnen Projekte zueinander in Beziehung stehen, gelingt es, dass sich die Projektleiter mit den Strategieprojekten identifizieren, da ja ohnedies nur Projekte aufgesetzt werden, die höchste Priorität und damit höchste (Hebel)Wirkung für das Unternehmen haben. Somit dienen die Diskussionen in der ersten Commitmentgruppe zur weiteren Schärfung des Strategieprogramms.

*Lassen Sie sich insbesondere die erste Commitmentgruppe moderieren, damit Sie sich in den vielen Diskussionen nicht verzetteln. Es geht nicht darum, das Strategiepaket nochmals aufzumachen und zu zerreden, sondern die Projektleiter für eine engagierte Umsetzung zu gewinnen.*

*Wir übernehmen gerne diese Moderationsaufgabe für Sie.*

## Projektleiter:

Jeder Projektleiter hat nun sein Projekt und ist informiert, was zu machen ist.

Der Projektleiter stellt sein Team zusammen und führt das erste Projektmeeting durch. In diesem ersten Projektmeeting wird inhaltlich noch nicht konkret an der Umsetzung gearbeitet. Vielmehr ist zuerst das Team zu formieren.



## Der Projektleiter erarbeitet mit seinem Team im ersten Meeting folgende Projektgrunddefinition:

- Was ist der Hauptzweck des Projektes?
- Was sind die Nebenaufgaben des Projektes?
- Wie ist das Projekt in den großen strategischen Zusammenhang des Unternehmens eingebettet?

• Wie kann das Projekt erfolgreich abgewickelt werden?
• Welche Arbeitspakete sind nötig, um das Projektziel zu erreichen?
• Wer bringt sich in die Arbeit wie ein? Wer hat welche Rolle?
• Welche Ressourcen kann und muss jeder einzelne Projektmitarbeiter aufbringen?
• Was sind die ersten Schritte? Womit erzielt man bereits rasch einen Quick-Win? (= zur Sicherung der Motivation)
• Welche Auswirkungen hat das Projekt auf andere Projekte und umgekehrt?
• Wie gehen wir mit Veränderungen der Umwelt und neuen Erkenntnissen und richtungsändernden Ideen bei der Projektdurchführung um?
• Welche Zusammenarbeitsregeln werden innerhalb der Gruppe fixiert?
• Welche Entscheidungsregeln werden fixiert?
• Was kann den Erfolg des Projektes vereiteln und welche Maßnahmen werden dagegen ergriffen?
• Was sind die Meilensteine?
• Woran kann gemessen werden, dass das Projekt erfolgreich auf Kurs ist? Und wie wird es konkret gemessen?
• Welche Kommunikationsstrukturen werden aufgebaut?

Werden diese Fragestellungen durchgearbeitet, ist sichergestellt, dass jeder Projektleiter nach seinem persönlichen Führungsstil in der Lage ist, das Projekt auf seine Art und Weise durchzuführen.

Nun wird nicht gleich darauf los gewerkt, sondern in der **nächsten Commitmentgruppe** stellt jeder Projektleiter vor, wie er sein Projekt anlegen wird, sodass das Projektergebnis erzielt werden kann.

Die **Auftraggeber hinterfragen** die Gründe für die jeweiligen Eigenheiten im Aufbau der Projekte **und geben** je nach Möglichkeit die **Projekte frei**.

Wichtig ist, dass diese Art der Projektfreigaben in einem gemeinsamen Prozess (= Commitmentgruppenmeeting) mit allen Projektleitern durchgeführt wird. Denn somit wird sichergestellt, dass alle Projektleiter vom jeweiligen Stand der anderen Projekte informiert sind und eine Selbstverpflichtung in der Gruppe entsteht (siehe die Analogie zu den Weight Watchers gem. oben in der Einleitung).

Beachten Sie, dass ein Projektleiter durchaus auch ein Projekt alleine durchführen kann. Der Unterschied zu seiner Linienaufgabe besteht dann nur darin, dass ein Projekt keine Daueraufgabe ist, sondern einen Anfang und ein Ende hat.



**TIPP:**

Die Projektleiter müssen in der Lage sein, ein Team zu führen und Projektmanagementaufgaben zu erfüllen.

Entsprechende Schulungen Ihrer möglichen Projektleiter sind daher bereits im Vorfeld der Strategieentwicklung aufzusetzen.

Gerne unterstützen wir Sie dabei → [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)



**Sparringpartner:**

Für diese Funktion kommen alle internen Personen (unabhängig der hierarchischen Weisungsbefugnis) in Frage, die in der Lage sind, einen **Prozess zu hinterfragen** und „**das schlechte Gewissen**“ zu spielen.

Natürlich können Sie sich auch externer Sparringpartner bedienen.

Die Sparringpartner stehen in der Commitmentgruppe in der Beobachterrolle und sind daher in der Folge informiert, zu welchen Zielen, Meilensteinen und Vorgehensweisen sich die Projektleiter verpflichtet haben.

Aus diesem Grund können Sie periodisch beim Projektleiter **nachfragen, wie das Projekt voran schreitet**.

Kommt es zu Stockungen, so hinterfragt der Sparringpartner, worin die Hindernisse liegen und versucht coaching-technisch diese aufzulösen.

Diese Funktionalität des Sparrings haben sowohl die Auftraggeber bzw. Geschäftsführer / Unternehmer als auch die Commitmentgruppe.

Wir erleben aber immer wieder, dass dadurch Engpässe entstehen – und zwar in der Kontroll-Ressource der Führungskräfte. Außerdem entstehen durch starke Kontrollen der obersten Führungskräfte untereinander oft Konflikte zwischen diesen Führungskräften. Durch ein Überbinden der Sparringfunktion auf eigene Personen entsteht erfahrungsgemäß eine konzentriertere Umsetzungskraft. Da diese Funktion nun getrennt von der Weisungsstruktur ist, wird sie auch ohne Konflikte akzeptiert und kann emotionslos ihre Wirkung entfalten.



Gerne übernehmen wir die Schulung Ihrer Sparringpartner im „richtigen Sparring“ oder wir übernehmen diese Funktion auch selbst für Ihre kritischen Strategieprojekte.

→ [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

Auch für den folgenden Punkt stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

### Coach / Supervisor :

Da in einer hierarchischen Organisation oftmals die Sparringpartner, obwohl diese so wichtig sind, keinerlei Handhabe gegenüber den Projektleitern haben, sollte die Möglichkeit bestehen, dass sich diese umgekehrt coachen lassen, um ihr Ziel des effektiven Steuerns besser umsetzen zu können.

Der Coach bzw. Supervisor zeigt Möglichkeiten auf, wie die „zahnlosen Tiger“ (wie Projektleiter und Sparringpartner) entsprechenden *Biss erhalten* können.

### Commitmentgruppe:

Die Commitmentgruppe wird **vom Auftraggeber geführt** und zur Koordination der Gruppen manchmal wöchentlich, **meist zweiwöchentlich**, aber jedenfalls monatlich **einberufen**. Noch besser ist es, wenn ein externer Moderator die Commitmentgruppe leitet.

Im Rahmen der Commitmentgruppe kommen **alle (strategischen) Projektleiter** unter Beisein der **Sparringpartner** und **Coaches** mit den **Auftraggebern** zusammen, um sich über die **aktuellen Projektstände** auszutauschen und die **nächsten Schritte** zu definieren.

Die Projektleiter untereinander haben sich in der Regel bereits **vorab** in „**Dialoggruppen**“ auszutauschen und zu koordinieren.

Die Auftraggeber und Coaches hinterfragen im Rahmen des Commitmentgruppen-Meetings jedes einzelne Projekt hinsichtlich Effektivität in der Umsetzung.

Die Letztentscheidung liegt immer bei der Geschäftsführung. Die Entscheidungen sollten, so keine Bedenkzeit nötig ist, sofort getroffen werden, sodass wiederum alle Meeting-Teilnehmer unmittelbar die nötigen Informationen haben.

In der Gruppe entsteht für die einzelnen Projektleiter eine **Selbstverpflichtung**. Bis zur nächsten Sitzung ist klar zu definieren, wie weit die Projekte vorangeschritten sein werden. Es soll ein Klima des „gesunden Mitbewerbs“ entstehen, sodass jeder seine Versprechen einhalten will. Aus diesem Grund ist auch darauf zu achten, dass bei jedem Meeting sämtliche Projektleiter anwesend sind.

Wichtig ist, dass es seitens der Auftraggeber niemals einen Entscheidungszwang geben darf.

Da die Letztentscheidung ohnedies immer bei der Geschäftsführung liegt, kann die Commitmentgruppe auch nur als Informationsplattform verwendet werden und die Entscheidungen werden in der Folge allen Projektleitern mitgeteilt, sobald die Entscheidungen getroffen sind. Dieser Vorgang empfiehlt sich jedenfalls für schwerwiegende Entscheidungen.





## Sponsoren: Betriebsräte, Opinion Leader, Champions

Sponsoren sind Meinungsbildner im Unternehmen, die serviert werden müssen, damit die Maßnahmen, die mit den Projekten einhergehen, auch eine breite Basis finden. Die Einbindung und der Informationsfluss hinsichtlich der Sponsoren wird in der Commitmentgruppe aufgeteilt (sowohl der Auftraggeber, als auch die Projektleiter, als auch die Sparringpartner können Ansprechpartner für Sponsoren sein). Die Betreuung der Sponsoren muss als dauernder Prozess eingerichtet werden.



## Soundingboard:

Das Soundingboard ist die große Gruppe, die das gesamte System in den Raum bringt, damit der Boden für die Umsetzung vieler Maßnahmen geschaffen werden kann. Im Soundingboard sitzen jeweils Vertreter der verschiedenen Anspruchsgruppen (Vorstand, Aufsichtsrat, Betriebsrat, Mitarbeitervertreter aus jeder Hierarchieschicht, Berater [interne wie externe], Projektleiter, aber eventuell auch Kunden und Lieferanten) oder es befindet sich gleich das gesamte System im Raum (d.h. inklusive aller Mitarbeiter, etc.).

Großgruppentechniken wie Open Space, Open Synergy, World Cafe, RTSC, etc. sind hierfür nötig. Großgruppenveranstaltungen werden in jenen Phasen durchgeführt, in denen **Inputs aus dem gesamten System geholt oder Informationen an das gesamte System möglichst gleichzeitig gegeben werden sollen**.



Sollten Sie große Gruppen in Ihre Strategieentwicklung und –umsetzung einbeziehen, so sind wir gerne Ihr kompetenter Umsetzungspartner. <mailto:office@orange-cosmos.com>

## C. Durchsetzen von Spielregeln

Im Rahmen der oben angeführten Umsetzungsstruktur ist es von Bedeutung, dass sich **alle Beteiligten an Ihre Rolle** und die damit verknüpften **Spielregeln halten**.

*Die Struktur bildet das Spielbrett. Die Spielregeln bestimmen, wie die Figuren ziehen dürfen.*

*Folgende Spielregeln haben sich in der Praxis bewährt:*

### Checkliste

#### Auftraggeber:

- Der Auftraggeber behält sich das **Letztentscheidungsrecht** immer vor.
- Der Auftraggeber lässt die Projektleiter **im** vorgegebenen **Rahmen** immer vollständig **frei** arbeiten.
- Es wird klar festgelegt, welcher Rahmen gesetzt wird und in welchen Fällen der Rahmenüberschreitung **Freigaben** durch den Auftraggeber zu erteilen sind.
- Der Auftraggeber **teilt** die **Ressourcen zu**.
- Der Auftraggeber hat die **best motivierten Projektleiter** für seine Projekte zu suchen.
- Der Auftraggeber sorgt für die nötigen **Schulungen** der Projektleiter.
- Der Auftraggeber **koordiniert** die **Kommunikation** der gesamten Strategieumsetzung. Somit bestimmt auch er, in welcher Form Informationen weiter getragen werden dürfen.
- Der Auftraggeber hat stets die **Sichtbarmachung der** rollierenden **Entwicklung** der übergeordneten Ziele für alle Teilnehmer an der Commitmentgruppe sicherzustellen.



- Der Auftraggeber lässt **Aufgaben**, die **viel Kreativität** benötigen, **redundant** in mehreren Projektgruppen bearbeiten. Durch die Zusammenschau in der Commitmentgruppe werden automatisch die besten Ideen gewählt.
- Der Auftraggeber **entscheidet** nur auf Basis **bewiesener Vorschläge** von den Projektleitern. Aus diesem Grund hat der Auftraggeber eine ausreichende Hinterfragung der inhaltlichen Projekt(teil)vorschläge sicherzustellen.

### Projektleiter:

- Der Projektleiter gibt bekannt, wenn er sich mit dem Projektziel nicht identifizieren kann. Ziel ist es immer, höchst mit den Gesamt- und Projektzielen **identifizierte Projektleiter** zu haben.
- Die Projektleiter koordinieren sich untereinander in **Dialoggruppen**. Darüber hinaus dient die Commitmentgruppe als Forum zur Koordination.
- Die Projektleiter haben die eigenen **Teammitglieder** ausreichend zu **informieren**. Die Projektleiter haben es aber gleichzeitig zu unterbinden, dass sich die Projektmitarbeiter durcheinander / untereinander kurzschließen. Der Informationsaustausch erfolgt ohnedies in mehreren Foren: Commitmentgruppe, Soundingboard, Dialoggruppe.
- Ein Projektleiter darf **nicht mehr als zwei strategisch wirksame Projekte** parallel durchführen.  
Weitere Projekte werden erst gestartet, wenn ein Projekt abgeschlossen ist.
- Der Projektleiter hat den **Projektfortschritt** nach den festgelegten Messparametern hinsichtlich Fortschritt zu **controllen und zu dokumentieren**.
- Der Projektleiter hat das Projekt zu **operationalisieren** (z.B. auf Teilziele herunterzubrechen).  
Er hat das Projektmanagement durchzuführen und sein Team zu führen.
- Der Projektleiter hat den **Sparringpartner zu akzeptieren**.
- Der Projektleiter hat den festgelegten **Rahmen** einzuhalten und kann in diesem **freie Entscheidungsregeln** einführen. Wesentlich ist, dass er für seinen Verantwortungsbereich funktionierende Entscheidungsstrukturen aufbaut.
- Der Projektleiter hat sich die **notigen Freigaben** vom Auftraggeber zu **holen**.
- Der Projektleiter hat das selbstverpflichtete Ergebnis zu **verantworten**.

### Team:

- Teammitglieder arbeiten nur mit, wenn sie die zuge dachte Rolle erfüllen können und auch erfüllen werden.
- Halten sich an die **Zusammenarbeitsvereinbarung**.
- Beteiligen sich an der **permanenten Effizienzverbesserung** der Teamarbeit und der inhaltlichen Arbeit.

### Sparringpartner:

- Lassen sich **keinesfalls Arbeiten rückdelegieren**.
- Führen ihre Funktion **periodisch** durch.
- Bleiben „lästig“.
- Machen **keine inhaltlichen Vorschläge**, sondern forcieren und coachen nur den Prozess.

*Passen Sie die hier dargestellten Spielregeln an Ihre Anforderungen an.*

*Wir unterstützen Sie auch gerne dabei.*

Anmerkung: Nicht nur der Projektleiter, sondern auch die Sparringpartner und Coaches sollten für sich gemäß einem Projektauftrag eine Projektgrunddefinition aufsetzen, die sie sich im Rahmen der Commitmentgruppe freigeben lassen.

### Coach / Supervisor / Moderator:

- Ist gegenüber Sparringpartnern **parteiisch** (schützen die Sparringpartner)
- Coachen die Sparringpartner.
- Unterstützen in der **Commitmentgruppe die Störungsanalyse**.
- Sind die **Wächter** eines **konstruktiven Gesprächsklimas**.

### Commitmentgruppe:

- **Selbstverpflichtungen** werden von den Teilnehmern **akzeptiert**.

- **Teilnahmeverpflichtung.**
- **Gute Vorbereitung** (Agenda vorab, anlassbezogene prägnante Präsentation und jedenfalls danach ein Protokoll zur Sicherung der Besprechungsergebnisse)
- **Alle Informationen** in der Commitmentgruppe sind allen strategischen Projektleitern **zugänglich.**
- **Einhaltung der Rollen** (Auftraggeber und Coach als Hinterfragende, Sparringpartner als Prozessbeobachter, Projektleiter als Berichterstatter und Diskutanten)
- **Akzeptanz** von Redundanzen und der daraus entstehenden „**besseren Idee**“
- Entscheidung aufgrund von **Beweisen.**

## D. Umsetzung Ihrer Strategie

Hier gibt es nicht mehr viel zu sagen, außer den Ausspruch von Erich Kästner:  
„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“

Mit der nötigen Struktur und der Berücksichtigung der Prinzipien, Aufgaben und Instrumente (siehe **OrangeTimes 04/2007**) steht einer erfolgreichen Umsetzung nichts mehr im Wege.

*Oder doch?*

Für weitere Fragen stehen wir Ihnen gerne jederzeit zur Verfügung.

**Was geht aus Ihrer Sicht noch ab, um Strategien bzw. strategische Projekte optimal auf den Boden zu bekommen?**

Schreiben Sie uns: [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

Wir gehen in einem unserer nächsten Ausgaben der OrangeTimes gerne auf Ihre Anregungen und Fragen ein.

Ein Thema, das an dieser Stelle oft von Interesse ist, ist: **Wie kommuniziert man Strategien optimal nach innen** (d.h. an die Mitarbeiter) **und nach außen** (d.h. an die Kunden, Lieferanten, Subunternehmer, Kooperationspartner, etc.)? Gerne wollen wir an dieser Stelle in der nächsten Ausgabe fortsetzen.

**Wir laden Sie herzlich zu unserem Seminar „Strategie-Umsetzung zum Miterleben und Mitmachen“ ein. Mehr lesen Sie auf der nächsten Seite unter den Veranstaltungshinweisen.**

## E. Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orangecosmos** gerne zur Verfügung.

**Setzen Sie Ihre Strategien mit **orangecosmos** um:  
Professionalität und Effektivität ist gerade in der Umsetzungsphase Ihrer  
Strategien von entscheidender Bedeutung.**

- **Umsetzungswerkzeuge:** Nutzen Sie unsere Strategiewerkzeuge (z.B. unsere *Tools of best practice – Tobp Guide*).
- **Sparringpartner:** Wir „sparren“ Ihre Projektleiter oder schulen Ihre Sparringpartner im „Sparren“.
- **Strategiecoaching:** Wir coachen nicht nur Ihren Strategieentwicklungsprozess, sondern auch Ihre Strategieumsetzungsprojekte.
- **Struktur-, Personal- und Organisationsentwicklung:** Wir schaffen Strukturen in Ihrem Unternehmen, die zu Ihren Strategien passen – d.h. die Ihre Strategien wirksam werden lassen.

Zögern Sie nicht uns anzurufen - **Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

0664-241 39 80 Hr. Schützingler / 0650-533 38 63 Hr. Kremsmair  
0664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger

## F. Vorschau:

**Sind Sie an strategischen Themen interessiert?**

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über die richtige Kommunikation von Strategien nach innen wie nach außen. Die **OrangeTimes** 06/2007 bestätigt, dass auch im Rahmen der Strategieformulierung gilt: Man kann nicht nicht kommunizieren.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

## **orangecosmos** Veranstaltungshinweise

Im **27. November 2007** (LINZ) und am **28. November 2007** (WIEN) veranstalten wir erstmals einen Workshop „**Strategie-Umsetzung zum Miterleben und Mitmachen**“, zu dem wir Sie herzlich einladen. Sichern Sie die Umsetzung Ihrer Strategie durch konsequentes Verhalten und lernen Sie die professionelle Anwendung der Instrumente kennen.

**Nähere Informationen finden Sie im Attachment zu diesem Mail bzw. auf unserer Homepage.**

Wir ersuchen um Anmeldung unter [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com) oder per Fax-Formular der beiliegenden *Veranstaltungsbeschreibung*.

Die nächsten beiden Seminare zum Thema „**Strategie-Entwicklung zum Miterleben und Mitmachen**“ finden am **26. Februar 2008** in Linz und **29. Februar 2008** in Wien statt.

## G. Impressum & Kontaktdaten

*Viele Grüße und viel Erfolg beim Verwenden des richtigen Zündstoffs wünschen*



*Harald Schützing*

**Mag. Harald Schützing**

Holzstraße 20,  
4181 Oberneukirchen

[schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)

Tel: 0664-2413980

Fax: 07212-7308-25



*Erich Kremsmair*

**Mag. Erich Kremsmair**

Goethestraße 20,  
4020 Linz

[kremsmair@orange-cosmos.com](mailto:kremsmair@orange-cosmos.com)

Tel: 0650-5333863

Fax: 0732-946060



*Gumpetsberger Andreas*

**Mag. Andreas  
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31,  
4600 Wels

[gumpetsberger@orange-cosmos.com](mailto:gumpetsberger@orange-cosmos.com)

Tel: 0664-4228655

Fax: 07242-910696

**orange**cosmos ist auf **Strategiethem**en spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovations**management und **Trend**analyse

**orange**cosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

[www.orange-cosmos.com](http://www.orange-cosmos.com) / [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

**Blattlinie:** **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre Strategieentwicklung. Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?

Die Bilder auf Seite 2 bis 4 sind von freewebpageheaders.com.