

CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

Wie Sie Momentum für Wachstum aufbauen



Kennen Sie das? Sie starten eine Initiative und die Wirkung verpufft, obwohl sich alle einig waren, dass es sich um eine gute, verfolgenswürdige Initiative handelt? Woran lag es? War die Initiative schlecht geplant? Gab es interne Reibungen? Wurde bei Rückschlägen zu schnell aufgesteckt? Haben sich Prioritäten geändert? Wurden die Ressourcenbedarfe unterschätzt? (Spoiler: Es wird nie genug Ressourcen geben, es wird immer mehr Raum, Zeit, Geld, Personal gefordert.)

Oder haben Sie zu früh aufgegeben?

In den Wachstumsinitiativen, die wir mit unseren Klientenunternehmen planen und die wir begleiten, setzen wir darauf, ein gewisses Momentum zu erreichen. Der Begriff des „Momentums“ stammt aus dem Lateinischen und bedeutet „Bewegungskraft“. Je nach Fachdisziplin wird der Begriff unterschiedlich ausgelegt. In der Physik ist es ein Impuls, in der Finanzwelt die Stärke eines Trends. Wir meinen mit Momentum eine gewisse Energie, eine Bewegung in die richtige Richtung, die sich nicht aus der Anfangseuphorie einer anstehenden Veränderung speist, sondern vielmehr einer zunehmend selbstverständlichen Dynamik folgt.

Wenn Sie also eine Wachstumsinitiative, ein großes Projekt, eine wesentliche Veränderung planen, setzen Sie nicht nur auf einen guten Start, sondern vor allem auf die Zeit nach dem Start.

Warum? Weil beim Start eines Projektes, wenn es gut geplant und kommuniziert ist, eine hohe Anfangseuphorie vorhanden ist, die aber nach einigen Wochen einer gewissen Ernüchterung weicht, wenn festgestellt wird, dass die anfänglichen Erfolge, die „low hanging fruits“ sich nicht beliebig ernten lassen, sondern dass weitere Erfolge auf dem Projektweg mit harter Arbeit - im Mittelstand stets parallel zum Tagesgeschäft - verbunden sind. Wie sollen wir das alles schaffen?

Wenn wir Projekte planen, antizipieren wir diese Phase und bauen direkt Maßnahmen ein, um das Motivationsloch so

gering wie möglich zu halten. Wir bauen ein Momentum auf, indem wir folgendes tun:

1. Vor dem Projektstart: Saubere Planung aller Teilprojekte, bis auf Arbeitspakete hinab unter Einbezug der Projektleitung und der Teilprojektverantwortlichen.
2. Rekrutierung von Leitungsverantwortlichen über das Sog-Prinzip: Niemand wird angewiesen, ein Teilprojekt oder gar das Projekt zu leiten. Es muss attraktiv sein, dies zu tun. Wir bauen FOMO auf (Fear of Missing Out, man will dabei sein).
3. Zum Projektstart: Orchestrierter Start, immer unter Anwesenheit eines Mitglieds des Auftraggebergremiums, im Mittelstand stets Geschäftsführung oder Vorstand, die ja nicht selten Eigentümer sind. Dabei verabreden wir einen klaren Weg und – das ist wichtig – Regeln der Zusammenarbeit im Projekt, auch mit dem Auftraggeber.
4. In der ersten Zeit des Projektes verfolgen wir sehr eng, ob erste schnelle Erfolge – auch kleine – erzielt werden, damit das Team nicht zu sehr in der Konzeption verharret.
5. In der Frühphase des Projektes werden Reviews, Austausch und Justagen wesentlich enger getaktet als im weiteren Verlauf.
6. Erfolge werden konsequent kommuniziert, auch wenn sie klein erscheinen. Beim Start einer Veränderung sind die abgreifbaren Ergebnisse weniger wichtig als das richtige, erwünschte neue Verhalten, neue Verfahren, die wiederum garantieren, dass die erwünschten Ergebnisse später tatsächlich erzielt werden.
7. Konsequentes „Nichtaufnehmen“ neuer Elemente ins Projekt, wenn sie nicht zwingend notwendig sind. Sonst bläht sich das Projekt auf und wird beliebig.

Das durch diese Maßnahmen aufgebaute Momentum hilft immens, um Veränderungsprojekte, bei uns meist Wachstumsinitiativen, nach vorne zu bringen. Sie können das genau so nachmachen, probieren Sie es aus. Eines ist dabei wichtig – und das ist Ihre Verantwortung: Jagen Sie nicht jeden Tag eine neue ... naja, Sie wissen schon. Behalten Sie Prioritäten bei.