

1. Handlungsfelder

Orientiert an Unternehmenszielen und Marktstrategie 5-15 themenzentrierte Handlungsfelder mit jeweils einem Kernteam aus 4-7 Personen.

2. Zielbild

Auf 2 bis 4 Seiten Prosa (zwingt zum Denken, kein PowerPoint!) beschreibt eine Zielbildstory je Handlungsfeld aus der Zukunftsperspektive (Zeitreise) heraus, was mit welchen Effekten anders ist, nachdem das Handlungsfeld außergewöhnliche erfolgreich war. Kein „Wie“, nur das „Was“ und „Wozu“ wird beschrieben. Mit Bsp. veranschaulicht und greifbar, kein abstrakter „Quatsch“.

3. Zielbild-Puzzle

Welches sind 6 bis 10 zentralen Themen der jeweiligen Zielbildstory? Dies sind die Eckpfeiler des Zielbildpuzzles. Und welches sind die zentralen 3 bis 5 Einzelzielzustände (=Puzzlestücke) aus der Story zu dem jeweiligen Eckpfeiler? Fertig ist das Zielbildpuzzle je Handlungsfeld, das auf einen Blick systematisiert zeigt, welche einzelnen Zielzustände (Puzzlestücke) erreicht werden sollen.

4. Abhängigkeiten

Alle Kernteams schauen sich Zielbildstory und Zielbildpuzzle der anderen Handlungsfelder an: wo gibt es Überlappungen, wo Abhängigkeiten? Puzzleteile werden teilweise neu verortet und inhaltliche Feinjustierungen vorgenommen. Alle Beteiligten unterschreiben auch die Zielbilder, für die sie „nur“ Bedingungen erfüllen müssen und committen sich zu diesen.

5. Priorisierung

Die so überarbeiteten Zielbildpuzzle liefern mit ihrer thematischen Klarheit an sich, was ist in 3-5 Jahren mit welchem Effekt anders ist, mit ihrem Bezug zu den Unternehmenszielen und ihren Abhängigkeiten untereinander die Basis für fundierte Prioritäten: Für welche 4-7 Puzzlestücke wollen wir die kommenden 6 Monate einen Satz nach vorne machen?

6. Kommunikation

Aus den Zielbildstorys je Handlungsfeld lassen sich gut Essenzen ziehen und in einer Zielbild-Mission zusammenfassen. Diese gepaart mit dem jeweiligen Zielbildpuzzle sind ein wunderbares Medium, um den Zielzustand zu teilen, zu kommunizieren und zu diskutieren. Sei es in einer großen Town-Hall-Runde oder in den einzelnen Bereichen.

7. Sprintvorbereitung

Dasselbe Prinzip wie im Großen (Zielbildstorys + Zielbildpuzzle) wird nun im Kleinen angewendet: eine Mini-Zeitreise für 6 Monate je priorisiertem Puzzlestück: Was

ist nach 6 Monaten bezogen auf das jeweilige Puzzlestück anders (=Objective)? Und woran merken wir jeden Monat, dass wir diesem Objective näherkommen (=Key Results)?

8. 6-Monats-Sprint

Go! Von Monat zu Monat gilt es nun den Objectives entgegenzustreben, indem monatlich alle (!) Key Results wachsen (Fortschrittszwang). Jeden Monat wird der Fortschritt eines jeden Handlungsfeldes (Modul) 20-30 Min. im Steering Committee reflektiert. Das ohne übliche „Fellpflege“: kein Bericht darüber, was zuletzt getan wurde und was als nächstes geplant ist. Es gilt das „No-How“-Motto! Stattdessen Management-3-Sprung: 1.) Glaubt ihr noch an den Zielzustand? 2.) Was macht der Fortschritt der Key Results? Und 3.) Was gibt es notwendigen Bedingungen / Entscheidungen?

9. Review

Gutes Umsetzungsmanagement ist kein Marathon, sondern besteht aus Sprint, Erholung, Training, Sprint. Zum Ende eines jeden 6-Monats-sprint wird reflektiert, wie man sich im „Sprinten“ geschlagen hat: Was lief gut, was schlecht? Häufige Ersterfahrung wie zu grober Zuschnitt der Objectives oder Zurückfallen in Planungssucht und zu geringerer Fokus auf die Key Results stehen dabei im Mittelpunkt. Beim inhaltlichen Review wird der Sprintwechsel vorbereitet: im Grunde werden die Schritte 4 (Abhängigkeiten), 5 (Priorisierung) und 7 (OKRs vorbereiten) erneut durchlaufen. Mit voranschreitenden Sprints, i.d.R. ab Sprint 3, brauchen Zielbilder und Zilebildpuzzle eine tiefe inhaltliche Reflexion vor der nächsten Priorisierung.

10. Momentum

Ist der erste Sprint in aller Regel mit reichlich Unsicherheit und auch Widerstand verbunden („Was soll der ganze Quatsch?“, „Wieso machen wir es nicht einfach wie früher? Klarer Projektplan, mit Meilensteinen & Co.“) machen sich spätestens im zweiten 6-Monats-sprint zentrale Erfahrungen derart breit, dass es als „cool“ und befriedigend empfunden wird, nach 6 Monaten ein unternehmerisch relevanten Beitrag (Outcome / Impact) erreicht zu haben, sich in der ganzen Arbeit nicht mehr rechtfertigen zu müssen, was wer bis wann erledigt oder eben auch nicht erledigt hat und dass diese monatliche Fortschrittsorientierung mit dem Fortschrittszwang überall auch voranzukommen (egal wie weit!) etwas sehr motivierendes hat. Es entsteht mehr Leidenschaft und Vertrauen und die andere Art des Fortschrittsmanagement („No-How-Motto“) vermeidet systematisch Emotionen wie Scham und Verzweiflung, die durch klassisches Projektmanagement ungewollt provoziert werden. Es entsteht ein Umsetzungsmomentum.