

Führungsaufgabe »Implementierung«

Seit geraumer Zeit sind sich Führungskräfte darüber im klaren, daß neue Führungskonzepte nicht nur optimal konzipiert, sondern auch professionell implementiert werden müssen. Die aufgeklärten Reformer von Führungssystemen wissen, daß es viel schwieriger ist, neue Führungsansätze wie z.B. Unternehmertum, Prozeßdenken, flache Hierarchien, Parallel-Laufbahn u.ä. erfolgreich an betroffene Manager, Arbeitnehmervertreter und Mitarbeiter »zu verkaufen«, als sie auf dem Papier zu entwerfen.

Erfolgsfaktor Implementierung

Strukturelle Änderungen der marktlichen Rahmenbedingungen erzwingen auch Umstrukturierungen von Führungssystemen. Die Einsicht in die Notwendigkeit von Führungsreformen hat sich dabei auch bei uns durchgesetzt. Nur in Ausnahmefällen kann man die Herausforderungen von stagnierenden Märkten, von Schwerpunktverlagerungen in den Geschäftsfeldern und von neuen Spielregeln im Wettbewerb und im Zusammenwirken mit Wertschöpfungspartnern mit einer von der »business as usual«-Devise geprägten Führungsarbeit bewältigen. Die Verbesserungspotentiale in der existierenden Führungsorganisation, den vorhandenen Anreizsystemen, Arbeitszeitsystemen und Qualifizierungsprogrammen sind meist zu gering oder bereits ausgereizt, um Herausforderungen wie Kundenorientierung, Speed-Management, Mass-Customization und Konzentration auf Kernkompetenzen allein durch eine perfektionierte Führungsroutine erfolgreich beantworten zu können.

Konsequenz: Es werden bauliche Änderungen an der Architektur unserer Führungsgebäude erforderlich. Derartige Prozesse des Wandels und der Reform spielen sich bekanntlich in zwei Phasen ab: zum einen

der Entwurfsarbeit bei der Konzipierung von zusätzlichen Führungsbausteinen oder von radikalen Umbauten, zum anderen in der Einführungsarbeit bei der Implementierung dieser Neuerungen. Während der Einführungsphase verändert sich das Führungssystem in eine Baustelle.

Letztlich entscheidet genau diese Phase der »Einführung«, »Umsetzung«, »Realisierung«, »Implementierung« oder »Promotion« eines neuen Führungskonzepts über Erfolg bzw. Mißerfolg von Reformprojekten. Zwischenzeitlich hat es sich herumgesprochen, daß die eigentlichen Herausforderungen bei Reformprojekten nicht im Entwurf sondern in der Einführung zu sehen sind. Bei vielen Umstrukturierungsprojekten verschlingt die Umsetzungsarbeit auf der »Baustelle« dreimal soviel Manpower, Zeit und Energie wie die Entwurfsarbeit während der »Umbauplanung«. Bei der Einführungsarbeit zählt nicht in erster Linie »Optimalität«, sondern »Kompatibilität« und »Akzeptanz«.

Die unbestrittene Relevanz der Implementierungsarbeit als Erfolgsfaktor hat sich allerdings bislang nicht in nennenswerten Bestrebungen zur Verbesserung einer Implementierungskompetenz niedergeschlagen. Offensichtlich sieht die Fachwelt in guter Einführungsarbeit ein auto-



Prof. Dr. Michael Reiß ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Stuttgart.

matisch anfallendes Abfallprodukt guter Führungsarbeit.

Spätestens leidvolle Erfahrungen bei der Diskussion um die Einführbarkeit der gleichermaßen attraktiven wie diffizilen japanischen Führungskonzepte (Kaizen, Kanban, Gemba, Shusa, TQM & Co.) haben in Sachen Implementierungskompetenz ein Umdenken erzwungen. Immer mehr Führungskräfte kapitulieren vor den damit verbundenen Umsetzungsproblemen. Sie sind mit ihrem Latein am Ende bei der Beantwortung von Fragen wie »Einführen - ja oder nein?«, »Wieviel einführen?«, »Wo einführen?«, »Wann einführen?« und »Wie schwach oder stark modifiziert einführen?«.

In vielen Fällen weiß niemand genau, wo die auf breiter Front initiierten Mega-Umstrukturierungsprojekte, die bei uns wie wohl nie zuvor Manpower, Energie und Geld verschlingen, genau stehen bzw. ob sie zum ersehnten Erfolg geführt haben oder nicht. »Verzettelung«, »Verzögerung« oder »Verpuffung« zählen noch zu den harmloseren Konsequenzen einer mißglückten Implementierung. In vielen Fällen muß infolge der Umsetzungsschwachstellen mit einer effektiven Verschlechterung statt der erhofften Verbesserung der

Wettbewerbsposition gerechnet werden. Verantwortlich zeichnet dafür nicht zuletzt eine fundamentale Verunsicherung der Belegschaft, die hauptsächlich durch fehlerhafte Implementierungsarbeit (Bombenwurf-Strategien, mangelhafte Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit usw.) hervorgerufen wird. Abhilfe kann hier nur ein gezieltes Investment in die Implementierungskompetenz der Führungskräfte auf allen Hierarchie-Ebenen schaffen.

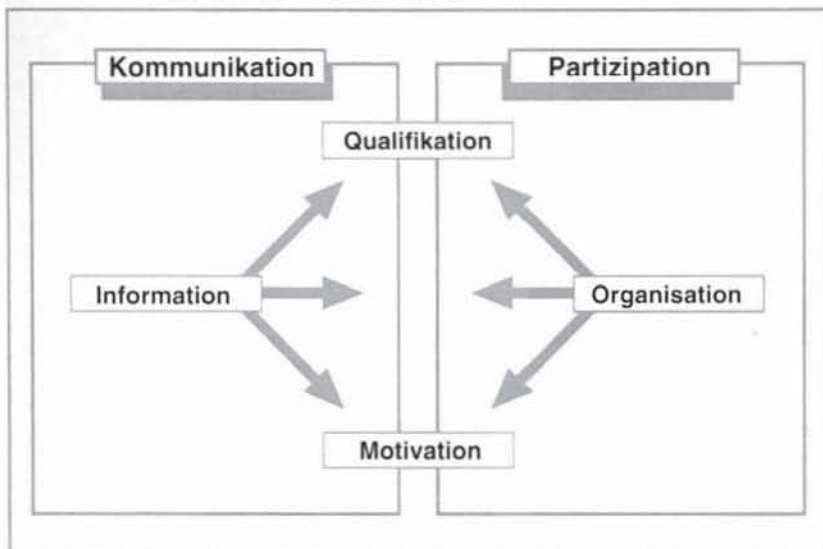
Implementierung: Stand der Kunst

Eine Beschäftigung mit Implementierung als Führungsaufgabe startet nicht bei Null. So nimmt die Implementierungsarbeit einen festen Platz in den Phasenschemata und den Vorgehensmodellen für Umstrukturierungsprojekte ein. Außerdem hat sich ein Fundus an Standardinstrumenten für die Umsetzungsarbeit herausgebildet, der u.a. Instrumente wie Informationsmarkt, Auftakt-Veranstaltungen, Einbeziehung des Betriebsrats, Moderatorentaining, Machtpromotoren, Multiplikatoren, Betriebsvereinbarungen (bis hin zum Sozialplan) und vieles mehr enthält.

Es fehlt allerdings die

Standardinstrumente

Abb. 1: Stellhebel der Durchsetzung

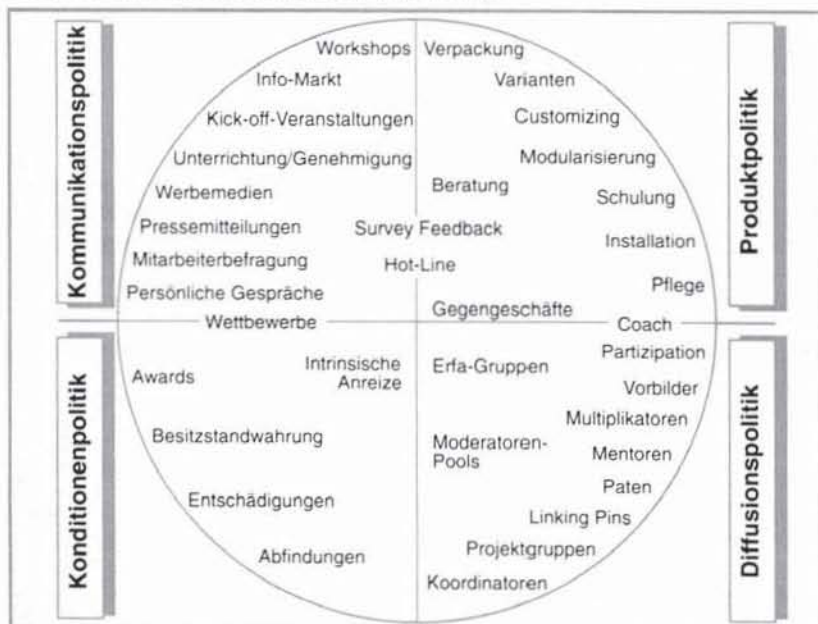


Implementierungs-kompetenz

»Skills« für eine fundierte Einführung systematisch bei den Führungskräften entwickeln muß. Gegen eine solche Notwendigkeit ließe sich zum einen einwenden, daß Implementierungskompetenz typischerweise nicht von Führungskräften, sondern von spezialisierten Beratern – aus externen Unternehmensberatungen oder internen Stabsabteilungen – in die Umstrukturierungsprojekte eingebracht werden. Bei dieser Outsourcing-Argumentation handelt es sich

um eine gefährliche Fehleinschätzung der Arbeitsteilung in Reformprojekten: Letztlich muß der Löwenanteil der Einführungslast immer von den Führungskräften vor Ort getragen werden. Zum anderen wird argumentiert, daß das benötigte Maß an Einführungs-kompetenz automatisch bei jeder guten Führungskraft verfügbar sei. Hierbei wird von der plausiblen Annahme ausgegangen: »Wer führen kann, kann auch einführen!«.

Abb. 2: Implementierung als Marketing



Dieser Standpunkt beruht auf einer Fehleinschätzung. Zwar stellen die allgemeinen Führungskompetenzen ohne Zweifel die tragenden Säulen der Einführungs-kompetenz dar. Aber: Die bei uns geschulten Führungskompetenzen befähigen primär zum Management in fertiggestellten Führungsgebäuden, deren Bauplan durch ein Organisationshandbuch mit seinen Führungsgrundsätzen, Organigrammen, Stellenbeschreibungen usw. festgeschrieben, allseits bekannt und weitestgehend akzeptiert ist. »Einführen« steht hingegen für ein Management von Baustellen, also von Änderungen im Führungssystem (Betriebsorganisation, Arbeitsmethoden usw.) und dessen Rahmenbedingungen, beispielsweise in Form von Betriebsänderungen im Sinne des § 111 Betriebsverfassungsgesetz. Die Führungsarbeit in solchen Übergangssituationen gehorcht anderen Gesetzen und verlangt folglich auch andere bzw. zusätzliche Führungsqualifikationen.

Fazit: Das Problem mit dem »Stand der Kunst« in Sachen Implementierung ist weniger der »Stand«. Bei weitem problematischer ist, daß Implementierung als »Kunst« und nicht als Kompetenz eingestuft wird. Tatsächlich verlangt erfolgreiche Implementierungsarbeit aber zusätzliche Qualifikationen, die über das Standardrepertoire einer guten Führungskraft hinausgehen. Im Mittelpunkt stehen hier Methoden- und Sozialkompetenzen eines »general managers« auf den Gebieten Projektmanagement, Marketing, Controlling und Planung.

Die Projektmanagement-Kompetenz deckt gewissermaßen die »Basics« in Sachen Einführungs-kompetenz ab. Von einer Füh-

Projektmanagement-Kompetenz

rungskraft als Prozeßpromotor in einem Umstrukturierungsprojekt wird u. a. erwartet, daß sie mit Widerstand und Ängsten umgehen kann, die Gewinner und die Verlierer einer Neuerung gezielt mit unterschiedlichen Maßnahmen bearbeitet, den Projektprozeß durch Definition von Meilensteinen diszipliniert und ständig die Connections zur Geschäftsleitung und den Arbeitnehmervertretern pflegt. Dabei müssen parallel zwei ineinander verwobene Anpassungsprozesse gesteuert werden: Einerseits geht es um die Anpassung der Ist-Organisation, von Verhaltensweisen und Einstellungen, sprich des betroffenen Kontexts an das neue Führungskonzept. Andererseits bedarf es umgekehrt auch einer Anpassung des Konzepts an den Kontext. Gängige Formen von derartigen Anpassungen sind beispielsweise Step-by-Step-Annäherungen und Kompromisse. Soll etwa Produktverantwortung nach dem japanischen Vorbild eines sog. Schwergewichtsproduktmanagers (»Shusa«) eingeführt werden, der über mehr »Gewicht« verfügt als die Linienvorgesetzten, ist mit Blick auf die effektive Durchsetzbarkeit zu prüfen, ob nicht auch ein »Mittelgewichtsproduktmanager« (als Gegenspieler der Linie in einer Matrixorganisation) die Forderung nach einer stärkeren Produktverantwortung erfüllen könnte.

Die Durchsetzungsarbeit, also die klassische Anpassung des Kontextes an das Konzept, verfolgt vier Ziele. Erfolgreiche Durchsetzung sorgt dafür, daß die Betroffenen über das neue Führungskonzept infor-

miert sind (Kennen), die mit dem Konzept verbundenen Fähigkeiten beherrschen (Können) und zu einer Verhaltensänderung sowohl passiv bereit sind (Wollen) als auch aktiv eine bestimmte Rolle im Umstrukturierungsprozeß übernehmen (Sollen). Dementsprechend vollzieht sich Durchsetzung über vier – keinesfalls trennscharfe – Grundformen von Umsetzungsprozessen: Information, Qualifikation, Motivation und Organisation (vgl. Abb. 1).

In der Praxis hat sich gezeigt, daß Kommunikation und Partizipation sozusagen als Stellhebel der Durchsetzungsarbeit fungieren. Mit Hilfe von Kommunikationsaktivitäten (Workshops, Befragungsaktionen, Gespräche usw.) lassen sich auch beachtliche Effekte auf den Sektoren »Motivation« und »Qualifikation« erzielen. Analog dient Partizipation nicht nur als eine Organisationsform für den Umsetzungsprozeß. Werden Betroffene zu Beteiligten gemacht, kann man erhebliche Qualifikations- und Motivationspotentiale erschließen.

Marketing-Kompetenz

Oft ist das passende Selbstverständnis eines Implementators das eines Verkäufers von Neuerungen. Immer mehr Firmen sprechen deshalb im Zusammenhang mit Implementierung auch von »Promotions-Programmen« bzw. richten »Promotionsgruppen« ein. Bei Führungskräften sollte demzufolge eine Marketing-Kompetenz aufgebaut werden (vgl. Abb. 2).

Marketing bedeutet Anwendung von Marketing-Mix-Instrumenten, wie sie in den Marketing-Lehrbüchern behandelt werden.

Innerhalb von Einführungsprozessen geht es um die folgenden vier Sparten der Marketingpolitik.

● **Kommunikationspolitik:** Das Spektrum reicht hier von der gesetzlich vorgeschriebenen Informationspolitik (rechtzeitige und umfassende Unterrichtung, Begründung von Kurzarbeit) über Öffentlichkeitsarbeit (Imagepflege durch Pressemitteilungen) und Werbemaßnahmen (meist multimedial mit Hilfe von Mitarbeiterzeitschriften, Broschüren, Videos, Songs usw.) bis hin zum »persönlichen Verkauf« in individuellen Gesprächen.

● **Produktpolitik:** Sie bezweckt u. a. ein Customizing, d. h. eine kundenspezifische Ausgestaltung der einzuführenden Neuerung im Hinblick auf die Namensgebung für Projekte (Problem: getarnte Rationalisierungsprojekte), »Verpackung« (beispielsweise möglichst hierarchiefreie Titel für Positionen in der Fach- und Führungslaufbahn) sowie auf das Variantenspektrum, also die Möglichkeiten, daß unterschiedliche Abteilungen, Standorte usw. ihren eigenen Weg innerhalb eines einheitlichen Rahmenkonzepts gehen können. Produktpolitik heißt auch, neben dem eigentlichen neuen Führungsbaustein bestimmte Zusatzleistungen in Form von Beratung, Schulung und Hilfestellungen (Hotline) anzubieten, gerade dann, wenn besonders erklärungs- bzw. pflegebedürftige Führungskonzepte (etwa: Intrapreneuring) umgesetzt werden sollen.

● **Diffusionspolitik:** Professionelle Implementierung muß auch festlegen, auf welchen Wegen sich eine Neuerung im gesamten Unternehmen ausbreiten soll. Als »Absatzmittler« können Einzelpersonen

fungieren, beispielsweise Promotoren, Koordinatoren (etwa in der Zirkel- oder Lernstattarbeit), Multiplikatoren, Paten oder Mentoren. Ein zweiter Diffusionskanal ist die Gruppenarbeit, etwa durch Installation von Projektgruppen oder Erfahrungsgruppen.

● **Konditionenpolitik:** Wer etwas zu verkaufen hat, muß sich mit den Empfängern der Leistungen über die Konditionen für das Geschäft einigen. Bei der Einführungsarbeit ist hier zwischen zwei Empfängergruppen zu unterscheiden. Den Gewinnern sollte man die Vorteile der Neuerung klar vor Augen führen, um sie so intrinsisch zu motivieren. Flankierend empfiehlt sich der Einsatz von Oskars oder anderen Awards bzw. Preisen, die an die eifrigsten Vorkämpfer bzw. Mitmacher vergeben werden. Den Verlierern hingegen muß man kompensatorische Leistungen (z. B. Sozialplan-Leistungen) anbieten oder ihnen eine Besitzstandswahrung zusichern.

Der Versuch, »harte« Controllinginstrumente auf »weiche« Prozesse des Wandels anzuwenden,

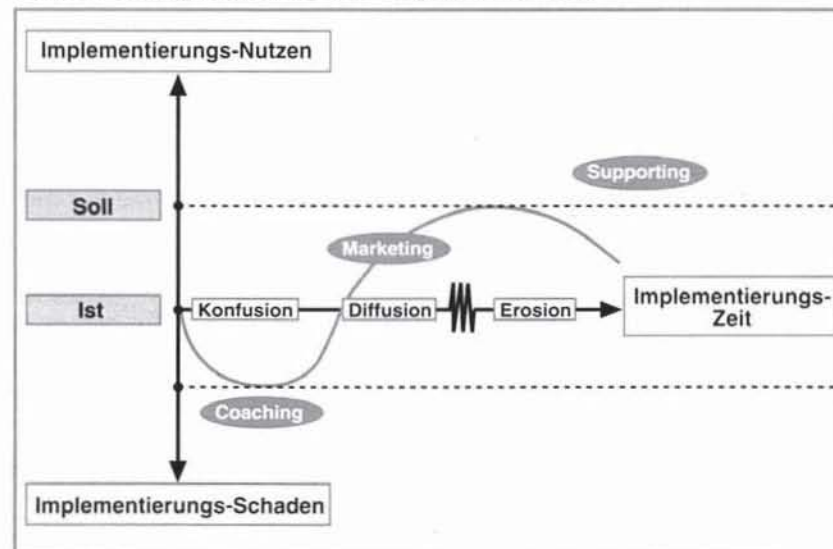
Controlling-Kompetenz

mag Störgefühle hervorrufen. Kennzahlenorientierung macht nach herrschender Meinung zwar für das Routinegeschäft Sinn, wie wir u. a. aus dem Personalcontrolling wissen. In den von Natur aus schlecht strukturierten Veränderungsprozessen sind Kennzahlen jedoch fehl am Platz. Dem kann entgegengehalten werden, daß bei wichtigen Änderungsprozessen, vor allem beim Anlauf der Fertigung einer neuen Produktgeneration, immer schon Kennzahlen zur Anlaufsteuerung eingesetzt wurden. Noch schlagkräftigere Argumente für eine kennzahlenbewußte Implementierungsarbeit ergeben sich aus der typischen Erfolgschronik eines Implementierungsprojekts (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3 soll verdeutlichen, daß die Erfolgsindikatoren in einem Implementierungsprojekt keinesfalls einem kontinuierlichen Aufwärtstrend unterliegen. Besonders für tiefgreifende Reformen sind die »happy curves« eines stetig steigenden Imple-

Kennzahlen
fehl am Platz

Abb. 3: Erfolgskennlinie der Implementierung



mentierungsnutzens nicht charakteristisch. Verantwortliche Führungskräfte müssen sich vielmehr darauf einstellen, daß zunächst ein Implementierungsschaden entsteht. Umstrukturierungen verursachen eine beträchtliche Unruhe und Verunsicherung. Mitunter rollen Köpfe. Bei der Einführung von Lieferabrufsystemen (Just-in-Time-Logistik) quellen die Läger zunächst einmal über. Mit derart herben und paradoxen Erscheinungen muß man leben lernen.

Tatsächlich stellt das Controlling geeignete Instrumente zur Steuerung von Vorhaben bereit, deren Kennzeichen dasselbe Ver-

laufsmuster aufweisen wie die Implementierungskennzahlen (vgl. Abb. 3). In diesem Zusammenhang ist vor allem die Lebenszyklus-Kosten- bzw. Ergebnisrechnung zu nennen. Erfahrungen mit diesem Life-Cycle-Costing wurden bisher primär bei der Optimierung des Lebenszyklus von Produkten gesammelt. Im Mittelfeld des Interesses steht dabei der zeitliche Anfall von Kosten und Nutzen. Die Gestaltungsüberlegungen kreisen um die Frage, ob sich durch ein verstärktes Investment in die frühen Lebenszyklusphasen spätere Folgekosten reduzieren lassen. Ein exakt gleichgelagertes Substitu-

Unruhe und Verunsicherung

Abb. 5: Optimales Timing von Reformen

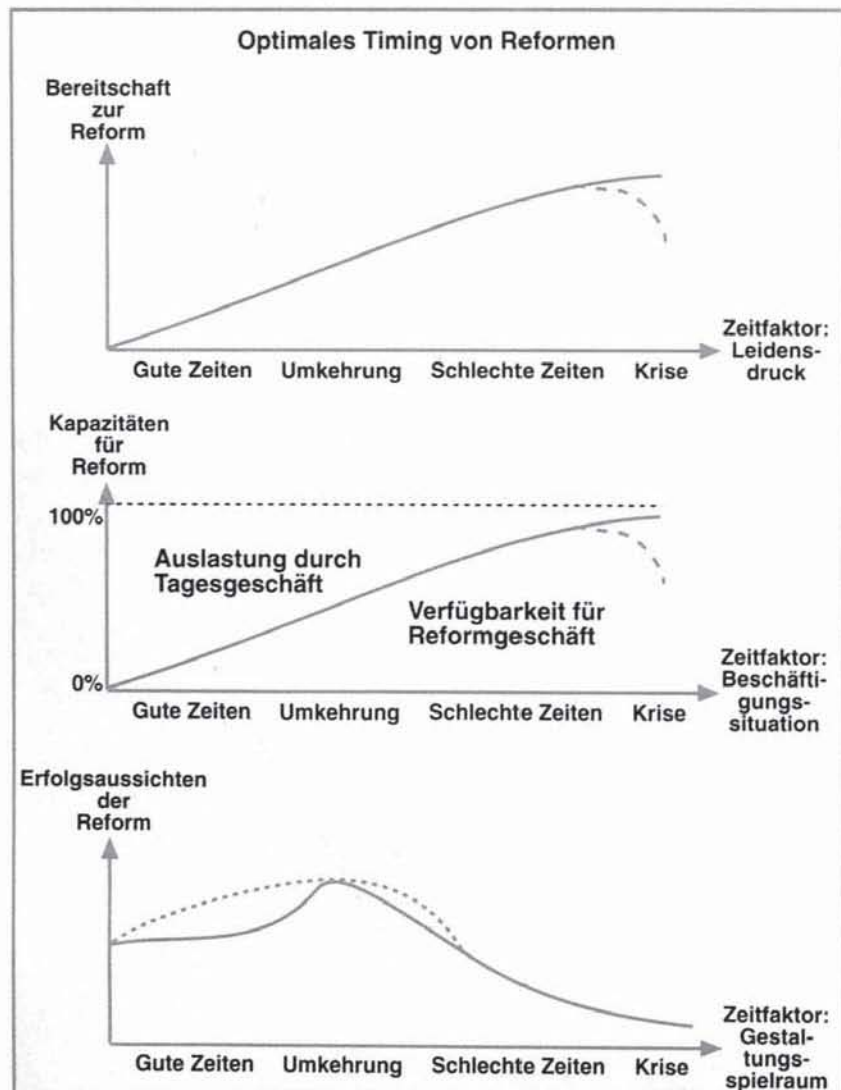
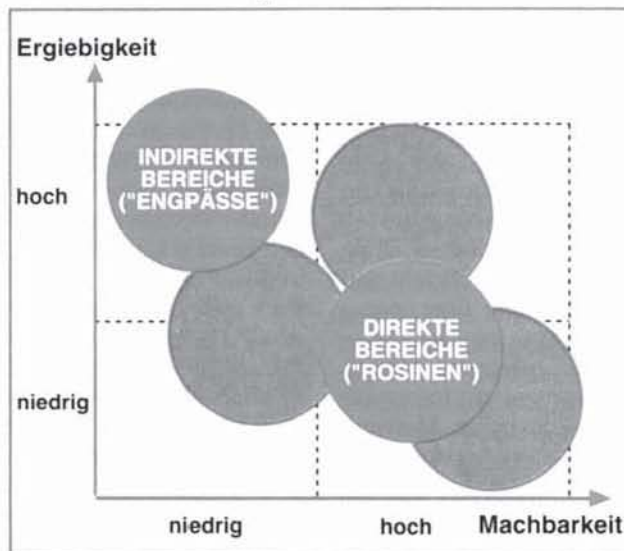


Abb. 4: Fokussierung auf Baustellen



tionsverhältnis besteht typischerweise auch in Einführungsprozessen. Partizipative Umsetzung zeichnet sich genau dadurch aus, daß am Beginn des Einführungsprozesses aufwendige und langwierige Meetings stattfinden, um spätere Widerstände und Änderungswünsche zu vermeiden.

Planungskompetenz: Integrierte Implementierung

Jedes Implementierungsvorhaben ist realistischerweise als mehrstufiger Prozeß anlegt. Auch bei einer solchen Step-by-step-Vorgehensweise sollten die einzelnen Schritte jedoch geplant werden. Nur so läßt sich gewährleisten, daß die einzelnen Schritte aufeinander abgestimmt werden und daß Anpassungen an Änderungen in den Rahmendaten vorgenommen werden können. Integration (durch Abstimmungsprozesse) und Flexibilität (durch Anpassungsprozesse) repräsentieren bekanntlich die erfolgskritischen Qualitätsmerkmale einer professionellen Planung. Folglich muß Methodenkompetenz in integrierter

und flexibler Planung aufgebaut werden.

Als erfolgsentscheidend für eine sukzessive Planung erweist sich die optimale Reihenfolge der Schritte. Sollen beispielsweise die beiden Führungsbausteine »Mitarbeitergespräch« (Gesprächspartner sind Vorgesetzter und Mitarbeiter) und »Gesprächsrunden« (Gesprächspartner sind Vorgesetzter und Personalabteilung) implementiert werden, ist abzuklären, in welcher Abfolge dies am besten vonstatten gehen soll.

Soll nur ein einzelner Führungsbaustein implementiert werden, muß man wissen, in welcher Reihenfolge bestimmte Bereiche des Unternehmens zu Baustellen für die Umstellung auf diesen neuen Führungsbaustein deklariert werden sollen. Unglücklicherweise kursieren für die optimale Auswahl von Baustellen zwei recht konträre Empfehlungen (vgl. Abb. 4).

Die durch und durch rationale Empfehlung läuft darauf hinaus, sich zuerst die Engpaß-Bereiche vorzunehmen, in denen am meisten Mißwirtschaft betrieben wird und wo - positiv

formuliert – eine Umstellung auf unternehmerisches Kosten- und Ertragsdenken am ergiebigsten wirken würde. Das sind erfahrungsgemäß die indirekten Verwaltungsbereiche. Ein pragmatisch denkender Implementator pickt sich hingegen die Bereiche heraus, in denen man ohne große Widerstände zum erwünschten Erfolg gelangen kann. Derartige Rosinen-Baustellen finden sich eher in den direkten Bereichen, wo die Erziehung zum kostenbewußten Denken aufgrund der besseren Zurechenbarkeit bestimmter Kostenkategorien sowie aufgrund der Verfügbarkeit von erprobten Einführungswerkzeugen eher machbar erscheint.

Die offensichtlichen Nachteile der beiden Vorgehensweisen lassen sich dadurch verringern, daß man sich nicht einseitig nur auf Rosinen oder nur auf Engpässe konzentriert. Optimal wäre eine ausgewogene Mischung aus beiden Typen von Baustellen. Zur Zusammenstellung von derartigen Mischungen greift die strategische Planung ganz allgemein auf die Portfolio-Methodik zurück. Bei der integrierten Einführungsplanung geht es darum, ein ausgewogenes Baustellen-Portfolio zu gestalten. Ausgewogenheit äußert sich gemäß der Portfolio-Technik nicht zuletzt darin, daß man die Erkenntnisse, Vorbilder, Erfolge usw., die sich auf den weniger pflegebedürftigen Rosinen-Baustellen erzielen lassen, in die herausfordernde und kostenintensive Einführungsarbeit auf den Engpaß-Baustellen investiert.

Planungskompetenz: Flexible Implementierung

Flexible Einführungsplanung trägt der Tatsache

Rechnung, daß die Rahmenbedingungen für die Implementierungsarbeit nur in den seltensten Fällen über den Planungszeitraum hinweg konstant bleiben. Bestimmte stochastische Datenänderungen kann man durch Alternativplanung berücksichtigen, etwa mit Hilfe von Entscheidungsbäumen. In anderen Fällen unterliegen die Daten typischen Veränderungsmustern im Zeitablauf. Drei dieser implementierungsrelevanten Trends sind in Abbildung 5 zusammengestellt.

Die Bereitschaft zur Reform, die für ein Umstrukturierungsvorhaben verfügbaren Personalkapazitäten und die Erfolgsaussichten einer Reform stellen relevante Arbeitsbedingungen für Umsetzungsprojekte dar. Diese Gegebenheiten ändern sich typischerweise im Zeitverlauf, nicht zuletzt in Abhängigkeit von der firmenspezifischen Geschäftslage. Auf eben diese Änderungen muß sich ein implementierungsverantwortlicher Manager einstellen, sowohl bei der Wahl günstiger Zeitpunkte für ein Reformvorhaben als auch für die situationsgerechte Auswahl und Dosierung der eingesetzten Implementierungsinstrumente.

Gemeinhin wird davon ausgegangen, daß die Bedingungen für die Umsetzungsarbeit um so günstiger einzustufen sind, je schlechter es um die Beschäftigungssituation der Firma bestellt ist: Der Leidensdruck nimmt stetig zu, und außerdem haben die Mitarbeiter mehr Zeit für Schulung und Umlernprozesse. Diese verbreitete Auffassung sollte allerdings nicht dazu verleiten, alle Reformvorhaben möglichst in Krisenzeiten zu legen (Motto: »Chancen der Krise«). Wie Abbildung 5 verdeutlicht, ist die Reformbe-

reitschaft in der Krise keineswegs maximal. Häufig müssen Implementatoren vielmehr die Erfahrung machen, daß schlechte Konjunktur nicht als Rückenwind, sondern als Gegenwind in die Implementierungsplanung aufzunehmen ist: In der Krise befaßt sich das Management weniger mit den langfristig wichtigen Reformen als vielmehr mit den kurzfristig dringlichen Alltagsorgen, z. B. der Akquisition von Aufträgen und der Einhaltung gekürzter Budgets. Auch die Verfügbarkeit der Mitarbeiter geht infolge erhöhter Fluktuation und Kurzarbeit in diesen Zeiten eher zurück. Schließlich sinken die Erfolgchancen für die Reform, wenn man erst spät interveniert. Dann reicht die Zeit oft nur noch für schadensbegrenzende Feuerwehreinsätze, die Chancen einer proaktiven Führungsarbeit sind vertan.

Durch flexible Planung müssen Implementatoren den Fahrplan ihrer Einführungsprojekte an die sich abzeichnenden Trends anpassen. Das gelingt in bestimmten Fällen durch Projektbeschleunigung, etwa durch intensiveren und zeitlich komprimierten Einsatz von Informations- und Qualifikationsmaßnahmen (Crash-Programme) oder durch Beschränkung auf ein abgespecktes Rumpfpjekt. Mitunter muß man auch bestimmte Vorhaben verschieben oder den Mut zum Abbruch des Einführungsprojekts aufbringen.

Literatur

- Back-Hock, A.:** Produktlebenszyklusorientierte Ergebnisrechnung, in: Handbuch Kostenrechnung, hrsg. von W. Männel, Wiesbaden 1992, S. 703–714.
Chew, W.B. u. a.: Beating Murphy's Law, in: Sloan

Management Review 32 (1991) Spring, S. 5–16

Clauss, M.: Die Strategie der Implementierung in der Unternehmung, Pfaffenweiler 1989

Kirsch, W. u. a.: Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979

Marr, R./Kötting, M.: Implementierung, organisatorische, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1991, Sp. 827–841

Stahle, W.H.: Management, 6. Aufl., München 1991

Nutt, P.C.: Tactics of Implementation, in: The Academy of Management Journal 29 (1986), S. 230–261.

Kurzfassung

Nicht nur die Konzeption von Führungssystemen, sondern auch deren professionelle Implementierung sind wichtige Aufgaben der Führungskräfte. Die Phase der Einführung ist für den Erfolg der Maßnahmen dabei von wesentlicher Bedeutung. Das Führungssystem verwandelt sich in der Einführungsphase in eine »Baustelle«, die von den Führungskräften gemagt werden muß.

Erfolgreiche Implementierungsarbeit verlangt daher von »General Managern« zusätzliche Qualifikationen, insbesondere auf den Gebieten Projektmanagement, Marketing, Controlling und Planung. Hervorgehoben wird die Notwendigkeit zu flexibler Implementierung, da sich die Rahmenbedingungen im Planungszeitraum verändern.