



Leseprobe Seite 15–25

Haufe Fachbuch  
**Umsetzen statt Scheitern**

Autoren: Elmar Lesch, Ralf Koschinski  
1. Auflage 2019 | Hardcover | 175 S.  
ISBN 978-3-648-12270-9

---

## Einleitung

*»Um Menschen zu bewegen,  
muss man wissen,  
was Menschen bewegt.«*

Führungskräfte werden ihrer Führungsaufgabe oft nicht mehr gerecht. Statt ihre Mitarbeiter gezielt zu unterstützen und zu entlasten, belasten sie diese zusätzlich, üben Druck aus, fordern statt zu fördern. Gefragt wäre eine Symbiose von Aufgaben-/Prozessorientierung und Menschenorientierung sowie Empathie als Erfolgshebel für nachhaltige Ergebnisse und gemeinsame Erfolge. Aber die Realität sieht anders aus: Permanente Überlastung im Tagesgeschäft lässt keine Zeit zum Nachdenken und zur Planung sowie Umsetzung strategischer Zukunftsprojekte. Fehlende Entscheidungen erschweren die Durchsetzung bei Problemen, Engpässen und Defiziten. Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung werden allgemeine menschliche Bedürfnisse vernachlässigt: der soziale Kontakt ebenso wie Zeit für Kommunikation und persönliche Beziehungen, Achtung vor Tradition und Werten sowie Lob, Anerkennung und Wertschätzung von Fortschritten, Leistung und Erfolg.

Diese Überforderung der Führungskräfte führt unweigerlich zu einer Überforderung der Mitarbeiter durch immer mehr Aufgaben, zu vielen unklaren Vorgaben und einer permanenten Änderung der Prioritäten. Auf fehlende Zielhierarchien und -transparenz treffen zudem immer mehr akademisch ausgebildete Mitarbeiter mit zum Teil hohen Ansprüchen an Führungskräfte, die nicht eingelöst werden (können). Das fatale Ergebnis: Fehlende Umsetzungseffizienz, sprich der S.A.U.-Prozess, ist in vollem Gange, Potenziale werden nicht voll ausgeschöpft, Überlastung und Stress bzw. auch Unterforderung bei den Mitarbeitern führen zu Krankheit, Ausfällen und Kündigungen, die Motivation nimmt ab, dafür nehmen die Widerstände zu!

70 bis 80 Prozent der Führungskräfte scheitern an der Umsetzung von Zielen, Strategien, Projekten, weil der Fokus auf »Müssen« statt auf »Können – Dürfen – Wollen« gerichtet ist und sie es so nicht schaffen, Mitarbeiter als Betroffene zu Beteiligten zu machen. Und das alles in einer Zeit, die geprägt ist von Dynamik, Speed, Komplexität, Shareholder-Value und der Forderung nach agilen Methoden. Fehlt Führungscoaching als Kernkompetenz und das Wissen um die entscheidenden Methoden, können Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht motivieren, sich zu bewegen. Veränderung und Umsetzung – und das selbstverantwortlich – bleiben ein Lippenbekenntnis.

Dabei wissen wir doch alle: Erst die Umsetzung macht den Unterschied und führt zu den gewünschten Ergebnissen. Diese Umsetzung gelingt nur mit Disziplin – bei allen

Beteiligten. Mindestens ebenso wichtig wie die Disziplin ist allerdings die Wertschätzung und damit mehr Wertbeitrag, als er bis jetzt in vielen Fällen gegeben ist.

Man weiß heute durch verschiedene Studien, zum Beispiel durch die jährlich erstellte Benchmarkstudie Vertriebskompass der Vertriebsberatung Siers & Kollegen<sup>1</sup> in Zusammenarbeit mit der FH Aachen, dass 43 Prozent der Projekte an der Umsetzung scheitern und gesteckte Ziele deshalb nicht erreicht werden. Geht es um die Mitarbeiterbindung, wird häufig die bekannte Gallup-Studie<sup>2</sup> genannt. Sie belegt jährlich aufs Neue, dass nur 15 Prozent der Mitarbeiter oder sogar weniger eine hohe Bindung an das Unternehmen haben. Und auch, dass jede dritte Arbeitsstunde verschwendet wird, also keine Ergebniswirkung hat.

Wunder ist das keines, schließlich wird heute eher mit Fokus Ziel als mit Faktor Mensch geführt. Wirtschaftlich *und* menschlich betrachtet, führt dies in den meisten Fällen nicht nur zu keiner Lösung, sondern sogar zur Lähmung. Die Widerstände bei den Mitarbeitern nehmen ebenso zu wie bei den Führungskräften. Hinzu kommt, dass statt erhofft weniger Arbeit durch die Digitalisierung die Aufgaben gefühlt immer mehr werden. Immer mehr Informationen sollen aufgenommen, gesichtet, ausgewertet und verarbeitet werden.

Führungscoaches und Mitarbeiter brauchen Mut und Motivation, um die genannten Herausforderungen zu lösen oder zumindest für sie gewappnet zu sein. Dieses Buch soll genau das bieten: Führungskräften endlich eine Hilfestellung offerieren, um selbst aus dem Hamsterrad zu kommen, aber auch ihren Mitarbeitern durch eine bessere, offenere Kommunikation mehr Sicherheit zu gewährleisten.

Ein Leitfaden, der es Führungscoaches ermöglicht, endlich selbst wieder zu einer gesunden Work-Life-Balance zu finden, aber auch einen Weg aufzeigt, damit Mitarbeiter wieder engagierter sind und mehr Aktivität zeigen. Beide sollen endlich wieder mehr Freude und Spaß daran haben, jeden Morgen ins Büro zu gehen.

Um dies zu erreichen, braucht es mehr Anerkennung von und für Führungscoaches; mehr Handlungsbereitschaft der Mitarbeiter und mehr Möglichkeiten für Führungscoaches, nicht nur in einem Unternehmen, sondern auch an der Strategie zu arbeiten. Stattdessen weniger Demotivation, Passivität und Druck, dafür – und das ist besonders wichtig für Mitarbeiter – endlich mehr Beachtung ihrer Werte und Interessen.

---

1 <http://www.siers-collegen.com/veroeffentlichungen>.

2 <http://www.gallup.de/home.aspx>.

Ergebnisse werden durch Umsetzung erzielt! Im Unternehmen gibt es – völlig unabhängig von Branche und Größe – nur zwei alternative Ablauforganisationsformen zur Umsetzung: Projekt oder Prozess.

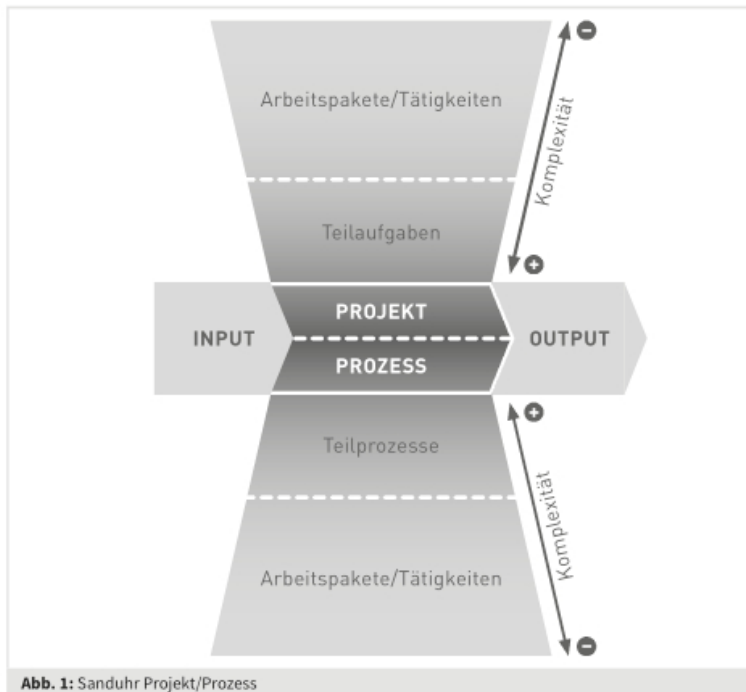


Abb. 1: Sanduhr Projekt/Prozess

In beiden Fällen soll der Input möglichst den gewünschten Output liefern. Allerdings gelingt dies nur, wenn die Umsetzung gelingt. Hier unterstützt die 8A-Umsetzungsmethode.

Mit ihr werden die wesentlichen Grundsätze aus Führung, Management, Coaching, Qualitäts-, Prozess- und Change-Management zusammengefasst und auf die Ergebnisrealisierung (Umsetzung) fokussiert. Die systematische Anwendung dieses Leitfadens in der Führungspraxis ermöglicht eine bis zu hundertprozentige Erfolgsquote mit höchster Identifikation aller Beteiligten. Nutzen Sie einfach die Erfolgsformel, auf die das Buch gründet. Die so genannte

**Können + Dürfen + Wollen<sup>2</sup> + Tun = Umsetzungserfolg**



---

## Der S.A.U.-Prozess

»Scheitern ist keine Alternative!«

»Und morgen wird eine andere Sau durchs Dorf getrieben« – wer kennt dieses Sprichwort nicht? Gemeint ist damit, dass die Sache wohl schnell vergessen sein wird, weil längst ein neues Thema die Runde macht. Gerade in der Presse wird oft mit einer spektakulären Nachricht eine hohe Aufmerksamkeit erzeugt. Ebenso schnell legt sich die Aufregung aber auch wieder, weil ein neuer brandaktueller Skandal durch die Medien geht. Sie fragen sich vielleicht, was das alles mit unserem Thema zu tun hat?

Lassen Sie es uns mal so sagen: Wir alle kennen es, wenn im Unternehmen durch ein neues hipbes Thema plötzlich alles in Frage gestellt wird. Verstehen Sie uns bitte nicht falsch! Wir hängen weder an »alten Zöpfen«, noch schätzen wir die bekannten Formulierungen »Das haben wir schon *immer* bzw. noch *nie* so gemacht! Doch mit genau jener Einstellung »Und morgen wird eine andere/neue Sau durchs Dorf getrieben« gehen viele Mitarbeiter mit Änderungen um. Da ordert der Chef etwas an, das so modern klingt wie »agile Transformation«, und alle schauen weg, sind gespannt, warten ab – ob denn das Schreckgespenst wieder einmal vorübergeht, wie so viele vor ihm auch. Und die Führungskräfte wundern sich, dass die Umsetzung nicht gelingt, dass sie scheitern, dass sie ihre Mitarbeiter einfach nicht motiviert bekommen.

Sehen Sie, und schon sind wir mitten im S.A.U.-Prozess – der übrigens nicht mehr unmittelbar etwas mit der durchs Dorf getriebenen Sau zu tun hat, aber genauso »stinkt«.

### Definition

Der **S.A.U.-Prozess** beschreibt ganz einfach das  
»Scheitern **A**n **U**msetzung«.



**Scheitern** wird definiert als Misserfolg. Das Nichterreichen eines Ziels. Etwas misslingt, hat also nicht den angestrebten Erfolg. Ein menschlicher Fehlschlag. Versagen. Logisch, dass man so etwas nicht will und es deshalb möglichst mit allen Mitteln zu vermeiden sucht. Dabei wusste schon Winston Churchill: »Erfolg ist die Fähigkeit, von Misserfolg zu Misserfolg zu schreiten, ohne die Begeisterung zu verlieren.« So gesehen wäre das Scheitern nicht nur ein Misserfolg, sondern auch eine Kunst. Die Kunst nämlich, das Scheitern nur als einen – manchmal notwendigen – Schritt auf dem Weg zum Erfolg zu sehen. Schließlich kann nur scheitern, wer überhaupt aktiv wird und einen oder gar mehrere Versuche wagt. Ohne diese Versuche wäre der Stillstand vorprogrammiert, ein Vorwärtkommen als Mensch und Unternehmen unmöglich.

Klar ist aber auch: Wir leben in einer Leistungsgesellschaft, in der Menschen an ihren Erfolgen gemessen und für ihre Niederlagen verurteilt bzw. geächtet werden. Dabei gehören Niederlagen zum menschlichen Leben dazu. Glücklicher, wer nur Erfolg hat – allerdings wissen wir, dass sich beim »Blick hinter die Kulissen« oft ein ganz anderes Bild zeigt. Und das ist gut so, schließlich sind wir alle »nur« Menschen! Damit wir Menschen allerdings an Niederlagen wachsen können, heißt es, richtig mit ihnen – den Niederlagen und den Menschen – umzugehen. In Unternehmen sind beispielsweise Fehlertoleranzen sehr wichtig – nicht nur in der Produktion, sondern generell bei allen Prozessen oder in Projekten: Wo Menschen zusammenarbeiten, dürfen Fehler nicht nur passieren, sie sollen es sogar, weil genau diese eine Weiterentwicklung ermöglichen.

Ein erster Weg raus aus dem S.A.U.-Prozess würde also bedeuten, Scheitern nicht länger negativ zu verwenden und zu bewerten. Nehmen wir uns ein Beispiel an vielen namhaften Forschern, die ihre bahnbrechenden Erfindungen niemals ohne unzählige Fehlversuche hätten machen können. Berühmtestes Beispiel ist wohl Thomas Alva Edison. Der Erfinder der Glühbirne sah das locker: »Ich bin nicht gescheitert. Ich habe 10.000 Wege gefunden, wie es nicht funktioniert.«

Kommen wir zum zweiten zentralen Aspekt unseres S.A.U.-Prozesses: die **Umsetzung**. Oft spricht man auch von Umsetzungskompetenz, die beschreibt, wie ein Mensch sein Ziel durch einen Plan konsequent erreicht. Wollen wir etwas erreichen – noch dazu etwas Neues, was wir noch nie zuvor gemacht haben –, brauchen wir genau diese Stärke. Im Mittelpunkt steht dabei immer die Verwirklichung. Wir haben einen Wunsch, eine Vision, ein Ziel – und eine Strategie soll uns dahinführen. Manchmal gelingt dies mit relativ geringem Aufwand, manchmal bedeutet es, sich schon deutlich mehr anzustrengen. Aber immer ist es unsere Aufgabe, erst einmal aktiv zu werden, denn von Nichts kommt bekanntlicherweise auch nichts!

Um in die Umsetzung zu kommen, bleibt uns oft nichts anderes übrig, als unser Verhalten zu ändern. Viel zu sehr hängen wir an dem, was wir bereits kennen und können. Also Vorsicht: Verhaltensänderungen gehören zu den größten Herausforderungen eines Menschen. Auch weil Veränderung mit einem hohen Maß an Selbstdisziplin einhergeht. Diese und der Wille, das Ziel zu erreichen, führen dann aber beinahe automatisch zu einer konsequenten Selbststeuerung. Wichtig gerade im Zusammenhang mit der Umsetzung in Unternehmen: Haben Menschen diese Selbststeuerung, brauchen sie weniger Motivation von außen, weil sie diese praktisch in sich haben. Was es natürlich auch für Führungskräfte wesentlich leichter macht, Mitarbeiter zur Umsetzung zu bewegen. Schließlich ist dann kein Bewegen mehr von außen notwendig, sondern es geschieht praktisch von ganz alleine. Führung heißt dann, den natürlichen Prozess einfach nur zu begleiten und von Fall zu Fall punktuell einzugreifen, wenn es dieser notwendig macht.

Apropos **Prozess** – auch diesen wollen wir noch einmal kurz definieren, damit Sie als Leser wissen, was wir darunter verstehen und wie wir diesen Begriff auch im weiteren Buchverlauf verwenden. Ein Prozess ist die logische Abfolge von einzelnen Teilschritten. Diese sogenannten Prozess-Phasen werden durch ein vorher definiertes Ergebnis bestimmt. Jetzt braucht es nur noch ausreichend Ressourcen und die richtigen Methoden, damit der Prozess durch die Ausführung aller notwendigen Einzelaufgaben am Ende zum Ziel führt. Aber auch dann ist ein Prozess noch lange kein Selbstläufer: Denn ohne die Beachtung vorher festgelegter Regeln sowie einer aktiven Steuerung ist jeder Prozess zum Scheitern verurteilt.

## Ursachen für Scheitern: Die 6 S.A.U.-Fällen

Wir wissen jetzt, wie wichtig die Umsetzung ist und wie leicht man Scheitern kann, dass aber auch Letzteres noch kein Problem ist, wenn der Prozess trotzdem weiter voranschreitet und wir am Ende das Ziel, sprich das Ergebnis, erreichen. Aber welche Ursachen hat es bzw. welche Gründe gibt es, dass wir bei der Umsetzung in die sogenannten S.A.U.-Fällen tappen. Wir haben dazu speziell für Sie ein Diagramm entwickelt, das die Frage nach dem *Warum?* beleuchtet. Warum tritt das Scheitern ein? Welche Faktoren tragen dazu bei, dass wir nicht zum gewünschten und geplanten Ergebnis kommen? Und das, obwohl wir uns doch so bemühen, obwohl wir das Ziel vor Augen haben und wissen, wohin wir wollen. Aber schauen wir uns die sechs S.A.U.-Fälle doch erst einmal etwas genauer an:

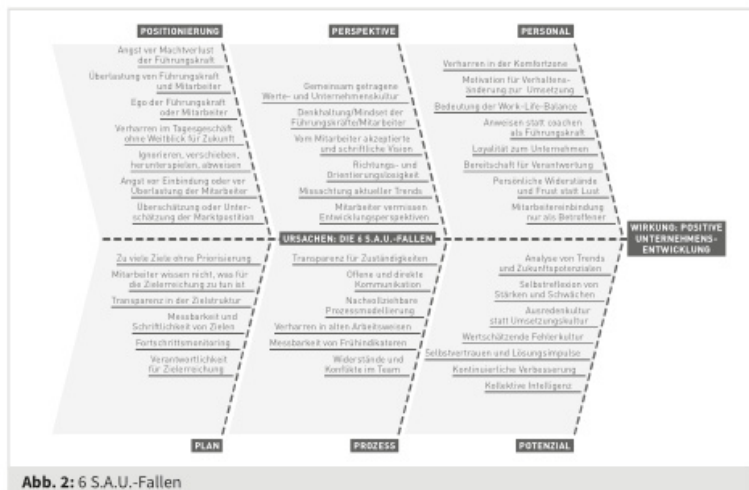


Abb. 2: 6 S.A.U.-Fälle



### **Die erste S.A.U.-Falle ist die fehlende Positionierung**

Hier geht es um die realistische Bewertung und Bewusstmachung der Ausgangsposition in der Organisation und im relevanten Markt als auch der Positionierung von Unternehmen und Mensch. Oftmals fehlt die intensive Beschäftigung mit der wichtigen Ausgangsfrage: »Wo stehen wir heute und warum?« Manchmal liegt die Hoffnung nahe, »es wird schon so weitergehen«. Oder das Negativ überwiegt mit dem Gedanken: »Das schaffen wir sowieso nicht!« Weitere grundlegende Faktoren, die eine Beschäftigung mit der Positionierung verhindern, sind natürlich die Überlastung sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter durch das hektische Tagesgeschäft. Auf Seiten der Führungskräfte spielt das starke Ego eine ebenso große Rolle wie die Angst vor Macht- und Wissensverlust. Die fehlende Lust auf Change ist meist bei beiden, Führungskräften wie auch Mitarbeitern, vorhanden. Mitarbeiter leiden zusätzlich an mangelnder Einbindung und Wertschätzung im Klärungsprozess. Sie sind oftmals eher betroffen statt aktiv gestaltend beteiligt. Zusammenfassend führt dies alles zu einer fehlenden Leidenschaft auf beiden Seiten, die Position dynamisch an die neuen Umfeldbedingungen anzupassen, indem gemeinsam Veränderungen angegangen werden und die Umsetzung konsequent verfolgt wird.

### **Die zweite S.A.U.-Falle ist die Perspektive**

Hier geht es um eine klare Vision. Genaue Zukunftsideen für Unternehmenswachstum, Projekt und Fortschritt fehlen. Vor allem die wichtige Klärungsfrage »Wo wollen wir hin« wird nicht ausreichend diskutiert. Meist wird der Sinn von Veränderungen nicht definiert oder nicht besprochen, weder kommuniziert noch gelebt. Hinzu kommt, dass keine Einigkeit bei Verständnis, Denkhaltung und Commitment der Führungskräfte und Mitarbeiter besteht. Daraus folgt keine definierte, abgestimmte und vorgelebte Unternehmenskultur. Menschen erwarten allerdings klare Entwicklungsperspektiven und zwar in jedem Stadium ihrer Unternehmenszugehörigkeit. Fehlt die Perspektive, bleiben Zweck und Sinn auf der Strecke – obwohl beides zentrale Punkte für eine erfolgreiche Umsetzung sind. Wer weiß, *wohin* und *warum*, erkennt den Nutzen des eigenen Handelns und erreicht Ziele so leichter und schneller.

### **Die dritte S.A.U.-Falle ist das Personal**

Hier geht es um das Verharren in der Komfortzone und um die fehlende Motivation für Umsetzung und Verhaltensänderungen. Der Grund? Immer weniger Mitarbeiter sind emotional an das Unternehmen gebunden – von der früher einmal selbstverständlichen Loyalität ist heute nicht mehr viel geblieben. Bedingt aber auch dadurch, dass Mitarbeiter nicht mehr in dem Maße wertgeschätzt werden, wie diese es gerne möchten. Geld spielt dafür heute eine wesentlich geringere Rolle, auch wenn das Auskommen natürlich stimmen muss, dafür steigt der Anspruch an die persönliche Work-Life-Balance. Die fehlende Analyse und Weiterentwicklung der individuellen Mitarbeiterfähigkeiten und Kompetenzen tragen ebenfalls zur Problematik bei.



#### **Die vierte S.A.U.-Falle ist der Plan**

Hier geht es um die fehlende Orientierung, das greifbare Vorgehen, die konkrete Strategie. Zu viele oder nicht messbare Ziele, keine Priorisierung und eine fehlende Auftragsklärung führen zur Verunsicherung, sodass die Umsetzung erst gar nicht in Gang kommt. Stephen R. Covey bestätigt das in seinem Buch »Umsetzung: Essentials für die Unternehmensführung« ebenfalls: »Die Mitarbeiter kennen das Ziel nicht und die Mitarbeiter wissen nicht, was sie tun müssen, um das Ziel zu erreichen.«<sup>3</sup>

#### **Die fünfte S.A.U.-Falle ist der Prozess**

Hier geht es um die zu geringe oder fehlende Transparenz hinsichtlich der Verantwortlichkeit und um die erforderlichen Kompetenzen. Wie ist der Prozess genau definiert und welche Teilschritte – das *Was* – sind konkret zu tun? Dazu gehört auch die exakte Bestimmung der Qualität und Produktivität, also *Wie* die Ausführung der Aufgabe zu erbringen ist.

Wichtig ist eine offene und ehrliche Kommunikation in beide Richtungen, wobei Entscheidungsschwächen gerade auf der Management- und Führungsebene zu deutlichen Verzögerungen im Prozess führen. Oder wie es Stephen R. Covey in seinem Buch »Umsetzung« deutlich macht: »Die Mitarbeiter haben keine Ahnung, wo sie auf dem Weg zum Ziel stehen.« ... »Die Mitarbeiter fühlen sich nicht für das Erreichen des Ziels verantwortlich.«<sup>4</sup>

#### **Die sechste S.A.U.-Falle ist das Potenzial**

Hier geht es darum, dass aufgrund von schwachen Analysen Zukunftspotenziale nicht erkannt werden, dadurch Kreativität fehlt und so kein Innovationsprozess in Gang kommen kann. Mangelnde Selbstkritik sowie eine schlechte Fehlerkultur im Unternehmen führen zusätzlich zu einer grundlegenden und weitreichenden Stagnation.

Insgesamt geht es darum, eine positive Unternehmensentwicklung zu erreichen. Dass dies gar nicht so einfach ist und genau das eben oftmals nicht passiert, zeigen uns all diese S.A.U.-Fällen. Die Gefahren des Scheiterns sind groß! Wenn nicht wirklich jeder Bereich ausreichend wahrgenommen, analysiert und ggf. optimiert wird, ist das Scheitern vorprogrammiert. Umso wichtiger ist es, dass wir die einzelnen Fällen einem Check-up unterziehen, einzelne Themen ggf. stärken.

---

3 Stephen R. Covey, Umsetzung, Gabal 2014, S. 11.

4 Ebda., S. 11-12.

## Wie sich die S.A.U.-Fallen auswirken

*Die wenigsten Menschen verstehen sich darauf, Ursachen zu beeinflussen.  
Die meisten vergeuden ihre Zeit mit dem aussichtslosen Versuch,  
Wirkungen zu verändern.*  
Peter Hohl (\*1941, deutscher Journalist und Verleger)

Keine Ursache ohne Wirkung! Was hinlänglich als Kausalität bezeichnet wird, findet auch zum Thema Umsetzung seine Bestätigung. Wie dramatisch die Auswirkungen im S.A.U.-Prozess sind, wird sich nachfolgend zeigen. Schaffen es Unternehmen nicht, den S.A.U.-Fallen zu entkommen, ist der wirtschaftliche Erfolg in Gefahr. Tappen einzelne Führungskräfte in die aufgezeigten S.A.U.-Fallen, hat dies schädliche Auswirkungen auf deren Leben als auch auf das ihrer Mitarbeiter.

Eines allerdings wollen wir an dieser Stelle aber betonen: Kausalität hin oder her – jeder hat immer die Möglichkeit, Bedingungen zu verändern.

### Die 4 Auswirkungsquadranten

Ob Unternehmen, Führungskraft oder Mitarbeiter – die nachfolgenden **vier Auswirkungsquadranten** beinhalten immer eine Wahl, im Idealfall hin zum Besseren, hin zur Umsetzung, hin zum gemeinsamen Erfolg.



Abb. 3: Vier Auswirkungsquadranten

## Die vier Auswirkungsquadranten der 6 S.A.U.-Fällen

### Der erste Quadrant ist der Bereich Kunde/Markt

Die Auswirkungen sind ganz stark im Bereich der Kundenzufriedenheit zu sehen. Hier sind bei negativen Einflüssen im Bereich Kunde/Markt zu nennen: Kundenverlust, Ertragsrückgang durch Preiswettbewerb, fehlende Neukunden, keine Innovationen, keine neuen Märkte etc. Auf der Produktebene bedeutet dies keine wettbewerbsfähigen Produkte/Dienstleistungen, leichte Austauschbarkeit und damit die Ersetzbarkeit von Produkten.

### Der zweite Quadrant ist der Bereich Finanzen

Hier geht es in erster Linie um das Unternehmensergebnis. Das bedeutet, das Ergebnis ist gefährdet aufgrund von mangelndem Umsatz, Rückgang des Gewinns und der Deckungsbeiträge sowie fehlender Preisstabilität etc. Ein Leben von der Substanz sorgt für eine zunehmende Verschuldung.

### Der dritte Quadrant ist der Bereich Mitarbeiter

Dieser Quadrant zeigt auf, dass massive Auswirkungen hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität eintreten können. In diesem Fall ist ein Rückgang von Mitarbeitern zu verzeichnen, neue sind schwerer zu finden. Die fehlende Attraktivität als Unternehmen führt zum Fachkräftedefizit. Aufgrund von wenig attraktiven Organisationsformen wie Homeoffice, Vernetzung sowie fehlender Anpassung an die sogenannte New Work etc. folgt der Weggang weiterer Leistungsträger. Die Bleibenden leiden verstärkt unter Druck, Stress, Burnout. Das Ergebnis: Allgemeine Lustlosigkeit, das Engagement der Mitarbeiter lässt immer weiter nach, die Unternehmensloyalität sinkt.

### Der vierte Quadrant ist der Bereich Prozesse/Projekte

Zahlreiche Auswirkungen zeigen sich in dem Quadranten der Prozesseffizienz. Statt der notwendigen kontinuierlichen Verbesserung gibt es Verschwendung. Ein allgemeines Kommunikationsdilemma und hohe Fehlerquoten führen u. a. zu Kundenbeschwerden, die aufgrund fehlender Transparenz bei Verantwortlichkeiten nicht gelöst werden. Eine fehlende Prozessautomatisierung und -digitalisierung führt zu langsamen Abläufen, mangelnder Agilität und letztendlich wieder zum Lieferverzug. Und schon beginnt der Negativ-Kreislauf von vorn.

---

## Autoren



**Elmar Lesch**

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtschaftsingenieur (FH) Elmar Lesch ist international zertifizierter Unternehmensberater BDU/CMC sowie erfolgreicher Führungs- und Verkaufstrainer, Businesscoach, Projektmanager und Lehrbeauftragter für Projektmanagement. Inhaber der Unternehmensberatung für Vertrieb & Marketing LESCH CONSULT und Gesellschafter des UMSATZMEISTER®-Methodeninstitutes für Potenzialentwicklung.



**Ralf Koschinski**

Dipl.-Kaufmann Ralf Koschinski begeistert Führungskräfte und Verkäufer als Vortragsredner und Erfolgstrainer. Er ist zertifizierter Management- & Business Coach, Mittelstandsberater und Inhaber von VERTRIEBSMEISTER®, Institut für Unternehmensentwicklung, und Gesellschafter des UMSATZMEISTER®-Methodeninstitutes für Potenzialentwicklung.