

„Der erfolgreiche Handschlag“

Anwendung

„Der Erfolgreiche Handschlag“ systematisiert fünf Aspekte, um die Dimension in der Entscheidungsphase eines Auftrages oder die Vorstellung einer Idee nachvollziehbar und eindeutig auf den Punkt zu bringen.

Als standardisiertes Tool gewährleistet es, eine einheitliche Denke in der Planung und eine übersichtliche Visualisierung bzw. Dokumentation. Dieses Tool wird deshalb auch bei Trainings und Workshops eingesetzt, die Themen wie beispielsweise „Systematische Vorgehensweise“ oder „Strategiekklärung“ zum Inhalt haben.



Schaubild „Der erfolgreiche Handschlag“ (eigene Darstellung)

Nutzen und Sinn

Der Dreh- und Angelpunkt – und damit auch der erste Aspekt bzw. erste „Finger“ – liegt in einer eindeutigen, zwingend erforderlichen und *sinnstiftenden* Nutzenorientierung.

Strategische Themen implizieren und initiieren immer einen Veränderungs- und Entwicklungsprozess. Veränderung und Entwicklung ohne Sinn (für beispielsweise Kunden, Unternehmen und den Betroffenen) ist ineffektiv oder gar schädlich.

Arbeitsvorhaben gedeihen nur, wenn die relevanten Grundsatzentscheidungen und/oder Rahmenbedingungen, die „mit hineinspielen“, konzeptionell-gedanklich berücksichtigt sind.

Außerdem: Jedem Projekt liegt auch eine mehr oder weniger ausgeprägte emotionale Komponente (z. B. Begeisterung, Durchsetzen und Recht haben, Verunsicherung, Angst) zu Grunde.

Der gedankliche Prozess, sich auf den relevanten Nutzen und Sinn sowie unabdingbare Rahmenbedingungen zu konzentrieren, leistet einen Beitrag zur Versachlichung und Akzeptanz. Für das Kommunikationsmanagement eine bedeutsame Basis.

Anwendungshinweise

1. Finger „Nutzenorientierung“

Die Frage nach dem „Wozu tue ich das bzw. was will ich damit erreichen?“ zielt auf das Brauchbare, auf die erwünschte Wirkung (= Leuchtturmeffekt).

Der Nutzen und der Sinn müssen so konkret wie möglich beschrieben sein. Nur ein Begriff reicht nicht aus, um einen „Leuchtturmeffekt“ zu erzeugen.

So ist beispielsweise der Nutzen „Effizienz“ zu beschreiben mit: Effizienz, weil ..., bei ..., durch ...

Die Beschreibung des Nutzens ist dann gelungen (= Erfolgsperspektive), wenn ein Dritter, der sich bislang mit dem Thema noch nicht auseinandergesetzt hat, eine klare Vorstellung darüber gewinnt. Gegebenenfalls hilft an dieser Stelle auch die Benennung dessen, was nicht bezweckt ist.

Nutzenklarheit identifiziert die Nutznießer und die Betroffenen. Aus Sicht der Organisationsentwicklung sind sie die Akteure der Umsetzung/Realisierung und damit ein grundlegender Erfolgsfaktor.

2. Finger „Rahmenbedingungen“

Dieser Aspekt geht der Frage nach, inwieweit bereits getroffene und wirksame Unternehmensentscheidungen und -ziele, Leitlinien etc. auf Inhalt oder Vorgehensweise Einfluss haben und deshalb zwingend zu berücksichtigen sind.

Gegebenenfalls sind auch die externen Einflussfaktoren zu skizzieren.

Außerdem kann mit Blick auf die Konzept- und Realisierungsphase die realistischen Ressourcen (Zeit, Kosten, Personal) eingeschätzt werden.

3. Finger „Ergebnislandschaft“

Die Ergebnislandschaft beschreibt grob die Perspektive, welche Zustände (im Sinne von Zielbeschreibungen) bis wann vorliegen sollen.

Jedoch: Strategisch erwünschte Ergebnisse unterliegen in der Regel den „Mechanismen von Komplexität“. Eine Situation, ein Vorhaben ist u. a. dann komplex, wenn im Laufe der Zeit Ereignisse und Einflüsse an Bedeutung gewinnen, die in der Beginnphase unbekannt oder (noch) nicht bedeutsam waren und dann neu gemanagt werden müssen.

Aus OE-Sicht entwickelt sich die Ergebnislandschaft in einem *iterativen Prozess*.

4. Finger „Erfolgskriterien“

Auch wenn dieser Finger „Woran werde/n ich/wir signifikant erkennen, dass ich/wir erfolgreich war/en?“ in der Anfangs-Entscheidungsphase zunächst schwer zu fassen erscheint: Er stellt eine operative Klammer zwischen Nutzen/Sinn und erwünschten Ergebnissen her. Er zwingt dazu, sich evaluierbar zu machen, und leistet damit einen Beitrag zur Effektivität (= die richtigen Dinge tun).

Im Sinne des iterativen Prozesses entwickeln sich auch die Erfolgsfaktoren.

5. Finger „Stolpersteine“

Wer die Hindernisse, Hemmnisse, Gefahren „auf dem Bildschirm“ hat, kann situativ professioneller reagieren.

Stolpersteine können aus organisatorischen, interessens- und personenbezogenen, eigenen und fremden sowie Ursachen aus dem „normalen Machtgeflecht“ eines Unternehmens herrühren.

Übrigens: Das Managen von komplexen Situationen erfordert folgendes Gedankenspiel: Welche „Signale“ könnten in der Zukunft (woher und wodurch veranlasst) auftauchen, die es erforderlich machen, das Geplante, das angenommen Sichere gegebenenfalls grundlegend zu überdenken.

Häufig ist es an dieser Stelle sinnvoll, noch einmal die Finger 1 bis 4 kritisch zu reflektieren und eventuell zu modifizieren.