

Strategieumsetzung

Einer Strategie Flügel verleihen

Rund drei Viertel aller Strategien scheitern. Der Beitrag zeigt in Form von drei Tipps, wie sich das ändern lässt und was in diesem Zusammenhang besonders relevant ist.

Geschäftsführer, die ihre Strategien erfolgreich umsetzen möchten, müssen vor allem diese drei Herausforderungen meistern.

1. Die Führungsmannschaft in Bewegung bringen

Chefs, die ihre Führungsmannschaft aktivieren und mobilisieren möchten, sollten auf der Beziehungsebene ansetzen und ein Momentum erzeugen. Bewährt hat sich der Dreiklang: provozieren, emotionalisieren, ernst nehmen. Provozieren und emotionalisieren lässt sich zum Beispiel so: „Mir wird ganz anders, wenn ich daran denke, dass ich am Jahresende unserem Aufsichtsrat ein schlechtes Ergebnis mitteilen muss, weil wir weit hinter unseren Möglichkeiten geblieben sind. Ich verstehe daher nicht, warum Sie an diesen schlechten Zahlen nichts ändern wollen.“

Es lohnt sich, in den Konflikt und damit auf die Beziehungsebene zu gehen. Führungskräfte halten das in aller Regel aus. Im Zweifelsfall sollten Chefs fragen: „Nehmen Sie unsere Strategie eigentlich ernst?“ Oder die Frage noch toppen: „Nehmen Sie mich eigentlich ernst?“ Niemand wird nach einer solchen Frage emotionslos auf sein Handy oder seinen Laptop starren. Die übliche Reaktion ist: „Doch, natürlich!“ Schon ist Bewegung im Spiel und die Angelegenheit nimmt Fahrt auf.

Aber Achtung: Sich anderen zumuten hilft wenig ohne gleichzeitige Wertschätzung. Wer andere mit seiner Gefühlslage und seiner Sicht der Dinge konfrontiert, signalisiert ganz deutlich: Ich selbst nehme meine Führungsmannschaft ernst und zeige das auch. Aussagen wie „Ich weiß, dass Sie das können!“ oder „Geben Sie Ihren Input dazu, wie wir am besten vorankommen.“ unterstreichen die Wertschätzung. Ebenso wichtig: Der Chef nimmt sich selbst ernst, relativiert sein Vorhaben nicht. Auch wenn



er zum x-ten Mal mit Widerständen konfrontiert worden ist, erwartet die Führungsmannschaft sein Durchhaltevermögen.

2. Die Führungsmannschaft und Mitarbeiter in Bewegung halten

Wenn die Strategieumsetzung ins Stocken gerät, dann liegt es häufig daran, dass

- ◆ zu viele strategische Ziele gleichzeitig verfolgt werden,
- ◆ diese Ziele zu unterschiedlich sind,
- ◆ dass unwirtschaftliche Projekte die Energie rauben oder
- ◆ das Tagesgeschäft beständig drückt.

Zunächst ist loslassen gefordert – und fokussieren. Um Ballast abzuwerfen, sind laufende Projekte auf ihre Wirksamkeit hin zu prüfen, im Umfang zu reduzieren oder ganz zu stoppen.

Nun geht es darum, die neue Strategie auf wenige Kernziele zu reduzieren, am besten nur auf das auf Jahressicht gesehene Durchbruchziel, um die Energien zu fokussieren.

3. Ehrliches, offenes Feedback über laufende Ergebnisse bekommen

Es ist ein Problem der Unternehmenskultur, ob man sich eingesteht, dass die Umsetzung einer Strategie langsamer als gewünscht vonstatten geht oder ob die Zahlen schlechter als gedacht sind. Dann neigt die Füh-

rungsmannschaft zum Mikromanagement, um weitere Fehler zu verhindern. Doch ein solches Verhalten untergräbt die Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeiter, hält sie in einer lähmenden Unmündigkeit. Zudem ist Mikromanagement ein Energiefresser erster Güte. Dabei können Fehler ausgesprochen nützlich sein.

Besser ist es also, eine Systematik aufzusetzen, die das Bekanntwerden und das Lösen von Fehlern sowie Plan-Abweichungen ausdrücklich wertschätzt. Chefs sollten darauf achten, dass die Betroffenen selbst die Problemlösung vorantreiben. Nur wenn den Mitarbeitern dies allein nicht möglich ist, sind ihre Vorgesetzten selbst gefordert. ■

Zu den Personen



Andreas Liebrecht Volker Rau

Andreas Liebrecht und Volker Rau sind Geschäftsführer der Liebrecht Rau Performance Consulting.

Rathenauplatz 17
50674 Köln
Tel.: 0221 272 28 677
office@liebchrau.com
www.liebchrau.com