

Strategie – Tun und nichts als Tun!

Eine Strategie ohne Umsetzungsmassnahmen respektive Aktivitäten ist wenig sinnvoll. Klar werden Aspekte wie das Aufzeigen eines gemeinsamen Zieles oder die Antwort nach dem Weg dorthin durch das Strategiedokument beantwortet. Leider werden dadurch aber noch keine konkreten Handlungen und Aktionen angestossen. Die Veränderung entsteht durch Strategie plus Umsetzungsaktivitäten.

1 Worauf sollte ich achten?

Keine Strategieumsetzung ist wie die andere. Selbst in der gleichen Branche gibt es teils grosse Unterschiede. Allen gemein ist aber der Anspruch, sich Zeit zu geben. Kriechen, gehen, rennen bewahrheitet sich auch heute immer wieder. Diejenigen, die beständig und voller Energie und Überzeugungskraft ihr Vorhaben mit viel Disziplin vorantreiben, werden schliesslich auch das gewünschte Resultat erreichen (sh. dazu auch unseren Fachbeitrag: Strategie - Mittels Planung schneller zum Erfolg).

Eine erfolgreiche Strategieumsetzung ist natürlich von den richtigen Schlüsselleuten abhängig. Die richtigen Leute auf den richtigen Plätzen – muss als Leitsatz gelten. Man darf davon ausgehen, dass sich die grosse Mehrheit einer Belegschaft nicht von selbst bewegt. Darum ist es besonders relevant, die wichtigsten potentiellen Verbündeten und die Kraftfelder zu kennen.

- Welche Personen sind in der Lage, wichtige Arbeitsschritte zu leiten?
- Wem gelingt es, im Sinne der Strategie allfällig Unschlüssige für die richtige Seite zu motivieren?

Erfolgreiche Strategieumsetzung zielt ganz klar darauf ab, erst die richtigen Leute zu bestimmen und dann die Massnahmen festzulegen. Es sei hier nochmals festgehalten, dass das ausdrückliche Commitment der Führungsscrew und der Schlüsselpersonen ein ausdrückliches Muss für das Gelingen der Strategieumsetzung darstellt. Ein KMU kann es sich nicht leisten, bei solch zentralen Veränderungen auf dieser Stufe Reibungsverluste in Kauf zu nehmen.

Ich war einmal mit der Restrukturierung eines Unternehmens betraut. Der Inhaber wollte wissen, mit welchen konkreten, strategischen Massnahmen noch etwas zu retten wäre. Als der Sanierungsplan stand, wollte ich im Umkehrschluss wissen, ob er bereit sei, die zur Umsetzung notwendige Zeit und Energie zu investieren, denn es war offensichtlich, dass es kein lockerer Spaziergang werden würde. Und so bestätigte sich meine Vermutung: Er persönlich hatte bereits innerlich resigniert. Eigentlich war für ihn, auf emotionaler Ebene, bereits klar gewesen, dass er mit der Selbständigkeit aufhören wollte. Er brauchte einfach noch einen letzten Kick, eine neutrale Einschätzung der Situation, um über seinen Schatten zu springen. Die Sanierung hätte gelingen können, wäre jedoch zum Scheitern verurteilt gewesen, da der Inhaber selbst nicht zur Weiterführung bereit war.

2 Welche Rolle spielt die Kommunikation?

Strategieumsetzung ist Veränderungsmanagement. Veränderungen wiederum rufen Ängste, Widerstände und Befürchtungen hervor. Auf solche Gefühle und Emotionen muss man eingehen und diese zur Sicherstellung einer erfolversprechenden Umsetzung unbedingt ernstnehmen.

In einem Veränderungsprozess kommt der Kommunikation eine entscheidende Bedeutung zu. Nur durch Kommunikation kann die gemeinsame und einheitliche Interpretation sichergestellt werden. Sie führt dazu, dass Mitarbeitende auch bei unpopulären Massnahmen erstaunlich bereitwillig mitmachen – vorausgesetzt, die Ziele sind verstanden und akzeptiert. Gerade in einem Change-Prozess kann nicht genügend wiederholt werden, was das übergeordnete Ziel genau sein soll. Der Promotor des Wandels wird fast zwangsläufig mit der Aussage konfrontiert, dass er sich bezüglich der Zielsetzung wiederhole. Dennoch scheint es besser zu sein, die Ziele bei verschiedenen Gelegenheiten erneut zu erwähnen, als darauf zu vertrauen, dass nach einer einzigen Bekanntgabe alle Mitarbeitenden Bescheid wissen. Ziel der Kommunikation ist es, die Wandlungsbereitschaft kommunikativ zu verändern, indem sie Überzeugungsarbeit leistet. Dies gelingt nicht durch reine Information. Der direkte, offene Dialog ist der Schlüssel zu den Bedürfnissen und Anliegen der Mitarbeitenden. "Management by wandering around" und somit der direkte Kontakt mit der Front unterstützt dabei.

Damit Wandel gelingen kann, muss er von den betroffenen Mitarbeitenden unterstützt und akzeptiert werden. Bindet man die Betroffenen gleichzeitig noch in die Umsetzungsphase und Entscheidungsfindung ein, kann dies sehr wünschenswerte, positive Konsequenzen haben:

- bessere Entscheidungen – praxisgerechtere Lösungen,
- Erzeugen intrinsischer Motivation,
- Identifikation mit dem Unternehmen.

Schenkt man den Betroffenen hingegen zu wenig Beachtung, kann es passieren, dass sie den Wandel ablehnen, weil sie ihn als Bedrohung empfinden. Widerstände können die Folge sein. Sie treten meist dann auf, wenn ein Wandel, natürlich immer aus der Sicht des Individuums, gegen ein oder mehrere menschliche Bedürfnisse wie Komfort, Ansehen, Neuigkeit, Selbsterhaltung, Risikolosigkeit, Ökonomie, Sympathie oder Zugehörigkeit verstösst.

Ein Hauptgrund für das Mislingen einer Strategieumsetzung liegt darin, dass menschliche und zwischenmenschliche Aspekte konsequent missachtet werden. Ein grösserer Veränderungsprozess tangiert sowohl die Struktur als auch das Verhalten und die Kultur einer Organisation.

3 Wie sieht es mit externen Spezialisten aus?

Wird ein externer Spezialist für die Umsetzung des Wandels beigezogen, ist intensive Abstimmung zwischen der operativen Geschäftsleitung und dem „Change-Manager“ von besonderer Bedeutung. In den meisten Fällen kümmert sich die Geschäftsleitung um die möglichst reibungslose Weiterführung des täglichen Geschäfts, während der Change-Manager vor allem mit der Umsetzung des Wandlungsvorhabens betraut ist.

Der Change-Manager wird mit Themen wie Strategie, Kultur und Personal konfrontiert und arbeitet gleichzeitig mit verschiedenen Funktionsbereichen wie Produktion, Rechnungswesen und Marketing zusammen. Strategisches Verständnis und die Fähigkeit, ein Team zu führen, das ihm in vielen Fällen nicht direkt unterstellt ist, sind dabei Grundvoraussetzungen.

4 Wie können wir Sie unterstützen?

Es ist unsere Kernaufgabe, Sie bei einer effizienten und effektiven Strategieumsetzung zu unterstützen. Sollten Sie noch nicht im Besitze einer erfolgsversprechenden Strategie sein, erarbeiten wir diese gerne mit Ihnen (sh. auch <http://vongunten-partner.ch/strategie.html>). Einen daraus abgeleiteten Massnahmenplan, der definiert, wer, was, bis wann zu tun hat, sehen wir als absolutes Muss. Ob Sie im Anschluss selbst in der Lage sind, die Massnahmen umzusetzen oder ob wir sie bei einzelnen Aktivitäten punktuell unterstützen können, entscheiden Sie alleine.

Wir unterstützen Inhaber, Verwaltungsräte und Geschäftsführer bei der Unternehmensentwicklung und Reorganisation. Unsere Kombination aus betriebswirtschaftlichem und psychologischem Fachwissen ermöglicht uns eine gesamtheitliche Beurteilung der individuellen Situation und somit eine massgeschneiderte, nachhaltige Lösungsfindung.

Wir sind Ihr persönlicher Ansprechpartner rund um die täglichen Herausforderungen, sorgen aktiv für die Behebung strategischer, operativer und organisatorischer Problemstellungen und realisieren Ihre Vision gemeinsam mit Ihnen.

Für weitere Infos, Kundenmeinungen oder zusätzliche Fachartikel besuchen Sie doch unsere Homepage: www.vongunten-partner.ch.

Gerne verweisen wir diesbezüglich auch auf Pascal von Gunten's Buch:

KMU 4.0 - Erfolgreich den Wandel meistern

Für ein Erstgespräch verbunden mit einer Beurteilung Ihrer Situation sowie einem konkreten Vorschlag bezüglich weiterem Vorgehen stehe ich Ihnen persönlich und kostenlos gerne zur Verfügung.

von Gunten Executive Partner AG
Pascal von Gunten
Böhlstrasse 17
9300 Wittenbach

www.vongunten-partner.ch
info@vongunten-partner.ch
+41 79 755 28 54