

STRATEGIEN

konsequent umsetzen

Damit eine Strategie die gewünschte Wirkung entfaltet, muss ein Unternehmen sie konsequent umsetzen. Das fällt oft schwer - unter anderem, weil an dem Prozess meist viele Personen beteiligt sind. Zwölf Punkte, die Sie für eine erfolgreiche Strategiem Umsetzung beachten sollten:

1. Vision entwickeln

Womit verdienen wir in fünf oder zehn Jahren unser Geld? Wollen wir dann das innovativste Unternehmen unserer Branche oder der Serviceführer sein? Möchten wir dann das umsatzstärkste oder das ertrageichste Unternehmen in unserem Markt sein? Sind wir dann nur in Deutschland oder weltweit aktiv? Hiervon sollten Sie vor dem Entwickeln einer Strategie eine bildhafte Vorstellung bzw. Vision haben. Denn nur wenn Sie das Ziel Ihrer Reise kennen, können Sie den Weg dorthin planen.

2. Teilziele definieren

„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“, sagte einmal der verstorbene Ex-Bundeskanzler Helmut Schmidt. Damit meinte er: Ohne eine konkrete Vorstellung, wie sie realisiert werden können, sind alle Visionen Schall und Rauch. Wollen wir zum Beispiel Innovationsführer werden, indem wir Start-ups aufkaufen? Oder indem wir unsere Forschung ausbauen? Oder aber indem wir unsere Mitarbeiter befähigen, Verbesserungschancen eigenständig zu erkennen und zu nutzen?

Solche Fragen gilt es beim Entwickeln der Strategie zu beantworten. Außerdem: Auf welche „Durchbruch-

ziele“, also Teilziele - wie zum Beispiel die Kundenorientierung erhöhen - fokussieren wir unsere Aktivitäten, weil sie die größte Hebelwirkung bezogen auf das übergeordnete Ziel haben?

3. Prioritäten setzen

Angenommen, Ihr Unternehmen möchte das ertrageichste Unternehmen in seiner Branche werden. Dann muss es an vielen Stellschrauben drehen, um dieses Ziel zu erreichen. Dann braucht es zum Beispiel attraktive Produkte oder Dienstleistungen. Und seine Verkäufer, müssen sie verkaufen können. Zudem müssen alle relevanten Prozesse „lean“, also schlank und effektiv sein.

Sie sehen: Es gibt viel zu tun. Also gilt es, Prioritäten zu setzen: Was machen wir zuerst und was später? Denn alles auf einmal können Sie nicht tun: Hierfür fehlt Ihnen die Zeit - und oft auch das Geld. Zudem benötigen Sie einen Plan: Wer macht und was bis wann - unter Berücksichtigung der „Durchbruchziele“?

4. Aktivitäten koordinieren und steuern

Wenn die Vision Realität werden soll, müssen in der Regel alle Unternehmensbereiche ihr bisheriges Vorgehen überdenken. Zudem gilt es, die Zusammenarbeit neu zu strukturieren, da in den meisten Unternehmen heute die Kernleistungen in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Also bedarf



Die Autorin:



Dr. Daniela Kudernatsch
ist Inhaberin der
Unternehmensberatung
Kudernatsch Consulting
& Solutions in Straßlach
bei München

es eines Managementsystems wie Hoshin-Kanri, um die Einzelaktivitäten bereichs- und hierarchieübergreifend zu koordinieren, sodass letztlich alle Beteiligten an einem Strang ziehen. Zudem bedarf es eines Management-Tools wie der Balanced-Scorecard, um den Ge-

Für Changeprojekte, die auch auf eine Kulturveränderung abzielen, braucht es Mitstreiter in allen Bereichen und auf allen Ebenen - und viel Geduld.

samtprozess zu steuern und zu überprüfen: Sind wir noch auf dem richtigen Weg, das nächste Etappenziel zu erreichen? Denn nur dann kann das Unternehmen schnell und agil auf mögliche Zielabweichungen reagieren.

5. Mitarbeiter ins Boot holen

Alleine können die oberen Führungskräfte zum Beispiel das Ziel „Wir wollen das ertragreichste Unternehmen werden“ nicht erreichen. Hierfür brauchen sie Mitstreiter in allen Bereichen und auf allen Ebenen. Engagierte Mitstreiter werden Menschen jedoch nur, wenn sie sich mit einem Vorhaben identifizieren. Deshalb sollten Sie so früh wie möglich zumindest Vertreter aller betroffenen Bereiche - soweit möglich - in die Planungen integrieren, auch damit sie später als Multiplikatoren und Promotoren der Veränderung dienen können.

6. Beteiligte informieren

An den strategischen Planungen können in größeren Unternehmen nie alle Mitarbeiter beteiligt sein - und schon gar nicht können die strategischen Basisentscheidungen vom Kollektiv getroffen werden. Vielmehr müssen die Verantwortlichen im Top-Management irgendwann beschließen: „Das machen wir, und wir machen es so.“ Das ist ihr Job.

Danach sollten die Verantwortlichen jedoch alle Betroffenen darüber informieren, was entschieden wurde und warum das

Management sich hierfür entschied, während es andere Optionen, also Möglichkeiten, verwarf. Zudem gilt es, die Betroffenen darüber zu informieren, was die Entscheidungen für sie bedeuten. Im Gegenzug haben diese ein Recht, zu erfahren, was sie von ihrer Führung und vom Unternehmen erwarten können. Hierfür bedarf es eines Kommunikationskonzepts - auch weil im Verlauf des Changeprojekts, das jeder Strategieumsetzungsprozess ist, immer wieder neue Informations- und Kommunikationsbedarfe entstehen.

7. Um Promotoren werben

Mitarbeiterzeitungen und firmeninterne Intranets sind wichtige Medien, um die Betroffenen zu informieren. Wirksamer sind die Botschaften jedoch, wenn die Betroffenen diese von Personen vernehmen, denen sie vertrauen - und diese auch ihre Fragen so beantworten, dass sie hierbei authentisch und somit glaubwürdig wirken. Deshalb brauchen Strategieumsetzungsprojekte entsprechende Promotoren und Multiplikatoren auf allen Ebenen, denn nur mit ihrer Hilfe gelingt es dem Unternehmen mit der Zeit, auch die Mitarbeiter ins Boot zu holen, die dem Projekt zunächst kritisch distanziert gegenüberstehen.

8. Führungskräfte qualifizieren

In jedem Changeprojekt gibt es mehrere typische Phasen. Nicht selten lehnt ein großer Teil der Betroffenen, wenn ein solches Vorhaben verkündet wird, dieses zunächst ab und verfällt in eine Art Schockstarre. Mit der Zeit akzeptiert er die geplante Veränderung jedoch zunächst rational und dann auch emotional und engagiert sich zunehmend für das Erreichen von den Zielen.

In den verschiedenen Phasen eines Changeprojekts haben die Mitarbeiter unterschiedliche Ängste, Wünsche und Bedürfnisse. Also haben sie auch unterschiedliche Erwartungen an ihre Führung. Diese muss eine Führungskraft kennen und hierauf angemessen reagieren. Hierfür sollten die Führungskräfte qualifiziert werden.

Auch wenn die oberen Führungskräfte schon eine Zukunftsvision für das Unternehmen haben, können sie die Ziele auf dem Weg dorthin nicht allein erreichen.



Bild: Markus Mainka - stock.adobe



Bild: SFIO GRACHO – AdobeStock

Die Mitarbeiter benötigen Unterstützung beim Neu- und Umlernen, zum Beispiel durch ein entsprechendes Qualifizierungsprogramm.

9. Kompetenzen vermitteln

Wenn sich in einem Unternehmen die Strukturen und Abläufe sowie die Arbeitsinhalte und -beziehungen ändern, erwachsen hieraus auch neue Anforderungen an die Mitarbeiter. Das heißt, sie müssen ihr Verhalten und nicht selten ihre Einstellungen ändern. Zudem werden häufig Routinen obsolet, die die Mitarbeiter im Verlauf vieler Jahre entwickelt haben und die ihnen Sicherheit gaben.

Die Mitarbeiter müssen also neu lernen bzw. umlernen. Dabei benötigen sie Unterstützung zum Beispiel durch ein entsprechendes Qualifizierungsprogramm. Dessen Ziel sollte es sein, dass bei ihnen mit der Zeit neue Denk- und Verhaltensroutinen entstehen. Hierbei sollten sie ihre Führungskräfte als Kata-Coaches - also als Coaches beim Einüben - im Arbeitsalltag unterstützen.

10. Werkzeuge etablieren

Ein Element fast aller Changeprojekte seit Jahren ist: Die Mitarbeiter sollen die Kompetenz erwerben, alleine oder im Team Probleme zu erkennen und zu lösen sowie Verbesserungschancen aktiv zu nutzen. Damit die Mitarbeiter eigenständiger und -initiativer handeln können, benötigen sie jedoch einfach handhabbare Tools und Werkzeuge beispielsweise zum Problemlösen - wie den PDCA-Zyklus und den A3-Report. Diese muss das Unternehmen den Mitarbeitern zur Verfügung stellen und sie in deren Gebrauch schulen.

11. Erfolge vorzeigen

„Wir wollen das innovativste Unternehmen unserer Branche werden.“ „Wir wollen ein Global Player werden.“ Das Erreichen solcher Ziele dauert meist viele Jahre bzw. die Unternehmen können sich ihnen nur Schritt für Schritt nähern. Entsprechend häufig haben

die Beteiligten in solchen Projekten das Gefühl „Da bewegt sich nichts“, selbst wenn sich das Unternehmen auf einem guten Weg befindet.

Auch deshalb ist das Definieren von Meilensteinen bei der Zielerreichung bei solchen Projekten wichtig - nicht nur auf der Unternehmens-, sondern auch auf der Bereichs-, Abteilungs-, Team-, ja sogar Mitarbeiterenebene. Damit die Führung möglichst oft verkünden kann: „Wir (bzw. Sie) haben ein Teilziel erreicht.“ Sonst erlahmt mit der Zeit die Veränderungsenergie.

12. Ausdauer beweisen

Dessen ungeachtet erfordern speziell Strategieumsetzungsprojekte, die auch auf eine Kulturveränderung abzielen, von den Verantwortlichen viel Ausdauer, Hartnäckigkeit und Geduld - gerade weil es oft scheinbar endlos dauert, bis sich die gewünschten neuen Routinen in den Köpfen der Mitarbeiter und in der Organisation verankert haben. Keinesfalls sollten die Verantwortlichen jedoch, weil die Veränderung nur langsam voranschreitet, in eine für ihre Untergebenen erkennbare, operative Hektik verfallen, denn für solche Changeprozesse gilt das Bonmot: „Das Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht.“

Sorgen Sie vielmehr durch geeignete Maßnahmen in Ihrem privaten Umfeld wie Ausgleichssport oder indem Sie mit einem Coach das Geschehen reflektieren, dafür, dass Sie Ihre innere Balance bewahren und weiterhin die Zuversicht ausstrahlen, die man zum Führen von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen braucht. •



Weitere Management-Beiträge unter www.chemietechnik.de/1810ct610 - oder per QR-Code.