

Unternehmensziele sicher erreichen mit dem Reißverschluss-Prinzip

Persönliches Commitment zu Unternehmenszielen steht oft auf tönernen Füßen. Denn: Sobald es schwierig wird und Zielkonflikte offensichtlich werden, beginnt diese Art von Verpflichtung schnell zu bröckeln. Um mit einer Füh-

rungsmannschaft langfristige Unternehmensziele zu erreichen, ist eine ganzheitliche Grundlage erforderlich, mit der man auch schwierige Passagen auf dem Weg zum Ziel meistert.

Das einseitige Denken der Überzeuger

Haben Sie auf Ihrer letzten Strategieklausur oder Führungskräfte tagung die Zeit zusammengerechnet, die mit Power-Point-Präsentationen und anschließender Diskussion verbraucht wurde? Sehr oft liegt der Zeitanteil weit über 50% des gesamten Zeitbudgets. Dieses Vorgehen basiert auf dem Glauben, je überzeugender Konzepte und Strategien präsentiert werden, umso größer ist die Zustimmung. Ein anderer weit verbreiteter Glaube geht davon aus: Je mehr Informationen ich präsentiere, die dem Verständnis der Sache dienen, desto größer ist die Zustimmung. Dieser Glaube hält sich hartnäckig, obwohl die Erfahrungen mit Widerständen in der Umsetzung immer wieder zeigen, dass es nicht reicht, wenn die Führungsmannschaft überzeugt ist und alles verstanden hat.

Das einseitige Denken der Teamplayer

Genauso geht es denen, deren primärer Fokus auf Sehnsuchtsvisionen, Emotionalität und begeisternden Gruppenevents liegt. Auch das sind keine ausreichenden Grundlagen, um mit Zweifeln am Funktionieren von Umsetzungsstrategien und mit Rückschlägen realistisch umzugehen. Wer mit Emotionen führen will, der macht sich entweder abhängig von der Stimmungslage oder gerät schnell in das Fahrwasser manipulativer Kommunikation. Die Motivation, ehrgeizige Ziele zu erreichen kommt nicht aus guten Gefühlen, sondern aus dem konkreten Wunsch (Vision) den Unternehmenszweck in einer zeitgemäßen Form zu verwirklichen.

Der Reißverschluss

Gleichzeitig die Seite der Geschäftsstrategie und die Seite der Führungskultur im Blick zu haben, ist als ganzheitliche Grundlage wesentlich, um die avisierten Unternehmensziele zu erreichen. Wie bei einem Reißverschluss sollte die Seite der Strategien zur geschäftlichen Entwicklung und die Seite der Entwicklung von Zusammenarbeit und Führung auf gleich hohem Niveau synchron ineinander greifen. Nur zwei Beispiele: Eine anspruchsvolle Geschäftsstrategie mit einem integrierten Angebot aus Produkten und Serviceleistungen wird nicht zum Erfolg führen, wenn im Unternehmen Silodenken vorherrscht. Genauso wenig funktioniert es, sich neue, anspruchsvolle Verkaufsstrategien vorzunehmen, wenn unschwellig mit Angst geführt wird und nicht offen über Schwierigkeiten in der Umsetzung gesprochen werden kann. Bei beiden Beispielen sind die zwei Seiten des Reißverschlusses nicht auf dem gleichen Niveau. Unnötige Schwierigkeiten in der Umsetzung der Ziele sind dadurch programmiert, denn ein geschäftliches Angebot auf hohem Niveau erfordert ein entsprechend hohes Niveau der Zusammenarbeit und der Führungskultur. Der Reißverschluss verklemmt oft dadurch, dass es leichter ist, ein neues Produkt- oder Dienstleistungskonzept zu entwickeln und in die Umsetzung zu bringen, als eine Vorstellung von einem entsprechenden Niveau der Zusammenarbeit zu entwickeln und umzusetzen. Diese automatische Tendenz zur Niveauverschiebung der beiden Seiten des Reißverschlusses wird durch die Prozesse und Strukturen im Unternehmensalltag eher verstärkt als verhindert.

Raum für den Blick aufs Ganze

Deshalb erfordert die Anwendung des Reißverschluss-Prinzips einen erweiterten Rahmen, in dem der Blick auf die Entwicklung des ganzen Unternehmens und der Raum für die Entwicklung der Führung gleichzeitig möglich ist. Das geht am besten in regelmäßig stattfindenden externen Tagungen des Führungsteams. Dort kann der Rahmen wirkungsvoller gestaltet werden als in internen Meetings im Unternehmen, z.B. mit externer Moderation für kritische Diskussionen und mit mehr Zeit für das Einüben neuer Formen der Zusammenarbeit.

Auf das nächsthöhere Niveau gehen

Erst wenn alle Beteiligten in einem Raum sind, ist es möglich Niveauunterschiede der beiden Seiten des Reißverschlusses auszugleichen und auf beiden Seiten eine nächsthöhere Ebene anzugehen. Die notwendige Offenheit für das Erkennen und den Umgang mit den Niveauunterschieden muss von der Unternehmensleitung kommen und kann durch externe Moderation und externes Feedback verstärkt werden. Dazu gehört es, sich immer wieder den Spiegel vorzuhalten und sich zu fragen: Sind wir klar genug mit dem, was wir wollen, und sind wir offen und ehrlich genug, wenn wir feststellen, wo wir gerade stehen? Erst, wenn beides mit Ja beantwortet wird, kann daraus eine klare Vorstellung vom nächsthöheren Niveau der Geschäftsstrategie und der Zusammenarbeit entwickelt werden.