

Zehn Gründe warum brillante Strategien scheitern ... und wie Sie es schaffen, dass Ihre Vorhaben gelingen

Die Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Wahrscheinlich kennen Sie folgende Situation: Viele kluge Köpfe des Unternehmens arbeiten viele Monate daran, eine neue Strategie zu entwickeln — mit zahlreichen Meetings und noch mehr Powerpoint-Charts. Nach einem Jahr konstatiert man, dass ein Großteil der Strategie gescheitert ist — nicht etwa, weil sie falsch wäre, sondern weil sie nicht richtig implementiert wurde.

Was soll man tun, um hier erfolgreich zu sein?

Die Ursachen mangelnder Umsetzung können natürlich vielfältig sein. Basierend auf meiner Industrie- und Beratungstätigkeit hier einige persönliche Einsichten und Empfehlungen, die Ihnen helfen können, Ihre Strategien gelingen zu lassen.

1) Inspirierende Leadership

Nur motivierte Mitarbeiter werden das Engagement aufbringen, Projekte trotz Widerständen erfolgreich zum Abschluss zu bringen und Höchstleistungen zu liefern. Gute Führungskräfte fördern den Teamgeist und den Wunsch, gemeinsam ein Ziel zu erreichen.

Empfehlung

Optimismus, Zuversicht und eine positive Stimmung ausstrahlen sowie eine Atmosphäre schaffen, in der die Mitarbeiter morgens gerne zur Arbeit kommen.

2) Etappenziele formulieren

Manche Ziele sind edel, aber diffus formuliert. Nicht die Strategie, sondern die praktische Umsetzung der Strategie im Arbeitsalltag ("Execution") sollte im Vordergrund stehen. Dies bedeutet, dass Meilensteine und Etappenziele kommuniziert werden und Dinge so einfach wie möglich gemacht werden.

Empfehlung

Ziele formulieren, die über finanzielle Kenngrößen hinausgehen und den Kunden-Nutzen hervorheben. Die Teamleiter sollten regelmäßig kommunizieren, was genau man gemeinsam langfristig erreichen will.

3) Prioritäten kommunizieren

Manchmal wird die Rangfolge bzw. Hierarchie der einzelnen Vorhaben intern nicht klar vermittelt. So entsteht der Eindruck, dass alles irgendwie wichtig ist, was zu Streuverlusten und verminderter Durchschlagskraft innerhalb der Organisation führt ("mangelndes Alignment").

Empfehlung

Maximal ein oder zwei Projekte zu Prioritäten erklären, die stets "Top of mind" sein sollen. Apple-Chef Steve Jobs beispielsweise hatte stets einen glasklaren (manche sagen "brutalen") Fokus.

4) Aktionspläne schreiben

Jedes Vorhaben erfordert eine Verhaltensänderung: Daher sollte allen klar sein, wer welche Aufgaben bis wann erledigen soll. Eine großartige Strategie wird nicht auf einmal, sondern "Stück für Stück" implementiert. Bemerkenswerterweise gibt es in manchen Firmen Mitarbeiter, die Aktionspläne als unverbindliche Entwürfe auffassen, die sie mit dem "Zünden von internen Nebelkerzen" geschickt weiter verwässern.

Empfehlung

Gemeinsam Maßnahmen, Zeitlinien und Verantwortlichkeiten auf maximal zwei Seiten schriftlich fixieren. Die Maßnahme, die den größten Engpass darstellt, sollte ganz oben stehen.

5) Pilotprojekte planen

Entwickeln Sie zwei unterschiedliche Versionen Ihres Vorhabens - eine eher kreativ-innovative Version und eine eher konservativ-langweilige Version. Testen Sie die beiden Versionen im kleinen Rahmen bei ihren Zielgruppen. Die Firmen, die vor diesem Ausprobieren zurückscheuen, werden nie den Wert möglicher innovativer Alternativen

erfahren.

Empfehlung

Frühzeitig Entwürfe informell ausprobieren und Feedback in Echtzeit einholen. Dann den besseren Entwurf weiter optimieren.

6) Den richtigen Kurs steuern

Um Ziele erreichen und Chancen ergreifen zu können, muss man wissen ob man auf dem richtigen Kurs ist. Dies können die richtigen Leistungskenngrößen ([Key Performance Indicators oder KPI](#)) transparent machen. Mitarbeiter und Führungskräfte werden ja nicht für emsige Betriebsamkeit, sondern für Business-Ergebnisse bezahlt.

Empfehlung

Realistische, erreichbare Kenngrößen ("Metrics") etablieren, die allen aufzeigen, inwieweit der Kurs stimmt.

7) Initiative fördern

In manchen Firmen begegnen mir viele Verfahrens-Anordnungen ("SOPs"), Verhaltens-Regelungen ("Compliance") und ein ausgiebiges Berichtswesen ("Reporting") sowie die Verlagerung von Verantwortung auf Komitees. All dies führt zu langen firmeninternen Abstimmungs-Prozessen und Freigabe-Schleifen. Als Folge wird die Firma unbeweglich und beschäftigt sich mit sich selber. Um die Kunden kümmern sich dann die Mitbewerber, die flexibler und schneller agieren.

Empfehlung

Stattdessen eine "Implementations-Kultur schaffen", in der Handelnde ermuntert und ermutigt werden.

8) Konsequenz nachfassen

In erfolgreichen Firmen gibt es ein gemeinsames regelmäßiges Sichten des Projektfortschritts - auch "Jour fixe" oder "Review" oder "Tracking- Meeting" genannt. Dieses Follow-up ist Teil des Projektmanagements und entscheidend für den Erfolg auf der operativen Ebene.

Empfehlung

Im Dialog mit den Akteuren bleiben, um nicht plötzlich überrascht zu werden. So kann man Engpässe frühzeitig erkennen und gegensteuern.

9) Kunden konsultieren

In manchen Firmen wird vergessen, dass wertschöpfende Arbeit nur dann stattfindet, wenn man Kundenbedürfnisse erfüllt. Manche Mitarbeiter arbeiten allerdings an Themen, die für die Zielgruppen gar nicht relevant sind. Wenn man nur firmeninterne Meetings hat, fällt gar nicht auf, dass man im Blindflug ist.

Empfehlung

Greifen Sie zum Äußersten: Stellen Sie Ihren Kunden gute Fragen und hören Sie zu. Organisieren Sie Fokusgruppen oder laden den Kunden sogar in ein Projektteam-Meeting ein.

10) Menschen als ultimative Erfolgsfaktoren

In manchen Firmen werden die Wohltaten wie mit der Gießkanne ausgeschüttet. Wenn allerdings niemand für schlechte Ergebnisse zur Rechenschaft gezogen und niemand für überdurchschnittliche Ergebnisse belohnt wird, werden langfristig die Guten gehen und die Schlechten bleiben. Wenn man Höchstleistungen will, müssen diese auch gezielt gefördert und gewertschätzt werden.

Empfehlung

Nehmen Sie Mitarbeiter in die Verantwortung ("Accountability"). Feiern Sie das Erreichen von Meilensteinen und belohnen Sie dabei nicht sich, sondern die erfolgreichen Mitarbeiter und Teams.

Fazit

Mit dem richtigen Sportsgeist, den richtigen Leuten und den richtigen Prozessen werden Sie die Lücke zwischen Planung und Umsetzung schließen und Ihre guten Strategien erfolgreich Wirklichkeit werden lassen.