



Der Lotse

Impulse für eine umsetzungsorientierte Unternehmensentwicklung

Herausgeber: Jörg Icker

„Die Dinge kommen nicht unten an!“ – Wie können wir das ändern?

Es gibt wenig Themen mit so vielen erfolglosen Änderungsversuchen wie die Kommunikation der Geschäftsstrategie. Jedem ist klar, dass Strategien und Pläne kein Selbstzweck sind. Managementlehrbücher beschäftigen sich seit Jahren mit Modellen, Tools und Zielsystemen, die sicherstellen sollen, dass der Einzelne seinen Beitrag zur Umsetzung leistet und „funktioniert“. Oft wird dabei zu wenig beachtet, dass wir es mit Menschen zu tun haben.

Beobachtungen

Nach einer Führungskräfte-Tagung in einer Sparkasse sagte der Vorstandsvorsitzende zu mir: „Wir wissen genau, wo wir hin wollen und auch wie. Wenn ich ein halbes Jahr später hinschaue, habe ich immer wieder das Gefühl, dass nicht viel unten angekommen ist und nichts spürbar vorangeht.“ In vielen Unternehmen beobachten wir Rituale, wie die Planungen der Folgejahre angepasst werden.

Oft wird die 2. Ebene eingebunden, die 3. Ebene meistens nicht in institutionalisierter Form. Nach der Tagung besteht häufig ein guter Grundkonsens zwischen der 1. und 2. Ebene. Jeder Bereichsleiter wendet sich dann wieder seinem Tagesgeschäft zu und berichtet „seinen“ Teamleitern im „Jour Fixe“ unter mehreren anderen Punkten über die Tagung.

In manchen Organisationen trifft man auf der 3. Ebene im Extrem auf eine Form des Zynismus, weil sie nicht ernsthaft eingebunden wird oder schon „viel erlebt“ hat. Manchmal äußert sich sogar „ziviler Ungehorsam“ oder die nicht weniger schädliche Einstellung, „dass auch dieses Strohfeuer vorüber geht“.

Ursachenforschung

Je weiter man in der Hierarchie nach unten geht, desto mehr rückt naturgemäß die operative Verantwortung in den Vordergrund. Die 3. Ebene ist dementsprechend stark in das operative



Tagesgeschäft und die täglichen Sorgen und Nöte der Mitarbeiter involviert. Hieraus resultiert oft eine gefühlte „Sandwichposition“ zwischen den Anforderungen „von oben“ und den Bedürfnissen „von unten“. Hinzu kommen die mögliche generelle Abwehrhaltung aufgrund mangelnder Einbindung und fehlende(s) Bewusstsein, Klarheit, Konsistenz und Stärke in der Wahrnehmung der eigenen Führungsrolle.

So viel ist klar: Strategien setzen sich nicht dadurch um, in dem man (nur) die 2. Ebene mitgenommen hat. Erfolgskritisch ist, inwieweit es gelingt, die 3. Ebene und dann auch die Mitarbeiter zu gewinnen, im Ideal zu begeistern.

In der 3. Ebene entscheidet sich, was neben der offiziellen Kommunikation mit positivem oder negativem Tenor beim einzelnen Mitarbeiter ankommt. Oft sind es die inoffiziellen Botschaften und die „stillen Gesetze“, die eine erfolgreiche Strategieumsetzung verhindern. Die 3. Ebene wirkt hier als besonderer Filter.

Antworten

Kommunikation und Führung sind fast in jedem Unternehmen ein Dauerthema: Wenn man es ernst meint mit der Umsetzung

von Strategien, stellt sich zunächst die Frage, wie die 3. Ebene stärker mitgenommen werden kann. Sie ist individuell in Ansehung der Historie zu beantworten. Bei näherer Betrachtung kann es darauf hinauslaufen, die 3. Ebene sichtbar ernster zu nehmen. Dies kann u.a. durch ein Forum erreicht werden, in dem neben der Strategie auch Führung und Zusammenarbeit ein Thema ist. Eventuell zeigt sich hierbei Unterstützungsbedarf für die Wahrnehmung der Führungsrolle. Aus unserer Beratungserfahrung ist es wichtig einen Weg zu finden, der zum Unternehmen passt und dann auch nicht abgestoßen wird.

Es bleibt die Quintessenz, dass es nicht ohne die Menschen geht.

6 Schritte für eine wirkungsvolle Beantwortung der Eingangsfrage:

1. Reflexion Strategiekommunikation u. „Instrumenten-Toolbox“
2. Stimmungen/ Sichtweisen auf der 3. Ebene einfangen
3. Meinungsfindung im Top-Management
4. Planung, Design, Durchführung v. Workshops mit der 3. Ebene
5. Planung, Design, Durchführung d. Mitarbeiter-Kommunikation
6. Reflexion der Erfahrungen und Weiterentwicklung zentraler Steuerungsansätze