Strategien emotionalisieren und wirksam umsetzen: ein Fallbeispiel

Hohe Budgetvorgaben und gesetzte Strategien — dann müssen die Mitarbeiter doch nur noch umsetzen, oder?

Der erfolgreiche CEO einer Landesgesellschaft eines Pharmaunternehmens hatte das Problem, dass er mit seiner 140-köpfigen Mannschaft bereits zum dritten Jahr in Folge die Konzernvorgaben nicht nur erreicht, sondern übertroffen hatte. Mit dem Ergebnis, dass die Ziele für das nächste Jahr nochmals höher geschraubt wurden. Anfangs hatte der energisch zupackende Manager offensichtliche Effizienzreserven heben können. Im zweiten und dritten Jahr hat er dann mit seiner Führungsmannschaft Prozesse gestrafft und Außendienstkapazitäten besser genutzt. Aber nun schienen die Hebel ausgereizt und schon seit einigen Monaten mehrten sich die Klagen vieler Mitarbeiter über die anhaltende Arbeitslast. Trotz hoher Sympathie für den ehrgeizigen jungen Chef geriet die Organisation an Ihre Grenzen. Was tun?, fragte er mich.

Nach Erhebungen des Gallup Instituts weisen 2012 nur 15% der Mitarbeiter eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber aus. 61% haben eine geringe emotionale Bindung und fast jeder vierte der Beschäftigten in Deutschland hat innerlich bereits gekündigt.

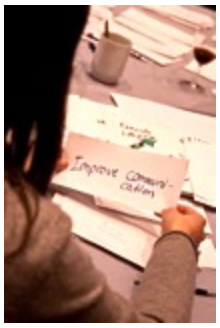
Auch wenn im Fall unserer erfolgreichen Landesgesellschaft die emotionale Bindung vermutlich höher ausfällt als im Durchschnitt der Gallup-Studie, so liegt das Potenzial bei den 85% der Mitarbeiter, die nur bedingt oder wenig engagiert sind.

Und selbst wenn das Betriebsklima nicht auf den ersten Blick schlecht ist, identifizieren sich viele Beschäftigte nicht mit ihrer Arbeit und gehen gegenüber ihrem Unternehmen auf Distanz. Das Gefühl der Belegschaft, dass Bedürfnisse und Erwartungen von ihren direkten Vorgesetzten teilweise oder völlig ignoriert werden, hat finanzielle Folgen. Während Fehltage, Fluktuation und schlechte Produktivität quantifiziert werden können, sind mangelnde Innovationskraft und Einsatzfreude kaum und wenn überhaupt nur langfristig und indirekt messbar.

Deswegen ist es wichtig, alle Mitarbeiter bei der Umsetzung von Strategien einzubinden. Und sie nicht als emotionslose Ressourcen zu behandeln, die man wie eine Maschine ein- und wieder ausschalten kann.

Um den CEO der Landesgesellschaft bei seiner Herausforderung zu unterstützen, haben wir einen „Company Day“ organisiert. Umsetzen statt Powerpoints stand auf der Agenda. Mitarbeiter einbinden und ihre Köpfe und Herzen für die ehrgeizigen Strategien gewinnen.

Zunächst blickte man mit Hilfe der Appreciative Inquiry Methode zurück auf individuelle Erfolgsgeschichten im Unternehmen. Jeweils 8-10 Personen aus unterschiedlichen Abteilungen erzählten sich gegenseitig, worauf sie besonders stolz sind. So hat man ein besseres gegenseitiges Verständnis entwickelt, gemeinsamen Werte entdeckt und erkannt, was die besondere Kultur der Firma auszeichnet.



Anschließend haben die Mitarbeiter die in dieser Firma populären Olympischen Spiele zum Anlass genommen, die herausragenden Eigenschaften einzelner Sportarten zu analysieren: Team vs. Individuum, Wille, Kraft, Ausdauer, usw.

Derart aufgelockert war es nach dieser Analogie ein Leichtes, die Erfolgsfaktoren einzelner Unternehmensbereiche zu reflektieren. Und so beispielsweise den Unterschied zwischen bewusst stürmischem Auftreten im Vertrieb und sorgsamem Agieren bei Zulassungen und Preisverhandlungen deutlich zu machen. Der gegenseitige Respekt wurde damit gestärkt. Man hat Kommunikation als zentralen Faktor für den Erfolg erkannt. Und auch der CEO hat eingestehen müssen, dass es nicht alleine auf seine Dynamik ankommt, sondern er seinen Führungskräften mehr Freiräume zur Gestaltung lassen muss.

Die eindrucksvollen Erfolgsgeschichten wurden am Abend noch in vielen Gesprächen vertieft, als der Company Day mit einem wohl verdienten Betriebsfest endete.

Aber da ein gutes Gefühl nicht ausreicht und schnell wieder verpufft, wenn keine verbindlichen Entscheidungen getroffen werden und Zeitpläne für die Umsetzung vereinbart werden, war der Company Day nur der erste Schritt zur Umsetzung der Strategien.

Ein ganz wesentliches Versprechen, welches der CEO mit diesem Tag auch eingelöst hat, war die offizielle Berufung seines erweiterten Führungskreises. Neben dem ihm direkt unterstellten 7-köpfigen Management Team wurden daher für den Folgetag alle 24 Mitglieder des erweiterten Führungskreises zu einer Nachbesprechung eingeladen. Basierend auf den Erkenntnissen des Company Days wurden In diesem Kreis Prioritäten nochmals überprüft und festgezurrt. Sehr konkrete Initiativen wurden verabschiedet und Verantwortliche benannt. Und es wurden nächste Schritte terminiert, zu denen sich einzelne Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern treffen, um die Umsetzung zu begleiten.

Wollen auch Sie Ihre Mannschaft in die Umsetzung Ihrer Strategien einbinden? Ratio und Emotion miteinander verbinden? Wollen Sie ein gemeinsames Ziel mit Ihrem Team erreichen? Mit Ihrem Team über sich hinaus wachsen? Dann lassen Sie sich bei diesem Prozess von mir als externem Moderator unterstützen!

GÜNTHER ILLERT
Strategy | Consulting | Coaching

Rheingauer Strasse 49c
D-65343 Eltville
Tel. +49 (0) 162 2343 600
Mail: info@g-illert.de
www.g-illert.de