

LIVE YOUR STRATEGY

STRATEGY EXECUTION . EXECUTIVE COACHING



GESCHÄFTS- UND ERFAHRUNGSBERICHT

1. HALBJAHR 2017

*Ich bin mit **LIVE YOUR STRATEGY** in den Geschäftsfeldern **Strategieumsetzung** und **Executive Coaching** aktiv. Gemeinsam mit meinen Kunden Sorge ich dafür, dass unternehmerische und individuelle Strategien gelebt werden.*

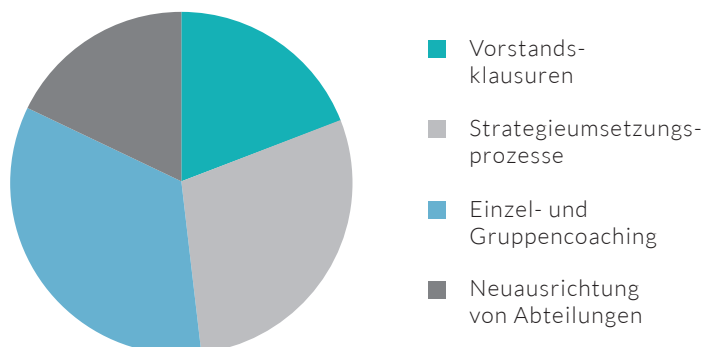
1 GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Zu meinen **Kunden** zählen national und international agierende groß- und mittelständische Unternehmen.

An **Neukunden** konnte ich ein stark wachsendes, familiengeführtes IT Unternehmen gewinnen. Das Gros der Projekte wurde mit Bestandskunden in Form von Neu- und Folgeaufträgen umgesetzt.

Kooperationen mit national und international ausgerichteten Unternehmensberatungen und Profi-Netzwerken sind in den vergangenen Monaten intensiviert worden. Ich freue mich über den guten Kontakt zu erfolgreichen Solo-Beratern und Beratergruppen wie den KollegInnen von context.consulting, plankton.de und der SyNet-Group.com, die in 39 Ländern vertreten ist. So macht professionelle Kollaboration Spaß.

UMSATZ NACH PROJEKTEN 1/2 Q 2017



2 AUS DEN PROJEKTEN - ERFAHRUNGEN

Zum **Jahresbeginn** liegt mein Arbeitsschwerpunkt auf der Moderation von Vorstands- und Strategieklausuren. Diese zählen für mich zu den neutralistischen Punkten bei der Ausrichtung des Unternehmens auf künftige Geschäftsoptionen. Und meist gibt es mehr Optionen als eine Gruppe von Entscheidern - gruppendynamisch gesehen - vertragen kann.

Unverträglichkeiten entstehen,

- > wenn Einzelne am Sinn von strategischen Vorhaben zweifeln, weil sie gegenwärtig völlig andere Optionen sehen,
- > sie die Sorge um Einflussverlust plagt,
- > sie das Tagesgeschäft in Gefahr sehen oder
- > sie strategische Veränderungen als Kritik an der Leistung der vergangenen Jahre werten.

Einige Diskussionsschleifen um das Für und Wider des strategischen Fokus sind die Folge. In der Moderation solcher Prozesse erlaube ich es mir dann Fragen zu stellen, wie: *„Wie gehen Sie denn sonst mit Konflikten um?“* Und wenn die humorvolle Antwort dann lautet: *„Wir sitzen das aus, das machen wir immer so!“*, dann ist ausreichend Raum geschaffen, um die verborgenen Themen, die Beziehungsthemen, besprechbar zu machen. Ob anschließend dann ein Konsens im Vorstandsteam oder ein Kuhhandel zustande kommt, ist weniger wichtig. Hauptsache ist, die Beteiligten tragen den Beschluss emotional mit.

MEIN FAZIT: *Strategische Entscheidungen herbeizuführen ohne die Teamdynamik zu beachten, ist wenig erfolgversprechend.*

MUST WINS UND FÜHRUNG IM STRATEGIE- PROZESS

NEUAUSRICHTUNG DER ABTEILUNG

Strategieentwicklungs- und Umsetzungsprozesse können in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht leicht ausufern; insbesondere je mehr Personen am Entwicklungs- und Umsetzungsprozess beteiligt sind.

Um **Handhabbarkeit** zu sichern, können im Wesentlichen zwei Stellschrauben justiert werden. Das WAS und das WIE der Strategie. Zum WAS gehören die strategischen Ziele, insbesondere deren Anzahl. Zum WIE gehören a) die Form des Führens und b) der Modus der Umsetzung.

Alle **drei Faktoren** werden in einem mehrtägigen Workshop einer Abteilung im Tourismus Sektor in Angriff genommen. Die Situation der Abteilung:

- > neues Team, neue Führungskräfte,
- > neue Geschäftsfelder,
- > neue Positionierung in der Gesamtorganisation des Unternehmens,
- > kollektive Empfindung: **ALLES NEU.**

Mit klarer **Prioritätensetzung** (Must Wins) durch den Leiter werden vorab gesammelte strategische Initiativen fokussiert, wobei ca. 70% (!) davon entweder wieder aussortiert oder „on hold“ gesetzt oder im Umfang angepasst werden. Den Beteiligten fällt das nicht leicht. Die verbliebenen Initiativen hingegen werden in der Reflexion als „golden“ betrachtet. Die Führungskräfte dieses Teams erleben es als Erleichterung, nur ausgewählte Teilstrategien mit ihren Teams teilen zu müssen. Das Weglassen macht diesem Führungskreis Spaß.

Entscheidend für den Umsetzungsmodus, dem WIE der Strategie: Die Führungsmannschaft beschließt im Zuge des Workshops, künftig in Sprints zu arbeiten. Kleine Arbeitsgruppen nehmen sich ein strategisches Teilprojekt vor und bearbeiten es bis zum „Go Live“ innerhalb von we-

FÜHRUNGS- STÄRKE IST GEFRAGT

nigen Tagen – sie sind währenddessen ausschließlich mit diesem einen Projekt beschäftigt und bringen es vorwärts.

Im weiteren Verlauf des Workshops wird eine Erwartung an die ranghöchste Führungskraft geäußert: „Zeige Führungsstärke!“. Es ist der Ruf des Führungskaders nach Orientierung. Dies übrigens ganz im Gegensatz zur offiziellen Unternehmenskultur, die eher ein: „Sei empathisch!“ von ihren Führungskräften fordert.

Der Leiter der Business Unit lässt sich nicht lange bitten und appelliert eindringlich an seine Führungskräfte: „Bleibt auf dem Fahrersitz, trifft Entscheidungen und wartet nicht bis andere für uns entscheiden. Beachtet unsere Must Wins und nehmt die Initiative!“ Wieder Erleichterung ... Kaffeepause.

MEIN FAZIT: *Strategieumsetzung hat viel damit zu tun, dass ranghohe Führungskräfte es sich erlauben, ihrem starken Willen und ihrem Geschäftssinn zu folgen. Strategie braucht Klarheit, Argumentation mit Leidenschaft und im Zweifel Durchsetzungsvermögen. Die Adressaten goutieren es, besonders in Zeiten des Neuanfangs.*

IST MIR DIE FIRMA ETWAS SCHULDIG?

AUS DER COACHINGPRAXIS

Leitende Angestellte, die im Zuge von Umstrukturierungen oder Verkäufen ihres Geschäftsbereichs plötzlich mit dem Verlust ihrer Rolle - nicht des Jobs - konfrontiert sind, tun gut daran, die Situation im professionellen Rahmen zu reflektieren. Im Gruppencoaching arbeite ich mit einer Gruppe von neun ranghohen Führungskräften an Fragen wie:

- > Wie lebe und überlebe ich in der gegebenen Situation in meiner Firma?
- > Welche Zukunftsoptionen stehen mir zur Verfügung, welche sind mir angemessen?

IST MIR DIE FIRMA ETWAS SCHULDIG?

Meine Erfahrung: Wenn Manager/innen, die im Unternehmen

- > oft genug die Extrameile gegangen sind,
- > große Einheiten geführt und
- > trotz aller Restriktionen einen guten Job gemacht haben,

ihre Rolle verlieren; dann quält sie natürlich auch die Frage: Bin ich selbst schuld daran? Die Antwort ist schnell gefunden: natürlich nicht. Der verbleibende Frust kommt etwas später dann in Form einer Anspruchshaltung ans Tageslicht: Die Firma ist mir etwas schuldig! Das ist genauso bedenklich wie schädlich, denn „die Firma“ hat so ein Denkmuster nicht im Angebot und reagiert dementsprechend nicht drauf.

So bitter es ist; die Firma schuldet einem nichts.

MEIN FAZIT: *Etwas mehr Nüchternheit tut den Betroffenen dann gut. Sich von der vermeintlich offenen Rechnung mit dem Unternehmen zu lösen, schafft Erleichterung und Raum für die Suche nach Zukunftsoptionen, nach neuen Herausforderungen, nach neuer Wirksamkeit. Und um die geht es im Leben einer Führungskraft.*

3 UND SONST NOCH

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern dieses Geschäfts- und Erfahrungsberichts eine erfolgreiche zweite Jahreshälfte. Mit den besten Grüßen aus Köln,

Andreas Liebrecht

Let's make it work.



ANDREAS LIEBRECHT

Am Rheinufer 20 . D-50999 Köln

Mobil + 49 (0) 163 311 20 75

al@liveyourstrategy.com

www. liveyourstrategy.com
