

## Strategieletter

# Umdenken als erster strategischer Erfolgsfaktor + Ganzheitliches Management als Führungsdisziplin



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

wir leben in einer Zeit, in denen sich die Wettbewerbsbedingungen schneller ändern als sie in Zahlen zu fassen sind. Mehrere Faktoren treffen gleichzeitig aufeinander und beeinflussen sich gegenseitig: **Wertewandel, Digitalisierung, neue Technologien, globalisierter Wettbewerb, Umweltschutz und der Klimawandel**. Wer in diesem Mix der Herausforderungen die langfristige Existenz seines Unternehmens sichern will, muss „**Erfolgssteuerung vor den Zahlen**“ betreiben und die Veränderungen aktiv gestalten statt Getriebener zu sein. Das geht am besten mit einer sich entwickelnden und flexiblen Strategie. **Mit meinem vierteljährlichen Strategieletter werde ich Ihnen ganzheitliche Denkprinzipien, Methoden und Werkzeuge zur Verfügung stellen, damit Sie mit Ihrer Strategie immer einen Schritt voraus sind**. Dies erfolgt in zwei „Kategorien“: „Unternehmens**Strategie**“ und „Persönliche**Strategie**“. Außerdem erhalten Sie AKTUELLES rund um das Thema „Strategie“ und „Strategische Veränderungsprozesse“.

Sind Sie mit dabei? Dann freue ich mich, wenn Sie diesen Strategieletter künftig für sich und Ihr Unternehmen nutzen wollen.

Danke für Ihr Vertrauen!

Ihr

*Roland E. Schön*

# Umdenken als erster strategischer Erfolgsfaktor

„Wir können die Probleme nicht mit den Denkmustern lösen, die zu ihnen geführt haben“ oder „Die Lösungsversuche sind das Problem“ – diese beiden Zitate von Albert Einstein und Paul Watzlawick bringen es exakt auf den Punkt: Alleinstellung beginnt im Denken!

Als innovativster Problemlöser Ihrer Kunden stehen Ihnen grundsätzlich zwei Denkooptionen offen: 1. Das „Spiel“ Ihres Unternehmens besser zu spielen oder 2. anders zu spielen als die Mitbewerber. Die erste Option bedeutet, sich auf die vorhandene strategische Position zu konzentrieren, um diese zu verbessern. Dies führt aber automatisch in den Vergleich und zum Benchmarking. Die zweite Option bedeutet, neue oder noch nicht adressierte Kundenbedürfnisse zu bedienen, die kein anderer erfüllt (eine neues WAS). Neue Möglichkeiten zu kreieren, um mit neuen Produkten und Dienstleistungen eine Alleinstellung zu schaffen (ein neues WIE).

Bei der zweiten Option ist echtes Um- und Andersdenken gefragt um zu bahnbrechenden Lösungen zu kommen. Die bisherigen Denkmuster sind vom gesamten Managementteam rigoros zu hinterfragen. Aber wie?

Im Folgenden erhalten Sie vier bewährte Denkhilfen und eine Anleitung, wie Sie Ihre (bisherige) Strategie kritisch hinterfragen.

## 1. Blinde Flecken aufdecken

Um herauszufinden, wie Sie die Rahmenbedingungen Ihrer bisherigen Strategie verändern müssten, fragen Sie sich:

- Welche "Weltsicht" liegt unserer heutigen Strategie zugrunde?
- An welchen Branchenrezepten halten wir immer noch fest, obwohl diese bereits überholt sind?
- Auf welcher internen Ideologie bzw. dominanten Logik fußt unsere Strategie?
- An welchen „heiligen Kühen“ von Produkten und Leistungen halten wir (immer noch) fest?
- Vor welchen strategischen Entscheidungen haben wir Angst?

## 2. Dogmen und stillschweigende Annahmen bewusstmachen

Wir alle halten bewusst und unbewusst an alten Dogmen und Routinen fest, die schon lange ihre Gültigkeit verloren haben. Sie verhindern bessere Problemlösungen für unsere Kunden. Also prüfen Sie: An welchen alten Dogmen halten wir noch fest? Welche stillschweigenden Annahmen liegen unserer aktuellen Produkt-/Marktstrategie noch zugrunde, obwohl sich die Kundenbedürfnisse bereits verändert haben?

## 3. In Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen denken

D.h., mehr als nur einen oder zwei Schritte nach vorne zu denken, Entscheidungen bis zum Ende konsequent durchzudenken. Jede Ursache hat eine Wirkung und umgekehrt. Beispiel ist hier ein Unternehmen, das während der Strategieumsetzung erhebliche Qualitätsprobleme erfahren hat. Erste Reaktion war, die Qualitätskontrollen zu verschärfen, anstatt die tieferen Ursachen dieses Problems in den Köpfen der Belegschaft ausfindig zu machen. Konsequenterweise in Ursache-Wirkungs-Ketten zu denken heißt das „Ganze“ sehen, Dinge wirklich zu Ende zu denken. Fragen Sie sich also: Wo sie heute wider besseren Wissens lieber Symptome im Unternehmen kurieren, statt die wahren Problemursachen zu lösen?

## 4. Denken in Kreisläufen und Prozessen – in Systemen denken

Die Strategie beeinflusst wie kaum eine andere Intervention das Gesamtsystem „Unternehmen“ erheblich. Da die meisten Unternehmensprozesse miteinander verzahnt und aufeinander abgestimmt sein müssen, kommt man mit linearem Denken nicht weit. Haben Sie für die Umsetzung Ihrer Strategie Routinen und Regelkreise etabliert, die ihre Entscheidungen, Aktionen sowie die daraus resultierenden Ergebnisse miteinander verbinden und Informationen über den Erfüllungsgrad der Strategie zu zeitnah zurückmelden? Haben Sie ein Feedback-System realisiert z.B. mit Hilfe eines Strategischen PLAN-IST-Vergleiches?

### Persönliche **Strategie**

## Ganzheitliches Management als Disziplin

Die neue Wirtschaft und die große Transformation unserer Zeit brauchen eine Führung, die fähig ist, ganzheitlich zu Denken und zu Handeln.

Die folgenden 10 Fähigkeiten und Haltungen (Ergebnis eines meiner frühen Seminare vor über 10 Jahren), die jeder Chef bei sich trainieren kann, sind konkrete Qualitäten ganzheitlich denkender Strategen für die Praxis.

### 1. Neues Menschenbild in der Führung praktizieren

Den Mensch und Mitarbeiter als ganzheitliches "Wesen" begreifen, das auf 3 Ebenen lebt: Körper, Geist und Seele. Mitarbeiter als Schöpfer ihrer Realität befähigen. Unternehmen sind „Abenteuerspielplätze“ für Erwachsene, die Sinn und Erfüllung suchen in ihrer Arbeit. Es geht darum, die eigene Lebensaufgabe im Beruf zu entdecken. So das der Beruf zur Berufung wird. Dann kann die Selbstverwirklichung voll zur Potentialentwicklung des Unternehmens und zu außergewöhnlichem Erfolg nutzbar gemacht werden.

### 2. Gleichwertigkeit üben

Wenn Einzigartigkeit (Alleinstellung) der einzige Garant für zukünftigen Erfolg ist, braucht auch Gleichwertigkeit Platz in der Unternehmensführung. Es geht nicht mehr um: „Ich bin besser als Du“ sondern darum, daß jeder auf seinem Platz besser ist als der Chef. Dann hat die oberste Führung ihre Hausaufgaben gemacht.

### 3. Authentizität zeigen

Die Geführten wollen ehrliche Kommunikation, Offenheit und Vertrauen. Mitarbeiter merken, wenn die Führung unehrlich ist und nicht authentisch kommuniziert. Es ist eine permanente Aufgabe der Führungskraft sich bewusst zu machen, was einer authentischen Kommunikation im Wege steht und diese Hindernisse aus dem Wege zu räumen.

### 4. Sein statt Haben demonstrieren

Statussymbole sind endgültig out, was wirklich zählt ist authentisches Sein. Schlussfolgerung: nicht „Macht“ hat Recht, sondern innerliche, klare Überzeugungskraft die andere vom Herzen her gewinnt.

## 5. Innere Haltung vorleben

Die innere Haltung zu dem was ich tue, ist entscheidend. Wem jemand will, dann kann er auch. Ich allein bin Schöpfer meiner inneren Haltung. Sie ist die wahre Ursache von außergewöhnlichen Erfolgen.

## 6. Vollständig, großartig sein

Menschen haben im Grunde alles was sie brauchen, um erfolgreich zu sein. Alles ist bereits da. Es muss nur entdeckt, entwickelt werden. Eine gute Führungskraft unterstützt dabei. Aber nicht in Form von: „Helfen wollen“ sondern als „Coach“ auf Augenhöhe.

Mitarbeiter in ihrer Größe zu sehen heißt, sie für außergewöhnliche Ziele zu befähigen ist die eigenliche Aufgabe. Wir Menschen haben viel mehr Schwächen als Stärken. Ganzheitliche Führung bedeutet aber, sich auf die Stärken zu konzentrieren. Die Stärken konsequent zu verstärken macht vielfach erfolgreicher als die Schwächen zu kompensieren.

## 7. Erfolge anerkennen und Danke sagen

Erfolge nicht einfach als selbstverständlich ansehen. Bewußt anerkennen und beim Namen nennen, was Erfolg gebracht hat. Zum Beispiel im Mitarbeitergespräch. Wenn ich mich selbst anerkennen kann und fähig bin meine Erfolge anzuerkennen, kann ich auch andere ehrlichen Herzens anerkennen und Dank aussprechen. Das motiviert nachhaltig mehr als jede Gehaltserhöhung.

## 8. Freiheiten vorleben

Es gibt 3 Formen von Freiheiten:

a) die Freiheit **von** etwas (z.B. von zu Hause, von einem Chef....)

b) die Freiheit **für** etwas (z.B. für meine Ziele, meine Lebensaufgabe)

c) die Freiheit der jederzeitigen Wahl (die höchste Form): Wir dürfen wählen. Immer. Wer nicht wählt, hat schon gewählt. Die Schöpfung stellt uns permanent vor die Alternative zu wählen. Wählen braucht keinen besonderen Grund, sondern nur die eigene Deklaration dafür, jenseits von Umständen und rationalen Erklärungen.

## 9. Recht haben aufgeben

Im alten Bewusstsein gilt: "Ich habe recht, Du unrecht". Ganzheitliche Unternehmensführung respektiert, dass jeder unterschiedlich wahrnimmt.

Daher sich immer wieder klar machen: Ich kann recht haben, und der andere auch. Das Gegenteil ist das, was mir zu gesamten Einschätzung einer Situation noch gefehlt hat. Recht haben nur des Rechthabenwillens macht keinen Unterschied.

## 10. Liebe als höchste Form der Führung

Wenn ich mich als Mensch akzeptieren kann wie ich bin, mit all meinen Stärken und Schwächen, ist wirksame Führung möglich. Diese authentische Selbstakzeptanz befähigt Menschen, sich selbst im Unternehmen einzubringen. Weil jeder die Gelegenheit hat, aus Fehlern zu lernen und so in Ordnung ist, wie er ist. Ganzheitliche Führung geht hier mit Beispiel voran. Denn Liebe „öffnet“ (Anziehungskraft steigt) und Angst macht „zu“ (Abhängigkeiten wachsen). Dies ist eine Erkenntnis aus einer Vielzahl durchgeführter "Strategischen Bilanzen" in der Praxis.

Viel Erfolg beim Üben dieser 10 Fähigkeiten und Haltungen.

Roland E. Schön