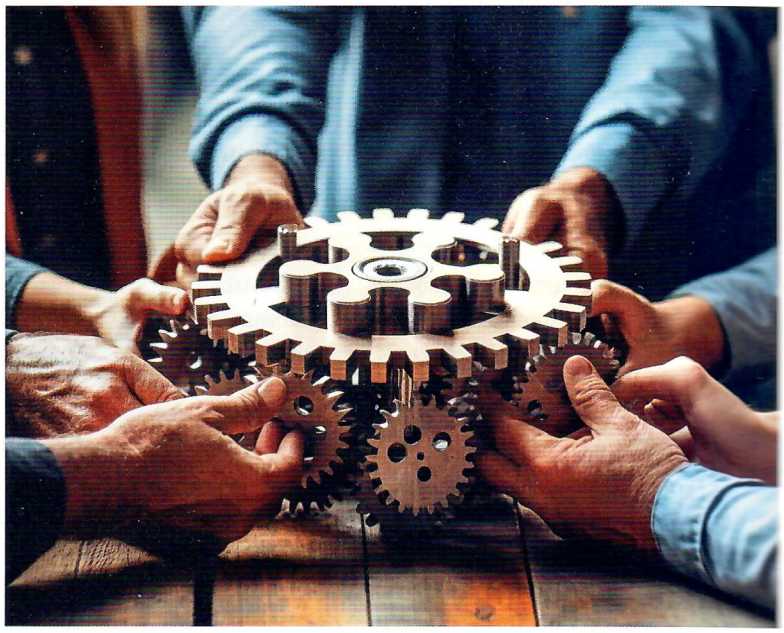
Strategien im Jahresendspurt

Neues Jahr, neues Glück?

Ein ereignisreiches Geschäftsjahr ist vergangen: Das Mitarbeiterkarussell dreht sich, Kunden ändern ihre Erwartungen und der Markt verzeichnet viel Bewegung. Andrea Dauch, selbstständige Beraterin und Coach empfiehlt verschiedene Strategien, um die vergangenen Monate gemeinsam im Betrieb zu reflektieren.

Stichwort: Positives mitnehmen, Negatives annehmen. Die Zeit im Jahresendspurt sollte noch einmal genutzt werden um das Vergangene zu betrachten, Verbesserungspotenziale aufzudecken, Konsequenzen zu ziehen und Vorgehensweisen im Team zu entwickeln.



Gemeinsam das Jahr reflektieren. Foto: The Strange Binder – stock.adobe.com

Hand aufs Herz: die Review

Dabei sollte sich die Führungskraft mit der Umsetzung der eigenen Strategie befassen. Auf dieser Basis kann gemeinsam mit den Mitarbeitern verändert und korrigiert werden. Ein ehrliches Auseinandersetzen ist notwendig, sodass sinnvolle Ziele und die nächsten Schritte für das kommende Jahr gesteckt werden können.

- Was ist dieses Jahr gut gelaufen?
- Was hat nicht wirklich funktioniert?
- Welche der Ziele, die wir uns vorgenommen haben, wurden erreicht?
- Welche Hindernisse und Hürden mussten überwunden werden oder konnten wir nicht nehmen?
- Was hat uns dieses Jahr die meisten Bauchschmerzen bereitet und was können wir daraus lernen?
- Was lief besonders gut und welche Energien nehmen wir daraus für die Zukunft mit?
- Was haben wir aus all dem gelernt? Was davon wollen wir beibehalten?
- Was machen wir im nächsten Jahr anders oder lassen es gar ganz bleiben?

„STAR-L-Methode"

Die „STAR-L- Methode" ist ein Navigator, der hier durch die Reflektion führen kann: Dabei steht das „S" für entscheidende Situationen, die den Zeitraum geprägt haben. In der „T-Phase" geht es um die Zielerreichung (Target). Das „A" steht für die konkreten abgeleiteten Aktivitäten, das „R" für die Zielerreichung (Result). Die wertvollsten Fragen verbergen sich hinter dem „L" (Learning) - was wurde gelernt?

Der „Aha-Effekt"

Mit folgenden Fragen kann das Gesamtbild bewertet und die richtigen Maßnahmen abgeleitet werden. Durch einen Rückblick sollen „Aha-Momente" im Team auftreten, aus denen sich Handlungen für die Zukunft entwickeln lassen:

- Können wir genauso weitermachen?
- Gilt es nachzujustieren oder reichen kleine Anpassungen aus?
- Benötigen wir komplett neue strategische Impulse?
- Welche Themen müssen noch abgestimmt oder entschieden werden?

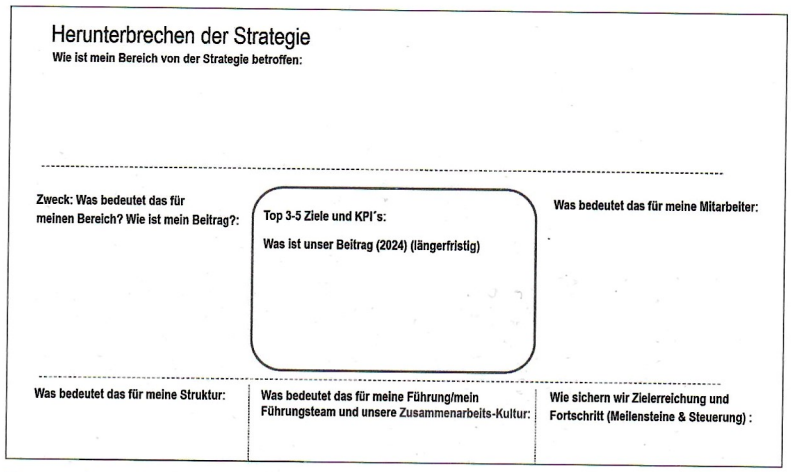
Vielleicht werden so für einzelne Themen direkt Lösungen gefunden, für andere braucht es weitere Entscheidungsrunden und gegebenenfalls einen anderen Teilnehmerkreis. Ziel ist es, mit den Erkenntnissen die weitere Strategie im Unternehmen und einen angepassten Plan festzulegen.

„Weniger ist mehr" gilt auch hier: Warren Buffet, einem US-amerikanischen Investor und Unternehmer wird die Methode „Not to do" zugeschrieben. Dabei werden alle Ideen und Maßnahmen gesammelt, auf eine Liste geschrieben und die „Top Fünf" eingekreist. Die verbleibenden Themen sind die „Not to do`s" oder können auch als Themenspeicher angesehen werden. Letztendlich gilt es diese Dinge im neuen Jahr umzuset-

zen und nicht nur „schöne Worte“ zu produzieren.

Von Hochglanzbroschüre zum konkreten Tun

Mit schönen Worten ist es dabei nicht getan: Mitarbeiter brauchen eine klare Orientierung und eine Unternehmensführung mit konkreten Vorstellungen für die Zukunft. Führungskräfte haben daher die Aufgabe die Strategie für das jeweilige Team zu übersetzen: Das heißt, sicherstellen, dass alle Mitarbeiter diese verstehen und letztendlich im Arbeitsalltag umsetzen können.



Begutachten der individuellen Teamsituation. Nur daraus lassen sich einzelne Schritte für den jeweiligen Unternehmensbereich ableiten. Grafik: Andrea Dauch

Nächsten Zeitabschnitt kommunizieren

Im nächsten Abschnitt sollte die Leitung allgemeingültig informieren, was im neuen Abschnitt im Unternehmen bevorsteht. „Was tun wir, wie tun wir es und warum“ stehen dabei auf der Agenda. Wichtig dabei ist, den Mitarbeitern die Strategie transparent zu machen und welche Bedeutung diese für das Unternehmen darstellt. Darüber hinaus darf nun auch die Erwartung an die Mitarbeiter angesprochen werden. Eine Jahresauftaktveranstaltung eignet sind zum Beispiel, um gleichzeitig alle Mitarbeitenden zu erreichen.

Die Arbeitnehmer abholen

Nun beginnt die individuelle Führungsaufgabe: Mit der Information aus der vorangegangenen Situation können Fragen bei den Angestellten entstehen, vielleicht sogar der ein oder andere Widerstand auftreten. Was bedeutet das nun für die Führungskraft oder für das Team? Im nächsten Schritt startet das Zuhören. Dabei sollten konkrete Fragen geklärt werden, das Verstehen gesichert und die Meinungen eingeholt werden.

- Was habt ihr verstanden?
- Welche Fragen habt ihr?
- Was ist eure Meinung?
- Welche Ideen habt ihr dazu?

Erst wenn alle Fragen beantwortet sind, geht es in die Konkretisierung. Dort gilt als Regel: Je mehr Fragen gestellt werden, desto sicherer das Verstehen. Diskussionen sind damit die wichtigsten Grundvoraussetzungen um nun die konkreten Schritte abzuleiten. Ein gewisser Widerstand ist somit notwendig, vor allem wenn das Unternehmen oder die Führungskraft Dinge verändern wollen.

Maßnahmen ableiten

Jeder Abschnitt im Unternehmen ist unterschiedlich von Strategien betroffen. Deshalb sollte zudem die individuelle Teamsituation betrachtet werden:

- Wie ist unser Bereich von der Strategie betroffen?
- Welchen Beitrag leisten wir?
- Welche Ziele setzen wir uns für das Jahr?
- Mit welchen konkreten Maßnahmen kommen wir genau dorthin?

Aus den verschiedenen Schritten entsteht so ein konkreter Fahrplan für die Zukunft. Die Leitung kann nun den Maßnahmenplan erstellen, smarte Ziele ableiten und Verantwortlichkeiten verteilen. Sicherzustellen, dass das jeweilige Team die Ziele erreicht, bleibt Führungsaufgabe. Den Weg dorthin zu gehen, das ist die Aufgabe und der Beitrag der Mitarbeiter. Der weitere Schritt: Den Beschäftigten die Umsetzung ermöglichen und den Weg dorthin ebnen. Auch die Führung eines Unternehmens sollte sich dabei reflektieren:

- Was bedeutet die Strategie für meine Mitarbeiter?
- Passen die Rollen und die Aufstellung meines Bereiches, um die Ziele zu erreichen?
- Benötigt es im Team Veränderung, Anpassung oder Schulung?
- Muss ich gegebenenfalls meine Führung anpassen?
- Wie sieht es mit der Zusammenarbeit im Team oder mit den Schnittstellen aus?

Einfach dranbleiben?!

Was sich simpel anhört, ist oft der schwierigste Part im Geschäft. Wenn die kleineren und größeren Alltagsprobleme von der Seite hereinbrechen, ist das Umsetzen gar nicht so einfach. Deshalb sollten die Meilensteine schon am Anfang des Jahres in die Terminkalender eingeplant werden. Es geht darum regelmäßig das Thema Strategie auf der Agenda zu haben und den Informationsaustausch zu gewährleisten. Als Motivationsanreize Entwicklungen und Erfolge sichtbar machen um festzustellen, was bereits erreicht wurde. Positive Schritte werden hervorgehoben, gefeiert und gelobt. Genauso muss das Unternehmen auch „Ehrenrunden“ einplanen: Die Erkenntnisse aus der Anwendung im Alltag wird hin und wieder ein Feintuning nach sich ziehen. Wie ernst es mit der Strategie ist, zeigt sich besonders in diesem Schritt des Nachhaltens und in der Vorbildfunktion der Führungskraft.

Andrea Dauch
www.plan-dauch.de