

# „Nadelöhr“ Mensch

## Wie Sie die Umsetzung strategischer Unternehmensziele sicher stellen



Axel Keller

**In externen Workshops werden oftmals Engpässe analysiert, Problemlösungen generiert, strategische Unternehmensziele entwickelt. In der Umsetzung jedoch treffen auch noch so ausgeklügelte Strategien häufig auf Unvorhergesehenes. Dazu gehört die Einzelperson mit ihren weitgehend unbekanntem Orientierungsmustern. - Ein exemplarisches Beispiel, wie man mit Hilfe der Metaprofilanalyse® verhaltensbezogene Engpässe überwinden kann, beschreibt Axel Keller.**

Wenn Ziele wirklich zum Erfolg führen sollen, sollte man zumindest an der Orientierung der wesentlichen Akteure arbeiten... Solche Überlegungen beflügelten einen Auftrag zur Entwicklung und Verankerung strategischer Unternehmensziele bei einem gesunden mittelständischen Unternehmen irgendwo im deutschsprachigen Raum\*. Der Auftraggeber aus der Lebensmittelbranche hat sich auf ein Nischenprodukt spezialisiert, das er auch selbst vertreibt. Teil des Auftrages war, im ganzen Unternehmen

die mentale Zielbezogenheit und eine pro-aktive Orientierung systematisch zu stärken.

---

**Um die gesteckten Ziele zu erreichen, sollte man an der Orientierung der wesentlichen Akteure arbeiten!**

---

Das Projekt begann mit einem Workshop mit dem Geschäftsleitungsgremium. Hier wurde nach EKS-Prinzipien analysiert und auf dieser Basis strategische Unternehmensziele entwickelt. Die Ziele bezogen sich auf die Kunden, die Mitarbeiter, die internen Prozesse und die Gesellschaft. Die wichtigsten kundenbezogenen Ziele lauteten „aus Kunden Fans“ machen und „Erhöhung der Verkaufszahl auf mindestens 5%“ im Geschäftsjahr 2005. Die strategischen Unternehmensziele sollten dann in Bereichsziele „heruntergebrochen“ und durch persönliche Entwicklungsziele komplettiert werden. Teil des Auftrages waren die flächendeckende Durchführung von Metaprofilanalysen® (MPA) mit allen Führungskräften und davon abgeleitete Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung.

Bei der MPA® handelt es sich um ein Instrument, das (anders als viele andere gute Potenzialanalysen) die Handlungsorientierung einer Person recht punktgenau analysieren kann. Die MPA® geht ursprünglich auf die „psychologischen Typen“ von C. G. Jung zurück. Im Gegensatz zu Jung geht es jedoch nicht mehr um Typen, die sich in allen Situationen gleich verhalten, sondern um strategische Orientierungen in einem bestimmten Kontext. Unsere Probanden sind dabei von dem Kontext „Meine Orientierung als Führungskraft im Zusammenhang mit

den Unternehmenszielen“ ausgegangen.

Wie in allen MPA® wurde dabei unter anderem getestet, ob die Person:

- eher pro- oder eher reaktiv orientiert ist
- eher an positiven Zielen oder am Vermeiden orientiert ist
- eher an den Maßstäben anderer Personen ausgerichtet ist oder ob ihr eigene Maßstäbe wichtiger sind
- eher ein Generalist oder ein Detaildenker ist
- ob sie veränderungsbereit oder eher von Gewohnheiten dominiert ist
- ob sie eher an der Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft orientiert ist.

Der Auftrag lautete ja zunächst, bei den Führungskräften die pro-aktive und zielbezogene Orientierung zu verstärken. Dass die Ergebnisse teilweise jedoch einen anderen Handlungsbedarf unterstrichen, konnte mit dem Auftraggeber in einem Gespräch geklärt werden. Dieser veränderte Handlungsbedarf kam im Handlungsprofil des „pro-aktiven Generalisten“ zum Ausdruck, der zunächst eigentlich als vorbildhaftes Beispiel galt: Hier handelte es sich um den Vertriebsleiter, der Teil des Geschäftsführungsgremiums ist. Nach dem Testergebnis war er sehr ziel- und zukunftsorientiert. Das Ergebnis sagte uns ferner, dass er für sein Tun seine eigenen Maßstäbe hat, während die Maßstäbe anderer eine geringe Rolle spielen. Er denkt vornehmlich als Generalist, Details interessierten ihn in der Regel nicht.

Der „Hebel“ für unsere Coaching-Sitzungen aber war das Testergebnis, das dem Probanden eine hohe persönliche Veränderungsbereitschaft attestierte. ►

Von diesem Mitglied der Geschäftsleitung kamen die wesentlichen Produktinnovationen und neue Verkaufsstrategien, die er seinen Mitarbeitern allerdings stets agierend, meist zwischen „Tür und Angel“ verkündete. Eigentlich wäre ihm in seiner Funktion als Mitglied der Geschäftsleitung die Aufgabe zugefallen, seine Untergebenen sowie seine Kollegen aus der Führungsebene für diese neuen Produkte und Strategien zu gewinnen. Doch gerade dies war seine Achillesferse, weil in seiner Deutung sowohl die Mitarbeiter als auch ein Teil der internen Führungskräfte „meist viel zu langsam“ waren. Die Aufgabe, das eigene Umfeld zunächst einmal für Neues zu begeistern und Commitment sicherzustellen, gehörte kaum zu seinen damaligen Prioritäten.

Wahrscheinlich wird jetzt schon deutlich, welchen Handlungsbedarf es hier gab. Stellte doch der Vertriebsleiter eindrück-

lich unter Beweis, dass eine rein pro-aktive Orientierung heute nicht mehr ausreicht, wenn man nachhaltigen Erfolg erzielen will. Es gehörte zu den Lernerfahrungen dieser Führungskraft, dass mitunter auch reaktives Verhalten zielführend ist. Dabei lernte er z.B., sich stärker auf das Zuhören und Fragen zu konzentrieren, wenn er im Gespräch mit Mitarbeitern oder Kunden war. Dadurch konnte er plötzlich die Marktchancen des veränderten Produktes weitaus besser einschätzen und an einer wichtigen Stelle nachjustieren. So wie er in der Vergangenheit agierte, litt auch die Qualität der Kooperation und bestimmte Ergebnisse (wie die Erhöhung der Verkaufszahl) waren ohne Veränderungen in seinem Führungs- und Kommunikationsstil nicht erreichbar. Bereits die Umsetzung von Ideen blieb an bestimmten Stellen hängen, weil er ohne bewusste Absicht sowohl seine Untergebenen als auch die Führungskräfte aus dem Produktionsbereich immer wieder „übertummelte“ und auf deren Geschwindigkeit keine Rücksicht nahm.

---

**Das eigene Umfeld für Neues zu begeistern und Commitment sicherzustellen, gehörte nicht zu den Prioritäten des Vertriebsleiters.**

---

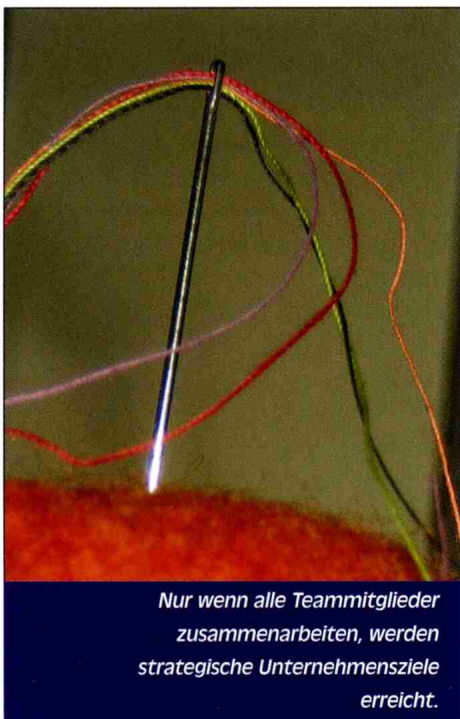
Nach einigen sehr intensiven Coaching-Stunden führte er unter anderem monatliche Strategiebesprechungen ein, in denen immer wieder Bestandsaufnahmen erfolgen, die strategischen Unternehmensziele präzisiert und das Commitment gesichert werden. Die verkaufte Stückzahl des Produktes wurde im Geschäftsjahr 2005 um 6% erhöht. Nach der letzten Kundenbefragung sind 35% der Stammkunden zu richtigen

Fans der Firma geworden, so dass das Ziel „aus Kunden Fans machen“ bereits einen Realisierungsgrad erreicht hat. Die Reibungsverluste zwischen Vertrieb und Produktion wurden durch wöchentliche Planungsgespräche reduziert. Unser Vertriebsleiter bekommt mittlerweile von seinen Kunden, Mitarbeitern und Kollegen bestätigt, ein sehr energiegeladener Mensch zu sein, der nun auch Zuhören gelernt und ein ganz besonderes Gespür für die Marktveränderungen habe. Er verstehe es, andere für seine Ideen zu begeistern und nehme sich viel Zeit zur Entwicklung gemeinsamer Strategien.

Das Projekt konnte nach einem Jahr zur vollen Zufriedenheit des Auftraggebers beendet werden, der bekundete, viele neue Erfahrungen über strategische Orientierungen gesammelt zu haben. ■

**Kontakt:**  
**Kellax Consult**  
**Axel Keller**  
**Tel (040) 56 06 93-20**  
**keller@kellax.de**  
**www.kellax.de**

*\* Aus Gründen der Vertraulichkeit wurde die Darstellung weitestgehend anonymisiert und die geschilderte Handlungsorientierung einem anderen Funktionsträger als im real erlebten Fall zugeordnet.*



**Nur wenn alle Teammitglieder zusammenarbeiten, werden strategische Unternehmensziele erreicht.**