

Fokussiert durch die Krise mit einer Strategie, Selbstkritik und Rhythmus

Die Corona-Krise verlangt Betrieben derzeit richtig viel ab. Unternehmensberater Christian G. Majer und Organisations-entwickler Gerald Aschbacher empfehlen Betrieben, sich nun auf vier Aspekte zu konzentrieren. Beide sind Trainer am WIFI Management Forum und geben Tipps, wie der Weg aus der Krise besser gelingt

24.06.2020, 14:57



© FOTO WEINWURM

Gerald Aschbacher

1. Strategie: Perfektion ist jetzt nicht gefragt.

Unter Strategie versteht man üblicherweise die Analyse der künftigen Positionierung und Ausrichtung eines Unternehmens. Also die Frage: „Wo will ich hin?“. Und weiters: „Wie komme ich dort hin?“. In der derzeitigen Krise sind beide Fragen schwierig oder kaum zu beantworten. Entscheidungen, die nicht entschieden werden können, müssen aber dennoch von uns entschieden werden. Wir müssen genau jene Fragen entscheiden, wo sich keine Lösungen aus logisch-rationalem Kalkül ergeben. Im Falle der Ungewissheit müssen wir daher Annahmen treffen, Hypothesen erstellen, Plausibilitäten abklären. Langwierige detaillierte Strategie-Findungen haben jetzt keinen Platz. Viele der bisherigen Auffassungen und „Wahrheiten“ müssen einfach verworfen werden. Es gilt, schnell neue Geschäftsmodelle zu erfinden, neue Services oder andere Produkte zu entwickeln und Prozesse umgehend anzupassen oder neu zu schaffen. Es geht jetzt nicht um Perfektion. Es geht ums Überleben und Neuausrichten. Mit 20 Prozent des Aufwands eine 80 Prozent gute Lösung finden oder Wirkung erzielen, so gut es eben geht. Denn jetzt sind Schnelligkeit und Kreativität gefragt.



© FOTO WEINWURM

Christian G. Majer

2. Fokus: Weniger ist mehr.

Wenn die Richtung noch nicht klar und der Weg ungewiss sind, empfiehlt es sich, „auf Sicht zu fahren“ und kurze, überschaubare Etappen von zwei bis drei Wochen zu planen. Dafür sind auf Basis der Adhoc-Strategie Subziele (Meilensteine) festzulegen, die konkrete Ergebnisse liefern sollen. Also möglichst viele MVPs - Minimal Viable Products. Das sind überlebensfähige Produkte, die zumindest die Minimalanforderungen der Kunden bzw. des Markts abdecken. Es empfiehlt sich, möglichst kleine Projekte und Vorhaben mit kurzer Durchlaufzeit zu starten: Kleine Häuser statt Wolkenkratzer, einfache Lösungen statt alles zu berücksichtigen, improvisieren und Provisorien schaffen.

Nun geht es um: So wenig wie möglich und nur so viel wie nötig. Die Situation mag sich bis zum Ende einer Etappe schnell ändern: Da und dort lichtet sich der Nebel, dafür ziehen neue Ungewissheiten auf. Es gilt die Konzentration auf das Wesentliche: Definieren Sie maximal fünf Ziele mit maximal drei bis vier Schlüsselergebnissen für die Zielerreichung. Stellen Sie sicher, dass alle diese verstanden haben und mittragen. Trotz Ungewissheit und laufenden Änderungen. Ja, natürlich könnte man es auch ganz anders machen, und ja, man könnte auch immer alternative Wege einschlagen. Aber die Geschäftsführung hat jetzt so entschieden und daher: Los geht's - volle Kraft voraus.

3. Bewertung: Kritische Standortbestimmung in kurzen Abständen.

Wenn man im Ungewissen und vernebelten Raum unterwegs ist, empfiehlt es sich, öfter kurz innezuhalten und kritisch zu reflektieren, um die aktuelle Situation zu bewerten. Haben wir unsere angestrebten Schlüsselergebnisse erreicht? Zeigen diese die gewünschten Wirkungen, vielleicht auch nur in zarten Ansätzen? Und vor allem: Stimmt unsere Marschrichtung noch, sind die strategischen Ziele noch passend? Darüber hinaus ist auch die Vorgehensweise zu hinterfragen. Stimmen unsere Annahmen seit dem letzten Mal noch? Was hat sich geändert? Was wissen wir jetzt neu? Was müssen wir verwerfen?

Weil die Zeiten unruhig sind und sich manchmal auch plötzlich ändern, muss eine solche Neubestimmung sehr regelmäßig passieren, manchmal auch kurzfristig.

4. Rhythmus: Das Tempo kann hoch sein, muss aber machbar bleiben.

Auch für die außergewöhnlichsten Leistungen - sei es ein Marathon oder Ironman-Bewerb - braucht es Kontinuität und Gelassenheit bei der Umsetzung. In der Ruhe liegt die Kraft. Die Führung ist hier gefordert, diese auszustrahlen, quasi als Tempomacher. Zügig und zielorientiert, aber sich dabei nicht kopflos verausgaben. Die vorhandenen Ressourcen müssen gut eingeteilt und genutzt werden, um das Tempo auch länger durchhalten zu können. Wenn man schon ins kalte Wasser geworfen wurde und aus der Not heraus schwimmen gelernt hat, sollte man tunlichst vermeiden, auf halber Distanz vor Erschöpfung unterzugehen. Was das richtige Tempo ist, muss jedes Unternehmen für sich herausfinden. Und es wird immer wieder wechseln.

Die schnelle Checkliste

Strategie

- + Überlebensmodus voranstellen.
- + Neuerfinden für die Zeit nach der Krise.

- + Kritischer Blick auf die eigenen Dienstleistungen, Produkte, Prozesse (beibehalten - adaptieren - neu denken).

Fokus

- + Es muss nicht perfekt sein.
- + Mut zur Lücke.
- + Glaube an die Etappenziele.

Bewertung

- + Lernen aus dem Bisherigen.
- + Teilen von Erfahrungen / Vertrauen.
- + Wertschätzendes, aber auch kritisches Feedback.

Rhythmus

- + Das Tempo so einteilen, dass alle mitkönnen.
- + Kritischer Firmen- und Personal-Check.
- + Geben und nehmen, fordern und fördern.

Das könnte Sie auch interessieren



Copyright: Vorsicht ist angesagt

Grafiken, Links, Fotos und Texte im Internet: Das Urheberrecht liegt automatisch beim Schaffer des jeweiligen Werks und darf nicht verletzt werden. Die wichtigsten Infos im Überblick. [➤ mehr](#)



Voll bezahlte Miete könnte als Förderbetrug gewertet werden

Bemüht sich ein Unternehmen für die Zeit des Lockdowns nicht um eine Mietzinssenkung, kann das beim Bezug des Fixkosten-zuschusses im Extremfall strafrechtliche Konsequenzen haben. → mehr

