

# Strategisches Denken: Darum sind 90 Prozent der Führungskräfte mittelmässig

Die meisten Führungskräfte sind nur mittelmässige strategische Denker. Ich zeige die drei Verhaltensweisen grossartiger strategischer Denker. Strategisches Denken kann trainiert werden – und erhöht den Geschäftserfolg signifikant.

Nach meiner Erfahrung sind rund 90 Prozent der Führungskräfte mittelmässige strategische Denker. Die einen etwas besser, die anderen etwas schlechter – alles in allem keine ausgezeichneten Strategen. In den operativen Aufgaben sind sie hingegen oft Profis ihres Fachs.

Nur etwa 10 Prozent sind echt grossartige strategische Denker. Denn die Herausforderungen in der Hektik des Tagesgeschäfts sind vielfältig, die Zielkonflikte zwischen Operativem und Strategischem oft beinahe erdrückend.

Zu einfach wird man von kurzfristigem Opportunismus geleitet. Neue Fakten und Details lenken von den ursprünglichen Überlegungen und Entscheidungen ab. Die Verzettlungsgefahr ist daher gross. Darum scheitern auch drei von vier Strategien und gefährden damit den Erfolg und die Zukunft des Unternehmens.

## Die drei Verhaltensweisen grossartiger strategischer Denker

1. **Fokussiert bleiben:** Bleiben Sie konsequent auf die (wenigen) strategischen Fokusfelder fokussiert. Kommunizieren Sie die strategischen Fokusfelder und erklären Sie allen Mitarbeitenden, warum diese so wichtig und richtig sind. Jede Führungskraft weiss, wie wichtig Fokussierung ist. Sie leben es meistens auch – mal mehr, mal weniger. Grossartige strategische Denker jedoch erkennen Sie daran, dass sie auch strategische Entscheide aktiv verteidigen. Dazu gehört auch, Nein sagen zu können.

2. **Ruhig hinterfragen:** Bewahren Sie Ruhe, auch wenn es heiss zu und hergeht. Es geht nicht darum, einfach alles zur Kenntnis zu nehmen. Es geht darum, fokussiert in der eingeschlagenen Richtung zu bleiben. Dies auch, wenn Sie über neue (vermeintliche) Fakten informiert werden, warum man nun dieses oder jenes anders machen muss. Bleiben Sie zunächst unbeirrt und reagieren Sie nicht überschnell. Stellen Sie besser zuerst eine tiefgreifende Frage. So erhalten Sie erst einmal mehr Informationen darüber, inwiefern dies strategische Auswirkungen haben könnte.

3. **Systematisch und zugleich flexibel:** Nur mit systematischem Vorgehen können Strategien erfolgreich sein. Der Strategieprozess muss konsequent vorangetrieben werden. Das heisst vor allem auch, dass man sich nicht von Opportunismus leiten lassen darf, sondern an Konzepten festhält. Im Strategieprozess werden unzählige Annahmen getroffen und Entscheidungen gefällt. Da sind immer auch Fehlannahmen darunter. Zudem ändern sich in Zeiten des grossen und immer schneller werdenden Wandels die Rahmenbedingungen stetig. Flexibilität ist daher ein Muss und absolut erfolgskritisch.

## Die Vorteile von strategischem Denken

Strategisches Denken hat eine Vielzahl von Vorteilen. Drei der wichtigsten Vorteile sind:

- Ihr Umfeld wird Ihnen noch mehr zutrauen, dass Sie einen Langfristplan im Kopf haben und geben Ihnen dadurch mehr Zeit, bis Sie Ihre Leistung beurteilen, wodurch Sie zu kurzfristigem Opportunismus einfacher Nein sagen können,
- Mitarbeitende, Geschäftspartner und Schlüsselkunden vertrauen Ihnen und Ihrem Unternehmen noch stärker, was die Zufriedenheit erhöht,
- und das wiederum erhöht Ihren Geschäftserfolg signifikant.



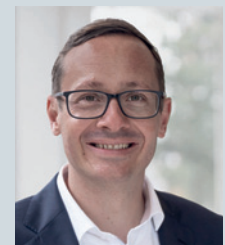
«Strategie bedeutet vor allem auch, zu entscheiden, was nicht zu tun ist.»

Strategisches Denken kann trainiert werden, wenn man bereit ist, Gewohnheiten, eingefahrene Denk- und Verhaltensweisen abzubauen. Man muss nur wollen – und es einfach tun. ●

«Ich erlebe in meinen Mandaten, dass viel erreicht werden kann, wenn man bereit ist, an sich und am Unternehmen zu arbeiten.»

### Der Autor

Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Führung, Strategie, Innovation, Change-Management, Marketing und Verkauf. Unter anderem war er bei Hilti im Management und baute in dieser Funktion das Service-Business auf. Heute ist er Inhaber von Ledergerber & Partner und externer Verwaltungsrat verschiedener KMU und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Coach und Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien sowie als Führungscoach. Zu seinen Kunden gehören unter anderen MEM-Industrieunternehmen, Ingenieurunternehmen und Architekturbüros.



► [www.ledergerber-partner.ch](http://www.ledergerber-partner.ch)