

complement:

IMPULS

Mind the Gap! – Die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung schließen

*Warum eine Kommunikationsstrategie nur so gut ist
wie ihre Vermittlung – und was Kommunikations-
abteilungen tun können, um den Weg von der
Strategie zur Umsetzung zu finden.*

von Dr. Jan Sass

Die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie gehört zu den anspruchsvollsten Aufgaben für Kommunikationsabteilungen. Kommunikationsverantwortliche stecken viel Zeit und Aufwand in die Analyse und Konzeption, investieren erhebliche Ressourcen in Arbeitsmeetings und Präsentationen. Was danach passiert, steht dazu häufig in einem bemerkenswerten Missverhältnis: Die fertige Strategie wird im internen Townhall präsentiert, als Dokument geteilt, vielleicht noch im Teammeeting besprochen. Im Alltag verschwindet die Strategie dann im Hintergrund. Das ist keine Nachlässigkeit. Es ist die Folge einer weit verbreiteten Annahme: dass eine Strategie aus sich selbst heraus verständlich ist und sich quasi automatisch in verändertes Handeln übersetzt. Doch genau das ist kaum der Fall.

Eine gut belegte Erfahrung

Die Lücke zwischen Strategie und Umsetzung ist ein Phänomen, das seit vielen Jahren beschrieben und immer wieder neu dokumentiert wird. Zwei Drittel aller gut formulierten Strategien scheitern an mangelhafter Umsetzung (Paul Leinwand/Cesare Mainardi: „Strategy That Works“. How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap, 2016). Eine Befragung unter 500 Senior Executives ergab, dass 59 Prozent der Organisationen regelmäßig daran scheitern, die Lücke zwischen Strategieentwicklung und Tagesgeschäft zu schließen („Why good strategies fail“. Lessons for the C-suite, The Economist Intelligence Unit Limited 2013).

Das bedeutet: Eine Strategie zu verlautbaren, bedeutet nicht automatisch, dass Strategie auch verstanden wird. Was für Unternehmen insgesamt gilt, betrifft gleichermaßen Kommunikationsabteilungen. Der „European Communication Monitor“ hat mehr als fünfzehn Jahre lang dokumentiert, dass „Linking business strategy and communication“ die am häufigsten genannte Herausforderung unter europäischen Kommunikationsmanagern ist.

Warum Strategien verpuffen

Drei Muster treten in Kommunikationsabteilungen immer wieder auf. Erstens bleiben Strategien häufig zu abstrakt. Für die Kommunikatoren, die einen Social-Media-Post planen, ein Event organisieren oder einen Beitrag für die Website erstellen, fehlt die Verbindung zwischen ihrer konkreten Aufgabe und dem anzustrebenden strategischen Ziel. Zweitens bleibt oft unbeantwortet, wie sich die Rolle verändert, wenn neue strategische Initiativen gestartet werden. Drittens wird unterschätzt, dass die Bereitschaft, Gewohntes zu verändern, überwiegend emotional erfolgt. Hier spielen grundlegendes Vertrauen, erlebte Relevanz und persönliche Involvierung die entscheidende Rolle. Strategiepapiere adressieren primär das rationale Denken, doch die Handlungsbereitschaft entscheidet sich über Gefühle. Und deshalb kommt es darauf an, Feedback zu ermöglichen und Angebote für die individuelle Auseinandersetzung mit der Strategie zu schaffen.

Ein erfolgversprechender Ansatz ist es, zwischen der Strategieentwicklung und der laufenden Umsetzung eine Phase der Mobilisierung einzuplanen. Diese übersetzt die Strategie in Handlungsbereitschaft. Strategische Entscheidungen werden dabei mit greifbaren Initiativen, klaren Verantwortlichkeiten und angepassten Plänen verknüpft („How Strategy Champions win“, McKinsey 2025). Übertragen auf Kommunikationsabteilungen heißt das: Zwischen dem Moment, in dem eine Strategie verabschiedet wird, und dem Moment, in dem sie die tägliche Arbeit prägen soll, liegt ein eigenständiger Prozess. Dieser muss ebenso sorgfältig geplant werden, wie die Strategieentwicklung selbst.

In Kommunikationsabteilungen ist zweierlei zu unterscheiden: der strategische Prozess, in dem Ziele und Leitlinien zu entwickeln sind, und der operative Prozess, in dem täglich Inhalte produziert und Maßnahmen umgesetzt werden. Die Strategielücke entsteht dort, wo sich beide Prozesse verbinden müssten, es aber an Übergabepunkten und Rückkopplungsschleifen fehlt. Die Kommunikationsabteilung bleibt dann in einer von zwei Fallen gefangen. Die erste: strategisch ambitioniert, aber ohne Durchgriff auf den Alltag. Die zweite: operativ professionell, aber ohne systematische Anbindung an strategische Prioritäten.

Methoden für die Strategieaktivierung

Strategievermittlung beginnt damit, die Strategie zugänglich zu machen. Dazu dienen visuelle Darstellungen, Kurzformate oder narrative Aufbereitungen. Entscheidend ist jedoch der nächste Schritt, bei dem es darum geht, die strategischen Ziele auf das persönliche Arbeitsfeld abzubilden. Workshops, Team-Dialoge oder Szenario-Planungen sind die Formate, in denen Mitarbeitende die Strategie auf ihren jeweiligen Kontext beziehen können.

Jedes Management hat dabei die ureigene Aufgabe, die Strategievermittlung voranzutreiben und im Dialog zur Diskussion einzuladen: Wie können wir zum Ziel beitragen? Wo sind wir schon gut? Was können wir besser machen? Wie gehen wir weiter vor? Wenn die Ergebnisse dieses Austauschs zusammengetragen werden, schaffen sie weitere Anlässe für den Dialog. So entsteht ein Kreislauf aus Vermittlung, Auseinandersetzung und Feedback. Für die tägliche Arbeit sind darüber hinaus Methoden hilfreich, die die Strategie im Alltag präsent halten. Dazu gehören Playbooks, How-to-Formate oder Checklisten, die strategische Leitlinien in operative Entscheidungshilfen übersetzen und bei wiederkehrenden Aufgaben an die strategische Ausrichtung erinnern.

Führungskräfte als Orientierungsgeber

Die wirksamste Strategievermittlung erfolgt im persönlichen Gespräch mit der direkten Führungskraft. Bis zu 70 Prozent des Engagements sind auf den direkten Vorgesetzten zurückzuführen, wie Studien zeigen. Was für jede Führungskraft gilt, greift auch für CCOs. Sie sind nicht nur selbst aufgefordert, die Kommunikationsstrategie zu vermitteln, sondern auch ihre Teamleitungen zu befähigen, diese Rolle auszufüllen. Das kann zum Beispiel durch Arbeitsmeetings, Gesprächsleitfäden und Coaching geschehen.

„Führungskräfte müssen nicht nur Strategie vermitteln können, sondern auch für die Umsetzung mobilisieren.“

Führungskräfte müssen nicht nur Strategie vermitteln können, sondern auch Methoden zur Auseinandersetzung mit ihr beherrschen. Wer nur erklärt, ohne Räume für gemeinsames Verstehen zu öffnen, vergisst die Übersetzungsleistung. Erfolgreiche Führungskräfte verbinden Begeisterung für die strategische Richtung mit Empathie für die Verunsicherungen, die Veränderung mit sich bringt.

Strategie lebendig machen

Nachhaltige Strategieumsetzung erfordert mehr als einen gelungenen Start. Die Strategie muss im Team immer wieder in Erinnerung gerufen werden. Sie sollte fester Punkt auf der Agenda in wiederkehrenden Austauschformaten sein. Darüber hinaus braucht es Erfolgsgeschichten, die zeigen, wie strategische Leitlinien in der Praxis wirken. Auch Retrospektiven, in denen das Team reflektiert, was funktioniert und wo nachjustiert werden muss, sind gut geeignet. Zudem halten Formate wie Lunch-and-Learn-Sessions, kurze strategische Impulse im Arbeitsalltag oder ein Dashboard, das den Fortschritt sichtbar macht, die Orientierung aufrecht. Strategieaktivierung ist kein einmaliges Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess.

Eine Kommunikationsstrategie, die nicht im Handeln der Mitarbeitenden ankommt, ist verschwendete Energie. Das Problem liegt seltener an der Qualität der Strategie als an der fehlenden Mobilisierung. Diese Lücke zu schließen, erfordert ein Umdenken: Strategievermittlung muss als eigenständiger Prozess verstanden, geplant und mit eigenen Methoden gestaltet werden. Kommunikationsabteilungen, die diesen Anspruch ernst nehmen, gewinnen doppelt. Sie machen ihre eigene Arbeit wirkungsvoller und beweisen, was strategische Kommunikation leisten kann: den Weg von der Idee zum Handeln systematisch zu gestalten.