

Integrierte Strategieentwicklung

Die Strategie im Herzen verankern

Viele Unternehmensstrategien erreichen die Köpfe und die Herzen der Mitarbeitenden nicht. Mit einem integrierten Ansatz lässt sich sicherstellen, dass eine neue Strategie auch akzeptiert und umgesetzt wird – weil die Mitarbeitenden selbst an der Entwicklung mitgewirkt haben.

Von Ignaz Furger



Mitarbeitende sind die besten Strategen - gemeinsam entwickelte Strategien werden auch umgesetzt.

Die meisten Unternehmensstrategien entstehen mit der Unterstützung durch externe Berater im kleinen Kreis im Topmanagement. Die Praxis zeigt: Ein Grossteil dieser Strategien funktioniert nicht oder nur mangelhaft. Sie mögen inhaltlich gut durchdacht sein, schaffen jedoch massive Probleme in der Umsetzung. Der Grund: Sie erreichen weder das Herz noch den Kopf der Mitarbeitenden. Sie werden daher zu wenig oder gar nicht verstanden. Die Folge sind Missverständnisse und Widerstände, die mit grossem Aufwand ausgeräumt werden müssen, um die Ziele umzusetzen.

Wie lässt sich die Sache besser anpacken? Die Antwort liegt auf der Hand: Das Unternehmen findet zu einer erfolgsträchtigen Strategie, wenn es sich auf die

Erfahrung und das Know-how seiner Mitarbeitenden stützt, denn:

- Wer kennt die Märkte besser als die eigenen Vertriebsmitarbeitenden?
- Wer kennt die Kundenwünsche besser als die eigenen Serviceleute?
- Wer ist mit den Produkten intimer vertraut als die eigenen Techniker?

Das interne Know-how ausschöpfen

Dabei geht es nicht nur darum, Ideen und Meinungen einzuholen, sondern die Mitarbeitenden direkt an der Entwicklung der Strategie zu beteiligen. Diesen Ansatz nennen wir integrierte Strategieentwicklung. Durch die Einbindung der Mitarbeitenden wird das Ergebnis zur Strategie der Mitarbeitenden. Diese gehen mit höherer Motivation an die Umsetzung – mit

dem positiven Nebeneffekt, dass im Unternehmen gleichzeitig auf breiter Basis strategische Kompetenz aufgebaut wird. Bei der integrierten Strategieentwicklung wird der strukturierte Strategieentwicklungsprozess in enger Abstimmung mit der Führung durchlaufen. Die beteiligten Mitarbeitenden bearbeiten die Aufgabenstellungen in selbstständig durchgeführten Projekten und erarbeiten eine Entscheidungsgrundlage. Der Ablauf folgt dem Strategieentwicklungsprozess: Leitbild – Analyse – Optionen – Grundstrategien – Massnahmen – Umsetzung. Nach jeder Phase werden die Ergebnisse verabschiedet und zur weiteren Bearbeitung an das Team gegeben. Je nach Bedarf und Erfahrung begleiten und unterstützen interne oder externe Fachleute die Arbeitsgruppen.



10 Thesen zur integrierten Strategieentwicklung

1. Strategisches Denken und Handeln der Mitarbeitenden ist für ein Unternehmen überlebenswichtig.

Ein Unternehmen kann ohne Unterstützung der eigenen Mitarbeitenden nicht innovativ sein. Die Mitarbeitenden müssen eingebunden werden, um Produkte, Dienstleistungen und Prozesse immer wieder zu verbessern. Unternehmerisches Denken und Handeln wird somit Bestandteil der Aufgabenbeschreibung für alle Mitarbeitenden über alle Hierarchiestufen hinweg.

2. Mitarbeitende lernen strategisches Denken nicht in Seminaren, sondern bei praktischen strategischen Aufgaben.

Strategisches Denken lernt man nur, indem man von der Vision bis zur Umsetzung aktiv an der Strategie mitarbeitet. Das Projektteam sammelt Informationen, analysiert diese und erarbeitet daraus strategische Optionen, die schliesslich der Geschäftsleitung zur Entscheidung vorgelegt werden. Nur so entwickeln die Mitarbeitenden strategisches Wissen und Können.

3. Die besten Strategien für ein Unternehmen sind seine Mitarbeitenden.

Jede gute Strategie baut auf dem Wissen über die Märkte, die Produkte und die Technologien auf. Ohne dieses Wissen bleiben strategische Überlegungen eine Trockenübung. Dieses Wissen umfasst insbesondere auch Veränderungen bei Kunden und Mitbewerbern, die den Kunden in seinen Entscheidungen beeinflussen. Und wo findet sich dieses Wissen? Bei den Mitarbeitenden!

4. Die wirkliche Expertise holen Sie sich von Ihren Kunden – und nicht von externen Beratern.

80 Prozent des Wissens sind in der Firma vorhanden, den Rest kann man zukaufen. Dazu gibt es Datenbanken, Analysten und Branchenspezialisten. Expertenwissen aus erster Hand findet sich jedoch nicht bei teuer bezahlten Experten, sondern bei Kunden (bzw. Nichtkunden).

5. Strategische Methoden und Instrumente sind hinlänglich bekannt oder können leicht erworben werden.

Die Konzepte und die Methoden der unterschiedlichen Strategieansätze sind bekannt und für jedermann frei zugänglich. Sie bilden aber nur das Tischgedeck und noch lange nicht das Kochrezept. Entscheidend für die Wirksamkeit einer Strategie ist nicht die Methode an sich, sondern, wer sie wie anwendet.

6. Eine selbst erarbeitete Strategie setzen Mitarbeitende auch selbst um – ohne Change Management.

Für eine wirkliche Kenntnis der Strategie reicht es nicht, eine Strategie nach unten zu kommunizieren. Von einer verinnerlichten Kenntnis kann nur sprechen, wer selbst an der Entwicklung beteiligt war. Wenn die Mitarbeitenden eine Strategie selbst mitentwickelt haben, wollen sie diese auch realisieren, da sie bereits in ihren Köpfen und Herzen verankert ist.

7. Die Unternehmensleitung konzentriert sich bei der Strategieentwicklung auf die richtige Frage- und Aufgabenstellung.

Aufgabe der Geschäftsleitung ist es, die strategischen Leitlinien zu definieren und durch klare Aufgabenstellungen die Richtung vorzugeben. Strategische Leitlinien beinhalten die Vision, die Mission, das Leitbild und die Freiräume, innerhalb deren die Strategie zu entwickeln ist. Aber Achtung: Die Einbindung der Mitarbeitenden entlastet die Geschäftsleitung nicht. Die Topmanager müssen die Arbeit ihrer Mitarbeitenden regelmässig hinterfragen.

8. Durch die gemeinsame Erarbeitung von Strategien entstehen eine Kultur des Dialogs und eine gemeinsame Sprache.

Voraussetzung für einen produktiven Dialog ist die heterogene Zusammensetzung des Projektteams. So anstrengend das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Sichtweisen auch ist – dieser Dialog muss stattfinden. Durch das gemeinsame Verständnis von Problemen und Lösungen entsteht im Unternehmen eine gemeinsame Sprache und somit auch Vertrauen. Diese gemeinsame Entwicklung ist ein integraler Bestandteil einer lernenden Organisation.

9. Die strategische Gesamtverantwortung liegt in jedem Fall bei der Unternehmensleitung.

In der integrierten Strategieentwicklung müssen die Rollen klar definiert werden. Ein strategischer Planungs- und Controllingprozess hilft, die Verantwortlichkeiten klarzustellen. Strategiearbeit soll durch die Einbindung der Mitarbeitenden aber nicht demokratisiert werden, vielmehr bleiben sämtliche strategischen Entscheidungen immer in der Verantwortung des Topmanagements.

10. Durch den integrierten Ansatz entsteht eine einzigartige Strategie, die auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten und kaum nachzuahmen ist.

Eine integrierte Strategieentwicklung ist auf dem spezifischen Wissen der eigenen Mitarbeitenden und Kunden aufgebaut. Dadurch ist die Strategie auf das eigene Unternehmen zugeschnitten und wird von den Mitarbeitenden mitgetragen. Während Strategiepapiere leicht zu kopieren sind, können Strategien, die in den Köpfen und den Herzen der Mitarbeitenden verankert sind, kaum imitiert werden.

Unsere Erfahrung zeigt, dass dieses Vorgehen ein enormes Potenzial an Know-how für den Betrieb freisetzt. Voraussetzung für das Gelingen dieses nachhaltigen Verfahrens ist, dass die strategische Planung als eigenständiger Geschäftsprozess des Unternehmens grundsätzlich die Mitarbeit der Schlüsselpersonen einschliesst. Dabei muss es nicht immer um die unternehmensweite Gesamtstrategie gehen. Es können auch strategische Einzelaufgaben von interfunktionalen Teams erarbeitet und am jährlichen Strategie-Review-Meeting der Geschäftsführung zur Entscheidung vorgelegt werden. Bei Annahme der Ergebnisse werden diese Aufgaben in die Mittelfristplanung integriert.

Unternehmerisches Denken fördern

Setzt eine Firma auf diesen integrierten Ansatz, widmen die Schlüsselpersonen etwa 10 bis 20 Prozent ihrer Arbeitszeit strategischen Problemstellungen. Sie entwickeln sich zu unternehmerisch denkenden und handelnden Personen, wie sie sich jedes Unternehmen wünscht. Für die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat bedeutet dies allerdings nicht, dass sie entlastet werden: Ihre Aufgabe ist es, die strategischen Leitlinien zu definieren, klare Aufgaben zu stellen, die richtigen Schlüsselpersonen zu finden, einzubinden und zu beauftragen. Zudem sind sie gefordert, sich an den Lenkungsausschusssitzungen immer wieder einzubringen und die Richtung zu bestimmen. Die Vorgaben in Form von strategischen Leitlinien beinhalten das Leitbild und die Leitplanken, innerhalb deren die strategischen Ideen und Optionen zu entwickeln sind. Zusätzlich ist es Aufgabe der Geschäftsführung, auch die finanziellen Ziele und die Vorgaben zum Wachstum des Unternehmens einzubringen.

Change Management wird obsolet

Das klassische Change Management geht von der Annahme aus, dass sich Menschen nicht verändern wollen, der Veränderung Widerstand entgegensetzen und dieser erst überwunden werden muss. Als Folge dieser Annahme wird es als unumgänglich betrachtet, Machtpromoter, Change Agents, Pilotprojekte und Kommunikationsstrategien einzusetzen,



Praxisbeispiel

Nach einer Restrukturierung, die mit der Entlassung von 20 Prozent der Belegschaft verbunden war, sah sich die Unternehmensleitung mit der Frage konfrontiert, wie es weitergehen sollte. Die Frage stellte sich nicht nur in Bezug auf Marktstrategien; vielmehr ging es auch darum, die verbleibenden Mitarbeitenden wieder ins Boot zu holen und von der Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens zu überzeugen. In dieser Situation wurde in der Belegschaft nach Schlüsselpersonen gesucht, die in der Zukunftsplanung des Unternehmens eine aktive Rolle spielen sollten.

Nach Workshops, in denen Ideen gesammelt und systematisch nach Machbarkeit und strategischer Wichtigkeit sowie nach Potenzial und Aufwand bewertet wurden, konnte die neue Strategie verabschiedet werden. Im Verlauf von vier Monaten entstand aus zunächst kontroversen Meinungen eine gemeinsame Sicht der Dinge, die in einem Massnahmenplan konkretisiert wurde. Mit dessen Umsetzung beauftragte das Unternehmen Projektleiter, die aus dem Kreis der beteiligten Schlüsselpersonen stammten. Jetzt war die Strategie mehr als ein blosses Stück Papier: Sie war das Werk von Mitarbeitenden, die mit grossem Elan die Neuausrichtung des Unternehmens vorantrieben.

Mit einem Ideenmarktplatz wurden erste Ansätze in der Optionsphase konkretisiert, bewertet und gefiltert – und daraus erfolgte die Erarbeitung der strategischen Stossrichtungen. Alle Ideen wurden auf Pinnwänden angeordnet – über 400 an der Zahl. Jedes Teammitglied konkretisierte seine Vorschläge mit einigen Sätzen. Damit der Vorschlag zur Weiterverfolgung aufgenommen wurde, musste er mindestens zwei Unterschriften von anderen Teilnehmern erhalten. Das Ergebnis waren rund 70 strategische Optionen, die konkret dargestellt und visualisiert wurden, die sich aber gleichzeitig in den Köpfen der Teilnehmer festgesetzt haben.

um die nötige Veränderungsenergie zu erzeugen. Überzeugungsarbeit kostet jedoch viel Zeit und Aufwand und erreicht das Ziel meist nur partiell. Sollen die Mitarbeitenden über eine wirklich fundierte Kenntnis der Strategie verfügen, reicht es nicht, dass die in der Unternehmensleitung formulierte Strategie nach unten kommuniziert wird. Gehört bedeutet nicht auch verstanden und verstanden keineswegs auch einverstanden, wie das folgende ernüchternde Fazit nach einem langwierigen Change-Prozess verdeutlicht: «Die Geschäftsleitung hat 19 Wochen gebraucht, um die neue Strategie

zu erarbeiten. Die Mitarbeitenden haben 20 Minuten gebraucht, um sie falsch zu verstehen.»

Der Mensch tut das, wovon er überzeugt ist – und überzeugt ist er von einer Erkenntnis, die er selber erarbeitet hat. Wenn die Mitarbeitenden eine Strategie selber mitentwickeln, wollen sie diese auch realisieren, weil sie sie bereits verinnerlicht haben. Nur wer von einem Projekt überzeugt ist, leistet bei dessen Umsetzung seinen Beitrag zum Ganzen. Des Weiteren gilt, dass sich Menschen für eigene Entwicklungen auch verantwortlich fühlen. Dies bedeutet, dass beim Auftreten von Schwierigkeiten die Verantwortung nicht einfach an das Topmanagement delegiert wird. Folglich sind weder zusätzliche Fremdmotivationen noch Extrainreize erforderlich. Durch die Integration der Mitarbeitenden wird Change Management weitgehend überflüssig, da die Veränderung von innen heraus geschieht. Es entsteht Lust an Veränderung und Barrieren werden leichter überwunden.

Schlüsselpersonen identifizieren

Jedes Unternehmen weist Funktionen auf, die näher an strategischen Aufgaben liegen, und solche, die wenig damit zu tun haben, und manche Mitarbeitende sind aufgrund ihres Charakters geeigneter als andere, strategische Ideen zu entwickeln. Infrage kommen in erster Linie Personen aus dem Vertrieb, aus dem Service, ganz allgemein all jene, die in intensivem Kundenkontakt stehen. Und es ist Sache der Personalentwicklung, Mitarbeitende aus anderen Abteilungen darin einzubinden, vor allem sogenannte High Potentials – junge Mitarbeitende, die das Potenzial zur Führungskraft haben. Als Faustregel gehen wir davon aus, dass bis zu 10 oder 15 Prozent der Mitarbeitenden mehr oder weniger in die Strategiediskussion eingebunden werden sollten.

Heterogene Teams sind innovativer

Eine heterogene Zusammensetzung des Projektteams unterstützt den Austausch von Wissen und fördert die gemeinsame Entwicklung. Dabei geht es darum, unterschiedliche Erfahrungen und Sichtweisen zusammenzubringen – denn Konsens ist erst dann wirkliches Einverständnis, wenn

Zusammensetzung des Strategieteams

In einem guten Strategieteam finden sich:

- Vertreter aller **Hierarchiestufen**: Die tragenden Verantwortlichkeiten in der Aufbauorganisation sollen vertreten sein. Dadurch wird sichergestellt, dass nicht an der Organisation vorbeigearbeitet wird.
- Vertreter aller **Funktionsbereiche**: Alle funktionalen Bereiche sind angemessen zu beteiligen, damit sie die unterschiedlichen Aspekte und Sichtweisen einbringen. Marktsicht muss mit Leistungseinstellungssicht abgeglichen werden.
- Vertreter aller **Produktbereiche**: Alle Produktpunkte müssen in Betracht gezogen werden.
- Vertreter aller **Regionen**: Die für ein global ausgerichtetes Unternehmen strategisch wichtigen Regionen und ihre Markt- bzw. Kundenbedürfnisse sollen einbezogen werden.
- Vertreter aller **Generationen**: Ein gutes Team besteht sowohl aus erfahrenen als auch aus jungen Mitarbeitenden.

er aus Dissens entsteht. Eingefahrene Denkstrukturen geben hingegen nur wenig Raum zur Veränderung. Deshalb sollten Teams zu je 50 Prozent aus Fachleuten und aus Personen aus anderen Bereichen zusammengesetzt sein. Grosse Innovationen werden schliesslich nicht nur in Fachteams entworfen, sondern vor allem auch von Querdenkern und Laien initiiert.



Produktipp

Strategie-Leitfaden



Der neue Strategie-Leitfaden von Ignaz Furger ist die praktische Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Strategieentwicklung in Ihrem Unternehmen – vom Projektstart bis zur Umsetzung. Das Buch soll Mitarbeitende befähigen, selbstständig die Strategie ihres Unternehmens zu erarbeiten und umzusetzen.

Weitere Informationen unter:

www.wekaservices.ch/strategie-leitfaden



Autor

Ignaz Furger ist Inhaber der Firma Furger und Partner AG Strategieentwicklung in Zürich und Leiter des Programms «Das praktische Strategieseminar», in dem Mitarbeitende in strategischem Denken und Handeln ausgebildet werden.