

Mitarbeiter sind die besten Strategen

Geht es um Fragen der Ausrichtung, setzen Firmen oft auf externe Berater. Besser wäre es, das Know-how und die Erfahrung der eigenen Leute zu nutzen.

Von Ignaz Furger*

Was sind unsere Ziele, und wie erreichen wir sie?" Auf diese strategischen Fragen sucht jedes Unternehmen Antworten. Doch obwohl niemand besser die Kunden und Produkte eines Unternehmens kennt als die eigenen Mitarbeiter, werden mit der Antwort oft teure Unternehmensberatungen beauftragt. Diese Häuser setzen für den Job häufig junge, unerfahrene Hochschulabsolventen als „Business Analysts“ ein, die vom Geschäftsumfeld und den Märkten wenig wissen. Von solchen Vorhaben bleiben dann meist nur prall gefüllte Papierordner übrig, die in Aktenschränken verstauben.

Arbeitsgruppe zuerst

Doch wie können Unternehmen eine solche Verschwendung von Zeit und Geld vermeiden? Und wie können sie eine Strategie entwickeln, die auf ihre Organisation zugeschnitten ist und von den Mitarbeitern akzeptiert und umgesetzt wird? Die Antwort liegt auf der Hand: Indem sie auf die Erfahrung und das Know-how ihrer Leute bauen.

Also liegt es nahe, die Strategie von den eigenen Mitarbeitern erarbeiten zu lassen. Selbstverständlich nicht im stillen Kämmerlein, sondern in einem mit der Unternehmensführung abgestimmten Prozess, in dem ausgewählte Mitarbeiter in Arbeitsgruppen vorgegebene strategische Aufgaben bearbeiten und ihre Resultate der Unternehmensspitze zur Entscheidung präsentieren. Ein solcher



Prozess erfolgt nach dem klassischen Muster Analyse - Optionen - Grundstrategien - Planung - Umsetzung. Nach jeder Phase werden die Ergebnisse den firmeninternen Chefs präsentiert, von diesen verabschiedet und zur weiteren Ausarbeitung an die Arbeitsgruppen zurückdelegiert. Diese können bei ihrer Arbeit je nach Bedarf und Erfahrung von internen oder externen Spezialisten unterstützt werden.

Lust auf Veränderung

Bei einem solchen Vorgehen nutzt der Betrieb nicht nur das Know-how und die Erfahrung der Mitarbeiter. Weil diese aktiv an der Strategieentwicklung beteiligt sind, identifizieren sie sich auch mit ihr. Entsprechend motiviert und engagiert sind sie bei der Umsetzung. Der Ansatz einer solchen integrierten Strategieentwicklung, an der die Mitarbeiter beteiligt sind, kann folgende Vorteile haben:

- Eine mit Mitarbeitern entwickelte Strategie ist leichter umsetzbar. Die Mitarbeiter werden von Kritikern zu Anwälten der Strategie. Sie sind überzeugt von ihrer Richtigkeit und werden somit zu aktiven Treibern der Umsetzung, statt nur als passive „Befehlsempfänger“ zu agieren.
- Durch die Integration von Schlüsselpersonen in den Prozess wird ein Change-Management weitgehend überflüssig. Es entsteht Lust an Veränderung, und Barrieren werden leichter überwunden.
- Das Wissen der Organisation wird konsolidiert und verbreitert. Es bildet die Basis für das eigenständige Weiterentwickeln der Strategie.
- Die Mitarbeiter werden im strategischen Management geschult; strategisches Denken und Handeln sind ein integraler Teil der Mitarbeiterqualifizierung und Management-Entwicklung.

- Eine gemeinsame Sprache entsteht. Die Bedeutung von Begriffen wird geklärt und verstanden, und durch das gleiche Verständnis von Problemen und Lösungen entsteht Vertrauen.
- Es wird ein zentrales Element der Unternehmenskultur, offen und konstruktiv über kontroverse Themen zu kommunizieren. Das stärkt das wechselseitige Vertrauen und schafft Transparenz bei der Zusammenarbeit.

Berater als Moderator

Sehr wohl kann ein externer Berater weiterhelfen - um Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. Das heißt, er unterstützt das Unternehmen dabei, das in den Köpfen der Mitarbeiter vorhandene Know-how und ihre unternehmerische Fantasie strategisch zu nutzen. Er moderiert in weiten Teilen den firmeninternen Abstimmungsprozess. Und er steht Arbeitsgruppen als unabhängiger Sparringpartner zur Verfügung, der bei Bedarf

- die richtigen Fragen stellt,
- die Ergebnisse plausibilisiert und
- für die Diskussion mit der Unternehmensführung aufbereitet.

Das Resultat eines solchen Vorgehens sind Strategien, die auf das Unternehmen zugeschnitten sind und die die Konkurrenten nur schwer nachahmen können. Und hierauf lassen sich langfristige Wettbewerbsvorteile aufbauen. (hk)

*Ignaz Furger ist Unternehmensberater in Zürich.