

Zusammen mit den Mitarbeitern innovative Strategien finden

Viele Unternehmensstrategien erreichen die Köpfe und Herzen der Mitarbeiter nicht. Eine integrierte Strategieentwicklung stellt sicher, dass die neue Strategie akzeptiert und umgesetzt wird, weil die Mitarbeiter an ihrer Entwicklung mitgewirkt haben.

IGNAZ FURGER

Die meisten Unternehmensstrategien entstehen mit der Unterstützung externer Berater im kleinen Kreis des Topmanagements. Doch die Praxis zeigt: Ein Großteil der so entwickelten Strategien funktioniert nicht oder nur mangelhaft. Sie mögen inhaltlich zwar gut durchdacht sein, schaffen aber massive Probleme in der Umsetzung. Der Grund: Sie erreichen weder das Herz noch den Kopf der Mitarbeiter. Sie werden daher zu wenig oder gar nicht verstanden. Die Folge sind Missverständnisse

Ignaz Furger ist Inhaber der Furger und Partner AG Strategieentwicklung, 8032 Zürich (Schweiz), Tel. (00 41-44) 2 56-80 70, furger@furger-partner.ch

und Widerstände, die mit großem Aufwand ausgeräumt werden müssen, um die Ziele zu erreichen.

Unternehmen finden zu erfolgsträchtiger Strategie

Wie lässt sich die Sache besser anpacken? Die Antwort liegt auf der Hand: Unternehmen finden zu einer erfolgsträchtigen Strategie, wenn sie sich auf die Erfahrung und das Know-how ihrer Mitarbeiter stützen, denn:

- ▶ Wer kennt die Märkte besser als die eigenen Vertriebsmitarbeiter?
- ▶ Wer kennt die Kundenwünsche besser als die eigenen Serviceleute? Und:

▶ Wer ist mit den Produkten intimer vertraut als die eigenen Techniker?

Dabei geht es nicht nur darum, Ideen und Meinungen einzuholen, sondern die Mitarbeiter direkt an der Entwicklung der Strategie zu beteiligen – also diese in die Strategieentwicklung zu integrieren. Dadurch wird die Strategie zur Strategie der Mitarbeiter. Also setzen sie diese mit einer höheren Motivation um – mit dem positiven Nebeneffekt, dass im Unternehmen zugleich auf breiter Basis strategische Kompetenz aufgebaut wird.

Mitarbeit der Schlüsselpersonen im Unternehmen nötig

Bei einer integrierten Strategieentwicklung wird der Prozess der Strategieentwicklung in strukturierter Form in enger Abstimmung mit der Unternehmens- oder Bereichsführung durchlaufen. Die beteiligten Mitarbeiter bearbeiten die Aufgabenstellungen in selbstständig durchgeführten Projekten und erstellen so 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.

Die Erfahrung zeigt: Dieses Vorgehen setzt ein enormes Potenzial an Know-how im Unternehmen für das Unternehmen frei. Eine Voraussetzung für das Gelingen dieses nachhaltigen Verfahrens ist, dass die strategische Planung als eigenständiger Geschäftsprozess des Unternehmens grundsätzlich die



Bild: pressmaster - Fotolia.com

Bei der Strategieentwicklung sollte man auch die Mitarbeiter im Verkauf fragen, weil sie die Märkte am besten kennen.

Mitarbeit der Schlüsselpersonen einschließt. Dabei muss es nicht immer um das Entwickeln einer unternehmensweiten Gesamtstrategie gehen. Es können auch strategische Einzelaufgaben von interfunktionalen Teams erarbeitet und beim jährlichen Strategie-Review-Meeting der Geschäftsführung zur Entscheidung vorgelegt werden. Bei Annahme der Ergebnisse werden diese in die Mittelfristplanung integriert.

Unternehmerisches Denken bei den Mitarbeitern fördern

Setzt eine Firma auf diesen integrierten Ansatz, dann widmen die Schlüsselpersonen etwa 10 bis 20 % ihrer Arbeitszeit strategischen Problemstellungen. Sie entwickeln sich zu unternehmerisch denkenden und handelnden Personen, wie sie sich jedes Unternehmen wünscht. Für das Top-Management – also zum Beispiel die Geschäftsführung oder den Vorstand – bedeutet dies allerdings nicht, dass es entlastet wird. Seine Aufgabe ist es, die strategischen Leitlinien zu definieren, klare Aufgaben zu stellen, die richtigen Schlüsselpersonen zu finden sowie einzubinden und zu beauftragen. Zudem muss es sich immer wieder in die Lenkungsausschusssitzungen einbringen und die Richtung bestimmen. Die Vorgaben in Form von strategischen Leitlinien beinhalten das Leitbild und die Leitplanken, innerhalb derer die strategischen Ideen und Optionen zu entwickeln sind. Außerdem zählt es zu den Aufgaben des Top-Managements, die finanziellen Ziele und die Vorgaben zum Wachstum des Unternehmens einzubringen.

Das klassische Change-Management geht von der Annahme aus: Menschen wollen sich

Know-how nutzen

Zehn Thesen zu einer integrierten Strategieentwicklung

1. Strategisches Denken und Handeln der Mitarbeiter sind für ein Unternehmen überlebenswichtig. Die Mitarbeiter müssen eingebunden werden, um Prozesse zu verbessern.
2. Mitarbeiter lernen strategisches Denken nicht in Seminaren, sondern bei praktischen strategischen Aufgaben von der Vision bis zur Umsetzung der Strategie.
3. Die besten Strategien für ein Unternehmen sind seine Mitarbeiter, denn das Wissen um die Kunden und Märkte haben sie.
4. Die wirkliche Expertise für Ihr Vorhaben holen Sie sich von Ihren Kunden – nicht von externen Beratern.
5. Die strategischen Methoden sind bekannt oder können leicht erworben werden.
6. Eine erarbeitete Strategie wird verinnerlicht und umgesetzt – ohne Change-Management, wenn man selbst mit entwickelt hat.
7. Die Unternehmensleitung konzentriert sich auf die richtige Aufgabenstellung und Rollenverteilung. Die Leitlinien müssen definiert werden.
8. Durch das gemeinsame Erarbeiten von Strategien entsteht eine Kultur des produktiven Dialogs. Voraussetzung dafür ist die heterogene Zusammensetzung des Projektteams.
9. Die Gesamtverantwortung liegt bei der Unternehmensleitung. Ein strategischer Planungs- und Controllingprozess hilft dabei.
10. Durch den integrierten Ansatz entsteht eine einzigartige Strategie, die auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten ist.

nicht verändern; sie setzen Veränderung Widerstand entgegen und dieser muss erst überwunden werden.

Überzeugung motiviert mehr als Fremdbestimmung

Als Folge dieser Annahme wird es als unumgänglich betrachtet, Machtpromotoren, Change-Agents, Pilotprojekte und Kommunikationsstrategien einzusetzen, um die nötige Veränderungsenergie zu erzeugen. Überzeugungsarbeit kostet jedoch viel Zeit und Aufwand und erreicht das Ziel meist nur partiell. Sollen die Mitarbeiter über eine

wirklich fundierte Kenntnis der Strategie verfügen, reicht es nicht, dass die in der Unternehmensleitung formulierte Strategie nach unten kommuniziert wird.

Denn: Gehört bedeutet nicht verstanden und verstanden bedeutet keineswegs automatisch einverstanden – weshalb ein Projektverantwortlicher nach einem langwierigen Change-Prozess in einem Unternehmen zum ernüchternden Fazit kam: „Die Geschäftsleitung benötigte 19 Wochen, um die neue Strategie zu erarbeiten, und die Mitarbeiter benötigten 20 Minuten, um sie falsch zu verstehen.“ ▷

Praxisbeispiel

Gemeinsam entwickelte Strategie zur Restrukturierung eines Unternehmens

Nach der Restrukturierung eines Unternehmens und der damit einhergehenden Entlassung von 20 % der Belegschaft stellte sich das Management die Frage: Wie soll es im Bezug auf die Marktstrategie weitergehen und wie holt man die verbleibenden Mitarbeiter wieder ins Boot? Deshalb 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 bewertet wurden, verabschiedete man die neue Strategie. Innerhalb von vier Monaten entstand eine gemeinsame Sicht der Dinge und ein Maßnahmenplan. Projektleiter aus dem Kreis der Schlüsselpersonen sollten die Umsetzung leiten.



Bild: pressmaster - Fotolia.com

Nach Workshops, in denen Ideen gesammelt und bewertet wurden, hat man eine neue Strategie verabschiedet.

In der Optionsphase wurden die strategischen Stoßrichtungen definiert. Das Ergebnis war die Visualisierung von rund 70 strategischen Optionen, die sich bei den Teilnehmern einprägten.



Bild: Sergey Nivens - Fotolia.com

Strategien mögen inhaltlich zwar gut durchdacht sein, schaffen aber massive Probleme in der Umsetzung, weil die Mitarbeiter nicht einbezogen werden.

Wenn die Mitarbeiter eine Strategie selbst mitentwickeln, möchten 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.

Schlüsselpersonen in den Abteilungen identifizieren

Außerdem gilt: Menschen fühlen sich für eigene Entwicklungen auch verantwortlich.

Das bedeutet, dass beim Auftreten von Schwierigkeiten die Verantwortung nicht einfach an das Top-Management delegiert wird. Folglich sind weder zusätzlich Fremdmotivationen noch Extra-Anreize erforderlich. Durch die Integration der Mitarbeiter wird ein Change-Management weitgehend überflüssig, da die Veränderung von innen heraus geschieht. Es entsteht Lust an Veränderung und Barrieren werden leichter überwunden.

Jedes Unternehmen weist Funktionen auf, die näher an strategischen Aufgaben liegen, und solche, die wenig damit zu tun haben, und manche Mitarbeiter sind aufgrund ihres Charakters geeigneter als andere, strategische Ideen zu entwickeln. Für eine integrierte Strategieentwicklung infrage kommen in erster Linie Personen aus dem Vertrieb und dem Service – allgemein all jene, die in intensivem Kundenkontakt stehen. Und es ist Sache der Personalentwicklung, Mitarbeiter aus anderen Abteilungen in den Prozess einzubinden, vor allem sogenannte High Potentials – also junge Mitarbeiter, die das Potenzial zur Führungskraft haben. Als Faustregel kann gelten: Circa 10 bis 15 % der Mitarbeiter sollten in die Strategiediskussion eingebunden werden.

In einem guten Strategieteam finden sich Vertreter aller

- **Hierarchiestufen:** Die tragenden Verantwortlichkeiten in der Aufbauorganisation sollten vertreten sein. Dadurch wird sichergestellt, dass nicht an der Organisation vorbeigearbeitet wird.

- **Funktionsbereiche:** Alle funktionalen Bereiche sind angemessen zu beteiligen, damit sie die unterschiedlichen Aspekte und Sichtweisen einbringen. Die Marktsicht muss mit der Leistungserstellungssicht abgeglichen werden.

- **Produktbereiche:** Alle Produktaspekte müssen in Betracht gezogen werden.

- **Regionen:** Die für ein global ausgerichtetes Unternehmen strategisch wichtigen Regionen und ihre Markt- beziehungsweise Kundenbedürfnisse sollten einbezogen werden.

- **Generationen:** Ein gutes Team besteht sowohl aus erfahrenen als auch jungen Mitarbeitern.

Heterogene Teams sind bei Projekten 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 ein Konsens ist erst dann ein wirkliches Einverständnis, wenn er aus einem Dissens entsteht.

Eingefahrene Denkstrukturen geben hingegen nur wenig Raum zur Veränderung. Deshalb sollten die Teams zu je 50 % aus Fachleuten und aus Personen von anderen Bereichen zusammengesetzt sein. Denn die Praxis zeigt: Große Innovationen werden nicht nur in Fachteams entworfen, sondern vor allem auch von Querdenkern und Laien initiiert.