

## Coachingkonzepte

# Mitarbeiter integrieren

## Zehn Thesen zur integrierten Strategieentwicklung

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. Zehn Thesen veranschaulichen das (siehe Kasten).

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

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.



Strategie-Leitfaden

## Thesen zur integrierten Strategieentwicklung

### 1. Strategisches Denken und Handeln der Mitarbeiter sind für ein Unternehmen überlebenswichtig.

Ein Unternehmen kann ohne Unterstützung der eigenen Mitarbeiter nicht innovativ sein. Die Mitarbeiter müssen eingebunden werden, um die Produkte, Dienstleistungen und Prozesse immer wieder zu verbessern. Unternehmerisches Denken und Handeln wird somit Bestandteil der Aufgabenbeschreibung für alle Mitarbeiter 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 Mitarbeiter strategisches Wissen und Können.

### 3. Die besten Strategen für ein Unternehmen sind seine Mitarbeiter.

Jede gute Strategie baut auf dem Wissen über die Märkte, Produkte und 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 Mitarbeitern.

### 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 Daten-

banken, Analysten und Branchenspezialisten. Expertenwissen aus erster Hand findet sich jedoch nicht bei teuer bezahlten Experten, sondern bei Kunden (und Noch-Nicht-Kunden).

### 5. Die strategischen Methoden und Instrumente sind hinlänglich bekannt oder können leicht erworben werden.

Die Konzepte und 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 die Mitarbeiter 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 Mitarbeiter 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 derer die Strategie zu entwickeln ist. Aber Achtung: Die Einbindung der Mitarbeiter entlastet die Geschäftsleitung nicht. Die Topmanager müssen die Arbeit ihrer Mitarbeiter regelmäßig hinterfragen.

### 8. Durch das gemeinsame Erarbeiten 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 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 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 Mitarbeiter aber nicht demokratisiert werden, vielmehr bleiben sämtliche strategische Entscheidungen immer in der Verantwortung des Top-Managements.

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

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

## Internes Know-how ausschöpfen

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 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. *Ignaz Furger*