

## Integrierte Strategieentwicklung statt Change | 10 Leitsätze

12jun2014, GASTAUTOR

**Unternehmen sollten ihre Strategien mit ihren Mitarbeitern entwickeln. Denn dann stehen diese hinter der Strategie und entsprechend problemlos verläuft die Strategieumsetzung. Außerdem ist die Strategie einzigartig und für Mitbewerber nicht kopierbar, da sie auf den Stärken des Unternehmens basiert.**



Die meisten Unternehmensstrategien entstehen im kleinen Kreis des Topmanagements, mit der Unterstützung externer Berater. Doch es reicht nicht, die Strategie nach unten zu kommunizieren. Der Grund: Sie erreichen weder das Herz noch den Kopf der Mitarbeiter. Gehört bedeutet nicht verstanden, und verstanden keineswegs automatisch einverstanden – weshalb ein Projekt-Verantwortlicher nach einem langwierigen Change-Prozess 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.“

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 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.

### Das interne Know-how ausschöpfen

Bei einer integrierten Strategieentwicklung wird die Strategie in strukturierter Form entwickelt, in enger Abstimmung mit der Unternehmens- oder Bereichsführung. 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 zur weiteren Bearbeitung an das Team gegeben. Je nach Bedarf und Erfahrung begleiten und unterstützen interne oder externe Fachleute die Arbeitsgruppen.

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 grundsätzlich die Mitarbeit der Schlüsselpersonen einschliesst. Dabei muss es nicht immer um das Entwickeln einer unternehmensweiten Gesamtstrategie gehen, es können auch strategische Einzelaufgaben erarbeitet und der Geschäftsführung zur Entscheidung vorgelegt werden. Bei Annahme der Ergebnisse werden diese in die Mittelfristplanung integriert.

### Die Rolle des Managers bei der Strategieplanung

Setzt eine Firma auf diesen integrierten Ansatz, dann 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 das Top-Management 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 immer wieder 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.

## Unternehmerisches Denken und geteilte Verantwortung

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. 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.

## Schlüsselpersonen identifizieren

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 zehn bis 15 Prozent 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.

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 Prozent aus Fachleuten und aus Personen aus 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.

## Die 10 Leitsätze der integrativen Strategieentwicklung

**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.

**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.

**Die besten Strategen für ein Unternehmen sind seine Mitarbeiter.** Jede gute Strategie baut auf dem Wissen über die Märkte, Produkte und Technologien auf. 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 Mitarbeiter.

**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 (und Noch-Nicht-Kunden).

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

**Eine selbst erarbeitete Strategie setzen die Mitarbeiter auch selbst um – ohne Change-Management.** Von einer wirklichen Kenntnis der Strategie 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.

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.

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.

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 strategischen Entscheidungen immer in der Verantwortung des Top-Managements.

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 Strategiepapiere leicht zu kopieren sind, können Strategien, die in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter verankert sind, kaum imitiert werden.

*Gastautor: Ignaz Furger ist Inhaber des Beratungsunternehmens Furger und Partner AG Strategieentwicklung, Zürich, und Anbieter des Programms „Das praktische Strategieseminar“, in dem Mitarbeiter von Unternehmen im strategischen Denken und Handeln trainiert werden ([www.furger-partner.com](http://www.furger-partner.com)). Er ist Autor des Ende 2013 erschienenen Hand- und Arbeitsbuchs „Leitfaden Strategie“, das den Mitarbeitern und Entscheidern in Unternehmen eine praktische Anleitung für das eigenständige Entwickeln und Umsetzen von Unternehmensstrategien gibt. Nähere Infos: [www.strategieleitfaden.ch](http://www.strategieleitfaden.ch).*



## 2 Kommentare zu Integrierte Strategieentwicklung statt Change | 10 Leitsätze

**Alexander M. Schmid** says:

12Jun2014 at 11:34

Aus meiner Sicht, sollte es "Integrierte Strategieentwicklung UND Change" heißen, da bei Verwirklichung der Strategie zwangsläufig Veränderungen passieren (müssen).

Das der Großteil an Expertise in Unternehmen zu finden ist kann ich bestätigen. Dennoch bin ich davon überzeugt, dass externe Berater Ihre Berechtigung und Nutzen in Form von Begleitung, Moderation und Leitung des Prozesses mitbringen. Die Doppelbelastung für das Strategieteam – zu arbeiten und sich selbst zeitlich zu steuern – ist eher hinderlich als förderlich. Ein weiterer Zusatznutzen sind die branchenübergreifenden Erfahrungen die Berater haben und transferieren können um allenfalls vorhandene Scheuklappen zu beseitigen.

**Carsten Hammermann** says:

12Jun2014 at 13:57

Ich gehe voll mit Hr. Schmid's Meinung bzgl. beider Absätze in seiner Antwort.

Im Artikel ist im 6. Leitsatz die Rede davon, dass – so praktiziert, wie vom Autor vorgeschlagen – ein Change-Management im Grunde genommen überflüssig sei. Hier bin ich gänzlich anderer Meinung.

Strategie(entwicklung) impliziert immer nachfolgende Veränderung und damit eben auch Change.

Diesen Change sich quasi selbst zu überlassen, halte ich für geradezu fahrlässig.

Im Change-Management gibt es die klare Regel, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Ziele hierbei sind u.a., Akzeptanz, Verständnis, Einsicht und schließlich auch Commitment zu erhöhen/zu schaffen. Nichts anderes wird zwar hier im Artikel beschrieben, allerdings unter der Überschrift "Strategieentwicklung".

Und genau hier liegt m.E.n. der Fehler. Wenn die Strategie entwickelt und die strategische Entscheidung getroffen wurde, dann ist auf dem Weg bis zur Umsetzung bzw. Implementierung noch ganz viel Change zu realisieren und auch zu managen. Dies alles wird im Artikel unter dem Begriff "Umsetzung" subsumiert – was aber eben erst nachrangig zur Strategieentwicklung passiert, nämlich im Change. Und genau der muss – oder mindestens sollte – gemanagt werden.

Viele Grüße aus Paderborn,  
Carsten Hammermann