



advisory

© privat

© Baker & McKenzie

© Katharina Schiffl

SHORT

© Wolf Thei

© K

How to do it Ganz ohne Change-Management

Mitarbeiter in Strategien integrieren



© Die ProfilBerater
Ignaz Furger: „Viele Strategien erreichen Köpfe und Herzen der Mitarbeiter nicht.“

Zürich. Wenn die Mitarbeiter eine Unternehmensstrategie selbst mitentwickeln, möchten sie diese auch realisieren, weil sie sie bereits verinnerlicht haben. „Durch die Integration der Mitarbeiter wird ein Change-Management weitgehend überflüssig, da die Veränderung von innen heraus geschieht“, rät der Schweizer Strategiespezialist Ignaz Furger. „Es entsteht Lust an Veränderung, und Barrieren werden leichter überwunden.“

Circa zehn bis 15 % der Mitarbeiter sollten normalerweise in Diskussionen über die Unternehmensstrategie eingebunden werden, rät Furger als Faustregel. *Seite 50*

© Droom/Uwe Noelle



How to do it Selbst erarbeitete Lösungen setzen die Mitarbeiter auch selbst um – ganz ohne Change-Management

Wie Sie Ihre Mitarbeiter in Ihre Strategie(n) integrieren

Viele Strategien erreichen die Köpfe und Herzen der Mitarbeiter nicht – weil diese nicht an ihrer Entwicklung mitgewirkt haben.

IGNAZ FURGER

Zürich. 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.

Unternehmen finden zu einer erfolgreicheren 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?
- 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.

Internes Know-how

Bei einer integrierten Strategieentwicklung wird der Prozess 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.

Unternehmerisches Denken

Setzt eine Firma auf diesen integrierten Ansatz, dann widmen die Schlüsselpersonen etwa zehn 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



© Die FP&B Berater

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.

Ade, Change-Management!

Das klassische Change-Management geht von der Annahme aus: Menschen wollen sich nicht verändern; sie setzen Veränderung Widerstand entgegen und dieser muss erst überwunden werden. Als Folge dieser Annahme wird es als unumgänglich betrachtet, Machtpromotoren, Change-Agents, Pilotprojekte und Kommunikationsstrategien einzusetzen, um die nötige Verän-

derungsenergie 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

„Durch das gemeinsame Erarbeiten von Strategien entstehen eine Kultur des Dialogs und eine gemeinsame Sprache.“

IGNAZ FURGER
AUTOR VON „LEITFADEN STRATEGIE“

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.“

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 finden

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% der Mitarbeiter sollten in die Strategiediskussion eingebunden werden.

www.furger-partner.com
www.strategieleitfaden.ch

Hinweis: Teil 2 und „10 Thesen zur Strategieentwicklung“ finden Sie in der nächsten medianet-Ausgabe!

DER AUTOR

Ignaz Furger ist Inhaber des Beratungsunternehmens Furger und Partner AG Strategieentwicklung, Zürich, sowie Autor des Hand- und Arbeitsbuchs „Leitfaden Strategie“, das eine praktische Anleitung für das eigenständige Entwickeln und Umsetzen von Unternehmensstrategien gibt.