



**Integrierte Strategieentwicklung (Teil 2)** Selbst erarbeitete Lösungen setzen die Mitarbeiter auch selbst um – ganz ohne Change-Management

# Die besten Strategen für eine Firma sind ihre Mitarbeiter

Unternehmen sollten ihre Strategien gemeinsam mit der Belegschaft entwickeln – dann stehen die Kollegen auch dazu.

IGNAZ FURGER

**Zürich.** Menschen fühlen sich für eigene Entwicklungen verantwortlich. In einem guten Strategieteam finden sich daher Vertreter

- aller Hierarchiestufen: Die tragenden Verantwortlichkeiten in der Aufbauorganisation sollten vertreten sein. Dadurch wird sichergestellt, dass nicht an der Organisation vorbeigearbeitet wird.
- aller Funktionsbereiche: Alle funktionalen Bereiche sind angemessen zu beteiligen, damit sie die unterschiedlichen Aspekte und Sichtweisen einbringen. Die Marktsicht muss mit der Leistungserstellungssicht abgeglichen werden.
- aller Produktbereiche: Alle Produktaspekte müssen in Betracht gezogen werden.
- aller Regionen: Die für ein global ausgerichtetes Unternehmen strategisch wichtigen Regionen und ihre Markt- bzw. Kundenbedürfnisse sollten einbezogen werden.
- aller Generationen: Ein gutes Team besteht aus erfahrenen als auch aus jungen Mitarbeitern.

## Heterogene Teams

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

## 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.

Dissens entsteht. Eingefahrene Denkstrukturen geben hingegen nur wenig Raum zur Veränderung. Deshalb sollten die Teams zu je 50% 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 wichtigsten Thesen

*These 1: Strategisches Denken und Handeln der Mitarbeiter sind für ein Unternehmen überlebenswichtig.*

Eine Firma 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.

*These 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.

*These 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.

*These 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 Datenbanken, Analysten und Bran-



© Die FP&B Berater

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

*These 5: Die strategische 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.

*These 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.

„Wenn Mitarbeiter eine Strategie mitentwickeln, wollen sie diese auch realisieren, weil sie sie bereits verinnerlicht haben.“

IGNAZ FURGER  
AUTOR VON „LEITFADEN STRATEGIE“

*These 7: Die Firmenleitung 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.

*These 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.

*These 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. Strategiewerkarbeit soll durch die Einbindung der Mitarbeiter aber nicht demokratisiert werden, vielmehr bleiben sämtliche strategischen Entscheidungen immer in der Verantwortung des Top-Managements.

*These 10: Durch den integrierten Ansatz entsteht eine einzigartige Strategie, die auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten und kaum nachahmbar 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. Und während Strategiepapiere leicht zu kopieren sind, können Strategien, die in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter verankert sind, kaum imitiert werden ...

[www.furger-partner.com](http://www.furger-partner.com)  
[www.strategieleitfaden.ch](http://www.strategieleitfaden.ch)

*Hinweis: Teil 1 „Wie Sie Ihre Mitarbeiter in Ihre Strategie(n) integrieren“ wurde in der medianet-Ausgabe vom 13.6. abgedruckt.*