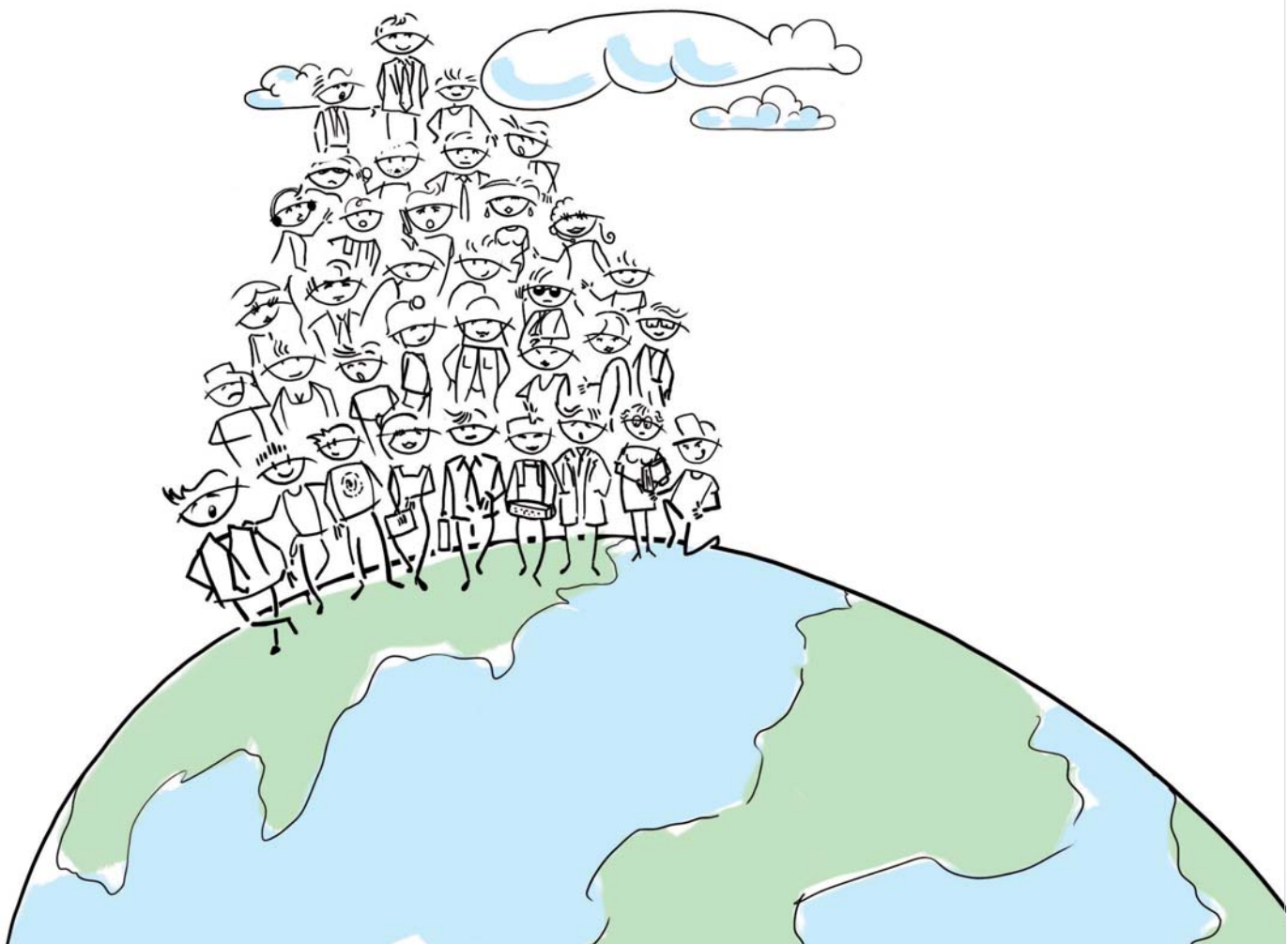


Mitarbeiter sind die besten Strategen

10 Thesen



Ignaz Furger



Engagement mit Herz

Die meisten Unternehmensstrategien entstehen im kleinen Kreis im Topmanagement, vielfach mit der Unterstützung externer Berater.

Die Praxis zeigt: Ein Grossteil dieser Strategien funktioniert nicht oder nur mangelhaft. Sie mögen inhaltlich gut durchdacht oder sogar brillant sein, schaffen jedoch 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 und damit nicht mitgetragen. Die Folge sind Missverständnisse und Widerstände, die mit grossem Aufwand ausgeräumt werden müssen, um die Ziele umzusetzen. Dieser Aufwand wird dann unter dem Konto Change Management abgebucht.

Das lässt sich nach unserer Erfahrung vermeiden! Durch die Einbindung der Mitarbeiter in einen integrierten Entwicklungsansatz wird die Strategie zur Strategie der Mitarbeiter, die dann mit höherer Motivation an die Umsetzung gehen - mit dem positiven Nebeneffekt, dass im Unternehmen gleichzeitig auf breiter Basis strategische Kompetenz aufgebaut wird.

Die folgenden 10 Thesen bilden die Basis für die Entwicklung einer im Unternehmen integrierten und von den Mitarbeitern getragenen Strategie.

Ignaz Furger

Strategisches Denken und Handeln der Mitarbeiter sind für ein Unternehmen überlebenswichtig

Strategisches Denken und Handeln vor Ort

Je grösser und internationaler das Unternehmen, je breiter die Kundenkontakte, je globaler die Märkte, desto erfolgskritischer werden unternehmerische Entscheidungen und Handlungen der Führungskräfte vor Ort für den Erfolg des Unternehmens.

Weil eine zentrale Unternehmensstrategie nie alle Einflüsse und Risiken vor Ort berücksichtigen kann, denen ein globales Unternehmen ausgesetzt ist, erfordern lokale und regionale Gegebenheiten Anpassungen, die vom Management vor Ort erkannt und vorgenommen werden müssen. Dies bedeutet, dass unternehmerische Entscheide auch vor Ort getroffen werden müssen.

Innovation und kontinuierliche Verbesserung

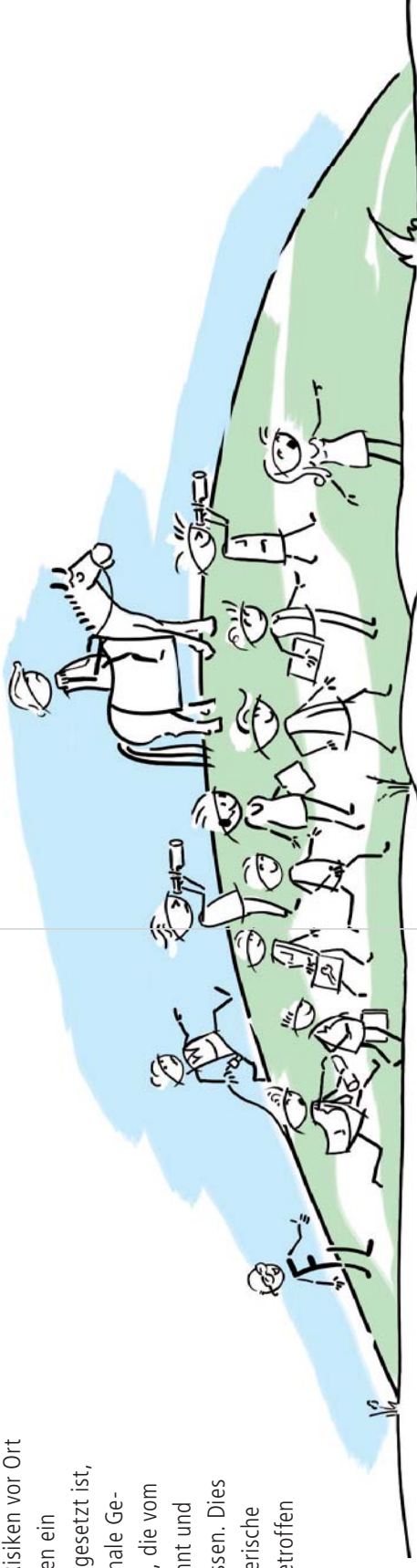
Innovation sichert die Zukunft des Unternehmens. Ohne die dauernde Unterstützung der eigenen Mitarbeiter kann aber ein Unternehmen nicht innovativ sein – Innovation kann man nicht kaufen. Die Mitarbeiter müssen eingebunden werden und es ist deren Auf-

gabe, Produkte und Dienstleistungen, Prozesse und Abläufe immer wieder zu verbessern und die Geschäftsmodelle zu optimieren.

Unternehmerisches Denken und Handeln ist somit Bestandteil der Aufgabenbeschreibung für alle Mitarbeiter; und zwar über alle Hierarchiestufen hinweg.

Ausbildung

Folglich müssen Nachwuchskräfte stetig und sorgfältig auf strategische Aufgaben vorbereitet werden. Strategisches Management wird somit zum integralen Bestandteil der Ausbildung und Karriereplanung.



Mitarbeiter lernen strategisches Denken nicht in Seminaren, sondern bei praktischen strategischen Aufgaben

Lernen in der Praxis

Tennis lernt man nicht im Seminar. Strategie auch nicht. Ein strategisches Thema entwickeln, analysieren, aufbereiten, vorlegen und umsetzen lernt man nur, indem man von der Vision bis zur Umsetzung aktiv mitarbeitet.

Die Unternehmensleitung erteilt den Auftrag und gibt den Rahmen vor. Das Team sammelt Informationen und Daten, analysiert und bewertet diese und erarbeitet daraus strategische Optionen. Diese werden bei Review-Meetings mit dem Auftraggeber abgestimmt, im Detail ausgearbeitet und der Geschäftsleitung zur Entscheidung vorgelegt.

Es ist also die Aufgabe der Geschäftsleitung, für eine Strategie zu sorgen, nicht jedoch, alles im Alleingang zu erarbeiten!

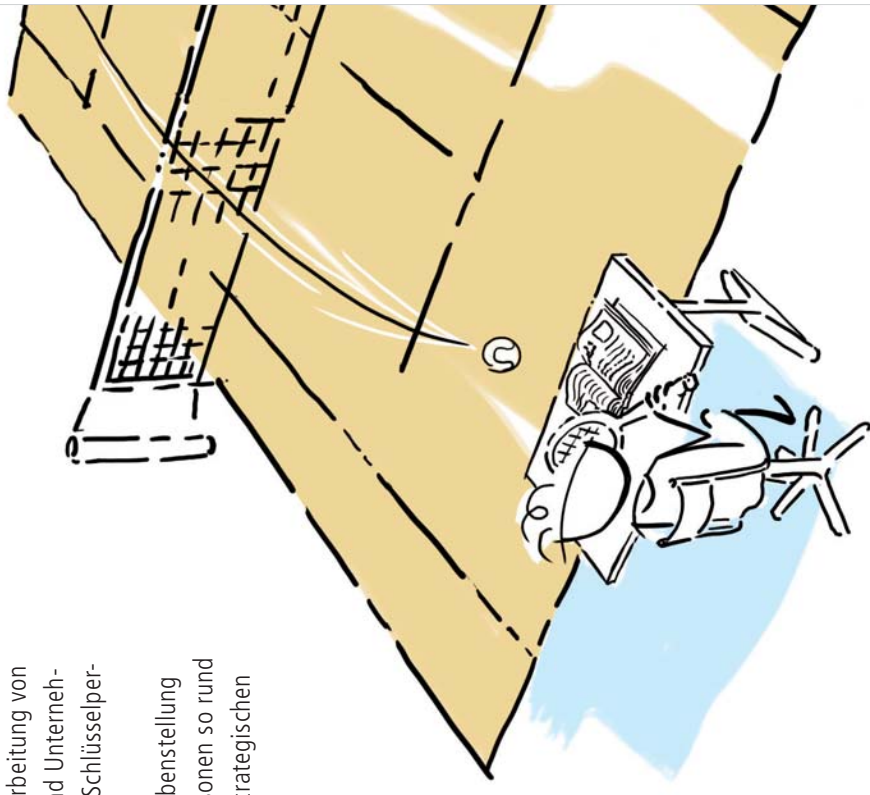
Aufbau von Wissen

Die Mitarbeiter im Unternehmen entwickeln auf diese Art breitflächig strategisches Wissen und Können, Sinn für das Machbare und damit auch Führungsstärke.

Die Erarbeitung von strategischen Aufgaben kann in einem Ausbildungsprogramm für High Potential mit strategischen Initiativen beginnen und je nach Stufe an die Erfordernisse und

Aufgaben des Managements angepasst werden – bis hin zur Erarbeitung von ganzen Geschäftsfeld und Unternehmensstrategien mit den Schlüsselpersonen.

Je nach Stufe und Aufgabenstellung verbringen Schlüsselpersonen so rund 10 – 20% der Zeit mit strategischen Aufgaben.



Die besten Strategen für ein Unternehmen sind seine Mitarbeiter

Externes Wissen ist auch der Konkurrenz zugänglich

Die übliche Grundauffassung im Management ist, dass Mitarbeiter keine Strategen sind, weil sie nicht die nötige Qualifikation besitzen, und dass Strategen deshalb auch nicht ihre Aufgabe ist. Unternehmen bezahlen daher externen Beratern Unsummen für ihr Wissen, ohne das Potenzial der eigenen Mitarbeiter zu nutzen und diese einzubinden. Dieses Vorgehen ist in zweierlei Hinsicht fatal:

- Für die Motivation und die Bereitschaft zur Umsetzung der Strategie aufseiten der Mitarbeiter;
- Im Hinblick auf das Herausarbeiten unternehmensspezifischer, einzigartiger Wettbewerbsvorteile. Denn das externe Expertenwissen ist auch der Konkurrenz zugänglich.

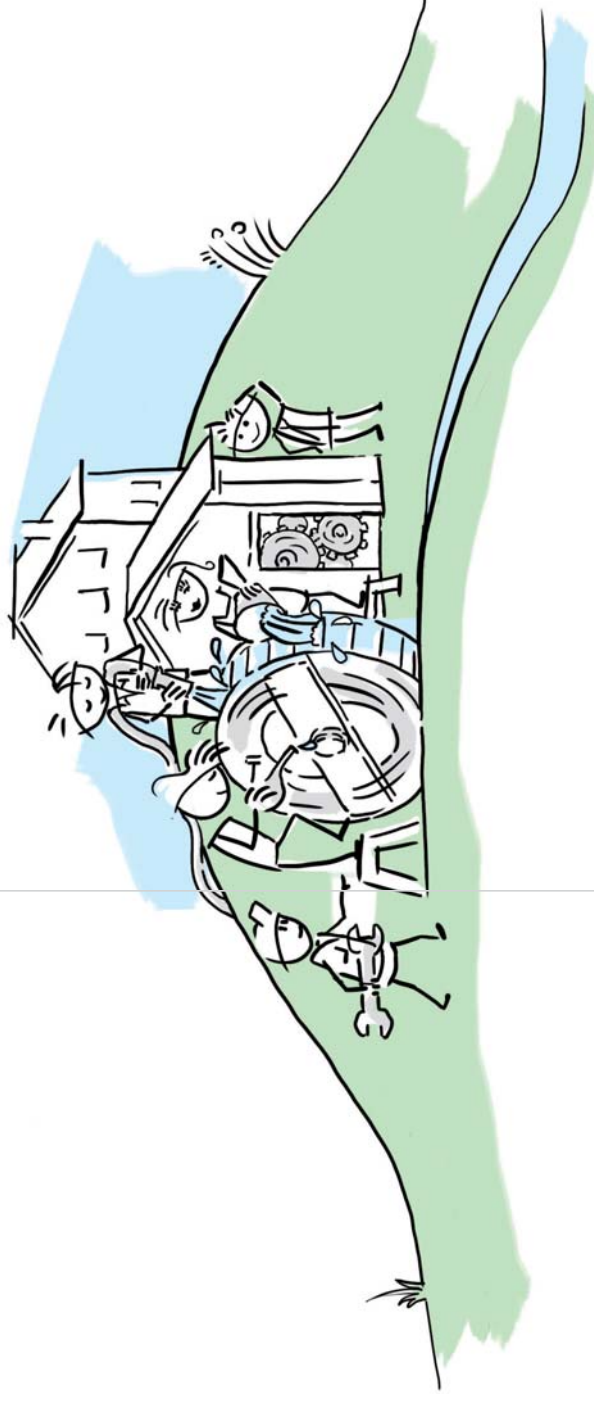
Die Folge ist, dass sich die Strategien verschiedener Unternehmen immer ähnlicher werden.

Das Wissen der Mitarbeiter nutzen

Jede gute Strategie baut aber auf dem Wissen über die Märkte, Produkte und Technologien, vor allem aber über die Kunden auf. Ohne dieses Wissen bleiben strategische Überlegungen eine Trockenübung.

Dieses Wissen umfasst den aktuellen Stand des Unternehmens und vor allem Veränderungen bei Kunden und Wettbewerbern, die den Kunden in seinen Entscheidungen beeinflussen. Und wo findet sich dieses Wissen? Bei den Mitarbeitern!

- Die Verkäufer kennen die Kunden – aber auch die Wettbewerber – am besten;
- Die Techniker und Produktmanager kennen die Produkte am besten;
- Die Servicemitarbeiter kennen die Probleme und Einsatzgebiete am besten; ... und richtig eingebundene Mitarbeiter sind auch die besten Innovatoren.



Die wirkliche Expertise holen Sie sich von Ihren Kunden (und Ihren Nichtkunden) – und nicht von externen Beratern

80% des Wissens sind in der Firma vorhanden – den Rest kann man zukaufen

Oft wird Expertenwissen zugekauft, ohne dass dieses wirklich von den Experten oder von den eigenen Mitarbeitern analysiert und interpretiert wird.

Ein grosser Teil des benötigten Wissens ist in der Regel bereits im eigenen Unternehmen vorhanden – und in irgendwelchen Schubladen (oder heute auf Festplatten) verstaubt und nicht mehr auffindbar.

Die Erfahrung zeigt, dass bis zu 80% des notwendigen Expertenwissens von Praktikanten und Studenten aus den bestehenden Unterlagen und aus dem Internet zusammengestellt werden können.

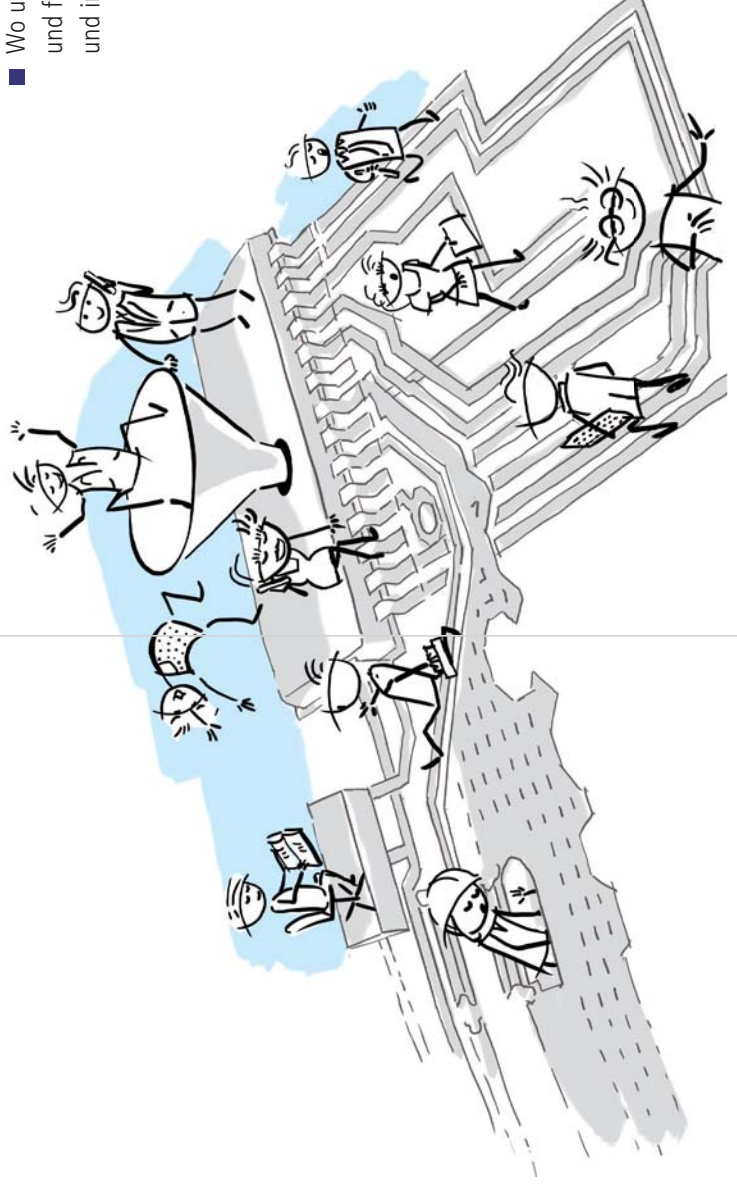
Zusätzliches Wissen kann gezielt eingekauft und verwertet werden. Dazu gibt es Datenbanken, Analysten, Branchenspezialisten und Verbände, die ihr Wissen zu vernünftigen Preisen anbieten.

Kundenwissen ist authentisch – Beraterwissen nicht

Das wirkliche, das entscheidende Expertenwissen aber findet sich bei den Kunden, nicht bei den teuer bezahlten Experten, die meist mit Wissen aus zweiter Hand arbeiten und dieses in

aggregierter, anonymisierter und damit nicht mehr authentischer Form zur Verfügung stellen. Daher lauten die drei zentralen Fragen:

- Wie systematisch und in welcher Form binden Sie Ihre Kunden ein?
- Wie systematisch und in welcher Form nutzen Sie das Wissen Ihrer eigenen Mitarbeiter?
- Wo und von wem kaufen Sie – gezielt und fokussiert – externes Wissen ein und integrieren es?



Strategische Methoden und Instrumente sind hinlänglich bekannt oder können leicht erworben werden

Seit Jahrzehnten nichts Neues

Die Techniken und Methoden der Strategieansätze sind bekannt und für jedermann frei zugänglich. Sie bilden aber nur das Tischgedeck, und noch lange nicht das Kochrezept für ein Galadinner.

Viele Theorien, die als neu verkauft werden, sind alter Wein in neuen Schläuchen. Abgesehen von einigen Methoden und Instrumenten, die mit neudeutschen Begrifflichkeiten und Terminologien umschrieben werden, gibt es auf diesem Gebiet seit Jahren kaum nennenswerte Neuerungen.

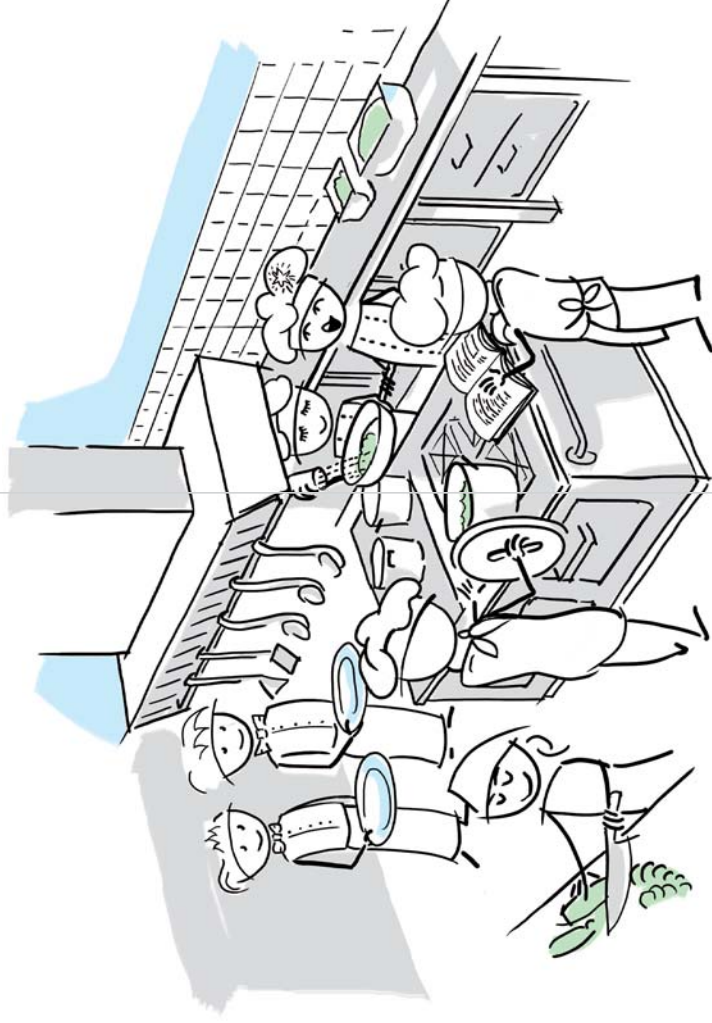
Die Tools sind leicht zu erlernen

Entscheidend für die Wirksamkeit einer Strategie sind nicht die Konzepte oder Instrumente an sich, sondern wer sie wie anwendet.

Das müssen die Mitarbeiter früher oder später erlernen, denn wenn es um die Umsetzung und Anwendung geht, sind die externen Spezialisten meist längst wieder weg.

Die meisten grösseren Unternehmen haben heute Abteilungen für die Unternehmensentwicklung, in denen alle notwendigen Tools zugänglich sind. Meist sind intern auch die notwendigen Kompetenzen für das Coaching und die Steuerung des Prozesses vorhanden.

Externe Spezialisten können bei Bedarf hinzugezogen werden, spielen aber vor allem die Rolle als Coach und Sparringspartner.



Eine selbst erarbeitete Strategie setzen Mitarbeiter auch selbst um – ohne Change Management

Überzeugungsarbeit kostet viel und erreicht das Ziel nur teilweise

Einsames Ausbrüten von Strategien gefährdet den Umsetzungserfolg.

«Die Geschäftsleitung hat 19 Wochen gebraucht, um die neue Strategie zu erarbeiten, die Mitarbeiter haben 20 Minuten gebraucht, um sie falsch zu verstehen.»

Für eine wirkliche Kenntnis der Strategie reicht es nicht, eine in der Unternehmensleitung formulierte Strategie nach unten zu kommunizieren. Von einer wirklichen und verinnerlichten

Kenntnis kann nur sprechen, wer an der Ausarbeitung beteiligt war. Sonst heisst es dann: «Kennen Ihre Mitarbeiter die Strategie?» – «Ja, die haben wir bei der letzten Weihnachtsfeier vorgestellt.»

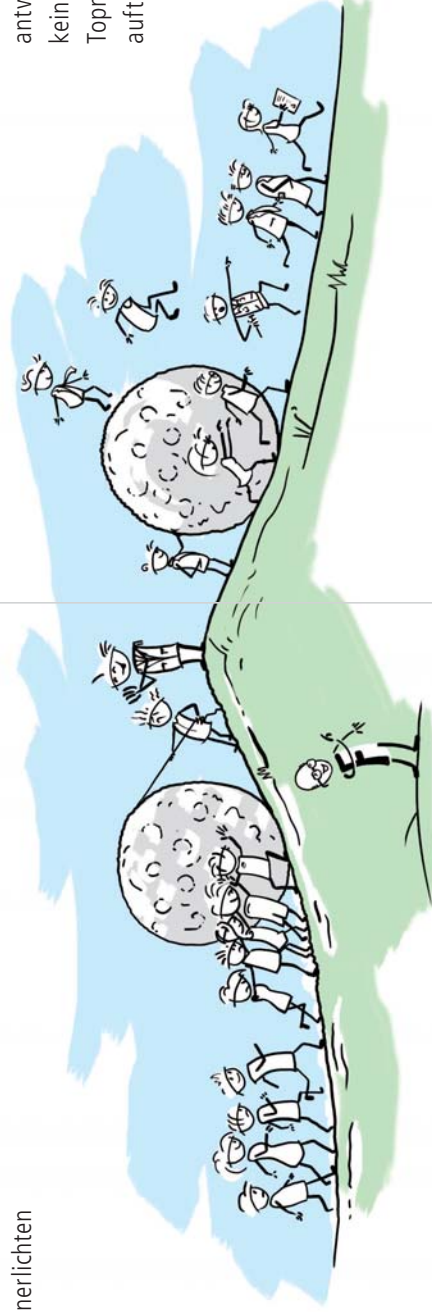
Gehört ist jedoch nicht gleich verstanden, verstanden ist nicht gleich einverstanden, und nur wer von einer Sache überzeugt ist, leistet bei deren Umsetzung seinen Beitrag zum Ganzen.

Klassisches Change Management geht von der Annahme aus, dass sich Menschen und Systeme nicht verändern wollen, der Veränderung Widerstand entgegenzusetzen und dieser erst überwunden werden muss. Bei dieser Annahme wird von der Notwendigkeit von Machtpromotern, Change Agents, Pilotprojekten und Kommunikationsstrategien ausgegangen, um den nötigen Spannungsbogen aufzubauen und Veränderungsenergie zu erzeugen.

Aber: Der Mensch tut das, wovon er überzeugt ist ...

... und am meisten überzeugt ist er von einer Erkenntnis, die er selber erarbeitet hat. Wenn die Mitarbeiter also eine Strategie selbst (mit)entwickeln, wollen sie diese auch realisieren, da sie bereits in ihren Köpfen und Herzen verankert ist. Hier braucht es weder zusätzliche Fremdmotivation noch extra Incentives. Die Kraft kommt direkt auf die Strasse!

Zudem gilt, dass sich Menschen für eigene Entwicklungen auch selbst verantwortlich fühlen. Somit gibt es auch keine Verantwortungsdelegation an das Topmanagement, wenn Schwierigkeiten auftreten.



Die Unternehmensleitung konzentriert sich bei der Strategieentwicklung auf die richtige Frage- und Aufgabenstellung

Vorgeben der Leitplanken und Fragestellungen

Aufgabe der Geschäftsleitung ist es, die strategischen Leitplanken zu definieren, eine klare Aufgabe zu stellen, die richtigen Schlüsselpersonen zu finden, einzubinden und zu beauftragen und sich bei den Review-Meetings immer wieder einzuklinken und die Richtung vorzugeben.

Strategische Leitplanken beinhalten die Vision, die Mission des Unternehmens, das Leitbild und die Freiräume, innerhalb derer die strategischen Ideen und Optionen zu entwickeln sind; eventuell auch die finanziellen Ziele und Vorgaben zum Wachstum.

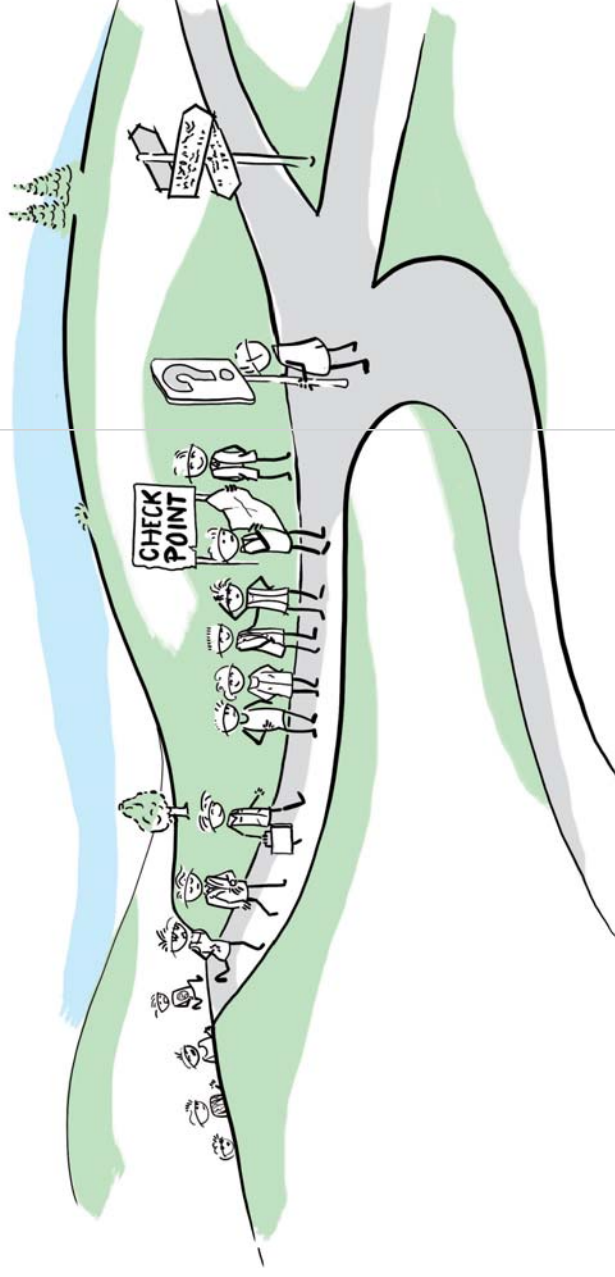
Intensive Beschäftigung mit der Unternehmensstrategie

Aber Achtung: Strategiearbeit unter Einbindung der Mitarbeiter entlastet die Geschäftsleitung nicht. Im Gegenteil, die Topmanager müssen sich weit mehr mit Strategie beschäftigen: Sie müssen Unterlagen durchlesen, sich intensiven (aufschlussreichen, anregenden, aber

auch herausfordernden) Diskussionen stellen – und dies nicht nur während der Entwicklung, sondern auch bei der Umsetzung. Sie müssen die Arbeit ihrer Mitarbeiter – und oft auch ihre eigene regelmässig hinterfragen.

Es gilt nachzuhaken, dranzubleiben und die Umsetzung unterstützend voranzutreiben. Fatal wäre es, sich zurückzulehnen und die Soldaten alleine in die Schlacht zu schicken.

Als Belohnung winkt die höchst befriedigende Erfahrung, dass sich die eigenen Leute die Strategie zu eigen gemacht haben und mit voller Energie beweisen wollen, dass ihre Strategie tatsächlich funktioniert.



Durch die gemeinsame Erarbeitung von Strategien entstehen eine Kultur des Dialogs und eine gemeinsame Sprache

Die konstruktive Kontroverse

Strategieentwicklung ist ein Projekt und bedingt eine klare Projektorganisation.

Im Projektteam findet ein Prozess der konstruktiven Kontroverse statt – Konsens ist nur gut, wenn er aus Dissens entstanden ist.

Voraussetzung eines produktiven Dialogs ist die heterogene Zusammensetzung des Strategieteams (Schlüsselpersonen verschiedener Hierarchieebenen, Funktionsbereiche, Regionen), um das vorhandene Wissen bestmöglich einzubinden.

So anstrengend das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Sichtweisen und Erfahrungshintergründe zu Beginn auch ist, so wertvoll erweist es sich in der Folge, wenn die strategischen Überlegungen und Optionen dadurch angereichert werden und auf realen Erfahrungen (mit Kunden) statt Zahlen beruhen.

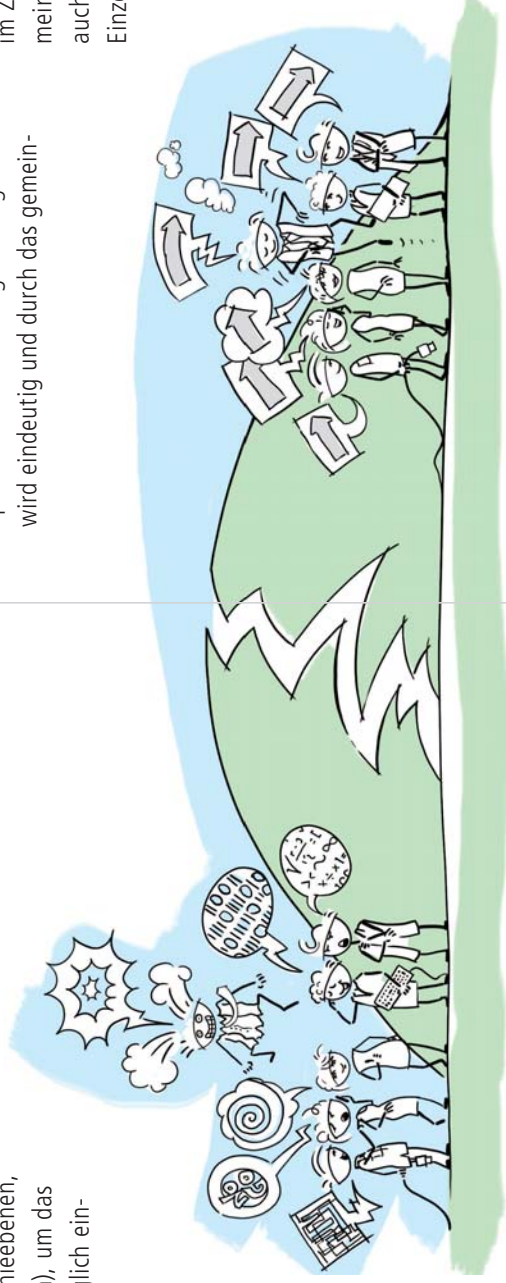
Gemeinsame Sprache und die lernende Organisation

Dieser Dialog, diese Auseinandersetzung muss stattfinden. Er findet jedoch organisatorisch nur statt, wenn es einen implementierten Prozess und die zugehörigen Gremien gibt, die regelmäßig tagen, die Themen aufnehmen und auch verabschieden. Dadurch entsteht im Unternehmen eine gemeinsame Sprache. Die Bedeutung von Begriffen wird eindeutig und durch das gemein-

same Verständnis von Problemen und Lösungen entsteht Vertrauen.

Diese gemeinsame Entwicklung und Gestaltung der Zukunft ist damit ein integraler Bestandteil einer lernenden Organisation.

Wichtiger Nebeneffekt dieses Dialogs ist auf Geschäftsleitungsebene häufig, dass bislang auf ihre jeweiligen Verantwortungsbereiche fokussierte Mitglieder im Zuge des Prozesses beginnen, gemeinsam die Zukunft zu gestalten und auch die persönlichen Beiträge jedes Einzelnen gemeinsam zu bewerten.



Die strategische Gesamtverantwortung liegt in jedem Fall bei der Unternehmensleitung

Rollen müssen klar verteilt sein

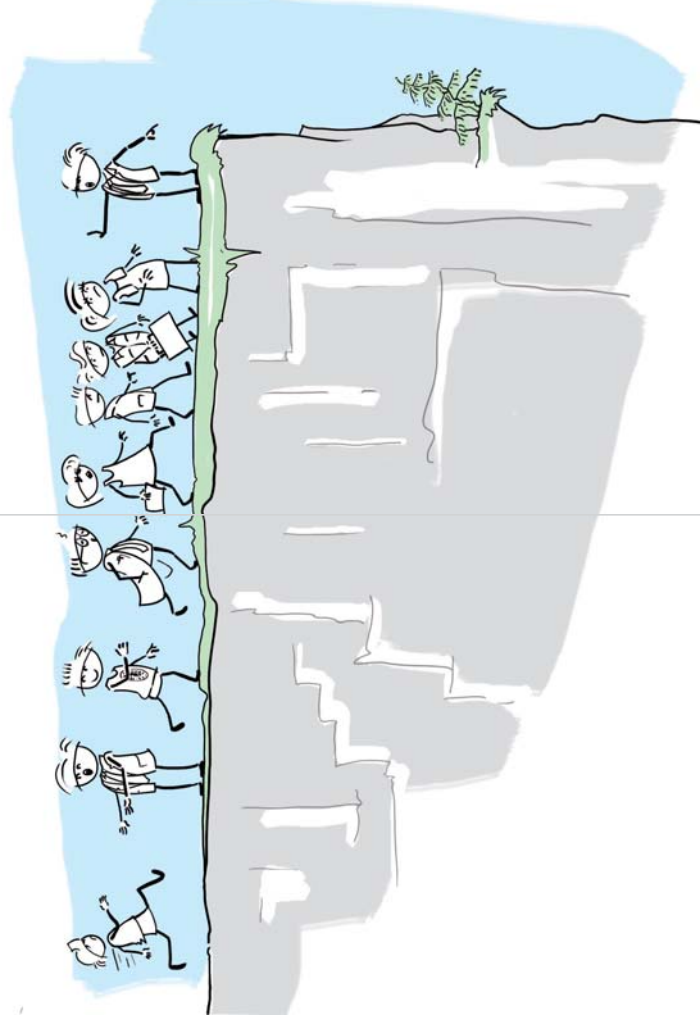
In der integrierten Strategieentwicklung müssen die Rollen klar definiert werden. Ein strategischer Planungs- und Controllingprozess als eigenständiger Geschäftsprozess hilft, die Verantwortlichkeiten klarzustellen. Strategieentwicklung findet damit innerhalb eines transparenten Planungsprozesses statt. Zum Beispiel:

- Im Rahmen der jährlichen strategischen Planung werden 3 – 5 strategische Initiativen in Auftrag gegeben, in den folgenden Monaten ausgearbeitet und dann in einer eigenen Strategiesitzung vor der Geschäftsleitung präsentiert und entschieden.

Basis dieser strategischen Initiativen ist ein professionelles Projektmanagement. Strategiearbeit soll damit nicht demokratisiert werden. Die strategischen Entscheidungen bleiben immer in der Verantwortung des Topmanagements, bauen aber auf einer breit abgestimmten Entwicklungsarbeit auf.

In bestimmten Fällen müssen Entscheidungen von der Unternehmensleitung autonom erarbeitet werden

In Ausnahmefällen können strategische Entscheidungen nicht auf breiter Basis erarbeitet, sondern müssen aufgrund von Vertraulichkeitsvereinbarungen durch die Geschäftsleitung – respektive das Topmanagement – autonom erarbeitet und getroffen werden. Beispiele solcher Ausnahmesituationen sind Akquisitionen, Verkäufe oder Sanierungen.



Durch den integrierten Ansatz entsteht eine einzigartige Strategie, die auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten und nur schwer oder überhaupt nicht nachzunehmen ist

Massgeschneidert

Eine gemeinsam entwickelte Strategie ist auf dem spezifischen Wissen der eigenen Mitarbeiter und Kunden aufgebaut und erst dadurch tatsächlich auf das eigene Unternehmen zugeschnitten.

Eine so entstandene Strategie nutzt das enorme Potenzial der eigenen Mitarbeiter und Kunden (aktuelles Markt- und Kundenwissen), anstatt diese erfolgskritische Arbeit nach oben oder aussen zu delegieren.

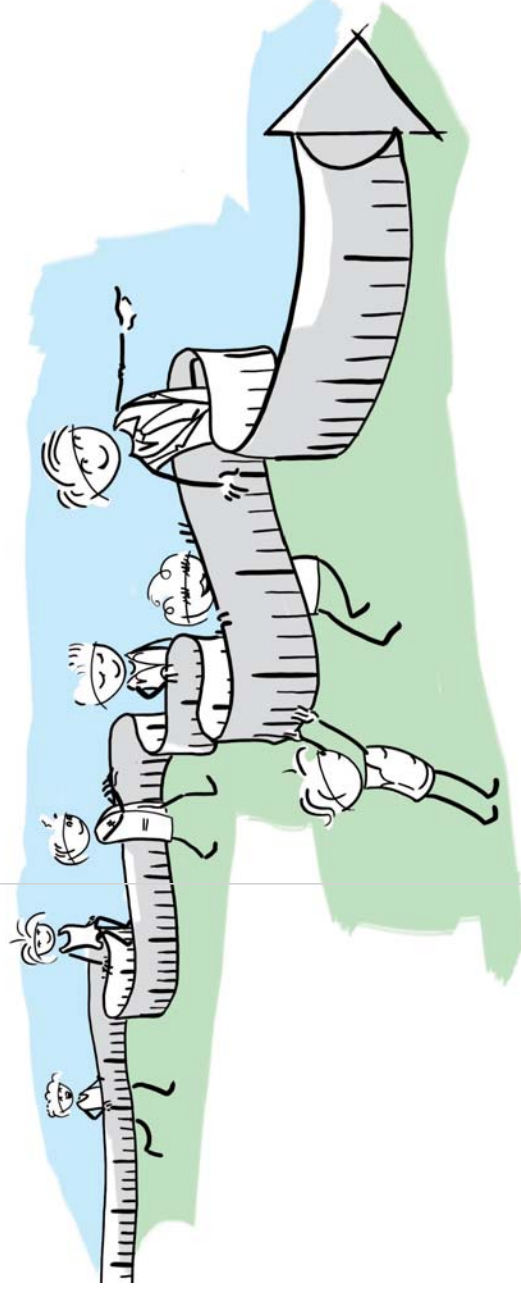
Direkt wirksam

Eine solcherart entwickelte Strategie ist direkt wirksam, ohne Übersetzung und somit ohne Zeit- und Kraftverlust. Die Umsetzung geht «wie von alleine», da sich die Mitarbeiter in ihrer Strategie wiederfinden und nun verwirklichen wollen, was sie zuvor selbst erdacht haben.

Nicht nachahmbar

Während Strategiepapiere leicht zu kopieren sind, können Strategien, die in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter und damit in der Organisation verankert sind, nur extrem schwer und falls überhaupt, mit jahrelanger Verzögerung imitiert werden.

Spätestens dann sind Sie Ihrer Konkurrenz aber schon weit voraus!



Strategieentwicklung

Eine Strategie kann man nicht kaufen – sie muss erarbeitet werden. Entscheidend ist dabei die Verankerung der Strategieentwicklung als eigenständiger Geschäftsprozess im Unternehmen. Furger und Partner AG begleitet Ihr internes Team bei der Ausarbeitung der Unternehmensstrategie und sorgt dafür, dass der Strategieentwicklungsprozess als eigener Planungsprozess implementiert wird.

Strategie-seminare

Für die erfolgreiche Erarbeitung von Strategien ist die Ausbildung der Mitarbeiter in strategischem Denken und Handeln eine unabdingbare Voraussetzung. Mit dem Konzept „Das praktische Seminar“ unterstützt Furger und Partner AG die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter zu den unternehmerisch denkenden und handelnden Personen, die sich jedes Unternehmen wünscht.



Furger und Partner AG
Strategieentwicklung

Hottingerstrasse 21
CH - 8032 Zürich

Telefon +41 44 256 80 70

furger@furger-partner.ch

www.furger-partner.com