

Strategien konsequent und nachhaltig umsetzen

Wohin soll die Reise gehen?

Damit Strategien die gewünschte Wirkung entfalten, müssen sie konsequent und nachhaltig umgesetzt werden. Das ist im Business-Kontext oft schwer – unter anderem, weil in diesen Prozess meist viele Personen involviert sind. Es gibt allerdings Maßnahmen und Schritte, die zu einer erfolgreichen Strategieimplementierung führen. | [Daniele Kudernatsch](#)

44 **W**omit wollen wir in fünf oder zehn Jahren unser Geld verdienen? Wollen wir dann das innovativste Unternehmen in unserer Branche oder der Serviceführer sein? Wollen wir dann das umsatzstärkste oder das ertragreichste Unternehmen in unserem Markt sein? Sind wir dann nur in Deutschland oder Europa oder weltweit aktiv und erfolgreich? Vor dem Entwickeln einer Strategie sollte zu diesen Fragen eine konkrete, bildhafte Vorstellung bzw. Vision vorliegen. Denn nur wer das Ziel seiner Reise kennt, kann den Weg dorthin planen.

Zudem fällt es mit einer überzeugenden Unternehmensvision leichter, die Mitarbeiter zu motivieren, sich für das Erreichen des großen Ziels zu engagieren.

Eine Strategie, wie das große Ziel erreicht werden soll

„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“, sagte einmal der verstorbene Ex-Bundeskanzler Helmut Schmidt. Damit meinte er: Ohne eine konkrete Vorstellung, wie sie realisiert werden können und sollen, sind

alle Visionen Luftschlösser bzw. Schall und Rauch. „Wollen wir zum Beispiel Innovationsführer in unserem Markt werden, indem wir einige Start-ups aufkaufen?“ „Oder indem wir unsere Forschung ausbauen?“ „Oder indem wir all unsere Mitarbeiter befähigen, Verbesserungschancen eigenständig zu erkennen und zu nutzen?“ „Oder durch einen Mix der vorgenannten Maßnahmen?“

Solche Fragen gilt es beim Entwickeln der Strategie zu beantworten. Außerdem: Auf welche „Durchbruchziele“, also Teilziele – wie zum Beispiel die Kundenorientierung zu erhöhen oder die Agilität der Organisation zu steigern – fokussieren wir zunächst unsere Aktivitäten, weil sie die größte Hebelwirkung bezogen auf das übergeordnete Ziel haben (wie beispielsweise das ertragreichste Unternehmen im Markt zu werden)?

Ein Umsetzungsplan, wie dabei taktisch und strategisch vorgegangen wird

Angenommen Ihr Unternehmen möchte das ertragreichste Unternehmen in seiner Branche werden. Dann muss es an vielen Stellschrauben drehen, um dieses Ziel zu erreichen. Dann braucht es zum Beispiel attraktive Produkte oder Dienstleistungen. Und seine Verkäufer, müssen in der Lage sein, sie zu verkaufen. Zudem müssen die Produktions- bzw. Leistungserbringungsprozesse schlank, das heißt effektiv sein. Auch sollte der Einkauf, wenn nicht billig, so doch „preiswert“ einkaufen. Es gibt folglich viel zu tun. Also gilt es, Prioritäten zu setzen: Was machen wir zuerst, und was später? Denn alles auf einmal kann man nicht tun, denn

Visionen bleiben Luftschlösser, wenn es keine konkrete Vorstellung gibt, wie sie realisiert werden können und sollen.



Foto: fotogestoeber/fotolia

hierfür fehlt neben dem Alltagsgeschäft schlicht die Zeit – und oft auch das Geld. Zudem ist ein Plan erforderlich, aus dem hervorgeht: Wer macht was bis wann – unter Berücksichtigung der „Durchbruchziele“?

Ein Management-System, um die Aktivitäten zu koordinieren und die Prozesse zu steuern

Wenn die Vision eines Unternehmens Realität werden soll, dann müssen in der Regel alle Bereiche in ihm ihr bisheriges Vorgehen überdenken und sich und ihre Arbeit neu strukturieren. Zudem gilt es die Zusammenarbeit zwischen ihnen meist neu zu strukturieren, da in den meisten Unternehmen heute zumindest die Kernleistungen in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Also bedarf es eines Managementsystems, um die Einzelaktivitäten bereichs- und hierarchieübergreifend zu koordinieren, so dass letztlich alle Beteiligten an einem Strang ziehen und sich nicht wechselseitig mit ihren Aktivitäten blockieren und/oder das Tagesgeschäft lahmlegen.

Mit Hilfe eines Management-Systems oder -tools lässt sich der Gesamtprozess steuern und überprüfen: „Sind wir noch auf dem richtigen Weg das nächste Etappenziel zu erreichen, nähern wir uns also allmählich Schritt für Schritt dem großen Ziel?“ Denn nur dann kann das Unternehmen schnell und agil auf mögliche Zielabweichungen reagieren – unter anderem, weil es früh erkennt, welche Maßnahmen (nicht) die erhoffte Wirkung entfalten

Mitarbeiter, die sich für das Erreichen der Ziele engagieren

Alleine können der Vorstand und der obere Führungskreis zum Beispiel das Ziel „Wir wollen das ertragreichste oder das innovativste Unternehmen werden“ nicht erreichen. Hierfür brauchen sie Mitstreiter in allen Bereichen und auf allen Ebenen. Engagierte Mitstreiter werden Menschen jedoch nur, wenn sie sich mit einem Vorhaben identifizieren – entweder, weil sie davon überzeugt sind oder zumindest von dem Vertrauen beseelt sind: „Meine Chefs wissen schon, was nötig und richtig ist.“

Entsprechend wichtig ist es, so früh wie möglich zumindest die Vertreter aller betroffenen Bereiche – soweit möglich – in die Planungen zu integrieren, auch damit sie später als Multiplikatoren und Promotoren der Veränderung dienen können.



Foto: redpixel/fotolia

Promotoren und Multiplikatoren auf allen Ebenen sind wirksame Botschafter in der Unternehmenskommunikation – insbesondere, wenn diese authentisch und glaubwürdig wirken.

45

Ein Kommunikationskonzept, um die Beteiligten zu informieren und integrieren

An den strategischen Planungen können bei größeren Unternehmen jedoch nie alle Mitarbeiter bzw. Betroffenen beteiligt sein – und schon gar nicht können die strategischen Grundsatzentscheidungen vom Kollektiv getroffen werden. Vielmehr müssen die Verantwortlichen im Top-Management irgendwann entscheiden: „Das machen wir, und wir machen es so.“ Das ist ihr Job. Also müssen sie es auch tun – selbst wenn die Meinungen im Top-Team teilweise auseinandergehen.

Wichtig ist jedoch, dass die Verantwortlichen anschließend alle Betroffenen darüber informieren, was entschieden wurde und warum das Management sich hierfür entschieden hat, während es andere Optionen, also Möglichkeiten, verwarf. Zudem gilt es die Betroffenen darüber zu informieren, was die Entscheidungen für sie bedeuten und welche Erwartungen an sie hiermit verbunden sind. Im Gegenzug haben die Betroffenen jedoch auch ein Recht zu erfahren, was sie von ihrer Führung und vom Unternehmen erwarten können. Hierfür bedarf es eines Kommunikationskonzepts bzw. einer -strategie – auch weil im Verlauf des Changeprojekts, das jeder Strategieumsetzungsprozess ist, immer wieder neue Informations- und Kommunikationsbedarfe entstehen.

Promotoren und Multiplikatoren, die für das Changeprojekt werben

Mitarbeiterzeitungen und firmeninterne Intranets sind wichtige Medien, um die Beteiligten und die Betroffenen zu informieren. Viel wirksamer sind die Botschaften jedoch, wenn diese von Personen kommuniziert werden, zu denen eine Beziehung besteht und denen man vertraut – insbesondere, wenn diese sich auch ihren Fragen stellen und sie so beantworten, dass sie hierbei authentisch und somit glaubwürdig wirken. Deshalb brauchen Strategieumsetzungsprojekte solche Promotoren und Multiplikatoren auf allen Ebenen, denn nur mit ihrer Hilfe gelingt es dem Unternehmen mit der Zeit, auch die Mitarbeiter ins Boot zu holen, die dem Projekt zunächst abwartend oder kritisch-distanziert gegenüberstehen.

Führungskräfte, die führen

In jedem Changeprojekt gibt es verschiedene typische Phasen. Nicht selten lehnt ein großer Teil der Betroffenen, wenn ein solches Vorhaben verkündet wird, dieses zunächst ab und verfällt in ein Art Schockstarre. Mit der Zeit akzeptiert er die geplante Veränderung jedoch allmählich rational und dann auch emotional und engagiert sich zunehmend für das Erreichen von deren Zielen.

In den verschiedenen Phasen eines Changeprojekts haben die Mitarbeiter unterschiedliche Befürchtungen und Ängste, Wünsche und

Bedürfnisse. Folglich haben sie auch unterschiedliche Erwartungen an ihre Führung. Diese muss eine Führungskraft kennen und hierauf angemessen reagieren. Hierfür müssen die Führungskräfte qualifiziert werden, denn nur dann können sie ihre Führungsaufgabe in dem Changeprojekt professionell wahrnehmen und bei Bedarf die nötigen Kurskorrekturen in ihrem Verantwortungsbereich vornehmen, wenn erkennbar ist: Beim Erreichen der Ziele gibt es Probleme.

Ein Qualifizierungsprogramm, das den Betroffenen die nötige Kompetenz vermittelt

Wenn sich in einem Unternehmen, um die strategischen Ziele zu erreichen, die Strukturen und Abläufe sowie die Arbeitsinhalte und -beziehungen verändern, erwachsen hieraus auch neue Anforderungen an die Mitarbeiter. Das heißt, sie müssen ihr Verhalten und nicht selten auch ihre Einstellungen ändern. Zudem werden häufig Routinen obsolet, die die Mitarbeiter im Verlauf vieler Jahre entwickelt haben und die ihnen Sicherheit gaben. Die Mitarbeiter müssen also neu lernen bzw. umlernen. Dabei benötigen sie Unterstützung zum Beispiel durch ein entsprechendes Qualifizierungsprogramm. Dessen Ziel sollte es sein, dass bei ihnen neue Denk- und Verhaltensroutinen entstehen. Bei deren Entwicklung sollten sie auch ihre Führungskräfte als Kata-Coaches, also als Coaches beim Einüben, im Arbeitsalltag unterstützen.

Einfach handhabbare Tools und Werkzeuge für die Arbeit im Alltag

Ein wesentliches Element fast aller Changeprojekte seit Jahren ist: Die Mitarbeiter sollen die Kompetenz erwerben, alleine oder im Team Probleme selbst zu erkennen und zu lösen sowie Verbesserungschancen aktiv zu nutzen. Hierfür übertragen die Unternehmen den Mitarbeitern auf der operativen Ebene auch die erforderlichen Handlungs- und Entschei-

dungsbefugnisse. Davon erhoffen sie sich, schneller und flexibler auf Marktveränderungen reagieren zu können; zudem mittelfristig eine Entlastung ihrer Führungskräfte.

Damit die Mitarbeiter eigenständiger und -initiativer handeln können, benötigen sie jedoch im Arbeitsalltag auch einfach handhabbare Tools und Werkzeuge, um beispielsweise Verbesserungschancen zu erkennen und zu nutzen. Diese muss das Unternehmen ihnen nicht nur zur Verfügung stellen, sondern die Mitarbeiter auch in deren Gebrauch schulen.

Rasch vorzeigbare erste Erfolge

„Wir wollen das innovativste Unternehmen in unserer Branche werden.“ „Wir wollen ein Global Player werden.“ „Wir wollen das kundenorientierteste Unternehmen am Markt werden.“ Dies alles sind Ziele deren Erreichen meist viele Jahre dauert bzw. denen sich Unternehmen nur Schritt für Schritt nähern können. Entsprechend häufig haben die Beteiligten in solchen Projekten, insbesondere, wenn sie auch auf eine Kulturveränderung abzielen, das Gefühl „Da bewegt sich gar nichts“, selbst wenn sich das Unternehmen auf einem guten Weg befindet.

Auch deshalb ist eine Teilziel-Planung sowie das Definieren von Meilensteinen bei der Zielerreichung bei solchen Projekten sehr wichtig – nicht nur auf der Unternehmens-ebene, sondern auch auf der Bereichs-, Abteilungs-, Team-, ja sogar Mitarbeiterebene. Damit die Führung möglichst oft verkünden kann: „Wir (bzw. Sie) haben zwar noch nicht das große Ziel, aber ein Teilziel erreicht.“ Sonst erlahmt mit der Zeit die Veränderungsenergie. Deshalb sollten die Verantwortlichen solche (Teil-)Erfolge nicht nur planen, sondern auch verkünden und zuweilen mit den Betroffenen auch feiern.

Ausdauer, Hartnäckigkeit und Geduld

Dessen ungeachtet erfordern gerade Strategieumsetzungsprojekte, die auch auf eine



DANIELA KUDERNATSCH

Dr.; Inhaberin der Unternehmensberatung Kudernatsch Consulting & Solutions in Straßlach bei München, die Unternehmen beim Umsetzen ihrer Strategie unterstützt; die Diplom-Betriebswirtin ist u. a. Autorin des Buchs „Hoshin Kanri – Unternehmensweite Strategieumsetzung mit Lean-Management-Tools“

Kulturveränderung in der Organisation abzielen, von den Verantwortlichen viel Ausdauer, Hartnäckigkeit und Geduld – weil es oft scheinbar endlos lange dauert, bis sich die gewünschten neue Denk- und Verhaltensroutinen in den Köpfen der Mitarbeiter und in der Organisation verankert haben. Keinesfalls sollten die Verantwortlichen jedoch, weil die Veränderung ihnen zu langsam voranschreitet, in eine für ihre Untergebenen erkennbare, operative Hektik verfallen, denn für solche Changeprozesse gilt das Bonmot: „Das Gras wächst auch nicht schneller, wenn man daran zieht.“

Vielmehr können geeignete Maßnahmen im privaten Umfeld wie Ausgleichssport oder indem man mit einem Coach das Geschehen reflektiert, dafür Sorge tragen, dass die innere Balance bewahrt und weiterhin Zuversicht und Gelassenheit ausgestrahlt wird, die man zum Führen von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen braucht. ◀