

Strategien nachhaltig umsetzen

Damit Strategien die gewünschte Wirkung entfalten, müssen sie konsequent umgesetzt werden. Jedoch was konkret benötigen Unternehmen dafür?

Eine erste Vision

Womit verdienen wir in fünf oder zehn Jahren unser Geld? Wollen wir dann das innovativste Unternehmen unserer Branche oder der Serviceführer sein, das umsatzstärkste oder das ertragreichste Unternehmen in unserem Markt sein? Sind wir dann nur in Deutschland oder weltweit aktiv? Davon sollten Sie vor dem Entwickeln einer Strategie eine bildhafte Vorstellung bzw. Vision haben. Denn nur wenn Sie das Ziel Ihrer Reise kennen, können Sie den Weg dorthin planen.

Eine Strategie

Ohne eine Vorstellung, wie das Ziel realisiert werden kann, sind alle Visionen „Schall und Rauch“. Wollen wir Innovationsführer werden, indem wir Start-ups aufkaufen, unsere Forschung ausbauen, unsere Mitarbeiter befähigen, Verbesserungschancen zu erkennen und zu nutzen? Auf welche „Durchbruchziele“, also Teilziele - wie z.B. die Kundenorientierung erhöhen - fokussieren wir unsere Aktivitäten, weil sie die größte Hebelwirkung bezogen auf das übergeordnete Ziel haben?

Einen Umsetzungsplan

Angenommen, Ihr Unternehmen möchte das ertragreichste in seiner Branche werden. Dann muss es an vielen Schrauben drehen, um dieses Ziel zu erreichen. Dann braucht es z.B. attraktive Produkte oder Dienstleistungen. Seine Verkäufer müssen sie verkaufen können. Zudem müssen alle relevanten Prozesse schlank und effektiv sein. Doch alles auf einmal können Sie nicht tun. Zudem benötigen Sie einen Plan: Wer macht und was bis wann - unter Berücksichtigung der „Durchbruchziele“?

Ein Managementsystem

Wenn die Vision Realität werden soll, müssen alle Bereiche ihr bisheriges Vorgehen überdenken. Zudem gilt es die Zusammenarbeit neu zu strukturieren, da in den meisten Unternehmen heute die Kernleistungen in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Also bedarf es eines Managementsystems wie „Hoshin-Kanri“, um die Einzelaktivitäten bereichs- und hierarchieübergreifend zu koordinieren, so dass letztlich alle Beteiligten

an einem Strang ziehen. - Zudem bedarf es eines Management-Tools wie der „Balanced-Scorecard“, um den Gesamtprozess zu steuern und zu überprüfen: Sind wir noch auf dem richtigen Weg, das nächste Etappenziel zu erreichen? Denn nur dann kann das Unternehmen schnell und agil auf mögliche Zielabweichungen reagieren.

Engagierte Mitarbeiter

Alleine können die oberen Führungskräfte z.B. das Ziel „Wir wollen das ertragreichste 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. Deshalb sollten Sie so früh wie möglich zumindest Vertreter aller betroffenen Bereiche, soweit möglich, in die Planungen integrieren, auch damit sie später als Multiplikatoren und Promotoren der Veränderung dienen können.

Ein Kommunikationskonzept

Besonders in größeren Unternehmen können nie alle Mitarbeiter an den strategischen Planungen beteiligt sein - und die strategischen Basisentscheidungen können schon gar nicht vom Kollektiv getroffen werden. Vielmehr muss das Top-Management irgendwann beschließen: „Das machen wir, und wir machen es so.“ Das ist ihr Job. Daraufhin sollten die Verantwortlichen jedoch alle Betroffenen darüber informieren, was entschieden wurde, warum das Management sich hierfür entschied, während es andere Optionen verwarf. Zudem gilt es die Betroffenen darüber zu informieren, was die Entscheidungen für sie bedeuten. Im Gegenzug haben diese ein Recht zu erfahren, was sie von ihrer Führung und vom Unternehmen erwarten können. Hierfür braucht es ein Kommunikationskonzept - auch weil im Verlauf des Changeprojekts, das jeder Strategieumsetzungsprozess ist,



Dipl.-Betriebswirtin Dr. Daniela Kudernatsch unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Strategien

FOTO: KUDERNATSCH CONSULTING & SOLUTIONS

immer wieder neuer Informations- und Kommunikationsbedarf entsteht.

Promotoren und Multiplikatoren

Sowohl Mitarbeiterzeitungen als auch firmeninterne Intranets sind wichtige Medien, um die Betroffenen zu informieren. Wirksamer sind die Botschaften, wenn die Betroffenen diese von Personen vernehmen, denen sie vertrauen - und diese ihre Fragen so beantworten, dass sie authentisch und glaubwürdig wirken. Deshalb brauchen Strategieumsetzungsprojekte 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 kritisch-distanziert gegenüber stehen.

„Führende“ Führungskräfte

In jedem Changeprojekt gibt es mehrere typische Phasen. Nicht selten lehnt ein großer Teil der Betroffenen, wenn ein solches Vorhaben verkündet wird, dieses zunächst ab und verfällt in eine Art Schockstarre. Mit der Zeit akzeptiert

er die geplante Veränderung zunächst 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 Ängste, Wünsche und Bedürfnisse. Also haben sie auch unterschiedliche Erwartungen an ihre Führung. Diese muss eine Führungskraft kennen und hierauf angemessen reagieren. Hierfür sollten die Führungskräfte qualifiziert werden.

Ein Qualifizierungsprogramm

Wenn sich Strukturen, Abläufe, Arbeitsinhalte und Arbeitsbeziehungen in Unternehmen ändern, erwachsen hieraus auch neue Anforderungen an die Mitarbeiter. Deshalb müssen sie ihr Verhalten und nicht selten 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 neuernern bzw. umlernen. Dabei benötigen sie Unterstützung z.B. durch ein Qualifizierungsprogramm. Dessen Ziel sollte es sein, dass bei ihnen mit der Zeit neue Denk- und Verhaltensroutinen entstehen. Hierbei sollten sie ihre Führungskräfte als Kata-Coaches (Coaches beim Einüben) im Arbeitsalltag unterstützen.

Einfache Alltags-Werkzeuge

Ein Element fast aller Changeprojekte ist: Die Mitarbeiter sollen die Kompetenz erwerben, allein oder im Team Probleme zu erkennen und zu lösen sowie Verbesserungschancen aktiv zu nutzen. Damit die Mitarbeiter eigenständiger handeln können, benötigen sie jedoch einfach handhabbare Tools z.B. zur Problemlösung - wie den PDCA-Zyklus (Abkürzung für Plan - Do - Check - Act/ Adjust) und den A3-Report. Diese muss das Unternehmen das Unternehmen den Mitarbeitern zur Verfügung stellen und sie in deren Gebrauch schulen.

Rasch vorzeigbare erste Erfolge

„Wir wollen das innovativste Unternehmen unserer Branche werden.“ „Wir wollen ein Global Player werden.“ Das Erreichen solcher Ziele dauert meist viele Jahre bzw. die Unternehmen können sich ihnen nur Schritt für Schritt nähern. Häufig haben die Beteiligten das Gefühl „Da bewegt sich nichts“, selbst wenn sich das Unternehmen auf einem guten Weg befindet. Deshalb ist das Definieren von Meilensteinen zur Zielerreichung bei Projekten wichtig - nicht nur auf der Unternehmens-, sondern auch auf der Bereichs-, Abteilungs-, Team- und Mitarbeiterenebene. Damit die Führung möglichst oft verkünden kann: „Wir (bzw. Sie) haben ein

Teilziel erreicht“, weil sonst mit der Zeit die Veränderungsenergie erlahmt.

Ausdauer, Hartnäckigkeit, Geduld

Dessen ungeachtet, erfordern speziell Strategieumsetzungsprojekte, die auch auf eine Kulturveränderung abzielen, von den Verantwortlichen viel Ausdauer, Hartnäckigkeit und Geduld - gerade weil es oft scheinbar endlos dauert, bis sich die gewünschten neuen Routinen in den Köpfen der Mitarbeiter und in der Organisation verankert haben. Keinesfalls sollten die Verantwortlichen, weil die Veränderung nur langsam voranschreitet, in eine für ihre Untergeordneten erkennbare operative Hektik verfallen, denn für solche Changeprozesse gilt, das Bonmot: „Das Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht.“ Sorgen Sie eher durch geeignete Maßnahmen in Ihrem privaten Umfeld wie Ausgleichssport oder indem Sie mit einem Coach das Geschehen reflektieren, dafür, dass Sie Ihre innere Balance bewahren und weiterhin die Zuversicht ausstrahlen, die man zum Führen von Mitarbeitern in Veränderungsprozessen braucht. /

DR. DANIELA KUDERNATSCH

Informationen:
www.kudernatsch.com