

## KOMMENTAR

### CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST - ES SEI DENN ...

... Sie sorgen dafür, dass Ihre Strategieerstellung und -umsetzung als Prozess abläuft, der das verteilte Wissen des Unternehmens nutzt, Betroffene motivierend beteiligt und sie bei der Umsetzung als Mitverantwortliche einbindet. Wie das ablaufen kann, erläutern **Susanne Schwanzer, Peter Fellner** und **Herbert Strobl**.

> Traurig, aber leider wahr: Viele Unternehmen haben keinen Prozess, der die Bezeichnung Strategiearbeit verdient. Und nur 40 % derer, die einen Prozess haben, verbinden die Erreichung strategischer Ziele mit ihrem aktuellen Budget, nur 25% der Manager haben an strategischen Zielen orientierte Gehaltsbestandteile, und nur 5 % der Mitarbeiter kennen die Strategie ihres Unternehmens (Norton/Kaplan). Oft finden strategische Überlegungen nur intuitiv im Kopf der EigentümerInnen oder GeschäftsführerInnen statt. Mit dem Nachteil, dass das kollektive Wissen der Organisation nicht genutzt wird, oder dass die Umsetzung nicht gelingt. Denn die enorme Filterwirkung einer bestehenden Unternehmenskultur sorgt dafür, dass Strategien oft auf halbem Weg versickern. Gerade für KMUs ist Strategiearbeit eine Herausforderung: geringere finanzielle und zeitliche Ressourcen; wenige, dafür stark operative ManagerInnen in einer flachen Hierarchie (die dafür über ein breites Wissen verfügen und schnelle Entscheidungen ermöglichen); ihrem Markt entsprechend oft stark kundengesteuert (aber auch extrem kundenorientiert).

Im Gegensatz dazu vermag ein geordnet aufgesetzter Strategieerstellungs- und umsetzungsprozess neue Richtungen für die Unternehmensentwicklung aufzuzeigen, um den Unternehmenserfolg auch in der Zukunft zu sichern. Die zu investierende Zeit rechnet sich auch für KMUs allemal.

Eine bewährte Methode zur Umsetzung, die von vielen internationalen



Peter Fellner, Herbert Strobl und Susanne Schwanzer, CorporateCultureConsulting.

Weltmarktführern als auch von kleinen Organisationen eingesetzt wird, ist Hoshin Kanri:

Dabei wird in einem ersten Schritt die Ist-Situation des Unternehmens beleuchtet und diese in einem zweiten Schritt als Basis zur Erarbeitung strategischer Ziele herangezogen.

Das Besondere an Hoshin Kanri ist das frühe und kontinuierliche Einbeziehen der gesamten Organisation in das Erarbeiten, Feintuning und das Erreichen der Ziele. In einem 360-Grad-Abstimmungsprozess wird langfristig auf Jahresziele und schließlich abteilungsübergreifend auf strategische Initiativen mit verantwortlichen Teams heruntergebrochen. Die Erreichung der Ziele wird in einem regelmäßigen Monitoring sichergestellt. Das Management steht den Teams bei Beseitigung (organisatorischer) Schwierigkeiten oder Engpässe unterstützend zur Seite. Dadurch entsteht ein natürlicher Kommunikationsprozess über Abteilungen und Hierarchien hinweg. Abteilungen und MitarbeiterInnen verstehen die Initiativen als Teil eines Gesamtstrategiekonzeptes, übernehmen Verantwortung und steigern ihre Identifikation und ihr Engagement. Investitionen, Schulungen, Entwicklungsarbeit usw. erfolgen nach einem geordneten, durchdachten Plan, das Unternehmen richtet sich – sozusagen vom Reinigungspersonal bis zum obersten Management – auf die Erreichung der operativen und strategischen Ziele aus. So bildet Strategiearbeit Unternehmenskultur – statt von ihr gefressen zu werden.

### >>Gemeinsame Sprache<<

Strametz-Partner Sören Buschmann empfiehlt, nach der SMART-Regel vorzugehen – Ziele sollten demnach spezifisch, messbar, ausführbar, relevant und terminiert sein. Das jährliche Mitarbeitergespräch kann ein guter Anlass sein, gemeinsam Zielvereinbarungen festzulegen. »Wenn jedoch die Mitarbeiter nach dem Gespräch ein anderes Verständnis der Ziele haben als ihre Vorgesetzten, kann dies ein Unternehmen vom Kurs abbringen«, warnt Buschmann.

Die strategische Positionierung muss die Unverwechselbarkeit des Unternehmens, der Marke, der Produkte und Dienstleistungen hervorstreichen. Sie zeigt potenziellen und bestehenden Kunden, warum sie gerade bei diesem Betrieb kaufen oder mit ihm arbeiten sollten. Das Bewusstsein, was das Unternehmen so besonders macht, trägt aber auch entscheidend zur Identifikation und Motivation der Mitarbeiter bei. Sie sind lebende Aushängeschilder der Firma. »Vision, Mission und Leitbild müssen von den Führungskräften aktiv eingesetzt werden. Eine schöne Urkunde am Gang ist da viel zu wenig«, sagt Strategie-Experte Norbert Ulbing von Ulbing Consulting. Vision entspricht demnach Zielen, die wir erreichen möchten, und Mission allem, was wir bewirken wollen, während das Leitbild zeigt, welche Werte wir unserem Verhalten und Handeln zugrundelegen.

Der Schlüssel für eine gelungene Umsetzung der Strategie ist wie so oft die Kommunikation. Gemeinsames Handeln ist nur möglich, wenn alle unabhängig von ihrer Tätigkeit, Qualifikation und Herkunft eine gemeinsame Sprache finden.

Offenheit wird inzwischen auch von den Mitarbeitern selbst eingefordert. Mit dem Eintritt der Generation Y ins Berufsleben gewinnt eine transparente

### ERFOLG & MITARBEITER:

»Mitarbeiter, die eine Strategie selbst mitentwickelt haben, wollen diese auch realisieren, da sie bereits in ihren Köpfen und Herzen verankert ist«, meint Ignaz Furger.