

Ohne guten Willen geht gar nichts

STRATEGIEUMSETZUNG Strategische Projekte scheitern immer wieder – allerdings nicht am Konzept, sondern an der Umsetzung. Eine aktuelle Studie zeigt, woran das liegt.

CO-AUTOR UND
ANDREAS D. BAUMANN

Wir haben unsere Strategie wiederholt kommuniziert, aber es bewegt sich einfach zu wenig. Jeder macht, was er will – es ist zum Verrücktwerden», sagt der CEO eines metallbearbeitenden Industriebetriebs mit 700 Mitarbeitenden. «Was solls. Die da oben sollten mal hier im Betrieb stehen und selber mit dem Vertrieb reden, dann wüssten sie, dass diese Massnahmen völliger Unsinn sind. Wir brauchen keine Beschäftigungstherapie» – meint ein enga-

giertes und motivierter jüngerer Teamleiter. Aber auch Illusionen oder Zweckoptimismus sind verbreitet: Laut Studie sind Mitarbeitende längst nicht so hoch motiviert, wie es die oberen oder mittleren Führungskräfte annehmen.

Die Basis einbeziehen

In 65% aller im Rahmen der Studie befragten Unternehmen (siehe Kasten) legt die Geschäftsleitung die konkreten Massnahmen zur Strategieumsetzung fest. Die Strategieguppe, das mittlere und untere Management wie auch die Mitarbeitenden werden dabei kaum konsultiert. Die Erfahrung

zeigt jedoch immer wieder: Wenn das Wissen und Potenzial der «Praktiker» auf Ebene Mitarbeiter bzw. unteres Kader bei der Massnahmenplanung – nicht erst bei der Umsetzung – genutzt wird, denken die Mitarbeitenden mit, und die Identifikation und die Motivation steigen massiv. Die Studie bestätigt den Zusammenhang sogar noch weitergehend: Von denjenigen Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden nicht intensiv einbeziehen, sagt ein Drittel der Antwortenden, strategische Projekte versandeten oft. Von den Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden intensiv einbeziehen, sagen nur noch

9%, strategische Projekte erlitten dieses Schicksal.

Das entspricht dem Rezept, das sich die Teilnehmenden der Studie selber verschreiben: Die Hälfte aller Befragten plädiert für mehr Einbezug der Mitarbeitenden, 40% schlagen eine bessere Kommunikation der Strategie vor, und je ein Drittel plädiert für eine prägnantere Formulierung und klarere Prioritäten.

Die Mitarbeitenden sollten dort beteiligt werden, wo sie etwas beitragen können und wollen. Es gilt, sie offensiv, ehrlich und immer wieder über verschiedene Informationskanäle zu informieren. Es sollte ein Kommunikations- und Par-

tizipationskonzept erstellt werden, das nach Bedarf angepasst werden kann.

Etwas «Silicon-Valley-Geist» versprühen

Für die Motivation bei der Umsetzung hat das Verhalten des Vorgesetzten Gewicht, sagt die Studie. Für das Projekt müssen Führungskräfte gefunden werden, die oben gehört und eine Wirkung nach unten haben. Die oberen Führungsebenen sind nicht nur zu Beginn, sondern während des gesamten Veränderungsprozesses gefordert. Promotoren vermitteln neben den Zielen immer auch die Glaubwür-

Umfrage

Von klein bis gross

Die aktuelle internetbasierte Befragung von Schweizer Unternehmen zu den Erfolgsfaktoren von Strategieumsetzungen stützt sich auf 305 auswertbare Antworten. **36%** stammen aus **kleinen Unternehmen** (bis 100 Beschäftigten), **37%** aus **mittleren** (bis 1000 Beschäftigten), **27%** aus **grossen Unternehmen**. Die Umfrage wurde von einer Partnerfirma und ConsultingWorld, Zug, in Partnerschaft mit der Zürcher Hochschule Winterthur (School of Management) durchgeführt. Die vollständige Studie gibt es kostenlos bei ConsultingWorld AG, Zug (andreas.baumann@cwglobe.com). (hz)

digkeit des Prozesses. Den Führungsverantwortlichen kommt eine doppelte Verantwortung zu: Sie müssen den Umbau vorantreiben und den Motor gleichzeitig am Laufen halten. Trotz konsequenter Umsetzung der neuen strategischen Ziele darf das laufende Geschäft nicht gefährdet werden.

Neue strategische Ziele in Verhalten umzumünzen bedeutet, einen bestimmten Grad an «Silicon-Valley-Geist» ins Unternehmen zu tragen. Das heisst, Mitarbeitende zu ermutigen und zu ermächtigen, Neues auszuprobieren, aus Fehlern zu lernen, neue Fähigkeiten gezielt aufzubauen, mit anderen erfahrenen Kollegen sich über Best Practice auszutauschen, die Besten als Teacher einzusetzen, Ideen aufzugreifen und Leute zu vernetzen – über den Rand des Unternehmens hinaus und zu den Kunden hin.

Wichtig ist auch eine intensive Förderung des Selbstvertrauens und des Handlungsspielraums in Strategieumsetzungsschritten.

Unklarheit über den Beitrag

15% aller Antwortenden der Studie sind der Meinung, dass im Rahmen der Strategieumsetzung niemand seine Fähigkeiten anpassen muss. 25 bis 30% meinen, dass spezielle Gruppen und/oder Führungskräfte ihre Fähigkeiten anpassen müssen. Allerdings ist es in kleinen Firmen viel selbstverständlicher, dass Unternehmensmitglieder ihre Fähigkeiten anpassen müssen, als in Grossunternehmen; dort findet ein Drittel der Antwortenden, dass sich in erster Linie Führungskräfte mehr als andere qualifizieren müssen.

Erfolgreiche Strategieumsetzung bedeutet, die Fähigkeiten, das Verhalten und die Leistung von Individuen aller Stufen einzufordern, zu fördern und zu entwickeln. Allerdings ist häufig gar nicht klar, was

Strategien sind oft nichts als Wunschvorstellungen.

Einzelne Neues zur erfolgreichen Strategieumsetzung lernen oder beitragen sollen. Strategien werden viel zu oft als reine Wunschvorstellungen formuliert, deren Realisierung anhand monetärer Grössen gemessen wird, die von den Mitarbeitenden nicht verstanden werden.

Dass der zu leistende Umsetzungsbeitrag auf oberer Kaderstufe allen klar sei, finden 30% der Kaderleute. Anders in der Basis: Nur gerade 7% der Mitarbeiter meinen, ihren Kollegen sei deren Beitrag zur Strategierealisierung klar. Die Hälfte von ihnen sagt jedoch, nur wenigen oder keinem ihrer Kollegen sei sein Beitrag klar. Mitarbeitende in kleinen Unternehmen wissen im Vergleich mit mittleren und grossen Unternehmen überdurchschnittlich gut, was von ihnen erwartet wird.

Andreas D. Baumann, CEO,
ConsultingWorld AG, Zug
oder Partnerfirma.