

War Ihre Unternehmensstrategie heute schon Basis für Ihre Entscheidungen? Oder anders gefragt: Wie sehr leitet die Unternehmensstrategie Ihr tägliches Handeln?

# Wake up your strategy!

**K**önnen Sie die Strategie Ihres Unternehmens bzw. Ihrer Organisation formulieren? Kennen Sie die strategischen Ziele und die eingeschlagenen Wege? Wissen Sie noch, was in der letztjährigen Strategieklausur vereinbart wurde? Und vor allem: Wie handlungsleitend ist die Strategie in Ihrem Alltag? Diese Fragen machen klar, was eine gute Strategie im Alltag bringen soll: Orientierung und Klarheit. Sie hilft bei den vielen (täglich) Entscheidungen, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu unterscheiden. Strategie ist nichts Gegenständliches, auch wenn der Gebrauch des Wortes dies manchmal suggeriert.

## Strategie ist Kommunikation über die Zukunft

Strategie ist nach unserem Verständnis Kommunikation über die Gegenwart und die Zukunft, über Ziele und Wege zu deren Erreichung. Und zwar sowohl innerhalb des Managementteams als auch mit MitarbeiterInnen und weiteren Anspruchsgruppen. Darauf kommen wir noch einmal zurück.

Wie oft haben Sie schon folgende Sätze gehört: „Wozu haben wir letztes Jahr zwei ganze Tage an der Strategie gearbeitet, wenn wir es dann wieder so machen? Unsere Strategie ist für die Schublade!“ Ist es nicht manchmal auch so, dass „eine Strategie entwickelt wird“ und im Zuge des Strategie-Reviews klar wird, dass die Umsetzung, wenn überhaupt, eher zufällig geschehen ist? Natürlich überzeichnen wir gerne, aber das Grunddilemma bleibt: Aus ambitionierten Vorhaben ist nichts geworden, sie sind „eingeschlafen“.

**Strategiearbeit ist mehr als eine Klausur pro Jahr. Was zählt, ist kontinuierliche Entwicklung und nachhaltige Umsetzung. Wir haben hier ein paar Tipps zusammengestellt, wie Ihre Strategie lebendig bleibt.**

Was braucht es also, um Strategie mit Leben zu füllen und am Leben zu erhalten?

## Umsetzung beginnt bei der Entwicklung

Wir plädieren dafür, mit dem Modell zu brechen, wonach zunächst die Strategie zu entwickeln sei und nach Abschluss der Strategieentwicklung die Umsetzung folge. Die Trennung zwischen Strategieentwicklung und Strategieumsetzung ist verlockend. Damit wird eine zeitlich logische Abhängigkeit konstruiert, die zwar die mit Strategiearbeit meist verbundene Komplexität reduziert, letztlich jedoch der Sache nicht dient. Denn: Strategieumsetzung beginnt im Idealfall bereits bei ihrer Entwicklung. Mehr noch: Sehen Sie Strategiearbeit als kontinuierliche Aufgabe. Über das Jahr hinweg betrachtet, ändert sich lediglich der Fokus: So liegt er einmal eher bei der Entwicklung, wenn etwa bei der jährlichen Strategieklausur die strategischen Eckpunkte geschärft oder neu formuliert werden. Unterjährig verschiebt sich der Fokus mehr auf die Umsetzung, ohne jedoch auch Elemente der Strategie-

entwicklung – etwa die laufende Beobachtung von Trends oder die Überprüfung der Prämissen – zu vergessen. Kurz: Sehen Sie die Strategieklausur nicht als das Schlüsselement, sondern „nur“ als einen Fixpunkt an – Strategiearbeit passiert das ganze Jahr über.

## Klarheit bei Inhalten und Vorgehen

Natürlich braucht es, auch wenn Strategiearbeit als permanente Aufgabe begriffen wird, ein strukturiertes Vorgehen. Strategieentwicklung erfolgt in einem überschaubaren Strategieprozess mit zwei zentralen Elementen. Erstens: eine inhaltlich logische Abfolge. Als besonders praktikabel hat sich dabei erwiesen, von der Ausgangssituation (Ist) in die angestrebte Zukunft (Soll) zu gehen. Zweitens: die Bearbeitung der sozialen und kulturellen Dimension. Wenn es etwa bei zwei Schlüsselpersonen deutlich unterschiedliche Werte gibt und diese Unterschiede nicht bearbeitet werden, kann dies dazu führen, dass strategische Ziele unscharf oder widersprüchlich formuliert werden, Orientierung fehlt und letztlich eine Kompromiss- oder Teilstrategie umgesetzt wird. Aber dazu Schritt für Schritt.

Die Verbindung der beiden Elemente beginnt bereits bei der Analyse. Keine Frage: Fundierte Datengrundlagen, Trend-, KundInnen- und Konkurrenzanalysen sind wichtig. Ungewohnte Darstellungslogiken oder Methoden können neue Erkenntnisse bringen. Für Entwicklung und Umsetzung gleichermaßen relevant ist, dass die Analyseergebnisse angemessen



© www.fotolia.de

sen verarbeitet werden. Interpretieren Sie die Daten gemeinsam, tauschen Sie Annahmen aus.

### Ein gemeinsames Bild schaffen

In verschiedenen Köpfen gibt es unterschiedliche Bilder dazu, was wirklich wichtig ist oder wie etwas am besten funktioniert. Im Dialog können diese Bilder und damit mögliche Umsetzungsbarrieren sichtbar werden. Erkennen ist die Voraussetzung für Begreifen und kann bereits erste Veränderungen im Denken und Handeln bewirken. Dies gilt für die Ausgangslage wie auch für das Zukunftsbild. Wie und wo sehen wir uns in zehn Jahren? Welche strategischen Optionen gibt es, welche strategischen Ziele verfolgen wir? Hier geht es um gemeinsame Willensbildung und Prioritätensetzung im Managementteam. Das funktioniert nur über Kommunikation, was Zeit erfordert, aber erfolgsentscheidend für die Umsetzung ist.

### Orientierung geben und begeistern

Zukunftsbilder werden noch attraktiver, wenn mehr Menschen daran machen. Binden Sie Ihre MitarbeiterInnen ein, um sie zu informieren, ihnen Orientierung zu geben oder um sie sogar zu begeistern. Denn: Das Ganze, den Sinn, zu verstehen und die Strategie auf die eigene Situation zu übersetzen kann viel bewirken. Bunter wird das Bild, wenn Sie Resonanz und Ideen einholen. Verzichten Sie nicht auf andere Perspektiven oder Hinweise zu

möglichen Stolpersteinen. Wichtig ist die Wahl des Zeitpunktes: Zu frühe Einbindung kann bei MitarbeiterInnen zu Unsicherheit oder dem Gefühl der Pseudo-Partizipation führen. Zu späte Einbindung birgt das Risiko, dass eine kleine Vorhut der großen Truppe schon zu weit davongelaufen ist. Es kann schwerer werden, einander zu verstehen. Die Dosis muss gut gewählt sein, Form und Zeitpunkt müssen an die konkrete Situation angepasst sein.

### KundInnen-Versprechen als Umsetzungsgarantie

Generell gilt: Neue Inhalte auf neue Weise in einem breiteren Kreis vorzustellen kann Verbindlichkeit und Energie schaffen. Kraftvolle Kommunikation geht über die Grenzen des Unternehmens hinaus. Die Sichtweise von KundInnen, wie auch anderer Anspruchsgruppen, kann Augen öffnen und blinde Flecke beleuchten. Gut gelingt das im direkten Kontakt, etwa im KundInnen-Workshop oder Stakeholder-Dialog. Direktes Feedback wirkt garantiert stärker als Auswertungen von Befragungen auf Papier. Und es gilt auch hier: Solche oder andere Kommunikationsplattformen schaffen Verbindlichkeit, an der neuen strategischen Ausrichtung weiterzuarbeiten und diese auch im Alltag nicht aus den Augen zu verlieren.

### Integriert planen und steuern

Verlassen Sie sich jedoch nicht ausschließlich auf die disziplinierende Kraft „lätiger“ KundInnen. Einfache

Instrumente des strategischen Controllings (inklusive Berichtswesen) helfen, die Umsetzung zu steuern. Idealerweise sind damit mehrere Aspekte abgedeckt. Sowohl in der Planung als auch in der Steuerung ist ein gesamthafter Blick hilfreich.

Stellen Sie sich im Managementteam folgende Fragen: Warum sollen Kapitalgeber genau in unser Unternehmen investieren? Warum sollen KundInnen bei uns kaufen oder mit uns arbeiten? Können wir strategisch relevante Entscheidungen treffen und umsetzen? Welche organisationalen Muster, welche Elemente der Unternehmenskultur stehen unserem zukünftigen Erfolg im Weg?

### Living Strategy als permanente Aufgabe

Inhalte und Instrumente sind aber nur die halbe Sache. Was nützt ein perfektes Quartals-Review-Blatt, wenn es keinen Strategie-Jour fixe gibt, wo die Strategie zahlenmäßig und qualitativ besprochen wird oder sogar die Prämissen der Strategieformulierung auf dem Prüfstand stehen? Konsequenz weitergedacht heißt das: Die Strategiearbeit wird zu einer permanenten Aufgabe. Entwicklung und Umsetzung finden immer, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, statt. Gefragt sind Dialog und Konsequenz. Gemeinsam mit der notwendigen Professionalität und einer Prise Reflexions- und Lernbereitschaft steht einer lebenden Strategie dann nichts mehr im Weg!

[eva.grieshuber@ICG.eu.com](mailto:eva.grieshuber@ICG.eu.com)