

Dr. Johann Fischl, März 2015

Mittelständischen Unternehmen wird oft nachgesagt, dass sie strategiegetrieben sind. Ihr unternehmerisches Handeln ist nicht kurzfristig auf das nächste Quartal sondern strategisch auf die langfristige Erfolgssicherung ausgerichtet. Vor dem Hintergrund dieser Hypothese kommt der Strategiekommunikation als Führungsinstrument zentrale Bedeutung zu. Denn Strategien werden erst dann umgesetzt, wenn die Führungskräfte darüber reden und die Mitarbeiter sie verstehen.

*„Strategien sind Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens.“*

(1) Eine derartige Begriffsdefinition unterstreicht die Bedeutung der strategischen Planung und deren konsequente Implementierung für mittelständische Unternehmen. Nach Franz Xaver Bea und Jürgen Haas (2) lassen sich folgende Komponenten der strategischen Planung unterscheiden:

- a) Zielbildung
- b) Umweltanalyse
- c) Unternehmensanalyse
- d) Strategiewahl
- e) Strategieimplementierung

Am Beginn jeder Implementierung steht die interne Kommunikation als wichtige Aufgabe des Top-Managements und des mittleren Managements. Stolpersteine in der Strategie-Umsetzung haben ihre Ursache in Qualitätsmängeln der einzelnen Komponenten des Strategieprozesses. Abbildung 1 auf Seite 2 gibt dazu einen Überblick aus der Sicht des mittleren Managements. Ausgewählte Manager haben dazu ihre Erfahrungen in einschlägigen Workshops ausgetauscht. Demnach lassen sich viele Umsetzungsprobleme auf eine schlechte Kommunikation der Strategie zurückführen, wie kaum oder nicht richtige Kommunikation, zu wenig Top-Management-Einsatz, fehlende Feedbackschleifen oder mangelndes flankierendes Change Management. Das Ergebnis ist ein geringes Maß an Identifikation mit der Strategie im Unternehmen und ein hohes Risiko des Scheiterns in der langfristigen Erfolgssicherung.



Abbildung 1: Stolpersteine der Strategie-Umsetzung (3)

Wir können uns der Bedeutung des Themas auch noch von einer zweiten Seite annähern. Gallup erhebt jährlich im Rahmen des Gallup Engagement Index die emotionale Bindung der Beschäftigten zu ihrem Arbeitsplatz. Für Deutschland liefert die Studie 2014 folgendes Ergebnis:

- 15% der Mitarbeiter sind wirklich engagiert, mit einer hohen emotionalen Bindung zu ihrem Arbeitsplatz
- 70% der Mitarbeiter machen Dienst nach Vorschrift und
- 15% der Mitarbeiter sind aktiv unengagiert, d.h. sie zeigen ein Verhalten, das zu Lasten der Leistungsfähigkeit des Unternehmens geht

Die Abbildung 2 auf Seite 3 zeigt die Ergebnisse im Längsschnitt. Der Studie zugrunde liegen die Gallup Q-12 Aspekte als Treiber der emotionalen Bindung an den Arbeitgeber.

Der Mitarbeiter

- (1) weiß, was von ihm erwartet wird
- (2) hat Materialien und Arbeitsmittel ausreichend zur Verfügung
- (3) kann tun, was er am besten kann
- (4) erhält Anerkennung
- (5) wird als Mensch gesehen
- (6) erhält Unterstützung

- (7) weiß, dass seine Meinung zählt
- (8) kann sich mit den Unternehmenszielen identifizieren
- (9) sieht, dass sich seine Kollegen für Qualität engagieren
- (10) hat einen guten Freund im Unternehmen
- (11) sieht einen Fortschritt
- (12) kann lernen und sich entwickeln

Zu wissen, wohin die Reise geht, wo die Prioritäten liegen und worin der eigene Beitrag zum Erfolg des Unternehmens liegt, sind legitime Erwartungen von aktiv engagierten Mitarbeitern an die Führungskräfte. Antworten darauf liefert ein erfolgreicher Prozess der Strategiekommunikation.

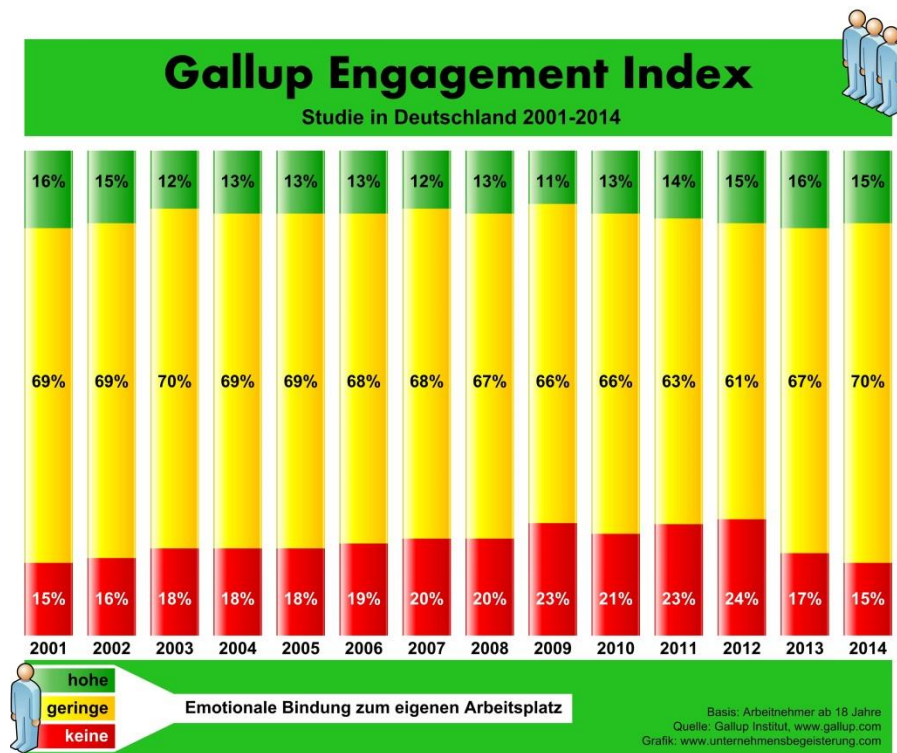


Abbildung 2: Der Gallup Engagement Index für Deutschland im Längsschnitt (4)

Vor dem Hintergrund dieser Anforderungen erfüllt erfolgreiche Strategiekommunikation vor allem folgende Funktionen in der Führung der Mitarbeiter:

- a. Entscheidungsfunktion
- b. Motivationsfunktion
- c. Koordinationsfunktion
- d. Steuerungsfunktion

In seiner **Entscheidungsfunktion** bietet die Strategiekommunikation einen wichtigen Anker für die Mitarbeiter in der Bewältigung des Tagesgeschäftes. Sie verleiht Sicherheit im Treffen operativer Entscheidungen und hilft die Prioritäten richtig zu setzen.

Gallup zeigt in einem Engagement-Index einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Identifikation mit den Unternehmenszielen und der emotionalen Bindung zum Unternehmen. Erfolgreiche Strategiekommunikation als Dialog mit den Mitarbeitern kann in ihrer **Motivationsfunktion** hier einen wichtigen Beitrag leisten. Sie weist den Weg zur Sicherung des zukünftigen Unternehmenserfolgs und macht den Beitrag der Mitarbeiter evident. Das ist nicht nur eine bedeutende intrinsische Motivationsquelle sondern auch die Basis für zusätzliche extrinsische Motivationsanreize wie etwa leistungsorientierte Vergütungsbausteine.

Die **Koordinationsfunktion** der Strategiekommunikation erlaubt die Ausrichtung der Teilaktivitäten auf die zentralen Unternehmensziele. Als ein wirkungsvolles Instrument bietet sich hier die Balanced Score Card (BSC) an. Sie erlaubt die Koordination aller Unternehmensbereiche über ein gemeinsames Zielsystem. Die Bereichsziele bieten die Grundlage für ein anderes wichtiges Instrument der Strategiekommunikation, die individuelle Zielvereinbarung und das damit verbundene Mitarbeitergespräch.

Ziele schaffen in ihrer **Steuerungsfunktion** die Voraussetzung für einen Soll-Ist-Vergleich. Strategiekommunikation bietet einen wichtigen roten Faden und einen gemeinsamen Hintergrund für das operative Abweichungsmanagement zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sowie die Definition etwaiger Maßnahmen der Kurskorrektur. Damit erfährt die Strategie eine permanente Konkretisierung innerhalb des Unternehmens.

### **Was sind nun relevante Instrumente erfolgreicher Strategiekommunikation?**

Laut einer Studie von Horvath & Partner aus 2013/2014 sehen die teilnehmenden Experten in der Strategiekommunikation einen wichtigen Erfolgsfaktor mit Entwicklungspotenzial. Als erfolgsentscheidend wird der Fokus auf zielgerichtete Kommunikation und das Einlassen auf einen kritischen Dialog gesehen. Führungskräfteveranstaltungen und Mitarbeiterversammlungen dienen als Best Practice. Etwas mehr als die Hälfte der an der Studie teilnehmenden Unternehmen setzen in der Strategiedokumentation auf standardisierte Templates und Formate. Diese bilden laut Studienteilnehmern eine wichtige Grundlage für die Sicherstellung einer bereichsübergreifend einheitlichen Kommunikation (5).

Erfolgreiche Strategiekommunikation verbindet die instrumentelle Kommunikation über Texte (Visionen, Leitbilder, Werte) und Templates (Analyse-Ergebnisse, Ziele und Initiativen) mit dem Versuch, die gelebte Kommunikation (Routinen, gelebte Werte, Strategie-Verständnis) im Unternehmen zu beeinflussen. In diesem Zusammenhang wird die Produktion und Verteilung von Hochglanz-Broschüren alleine zu wenig sein. Es geht darum, kaskadenartig zuerst die Führungskräfte der mittleren Ebene und dann die Mitarbeiter in den Abteilungen abzuholen und in einem Dialogprozess die Strategie für den eigenen Bereich zu konkretisieren und zu verankern.

Das Instrument des Workshops bietet dafür einen zweckmäßigen Rahmen. Der Einsatz von **Storytelling** kann die gelebte Strategie transparent machen und helfen, gängige Routinen im Kontext der Unternehmensstrategie aufzubrechen. So haben die Teilnehmer die Chance zu verstehen, was die Strategie für den eigenen Arbeitsplatz an Veränderungsdruck bedeutet. Damit wird der Boden für eine weitere Konkretisierung der Strategie, z.B. mit dem Instrument der **Balanced Score Card (BSC)**, im eigenen Bereich aufbereitet. Entscheidend ist, dass neben den KPIs auch die strategischen Initiativen definiert werden, mit denen die Ziele erreicht werden sollen.

Die Verankerung der Strategie kann durch den **Einsatz von Symbolen**, Schlüsselbotschaften und Ritualen unterstützt werden. Die Anbindung an **Zielvereinbarungen** sorgt für die Transparenz des individuellen Beitrags zur Strategieumsetzung und fördert im Rahmen von Anreizsystemen zusätzlich die persönliche Identifikation. Damit wird das Mitarbeitergespräch zu einem wichtigen Instrument der Strategiekommunikation.

Im gesamten Kommunikationsprozess kommt der Authentizität und Vorbildwirkung der Führungskräfte überragende Bedeutung zu. Sie stehen unter Beobachtung, ob sie das, was sie kommunizieren auch selbst vorleben. Strategie kann hier schnell zu einem Lippenbekenntnis verkommen, ohne Chance auf Umsetzung.

Die CONSENZUM Managementberatung unterstützt mittelständische Unternehmen in der langfristigen Erfolgssicherung. Die kontinuierliche Arbeit an der Unternehmensstrategie und die erfolgreiche Implementierung in einem Dialogprozess mit den Mitarbeitern sind wichtige Erfolgsbausteine auf diesem Weg.

Quellenhinweise:

- (1) Bea, Franz Xaver: Strategisches Management, Lucius und Lucius, Stuttgart 2001, S.50
- (2) Bea, Franz Xaver: Strategisches Management, Lucius und Lucius, Stuttgart 2001, S.52 ff

- (3) OrganisationsEntwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Ausgabe 01/2009, [www.zoe-online.org](http://www.zoe-online.org)
- (4) [www.unternehmensbegeisterung.com](http://www.unternehmensbegeisterung.com)
- (5) Horvath & Partner: Strategie-Studie 2013/2014, [www.horvath-partners.com](http://www.horvath-partners.com)

Johann Fischl



**CONSENZUM - Managementberatung** \* Dr. Johann Fischl KG  
Friedhofstraße 9 \* A-2353 Guntramsdorf \* Tel. +43. 2236 50 65 71 \* Fax +43. 2236. 50 65 72  
Mail [fischl@consenzum.com](mailto:fischl@consenzum.com) \* Internet: [www.consenzum.com](http://www.consenzum.com)

---

**Erfahrung – Kompetenz - Umsetzung**

---