

Die Strategie übersetzen – vom WAS ins WIE

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Für die wirksame Realisierung einer Strategie empfiehlt sich ein strukturiertes Projekt.
- o Prozesse und Standards sind Vehikel zur Verankerung strategischer Elemente im Tagesgeschäft.
- o Erst die Prozesse, dann die Organisation: Die Organisation setzt die Prozesse um und sollte deshalb bestmöglich auf die Prozesse abgestimmt sein – nicht umgekehrt.



Weitläufig bekannt ist, dass Strategien selten in der Konzeption scheitern – die wesentliche Herausforderung liegt in der Umsetzung. Doch wie gelingt diese Umsetzung? Worauf kommt es tatsächlich an? Der vorliegende Artikel soll einen Anstoß geben, welche organisationalen Hebel bedient werden sollten, um die Strategie zum Leben zu erwecken.

- o **Zur Übersetzung der Strategie ins Tagesgeschäft bedarf es eines Projektes.** Die bloße Vorstellung der Strategie genügt nicht für eine wirkungsvolle Umsetzung. Dafür sind die Themen zu vielfältig und zu komplex – selbst bei besten Absichten und hoher Motivation jedes Einzelnen. Ein probates Mittel, diesem Umstand zu begegnen, ist ein Projekt zur Realisierung der Strategie. Denn es bietet die so wichtige Struktur und stellt durch geeignete Verfahren Verbindlichkeit und Aufmerksamkeit auf die strategisch wichtigen Themen dauerhaft sicher. Nicht nur, aber insbesondere dient es dazu, die Themen zu sammeln, zu priorisieren, zu durchdenken, zu planen und rollierend zu begleiten. Letztlich bietet es die Basis für einen dauerhaften, strukturierten Abgleich von unternehmerischer Absicht, gegenseitigen Erwartungen, den Erfordernissen des Tagesgeschäftes, den gemachten Erfahrungen und den erzielten Ergebnissen. Das heißt: Das Projekt verknüpft Konzeption und Umsetzung.
- o **Prozesse und Standards sind Vehikel, um die Strategie greifbar zu machen.** Im ersten Schritt gilt es dabei, Prozesse zu definieren bzw. anzupassen. Damit wird das erforderliche Maß an Klarheit erreicht, wie die Protagonisten miteinander arbeiten sollten. Neben den sachlichen Anpassungen sollten auch Marke und angestrebte Positionierung als Prüfstein für die Prozesse dienen. Der zweite Schritt – zu häufig vergessen oder unterschätzt – ist die Einführung der Prozesse und Standards. Die Annahme ist irrig, dass Mitarbeiter sich an ange-

passte Prozesse halten, nur weil die Prozesse zentral abgelegt sind (ggf. sogar in ein QMS eingebunden o.ä.). Auch eine einmalige Vorstellung des Erarbeiteten ist selten hinreichend, da mit der Prozesseinführung eine Verhaltensänderung einhergehen soll. Welche Elemente bei der Einführung helfen können? Klären Sie (entweder vorab, oder auch mit Ihren Mitarbeitern), was sich konkret in ihrem Tagesgeschäft durch die neuen Prozesse ändert. Treffen Sie Verabredungen, wer was bis wann ausprobiert, umstellt, welche Erfahrungen sammelt. Besprechen Sie ein klares Follow-Up – auch um zu signalisieren, dass dieses Thema nach der initialen Vorstellung nicht „vom Tisch“ ist.

- o **Die Organisation muss zu den Prozessen passen.** Haben Sie die Prozesse grundlegend geändert, empfiehlt es sich, auch die Aufbauorganisation zu überdenken – genau in dieser Reihenfolge: Es ist zwar verlockend, frühzeitig Kästchen im Organigramm zu verschieben, Verantwortlichkeiten neu zu vergeben und neue Positionen zu schaffen. Aber die Aufbauorganisation sollte daran ausgerichtet sein, dass sie bestmöglich bei der Realisierung der Strategie (also auch der definierten Prozesse und Standards) unterstützt. Mit dem Credo „Erst die Prozesse, dann die Organisation“ ist sichergestellt, dass keine unnötigen Restriktionen geschaffen werden.

Zur Übersetzung der Strategie in das Tagesgeschäft ist ein strukturiertes Projekt hilfreich. Damit die erarbeiteten Ergebnisse nach Abschluss des Projektes auch Bestand haben, empfiehlt sich das Prüfen und Anpassen von Prozessen und Organisation. Auf Methodik reduzierte Arbeit an den Prozessen und der Organisation ist allerdings zum Scheitern verurteilt: Das erfolgskritische Element ist die anschließende Führung der Veränderung – binden Sie deshalb ihre Führungskräfte frühzeitig mit ein.