

Die digitale Transformation gemeinsam meistern. So holen Sie Ihre Mitarbeitenden ins Boot!

Robert Schumacher und Bastian Schneider

Die digitale Transformation wird in den Köpfen und Herzen der Mitarbeitenden gewonnen. Denn am Ende sind sie es, die etwas bewegen, Kunden begeistern und Fortschritt gestalten. Gerade in Zeiten der digitalen Transformation gewinnen die Orientierung, Inspiration und Motivation der Mitarbeitenden an Bedeutung. Das Potential eines Unternehmens ist grenzenlos. Wenn es gelingt, die Mitarbeitenden mitzunehmen auf den Weg in die Zukunft. Wenn sie gemeinsam ein klares Ziel verfolgen. Wenn sie zu Fahrenträgern der Ambitionen des Unternehmens werden.

Mitarbeitende kennen die Strategie des Unternehmens nicht

Die Praxis zeigt aber, dass es an dieser Stelle hapert. Nur wenigen Unternehmen gelingt es, ihre Strategie ihren Mitarbeitenden zu vermitteln. Eine Studie von Kaplan & Norton, veröffentlicht in der «Harvard Business Review» im Jahre 2005, hat belegt: Im Schnitt 95% der Mitarbeitenden kennen oder verstehen die Strategie ihres Unternehmens nicht. Wenn Ihre Mitarbeitenden Ihre Strategie aber nicht kennen oder nicht verstehen, wie sollen sie dann im Sinne Ihrer unternehmerischen Ambitionen handeln? Das Risiko ist gross, dass Ihr Unternehmen nicht vorankommt und Digitalisierungsstrategien zahnlose Papiertiger bleiben. Es gibt viele Studien zum Thema «Strategieumsetzung». Sie zeigen, dass 60–80% der Strategien in der Umsetzung scheitern, und bei vielen ist das Scheitern programmiert, weil die Vermittlung der Strategie nicht geklappt hat. Weil man die Kultur des Unternehmens zu wenig in den Blick genommen hat. «Culture eats strategy for breakfast», hat Peter Drucker gesagt.

Erfolgsfaktoren der Strategievermittlung

Beim Meistern der digitalen Transformation und dem Vermitteln der Strategie an die Mitarbeitenden hat es sich in der Praxis bewährt, folgende Punkte zu berücksichtigen:

1. Den Sinn hinter der Strategie vermitteln

Am Anfang steht das Warum! Niemand will sich verändern oder etwas anders machen als bisher, solange er nicht versteht, warum er dies tun soll. Vermitteln Sie die Sinnhaftigkeit hinter allen Veränderungen. Zeigen Sie ein klares Zielbild, was Ihr Unternehmen erreichen will. Bringen Sie dieses Zielbild in Form einer inspirierenden Idee auf den Punkt. Ein Beispiel hierfür ist Roche. Mit «doing now what patients need next» hat es Roche geschafft, dem Sinn hinter der strategischen Ausrichtung eindrücklich Ausdruck zu verleihen.

2. Emotionales Storytelling einsetzen

Gestalten Sie das Zielbild Ihres Unternehmens auf emotionale Art und Weise. Nutzen Sie dabei moderne kommunikative Möglichkeiten, von einem attraktiven Zielbild-Branding bis hin zu einem Storytelling, das Menschen wirklich erreicht. Das wirksamste Vermittlungsinstrument hierbei ist die Unternehmens-Marke. Sie gibt Orientierung und hilft Menschen, Entscheidungen zu treffen. Dies gilt marktseitig, in Bezug auf die Kunden, aber es gilt auch intern, in Bezug auf die Mitarbeitenden. In der Strategievermittlung hilft die Marke, das Zukunftsbild zum Ausdruck zu bringen und schon heute bei den Mitarbeitenden spürbar zu machen. Die Marke zeigt, wohin die Reise gehen soll, und macht deutlich, was es auf dem Weg alles braucht. Sie spricht Menschen emotional an. Gerade die emotional orientierte Generation Y lässt sich über die Marke am besten inspirieren.

3. Intelligent und stufenweise vorgehen

Gehen Sie stufenweise und top-down vor. Gewinnen Sie erst das Top-Management als oberste Sales Force der strategischen Entwicklung. Es sollte geschlossen hinter der neuen Ausrichtung stehen und intern auch so auftreten. Involvieren Sie als Nächstes die informellen Meinungsführer. Diese gibt es auf allen Stufen und in allen Abteilungen. Gewinnt man sie, sind sie ein wichtiger Treiber für die Vermittlung an alle Mitarbeitenden. Erst dann sollten Sie im grossen Stil an die interne Öffentlichkeit gehen.



4. Das mittlere Management stärken

Stärken Sie das mittlere Management. Es ist das wichtigste Scharnier zwischen dem Top-Management und den Mitarbeitenden. Seine Vertreter haben Zugang zu beiden Seiten, spüren, was an der Front geschieht und wissen, was die Strategie fordert. Um ihre Scharnierfunktion wahrnehmen zu können, brauchen sie aber Unterstützung, in Form von Kommunikations-Trainings oder multimedialen Tools.

5. Den Auftakt eindrucksvoll inszenieren

Inszenieren sie den Anfang in Form eines eindrücklichen Events. Jede Strategievermittlung braucht eine Initialzündung. Einen Auftakt, der deutlich macht, dass jetzt eine neue Epoche beginnt. Einen Anlass, der für Aufbruchsstimmung sorgt und noch Jahre später in Form von lebendigen Erinnerungsbildern bei den Mitarbeitenden präsent ist. Ein solcher Event darf laut sein und sollte anders als bisher üblich ablaufen.

6. Die Mitarbeitenden persönlich involvieren

Sorgen Sie für eine persönliche Involvierung der Mitarbeitenden mit den Inhalten und Konsequenzen der neuen Strategie. Vermeiden Sie Frontalvorträge und nutzen Sie Vermittlungstechniken, die Spass machen und den Austausch zwischen den Mitarbeitenden anregen. Hier gibt es viele Möglichkeiten, von Spielen über Workshop-Formate bis zu Live-Votings.

7. Hartnäckig dranbleiben

Nehmen Sie das Thema Strategievermittlung ernst und bleiben Sie dran. Die Vermittlung einer neuen Ausrichtung gelingt nicht über Nacht und ist nicht mit einer einmaligen

Massnahme erledigt. Schnell verpufft die Energie und wird überlagert von den Alltagsproblemen. Begreifen Sie Strategievermittlung als Prozess. Menschen sind Gewohnheitstiere und verinnerlichen neue Sichtweisen mit der Zeit. Die Aufbruchsstimmung sollte über die internen Kommunikationsgefässe weitergetragen werden. Gerade die digitalen Medien bieten hier ein grosses Potential.

Fazit

Wenn Sie diese 7 Punkte berücksichtigen, kann Strategievermittlung gelingen. Dann erreichen Sie Ihre Mitarbeitenden und bereiten einer dynamischen Unternehmensentwicklung den Weg. Mit Ihren Mitarbeitenden im Boot, was kann dann alles möglich sein? Wir sind davon überzeugt: Das Potenzial Ihres Unternehmens ist grenzenlos – auch in Zeiten digitaler Transformation!

Autoren



Robert Schumacher (links)

Director Customer & Marketing Intelligence, gateB



Bastian Schneider (rechts)

Strategy Director, Hotz Brand Consultants