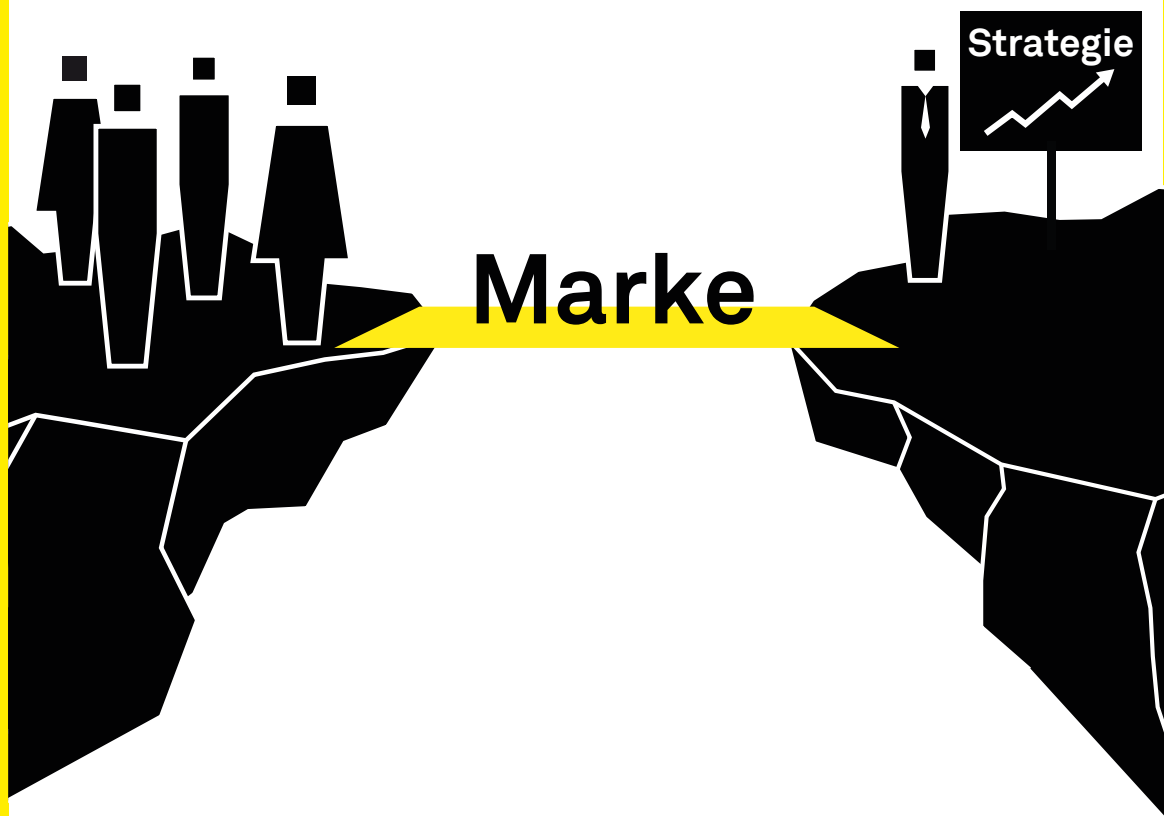


Employee Engagement —

Wie nehmen wir unsere Mitarbeitenden erfolgreich mit in die Zukunft?



Die Zukunft der Unternehmen wird in den Köpfen und Herzen der Mitarbeitenden gewonnen. Denn am Ende sind es immer sie, die konkret etwas bewegen, Kunden begeistern und Fortschritt gestalten. Gerade in unserer heutigen Zeit, in der stetige Transformation zur Regel geworden ist, gewinnen die Orientierung, Inspiration und Motivation der Mitarbeitenden deshalb an besonderer Bedeutung. Das Potenzial 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 Fahnenträgern der Ambitionen des Hauses werden.

1 —

Mitarbeitende kennen die Strategie des Hauses nicht

Die Praxis zeigt allerdings, dass es genau an dieser Stelle scheitert. Nur den wenigsten Unternehmen gelingt es, ihre Strategie erfolgreich an ihre 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 gar 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 keinen Zentimeter vorankommt und visionäre Strategien zahnlose Papiertiger bleiben. Es gibt unzählige Untersuchungen zum Thema «Strategieumsetzung». Und alle zeigen sie, dass zwischen 60 und 80% der Unternehmensstrategien in der Umsetzung scheitern. 60–80%! Das ist eine erschreckende Zahl. Und bei vielen ist das Scheitern von Beginn an programmiert. Weil die Vermittlung der Strategie an die Mitarbeitenden nicht geklappt hat. Und weil man dabei die Kultur des Unternehmens zu wenig in den Blick genommen hat.

«Culture eats strategy for breakfast» – das hat Peter Drucker schon vor vielen Jahren gesagt.

Das Beispiel DaimlerChrysler

Da gibt es zum Beispiel den bekannten Fall DaimlerChrysler. Als «merger of equals» verkaufte man die Fusion nach aussen, während in Wirklichkeit die beiden Unternehmen anders nicht hätten sein können. Auf der einen Seite war da die deutsche Daimler-Kultur: stark hierarchisch, sehr konservativ, effizient und auf Sicherheit bedacht. Und auf der anderen Seite Chrysler, ein egalitär geführtes Unternehmen mit flachen Hierarchien, mutig und draufgängerisch, das Kreativität förderte und stets Neues ausprobierte. Kurz gesagt: Die seriösen Schwaben trafen auf die amerikanischen Haudegen. Und das hat einfach überhaupt nicht funktioniert. Man hat sich schlichtweg nicht ausreichend mit den beiden Kulturen auseinandergesetzt und es weder geschafft, ein gemeinsames Zielbild zu formen, noch eine einheitliche Identität zu entwickeln.

Das Beispiel Volkswagen

Und dann ist da das Beispiel Volkswagen. Es zeigt, dass man mit dem Ausüben von Druck die Umsetzung einer Strategie nicht erzwingen kann. Der Ex-Volkswagen-Chef Martin Winterkorn hatte 2012 angekündigt, den CO₂-Ausstoss seiner Flotte bis Ende Jahr um 30% zu reduzieren. Dieses hochgesteckte Ziel war in so kurzer Zeit technisch nicht umsetzbar. So haben die Ingenieure von VW begonnen, die geforderten Werte mit unerlaubten Massnahmen herbeizum manipulieren. Aber wie kommt es überhaupt so weit, dass Ingenieure beginnen zu schummeln? Gemäss Insidern soll unter Winterkorn eine Kultur der Angst geherrscht haben. Wenn es nicht realistisch war, ein Projekt in der vorgegebenen Zeit fertigzustellen, hat sich kaum mehr einer getraut, um mehr Zeit zu bitten, da die fristgerechte Zielerreichung mit eiserner Hand eingefordert wurde. Schleichend ist eine Kultur des Schummelns entstanden, die sich wie ein Virus in der gesamten Organisation verbreitet hat. Beide Beispiele zeigen: Erfolgreiche Zukunftsgestaltung scheitert oft an der Art und Weise, wie kommuniziert wird. Wenn man

der Unternehmenskultur zu wenig Rechnung trägt. Wenn die Kluft zwischen der Strategie des Hauses und den Mitarbeitenden nicht überwunden werden kann. Das Strategieumsetzungsproblem ist deshalb zu einem grossen Teil auch ein Strategievermittlungsproblem! Wie soll man damit umgehen und wie kann man dieses bestmöglich lösen?

2 —

Die Marke als internes Vermittlungsinstrument

Das wirksamste Vermittlungsinstrument eines Unternehmens ist dessen Marke. Eine Marke gibt Orientierung und hilft Menschen, Entscheidungen zu treffen. Dies gilt natürlich marktseitig, in Bezug auf die Kunden. Aber es gilt mit gleicher Relevanz auch intern, in Bezug auf die eigenen Mitarbeitenden. Wenn diese genau wissen, wofür ihr Unternehmen steht, können sie auch viel leichter, klarer und besser Entscheidungen in die richtige Richtung treffen – zum Beispiel im Sinne der Unternehmensstrategie.

Im Rahmen der Strategievermittlung hilft die Marke deshalb effektiv dabei, 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 dorthin alles braucht. Darüber hinaus hilft sie, Menschen ganzheitlich anzusprechen. Nicht nur mit rationalen Fakten, sondern vor allem mit Emotionen. Mit der Marke schafft man es, in den Menschen etwas auszulösen. Gerade die junge Generation der Mitarbeitenden, die emotional orientierte Generation Y, die seit einigen Jahren in die Unternehmen stürmt und am liebsten schon gestern auf dem Chefsessel Platz nehmen will, lässt sich mittels Marke wirksam inspirieren und emotional abholen.

Als Instrument der Strategievermittlung wirkt die Marke damit insbesondere auf drei Arten:

- 1) als Kompass, indem sie den Menschen ein klares Zielbild vermittelt und aufzeigt, in welche Richtung es gehen wird;
- 2) als Beschleuniger, indem sie die Mitarbeitenden für den aufgezeigten Weg inspiriert und motiviert;
- 3) als Steuerrad, indem sie den Mitarbeitenden im operativen Tun konkret dabei hilft, leichter und klarer Entscheidungen in die richtige Richtung zu treffen.

Viele Unternehmen nutzen diese Kraft der Marke, um ihre Strategien erfolgreich an ihre Mitarbeitenden zu vermitteln. Hier zwei Beispiele.

Das Beispiel Google

Der Co-Founder von Google, Larry Page, fordert seine Mitarbeitenden auf, an verrückte Ideen zu glauben und ist offen für «everything that could really change the world». Diese inspirierende Idee steht über der unglaublich ambitionierten Wachstumsstrategie, leitet die Mitarbeitenden und ermöglicht es Google, kontinuierlich in neue Branchen vorzudringen. Ausgehend von einer Suchmaschine, entwickelte man mit Chrome, Google Maps oder Picasa weitere internetbasierte Dienste, brachte Hardware wie Smartphones oder Chrome-Books auf den Markt oder arbeitet an selbstfahrenden Autos und digitalen Brillen wie Google Glass. Alles Dinge, die die Welt grundlegend verändert haben oder das Potenzial dazu haben. Dieses Leitbild berücksichtigt auch, dass man Fehler machen darf und Projekte auch wieder eingestampft werden, wie z. B. Google Glass. Heute arbeitet Google an einer Linse, die man direkt auf dem Auge tragen kann, anstatt einer Brille. Sie sehen: Google befindet sich in einer ständigen Transformation. Die einzige Konstante dabei ist die Marke, die dieser Veränderung eine klare Richtung gibt und die Mitarbeitenden leitet.

Das Beispiel Swisscom

Aber nicht nur Unternehmen der «New Economy» schaffen es, mit der Marke ihre Strategie den Mitarbeitenden zu vermitteln. Ein gutes Beispiel aus der «Old Economy» ist Swisscom.

Als Unternehmen mit bald 100-jähriger Tradition und einer Vergangenheit als Staatsbetrieb hat es Swisscom in den letzten 10 Jahren geschafft, sich von einem eher trägen Monopolisten zu einem agilen, dynamischen und zukunftsorientierten Unternehmen zu entwickeln. Das Re-Branding im Jahre 2008 hat dabei eine unglaublich wichtige Rolle gespielt. Intern hat es dabei geholfen, den Mitarbeitenden aufzuzeigen, in welche Richtung man sich entwickeln will und extern hat es dazu geführt, dass man Swisscom als modernes, innovatives Unternehmen wahrnimmt. Aus eigener Erfahrung wissen wir, wie markenorientiert die Leute das Ganze angehen und wie wichtig intern das Storytelling über die Marke ist.

3 —

Erfolgsfaktoren markenorientierter Strategievermittlung

Wenn Sie Ihre Marke als Strategievermittlungstool mobilisieren möchten, hat es sich in der Praxis bewährt, folgende Punkte zu berücksichtigen:

Erfolgsfaktor 1:

Den Sinn hinter der Strategie vermitteln

Am Anfang steht das Warum! Vermitteln Sie die Sinnhaftigkeit hinter all den Veränderungen und Massnahmen. Zeigen Sie ein klares Zielbild von dem, was Ihr Unternehmen erreichen will in der Welt. Bringen Sie dieses Zielbild in Form einer inspirierenden Idee auf den Punkt, am besten so, dass man es sich leicht merken und weitergeben kann. Ein schönes Beispiel hierfür ist Roche. Mit «doing now what patients need next» hat es Roche geschafft, dem Sinn hinter der strategischen Ausrichtung des Unternehmens eindrücklich Ausdruck zu verleihen.

Erfolgsfaktor 2:

Emotionales Storytelling einsetzen

Gestalten Sie dieses Zielbild auf emotionale Art und Weise. Nutzen Sie dabei sämtliche kommunikativen Möglichkeiten, von einem

attraktiven Zielbild-Branding über einprägsame Key Visuals für Kerninhalte Ihrer Strategie bis hin zu einem professionellen und zielgruppenorientierten Storytelling.

Erfolgsfaktor 3:

Intelligent und stufenweise vorgehen

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

Erfolgsfaktor 4:

Das mittlere Management gezielt stärken

Stärken Sie das mittlere Management. Es ist das wichtigste Scharnier zwischen dem Top-Management und den Mitarbeitenden. Seine Vertreter haben direkten Zugang zu beiden Seiten, spüren, was an der Front geschieht und wissen, was die Strategie gerade fordert. Um ihre Scharnierfunktion wirksam wahrnehmen zu können, brauchen sie aber konkrete Unterstützung, zum Beispiel in Form von Kommunikations- und Verhaltens-Trainings, multimedialen Vermittlungs-Tools statt langweiliger PPT-Präsentationen und überzeugenden Erfolgsbeispielen aus einzelnen Abteilungen im Unternehmen.

Erfolgsfaktor 5:

Den Auftakt eindrucksvoll inszenieren

Inszenieren sie den Anfang in Form eines eindrücklichen Events. Jede Strategievermittlung braucht eine Initialzündung. Einen starken Auftakt, der deutlich macht, dass jetzt eine neue Epoche in der Unternehmensentwicklung

beginnt. Ein Anlass, der im Unternehmen für Aufbruchsstimmung sorgt und auch noch Jahre später in Form von lebendigen Erinnerungsbildern bei den Mitarbeitenden präsent ist. Ein solcher Event darf ruhig laut sein und sollte deutlich anders als bisher üblich ablaufen.

Erfolgsfaktor 6: Die Mitarbeitenden persönlich involvieren

Sorgen Sie dabei für eine intensive, persönliche Involvierung und aktive Auseinandersetzung der Mitarbeitenden mit den Inhalten und Konsequenzen der neuen Strategie. Vermeiden Sie reine Frontalvorträge und nutzen Sie interaktive Vermittlungstechniken, die Spass machen und den Austausch zwischen den Mitarbeitenden anregen. Hier gibt es ein unerschöpfliches Arsenal an Möglichkeiten, von Spielen über Diskussions- und Workshop-Formaten bis hin zu elektronisch unterstützten Live-Votings.

Erfolgsfaktor 7: Hartnäckig dran bleiben

Nehmen Sie das Thema Strategievermittlung langfristig ernst und bleiben Sie hartnäckig dran. Die Vermittlung einer substanziell neuen Ausrichtung gelingt nicht über Nacht und ist nicht mittels einer einmaligen Massnahme erledigt. Schnell verpufft die entstandene Energie und wird wieder überlagert von den alltäglichen Themen und Problemen. Begreifen Sie Strategievermittlung als kontinuierlichen Prozess. Menschen sind Gewohnheitstiere und verinnerlichen neue Sichtweisen erst mit der Zeit. Die einmal erzeugte Aufbruchsstimmung sollte deshalb im Anschluss über die internen Kommunikationsgefässe konsequent weitergetragen werden. Die neue Strategie muss für die Mitarbeitenden immer wieder konkret spürbar werden. Hierzu bedarf es eines langfristig angelegten internen Kommunikationskonzeptes. Meist müssen neue Instrumente dafür geschaffen werden. Gerade die digitalen Medien bieten diesbezüglich enormes Potenzial, welches von den meisten Unternehmen noch gar nicht richtig genutzt wird.

4 —

Fazit

Wenn Sie diese 7 Punkte berücksichtigen, erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Strategievermittlung signifikant. Dann erreichen Sie ihre Mitarbeitenden wirkungsvoll und bereiten in Ihrem Unternehmen den Weg für eine dynamische Zukunftsgestaltung. Mit Ihren Mitarbeitenden im Boot, was kann dann alles möglich sein? Wir sind fest davon überzeugt: Das Potenzial Ihres Unternehmens ist grenzenlos!

Bastian Schneider, Strategy Director &
Philippe Wicki, Senior Brand Consultant
bei Hotz Brand Consultants, Zug/Steinhausen

04. März 2016