

## **Strategiekommunikation: Mittleres Management muss Strategien verständlich machen**

**Viele Strategien werden nicht umgesetzt, weil das Management sie nicht verständlich beschreibt und viel zu wenig darüber redet. Hier finden Sie Werkzeuge für die Strategie-Kommunikation.**

**Strategien und Unternehmensziele werden nicht umgesetzt, weil die Mitarbeiter sie nicht verstehen und mit ihnen kaum darüber geredet wird. Hier ist das mittlere Management die zentrale Schaltstelle. Es braucht die richtigen Werkzeuge und muss sich selbst als Vermittler verstehen. Strategien und Ziele müssen von allen verstanden werden und für das Alltagshandeln aller Mitarbeiter anwendbar gemacht werden. Wir zeigen, wie das funktionieren kann.**

### **Inhalte**

Strategiekommunikation: Mittleres Management muss Strategien verständlich machen.....	1
Weit verbreitete Meinung: Es hapert vor allem an der Strategieumsetzung.....	2
Strategien müssen einfach und verständlich sein....	3
Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg.....	5
Das mittlere Manager ist die Schaltstelle der Kommunikation.....	6
Strategische Landkarten als Basis für die regelmäßige Kommunikation.....	7
Strategien auf dem Papier müssen sich in allen Entscheidungen widerspiegeln.....	8
Quellen und weiterführende Informationen.....	9

Mitarbeiter in den Unternehmen sollen mitdenken, Ideen einbringen, Produkte verkaufen, Abläufe verbessern und vieles mehr. Doch viele sind damit überfordert, weil sie gar nicht wissen wofür. Strategie, Zielvorgaben? Fehlanzeige. Gerade in großen Unternehmen weiß der

Mitarbeiter an der „Front“ gar nicht, worum es seinem Vorstand geht. Er ahnt, dass der Aktienkurs steigen soll, weil davon der Vorstands-Bonus abhängt. Aber alles andere bleibt ihm schleierhaft.

Nun will und kann der Vorstand nicht mit jedem einzelnen Mitarbeiter sprechen, um ihm die Unternehmensstrategie und die Ziele zu erläutern. Deshalb ist gerade das eine der wichtigsten Aufgaben der sogenannten mittleren Manager. Doch auch hier: großes Schweigen. Die Mitarbeiter, die sich vergeblich klare Zielvorgaben wünschen, vermuten, dass Strategien etwas Geheimes sind. Oder sie schätzen ihre direkten Vorgesetzten als nicht kompetent genug ein, ihnen Strategien und Ziele zu vermitteln. Möglicherweise haben diese die Strategien selbst auch nicht verstanden.

Bei soviel Defiziten muss es nicht verwundern, wenn das Unternehmen nicht vorankommt. Wenn Konzepte in Schubladen verschwinden und Projekte versanden. Wenn die Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift tun, aber keine neuen Ideen oder Vorschläge für Verbesserungen kommen. Wenn allgemeine Orientierungslosigkeit herrscht.

### **Weit verbreitete Meinung: Es hapert vor allem an der Strategieumsetzung**

Es gibt eine Fülle von Studien und Fallanalysen, die alle zeigen wollen, wie sehr es in den Unternehmen an der Strategieumsetzung hapert. Dabei lässt sich das Phänomen mit den gängigen Messmethoden der Befragung nur unzureichend abbilden. Denn oft wird das Problem von den Verantwortlichen verdrängt. Es gibt häufig gegenseitige Schuldzuweisungen, die nicht offen ausgesprochen werden. Manche Vorstände geben die Schuld lieber den äußeren Umständen und ignorieren, dass ihre Botschaften zu Strategien und Zielen bei den Mitarbeitern nicht ankommen.

Gleichwohl wird fast einhellig in den Unternehmen und in der Wissenschaft beklagt: Die Umsetzung der Strategien ist mangelhaft – vor allem in großen Unternehmen. Und das hat weitreichende Folgen. Denn die Fähigkeit, Strategien und Ziele auch umzusetzen, entscheidet maßgeblich über den Erfolg am Markt. Doch woran liegt es, dass die Unternehmen hier immer wieder stecken bleiben?

Zu komplex, falsche Methoden oder fehlende Werkzeuge heißt es oft bei der Ursachenforschung. Auch den Mitarbeitern wird die Schuld in die Schuhe geschoben. Sie seien nicht fähig, die Strategien umzusetzen oder sie

verfolgten lieber ihre eigenen Interessen, anstatt zum Wohle ihres Arbeitgebers zu wirken. Das kann durchaus zutreffen, erklärt die Defizite aber nur zum Teil. Ein Kernproblem liegt darin begründet, dass **Strategien und Ziele im Unternehmen kaum Gegenstand der Kommunikation** sind:

- Die Mitarbeiter verstehen die Strategie nicht, weil die unverständlich ist. Abstrakte Pläne, schwerfällige Beschreibungen, viele Zahlen und noch mehr Worthülsen ohne inhaltliche Bedeutung machen es allen Mitarbeitern schwer, die Strategie ihres Unternehmens zu verstehen. So verstauben diese Pläne schnell in den Schubladen der Führungskräfte, die sie eigentlich verbreiten sollen.
- Die Mitarbeiter machen die Erfahrung, dass es keinerlei Konsequenzen hat, ob sie die Strategie und die Ziele ihres Unternehmens in ihrem Arbeitsbereich aufgreifen und unterstützen oder eben nicht. Es wird gar nicht darüber gesprochen. Da bleiben sie lieber im gewohnten Arbeitstrott. Noch schlimmer ist, wenn ein Mitarbeiter mit Bezug auf Strategie und Ziele Verbesserungen vorschlägt und dann von seinem Vorgesetzten einen Rüffel bekommt.
- Jede Abteilung arbeitet für sich, will, dass die eigenen Leistungskennziffern stimmen, und blendet alles andere erst einmal aus. Die Leiter achten nur darauf, dass die Budgets stimmen, sie keine Planstellen abgeben müssen und dass kein Ärger aufkommt. Sie stimmen sich mit ihren Kollegen aus anderen Abteilungen überhaupt nicht ab, um eine gemeinsame Strategie zu verfolgen.
- Operative Fragestellungen prägen den Alltag der Führungskräfte auf allen Ebenen. Für das Gespräch über Strategien und Ziele bleibt ganz wenig Zeit.
- Stattdessen werden Strategien und Ziele in Kennzahlen gegossen. Das Management will damit den Erfolg der Umsetzung messen. Doch viele dieser Kennzahlen orientieren sich ausschließlich an finanziellen Zielen; manche sind sogar falsch oder widersprüchlich. Sie leiten in die Irre und schaffen falsche Anreize für die Mitarbeiter.

### **Strategien müssen einfach und verständlich sein**

Strategien und Ziele, die vom Management nicht richtig kommuniziert werden und über die im Unternehmen nicht ausreichend gesprochen wird, werden nicht umgesetzt. Das bestätigt Andreas Schönenberger, Country Manager von Google Schweiz. Er weiß aus eigener Erfahrung:

*„Die Entwicklung einer Strategie ist eine intellektuelle Herausforderung. ... Die Umsetzung ist eine Frage der zeitlich optimal gestalteten Kommunikation.“ [in Organisationsentwicklung, 1/2009]*

Voraussetzung dafür sei, dass die Strategie auf ein paar wenige **Schlüsselemente** heruntergebrochen werde, die von jedem Mitarbeiter verstanden werden können, sagt Schönenberger. Das erfordert Mut zur Reduktion. Und eine klare Aussage darüber, was im Zweifel der entscheidende Punkt ist. Manchen Unternehmen gelingt das in einer klaren, einfachen und verständlichen Vision und Mission für die Mitarbeiter. Einige Beispiele dafür sind:

- Für Wal-Mart steht der niedrige Preis an erster Stelle; die Kunden sollen alles, was sie brauchen, einfach und günstig einkaufen können.
- Illy setzt auf Kaffee von bestmöglicher Qualität. Die Suche nach Perfektion gehört zu den wichtigsten Werten.
- Samsung will bei der Entwicklung neuer Produkte für das digitale Zeitalter führend sein und gleichzeitig hocheffiziente Verwaltungs- und Produktionsprozesse haben.

Die Übersetzung einer ausgefeilten Strategie in eine einfache, verständliche und wirksame Botschaft für die Mitarbeiter, einen zentralen **strategischen Leitsatz**, ist keineswegs einfach. Es besteht die Gefahr, dass der widersprüchlich ist oder zu allgemein und abstrakt bleibt, sodass die Mitarbeiter nichts damit anfangen können. Um die **richtige Formulierung** zu finden, ist folgendes Vorgehen hilfreich:

1. eine erste knappe Formulierung der Strategie in ein bis zwei Sätzen als Entwurf;
2. hinterfragen, ob diese Formulierung auch eine längere Zeit Bestand haben kann;
3. testen, ob die Aussage kommunikativ wirksam ist (ist die Aussage klar, eindeutig und lässt sie sich leicht merken);
4. überprüfen, ob die Botschaft Orientierung für die Mitarbeiter bietet (wissen diese, woran sie ihre Aktivitäten ausrichten müssen und wo ihre Freiräume für Eigeninitiative und eigenverantwortliche Entscheidungen enden);

5. ständig, eindeutig und überzeugend die Botschaft ins Unternehmen tragen, solange bis alle Mitarbeiter genauso selbstverständlich darüber sprechen.

### Hinweis

Wie Sie eine Vision oder Mission für Ihr Unternehmen finden, erläutern wir in dieser Lösungshilfe:

**Mission und Vision:** Selbstverständnis entwickeln und allen Mitarbeitern Orientierung geben

### Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg

Erst wenn die Strategie und die Ziele einfach genug formuliert sind, werden sie im Unternehmen zum Gesprächsthema. Und das ist der zweite wichtige Erfolgsbaustein: **Kommunikation muss inszeniert werden**. Das kann und muss vielerlei Formen annehmen.

Karin Dittrich-Brauner und ihr Kollege Eberhard Dittmann von der Beratungsgesellschaft Psychologie für Organisationen haben für die Berliner Flughäfen ein ausgeklügeltes **System für die Kommunikation** der Strategie entworfen. Die zentralen Bausteine dabei sind:

- Schon bei der Entwicklung der Strategie sind viele Führungskräfte eingebunden. Nachdem das Top-Management einen Business-Plan und die Kernelemente der Strategie entwickelt hat, werden sie den anderen Führungskräften vorgestellt und mit ihnen gemeinsam diskutiert. So werden die zentralen Leitlinien sichtbar und das mittlere Management versteht, worum es geht.
- Die Geschäftsführung geht vor Ort in die einzelnen Abteilungen und diskutiert dort mit der Leitung, was diese Strategien für deren Arbeit bedeuten kann, wie sie in konkrete Ziele übersetzt werden können, wo Defizite sind und wo Missverständnisse ausgeräumt werden müssen.
- In regelmäßigen Strategie-Workshops macht man sich gemeinsam daran, die übergeordnete Unternehmensstrategie auf die einzelnen Bereiche herunterzubrechen. Die Führungskräfte besprechen, wie sie die Strategie in ihren Bereichen umsetzen und zur Zielerreichung beitragen. Das machen sie ganz konkret an ihren Aufgaben fest.
- Das mittlere Management erhält gut aufbereitete Unterlagen, mit denen Sie die Strategien auch mit ihren Mitarbeitern besprechen können.

- Im Intranet und per E-Mail informiert die Geschäftsführung regelmäßig über strategische Fragestellungen. Die Zukunftspläne des Unternehmens werden vorgestellt.

Es wird deutlich, der Prozess der Strategieumsetzung braucht Zeit und Geduld. Häufige Strategiewechsel, die nicht zu den bisherigen Grundsätzen und Strukturen passen, überfordern die Organisation und ihre Mitarbeiter. Beide müssen sich aber mitentwickeln können.

**Strategieumsetzung und Change Management** sind eng miteinander verwoben. Wer weiß, wie schwierig es ist, Menschen und ihre Organisationen zu verändern, der weiß auch, warum sich Strategien eben nicht so einfach umsetzen lassen.

### **Das mittlere Manager ist die Schaltstelle der Kommunikation**

Auf das mittlere Management kommt es an. Teamleiter, Gruppenleiter, Projektleiter und Abteilungsleiter sind das Scharnier zwischen allen strategischen Plänen und Zielen und dem, was jeden Tag in den einzelnen Abteilungen abläuft, was die Mitarbeiter denken und was sie tun. Sie sollten regelmäßig mit ihren Mitarbeitern sprechen – was viel zu selten geschieht. Sie müssen Vorgaben in ihren Arbeitsbereich übersetzen, Mitarbeiter für ihre Aufgaben motivieren, sich mit anderen Abteilungen abstimmen, Konflikte erkennen und auflösen, dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter die richtigen Kompetenzen mitbringen oder entwickeln und überprüfen, ob die vorgegebenen Ziele auch erreicht werden.

Dafür brauchen sie selbst den Willen und die notwendigen Kompetenzen. Und daran mangelt es bei vielen. Wenn es um die Umsetzung einer (neuen) Strategie geht, dann machen sich die mittleren Manager ihr eigenes Bild, was sie davon halten sollen. Sie können große **Vorbehalte** haben, wenn sie:

- den Eindruck haben, dass die Strategie nicht mit ihren eigenen Zielen in Einklang zu bringen ist;
- das Gefühl haben, dass ihre eigenen Kompetenzen nicht ausreichen, um die Strategien zu verwirklichen;
- befürchten, dass die Strategie scheitern wird, unabhängig davon, was sie selbst zur Umsetzung beitragen;
- die Strategie als ein Modethema wahrnehmen, das bald wieder durch ein anderes ersetzt wird.

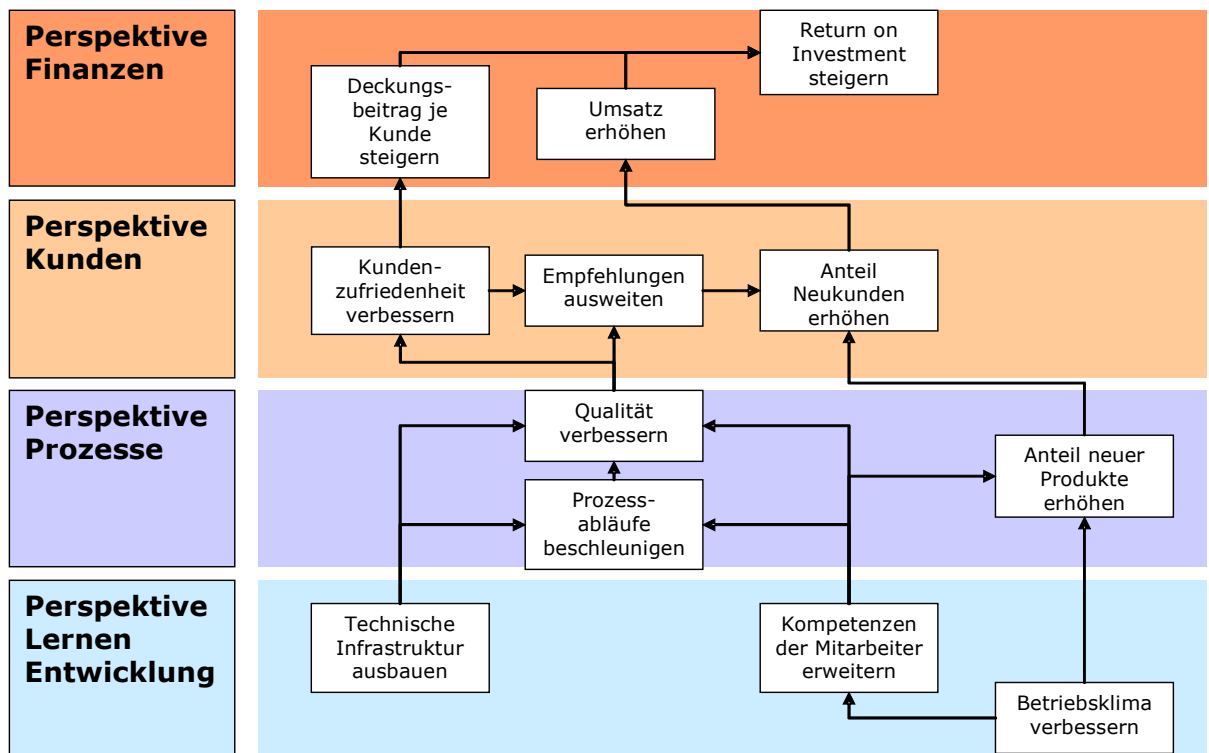
Damit das bei der Strategieumsetzung keine unüberwindbaren Hürden werden, brauchen die mittleren Manager selbst Unterstützung von ihren Vorgesetzten und der Geschäftsführung. Sie brauchen klare Informationen und Hilfestellung, wenn sie nicht weiterkommen. Wie das Beispiel der Berliner Flughäfen zeigt, kommt es vor allem darauf an, dass die Manager in die Ausformulierung der Strategie und bei der Übertragung auf ihre Arbeitsbereiche eingebunden werden.

Zudem benötigen sie Handbücher, Planungsvorlagen, Instrumente für die Zielplanung und Gesprächsleitfäden, mit denen sie die Arbeit ihrer Mitarbeiter besser steuern können. Das Unternehmen muss mit Schulungen dafür Sorge tragen, dass alle Mitarbeiter die Fähigkeiten entwickeln, die für die Umsetzung der Strategie wichtig sind.

### **Strategische Landkarten als Basis für die regelmäßige Kommunikation**

Ein wirksames Instrument ist ein **Strategie-Mindmap**. Hier werden die strategischen Eckpfeiler eines Unternehmens einfach auf einer Seite einer Mindmap zusammengestellt. Sie hat den Vorteil für die Manager und ihre Mitarbeiter, dass sie leicht verständlich und immer präsent ist.

Robert S. Kaplan und David P. Norton haben im Rahmen ihrer Methode der Balanced Scorecard auch das Instrument der **Strategy Maps** entwickelt. Hier werden für die vier Ebenen der Balanced Scorecard konkrete strategische Ziele in einer Art Landkarte abgebildet. Die Mitarbeiter erkennen so, wie finanzielle Erfolgsgrößen (zum Beispiel Gewinn oder Umsatz) mit Leistungskennziffern für die Kundenzufriedenheit, die Qualität oder die Abläufe zusammenhängen und wie Prozessverbesserungen und Weiterbildung der Mitarbeiter dazu beitragen. In einer guten Strategy Map sind alle Strategien und Ziele klar benannt, die so für jeden Mitarbeiter Orientierung sind, wie das folgende Beispiel zeigt.



**Strategien auf dem Papier müssen sich in allen Entscheidungen widerspiegeln**

Wie ernst es der Unternehmensleitung mit der Strategie ist, zeigt ihr Verhalten bei alltäglichen Fragen, wie Robert Bider, Verwaltungsrat der Privatklinikgruppe Hirslanden in der Schweiz, weiß. Er nennt aus eigener Erfahrung ein treffendes Beispiel:

*„Eine Strategie heißt zum Beispiel ‚stärkere internationale Ausrichtung‘ und dann werden den Führungskräften in den Niederlassungen Englischkurse verweigert.“ [Quelle OrganisationsEntwicklung 1/2009]*

Schon nach kurzer Zeit nehmen die Mitarbeiter und die mittleren Manager nicht mehr ernst, was in Strategiepapieren steht, wenn die Entscheidungen des Top-Managements genau das konterkarieren. Jeder weitere Versuch, der Strategie im Unternehmensalltag zur Geltung zu verhelfen, ist damit zum Scheitern verurteilt. Aus diesem Grund müssen auch alle Entscheidungen an ihrem Beitrag zu den Strategien und übergeordneten Zielen ausgerichtet und gemessen werden.

Das betrifft vor allem die **Zielvereinbarungsgespräche**. Sie sind die ideale Möglichkeit, um Strategien und Unternehmensziele in den Alltag der Mitarbeiter einzubinden – wenn dieses Instrument genau dafür genutzt wird. Die Vorgesetzten müssen deshalb in diesen Gesprächen genau erläutern, was sie von ihren Mitarbeitern erwarten und was dies mit der Strategie und den Zielen im Unternehmen zu tun hat. Zielvereinbarungen sollten nicht unter dem Aspekt erfolgen: Was muss der Mitarbeiter leisten? Sie sollten sich vielmehr orientieren an: Was kann er für das Unternehmen tun?

### Hinweis

Mehr zu Zielvereinbarungsgesprächen finden Sie hier:

**Zielvereinbarungen:** [Absprachen machen und Orientierung bieten für den Mitarbeiter](#)

Doch Vorsicht! Auch hier lauern Fallen. Einseitig und zu ambitionierte Ziele können Mitarbeiter in die Irre leiten. Umso wichtiger ist es auch bei der Festlegung persönlicher Ziele, alle übergeordneten genauso gut zu kennen und zu verstehen. Und hier sind alle mittleren Manager jeden Tag persönlich gefordert.

### Quellen und weiterführende Informationen

Schwerpunktheft „Strategieumsetzung“ der Zeitschrift [OrganisationsEntwicklung](#), 1/2009

Studie zum Thema [Leistungsmessung und Strategieumsetzung in Unternehmen](#)

[Wie sich Strategien erfolgreich umsetzen lassen; Fallbeispiel Swiss Life](#)

[Jürgen Fleig]

### Service

**[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)**

**[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)**