



Generatives Bild «Laufbahn»

# Glaubwürdige Strategien

**Maurus Fässler**

**Partner / Mitglied der Geschäftsleitung und  
des Verwaltungsrats**

M.A. HSG Banking & Finance

**Eine Krise ist nicht selten eine der wenigen Chancen, um radikalere Veränderungen herbeizuführen. Doch nicht nur eine Krise vermag grössere Veränderungen herbeizuführen. Auch Strategien und deren Umsetzung können Berge versetzen, sofern sie glaubwürdig sind und konsequent verfolgt werden.**



Erfahren Sie  
mehr über das Bild  
zum Artikel.

Jede Krise, sei sie eigen- oder fremdverschuldet ausgelöst, senkt bei Menschen die Hemmschwelle, um Gewohnheiten abzulegen, und erhöht gleichzeitig die Offenheit für Neues. Fehlt diese Krise, erschwert dies den Veränderungsprozess, auch wenn allen Beteiligten die Notwendigkeit einer Veränderung klar ist. Beispielsweise kann an dieser Stelle die ausstehende Reform der Altersvorsorge hervorgehoben werden. Trotz der ungerechten und nicht nachhaltigen Umverteilung der Vorsorgegelder ist es den Politikerinnen und Politikern nicht möglich, eine Veränderung herbeizuführen, da nicht unmittelbar eine finanzielle Krise bevorsteht.

Das Beispiel der Altersvorsorge illustriert, dass eine Veränderung aus der Komfortzone weit mehr Überzeugungskraft benötigt, als wenn ein Notstand unmittelbare Handlungen verlangt. Eine Strategie kann als Argumentationsgrundlage einen wichtigen Beitrag leisten. Dazu muss diese aber einfach aufgebaut, fassbar und glaubwürdig sein.

**Elemente einer Strategie**

Mit der Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre können unter einer Strategie in der Zwischenzeit unterschiedliche Definitionen und Inhalte verstanden werden. Im vorliegenden Artikel wird von der einfachen Definition des Dudens ausgegangen: «genauer Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein [...] wirtschaftliches oder ähnliches Ziel zu erreichen, und in dem man diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht».

Eine Strategie kann in einem Strategiedokument verschriftlicht werden, beinhaltet aber zumindest die folgenden Elemente —>

Fehlt eines dieser Elemente, wird der Weg von der Ausgangslage hin zu der Vision weniger nachvollziehbar. Die Erfahrung in Strategieprozessen zeigt leider, dass oft dem letzten Auflistungspunkt zu wenig Beachtung geschenkt wird. Es werden häufig nachvollziehbare Prioritäten mit der Vision, wenigen Prinzipien, Zielen und Stossrichtungen gesetzt, doch eine erste Projekt- oder Massnahmenplanung wird vernachlässigt.

**Orientierung und Legitimationsgrundlage**

Strategien mit den aufgezeigten Elementen skizzieren einen Weg in die Zukunft, der zu Veränderungen führt. Strategien geben mit den drei Elementen Vision, Prinzipien und Zielen eine Orientierung für den Zweck des Schaffens. Je kürzer, einfacher und nachvollziehbarer die zugehörigen Botschaften und Bilder sind, desto eher erhalten sie Einzug im Arbeitsalltag. Höchst bekannt ist unter anderem Googles Motto «Don't be evil».

Neben einer widerspruchsfreien Orientierungshilfe ist bei der Ausgestaltung der einzelnen Elemente darauf zu achten, dass die Folgen der Strategieumsetzung hervorgehoben werden. So muss den betroffenen Mitarbeitenden klar sein, was die

Umsetzung für sie konkret bedeutet. Beispielsweise fordert die Digitalisierung immer mehr eine Veränderung der eigenen Rolle, da Prozesse nicht mehr vom Menschen, sondern von der Maschine erledigt werden. Auch unliebsame Botschaften wie Einsparungen, Entlassungen oder weitere Massnahmen gilt es transparent aufzuzeigen. Auf diese Weise dient eine Strategie auch als Legitimationsgrundlage für Veränderungen und kann so ein Bild einer Krisensituation schaffen.

**Fassbarkeit und Konsequenz**

Die Fassbarkeit ist wohl eines der schwierigsten messbaren Eigenschaften einer Strategie. Nicht selten werden Strategien als Ergebnisse aus einem Elfenbeinturm mit wenig Realitätsbezug angesehen. Dabei ist für viele Mitarbeitende eine Strategie mit Bodenhaftung von grosser Bedeutung. Strategische Ziele sollen schliesslich erreichbar sein und mit konkreten Massnahmen oder Projekten erreicht werden. Es empfiehlt sich hierbei, nach der Visionsgestaltung und Prioritätensetzung Mitarbeitende bei Möglichkeit aus den betroffenen Veränderungsbereichen im Strategieprozess einzubinden. Dadurch können sowohl das Commitment erhöht, aber auch Umsetzungsrisiken reduziert werden.

Element	Erläuterung
<b>Vision</b>	Zielbildvorstellung des Unternehmens resp. des Teilbereichs (z.B. «Unternehmen 2030», «IT 2030»)
<b>Prinzipien / Leitsätze</b>	Verhaltensvorschriften (Dos and Don'ts)/ Code of Conduct
<b>Strategische Ziele</b>	Messbare Ziele als Meilensteine, bis die Vision erreicht wird
<b>Strategische Stossrichtungen</b>	Prioritätensetzung der Zielsetzungen (Wichtigkeit und Dringlichkeit)
<b>Roadmap / Projektprogrammplanung</b>	Skizzierung der wichtigsten Vorhaben auf der Zeitachse vom IST zum SOLL (Vision)

Schliesslich wird eine Strategie nur glaubwürdig, wenn deren Umsetzung konkret gelebt und regelmässig weiterentwickelt wird. Führungskräften kommt dabei eine entscheidende Rolle zu. Sie können durch das Leben und Durchsetzen von Prinzipien und die in der Strategie zugrunde liegenden Werte im Unternehmen unabhängig von den einzelnen Massnahmen fördern. Dabei ist auch ein regelmässiger ehrlicher Austausch über die Inhalte der Strategie und die Auflösung von allfälligen Widersprüchen entscheidend für die Erhaltung der Glaubwürdigkeit.



**Glaubwürdige Unternehmensstrategien oder Teilstrategien bieten Führungskräften und Mitarbeitenden eine Orientierung. Eine nachvollziehbare Vision setzt den Zweck des Unternehmens und damit der Arbeit selbst ins Zentrum. Diese Sinnhaftigkeit des alltäglichen Schaffens der Mitarbeitenden entfacht Energie und hilft für das eigene Rollenverständnis im Unternehmen. Doch die beste Strategie auf dem Papier ist nicht viel wert, wenn die Inhalte nicht gelebt und regelmässig kommuniziert werden. Damit Inhalte auch an der Mitarbeiterbasis ankommen, braucht es eine Gestaltungsform, die leicht verständlich und möglichst widerspruchsfrei ist und positive Emotionen erzeugt.**

**Maurus Fässler**  
M.A. HSG Banking & Finance

**Schwerpunkte**  
Strategieentwicklung und -umsetzung, Projektmanagement, Business Development und Change-Management, Prozess- und Optimierungsoptimierungen