

### Faktenblatt 3: Strategie und Leitbild in resilienten Unternehmen

Die Unternehmensstrategie ist eines der fünf Befähigerkriterien des EFQM-Modells (s. Faktenblatt 2) und ein wichtiger Ansatzpunkt im STÄRKE-Projekt zur Verbesserung der individuellen und organisationalen Resilienz von Beschäftigten und Betrieben. Die Strategie legt die langfristige Ausrichtung eines Unternehmens fest. Sie gibt zudem die Art und Weise vor, wie Unternehmensziele erreicht werden sollen und verdeutlicht den Mehrwert für Kunden und Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern. Sie gibt vor, wie Produkte und Dienstleistungen effizient erstellt und vertrieben werden sollen. Nicht nur für große Unternehmen, sondern auch für KMU ist eine klare strategische Ausrichtung hilfreich, denn sie gibt Orientierung.

Innerhalb eines **resilienten** Unternehmens ist die Unternehmensstrategie danach ausgerichtet, dass sie langfristige Ziele ansetzt, diese priorisiert und Transparenz schafft. Dabei bezieht sie die Mitarbeiter mit ihren Bedürfnissen und Erwartungen in die Strategie-

entwicklung und -umsetzung mit ein und schafft dadurch eine größere Akzeptanz. Mitarbeiter orientieren sich an den Zielen und sind durch die Klarheit und Sinnhaftigkeit für ihre Arbeit besser motiviert.

Eine Methode zur Ableitung einer Unternehmensstrategie ist die SWOT-Analyse. Sie dient als Grundlage für die Strategieplanung und beantwortet Fragen zu Stärken und Schwächen der Organisation sowie zu Chancen und Risiken, die sich auch aus dem externen Umfeld ergeben, etwa durch sich verändernde Rahmenbedingungen. Die Abbildung 1 beschreibt die einzelnen Schritte mit den jeweiligen Fragestellungen.

Aufbauend auf der Unternehmensstrategie entwickelt jede Organisation ihr individuelles, betriebsspezifisches Leitbild. Leitbilder beschreiben das Selbstverständnis und die Grundsätze eines Unternehmens. Sie geben den Rahmen für das tägliche Handeln vor. Die Geschäftsführung kommuniziert das

Abbildung 1: SWOT-Analyse

SWOT		Interne Faktoren	
		<b>Stärken (Strengths):</b> Was funktioniert gut? Wo liegen die Stärken? Was macht uns besonders? Welche Erfolge wurden erzielt?	<b>Schwächen (Weaknesses):</b> Was ist nicht gut gelaufen? Welche Schwierigkeiten gibt es? Wo gibt es Verbesserungsbedarf?
Externe Faktoren	<b>Chancen (Opportunities):</b> Wo liegen Chancen im Markt? Wo gibt es Potenzial?	<b>Vorteile ausbauen:</b> Stärken des Unternehmens nutzen, um die Chancen des Marktes zu ergreifen	<b>Potenziale ausschöpfen:</b> Chancen des Marktes nutzen, um eigene Schwächen abzubauen
	<b>Risiken (Threats):</b> Wo liegen mögliche Risiken/kritische Entwicklungen im Markt? Worauf müssen wir uns einstellen?	<b>Unternehmen absichern:</b> Stärken des Unternehmens nutzen, um Risiken des Marktes zu minimieren	<b>Schaden abwenden:</b> Schwächen abbauen, um Risiken des Marktes zu verringern

Leitbild an die Belegschaft, die Kunden, die Lieferanten sowie an die Öffentlichkeit. Es ist die Visitenkarte des Unternehmens und besteht aus drei Elementen (Abbildung 2):

- **Vision:** Wo will das Unternehmen hin? Was möchte es in Zukunft erreichen und wo sieht es sich in den kommenden Jahren?
- **Mission:** Was macht das Unternehmen aus? Was ist sein Auftrag und wie möchte es nach außen hin gesehen werden? Was dürfen die Kunden erwarten?
- **Werte:** Für welche Werte steht die Organisation? Wie soll die Vision realisiert werden? Wie wird das Miteinander gestaltet? Was prägt das Handeln?

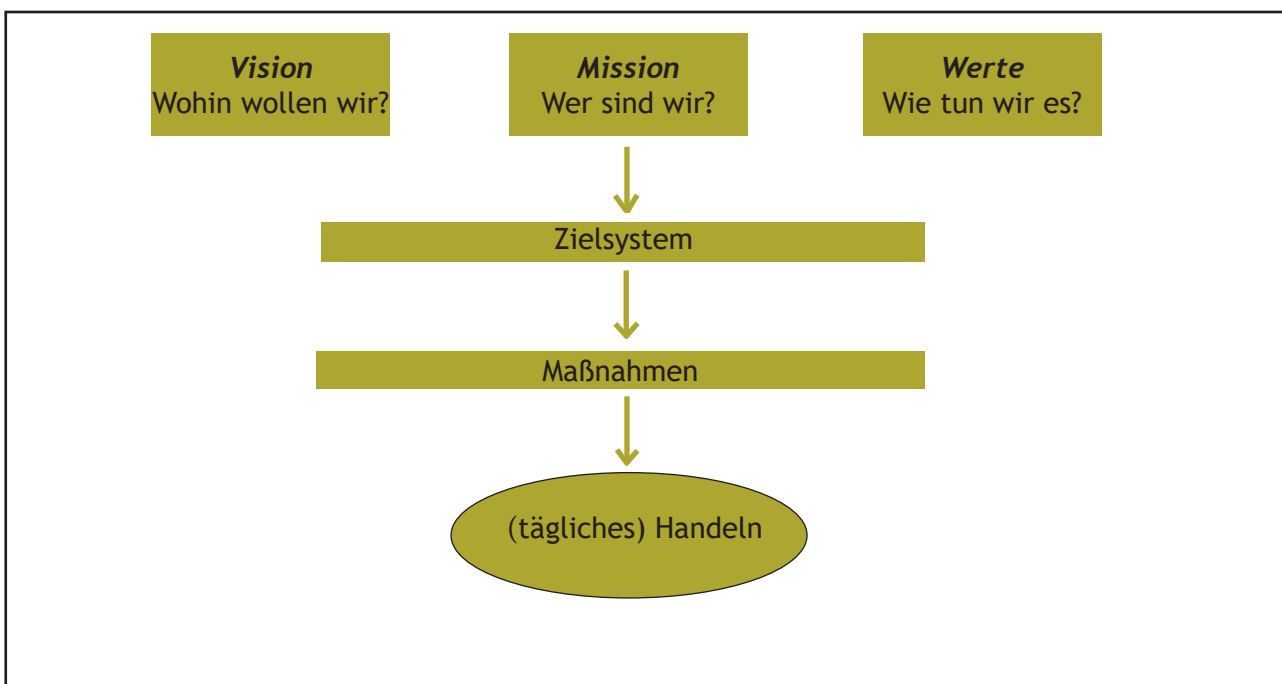
Aus dem Leitbild entwickelt das Unternehmen konkrete Ziele, die klar, verständlich und realistisch sind. Aus diesen erfolgt die Umsetzung von konkreten Handlungsplänen (z. B. Produktentwicklung, Kundenansprache,

Führungskräftetrainings und Feedbackkultur). Für die organisationale Resilienz des Unternehmens bietet die Strategie langfristig Orientierung und damit die Basis für eine nachhaltige Ressourcenplanung. Diese ist besonders in Krisenzeiten eine wichtige Grundvoraussetzung für unternehmerischen Erfolg.

Zudem sorgt die Strategie für einen stärkeren Zusammenhalt in der Belegschaft durch gemeinsame Werte im Umgang miteinander und durch die Identifikation mit den Unternehmenszielen. Damit erhalten die Mitarbeiter wertvolle soziale Ressourcen, die ihnen den Umgang mit Stress und Veränderungen erleichtern.

Resiliente Unternehmen achten besonders darauf, die Vision zukunftsfähig zu halten, die Mission bestmöglich zu erfüllen und die Werte im täglichen Umgang zu leben.

Abbildung 2: Elemente eines Leitbilds

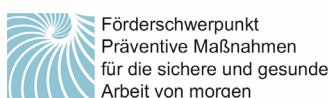


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fraunhofer IAO\_BMBF\_Vorhaben PerLe

Projektpartner:



GEFÖRDERT VOM



BETREUT VOM

