

Strategien erfolgreich umsetzen

Es gibt keinen Zaubertrank!

Man nehme einen großen Kupferkessel, gebe eine Brise visionäres Geschwafel, eine Handvoll werthaltiger Plattitüden und allgemein formulierter Ziele und Maßnahmen hinein, fülle das Ganze mit einer Brühe aus Leitlinien und Handlungsoptionen an und lasse es einige Monate in der bereichseigenen Küche der Stabsabteilung „Unternehmensplanung“ vor sich hin köcheln. Zum Schluss bestreue man die Suppe mit frisch geernteten Aphorismen in gepflegtem Denglisch – fertig ist der Strategie-Zaubertrank!

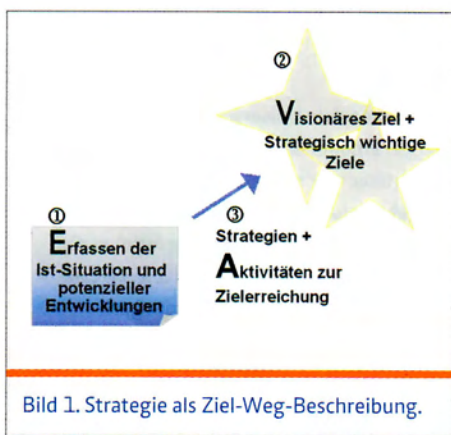


Bild 1. Strategie als Ziel-Weg-Beschreibung.

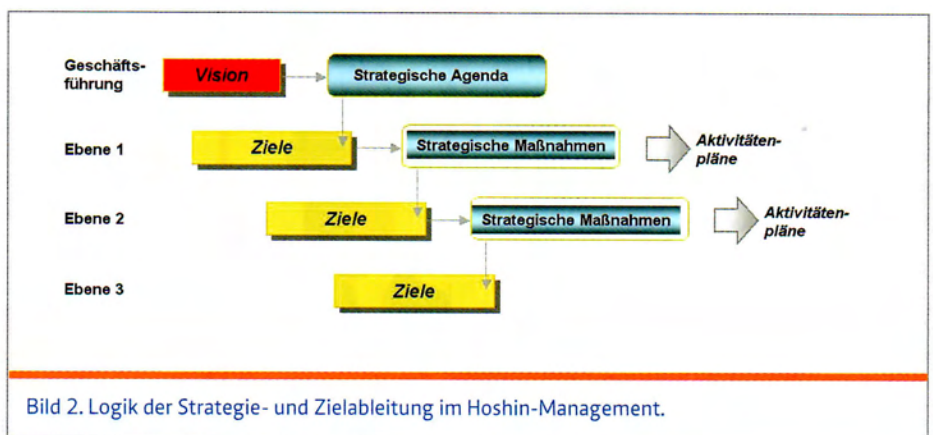


Bild 2. Logik der Strategie- und Zielableitung im Hoshin-Management.

Wenn dieser Zaubertrank wirkte, wäre kaum etwas einzuwenden. Doch leider sieht die Business-Realität anders aus. „Ich kenne keine Strategie, die auch wirklich konsequent umgesetzt worden wäre...“ hört man immer wieder in Gesprächen und Workshops mit Führungskräften. Woran scheitert die Strategieumsetzung? Welche Lehren sind zu ziehen?

Wovon reden wir überhaupt?

Wenn in einem Kreis von sechs Führungskräften die Aufgabe gestellt wird, schriftlich eine Definition von „Strategie“ zu formulieren, wird man vermutlich sechs, teilweise höchst verschiedene Beschreibungen erhalten. Der Begriff „Strategie“ wird in der Theorie und Praxis sehr unterschiedlich gebraucht und durch verschiedene Synonyme beschrieben. Beispiele:

- „Strategie“ als Gesamtbeschreibung eines unternehmerischen Zielsystems bestehend aus Vision, Mission, Leitlinien, Zielen
- „Strategie“ im engeren Sinne als strategische Handlungsoptionen

- „Strategie“ als Unternehmensvision, Zukunftsbild und Unternehmensleitbild
- „Strategie“ als Vision in Verbindung mit Langfristzielen

In der Kommunikation und Vermittlung von Unternehmensstrategien sorgt diese Begriffsvielfalt immer wieder für Irritationen. Ein gemeinsames Grundverständnis ist daher für die Vermittlung der Strategie und ihrer Umsetzung von großer Bedeutung.

Wenn der „Strategos“, der Feldherr im alten Griechenland, das Ziel vor Augen hatte, eine Stadt einzunehmen, so stand er vor mehreren Alternativen. Er könnte es nachts mit einem Angriff versuchen. Das würde Menschenleben kosten und Teile der Stadt zerstören. Oder er richtet sich auf eine längere Belagerung ein, schneidet alle Zufahrtswege ab und hofft auf eine gewaltfreie Übergabe der Stadt. Er muss dazu Annahmen zur Reaktion der Bürger treffen und er muss natürlich den eigenen Nachschub über Monate sicherstellen.

Dieses Beispiel macht deutlich, dass eine „Strategie“ niemals allein nur aus dem strategischen Ziel besteht. Strategie-

gien sind „Ziel-Weg-Beschreibungen“. Sie sind definiert als ein Ziel und ein planvolles Vorgehen, um das Ziel zu erreichen, unter Berücksichtigung verfügbarer Mittel und Einflussfaktoren. Alle oben genannten Beispiele sind daher unvollständig. Die Entwicklung von Strategien erfolgt vereinfacht in drei Schritten. Als Merkhilfe hilft „EVA“:

- E: Erfassen der Ist-Situation und potenzieller Entwicklungen
- V: Beschreibung eines visionären Ziels, bzw. strategisch wichtiger Ziele
- A: Festlegung von strategischen Maßnahmen und Aktivitäten zur Zielerreichung

Der kleine Unterschied zwischen Maßnahmen und Zielen

„Wir wollen als Energiekonzern zukünftig mehr in erneuerbare Energien investieren.“ Ist dies nun eine Strategie, ein Ziel oder eine strategische Maßnahme? Hätte man vorher als Ziel definiert „Unser Anteil an fossilen Rohstoffen soll bis 2020 auf 40 % sinken“, so hätte obige Aussage die Qualität einer strategischen Maßnahme. Der Beitrag zur Zielerrei-

chung würde in dem Ausbau erneuerbarer Energien bestehen. Eine alternative strategische Maßnahme könnte sein „Wir wollen unseren Energiemix aus atomarer Energie und erneuerbaren Energien erhöhen“. Beide Optionen zeigen Wege auf, um das Ziel zu erreichen. Wird die erste Aussage etwas umformuliert, zu „Wir wollen unseren Energiemix bis 2020 zu 30 % aus erneuerbaren Energien decken“, so wird diese Aussage selbst zum strategischen Ziel. Dabei wird deutlich: Ziele fokussieren auf ein konkretes Ergebnis, strategische Maßnahmen haben einen Handlungscharakter.

Warum sollte das in Hinblick auf die Strategieumsetzung wichtig sein? Analysiert man die Schwierigkeiten in der Strategieumsetzung und Steuerung von Unternehmen, stellt man immer wieder fest:

- Die Umsetzung von Strategien über die Ableitung von Zielen funktioniert nicht zufriedenstellend. Ziele werden häufig nur „durchgereicht“, statt differenziert über die Ebenen herunter gebrochen und zwischen den Abteilungen abgestimmt.
- Das Zusammenspiel der Schlüsselbereiche Controlling und HR ist verbesserungsbedürftig. Im Extremfall sehen die einen Zielvereinbarungen nur als Instrument zur Budgetsteuerung, die anderen lediglich als ein Führungs- und Personalentwicklungsinstrument.
- Nach wie vor mangelt es an der Qualität von Zielvereinbarungen. Zum einen werden – gerade auf Top-Management-Ebene – vorwiegend Finanzkennzahlen verwendet, statt sich an einer Balanced Score Card zu orientieren, zum anderen wird die Zielverfolgung und ggf. -anpassung nicht nachhaltig genug betrieben.

Eine Methode, die verhindert, dass Ziele durchgereicht werden, besteht in der sauberen Trennung von Zielen und Strategischen Maßnahmen. Sie stammt aus dem japanischen „Hoshin-Management“. „Hoshin“ steht für „Kompass“ und ist ein Planungsinstrument in japanischen TQM-Prozessen.

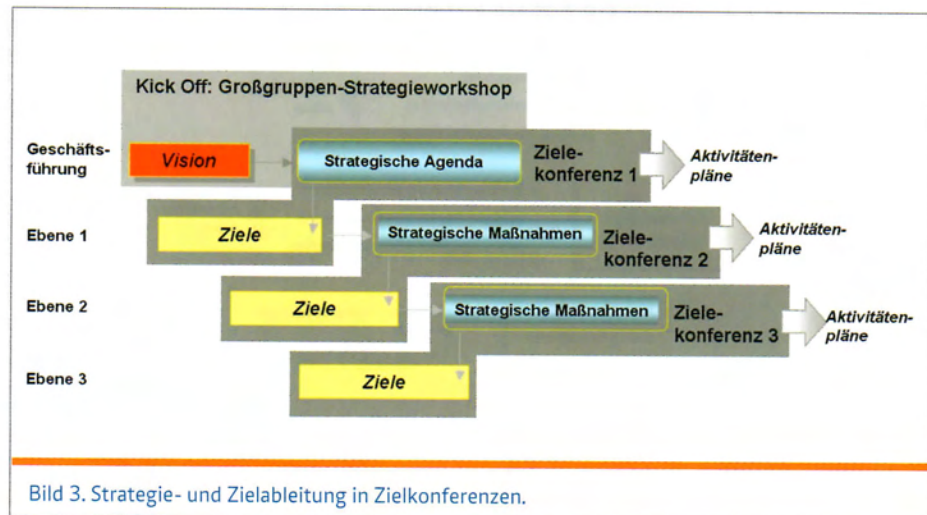


Bild 3. Strategie- und Zielableitung in Zielkonferenzen.

Die Kerngedanken sind:
Erfolg in strategischer Entwicklung und Umsetzung braucht

- Top-down-Kaskadierung von Zielen und strategischer Maßnahmenplanung
- Horizontale Abstimmung und Koordination der Ziele und Maßnahmen in der Prozesskette
- eine logische und für die Gesamtorganisation transparente Dokumentation von Zielen und strategischen Maßnahmen

Beim klassischen Management by Objectives (MBO) werden die Ziele aus den Zielen der übergeordneten Ebene abgeleitet. Die Art der Realisierung ist Sache des Verantwortlichen. In der Regel wird der Vorgesetzte in einem Team-Meeting seine zu verantwortenden Ziele mitteilen und seine Mitarbeiter auffordern, daraus Zielbeiträge als Basis für Zielvereinbarungen abzuleiten. In fort-

schrittlichen Unternehmen werden die Zielbeiträge bereichsintern abgestimmt. Jeder kennt die Zielbeiträge des anderen. In weniger transparenten Bereichen führt der Vorgesetzte die Zielvereinbarungsgespräche nur auf Vier-Augen-Basis. Eine Transparenz zu den Zielen der Kollegen ist für den einzelnen Mitarbeiter nicht gegeben. Vielfach werden die Ziele nur „durchgereicht“, d. h. sie werden in der Formulierung nicht verändert, sondern nur auf die Mitarbeiter aufgeteilt. Der einzelne Mitarbeiter wird dann am gleichen Ziel gemessen, wie sein Vorgesetzter. Nur die Quantität der Ziele ist unterschiedlich.

Im Hoshin-Management werden die Ziele aus den Strategischen Maßnahmen der übergeordneten Ebene abgeleitet. Die strategischen Maßnahmen müssen daher kommuniziert werden.



Der Autor Hans-Jürgen Krieg

ist Dipl.-Wirtsch.-Ing. (TH Karlsruhe). Nach 15 Jahren Personalmanagement in einem Automobilkonzern wechselte er in die Beratung, Schwerpunkt Team- und Organisationsentwicklung. Seniorberater bei der Klaus Lurse Personal + Management AG. 2007 Gründung der „Strategie-Wirkstatt“. Interims-Personalmanager und Dozent für Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim. Sein Schwerpunkt liegt heute in der Strategieumsetzung, in Changeprozessen und im HR-Management.

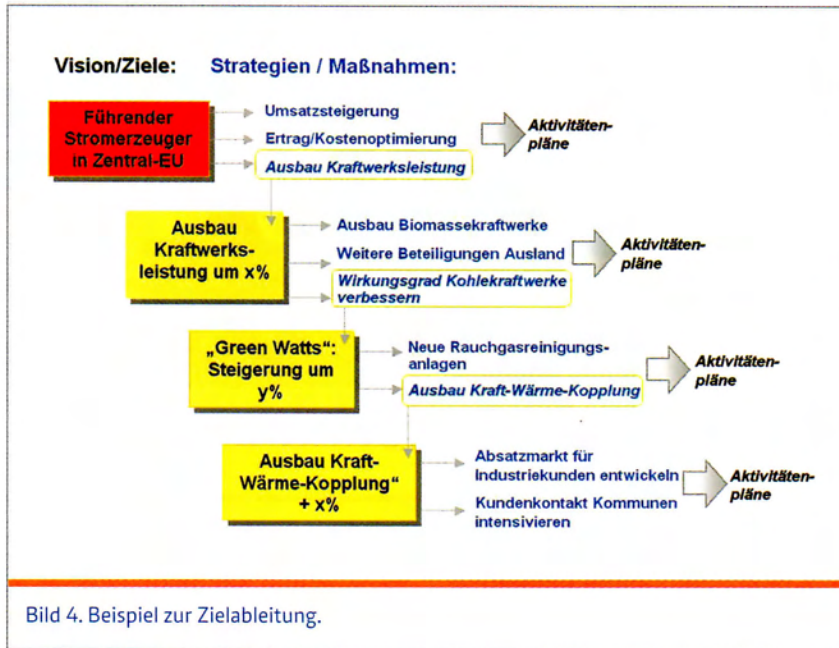


Bild 4. Beispiel zur Zielableitung.

Der Unterschied zum klassischen Management by Objectives

Die operativen Ziele werden nicht mehr durchgereicht. Die Diskussion von strategischen Maßnahmen, d. h. „Strategieentwicklung“ findet auf jeder Ebene statt.

In welchen Arbeitsformen lassen sich Ziele und strategische Maßnahmen erarbeiten?

Hier ein Beispiel:

In einem Großgruppen-Strategie-workshop stellt die Geschäftsführung (GF) die Vision und strategische Agenda vor. Ideen zur Umsetzung werden aufgenommen.

Darauf folgen versetzt Zielekonferenzen. Zunächst erörtert die GF mit der Ebene 1 im Detail die strategische Agenda. Es werden operative Ziele vereinbart. Dies bedeutet zum Beispiel für einen Bereichsleiter der Ebene 1 die Verantwortungsübernahme für drei operative Ziele.

In der Zielekonferenz 2 stellt er die Ziele seinen Abteilungsleitern der Ebene 2 vor. Gemeinsam werden strategische Maßnahmen abgeleitet und die Ziele für die Ebene 2 vereinbart usw.

Ein inhaltliches Beispiel veranschaulicht die Trennung von Zielen und strategischen Maßnahmen (Bild. 4). Ziele wer-

den hier sauber als zu erreichende Ergebnisse definiert. In den Zielekonferenzen wird das kreative Potenzial des Gesamtbereiches zur Entwicklung von strategischen Maßnahmen genutzt. Die Mitarbeiter werden aktiv in den Strategie- und Zielfindungsprozess eingebunden. Jeder kann seinen Beitrag zur Zielerreichung in einen Gesamtzusammenhang einordnen.

Die horizontale Dimension der Zielabstimmung

Zielkonflikte sind in Unternehmen keine Schönheitsfehler, sondern die Regel. Wenn der Einkaufsmanager in der Konzernzentrale in unserem Beispiel unter seinen Zielen den Einkauf von Kohle 5 % unter dem Marktdurchschnittspreis als Ziel hat und leicht verunreinigte Kohle eines preiswerten Anbieters hinzu kauft, handelt er seinem Ziel entsprechend. Wenn dadurch der Wirkungsgrad eines Kohlekraftwerkes sinkt, kommt der Kraftwerksdirektor mit seiner Zielerreichung in die Bredouille. Diese Zielkonflikte kann man nicht umgehen. Sie müssen ausdiskutiert werden, es müssen Prioritäten gesetzt und Entscheidungen getroffen werden. Dies ist jedoch nur möglich, wenn man gegenseitig die Ziele kennt und die Zielkonflikte wahrgenom-

men werden. Wie werden solche Zielkonflikte frühzeitig transparent und diskutierbar? Die Ziele müssen dokumentiert und einsehbar sein. Ein dekadisches Referenzsystem erleichtert die Bezugnahme auf übergeordnete Strategien, unterstützt die Dokumentation der gesamten Zielkaskadierung und fördert durch Transparenz horizontale Abstimmungsprozesse.

Ein solches Referenzsystem erleichtert die Identifizierung von Zielkonflikten. Diese müssen dann wieder in einer bereichsübergreifenden Zielekonferenz der Ebene 1 mit der Geschäftsführung diskutiert und Lösungen zugeführt werden.

Resümee

Zweifellos ist der dargestellte Prozess sehr viel aufwändiger als in einem Kupferkessel eine Strategiesuppe zu kochen. Da die Glaubwürdigkeit solcher Strategiesuppen und ihre Zauberwirkung gleich Null zu setzen ist, kann man sich diesen Aufwand allerdings auch sparen. Die klassische Variante des Managements by Objectives, bereits 1954 von Peter Drucker in die Managementlehre eingeführt, ist ein sehr liberaler, auf das Individuum bezogener Führungsansatz. Er setzt darauf, lediglich die zu erreichenden Ergebnisse zu definieren und den Weg der Zielerreichung dem zu überlassen, mit dem die Ziele vereinbart wurden. Hoshin-Management setzt auf die kreative Kraft des Teams. Strategieentwicklung findet nicht nur einmal, auf der Geschäftsführungsebene statt. Wenn der Vorgesetzte seine Ziele in die Zielekonferenz einbringt, arbeitet das gesamte Team Strategien aus, die geeignet sind, die Ziele zu erreichen. In einem zweiten Schritt werden individuelle Ziele abgeleitet, je nachdem wie jemand in seinem Verantwortungsbereich von den strategischen Maßnahmen betroffen ist. Fazit: Das kreative Potenzial des Teams wird genutzt und jeder weiß, welchen Beitrag er zur Realisierung der Unternehmensstrategie leistet, die Beiträge sind aufeinander abgestimmt.