

So schließen Sie Ergebnislücken

Was in jedem Unternehmen zählt, sind die Ergebnisse und der Weg dorthin. Zwischen einer exzellenten Führung und den angestrebten Ergebnissen sind immer wieder Lücken zu schließen. Mit einem neuen Ansatz zeigt Ihnen der renommierte Wirtschaftswissenschaftler und Unternehmensberater Univ.-Prof. Dr. Hans Hinterhuber Wege auf, wie diese Lücken geschlossen werden können.

Die Fragen, die Unternehmer und oberste Führungskräfte häufig stellen: Habe ich die richtigen Führungskräfte für die Strategien des Unternehmens? Finden die Strategien ihren Niederschlag in entsprechenden Aktionsplänen? Werden die Aktionspläne wirksam umgesetzt? Was schließlich umgesetzt wird, führt oft nicht zu den gewünschten Ergebnissen. Was muss ich tun, um diese Lücke zu schließen?

In einer schwer interpretierbaren und turbulenten Welt, in der keine sicheren Prognosen möglich sind, ist der Weg von der Strategie zu konkreten Ergebnissen nicht geradlinig. Die erste Lücke ist die zwischen Leadership und Strategie: Sind die richtigen Führungskräfte für die Weiterentwicklung und Umsetzung der Strategie verfügbar. Diese Lücke lässt sich durch ein Kompetenzprofil schließen. Das Kompetenzprofil gibt die Kompetenzen an, die vom Führungsteam abgedeckt werden müssen, wenn die Strategie zu den angestrebten Ergebnissen führen soll.

Die Schliessung der Lücke zwischen Strategie und Aktionsplänen beruht auf der Führungskonzeption Helmuth von Moltkes. Moltke revolutionierte die militärische Führung im 19. Jahrhundert, indem er die vorherrschende Führung mit Befehlen von oben und Gehorsam von unten durch die „Führung mit Direktiven“ ersetzte. Führen mit Direktiven wird heute als „Auftragstaktik“ bezeichnet und in nahezu allen Heeren der Welt angewandt. Sie ist als Führungskonzeption auch in der Wirtschaft von großer Bedeutung für die Schließung der Lücke zwischen Strategie und Aktionsplänen. Ich bezeichne sie als „Führen mit strategischer Teilhabe“.

Führen mit strategischer Teilhabe heißt, dass die Unternehmensleitung

- den Führungskräften einen Ausschnitt



Univ.-Prof. Dr. Hans Hinterhuber ist Chairman von Hinterhuber & Partners, Strategy/Pricing/Leadership Consultants, einer international tätigen Unternehmensberatung. Bis 2006 war er Vorstand des Instituts für Strategisches Management, Marketing und Tourismus der Universität Innsbruck.

aus ihren strategischen Absichten gibt,

- sie zum Weiterdenken und Weiterentwicklung der Strategie auffordert, so dass diese die Logik des gemeinsamen Handelns ist,
- ihnen eine weitgehende Selbständigkeit und Eigeninitiative bei der Abstimmung der Aktionspläne und Lösung der ihnen zufallenden Aufgaben einräumt,
- von den Führungskräften erwartet, dass sie Sinn und Zweck der Strategie und Aktionspläne ihren Mitarbeitern erklären und diese zu Selbständigkeit und Eigeninitiative in den Grenzen der Strategie einlädt,
- von jedem Mitarbeiter verlangt, dass er sich bei seinen Entscheidungen in die Lage der übergeordneten Entscheidungssträger versetzt.

Aktionspläne müssen umgesetzt werden

Führen mit strategischer Teilhabe heißt, aus Andeutungen unmittelbar das Ganze heraushören und entsprechend im Interesse der Strategie handeln. Dies geht nur mit entsprechender Ausbildung der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Die besten Aktionspläne nützen nichts, wenn sie nicht wirksam umgesetzt werden. Es ist auch nicht möglich Aktionspläne aufzustellen, von denen im Lauf der Ausführung, selbst in wesentlichen Punkten, nicht abgewichen wird. Es stehen, um mit Moltke zu reden, unseren Absichten die Absichten der Konkurrenten gegenüber, die einen ebenso starken Willen haben, wie wir. Kein Aktionsplan reicht daher mit einiger Sicherheit über die Einführung eines neuen Produktes am Markt oder die Anwendung eines neuen Verfahrens hinaus. Die Führungskräfte sind gezwungen, eine Reihe von Entscheidungen aufgrund von Situationen zu treffen, die unvorhersehbar waren und in denen sie nach eigener Ansicht handeln müssen.

Work-Out ist eine einfache Methode, die von General Electric Ende der 1980er Jahre entwickelt wurde, mit dem Ziel, bürokratische Barrieren abzubauen, nicht-wertsteigernde Tätigkeiten und Prozesse zu eliminieren und die Umsetzung wirksamer Pläne zu beschleunigen. Der Work-Out-Prozess läuft wie folgt ab:

- Je ein „Sponsor“ aus der oberen Führungsebene übernimmt die Verantwortung für einen wichtigen Schritt in Richtung „World Class Plant“: Abbau bürokratischer Regelungen, Beschleunigung kritischer Prozesse und dergleichen mehr.
- Führungskräfte aus den betroffenen Bereichen stellen Teams zusammen, die die Prozesse neu durchdenken, Flussdiagramme ausarbeiten und rigorose Zeit- und Kostenpläne entwickeln.
- Die Teams stimmen sich untereinander ab und erarbeiten Maßnahmenpläne.
- In einem abschließenden Meeting stellen die Teamleiter in Anwesenheit der Sponsoren und des Unternehmers die Maßnahmen vor.

In einer schwer interpretierbaren und turbulenten Welt ist der Weg von der Strategie zu konkreten Ergebnissen nicht geradlinig.

• Die Sponsoren müssen vor dem versammelten Führungsteam eine Ad-hoc-Entscheidung treffen: Entweder den Maßnahmen zustimmen oder sie ablehnen.

• Die Sponsoren werden in ihrem Entscheidungsverhalten vom Unternehmer beobachtet und entsprechend beurteilt.

Die letzte Lücke, die eine gute Führung schließen muss, ist die zwischen Umsetzung und angestrebten Ergebnissen. Aktionspläne können wohl umgesetzt werden, die gewünschten Ergebnisse in Bezug auf Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterengagement und Wertsteigerung werden aber nicht erreicht. Die Gründe hierfür sind zahlreich: es haben sich die Kundenbedürfnisse und Wettbewerbsverhältnisse geändert, das Führungsverhalten der Vorgesetzten erlaubt nicht engagiertes, initiatives Handeln und dgl. mehr. Der Lösungsansatz liegt in der Einrichtung einer kundenfokussierten Hochleistungskultur.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass eine kundenfokussierte Hochleistungskultur zwei Komponenten hat: Qualität und Kundenbeziehungen und Engagement der Mitarbeiter. Jedem Mitarbeiter muss die Frage gestellt werden: „Was ist Dein ganz persönlicher Beitrag zur Zufriedenstellung eines externen oder internen Kunden? Was kann ich als Vorgesetzter tun, damit Dein Beitrag noch größer ist“. Jeder Vorgesetzte wird danach beurteilt, ob er die Mitarbeiter entsprechend ihren Kompetenzen und ihrem Potenzial einsetzt, wie er sie fördert und sich um sie kümmert, wie er ihnen die Möglichkeit bietet, am Arbeitsplatz zu wachsen und dergleichen mehr. Hierzu gibt es standardisierte Fragebögen.

Der Unternehmer stellt die folgenden Fragen in regelmäßigen Abständen an die Führungskräfte und Mitarbeiter:

- Welche drei Dinge müssen im Unternehmen geändert werden?
- Welche drei Dinge dürfen nicht geändert werden?

Führen mit strategischer Teilhabe

Je rascher und tiefreichender die Veränderungen sind und je schwieriger die Umwelt interpretiert werden kann, desto weniger lässt sich ein Unternehmen mit dem Top-down-Ansatz, mit Anordnungen und Kontrollen von oben und ausführenden Befehlsempfängern in der Mitte und unten führen.

Zwischen der Strategie und den angestrebten Ergebnissen bestehen Lücken, die geschlossen werden müssen, wenn das Unternehmen nachhaltig seine Kapitalkosten verdienen will. Erstens braucht das Unternehmen die richtigen Führungskräfte, denn der Mensch ist wichtiger als die Strategie so wie der Fahrer wichtiger als der Rennwagen ist. Das Instrument, um diese Lücke zwischen verfügbaren und notwendigen Führungskräften zu schließen, ist das Kompetenzprofil.

Nicht alle Strategien werden in entsprechenden Aktionsplänen konkretisiert. Diese Lücke lässt sich durch Führen mit strategischer Teilhabe schließen.

Führen mit strategischer Teilhabe ist eine Methode, mit der die Führungskräfte auf den verschiedenen Verantwortungsebenen ihren Mitarbeitern einen Ausschnitt aus den eigenen strategischen Absichten und Gedankengängen geben, durch den diese zu Eigeninitiative und zur geistigen Mitarbeit bei der Formulierung und Umsetzung der Strategien aufgefordert werden. Das Ziel ist,

die Führungskräfte in die Lage zu versetzen, dass sie das Ganze vor den Teilen sehen und zur erfolgreichen Gestaltung sowohl der Teile als auch des Ganzen initiativ und kreativ beitragen. Dieses Ziel lässt sich umso leichter erreichen, je mehr im Intranet gezielt Informationen ausgetauscht werden und je weniger die Beiträge von der hierarchischen Position abhängen.

Nicht alle Aktionspläne werden wirksam umgesetzt. Diese Lücke, die durch bürokratische Regelungen, ungenügende Abstimmung zwischen Abteilungen und regionalen Einheiten, Langsamkeit der Entscheidungsprozesse und dergleichen mehr verursacht wird, kann durch Work-Out geschlossen werden. Nach diesem Vorgehen werden Führungskräfte, die für bestimmte Entscheidungen verantwortlich sind, die abgestimmten Vorschläge des Teams unter Beobachtung der Unternehmensleitung entweder befürworten oder ablehnen.

Nicht alles, was umgesetzt wird, führt zu den angestrebten Ergebnissen. Diese Lücke lässt sich in vielen Fällen durch eine kundenfokussierte Hochleistungskultur schließen. Jeder Mitarbeiter muss erstens wissen, welche persönlichen Beitrag er zur Zufriedenstellung eines internen oder externen Kunden leisten muss. Dies setzt eine entsprechende Führungskompetenz des Vorgesetzten voraus, die gemessen werden kann.

Ergebnisorientiertes Führen verlangt schließlich Glück. Der Vergleich zwischen erfolgreichen und erfolglosen Unternehmen ist in vielen Fällen der Vergleich zwischen Unternehmen, die mehr oder weniger Glück hatten. Glück lässt sich in einem gewissen Maß anziehen.

