

Von der Theorie in die Praxis: Das Umsetzungs-Dilemma

Wie ist es um die Strategieumsetzung in Unternehmen bestellt? Dieser Frage ist die Unternehmensberatung KUDERNATSCH Consulting & Solutions aus Straßlach bei München in einer Studie nachgegangen.



Die exakte Kommunikation über die Ziele des Unternehmens sind entscheidende Voraussetzungen für den Erfolg

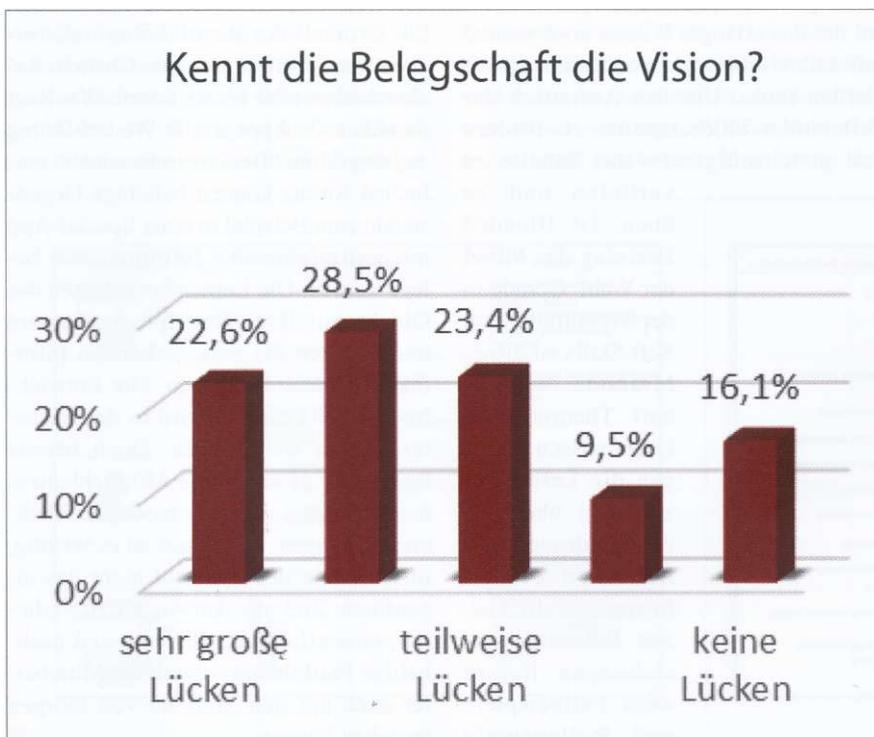
Diese zeigt etwa, wie die Verantwortlichen die Ist-Situation im Bereich Strategieumsetzung in ihren Unternehmen einschätzen und wo sie Optimierungspotenzial sehen. 137 für die Strategiearbeit (mit-)verantwortliche Top-Entscheider von Unternehmen wurden hierfür befragt.

Häufig hapert es an der Vision

Die Studie ergab im Detail: Wenn es um das Managen des Alltagsgeschäfts geht, haben die meisten Unternehmen eine recht hohe Professionalität in Sachen (Weiter-)Entwicklung und Umsetzung ihrer Strategie entwickelt. Anders sieht es bei den strategischen Zielen aus, die mit einem hohen Changebedarf verbunden sind - sei es auf der Kultur-, Struktur- oder Prozessebene. Hier beklagen die meisten Befragten, dass eine Vision entweder ganz fehle oder diese nicht ausreichend operationalisiert sei. Über 55 Prozent sind zudem der Ansicht, die Vision werde nicht ausreichend kommuniziert, weshalb bei den Mitarbeitern oft eine unzureichende Kenntnis der Vision bestünde. Häufig verstünden sie diese auch nicht.

Ähnlich verhält es sich bei der Strategie und bei den mittelfristigen (Entwicklungs-)Zielen (2 bis 5 Jahre). Hier gaben zwar fast 77 Prozent der Befragten an, ihr Unternehmen habe eine klare Strategie - auch wenn diese noch „kleine“ (25,6 Prozent) oder „teilweise Lücken“ (32,1 Prozent) aufweise.

Doch sehen weit über 70 Prozent der Befragten auch hier Defizite bei der



Das Wissen über die Vision sollte bei den Mitarbeitern verbreitet sein

Kommunikation. Eine Ursache hierfür dürfte sein: In 48,5 Prozent der Unternehmen ist maximal die 2. Führungsebene in den Strategieentwicklungsprozess eingebunden. Bei fast 25 Prozent wird die Strategie sogar allein vom Top-Management erarbeitet.

Dessen ungeachtet beurteilen die Befragten die Operationalisierung der Strategie in ihrem Unternehmen bezogen auf die mittelfristigen Ziele eher positiv. Fast 50 Prozent konstatieren hier keinen (größeren) Handlungsbedarf. Anders sieht es bei den Zielen aus, die bezogen auf die längerfristige Entwicklung der Unternehmen einen „Durchbruch-Charakter“ haben - also signifikante Veränderungen auf der Kultur-, Struktur- oder Prozessebene erfordern und das Unternehmen aus der Komfortzone herausholen. Bezogen auf diese Ziele geben weniger als ein Viertel der Befragten an, auch bei ihrer Operationalisierung sei ihr Unternehmen bereits „top-fit“ (9,8 Prozent) bzw. bestünden nur kleine Defizite (13,8 Prozent). Die Restlichen sind der Auffassung, diesbezüglich gäbe es noch einen mehr oder minder großen Entwicklungsbedarf.

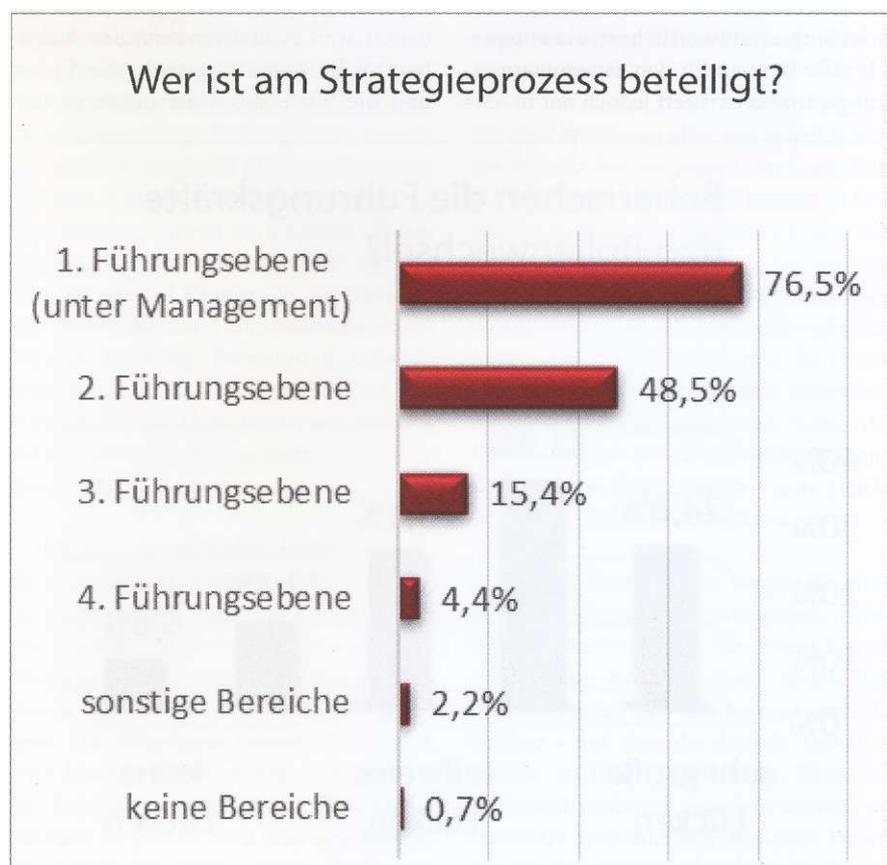
Zu den Schwachstellen gehört die horizontale Abstimmung

Eine weitere Schwachstelle vieler Unternehmen ist die horizontale Abstimmung der Ziele - also z.B. zwischen den Bereichen und Abteilungen. Sie gewinnt an Bedeutung, weil die Strukturen sowie Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen in den Unternehmen stets vernetzter werden und die Kernleistungen zuneh-

mend in bereichsübergreifender Team- und Projektarbeit erbracht werden. Trotzdem findet eine horizontale Abstimmung der Ziele in mehr als der Hälfte der Unternehmen (53,3 Prozent) nur auf der Managementebene statt; bei 41,6 Prozent zudem auf der ersten Führungsebene.

Erfolgt eine horizontale Abstimmung, ist damit jedoch meist kein lebendiger Kommunikationsprozess zwischen den beteiligten Personen und Organisationseinheiten verbunden, der auch eine Dis-

kussion über die Wege und Pläne zum Erreichen der Ziele umfasst. Nur circa 30 Prozent der Befragten sind der Auffassung, in ihrem Unternehmen bestünde diesbezüglich kein (7,6 Prozent) oder ein geringer Entwicklungsbedarf (24,4 Prozent). Ein weiteres Manko: Die Reviews des Umsetzungsgrads der Zielerreichung basieren fast nie auf einem System oder Regelkreis wie dem PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act), der ein systematisches Lernen ermöglicht. Das heißt, bei Plan-Abweichungen gibt es



Die erste Führungsebene gibt immer noch die Ziele vor



Funktioniert die Wissenvermittlung nicht, startet der Flurfunk

keinen definierten Prozess zur Ursachenanalyse und -beseitigung. Diesbezüglich sehen mehr als Hälfte der Befragungsteilnehmer noch „große“ (31,7 Prozent) oder gar „sehr große Lücken“ (25 Prozent) in ihrer Organisation.

Bereich für Strategieumsetzungsprozess existiert selten

Dass in diesem Bereich oft noch ein großer Entwicklungsbedarf besteht, hat vermutlich auch folgenden Grund: In 58 Prozent der Unternehmen gibt es zwar einen Bereich, der für die Strategieentwicklung verantwortlich ist, ein entsprechender Bereich für den Strategieumsetzungsprozess existiert jedoch nur in 33,4

Prozent von ihnen. Die Hauptaufgabe dieses Bereichs ist meist das Organisieren und Voran-Treiben des Strategieumsetzungsprozesses (85,7 Prozent) Nur in 59,5 Prozent der Unternehmen zählt auch das Coachen der Führungskräfte im Strategieumsetzungsprozess sowie in 52,4 Prozent das Durchführen von Schulungen zur Strategieumsetzung zu den Aufgaben dieses Bereichs. Hierin artikuliert sich auch eine tendenzielle Unterschätzung der Bedeutung der Führungskräfte beim Realisieren der Vision eines Unternehmens und beim Erreichen von dessen strategischen Zielen - unter anderem. weil es zu deren zentralen Aufgaben im Betriebsalltag zählt, die Vision und die Ziele des Unternehmens den

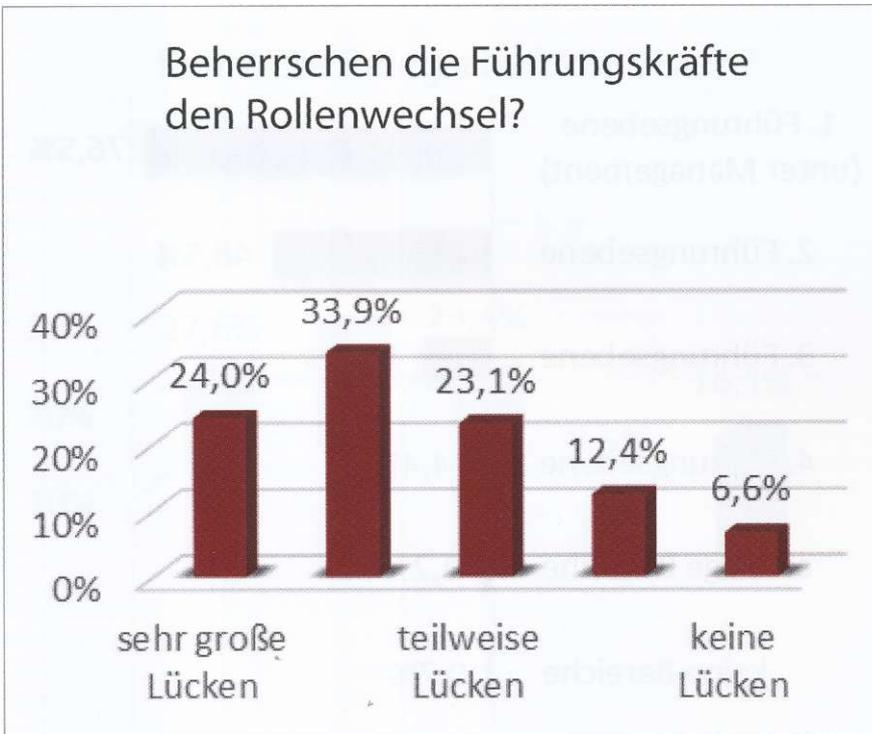
Mitarbeitern zu vermitteln und diese als Mitstreiter zu gewinnen.

Aufgrund dieser Mittlerfunktion sollten die Führungskräfte unter anderem eine hohe (Methoden-)Kompetenz im Übersetzen und Kaskadieren, also Herunterbrechen der Ziele haben. Diesbezüglich sehen die meisten Befragungsteilnehmer in ihren Unternehmen jedoch noch „teilweise“ (31,1 Prozent), „große“ (35,2 Prozent) oder gar „sehr große“ Kompetenzlücken - speziell wenn es um die zukunftsweisenden Ziele geht. Einen großen Entwicklungsbedarf konstatieren sie bei den Führungskräften auch bezüglich der Übernahme von horizontaler Führung, wenn es um Themen geht, die eine abteilungs-, bereichs- oder standortübergreifende Zusammenarbeit erfordern. Hier sehen fast 80 Prozent der Befragten in ihrer Organisation noch Entwicklungsbedarf.

Führungskräfte sind teils unsicher

Ähnlich verhält es sich bei den Führungskräften auf allen Ebenen bezüglich ihrer Kompetenz zum Durchführen standardisierter Reviews, zum professionellen Anwenden von Problemlösungsmethoden und deren Vermittlung an die Mitarbeiter. Entsprechend unsicher sind viele Führungskräfte, wann sie im Mitarbeiterkontakt die Rolle des Coaches (Befähiger) und wann die Rolle der Führungskraft (Wegzeiger) einnehmen sollten. Die diesbezügliche Kompetenz in ihrer Organisation weist nach Auffassung von über 50 Prozent der Befragten noch „große“ (33,9 Prozent) oder gar „sehr große Lücken“ (24,0 Prozent) auf.

Diese Unsicherheit trägt auch dazu bei, dass die Führungskräfte meist eine geringe Offenheit für unterjährige Veränderungen zeigen und wenig flexibel hierauf reagieren. Diesbezüglich konstatieren über zwei Drittel der Befragten bei den Führungskräften in ihrer Organisation noch einen mehr oder minder großen Entwicklungsbedarf. Das heißt, sie sehen diese primär noch als Lernende - also als Personen, die sich noch auf dem Weg befinden zu den Führungspersönlichkeiten heranzureifen, die Unternehmen in der VUKA-Welt brauchen.



Noch beherrschen sie es nicht: Führungskräfte sind nicht gut im Rollenwechsel