

# Erfolgsrezept – gleichzeitig peilen, steuern und bewegen

Eine aktuelle Umfrage in Schweizer Unternehmen zeigt, dass dem HRM für die erfolgreiche Strategiemsetzung eine wesentliche Rolle als Transformationsriemen zwischen den Beteiligten zukommt. Dabei kann vor allem in grossen und mittleren Betrieben das Zusammenspiel zwischen Linie und HRM deutlich verbessert werden.

**Eine internetbasierte Umfrage** im Jahr 2005 von Schweizer Unternehmen zu den Erfolgsfaktoren von Strategiemsetzungen zeigt aufschlussreiche Trends. Dabei wurden 305 auswertbare Antworten berücksichtigt. Befragt wurden:

- 36 Prozent kleine (bis 100 MA), 37 Prozent mittlere (bis 1000 MA), 27 Prozent grosse Unternehmen
- 47 Prozent oberes Kader, 27 Prozent mittleres Kader, 26 Prozent unteres Kader respektive Mitarbeitende

Beteiligt waren folgende Branchen: 23 Prozent Finanzen/Beratung, 15 Prozent Technologie/Telekommunikation/EDV, 11 Prozent Industrie, 11 Prozent öffentliche Unternehmen/Verwaltung, 10 Prozent Logistik/Energie, 30 Prozent andere.

Die Umfrage wurde von ConsultingWorld AG in Zug und einer Partnerfirma, in Partnerschaft mit der «HandelsZeitung» und der Zürcher Hochschule Winterthur (School of Management) durchgeführt.

## Die Autoren

Co-Author



**Andreas D. Baumann**, lic. oec. HSG, ist CEO der Firma ConsultingWorld AG in Zug. Er ist spezialisiert auf die Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen sowie Coaching von Führungskräften.

**1. Der erwartete, individuelle Beitrag zur Strategiemsetzung ist längst nicht allen klar!** Nur knapp die Hälfte aller Antwortenden findet, dass auf ihrer Hierarchieebene der erwartete Beitrag zur Strategiemsetzung klar sei. 28 Prozent der Teilnehmenden finden, die Erwartungen seien auf ihrer Ebene wenigen oder niemandem bekannt. Während oberes und mittleres Kader zu 80 Prozent finden, der von ihnen erwartete Beitrag sei klar, bestätigen das nur die Hälfte der unteren Kaderstufen und Mitarbeitenden.

Obere Hierarchiestufen denken – meist fälschlicherweise –, dass auch «die unten» gut informiert seien. Als Vorbild dienen kleine Firmen: Mitarbeitende fühlen sich hier überproportional gut informiert über die Strategiemsetzung, in klarem Gegensatz zu mittleren und grossen Unternehmen.

**These 1:** *Strategiemsetzungen scheitern, wenn die obere Führung Ziele nicht personengerecht übersetzen kann und annimmt, «man» habe verstanden und akzeptiert, wohin die Reise gehe. Das «Übersetzen» und «Verdauen» neuer Informationen erfordert interaktiven Dialog. Fehlende, zu distanzierte oder abstrahierte Information kommt bei den Betroffenen als mangelnde Wert-*



*schätzung an und führt zu Demotivation und Widerstand.*

**HR-Potenziale:** Im Strategiemsetzungsprozess beteiligte HR-Verantwortliche sind gefordert, auf Informationsvakuum, Sprachbarrieren, einseitige Kommunikationsmuster und unklare Erwartungen aufmerksam zu machen. Verständnis entsteht durch die Erlaubnis, mitzudenken. Das HRM kann Übersetzungshilfe leisten und mit der Linie zusammen dafür sorgen, dass Informationen stufengerecht und emotional ansprechend vermittelt und interaktiv «verdaut» werden. Das HRM gehört deshalb als Businesspartner für die Methoden- und Prozesskompetenz mitverantwortlich in jeden Umsetzungsprozess.

**2. Individuelle Zielvereinbarungen und Anreizsysteme sind Schlüsselfaktoren.** 35 Prozent der Antwortenden sagen, Strategieprojekte schlugen sich in den individuellen Zielen nieder. Die restlichen 65 Prozent finden, dies passiere nur «teilweise oder nicht konsequent». Ausserdem ist die Einschätzung perspektivenabhängig: So sind 40 Prozent der oberen Führungskräfte der Meinung, dass die individuellen Ziele auf

jeden Fall auf die neue Strategie ausgerichtet würden. Untere Führungskräfte und Mitarbeitende bestätigen dies aber nur zu 20 Prozent. Wer hat hier Recht?

Dass man dank konsequenter periodischer Überprüfung genau wisse, wann welche strategischen Ziele erreicht seien, geben 42 Prozent der Antwortenden (aber nur 25 Prozent des unteren Kaders/der Mitarbeitenden) an.

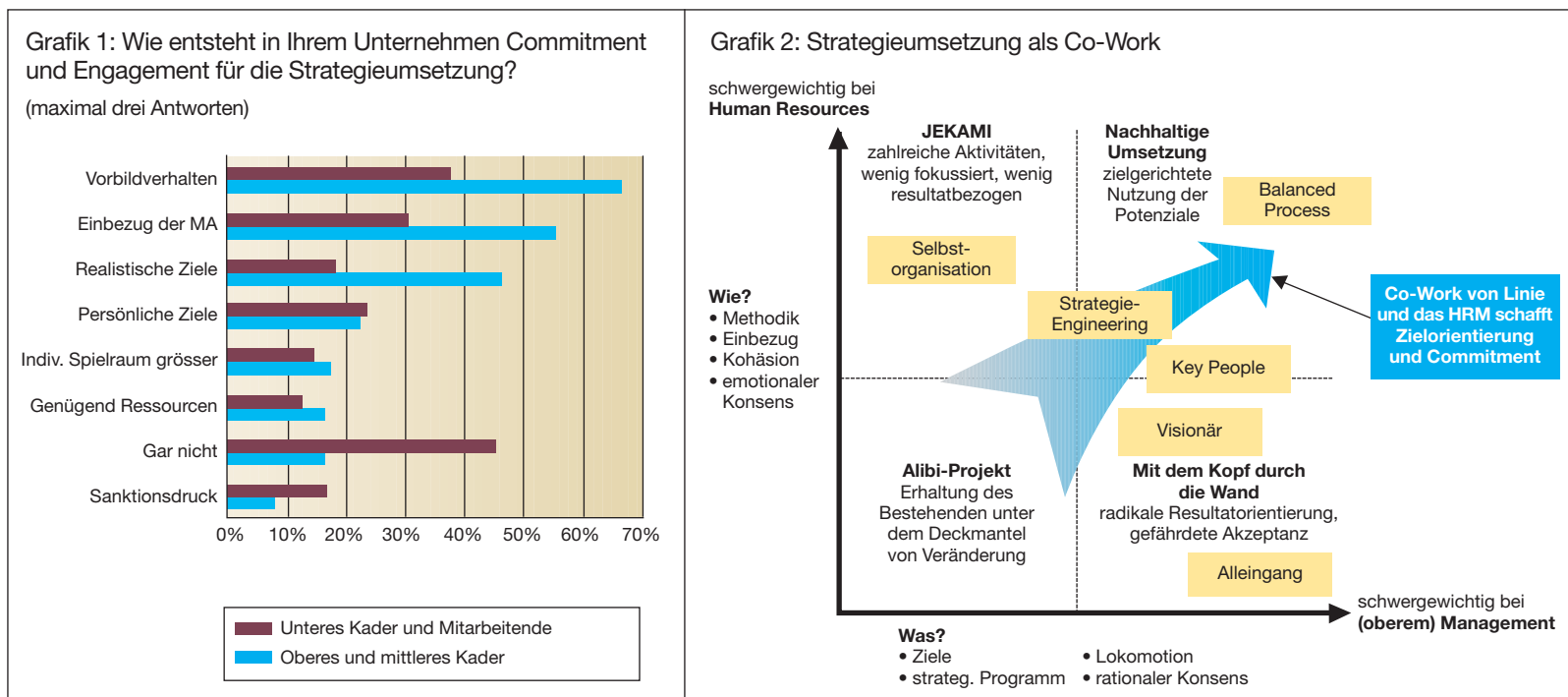
**These 2:** *Strategiemsetzungen gelingen dann, wenn im MbO-Prozess konsequent realistische individuelle Beiträge formuliert werden. «What gets measured gets done!» Die holpernde Umsetzung hängt mit der fehlenden Verlinkung von Strategieplanung und -umsetzung zusammen. Ein Umsetzungscontrolling, das sich auf präzise Zieldefinitionen stützt, fällt oft dringlicheren Aktivitäten zum Opfer. Zu schnell wendet sich das Top-Management nach dem Schlussbericht zur Strategieeinführung nächsten Projekten zu. Die vertiefte Umsetzung und Integration der neuen Strategie in Haltung und Verhalten aller Mitarbeitenden wird fatalerweise delegiert – sie ist aufwändig und wenig prestigeträchtig.*

**HR-Potenziale:** Geschwindigkeit ist gefragt: HR kann unterstützen, Anreizsysteme und Mitarbeiterziele rasch auf die Anforderungen einer korrigierten Strategie auszurichten. Hier geht es nicht um eine flächendeckende Grossübung für die ganze Belegschaft, sondern um gezielte Modifikationen bei den Zielen und Fähigkeiten der direkt Betroffenen. Zudem bietet sich HR ideal als (Co-)Prozessowner für das Umsetzungscontrolling an.

**3. Mitarbeitende werden ungenügend in Umsetzungsprozesse einbezogen.** 50 Prozent der Antwortenden nennen den intensiveren Einbezug der Mitarbeitenden als wirkungsvollste Massnahme, um den Strategiemsetzungserfolg sicherzustellen. Die Priorität ist in grossen Unternehmen entscheidend höher als in kleinen Unternehmen. An zweiter Stelle steht – insbesondere bei den unteren Führungsebenen und den Mitarbeitenden – der Wunsch, über die Strategie besser informiert zu werden. Erstaunlich: Nur 17 Prozent der unteren Kader und Mitarbeitenden sind an der Massnahmendefinition der Strategiemsetzung beteiligt.

Betriebe, die Mitarbeitende stärker einbeziehen, haben durchschnittlich mehr Erfolg bei der Umsetzung: Von den Firmen, die nicht auf den Einbezug der Mitarbeitenden setzen, antworten 33 Prozent, dass strategische Projekte oft versanden, während bei intensivem Einbezug der Mitarbeitenden nur 9 Prozent der Projekte versanden.

**These 3:** *Beim «Wie» der Strategiemsetzung (Massnahmen) zählt es sich aus, Betroffene von Beginn weg intensiv einzubeziehen. Der «Bauch der Organisation» mit der gesammelten Praxis-*



erfahrung hält wirkungsvolle und kundenorientierte Vorschläge zur Strategieumsetzung bereit! Das Gute kommt in Umsetzungsfragen nicht nur von oben, vom Kopf der Organisation. Rationale Ziele erzeugen keine Umsetzungsenergie. Mitarbeiterideen müssen in offenen Prozessen aktiviert und gemeinsam mit dem Management priorisiert und operationalisiert werden. Einbezogene Mitarbeiter fühlen sich wertgeschätzt und werden zu Botschaftern der neuen Strategie.

**HR-Potenziale:** Über Erfolg oder Misserfolg eines Strategieprojekts wird sehr oft in der Planungsphase entschieden. Dort fallen viele erfolgskritische Entscheide hinsichtlich Rollen, Mitsprache, Information und Einbezug. Die Praxis zeigt, dass die Potenziale der Mitarbeitenden – vor allem in grossen Firmen – noch ungenügend genutzt werden.

Das HRM kann Mehrwert schaffen, indem es als Spezialist für Umsetzungsprozesse den Einbezug der Mitarbeitenden unterstützt, methodisch gestaltet und für den richtigen Mix zwischen «bottom up» und «top down» sorgt. Als Kompetenzzentrum kann das HRM entsprechende Methoden und Expertisen – wie beispielsweise zu Grossgruppenkonferenzen für den simultanen Wandel – rasch verfügbar machen.

**4. Lern- und Entwicklungsprozesse werden nicht konsequent eingeplant.** Ein Viertel meint, Führungskräfte und Mitarbeitende würden intensiv unterstützt, sich strategiekonform zu qualifizieren. Immerhin knapp 30 Prozent sind aber der Ansicht, dass wenig bis keine Entwicklungsmassnahmen vorgesehen seien. Bei unterem Kader und Mitarbeitenden finden 60 Prozent, dass wenig bis keine strategieorientierte Personalentwicklung stattfindet.

Dienen Strategieprogramme unter anderem auch dem Lernen für zukünftige Projekte und Veränderungen? In kleinen Unternehmen stimmt die Hälfte der Befragten zu; in mittleren und grossen Unternehmen gilt diese Aussage nur für einen Fünftel. Interessant ist zudem, dass 40 Prozent des oberen und mittleren Kaders gezielte Lernprozesse erkennen können, währenddem nur 10 Prozent des unteren Kaders und der Mitarbeitenden dies bestätigen.

**These 4:** Strategieumsetzungen scheitern an mangelnder Qualifizierung der unteren Führungsebenen und der Mitarbeitenden. Die Chance, im Rahmen von Strategieumsetzungen neue (Schlüssel-)Fähigkeiten nachhaltig zu fördern,

wird zugunsten anderer Projektziele vertan. Die Folge sind permanente Qualifizierungsdefizite auf allen Stufen. Dass man sich überdies die Zeit zum Lernen aus Projekterfolgen und -fehlern spart, fordert in nächsten Projekten einen gleich höheren Tribut.

**HR-Potenziale:** Strategieprojekte erfordern oft schnelle, gezielte Qualifikation von Führungskräften und (Schlüssel-)Mitarbeitenden. Diese Massnahmen finden sich selten in den internen Standardkatalogen der Aus- und Weiterbildung. Je früher und integrierter das HRM in der Strategieentwicklung und -umsetzung dabei ist, desto wertschöpfender kann reagiert werden. «Lessons learned» zu ermitteln und in neuen Projekten umzusetzen gehört zu den Herausforderungen auch für das HRM.

**5. Die Sicht der Welt von oben und unten weicht eklatant voneinander ab. Die horizontale Vernetzung ist mangelhaft.** Während ein Drittel des unteren Kaders und der Mitarbeitenden moniert, dass strategische Projekte oft versanden, sehen das nur 18 Prozent des mittleren und oberen Kaders so.

Gut vorstellbare und realistisch terminierte Ziele schaffen in ihrem Unternehmen Commitment, sagen knapp 50 Prozent des mittleren und oberen Kaders; nur 20 Prozent des unteren Kaders und der Mitarbeitenden können dies bestätigen. Commitment und Engagement für die Umsetzung entstehe kaum oder gar nicht in ihrem Unternehmen, finden 45 Prozent des unteren Kaders und der Mitarbeitenden; nur 15 Prozent des mittleren und oberen Kaders sehen das gleich (vergleiche Grafik 1).

Die Kommunikationsqualität und Zusammenarbeit zwischen den Organisationseinheiten während der Strategieumsetzung hänge von den Chefs und den Einheiten ab, sagen 44 Prozent der Antwortenden. Das bedeutet, dass die Vernetzung oft nicht systematisch betrieben wird – in grossen Unternehmen noch viel weniger als in kleinen Unternehmen.

**These 5:** Strategieumsetzungen erfolgen oft isoliert. Hierarchische Barrieren zwischen oben und unten erzeugen gegenseitiges Unverständnis. Organisatorische Barrieren zwischen links und rechts oder zwischen verschiedenen Funktionen verhindern optimale Vernetzung. Zeitliche Barrieren zwischen Planung und Umsetzung verhindern die Identifikation mit Massnahmen. Mentale Barrieren zwischen rationaler Zielorien-

tierung (Lokomotion) und emotionaler Konsensorientierung (Kohäsion) verhindern raschen Schub. Auf diese Weise kommt das Potenzial des Unternehmens als Gesamtsystem – die Unternehmensintelligenz – ungenügend zum Tragen. Strategieumsetzungen sollten integrativer und komplexitätsfähiger werden, damit Unternehmen auf dynamische Veränderungen und agile Märkte adäquat antworten können.

**HR-Potenziale:** HR ist gefordert, in Strategieumsetzungsprozessen eine Brückenfunktion einzunehmen, um Verbindungen zwischen verschiedenen Ebenen und Bereichen zu schaffen, den Abgleich der Sichtweisen sicherzustellen und die Kommunikation zu verflüssigen.

Als «Mediator» kann das HRM den Abgleich zwischen den Ansprüchen «von oben» und den Möglichkeiten und Erfahrungen «von unten» unterstützen und die Scharnierfunktion des mittleren Kaders besser nutzen. Als «Transformationsriemen» kann das HRM die verschiedenen Unternehmensebenen miteinander in Kontakt bringen. Das heisst nicht, dass Kommunikation, Einbezug und Prozessorientierung an das HRM delegiert werden. Vielmehr kann das HRM als «Moderator» im Umsetzungsprozess die intensive Vernetzung sichern.

**Strategieumsetzung heisst Co-Work** (vergleiche Grafik 2). Erfolgreiche Strategieumsetzung bedeutet die Balance zwischen Ziel-/Resultatorientierung (rationaler Konsens) einerseits und Methodik, Verhaltensorientierung, Energie (emotionaler Konsens) andererseits. Kleine Unternehmen, in denen die Rollen von Linie und das HRM stärker verschmelzen, liefern die Vorlage, wie man das in die Praxis umsetzt. Vor allem in grossen und mittleren Betrieben kann das Zusammenspiel zwischen Linienfunktion und das HRM deutlich verbessert werden.

Gleichzeitig peilen, steuern und bewegen spricht für den Strategieumsetzungstyp «Balanced Process». Sachziele und personelle Ziele werden hier gleichermaßen hoch gewichtet, was die Erfolgchancen für eine nachhaltige Umsetzung erhöht. 27 Prozent der Antwortenden konnten diesem Umsetzungstypus zugeordnet werden.

Andreas D. Baumann

**Kontakte und Information:**  
ConsultingWorld AG Zug, Dammstr. 19, 6301 Zug,  
T: 041 727 76 54; andreas.baumann@cwglobe.com,  
www.consultingworld.ch