

Moderne Führungskonzeption – Wie sich die Lücken zwischen der Strategie und den Ergebnissen schließen lassen

# Vier Löcher überbrücken

Der Top-down-Ansatz, nach dem der Unternehmer die Strategie formuliert und die Mitarbeiter diese umsetzen, ist **in einer turbulenten Umwelt überholt**. Der folgende Beitrag stellt eine moderne Führungskonzeption vor, die zeigt, wie aus Strategien Ergebnisse werden.

**Innsbruck** – Was für Unternehmer zählt, sind die Ergebnisse und der Weg dorthin. Sie werden nicht an ihren Absichten, sondern an den Resultaten ihrer unternehmerischen Leistung gemessen. Dazu müssen sie sicher sein, dass das Unternehmen über die richtigen Führungskräfte verfügt, denn erstens ist der Mensch wichtiger als die Strategie, und zweitens ist es unerlässlich, dass die Strategien von den Mitarbeitern richtig interpretiert werden und ihren Niederschlag in praktikablen Aktionsplänen finden. Die Unternehmer müssen drittens aber auch sicher sein, dass die Aktionspläne wirksam umgesetzt werden und viertens die angestrebten Ziele erreichen. Zwischen Führung und Strategien, Strategien und Aktionsplänen, zwischen Aktionsplänen und Umsetzung und zwischen Umsetzung und angestrebten Ergebnissen bestehen Lücken, die geschlossen werden müssen, wenn das Unternehmen nachhaltig seine Kapitalkosten verdienen und profitabel wachsen will.

Die erste Lücke ist die zwischen Führung und Strategie, denn ohne die geeigneten Mitarbeiter lässt sich keine Strategie entwickeln und umsetzen. Der Mensch ist wichtiger als die Strategie, so wie der Fahrer wichtiger ist als der Rennwagen. Diese Lücke lässt sich durch ein Leadership-Kompetenzprofil schließen. Dieses gibt an, welche Kompetenzen notwendig sind, um wirksame Strategien entwickeln und umsetzen zu können. Beispiele für Leadership-Kompetenzen sind: strategische Fähigkeiten, ein Gespür für das, was die Kunden wirklich wollen, Ergebnisorientierung, die Fähigkeit, Teams zu führen und Mitarbeiter zu entwickeln, die Fähigkeit, den Wandel vorwegzunehmen und die Mitarbeiter zu überzeugen, die Veränderung zu akzeptieren, organisatorische Fähigkei-

ten und dergleichen mehr. In einem solchen Profil lässt sich darstellen, in welchem Ausmaß diese Kompetenzen im Unternehmen abgedeckt sind und welche erworben werden müssen. Der Unternehmer ist kein Superheld, der in allen Kompetenzen spitze sein muss, er muss aber in zwei bis drei dieser Kompetenzen herausragend sein und die anderen durch entsprechend qualifizierte Mitarbeiter abdecken. Mit Hilfe des Leadership-Kompetenzprofils lässt sich die kritische Masse an Mitarbeitern bestimmen, die für das nachhaltige und profitable Wachstum des Unternehmens notwendig ist.

Die zweite Lücke ist die zwischen Strategie und Aktionsplänen. Die Strategie bestimmt die Aktionspläne, die untereinander und mit der Strategie ab-

**Der Einblick in die Strategie fördert das Mitdenken** gestimmt sein müssen. Die Lücke lässt sich durch Führen mit strategischer Teilhabe schließen.

Führen mit strategischer Teilhabe ist eine Methode, mit der der Unternehmer seinen Mitarbeitern einen Ausschnitt aus seinen strategischen Absichten und Gedankengängen gibt, durch den diese zu Eigeninitiative und zur geistigen Mitarbeit bei der Weiterentwicklung und Umsetzung der Strategien aufgefordert werden. Das Ziel ist, die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, dass sie das Ganze vor den Teilen sehen und zur erfolgreichen Gestaltung des Ganzen, als auch der Teile initiativ und kreativ beitragen. Führen mit strategischer Teilhabe heißt, die Mitarbeiter über die strategischen Absichten in Kenntnis zu setzen, ihnen bei der Lösung der ihnen zufallenden Probleme möglichst große Selbstständigkeit einzuräumen, sie zu Eigeninitiative, Selbstvertrauen und unternehmerischem Denken zu erziehen, Vertrauen in die Fähigkeiten der Mit-

arbeiter haben. Anordnung von oben und Ausführung unten sind in unserer Zeit nicht der beste Weg, um ein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Die dritte Lücke, die geschlossen werden muss, ist die zwischen Aktionsplänen und Umsetzung. Nicht alles, was gut geplant ist, wird auch entsprechend umgesetzt. Die Methode, um diese Lücke zu schließen, ist der Work-out-Prozess. Work-out ist eine Methode, die von General Electric entwickelt wurde und grundsätzlich in jedem Unternehmen angewandt werden kann. Das Ziel ist, bürokratische Barrieren abzubauen, nicht wertsteigernde Tätigkeiten und Prozesse zu eliminieren und die koordinierte Umsetzung der Pläne zu beschleunigen. Der Work-out-Prozess besteht darin, Führungskräfte und Leiter von Teams vor den versammelten Teammitgliedern und in Anwesenheit des Unternehmers zu zwingen, Ja-oder Nein-Entscheidungen zu treffen.

Die vierte Lücke ist die zwischen Umsetzung und Ergebnissen. Nicht alles, was wirksam umgesetzt wird, führt auch zu den angestrebten Ergebnissen. Diese Lücke lässt sich durch eine kundenfokussierte Hochleistungskultur schließen. Jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter muss die Fragen beantworten können: „Was ist dein ganz konkreter Beitrag zur Zufriedenstellung eines internen oder externen

Kunden? Was erwartest du, dass ich tue, um deinen Beitrag noch zu erhöhen?“ Die Instrumente dazu sind ein Modell der Kundenzufriedenheit sowie die Messung des Engagements der Mitarbeiter und der Führungsfähigkeit des Vorgesetzten.

Wie im Leben allgemein, spielt auch bei der Schließung der Lücken zwischen Strategie und Ergebnissen das Glück eine wichtige Rolle. Empirische Untersuchungen zeigen, dass der Vergleich von Unternehmen, die mehr oder weniger erfolgreich waren, oft ein Vergleich von Unternehmen ist, die mehr oder weniger Glück hatten. Erfolg ist, wie ein Nobelpreisträger es ausdrückt, Talent plus Glück; großer Erfolg ist etwas mehr Talent plus sehr viel mehr Glück. Glück schafft bekanntlich die Möglichkeiten, aber es der Tüchtigen, der daraus Nutzen zieht.

Hans Hinterhuber  
 hans@hinterhuber.com

**Der Autor:** Hans Hinterhuber ist Chairman des Beratungsunternehmens Hinterhuber & Partners. Bis 2006 war er Vorstand des Instituts für Strategisches Management, Marketing und Tourismus der Universität Innsbruck. Der Beitrag beruht auf seinem neuesten Buch: Führen mit strategischer Teilhabe, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2013.