Der steinige Weg vom Denken zum Handeln: Erfolgsfaktoren für die Strategieumsetzung

Claudia Weiss

Die Energiewirtschaft ist in Bewegung: Fieberhaft arbeitet das Top-Management an klugen Strategien, um dem Anspruch der Anteilseigner an unveränderte Renditen bei gleichzeitig stark veränderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Wohlklingende Konzepte versprechen neue Geschäftsmodelle, innovative Leistungsangebote, digitale Prozesse, ausgeprägte Kundenorientierung und agilere Organisationsformen. So richtig und wichtig diese Ansätze sind, so wenig konsequent werden sie zumeist umgesetzt. Mehrere Erfolgsfaktoren sind entscheidend, um überzeugende Strategien in die Tat umzusetzen.

Wenn wir in Unternehmen eine Strategieentwicklung unterstützen, schlägt uns häufig große Skepsis der Mitarbeiter entgegen. Das verwundert nicht: Zu oft schon haben sie erlebt, dass eine Strategie mit großem Aufwand und Getöse entwickelt wurde und hochgepriesene Konzepte dann für immer in den Schubladen verschwanden. Übrig bleibt die Erkenntnis, dass sich die hehren Veränderungsvorhaben meist von selbst wieder erledigen und sich alle Aufregung nicht lohnt. Man muss nur lang genug abwarten, bis wieder Ruhe einkehrt. Am Ende haben die Menschen in der Organisation viel Zeit, Geld und Energie für schöne Zukunftsbilder ohne Konsequenzen investiert. Wie lässt sich das verhindern? Was hilft, dass die guten Ansätze nicht verpuffen, sondern nachhaltig umgesetzt werden?

Changemanagement-Tools unterstützen das Monitoring einer Strategieumsetzung
Foto: Principia Mentis

Erfolgsfaktor: Die Operationalisierung der Strategie

Strategien dürfen keine abstrakten Luftschlösser bleiben, sondern müssen operationalisiert, konkretisiert und greifbar werden. Es reicht nicht aufzuzeigen, WAS das Unternehmen erreichen und WO es in fünf Jahren stehen will. Es muss auch der Weg dorthin, das WIE, beschrieben sein, und zwar bezugnehmend auf die aktuellen Herausforderungen im Unternehmen.

Zur Operationalisierung gehören neben einer inhaltlichen Beschreibung der Zukunftsausrichtung in Form eines Ziel- oder Zukunftsbildes konkrete, messbare Ziele, Handlungsfelder („Was muss ich verändern, um zu den Zielen zu gelangen?“) und nicht zuletzt ganz konkrete und vor allem priorisierte Maßnahmen („Wer macht was bis wann?“).

Neben der inhaltlichen Konkretisierung wird damit die zeitlich Perspektive immer überschaubarer: Während das Zielbild üblicherweise einen Zeithorizont von mind. fünf Jahren umfasst, beziehen sich die Ziele auf einen Drei-Jahres-Horizont. Handlungsfelder und Maßnahmen sind dann auf einer Zeitschiene von 1-1,5 Jahre verortet, dem sog. Fahrplan.

Während des gesamten Prozesses ist immer wieder Priorisierung und Fokussierung notwendig: Das Ziel- oder Zukunftsbild muss möglichst kurz und prägnant sein, die strategischen Ziele sollten die Anzahl von 5-6 möglichst nicht überschreiten und auf der Handlungsfeld- und Maßnahmenebene ist Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Dabei sollte man immer die Dinge beim Namen nennen, die NICHT mehr gemacht werden. Das schafft auch bei den Mitarbeitern nach und nach Vertrauen, dass dieser Strategieprozess nicht nur wieder Mehr-Arbeit bedeutet, sondern tatsächlich machbar ist (siehe Abb.).

Die Mitarbeiter müssen sehen können, dass die Zukunftspläne zwar ambitioniert, aber gut ausgewählt und begründet sind und Bezug haben zu der wahrgenommenen Ist-Situation. Wenn man sich also bspw. eine agile Organisation vornimmt, aber weder beschrieben hat, was „agil“ in dem konkreten Zusammenhang bedeutet noch WIE und vor allem WO und WARUM diese im Unternehmen eingeführt werden soll, lässt man die Mitarbeiter orientierungslos zurück.

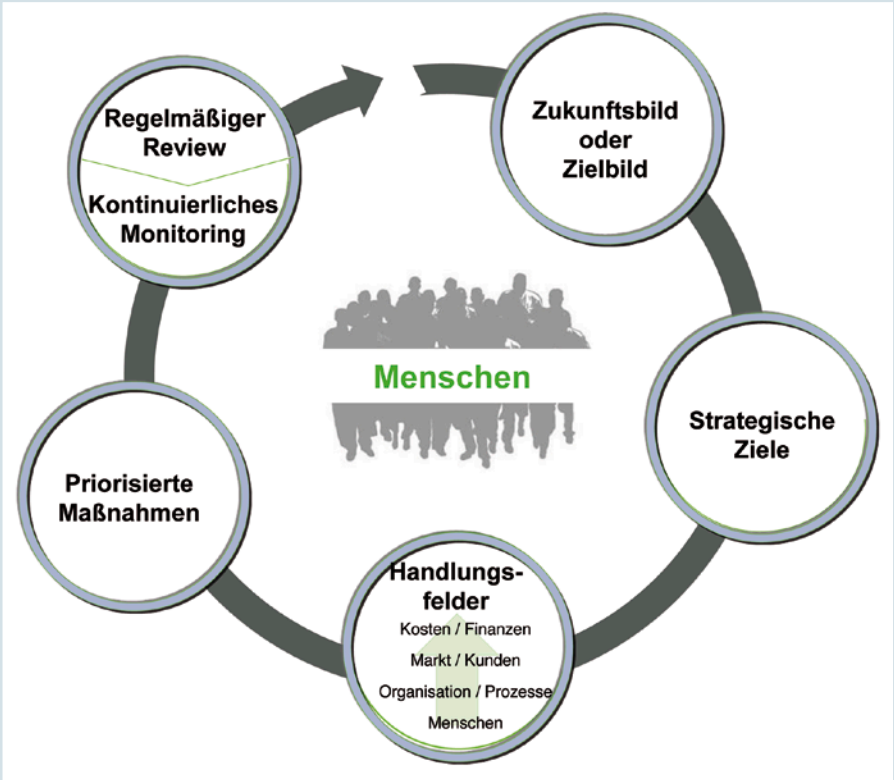

Abb. Schrittweise Operationalisierung der Strategie

Erfolgsfaktor: Klare Verantwortlichkeiten und Vereinbarungen

Bereits auf der Ebene der Handlungsfelder und Maßnahmen müssen eindeutige *Verantwortlichkeiten* festgelegt werden: Handlungsfeldverantwortliche übernehmen die Bearbeitung eines Handlungsfelds, (z. B. die Kundenzufriedenheit erhöhen) und definieren sowohl Maßnahmen (z. B. Konzept für die Professionalisierung der Kundenanfragen erstellen) als auch die Verantwortlichen für deren Bearbeitung.

Dabei ist die Auswahl der Verantwortlichen entscheidend: Es sollten nicht nur „die altbekannten" Führungskräfte zum Zug kommen, sondern die Rollen sind möglichst breit auf die Organisation zu verteilen. Diese Entkopplung von etablierten Hierarchieebenen fördert zum einen die Motivation, zum anderen die Akzeptanz der Mitarbeiter.

Ganz mutige Organisationen wagen es sogar, die Rollen fachfremd zu besetzen, d. h. z. B. das Konzept für die Professionalisierung der Kundenanfragen wird weder durch eine Person aus dem Kundenservice noch aus dem Vertrieb erstellt, sondern mit einem erfahrenen Projektmanager aus einem ganz anderen Bereich. Damit wird ein wertvoller Außenblick einbezogen, die Experten unabhängig von Befindlichkeiten ins Team berufen und neue Wege der Zusammenarbeit gefördert.

Häufig wird vergessen, die Phase der Strategieentwicklung offiziell abzuschließen und anschließend einen klaren Startpunkt für die Umsetzung zu setzen. Ein schleichender Start birgt die Gefahr einer uneinheitlichen Vorgehensweise: Manche richten ihr Handeln bereits an der neuen Strategie aus, während andere noch im Ist-Zustand verharren. Die Folge ist Unsicherheit und Orientierungslosigkeit unter den Mitarbeitern. Besser ist es, eine klare *Vereinbarung* an den Schluss der Phase der Strategieentwicklung zu stellen.

Besonders wirksam kann sie mit der Unterzeichnung der Ergebnisse durch die am Prozess mitwirkenden Personen in einer Abschlusssitzung erfolgen. Mit ihrer Unterschrift stellen sich alle für die Umsetzung verantwortlichen Personen geschlossen hinter die Strategie und verpflichten sich, ihre Verantwortung im Weiteren Prozess wahrzunehmen. Ergänzend dazu kann die Strategie in einer übergreifenden Veranstaltung für alle Führungskräfte oder Mitarbeiter verabschiedet und damit ein offizieller Startschuss gegeben werden. Dies erhöht zusätzlich die Verbindlichkeit und Akzeptanz in der Organisation.

Erfolgsfaktor: Überzeugende und anhaltende Kommunikation

Das bedeutet allerdings nicht, dass erst am Ende der Strategieentwicklung mit der internen *Kommunikation* begonnen werden soll. Im Gegenteil: Schon während der Strategieentwicklung bedarf es einer durchdachten, transparenten Kommunikation. Zunächst einmal muss fortwährend über den Prozess berichtet werden – und zwar an alle Stakeholder vom Mitarbeiter über Mitarbeitervertretungen bis zu den Anteilseignern. Später können dann zunehmend bereits erarbeitete Inhalte in die Kommunikation einfließen, so dass das Feedback der Betroffenen eingeholt und eingearbeitet werden kann. Dies macht die Implementierung wesentlich einfacher, als wenn die entwickelte Strategie am Ende als fertiges Ganzes in die Organisation getragen wird.

Wenn die Strategie dann fertiggestellt ist, reicht es nicht, diese in der Mitarbeiterzeitung oder im Intranet zu veröffentlichen oder in einer Mitarbeiterversammlung zu präsentieren. Kommunikation ist eine wichtige Säule der Brücke zwischen Strategieentwicklung und -umsetzung. Dafür darf sie nicht nur einmalig, sondern muss kontinuierlich erfolgen, und zwar über alle Ebenen. Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle: Sie sind dafür verantwortlich, die Strategie wachzuhalten und eine fortwährende Beschäftigung mit dem Thema einzufordern. Sie sollen für die Strategie werben und überzeugend darstellen, WARUM die neue Strategie benötigt wird und WAS verändert werden soll.

Gegner der Strategie müssen überzeugt, Befürworter motiviert und zu Multiplikatoren gemacht werden. Das lässt sich am besten in persönlichen Zusammentreffen und keinesfalls durch Versenden einer Präsentation bewerkstelligen. Je besser dabei die sog. „Story" um die Strategie herum aufgebaut ist (Wo wollen wir hin? Warum müssen wir uns

verändern? Wie können wir das schaffen?) und je emotionalisierender die Ergebnisse der Strategie aufgearbeitet werden (z. B. mit passenden Visualisierungen, Videobotschaften, Aufstellern), desto überzeugender und authentischer kann die Führungskraft das vertreten.

Ein wichtiger Bestandteil der Kommunikation während der Strategieumsetzung ist die Darstellung der bereits erzielten Erfolge, und seien sie noch so klein. Eine abgeschlossene Maßnahme und ein Schritt in Richtung eines gesetzten Ziels sind sehr wichtige Zeichen und können auch notorische Zweifler überzeugen. Sie sollten deshalb in der Kommunikation bewusst eingesetzt werden, sei es über die persönliche Information durch die Führungskräfte oder in den Unternehmensmedien.

Erfolgsfaktor: Projektmanagementkompetenz und ein funktionierendes Programmmanagement

Immer wieder stellen wir fest, wie wenig *Projektmanagementkompetenz* in den Organisationen vorhanden ist. Maßnahmen werden nicht Schritt für Schritt durchdacht und können somit auch nicht mit einem plausiblen Plan untersetzt werden. Abhängigkeiten werden nicht gesehen und führen dazu, dass zum Teil monatelang auf die Fertigstellung eines anderen Projektes gewartet oder erst im Nachgang eines Projektes gesehen wird, dass dafür eine andere Maßnahme Voraussetzung gewesen wäre. Darüber hinaus werden oft wichtige Zeitpuffer für Abstimmungen oder Entscheidungen nicht einkalkuliert. Es wundert nicht, dass dadurch völlig unrealistische Zeitpläne entstehen, die – wenn überhaupt – nur mit enorm hohem Kraftaufwand eingehalten werden. Es lohnt sich daher, noch vor Anfang der Strategieumsetzung in den Aufbau von Projektmanagementkompetenzen zu investieren.

Ein gut strukturiertes, übergreifendes Programmmanagement hält darüber hinaus die verschiedenen Stränge der Umsetzung zusammen. Es besteht oft aus einem erfahrenen und akzeptierten Programmmanager, der in der Lage ist, die verschiedenen Stränge zu überblicken und zusammen zu halten, und einem schlanken Projektsekretariat, das v.a. für die Terminkoordination zuständig ist. Das Programmmanagement sorgt dafür, dass die Abhängigkeiten gesehen werden, achtet auf die Einhaltung der festgelegten Termine, Verantwortlichkeiten und Prozesse und fordert die Vernetzung der Handlungsfelder und der sich beeinflussenden Maßnahmen ein.

Damit sorgt es für den Austausch zwischen den Teams. Darüber hinaus kümmert es sich darum, dass regelmäßig ein übergreifendes Steuerungsgremium bestehend aus dem Programmmanagement, der GF und wichtigen Schlüsselpersonen tagt, in dem der Status und mögliche Risiken betrachtet und Entscheidungen getroffen werden. Das Programmmanagement agiert weniger als Kontrollinstanz, sondern vielmehr als Sparringpartner bei auftretenden Problemen und bindet dabei die nötigen Kompetenzen zur Lösung ein.

Um jederzeit „in Echtzeit“ auf den Status des Projektes zugreifen zu können und das lästige und zeitintensive Ausfüllen von papiergebundenen Templates zu vermeiden, können intuitiv nutzbare Tools wie bspw. der ChangeMaker® verwendet werden. Da jeder Maßnahmenverantwortliche gefordert ist, die Planung von Maßnahmen in Abstimmung mit dem Handlungsfeldverantwortlichen selbst in dem Tool abzubilden und nach Fertigstellung abzuhaken, wird damit zusätzlich die Eigenverantwortung der an der Umsetzung Beteiligten und die Transparenz gefördert.

Neben dem reinen Umsetzungscontrolling verfolgt das Programmmanagement die Zielerreichung, also das Ergebniscontrolling. Denn auch wenn sich die als sinnvoll erachteten Maßnahmen zeitgerecht umsetzen lassen, heißt das noch lange nicht, dass die vereinbarten Ziele erreicht werden. So sind mit der Einführung eines übergreifenden Innovationsmanagements noch nicht automatisch neue, profitable Geschäftsfelder entstanden und mit der Implementierung einer prozessorientierten Organisation ist noch keine bessere Zusammenarbeit verankert. Es gilt, einen plausiblen Zielhochlauf zu planen und die Zielerreichung regelmäßig zu überprüfen. Sollten die gewählten Maßnahmen sich nicht als zieldienlich herausstellen, müssen neue Maßnahmen entwickelt und in Auftrag gegeben werden, um zur Ziellinie aufzuschließen.

Entscheidend ist, dass das Programmmanagement dafür sorgt, dass der gesteckte Rahmen eingehalten und nicht ständig ausgeweitet wird. Wir erleben immer wieder, dass – gerne auch durch Eingriffe der Geschäftsführung – Projekte in den laufenden Prozess eingestreut werden. Diese haben nicht immer Bezug zur Strategie und binden unnötig Kapazitäten, die dann folglich nicht für die Strategieumsetzung zur Verfügung stehen. Das ist im Programmmanagement abzuwägen und eine klare Empfehlung im Steuerungsgremium auszusprechen. Der Fokus liegt auf den priorisierten und vereinbarten Maßnahmen, die am meisten Wirkung auf die strategischen Ziele versprechen und, so viel Ausnahme sei gestattet, die durch die Gesetzgebung vorgegeben sind und zeitnah umgesetzt werden müssen.

Erfolgsfaktor: Gute Führung

Auch wenn das Programmmanagement hervorragend ist, kommt es nicht ohne die aktive Mitwirkung der Führungskräfte aus. Neben der Beteiligung an der Strategieentwicklung und dem Wachhalten der Strategie durch stetige Kommunikation (s.o.) haben sie die wesentliche Aufgabe der Einbindung ihrer Mitarbeiter: Sie müssen die Leistungsträger aktiv einbeziehen und zielgerichtet delegieren anstatt jede Maßnahme und jedes Projekt im Strategieprozess selber zu führen und sich damit zum Engpass zu machen. Dazu brauchen die Führungskräfte vor allem *Vertrauen* in die Lösungskompetenz der Mitarbeiter und müssen sie bestmöglich bei der Übernahme von Verantwortung unterstützen. Eine weitere wichtige Führungskompetenz ist Konsequenz: Die Mitarbeiter müssen spüren, dass die Ziele mit Ernsthaftigkeit und Geschlossenheit von den Führungskräften verfolgt und getrieben werden. Das beinhaltet konsequentes Nachhalten (nicht: Überwachen) der Maßnahmenumsetzung und regelmäßiges Feedback an die Verantwortlichen ebenso wie die Neubesetzung eines Projektleiters, wenn dieser mit dieser Aufgabe überfordert ist. Die dritte Voraussetzung ist Geduld: Aktionismus gefährdet auch die solideste Strategie. Das bedeutet nicht, dass nicht auch sog. „Quick Wins“ Bestandteil der zukünf-

tigen Ausrichtung sind. Wenn diese jedoch immer wieder vor die schwierigeren, langwierigeren Maßnahmen gestellt werden, ist das ein deutliches Zeichen von Ungeduld und es ist Aufgabe des Programmmanagements, dieser im Sinne der übergeordneten Zielerreichung entgegen zu wirken.

Führung im Sinne des Unternehmens heißt darüber hinaus, die Strategie in den jeweiligen Kontext zu übersetzen und zusammen mit den Mitarbeitern festzulegen, welchen Beitrag sie zur Zielerreichung leisten können. Wenn also mit der neuen Strategie mehr Kundenorientierung erreicht werden soll, muss sich jede Abteilung, die direkt oder auch indirekt mit dem Kunden in Kontakt steht und nicht nur das Marketing, Vertrieb und Kundenservice fragen, was sie dazu beitragen kann.

Erfolgsfaktor: Mut zur Korrektur

Neben einem kontinuierlichen Monitoring hat es sich bewährt, nach spätestens einem Jahr einen Strategiereview durchzuführen. Denn: Eine gute Strategie sollte zwar über ein Jahr hinaus Bestand haben, aber auch nicht unbeweglich sein. Aktuelle Entwicklungen von Seiten der Gesetzgebung, neue Regularien und Marktentwicklungen sind insbesondere in der Energiewirtschaft zu berücksichtigen. Gut durch das Programmmanagement vorbereitet tritt der Kreis der Teilnehmer der Strategieentwicklung zusammen und macht eine ehrliche Bestandsaufnahme. Dazu gehört die Betrachtung des Zielbilds und der strategischen Ziele daraufhin, inwiefern sie noch Gültigkeit haben oder ob sie nach den Erfahrungen des vergangenen Jahres geschärft werden sollten. Dabei sollten die strategischen Ziele nicht reduziert oder verändert werden, nur weil sie aktuell zu ambitioniert erscheinen. Stattdessen ist in diesem Fall zu erwägen, die gewählten Maßnahmen auf Wirksamkeit zu hinterfragen und ggf. zu modifizieren.

Dabei ist es beim Review wichtig, nicht nur die Bestandteile der Strategie auf Aktualität zu überprüfen, sondern auch zu reflektieren, WIE die Akteure in der Strategieumsetzung weiterkommen, welche Erfolge schon erzielt wurden und welche Unterstützung die Führungskräfte und Verantwortlichen eventuell noch brauchen. Bei einem derartig großen gemeinsamen Vorhaben wie der Strategieumsetzung ist gerade die gegenseitige Unterstützung fundamental wichtig für die Motivation aller Beteiligten.

Strategieentwicklung und -umsetzung gleichwertig behandeln

Gemeinhin wird die Phase der Entwicklung einer überzeugenden und passgenauen Strategie als schwierigste Phase bezeichnet. Sicher ist dies eine komplizierte, intellektuelle Übung, da sie in ungewissen Zeiten Orientierung geben soll. Um allerdings die Wirkung einer Strategie sicherzustellen, ist die Phase der Umsetzung mindestens genauso wichtig, wenn nicht sogar noch wichtiger. Deshalb müssen die zwei Phasen bestens ineinander verzahnt werden und die Voraussetzungen für eine gute Umsetzung frühzeitig durchdrungen und geschaffen werden.

C. Weiss, company companions, Hamburg
weiss@companycompanions.com

Lohnt sich der Einsatz einer Blockchain für E-Bike-Ladestationen?

Gemeinsam mit der Hochschule Ruhr West (Bottrop) hat die PMD Akademie untersucht, ob sich Benutzer von E-Bikes den Einsatz eines virtuellen Zahlungsmittels auf Basis einer Blockchain vorstellen könnten, um das Fahrrad an einer Ladesäule aufzuladen. Um das herauszufinden wurden 139 Personen, sowohl E-Bike-Besitzer als auch Nicht-E-Bike-Besitzer, im Alter zwischen 18 und 70 Jahren im Sommer diesen Jahres befragt.

E-Bikes können im innerstädtischen Verkehr durch ihre Flexibilität und Wendigkeit durchaus mit dem Auto konkurrieren. Für den Einsatz der Blockchain-Technik in Kombination mit einem virtuellen Zahlungssystem gibt es zwei Interessengruppen: die E-Bike-Nutzer und die Unternehmen.

Noch sind die E-Bikes stärker bei den älteren Menschen beliebt als bei jüngeren. Die E-Bike-Industrie arbeitet aber intensiv daran, sich neue Zielgruppen zu erschließen. Die Befragung hat aber auch gezeigt, dass manche sich nicht sicher sind, ob sie ein E-Bike kaufen wollen oder nicht. Besonders für diese Zielgruppe ist es spannend, wenn sie sich für die sporadische Nutzung nicht mühsam irgendwo anmelden oder Karten aufladen müssen. In Kombination mit neuen Medien (Internet, Smartphone etc.) müssen sich die Menschen keine Gedanken mehr machen, ob sie die richtigen Karten oder genug Bargeld dabei haben. Das Handy dürften sie zu 99 % dabei haben. Immerhin haben 8 der 76 Teilnehmer (10 %) schon einmal auf der Basis des Bitcoins bezahlt. Bei 22 Teilnehmern (28 %) hatte sich die Möglichkeit zur Bezahlung mit Bitcoins noch nicht ergeben. 1 % der Teilnehmer hatte noch nie damit bezahlt aber besitzen bzw. besaßen Bitcoins. 53 % der Teilnehmer hatten mit Bitcoins noch keine direkte Berührung.

Vorteile ergeben sich auch für die Unternehmen, die mit einer Ladestation interessante Kundenbindungsmaßnahmen etablieren können:

- Die Arbeitgeber präsentieren sich als ein umweltbewusstes Unternehmen, dem Nachhaltigkeit wichtig ist.
- Restaurantbesitzer, insbesondere in ländlichen Gebieten oder an Fahrradrouten, können einen zusätzlichen Service anbieten und den Einsatzradius durch Zwischenaufladungen vergrößern.
- Einkaufsläden in der Stadt, insbesondere in Ballungszentren, könnten damit werben, dass das Rad während des Einkaufes oder der Shopping-Tour aufgeladen wird.
- Versorgungsunternehmen bzw. alle Unternehmen, die über eine Kundenkarte verfügen, könnten ihr Angebot ausbauen und einen Teil der Kosten durch geringe Aufwände kompensieren.

Die vollständige Studie finden Sie auf http://www.pmd-akademie.de/download/