

ESV

Hans H. Hinterhuber

Führen mit strategischer Teilhabe

Wie sich die Lücken zwischen Strategie
und Ergebnissen schließen lassen

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/978 3 503 14195 1](http://www.esv.info/9783503141951)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 14195 1
eBook: ISBN 978 3 503 14196 8

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2013
www.esv.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft
für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und
entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm
Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Satz: Multitext, Berlin
Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen

Vorwort

„Was zählt, sind die Ergebnisse und der Weg dorthin.“

Dieses Buch ist für Unternehmer und Führungskräfte geschrieben. Es zeigt, wie Strategien in konkrete Ergebnisse umgesetzt werden. Unternehmer und Führungskräfte werden nicht an ihren Absichten, sondern an den Resultaten ihrer unternehmerischen Tätigkeit gemessen; dazu müssen sie sicher sein, dass das Unternehmen über die richtigen Führungskräfte verfügt, denn der Mensch ist wichtiger als die Strategie, zweitens dass die Strategien von den Führungskräften richtig interpretiert werden und in praktischen und kohärenten Aktionsplänen der Funktionsbereiche und regionalen Einheiten ihren Niederschlag finden. Sie 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 will.

Das Buch wendet sich aber auch an Studierende und will ihnen einen Einblick vermitteln, wie in den fortschrittlichen Unternehmen die Entscheidungsprozesse ablaufen und was von ihnen in der Welt der Unternehmen erwartet wird.

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. Das Top-down-Modell, nach dem das Führungsteam die Strategie formuliert, die mittleren Führungskräfte diese in Aktionsplänen und entsprechenden Organisationsformen präzisieren und die Mitarbeiter auf den unteren Verantwortungsebenen die Aktionspläne umsetzen, um die angestrebten Ergebnisse zu erzielen, ist durch die Geschwindigkeit des Wandels, die neuen Informationstechnologien und die Komplexität der Zusammenhänge überholt. „Command-and-control is not the best way to run a business“, sagt Jack Welch. Empirische Untersuchungen und persönliche Erfahrungen zeigen, dass die erfolgreiche Umsetzung das Ergebnis kollektiver Anstrengungen auf allen Verantwortungsebenen ist; die Lern- und Anpassungsfähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter, ihre Vorwegnahme und Interpretation wechselnder Kundenbedürfnisse und Umweltentwicklungen, ihr Engagement, die Dinge kreativ und initiativ nach Maßgabe der sich ändernden Verhältnisse zu verbessern, sind wesentliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung der Strategien und Aktionspläne.

Abbildung 1 zeigt ein Modell der strategischen Führung von Unternehmen und Non-Profit-Einrichtungen, das das Urteil der Fachwelt und den Test der

Zeit überstanden hat; es wird erfolgreich in den deutschsprachigen Ländern, aber auch in Italien, in der Türkei, in Spanien, in Japan und in Korea verwendet.¹

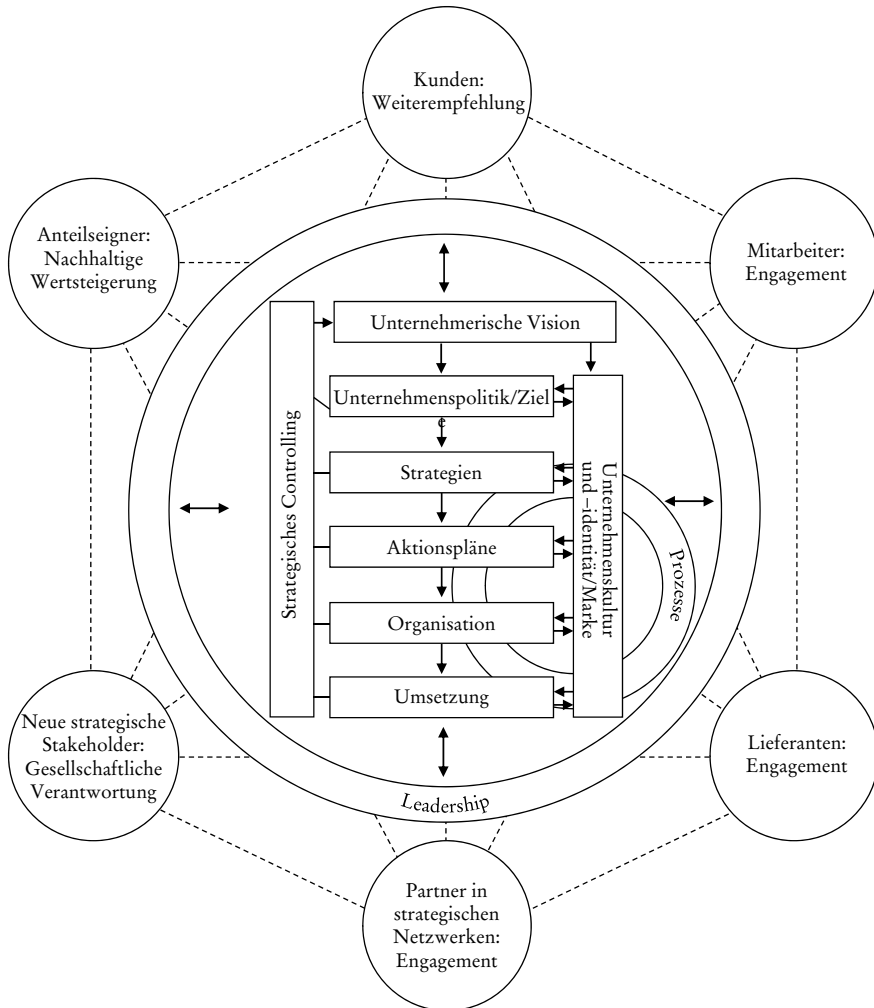


Abb. 1 Das Gesamtsystem der strategischen Führung von Unternehmen (Hinterhuber, 2011)

Das systemische Modell verbindet alle Komponenten der Führung, die dem direkten Einfluss der Unternehmensleitung unterliegen (der innere Teil der Abbildung) mit den Erwartungen und Ansprüchen der strategischen Sta-

¹ Dieses Modell liegt meinem Buch: Strategische Unternehmensführung, Band I, 8. Aufl., Berlin 2011, zugrunde.

holder (der äußere Teil der Abbildung). Eine exzellente Führung sorgt für den entsprechenden Ausgleich und ist verantwortlich, dass das Unternehmen nachhaltig Werte für die strategischen Stakeholder schafft.

Von der unternehmerischen Vision bis zur Erzielung von konkreten Ergebnissen für die strategischen Stakeholder sind eine Reihe von Lücken zu schließen.

Die Abbildung 2 greift die Lücken heraus, die eine erfolgreiche Führung schließen muss, und für deren Überwindung in diesem Buch Lösungsansätze angeboten werden:

1. die *Leadershiplücke* zwischen Führung und Strategien, denn ohne die geeigneten Führungskräfte lässt sich keine Strategie formulieren und umsetzen,
2. die *Planungslücke* zwischen Strategien und Aktionsplänen, die untereinander und mit den Strategien kohärent sein müssen,
3. die *Umsetzungslücke* zwischen Aktionsplänen und Umsetzung, und
4. die *Ergebnislücke* zwischen Umsetzung und angestrebten Ergebnissen; eine gute Umsetzung allein erhöht nicht den nachhaltigen Wert des Unternehmens; dazu müssen den strategischen Stakeholdern – den Kunden, Mitarbeitern, Anteilseignern und Financial Community, der Gesellschaft, den Lieferanten, den Partnerunternehmen, oft auch den neuen Stakeholdern (Umweltorganisationen, Protestierern und dgl. mehr) konkrete Ergebnisse geliefert werden, die ihren Erwartungen entsprechen, oder besser, diese übertreffen.

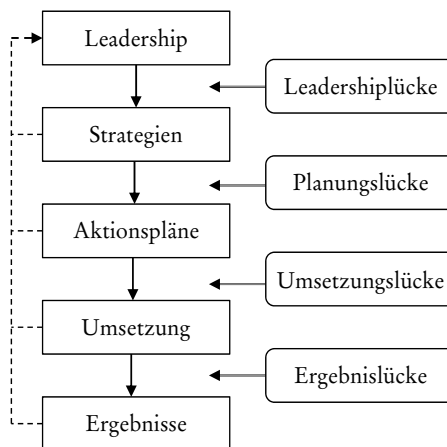


Abb. 2 Die vier Lücken, die eine gute Führung schließen muss

Das Anliegen des Buches ist, Methoden vorzuschlagen, wie diese Lücken geschlossen werden können. Die Gesamtheit dieser Methoden wird als Führen mit strategischer Teilhabe bezeichnet.

Die Ausführungen sind wie folgt organisiert. Im Mittelpunkt des ersten Abschnittes stehen einmal die nicht-delegierbaren Führungsaufgaben der Unternehmensleitung, zum anderen die neuen Herausforderungen, vor denen die Leiter von Teams stehen. Es wird gezeigt, dass Unternehmen eine Teamkultur brauchen und wie das Engagement der Mitarbeiter in Situationen der Ambiguität und Unsicherheit gesichert werden kann. Kurz behandelt wird auch der Umgang mit psychopathischen Führungskräften und Mitarbeitern, deren Anteil in den Unternehmen auf etwa 3 bis 5 Prozent geschätzt wird.

Der zweite Abschnitt ist der Schließung der Leadershiplücke gewidmet. Der Mensch ist wichtiger als die Strategie. Ohne unternehmerisch denkende und handelnde Führungskräfte werden herausfordernden Ziele und entsprechende Strategien zu unrealistischen Aspirationen. Die Methode, mit der die Lücke zwischen Leadership und Strategien geschlossen werden kann, ist eine rigorose Beurteilung, Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte, das Instrument dazu ist die Leadership-Matrix. Zwei Kriterien spielen dabei die entscheidende Rolle:

1. das Leben und Vorleben der Führungswerte des Unternehmens und
2. das Erreichen der vereinbarten Ziele.

Die Strategie ist die gemeinsame Logik des Handelns der Führungskräfte; dazu ist eine fundierte Leadership-Ausbildung auf allen Verantwortungsebenen des Unternehmens notwendig; ihr wird breiter Raum gewidmet.

Der dritte Abschnitt zeigt, was Führen mit strategischer Teilhabe heißt und wie die Planungslücke geschlossen werden kann. 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 gezielt Informationen ausgetauscht werden und je weniger die Beiträge von der hierarchischen Position abhängen. Die neuen Medien erleichtern diesen Austausch. Die Entscheidungsträger in den Funktionsbereichen und regionalen Einheiten oder in den Strategischen Geschäftseinheiten können mit dem gleichen konzeptionellen Rahmen rechnen, auf den sich auch alle anderen beziehen. Führen mit strategischer Teilhabe ist die Methode, mit der die Lücke zwischen Strategie und Aktionsplänen geschlossen werden kann.

Im vierten Abschnitt wird auf die Umsetzungslücke eingegangen. Nicht alle Aktionspläne werden so umgesetzt, wie sie beabsichtigt waren. Die Methode, mit der die Umsetzung der Aktionspläne sichergestellt werden kann, ist der Work-Out-Prozess. Dieser Prozess, der von General Electric eingeführt wurde, verbindet erfolgreich Disziplin, Kreativität und Schnelligkeit in

der Ausführung der Aktionspläne, er muss in die Kultur des Unternehmens eingebettet sein. Eine Selbstbeurteilungsübung erlaubt es, zu prüfen, in welchem Umfang ein Work-Out für die Schließung der Umsetzungslücke zweckmäßig ist. Work-Out verlangt eine strategische Architektur, die auf dem Denken in Prozessen und nicht auf dem Denken in Königreichen beruht. Ein Vorgehen der Organisationsentwicklung, mit der dieser Übergang bewerkstelligt werden kann, wird vorgestellt.

Nicht alles, was erfolgreich umgesetzt wird, entspricht den angestrebten Ergebnissen. Diese Lücke zwischen Umsetzung und Ergebnissen lässt sich durch die Einrichtung einer kundenfokussierten Hochleistungskultur schließen oder zumindest verkleinern. Wie das bewerkstelligt werden kann, zeigt der fünfte Abschnitt.

Im letzten Abschnitt werden Schlussfolgerungen gezogen. Der Mensch steht über der Strategie; ich gehe deshalb der Frage nach, was den Strategen ausmacht. Da es ohne Glück in der Wirtschaft wie im Leben nicht geht, schließt das Buch mit einem Vorschlag, wie das Glück angezogen werden kann. Ich habe in meinen Gesprächen mit CEOs und in meinen Führungsseminaren festgestellt, dass Glück innerhalb bestimmter Grenzen planbar ist.

Die *Kernbotschaft* des Buches lautet: Führen mit strategischer Teilhabe gibt den Führungskräften einen Ausschnitt aus den strategischen Absichten der Unternehmensleitung, zeigt, was das Unternehmen will und warum es das will, fordert die Führungskräfte zur kreativen Mitarbeit an der Weiterentwicklung der Strategie auf und erhöht dadurch in einer Zeit der Unsicherheit die Wahrscheinlichkeit, dass kohärente Aktionspläne formuliert und wirksam umgesetzt werden und zu den angestrebten Ergebnissen führen.

Es geht in diesem Buch nicht darum, Unternehmern und Führungskräften zu zeigen, was sie denken oder tun sollen. Das wissen sie, so ein US-Management-Vordenker, viel besser als jeder Professor oder Unternehmensberater, der das Wettbewerbsumfeld und das Unternehmen niemals so gut kennt wie sie selbst. Die Ausführungen wollen vielmehr Unternehmern und Führungskräften Anregungen geben, *wie* sie denken können, um die Lücken zwischen einer guten Führung und den angestrebten Ergebnissen besser zu erkennen und mit den skizzierten Methoden zu schließen.

Mit der Kernbotschaft ist ein *Appell* an Unternehmer und Führungskräfte gerichtet: die Selbsttätigkeit und Eigeninitiative der Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Verantwortungsebenen zu fördern und sie zu kreativem, unternehmerischem Mitdenken und Handeln im Rahmen klarer strategischer Absichten einzuladen. Dadurch lässt sich das, was im Interesse der Unternehmer liegt, mit dem verbinden, was auch die Arbeitsfreude und das Engagement der Führungskräfte und Mitarbeiter erhöht.

Ich hoffe, dass das Buch für Unternehmer und Führungskräfte eine angenehme Lektüre ist, nützliche Anregungen vermittelt und auch Studierenden, die morgen eine Führungsverantwortung übernehmen wollen, interessante Einblicke bietet.

Ein besonderer Dank gebührt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Hinterhuber & Partners für die Begeisterung und Kreativität, mit der sie meine Ideen kommentiert und kritisch reflektiert haben. Ich danke auch den Unternehmern und Führungskräften, die frühere Fassungen des Buches genau gelesen und ihre Erfahrungen bei der Schließung der Lücken zwischen Strategie und Ergebnissen bereitwillig zur Verfügung gestellt haben.

Großer Dank gebührt wie in allen meinen Büchern wieder Frau Andrea Mayr. Ohne ihre Hilfe, ihr Einfühlungsvermögen und ihr Engagement wäre das Buch wohl nicht zustande gekommen. Frau Claudia Splittgerber, Erich Schmidt Verlag, verdanke ich viele Anregungen; ihre Einsichten und Empfehlungen haben das Buch wesentlich verbessert.

Innsbruck, im Januar 2013

Hans H. Hinterhuber

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
1. Eine exzellente Führung ist der wichtigste Einzelfaktor für unternehmerischen Erfolg	13
1.1 Die beiden Ebenen der Führung.....	13
1.2 Die nicht-delegierbaren Führungsaufgaben der Unternehmensleitung.....	19
1.3 Unternehmen brauchen eine Teamkultur. Die neuen Rollen des Leiters eines Teams	27
1.4 Nutzenerwägungen und Engagement der Mitarbeiter in Situationen der Unsicherheit und Ambiguität	33
1.5 Wie geht man mit psychopathischen Führungskräften und Mitarbeitern um?.....	35
1.6 Zusammenfassung.....	38
2. Die Schließung der Lücke zwischen Leadership und Strategie. Die Leadershiplücke	41
2.1 Die Leadership-Matrix. Die beiden Kriterien für die Beurteilung, Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte	43
2.2 Die Strategie ist die gemeinsame Logik des Handelns der Führungskräfte.....	47
2.3 Der Weg zu „leadership excellence“: Die richtigen Führungskräfte in die richtigen Positionen bringen.....	48
2.4 Die Leadership-Ausbildung ist die Grundlage für die Führung mit strategischer Teilhabe.....	56
2.5 Das Ziel der Leadership-Ausbildung: Selbsttätigkeit, Selbstvertrauen und Eigeninitiative der Führungskräfte zu stärken.....	69
2.6 Zusammenfassung.....	72
3. Die Schließung der Lücke zwischen Strategie und Aktionsplänen. Die Planungslücke.....	77
3.1 Führen mit strategischer Teilhabe.....	78
3.2 Die Unternehmensleitung gibt den Führungskräften einen Ausschnitt aus ihren strategischen Absichten.....	83
3.3 Eigeninitiative und Selbständigkeit der Führungskräfte	88
3.4 Die ergebnisorientierte Steuerung der Entscheidungsprozesse....	90
3.5 Der Umweg führt oft am schnellsten zum Ziel	94
	11

3.6	Durch Strategisches Pricing den Unternehmenswert nachhaltig steigern.	98
3.7	Mit Innovation Excellence die Konkurrenten distanzieren.	108
3.8	Zusammenfassung.	122
4.	Die Schließung der Lücke zwischen Aktionsplänen und Umsetzung. Die Umsetzungslücke	125
4.1	Work-Out zur wirksamen Umsetzung der Aktionspläne.	126
4.2	Die Voraussetzung für ein wirksames Work-Out. Wann ist ein Work-Out-Prozess im Unternehmen angezeigt?....	129
4.3	Die strategische Architektur: Vom Denken in Königreichen zum Denken in Prozessen.	134
4.4	Die Organisations- und Mitarbeiterentwicklung	135
4.5	Zusammenfassung.	138
5.	Die Schließung der Lücke zwischen Umsetzung und Ergebnissen. Die Ergebnislücke	139
5.1	Eine kundenfokussierte Hochleistungskultur ermöglichen.	139
5.2	Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit: Die Kunden zu Botschaftern des Unternehmens machen	142
5.3	Das soziale Kapital des Unternehmens erhöhen.	145
5.4	Führungswerte treiben das Geschäft	147
5.5	Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz und das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten bestimmen die Ergebnisse und lassen sich messen.	149
5.6	Das Geheimnis des Erfolges	151
5.7	Zusammenfassung.	153
6.	Schlussfolgerungen und Ausblick.	155
6.1	Der Mensch steht über der Strategie	155
6.2	Was macht den Strategen aus?.....	159
6.3	Glück lässt sich planen.	162
	Literatur	165
	Sachregister	171