

## Abteilungsziele strategisch und personalpolitisch planen



Prof. Dr.-Ing. Michael Schaffner

Die strategische Planung von Abteilungszielen gehört zum Anforderungsprofil, aber auch zu den vornehmsten Aufgaben einer Führungskraft. In der praktischen Umsetzung werden Abteilungsleiter aber dann meist von den Vorständen allein gelassen. Der Vortrag gibt einen praxisbezogenen Einblick in die strategische Planung sowie deren taktisch-operativen Umsetzung.

### Definition und Instrumente der Strategischen Planung

Planung steht für ein Denkhandeln, bei dem zukünftige Umfeldentwicklungen antizipiert und ein Tathandeln gedanklich vorweggenommen wird. Unter Strategie (aus dem Griechischen „strategos“ für Heerführer) wird eine generelle Verhaltensweise einer Organisation verstanden, um gegenüber ihrer Umwelt – durch Kombination von Maßnahmen – langfristige Ziele verwirklichen zu können. Bei der strategischen Planung werden also Richtlinien und Regeln aufgestellt, bei deren Beachtung ein gewünschtes Ereignis (Ziel) mit höherer Wahrscheinlichkeit eintreten wird.

### Langfristige und strategische Planung

Zu unterscheiden von der strategischen Planung ist die langfristige Planung.

- Bei einer langfristigen Planung ist das derzeitige Wissen über die zukünftigen Bedingungen verlässlich genug, um diese als vorhersehbar zu betrachten. Der Schwerpunkt der Planung ist nach innen gerichtet, wie die vereinbarten Zielsetzungen erreicht werden sollen.
- Bei der strategischen Planung stellt sich eine Organisation auf dynamische, sich verändernde Umweltbedingungen ein. Der Schwerpunkt liegt auf dem Verständnis dafür, wie sich die Umwelt verändern wird, und wie Entscheidungen zu treffen sind, um auf diese Veränderungen einzugehen.

Sinnvoll ist eine Strategie immer dann, wenn ein Gestaltungsproblem als zu komplex oder langfristig erscheint, als dass alle Handlungen zur Zielerreichung gleich im Einzelnen festgelegt werden könnten. Sich bietende Handlungsmöglichkeiten werden daher zu wenigen überschaubaren strategischen Optionen verdichtet, zwischen denen eine Entscheidung getroffen wird. Die gewählte Strategie wird anschließend schrittweise in hierarchische Teilpläne zerlegt.

Ist eine Organisation aber so klein, dass es auf operativer Ebene noch vollständig erfasst und gestaltet werden kann, dann braucht es keine strategische Planung – ein einstufiges Management genügt.<sup>i</sup>

### Emergente Strukturen

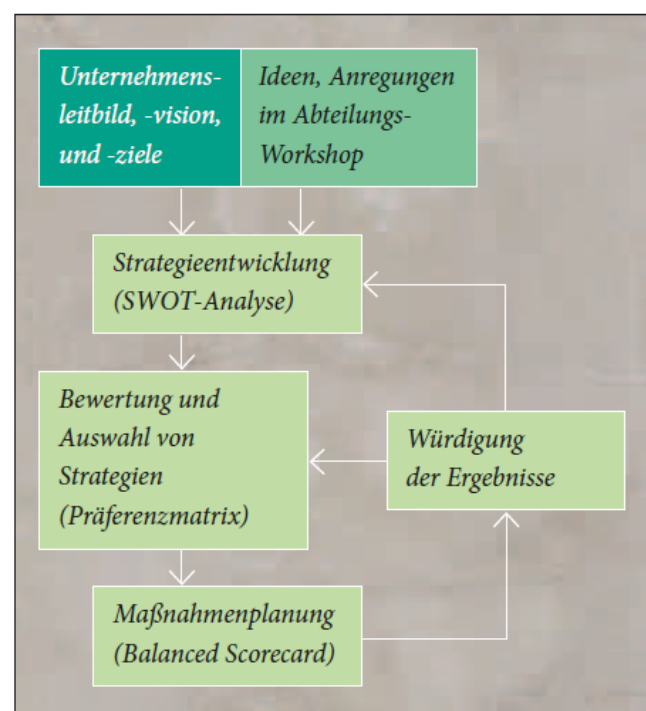
Der kanadische Wirtschaftsprofessor Henry Mintzberg hatte 1978 strategische Planung als „ein Muster in einem Strom von Entscheidungen“ definiert.<sup>ii</sup> Da die Planbarkeit der Zukunft begrenzt ist, hängt der Erfolg einer strategischen Pla-

nung insbesondere auch von der (Re-)Aktionsflexibilität einer Organisation ab. Neben den Strategien als beabsichtigte, bewusste und geplante Maßnahmenbündel sind daher Handlungsmuster zu etablieren, die eine Organisation über die Zeit erlernt hat und die sich von innen heraus entwickeln. Diese als emergente Strategien bezeichneten Handlungsmuster entstehen aus der Interaktion von Teilnehmern, sind nicht schriftlich fixiert, gehören durch das Management gefördert und bedürfen eines generellen Handlungsrahmens – den strategischen Leitplanken, die durch SWOT und Balanced Scorecard gefördert werden.

### Ohne Kompass stimmt jede Richtung

Doch ein Vertrauen allein auf die Emergenz, die Spontaneität im entscheidenden Moment das Richtige zu tun, greift zu kurz. Ein Management ohne Strategie ist wie ein Wandern ohne Plan und Kompass. Sich auf dem rechten Weg wählend, ist letztlich die Überraschung über das erreichte Ziel groß. Aber die Verfolgung einer einmal definierten Strategie ist ebenfalls kein Erfolgsgarant. Strategien gehören regelmäßig geprüft, wobei Sprunghaftigkeit und Inkonsequenz unbedingt vermieden werden müssen. Und Strategien müssen emergent unterstützt werden. Ein strategisches Management umfasst daher die Phasen:

- Strategische Planung: (u.a. strategische Analyse, Formulierung strategischer Ziele, Bewertung und Auswahl von Strategien, Gestaltung von Strukturen und Systemen)
- Strategieimplementierung: (u.a. Operationalisierung der Strategie, Information und Motivation der Mitarbeiter, Personalentwicklung)
- Strategische Kontrolle: (u.a. quantitative und qualitative Abweichungsanalysen, Soll-Ist-Kontrolle, Plan-Plan-Kontrolle)



## Der strategierorientierte, rationale Planungsprozess

Strategien werden top-down entwickelt und bottom-up getragen – beide Richtungen müssen ausgewogen gestaltet sein, damit Strategien effektiv („Tue das Richtige!“) und effizient („Tue das Richtige richtig!“) verfolgt werden. Der größte Fehler im Management – aber auch auf jeder operativen Ebene – wird dadurch begangen, dass der Effizienz mehr Beachtung geschenkt wird, als der Effektivität.<sup>iii</sup> Dabei werden mit äußerster instrumenteller Präzision beispielsweise Technologie- und Prozessgestaltung, Mitarbeiterentwicklung oder Controlling betrieben, aber leider auf völlig falsche Ziele ausgerichtet. Dies wird Aktionismus genannt. Im Umkehrschluss ist es oftmals wichtiger, die richtigen Dinge zu tun, um damit auch die emergenten Strukturen anzuregen, als die Dinge richtig zu tun.

Strategieentwicklung geschieht stufenweise. Aus den Unternehmenszielen ergeben sich Strategien einzelner Geschäftsfelder, anschließend von Funktionsbereichen und Abteilungen. Aus Sicht eines Unternehmens steht die normative Ebene ganz oben in der Hierarchie der Leitgedanken. Hier werden Visionen und Leitbilder entwickelt (Woran glauben wir? Wohin gehen wir? Wozu sind wir da?) aus denen die Unternehmensstrategien abgeleitet werden. Die strategische Ebene (Was wollen wir erreichen?) ist wiederum Vorlage für die taktisch-operative Ebene, in der die Ziele für Geschäftsfelder, Abteilungen, Teams und Mitarbeiter abgeleitet werden. In dieser Strategie-Kaskade findet jede Organisationseinheit, bis hinunter auf die Ebene einzelner Mitarbeiter, ihre spezifische Rolle in der erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensziele.

## Von Unternehmens- zu Mitarbeiterzielen

Unternehmensziele werden nur dann zu den Zielen der Mitarbeiter, wenn die persönlichen Ziele und die Ziele aller Organisationsmitglieder für das Unternehmen im Einklang stehen. Dass das komplexe Zielkonstrukt nur schwer aufzulösen ist, liegt auf der Hand. Denn das Zielsystem des Unternehmers unterscheidet sich sicherlich maßgeblich von dem eines Monteurs. Und nur in wenigen Unternehmen gelingt dieser aufwändige Marsch zu einem gemeinsamen Selbstverständnis. Umso größere Bedeutung kommt damit dem mittleren Management zu, damit die produktiven Strukturen nicht zwischen den unterschiedlichen Wert- und Zielvorstellungen zerrieben werden. In einem rationalen Strategieprozess sind dabei auf Abteilungsebene

- die *Einflussfaktoren* zu analysieren (z.B. Prozesse, Kosten, Zielgruppen, Technologien, Lieferanten etc.),
- daraus *Abteilungs- und Mitarbeiterziele* zu entwickeln sowie
- *Maßnahmen zur Umsetzung* (Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Meilensteine, Kennzahlen, Monitoring etc.) und
- *Maßnahmen zur Erfolgsmessung* (Controlling, Reporting etc.) abzuleiten.

Aus der Vielzahl an möglichen Instrumenten haben sich hierfür in der Praxis unter anderen die SWOT-Analyse sowie das Balanced Scorecard (BSC) bewährt, da diese sowohl den formalen Prozess der Strategiefindung als auch die Förderung emergenter Strukturen unterstützen.<sup>iv</sup>

## SWOT und Balanced Scorecard

Dass beide Verfahren auch auf der obersten Unternehmens- und Managementebene Einsatz finden, ist keineswegs schädlich. Es unterstützt vielmehr die Akzeptanz in der Kommunikation „nach oben“, da in einer gemeinsamen Sprache gesprochen wird. Allerdings müssen beide Verfahren auch methodisch beherrscht werden, damit diese nicht als Alibi-Instrumente enttarnt werden. Die Unterstützung durch externe Moderatoren kann dabei sehr hilfreich sein.

Der Vortrag wird die Vorgehensweise bei der SWOT-Analyse und im Balanced Scorecard näher beleuchten.

### für weitere Informationen:

BIOS Dr.-Ing. Schaffner Beratungsgesellschaft mbH, Berlin  
 michael@schaffner.de • www.schaffner.de

<sup>i</sup> vgl. Voigt, K.-I.: *Industrielles Management; Berlin/Heidelberg 2008, S. 36*

<sup>ii</sup> vgl. Mintzberg, H.: *Patterns in Strategy Formation; in: Management Science 09/1978, S. 934-948*

<sup>iii</sup> vgl. Drucker, P. F.: *Management – Tasks, Responsibilities, Practices; New York 1985, S. 137 ff*

<sup>iv</sup> vgl. Schaffner, M.: *Das Richtige richtig tun; in: technische kommunikation, Heft 04/2013, S. 48ff.*