

Von der Entwicklung bis zur Umsetzung

Pascal O. Stocker | Edwin Wyrsh

Die Unternehmensstrategie



Pascal O. Stocker
Edwin Wyrsh

Die Unternehmensstrategie

Von der Entwicklung
zur Umsetzung

VERLAG:SKV

Vorwort

Die Auseinandersetzung mit der Zukunft des Unternehmens wird infolge der sich immer schneller verändernden Märkte und der allgemeinen wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Entwicklungen anspruchsvoller. Auch lassen kurzfristige Aufgaben, aktuelle Problemstellungen und die Fülle operativer Tätigkeiten die längerfristigen Betrachtungen für Aufsichtsgremien, Unternehmer und Geschäftsleitungen sehr oft etwas in den Hintergrund treten, obwohl diese in ihr Pflichtenheft gehören. Deshalb muss die Beschäftigung mit der Zukunft des Unternehmens – die strategische Führung – als eine Kernaufgabe für Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Unternehmer, Führungskräfte und Schlüsselmitarbeitende vermehrt in den Vordergrund gerückt werden. Ebenfalls gehört die Auseinandersetzung mit strategischen Themen in eine ganzheitliche betriebswirtschaftliche beziehungsweise führungsmässige Aus- und Weiterbildung.

Eine strategische Ausrichtung des Unternehmens vornehmen, strategische Ziele ableiten und durch eine systematische Planung die Vorgaben umsetzen, sind komplexe unternehmerische Aufgaben. Auf der Grundlage einer strukturierten Vorgehensweise, welche die richtigen Themen und Fragen zur strategischen Führung vernetzt und ganzheitlich aufarbeitet, wird strategisches Denken und Handeln für Sie als Verantwortliche einfacher und erfolgreicher.

Bei der Erarbeitung dieses Handbuches zur strategischen Führung haben die Autoren aus ihrer Erfahrung als Unternehmer, Berater, Dozenten und Ausbilder eine Systematik entwickelt und in der Praxis erfolgreich ausgetestet. Ein kurzer Abriss über die notwendigen theoretischen Grundlagen zum besseren strategischen Verständnis, ein Vorgehensplan für erfolgreiche strategische Führung, Checklisten für das konkrete Erarbeiten strategischer Themen, Arbeitspapiere und Tipps für die Praxis unterstützen Sie als Verantwortlichen im Strategieprozess oder als Studierenden.

Ein ganzheitliches Praxisbeispiel gibt einerseits Impulse in der Anwendung der Methodik und der Werkzeuge im eigenen Unternehmen, andererseits Hin-

weise, wie die strategischen Gedanken formal aufzuarbeiten sind. Dies ermöglicht Ihnen einen unmittelbaren Bezug zur Praxis der strategischen Führung. Die Autoren gehen davon aus, dass die verschiedenen Checklisten und Arbeitspapiere einen wichtigen Fundus für die Entwicklung einer neuen oder die Überprüfung einer bestehenden Strategie darstellen, jedoch durch eigene Themen und Perspektiven aus Ihrem unternehmerischen Alltag ergänzt werden.

Wir wünschen Ihnen beim Studium des Handbuchs und bei der konkreten Anwendung viele hilfreiche Einsichten, Freude und strategischen Unternehmertegeist.

Die Autoren bedanken sich bei Unternehmen, welche bereit waren, die Methode in der Praxis umzusetzen, und bei Personen, welche durch ihre Impulse die Entstehung des vorliegenden Handbuchs bereichert haben.

Freienbach und Ennetbürgen, im Sommer 2013

Pascal O. Stocker
Edwin Wyrsh

Kommentar aus der Praxis

Als Verwaltungsrat verschiedener Klein- und Mittelunternehmen durfte ich den ganzen Prozess, die verschiedenen Checklisten und Arbeitspapiere im Praxiseinsatz erfahren. Die systematische Vorgehensweise, die richtigen strategischen Themen und Fragestellungen ermöglichten eine effiziente und ganzheitliche Diskussion im Verwaltungsrat. Auch bin ich überzeugt, dass die strategische Auseinandersetzung über die Zukunft des Unternehmens im Verwaltungsrat und mit der Geschäftsleitung dank der Anwendung der in diesem Handbuch vorgestellten Methodik fundiert geführt wurde.

Dr. Hans-Jürg Bernet

PDF-Präsentation

Auf Anfrage erhalten Dozenten alle Abbildungen als PDF-Präsentation. Mailen Sie uns Ihre Anfrage unter Angabe Ihrer Funktion an Ihrer Schule an info@verlagskv.ch.

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	5
1	Über den Umgang mit diesem Handbuch	11
	1.1 Inhalt und Zielpublikum	12
	1.2 Aufbau dieses Handbuchs	14
2	Sinn und Zweck der strategischen Unternehmensführung	17
	2.1 Geschichte und Begrifflichkeiten	19
	2.2 Ziel, Nutzen und Bezugsrahmen	21
	2.3 Systematik des ganzheitlichen Strategieprozesses	23
	2.4 Herausforderungen und Grenzen der strategischen Führung	24
	2.5 Exkurs: Effectuation	26
	2.5.1 Begriff «Effectuation»	27
	2.5.2 Effectuation-Modell nach Sarasvathy	27
	2.5.3 Anwendungsbereiche für Effectuation	28
	2.5.4 Die Prinzipien von Effectuation	29
	2.5.5 Zusammenfassung	31
3	Der Weg zur Strategie	33
	3.1 Das zielgerichtete Vorgehen	36
	3.1.1 Der Aufbau der vier Phasen im Strategieprojekt	36
	3.1.2 Projektmanagement	37
	3.2 Erfolgreicher Start	39
	3.2.1 Sach-/Vorgehensziele	39
	3.2.2 Ziele auf der Beziehungsebene	40

4	Phase I: Die Situation analysieren	43
	4.1 Ziel und Inhalt	45
	4.2 Vorgehen und Aufgaben	46
	4.3 Strategische Geschäftsfelder	47
	4.4 Umfeldanalyse	50
	4.4.1 Allgemeine Umfeldanalyse	51
	4.4.2 Branchenanalyse	55
	4.4.3 Mitbewerberanalyse	58
	4.4.4 Weitere ausgewählte Analyseinstrumente	61
	4.5 Unternehmensanalyse	63
	4.5.1 Allgemeine Unternehmensanalyse: Stärken-Schwächen-Analyse	64
	4.5.2 Kernkompetenzanalyse	69
	4.5.3 Kulturanalyse	71
	4.5.4 Weitere ausgewählte Analyseinstrumente	75
	4.6 SWOT-Analyse als Zusammenfassung der Situationsanalyse	77
5	Phase II: Die Grundsätze festlegen	81
	5.1 Ziel und Inhalt	82
	5.2 Vorgehen und Aufgaben	83
	5.3 Vision	84
	5.4 Mission	90
	5.5 Werte	92
	5.5.1 Vorgehen zur Gestaltung der Unternehmenskultur	93
	5.5.2 Bedeutung der Unternehmenskultur	94
	5.5.3 Erfassung der Unternehmenskultur	95
	5.5.4 Kriterien einer erfolgreichen Unternehmenskultur	96
	5.6 Leitbild	99
6	Phase III: Die Strategie entwickeln	103
	6.1 Ziel und Inhalt	104
	6.2 Vorgehen und Aufgaben	105
	6.3 Grundstrategie	107
	6.3.1 Strategischer Ressourceneinsatz	108
	6.3.2 Umgang mit Anspruchsgruppen	111
	6.3.3 Make or Buy	112
	6.4 Marktstrategie	114
	6.4.1 Strategische Optionen aus SWOT-Matrix	114
	6.4.2 Strategische Optionen aus Marktfokus	116
	6.4.3 Strategische Optionen aus Wettbewerbsfokus	118
	6.4.4 Strategische Optionen aus Lebenszyklus-Fokus	120

6.5	Funktionsstrategie	123
6.6	Erschliessen weiterer strategischer Alternativen	126
6.7	Bewertung der strategischen Alternativen	130
7	Phase IV: Die Strategie umsetzen	137
7.1	Ziel und Inhalt	138
7.2	Vorgehen und Aufgaben	139
7.3	Operationalisierung	141
7.3.1	Strategieumsetzungsplan	141
7.3.2	Exkurs: Balanced Scorecard	144
7.4	Auswirkungen	153
7.5	Umsetzung	156
7.5.1	Handwerkzeug der Zielvereinbarung	159
7.5.2	Zielvereinbarungsgespräch	161
7.6	Controlling	163
7.6.1	Strategisches Controlling	163
7.6.2	Standortbestimmung/Standortgespräch mit Mitarbeitenden	164
7.7	Dokumentation	166
8	Strategische Unternehmensentwicklung	169
8.1	Faktoren der strategischen Unternehmensentwicklung	170
8.1.1	Ansatzpunkte strategischer Unternehmensentwicklung	170
8.1.2	Verhaltensmuster betroffener Mitarbeitender	171
8.2	Herausforderungen in der Führung bei strategischer Unternehmensentwicklung	173
9	Strategische Spezialsituationen	179
9.1	Aufbauen	180
9.2	Wachsen	181
9.3	Optimieren	182
9.4	Erhalten	183
9.5	Weitergeben	184
10	Praxisbeispiel «Bodenbelag AG»	185
	Ausgangslage	186
	Praxisbeispiel Arbeitspapier 1: Strategieprojektplan	190
	Phase I: Die Situation analysieren	192
	Praxisbeispiel Arbeitspapier 2: Geschäftsfelder	192
	Praxisbeispiel Arbeitspapier 3: Allgemeine Umfeldanalyse	193
	Praxisbeispiel Arbeitspapier 4: Branchenanalyse	197
	Praxisbeispiel Arbeitspapier 5: Mitbewerberanalyse	201

Praxisbeispiel Arbeitspapier 6: Unternehmensanalyse	205
Praxisbeispiel Arbeitspapier 7: Kernkompetenzanalyse	210
Praxisbeispiel Arbeitspapier 8: Kulturanalyse	212
Praxisbeispiel Arbeitspapier 9: Situationsanalyse	214
Phase II: Die Grundsätze festlegen	215
Praxisbeispiel Arbeitspapier 10: Vision und Mission	215
Praxisbeispiel Arbeitspapier 11: Werte	216
Praxisbeispiel Arbeitspapier 12: Leitbild	217
Phase III: Die Strategie entwickeln	219
Praxisbeispiel Arbeitspapier 13:	
Strategische Optionen aus SWOT-Matrix	219
Praxisbeispiel Arbeitspapier 14: Strategie	222
Praxisbeispiel Arbeitspapier 16: Bewertung	227
Phase IV: Die Strategie umsetzen	228
Praxisbeispiel Arbeitspapier 17: Strategieumsetzungsplan	228

11 Anhang	239
11.1 Kontaktadressen	240
11.1.1 Strategieberater	240
11.1.2 Wissen	240
11.1.3 Weiterbildung	241
11.1.4 Marktforschungsinstitute	241
11.1.5 Unternehmertum	241
11.2 Glossar	242
11.3 Arbeitspapiere	247
11.4 Literaturverzeichnis	295
11.5 Stichwortverzeichnis	297

Der Weg zur Strategie

Strategische Führung wird in den Unternehmen sehr unterschiedlich gelebt. Abhängig vom Lebenszyklus eines Unternehmens ist eine neue Strategie zu entwickeln oder eine bestehende Strategie im Rahmen des Führungsrhythmus zu überprüfen. Dieses Buch geht vom komplexesten Fall aus, dass eine neue Strategie zu entwickeln und umzusetzen ist.

Ein **Strategieprojekt** dauert meist mehrere Wochen oder Monate. Die Schwierigkeit liegt darin, dass Unternehmen und Umfeld komplexe, dynamische Systeme sind und die Datenbeschaffung und Auswertung sich oft als sehr aufwändig erweisen. Zudem richten sich Strategien auf die Zukunft aus und sind daher nicht vorhersehbar. So ist es nicht verwunderlich, dass Strategieentwicklungsprojekte zwar oft einem zielgerichteten Vorgehen folgen, jedoch ab und zu nicht linear sondern chaotisch ablaufen. Deshalb ist es wichtig, dass ein systematisches Vorgehen als roter Faden dient. Abhängig von der Unternehmensgröße sind entweder nur eine Einzelperson oder mehrere Personen mit gleicher Zielsetzung am Strategieprojekt beteiligt. Der Prozess von der Strategie bis zur Umsetzung wird in vier Phasen unterteilt:



Abbildung 6: Die vier Phasen im Strategieprozess

In der **Phase I** erfassen, analysieren und verstehen Sie die Ausgangssituation. Dabei setzen Sie sich intensiv mit den Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens sowie den Chancen und Gefahren des Umfeldes auseinander. Sie erkennen die strategischen Möglichkeiten und Herausforderungen Ihres Unternehmens.

In der **Phase II** legen Sie die langfristigen Geschäftsgrundsätze des Unternehmens fest. Sie beantworten die Frage, wohin die Reise gehen soll und welche Werte dafür aufgebaut, entwickelt und gelebt werden müssen.

In der **Phase III** entwickeln Sie die Strategien und beantworten die Frage, welche langfristigen Ziele Sie anstreben und wie diese erreicht werden sollen. Dabei bauen Sie auf den Analyseerkenntnissen aus der Phase I auf und berücksichtigen die festgelegten Grundsätze aus Phase II.

In der **Phase IV** stellen Sie sicher, dass die Strategie umgesetzt und im operativen Tagesgeschäft verankert wird.

Sie haben sich aufgrund der spezifischen Ausgangslage Ihres Unternehmens oder Ihres Vorhabens zu entscheiden, ob zwingend der ganze Strategieprozess durchlaufen werden soll bzw. wo die Schwerpunkte im Rahmen Ihres Strategieprojekts gelegt werden müssen. Folgende Situationen können anstehen:

- Neues Unternehmen
- Bestehendes Unternehmen ohne Strategie
- Unternehmen mit nicht aktueller Strategie macht Strategieüberprüfung
- Unternehmen mit aktueller Strategie ohne systematische Umsetzung
- Unternehmen mit strategischer Führung macht strategische Standortbestimmung

Folgende Übersicht erlaubt einen gezielten Zugriff auf die einzelnen Phasen und Themengebiete:

Phase	Thema/Schritte	Kapitel	Situationen				
			Neues Unternehmen	Bestehendes Unternehmen ohne Strategie	Unternehmen mit nicht aktueller Strategie macht Strategieüberprüfung	Unternehmen mit aktueller Strategie ohne systematische Umsetzung	Unternehmen mit strategischer Führung macht strategische Standortbestimmung
I Die Situation analysieren	Strategische Geschäftsfelder	4.3, S. 47	↑	↑	↑	↓	↑
	Umfeldanalyse	4.4, S. 50	↑	↑	↑	↓	↑
	Unternehmensanalyse	4.5, S. 63	↑	↑	↑	↓	↑
	SWOT-Analyse	4.6, S. 77	↑	↑	↑	↓	↑
II Die Grundsätze festlegen	Vision	5.3, S. 84	↑	↑	↓	↓	↑
	Mission	5.4, S. 90	↑	↑	↓	↓	↑
	Werte	5.5, S. 92	↑	↑	↓	↓	↑
	Leitbild	5.6, S. 99	↑	↑	↓	↓	↑
III Die Strategie entwickeln	Grundstrategie	6.3, S. 107	↑	↑	↑	↓	↑
	Marktstrategie	6.4, S. 114	↑	↑	↑	↓	↑
	Funktionsstrategie	6.5, S. 123	↑	↑	↑	↓	↑
IV Die Strategie umsetzen	Operationalisierung	7.3, S. 141	↑	↑	↑	↑	↓
	Auswirkungen	7.4, S. 153	↑	↑	↑	↑	↓
	Umsetzung	7.5, S. 156	↑	↑	↑	↑	↓
	Controlling	7.6, S. 163	↑	↑	↑	↑	↓
	Dokumentation	7.7, S. 166	↑	↑	↑	↑	↓

↑ Für diesen Fall besonders wichtig
 ↓ Für diesen Fall weniger wichtig bzw. wechselnde Bedeutung je nach Einzelfall

Tabelle 1: Schwerpunkte im Strategieprojekt

Das zielgerichtete Vorgehen

Ausgehend von Ihrer Ausgangssituation für Ihr Unternehmen werden Sie in den vier Phasen die Grundlagen für die erfolgreiche strategische Führung Ihres Unternehmens erarbeiten.

Der Aufbau der vier Phasen im Strategieprojekt

Die vier Phasen sind so aufgebaut, dass Sie als erstes die Ausgangslage analysieren, als zweites die Grundsätze festlegen, als drittes die Strategie entwickeln und als viertes die Umsetzung sicherstellen. Für jede **Phase** sind

- die **Ziele** und der **Inhalt**,
- das **Vorgehen** sowie die zu bearbeitenden **Aufgaben**

definiert. Die fachlichen und methodischen **Grundlagen** sowie Tipps und Verweise auf weiterführende Informationen finden Sie in den jeweiligen Phasen-Kapiteln.

Im Sinne der Praxisorientierung und des konkreten Vorgehens im Strategieprozess finden Sie im Anhang und unter www.verlagskv.ch/downloads die dazu vorgesehenen **Arbeitspapiere**. Darin können Sie Ihre Ergebnisse der einzelnen Phasen festhalten.

Aufgrund der erarbeiteten Phasenresultate werden Sie am Schluss ein Strategiepapier zusammenstellen können. Dieser Schritt wird im Kapitel 7.7 Dokumentation beschrieben. Diese separate formale Strategiedokumentation ist jedoch nicht in jedem Falle notwendig.

Die folgende Abbildung zeigt schematisch den Entwicklungsprozess auf, den Sie zusammen mit Ihrem Strategieteam durchlaufen werden.

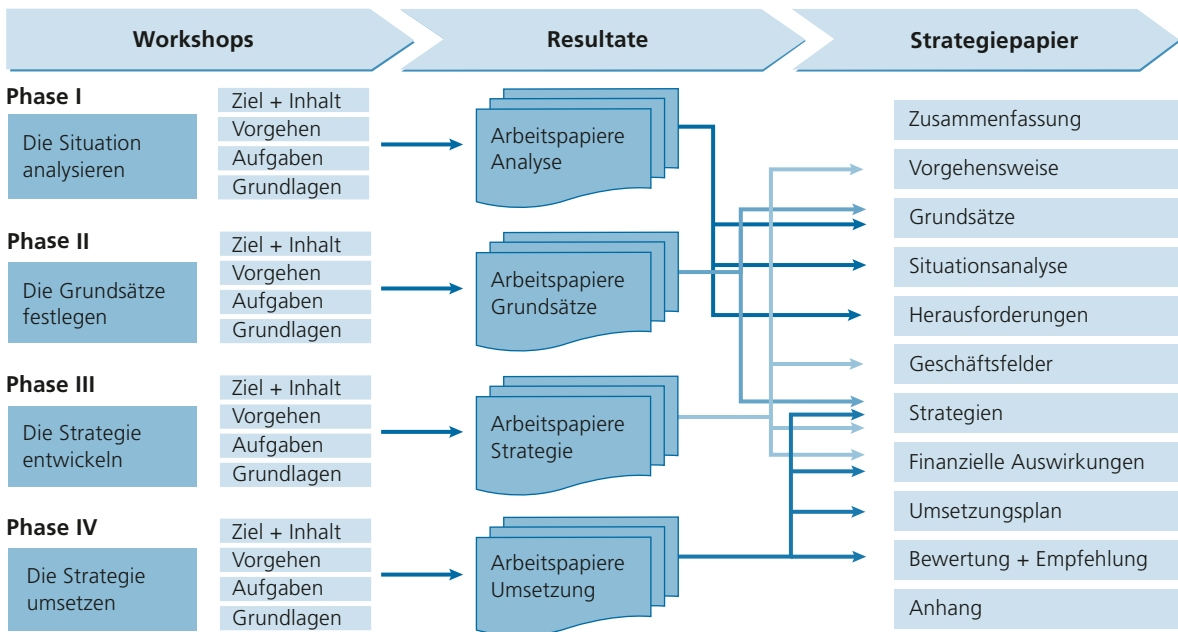


Abbildung 7: Von der Entwicklung zur Umsetzung

3 | 1.2 Projektmanagement

Für ein zielgerichtetes Projektmanagement ist es empfehlenswert, einen **Projektplan** für Ihr Strategieprojekt zu erstellen, der folgende Aspekte aufzeigt und visualisiert:

- die Aufgabenpakete (z. B. die Erarbeitung des Leitbildes)
- den zeitlichen Fahrplan und die Meilensteine
- die Abhängigkeiten zwischen den Aufgabenpaketen
- die Verantwortung für die einzelnen Aufgabenpakete.

Der Projektplan eignet sich sehr gut als Kommunikationsinstrument und als Hilfsmittel für Statusitzungen.

Der Projektplan ist vom Projektleiter des Strategieprojektes als Entwurf zu erstellen und an der Startitzung zusammen mit dem Strategieteam zu finalisieren und zu verabschieden. Im nächsten Kapitel finden Sie weitere Hinweise für den erfolgreichen Start Ihres Strategieprojektes.



Weiterführende Informationen zum Thema Projektplanung und -management:

- Scheuring Heinz: Der www-Schlüssel zum Projektmanagement (Zürich, 2008)
- Kerzner Harold: Projekt Management (Bonn, 2008)
- Tumascheit Klaus D.: Überleben im Projekt (Zürich, 2007)

Praxistipp 3: Literaturhinweis Projektplanung und -management



Auf dem **Arbeitspapier 1: Strategieprojektplan** können Sie die detaillierte Planung Ihres Strategieprojektes vornehmen.

Arbeitspapier 1: Strategieprojektplan



Ein Beispiel eines Strategieprojektplans finden Sie im Kapitel 10.

Beispiel 1: Strategieprojektplan des Praxisbeispiels

6

Phase III: Die Strategie entwickeln



**«Wissen macht den Schüler,
die freie Entwicklung den Meister.»**

(Werner Kollath, 1892 – 1970,
Bakteriologe)

Strategien entwickeln ist nicht eine Aufgabe, welche sich im Alltagsdruck lösen lässt. Der Prozess der Strategieentwicklung sollte sowohl als kreativer Prozess wie als systematischer Prozess der Machbarkeitsprüfung verstanden werden. Dazu benötigen Sie die notwendige Distanz und Ruhe, das entsprechende fachtechnische Know-how sowie eine einfache Systematik.

Ziel und Inhalt

Schwergewicht dieses Kapitels ist das Schaffen eines Überblicks über die verschiedenen strategischen Ebenen und Instrumente. Die dazu notwendigen Werkzeuge werden aufgezeigt, ebenfalls sind Praxistipps ausformuliert. Auf der Basis der Umfeld- und Unternehmensanalyse und aus den Erkenntnissen weiterer Strategieansätze wird die zukünftige Strategie des Unternehmens entwickelt.

Vorgehen und Aufgaben

Das systematische Vorgehen umfasst fünf Prozessschritte. Die einzelnen Stufen werden zwar als systematische Abfolge vorgestellt, sind jedoch in der Prozessfolge untereinander vernetzt.

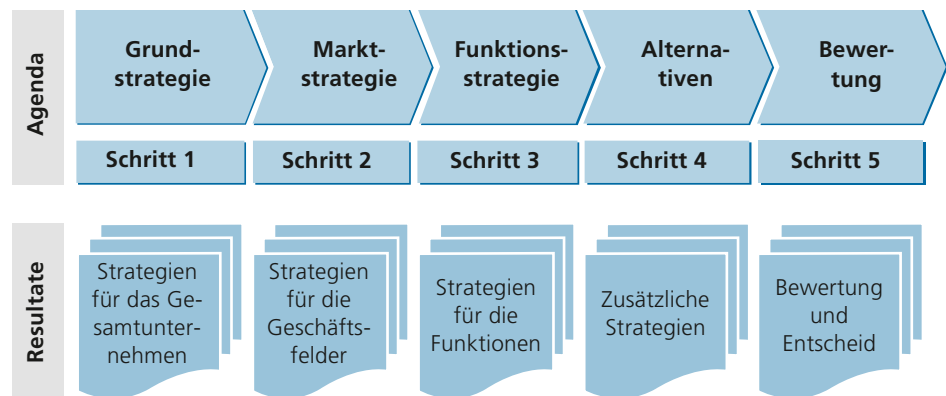


Abbildung 20: Systematisches Vorgehen Phase III: Die Strategie entwickeln

Basis für die Strategieentwicklung bilden die verschiedenen Analysen aus der Phase I (Kapitel 4) und bereits bestehende unternehmenspolitische Dokumente aus der Phase II (Kapitel 5). Auf dieser Grundlage sind Sie aufgefordert, Strategievarianten zu entwickeln. Unter Bezug weiterer in diesem Kapitel aufgezeigter Strategieansätze werden die strategischen Alternativen erarbeitet. Liegen alternative Strategieszenarien für das Unternehmen vor, gilt es, diese anhand von geeigneten Kriterien zu beurteilen, ihre Machbarkeit zu prüfen, sowie eine Strategie auszuwählen.

Agendapunkt	Aufgaben	Grundlage
Grundstrategie	Die Grundstrategie entwickeln oder die bestehende auf ihre zukünftige Gültigkeit überprüfen.	Kapitel 6.3
Marktstrategie	Die Marktstrategien definieren oder die bereits bestehenden überarbeiten.	Kapitel 6.4
Funktionsstrategie	Die Funktionsstrategien festlegen oder die bereits bestehenden anpassen.	Kapitel 6.5
Alternativen	Weitere strategische Optionen mittels Kreativitätstechniken erschliessen.	Kapitel 6.6
Bewertung	Strategische Varianten nach Kriterien bewerten und Entscheide auslösen.	Kapitel 6.7

Tabelle 9: Agenda und Aufgaben der Strategieentwicklung

Die Erarbeitung der Strategie erfolgt im Team (Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und allenfalls ausgewählte Schlüsselmitarbeitende) und workshopartig. Es empfiehlt sich, einen Gesamtverantwortlichen zu bestimmen. Falls sich kein Verantwortlicher im Unternehmen aufdrängt oder zu wenig Sach- oder Methodenkompetenz vorhanden ist, empfiehlt sich der Beizug eines externen Beraters (siehe Kapitel 11.1.1).

Grundstrategie

Die Grundstrategie hält die übergeordneten Stossrichtungen und Grundsatzentscheide des Unternehmens fest. Sie hat zu den folgenden Themen Aussagen zu machen, beziehungsweise folgende Fragen zu beantworten:

Thema	Zu beantwortende strategische Fragen
Umgrenzung strategische Geschäftsfelder	<ul style="list-style-type: none"> ■ In welchen strategischen Geschäftsfeldern ist das Unternehmen tätig? ■ Welche Prioritäten haben die strategischen Geschäftsfelder? ■ Wie gestaltet sich die Ressourcenallokation (siehe Kapitel 6.3.1)?
Angebotsabgrenzung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Aktivitäten umfasst das Kerngeschäft (Branchenaktivität und Wettbewerbsvorteil)? ■ Welche Grenzen werden betreffend Produktangebot und geografische Gebiete gezogen (es stellt sich die Frage der Konzentration oder Diversifikation)?
Marktgebiet	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Marktgebiete sollen bearbeitet werden (lokal, regional oder überregional/national, multinational oder global)?
Standort	<ul style="list-style-type: none"> ■ An welchem Standort oder an welchen Standorten soll das Unternehmen präsent oder angesiedelt sein (nahe beim Konsumenten, Billiglohnland, Standort mit Steuervorteilen usw.)?
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wie werden die Unternehmensaktivitäten organisiert (zentral oder dezentral)?
Synergien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Synergien zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern und -einheiten sollen aktiv genutzt werden?
Wertschöpfungssystem	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Teile des Wertschöpfungssystems werden selber abgedeckt und welche Zwischenprodukte werden dazugekauft (vertikale Integration: Make or Buy) (siehe Kapitel 6.3.3)? ■ Welche langfristigen Kooperationen und Netzwerke als Alternative zur vertikalen Integration sind aufzubauen?



Thema	Zu beantwortende strategische Fragen
Anspruchsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welches sind die wichtigsten Anspruchsgruppen? ■ Wie wird mit diesen umgegangen, um die Strategie zu unterstützen (Steigerung Kernkompetenz, Verstärkung Positionierung, Erhöhung Akzeptanz) (siehe Kapitel 6.3.2)?

Tabelle 10: Strategische Themen und Fragen für das Gesamtunternehmen



Im **Arbeitspapier 14: Strategie** finden Sie die wichtigsten Themen der Grundstrategie und die dazu notwendigen Leitfragen.

Arbeitspapier 14: Strategie

Zur Beantwortung der Fragen zur Grundstrategie dienen wiederum einige grundsätzliche Ansätze und Modelle, welche im Folgenden vorgestellt werden.

6 3.1

Strategischer Ressourceneinsatz

Eine zentrale strategische Aufgabe bei der Festlegung der Grundstrategie des Gesamtunternehmens ist der **Ressourceneinsatz**. Vor allem in Unternehmen, welche verschiedene Geschäftsfelder führen, kommt dieser Ressourcenallokation (Aufteilung der betrieblichen Mittel) eine grosse Bedeutung zu. Die **Portfolio-Analyse** der Boston Consulting Group bietet auch hier eine interessante Grundlage.

Bei der Portfolio-Analyse sind die strategischen Geschäftsfelder aufgrund des **Marktanteils** und des erwarteten **Wachstums** zu beurteilen. Daraus ergeben sich vier Kategorien, aus welchen die Normstrategien abgeleitet werden, das heisst mögliche strategische Verhaltensweisen und die dazu sinnvolle Aufteilung der Ressourcen.

		Cash-Erzeugung: relativer Marktanteil	
		niedrig	hoch
Cash-Verbraucher: Wachstum	hoch	Fragezeichen Normstrategie: selektiv vorgehen	Stars Normstrategie: fördern, investieren
	niedrig	Sorgenkinder Normstrategie: desinvestieren, liquidieren	Cash-Kühe Normstrategie: Position halten, ernten

Abbildung 21: Marktanteil-Marktwachstums-Matrix¹

Stars	In dieser Kategorie sind jene strategischen Geschäftsfelder positioniert, die sich in einem Markt mit einem hohem Marktwachstum befinden und sich durch einen hohen Marktanteil auszeichnen. Diese Position gilt es mittels Investitionen zu verteidigen (Investitionsstrategie).
Fragezeichen	Bei der Kategorie Fragezeichen positionieren sich entweder hoffnungsvolle strategische Geschäftsfelder, die durch entsprechenden Ressourceneinsatz zu Stars gefördert werden können, oder solche, die wegen zu tiefen Marktanteils aus dem Markt gezogen werden müssen (Investitionsstrategie oder Desinvestitionsstrategie).
Sorgenkinder	In dieser Kategorie positionieren sich strategische Geschäftsfelder in einem Markt mit tiefem Marktwachstum und niedrigem Marktanteil. Es handelt sich um Problemfelder mit einer schwachen Wettbewerbsstellung. Sie werden deshalb als «Sorgenkinder» bezeichnet (Desinvestitionsstrategie).
Cash-Kühe	In der Kategorie Cash-Kühe positionieren sich strategische Geschäftsfelder mit niedrigem Marktwachstum und hohem Marktanteil. Sie sorgen dafür, dass das Unternehmen seine Kostenvorteile voll ausschöpfen kann. Die hohen Einnahmen können in die übrigen Geschäftsfelder reinvestiert werden.

Tabelle 11: Kategorien zur Ressourcenallokation

Die in den vier Kategorien umschriebenen Normstrategien zeigen, **wie** den in diesen Kategorien positionierten strategischen Geschäftsfeldern die Ressourcen zugewiesen werden müssen. Dies dient zu deren Steuerung.

Ebenfalls kann mit der gleichen Matrixbetrachtung die Positionierung der einzelnen strategischen Geschäftsfelder bezüglich Cash-Erzeugung und Cash-Verbrauch erkannt werden (**Cashflow-Betrachtung**). Mögliche Auswirkungen

¹ vgl. Henderson, B. D.: Das Boston-Consulting-Group-Strategie-Buch (München, 2003)

einer isolierten Betrachtung einzelner Geschäftsfelder können dadurch vermieden werden. Vielmehr ermöglicht diese Sichtweise eine optimale Abstimmung des Geschäftsfelder-Portfolios des Unternehmens.

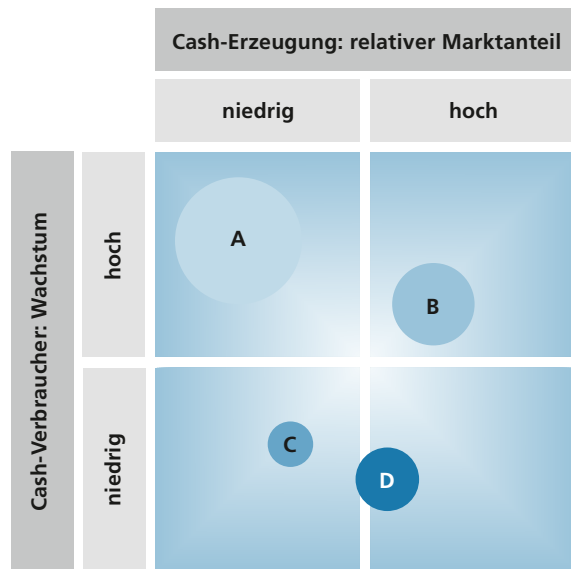


Abbildung 22: Positionierung der Geschäftsfelder A, B, C, D

Die Geschäftsfelder werden in der abgebildeten Grafik durch vier Kreise A, B, C und D symbolisiert. Die Größe des Kreises repräsentiert den Umsatz der jeweiligen Geschäftsfelder.

Strategische Erkenntnisse

- Welches sind die Cash-erzeugenden Geschäftsfelder?
- Welches sind die Cash-verzehrenden Geschäftsfelder?
- Wie kann sichergestellt werden, dass genügend Cash-erzeugende Geschäftsfelder den Cash-verzehrenden gegenüberstehen? (Cash-Gleichgewicht)
- Wie muss der Mitteltransfer organisiert werden?

«Cash-Kühe» erbringen einen hohen Cashflow, der zur Entwicklung der »Fragezeichen« verwendet werden kann.

«Sorgenkinder» nehmen eine schwache Position ein; ihre Mittel sind in Zukunft für die Entwicklung der »Fragezeichen« einzusetzen.

«Fragezeichen» sind in einem wachsenden Markt; zur Förderung braucht es mehr Mittel, als sie in der Lage sind, selbst zu erarbeiten.

«Stars» benötigen für ihre Entwicklung und Haltung ihrer Position etwa gleich viel Mittel, wie sie herausarbeiten können.



Im **Arbeitspapier 14: Strategie** finden Sie die wichtigsten Themen der Grundstrategie und die dazu notwendigen Leitfragen.

Arbeitspapier 14: Strategie

6 | 3.2

Umgang mit Anspruchsgruppen

Unter Anspruchsgruppen (Stakeholder) sind die verschiedenen Interessensgruppen eines Unternehmens zu verstehen. Im Rahmen der strategischen Analyse (vgl. Kapitel 4) sind diese strategisch wichtigen Partner und deren Erwartungen und Bedürfnisse zu analysieren und für die erfolgreiche Unternehmensentwicklung zu erschliessen bzw. einzubinden.¹



Abbildung 23: Mögliche Anspruchsgruppen eines Unternehmens²

Anspruchsgruppen mit ihren Erwartungen und Bedürfnissen stellen für das Unternehmen je nach dem ein Risiko- oder Nutzenpotenzial dar. Unternehmen, welche die Anspruchsgruppen in der strategischen und operativen Führung berücksichtigen, sind in der Regel nachhaltiger erfolgreich. Deshalb gilt es, die Risiken zu erkennen und zu minimieren sowie die Nutzenpotenziale zu erschliessen. Die Berücksichtigung der Anspruchsgruppen kann für ein Unternehmen folgende positiven Effekte auslösen:

¹ vgl. Sachs, S., Rühli, E. und Kern, I.: Lizenz zum Managen (Bern, 2007)

² vgl. Sachs, S., Rühli, E. und Kern, I.: Lizenz zum Managen (Bern, 2007)

Steigerung Kernkompetenz	Die Kernkompetenz des Unternehmens wird durch das Ausschöpfen des Potenzials der wichtigsten Anspruchsgruppen erweitert. Dies können Erfahrung, Know-how, Netzwerke, Kapital oder andere Mittel sein.
Verstärkung Positionierung	Anspruchsgruppen sind als eigenständige Unternehmen oder System im Markt positioniert. Das Erkennen und Nutzen deren Netzwerke können dem eigenen Unternehmen zur stärkeren Positionierung verhelfen.
Erhöhung Akzeptanz	Die Öffentlichkeit stellt an die Unternehmen immer höhere gesellschaftliche, soziale und ökologische Erwartungen. Die Unternehmen geraten dadurch zunehmend in das Schussfeld öffentlicher Meinungen. Unternehmen, welche die Erwartung berücksichtigen und sich der Kritik stellen, steigern ihre Akzeptanz in der Öffentlichkeit und Gesellschaft.

Tabelle 12: Positive Effekte bei der Berücksichtigung von Anspruchsgruppen¹

Grundsätzlich gehört heute die umsichtige Berücksichtigung der Anspruchsgruppen zu einer modernen Unternehmensführung. Die Praxis zeigt jedoch, dass vielfach erst besondere Ereignisse, äusserer Druck oder die angestrebten Unternehmenswerte zu einer anspruchsgruppenorientierten Führung des Unternehmens führen.

6 | 3.3

Make or Buy

«Make or Buy» steht für Eigenerbringung (make → machen) oder Fremdbezug (buy → kaufen) von Leistungen. Es stellt sich die zentrale Frage, ob Produkte und Dienstleistungen selbst gefertigt und erbracht werden sollen oder ob es vorteilhafter ist, diese von Dritten einzukaufen.

Im heutigen Wirtschaftsumfeld tendieren immer mehr Unternehmen dazu, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Durch diese Fokussierung ist es den Unternehmen möglich, Wettbewerbsvorteile gegenüber den Mitbewerbern zu schaffen und zu erhalten. Dabei werden Leistungen **ausserhalb des Kerngeschäftes** vielfach eingekauft, anstatt diese selbst zu erbringen.

Bei einer Buy-Entscheidung werden Teile der Wertschöpfungstätigkeit an ein Drittunternehmen ausgelagert, mit dem Zweck, den Unternehmensgewinn zu optimieren. Das Unternehmen folgt dem Prinzip: «Wir machen nur das, was wir besser und günstiger erbringen können als Dritte.»

In der Regel werden die eigenen Kosten mit den Preisen des Drittanbieters verglichen. Sind die Preise des Drittanbieters bei gleicher Leistung tiefer, bietet sich ein Fremdbezug an.

¹ vgl. Sachs, S., Rühli, E. und Kern, I.: Lizenz zum Managen (Bern, 2007)

Die folgende Gegenüberstellung dient als Entscheidungshilfe:

Vorteile Buy/Fremdbezug	Nachteile Buy/Fremdbezug
<ul style="list-style-type: none">■ Konzentration auf Kerngeschäft■ Zugang zu Know-how■ Freisetzung von Kapazitäten und Finanzmitteln■ Risikotransfer■ Bessere Leistung bei weniger Kosten■ Bessere Transparenz und Steuerbarkeit der Kosten■ Variable statt fixe Kosten■ Standardisierung und klar definierte Leistungen	<ul style="list-style-type: none">■ Abhängigkeit■ Risiko schlechte Leistung des Outsourcing-Partners■ Langfristiger Verlust von Know-how■ Herausgabe sensibler Daten, Geheimhaltung■ Entscheidung schwierig rückgängig zu machen■ Reibungsverluste■ Dauerhafte Liquiditätsbelastung■ Ungewisse Akzeptanz im Unternehmen■ Geografische Distanzen■ Zusammenarbeit ist kommunikationsintensiv

Tabelle 13: Vor- und Nachteile bei Make-or-Buy-Entscheiden¹

Bei der Beurteilung sind nebst obiger Einschätzung auch Versorgungssicherheit, Arbeitsplatzeffekte, Kapitalbindung, Know-how-Effekte und Qualitätseffekte zu berücksichtigen.



Im **Arbeitspapier 14: Strategie** finden Sie die wichtigsten Themen der Grundstrategie und die dazu notwendigen Leitfragen.

Arbeitspapier 14: Strategie



Ein Beispiel einer Grundstrategie finden Sie im Kapitel 10.

Beispiel 18: Grundstrategie des Praxisbeispiels

¹ vgl. Stocker, P.O.: Die Gretchenfrage: Selber machen oder einkaufen? (KMU Magazin, 2006)

Umsetzung

Ist der Strategieumsetzungsplan entwickelt und sind im Businessplan die Auswirkungen festgehalten, kann der Strategieumsetzungsplan auf die unteren Unternehmensbereiche, Abteilungen und Mitarbeitenden abgeleitet werden.

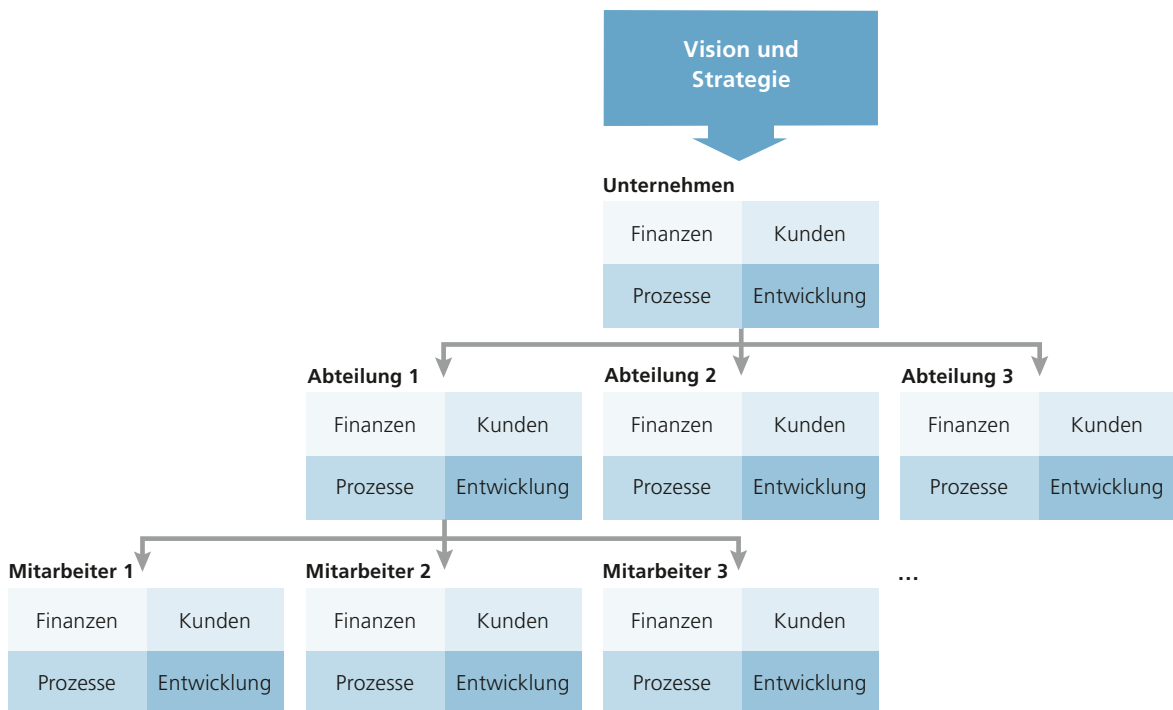


Abbildung 35: Herunterbrechen des Strategieumsetzungsplans

Durch den Strategieumsetzungsplan bis auf Stufe Mitarbeitende versteht jeder im Unternehmen, welchen Beitrag er zur Umsetzung der Unternehmensstrategie leisten kann. Die Strategie wird zwar von oben vorgegeben, operativ muss sie aber auf allen Ebenen des Unternehmens gelebt und umgesetzt werden. Ständige Kommunikation der Strategie bzw. des Strategieumsetzungsplans und entsprechende Weiterbildung der Mitarbeitenden sind dabei unerlässlich.

Strategieentwicklung und -überarbeitung sind Bestandteil der jährlichen Führungs- und Planungsarbeit eines Unternehmens. Regelmässig während des Jahres soll die Strategie diskutiert und vor allem überprüft werden, damit das Unternehmen schnell auf potenzielle Chancen und Gefahren reagieren kann. Der Strategieumsetzungsplan gehört somit auf die Traktandenliste von Team-meetings aller Stufen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Verlinkung des Strategieumsetzungsplans mit den bestehenden Planungs- und Budgetierungssystemen des Unternehmens. Bewährtes soll dabei erhalten und mit dem Strategieumsetzungsplan verknüpft werden.

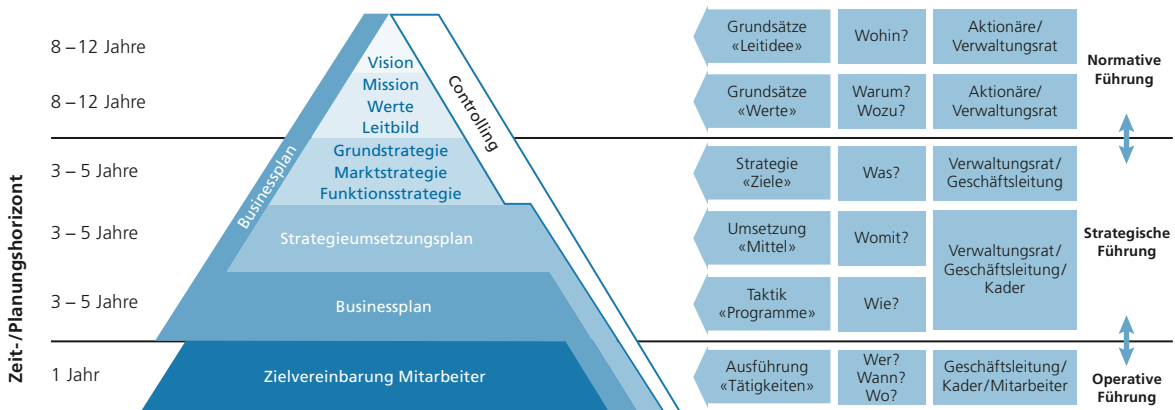


Abbildung 36: Bezugsrahmen strategische Führung

Die **Jahresplanung** mit **Budget** ist bei den meisten Unternehmen vorhanden. Diese ist mit dem Strategieumsetzungsplan zu verknüpfen. Daraufhin sind die Zielvereinbarungen mit jedem Mitarbeitenden zu treffen. Dieser Schritt ist bedeutend, da die Mitarbeitenden schliesslich die Umsetzung vorantreiben. Die individuelle **Zielvereinbarung** lehnt sich eng an den Strategieumsetzungsplan des Unternehmens an. Die Mitarbeitendenziele werden auf einem **Zielvereinbarungsfomular** festgehalten. Nebst den Zielen sind die Erfolgsparameter, die Vorgaben, die Gewichtung der Ziele sowie der Zielerreichungsgrad zu umschreiben. Pro Ziel wird vermerkt, mit welcher Zielsetzung des Strategieumsetzungsplans die persönliche Zielsetzung verknüpft ist. Dadurch wird sichergestellt, dass jeder Mitarbeitende auf die Strategie hin arbeitet. Die Ziele sind so zu definieren, dass diese **spezifisch**, **messbar**¹, **anspruchsvoll**, **realistisch** und **terminiert** sind (so genannte «SMART»-Ziele). Üblicherweise wird die Zielerreichung zweimal jährlich besprochen. Bei Unternehmen, welche Leistungsanreize auszahlen, sind diese abhängig von der Zielerreichung zu machen. Dadurch wird der Zielerreichungsgrad erhöht. Dabei sind die Grenzen solcher

¹ oder zumindest kontrollierbar

Anreizsysteme zu berücksichtigen. Falsch verstandene oder falsch gesetzte Anreize können auch zu Fehlverhalten von Mitarbeitenden führen oder die Erfüllung von anderen wichtigen Aufgaben gefährden.



Die vom Strategieumsetzungsplan heruntergebrochenen Mitarbeitendenziele halten Sie auf dem **Arbeitspapier 19: Zielvereinbarung Mitarbeitende** fest.

Arbeitspapier 19: Zielvereinbarung Mitarbeitende

Die Beteiligung der Mitarbeitenden am **Zielerreichungsprozess** hat eine hohe Bedeutung. Die gemeinsame Zielsetzung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitenden als kooperativer Prozess beeinflusst das Leistungsverhalten und die Leistungsergebnisse des Mitarbeitenden wesentlich. Der Mensch arbeitet wirksamer, wenn er die Ziele, die er erreichen soll, kennt und sich damit identifizieren kann. Eine Leistungssteigerung ist jedoch nur dann spürbar, wenn die Zielsetzung einerseits auf die Bedürfnisse des Unternehmens (Strategie) und andererseits auf diejenigen des Mitarbeitenden ausgerichtet ist.

Bei diesem Abstimmungsprozess kommt der Zusammenarbeit des Vorgesetzten mit dem Mitarbeitenden grösste Bedeutung zu. Je mehr Zeit der Vorgesetzte auf die Führung durch Zielvereinbarung verwendet (Kommunikation), desto besser sind die Beziehungen seines Mitarbeitenden zu ihm, und die Arbeitszufriedenheit steigt (Motivation). Ebenso positiv weist sich die Unterstützung des Mitarbeitenden durch den Vorgesetzten bei der Zielerreichung aus; je besser die Unterstützung durch den Vorgesetzten funktioniert, umso zufriedener ist der Mitarbeitende mit seiner Aufgabe und somit mit den vereinbarten Zielen.



Der Mensch arbeitet dann wirksam, wenn

- er die Ziele, die er erreichen muss, versteht und sich damit identifiziert (Zielsetzung als kooperativer Prozess);
- er regelmässig informative Rückmeldungen über die Ergebnisse seiner Aktivitäten erhält (Zwischenkontrollen);
- er gerecht für seine Bemühungen belohnt bzw. gefördert wird (Laufbahn-/Entwicklungsplanung).

Praxistipp 51: Führung durch Zielvereinbarung als motivierendes Führungsinstrument¹

Ein weiteres motivierendes Element bei der Führung durch Zielvereinbarung ist der Freiraum zur Gestaltung des Arbeitsvollzuges. Je mehr Freiheit der Mitarbeitende für die Ausführung der mit ihm vereinbarten Ziele hat, desto höher ist seine Motivation, diese Ziele auch zu erreichen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass stets eine Rückkoppelung der Informationen zwischen Vor-

¹ vgl. Lattmann, Ch.: Führung durch Zielsetzung (Bern, 1977)

gesetztem und Mitarbeitendem stattfinden muss. Die regelmässigen informativen Rückmeldungen über die Ergebnisse der Bemühungen des Mitarbeitenden spielen eine wesentliche Rolle. Diese Zwischenkontrollen sind absolut notwendig.

7 | 5.1

Handwerkzeug der Zielvereinbarung

Die jährlichen Zielvorgaben des Unternehmens stellen die Basis für die Zielvereinbarung mit den Mitarbeitenden auf allen Stufen dar. Jeder Vorgesetzte leitet nun daraus die für seine Mitarbeitenden relevanten Ziele ab und bespricht diese mit ihnen.

Während des Zielerreichungsprozesses findet immer wieder eine Zwischenkontrolle statt, welche dazu dient, Abweichungen der Zwischenergebnisse von den angestrebten Endergebnissen frühzeitig zu erkennen und Kurskorrekturen (Massnahmen) einzuleiten. Die Zwischenkontrollen können helfen, Probleme rechtzeitig zu erkennen bzw. anzugehen.

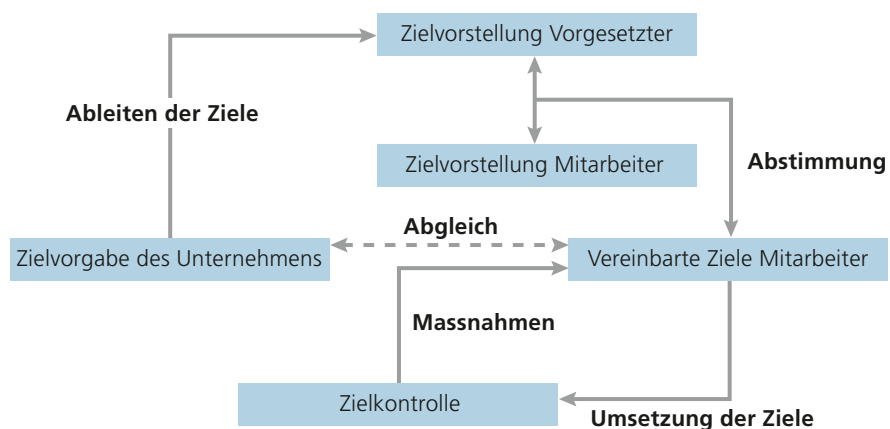


Abbildung 37: Zielvereinbarungsprozess

Die Voraussetzung für eine klare Ausrichtung der Ziele und für ihre spätere Beurteilung ist eine eindeutige und verständliche Zielumschreibung. Es lassen sich zwei Zielarten unterscheiden:

Quantitative Ziele

- Zu diesen gehören Geldwerte, Mengen und Termine.
- Der Vorteil dieser Zielart liegt in ihrer Eindeutigkeit, die insbesondere auch die Überprüfung ihrer Erreichung erleichtert.

Qualitative Ziele

- Darunter sind vor allem Verhaltensweisen wie Serviceorientierung, Nullfehlerqualität zu verstehen.
- Ihre Erreichung wird beurteilt oder bewertet. Bei ihnen ist es wichtig, dass aufgrund der Umschreibung der Ziele eine einheitliche Auffassung darüber besteht.

Bezüglich des Inhalts der Ziele lassen sich drei Zielarten unterteilen:

Leistungsziele (L)	umschreiben angestrebte Endergebnisse bezüglich Quantität, Qualität
Verhaltensziele (V)	umschreiben angestrebte Verhaltensweisen bezüglich Zuverlässigkeit, Sorgfalt, Verhalten, Umgang usw.
Führungsziele (F)	umschreiben Führungseigenschaften wie Planen, Delegieren, Entscheiden, Informieren usw.



Leistungsziel	Umsatz Normbaustein um 10 % steigern
Verhaltensziel	Reklamationen innert 8 Stunden und gewinnbringend erledigen
Führungsziel	Ernennen und aufbauen eines Stellvertreters

Beispiel 27: Leistungs-, Verhaltens- und Führungsziele

Nur mit einer optimalen Formulierung und mit gegenseitigem Verständnis lässt sich die gewünschte Führungswirkung auslösen (Zielklarheit). Klare Ziele helfen, Missverständnisse zu reduzieren und den Zielerreichungsgrad zu messen.

Klare, operationale Ziele erfüllen folgende Kriterien:

- Der Zielinhalt muss als ein konkretes Endergebnis mit überprüfbaren Merkmalen dargestellt werden (Beispiel: Bis zum 30. Juni 20XX wird Herr Meister pro Mitarbeitenden ein Standortgespräch durchgeführt haben.).
- Die Zeitspanne für die Zielerreichung muss festgelegt werden.
- Die einzuhaltenden Bedingungen müssen genannt werden. Dazu gehören Werte, Strategie, Budget, zielentsprechende Ausbildung usw.
- Da in der Regel verschiedene Ziele vorgegeben werden, können sie gewichtet werden (Prioritäten setzen).



	Endergebnis	Bedingungen	Termin bis
Leistungsziele	Erzielung einer vollen Kosten- deckung für die Abteilung	Aufrechterhaltung des bisherigen Qualitätsstandards	31.12.XX
Verhaltensziele	Beherrschung der nicht-direktiven Gesprächsführung	Innerbetrieblicher Kurs vom 2.–4. Mai XX	04.05.XX
Führungsziele	Durchführung von mindestens einem Standortgespräch pro Mitarbeitenden der Abteilung während eines Jahres	Verwendung des Formulars «Zielver- einbarung»	31.12.XX

Beispiel 28: Zielformulierungen mit hoher Zielklarheit

Zielvereinbarungsgespräch

Die Zielvereinbarung ist ein wichtiger Führungsprozess und verlangt von den Beteiligten Zusammenarbeit, Offenheit, Ehrlichkeit, Veränderungsbereitschaft und Kommunikation. Das Zielvereinbarungsgespräch ist das wesentliche Instrument im ganzen Zielvereinbarungsprozess und ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Strategieumsetzung. Hier findet die Auseinandersetzung mit der Zukunft statt, das heisst, die von der Strategie abgeleiteten Zielvorgaben werden gemeinsam besprochen und mit den Zielvorstellungen des Vorgesetzten wie des Mitarbeitenden abgestimmt. Zur optimalen Vorbereitung seitens des Vorgesetzten wie des Mitarbeitenden ist der Termin für das Zielvereinbarungsgespräch angemessen frühzeitig festzulegen und bereits vorhandene Zielschwergewichte sind abzugeben.

Die folgenden Denkanstösse dienen sowohl dem Mitarbeitenden wie auch dem Vorgesetzten, sich optimal auf das Zielvereinbarungsgespräch vorzubereiten.



Vorbereitung

Der Mitarbeitende

- überprüft seinen Beitrag zur Erreichung der Ziele seiner übergeordneten Organisationseinheit.
- legt für sich die zu erreichenden spezifischen Ziele für das nächste Jahr fest.
- überlegt sich, welche individuellen Ziele er zusätzlich erreichen möchte.
- hält fest, von wem er in welcher Form Unterstützung zur Zielerreichung braucht.

Der Vorgesetzte

- überprüft, welchen Beitrag der Mitarbeitende bei der Zielerreichung seiner Organisationseinheit leisten kann.
- hält die spezifisch zu erreichenden Ziele seines Mitarbeitenden für das nächste Jahr fest.
- definiert seine eigene Unterstützung, die er dem Mitarbeitenden geben will und kann.
- prüft, in welcher Form der Mitarbeitende Unterstützung von anderer Seite benötigt.

Die Ergebnisse der Vorbereitung können in das **Arbeitspapier 37: Zielvereinbarung Mitarbeitende** eingetragen werden.

Durchführung

Voraussetzungen für das gute Gelingen des Zielvereinbarungsgesprächs bilden neben der guten Vorbereitung die Rahmenbedingungen. Es gilt, für dieses Gespräch genügend Zeit einzuräumen und diese Zeit von jeglichen Störungen freizuhalten. Im Zielvereinbarungsgespräch sollen die Persönlichkeit des Vorgesetzten wie jene des Mitarbeitenden anerkannt und die notwendige Wertschätzung entgegengebracht werden. Die Demonstration von Überlegenheit führt lediglich zu einer angespannten Atmosphäre und verhindert einen kooperativen, erfolgreichen Zielvereinbarungsprozess.

Mit einem positiven Einstieg wird ein angenehmes, offenes und ruhiges Gesprächsklima erreicht. Der Vorgesetzte zeigt nochmals Sinn, Zweck und Ziel des Gespräches auf. Eine «Auslegeordnung» der formulierten Ziele des Mitarbeitenden wie des Vorgesetzten schafft bereits zu Beginn Transparenz und Vertrauen. Es empfiehlt sich, dem Mitarbeitenden dabei zuerst das Wort zu erteilen. →

Durchführung (Fortsetzung)	<p>Der Mitarbeitende informiert über seine Ziele und begründet diese. Er erklärt, weshalb er ein Ziel in das Zielsystem aufnehmen möchte. Mit W-Fragen (Warum, Wo, Was, Wie ...), Kontrollfragen (Sie wollen damit also ...) und Konfrontation (Ihr Ziel würde bedeuten, dass ...) werden die Beweggründe näher analysiert.</p> <p>Anschliessend bringt der Vorgesetzte seine Ziele ein, begründet sie und stellt sie in den Gesamtzusammenhang mit der Tätigkeit des Mitarbeitenden und der Organisations-einheitsziele. Der Mitarbeitende soll dazu Stellung beziehen.</p> <p>Die gemeinsamen Ziele werden ausdiskutiert. Die Ziele müssen den Anforderungen an die Zielklarheit genügen und frei sein von Interpretationsspielraum. Zur Ausformulierung der Ziele gehören auch das Festlegen der Rahmenbedingungen und der Termine. Die gemeinsam erarbeiteten Zielformulierungen werden durch den Mitarbeitenden in ein leeres Zielvereinbarungsformular übertragen.</p> <p>Am Schluss wird überprüft, ob die Ziele mit Prioritäten versehen werden müssen.</p> <p>Ist in einer Zielformulierung kein Konsens zu erreichen, muss dieses Ziel aufgeschoben und nochmals zu einem späteren Zeitpunkt besprochen bzw. vereinbart werden (zum Beispiel im Rahmen des nächsten Standortgespräches).</p>
Abschluss	<p>Zum Schluss des Zielvereinbarungsgesprächs wird vom Vorgesetzten ein kurzer Rückblick angestellt, und die vereinbarten Ziele werden wiederholt. Der Mitarbeitende kann sich nochmals dazu äussern. Dieser Teil des Gespräches bietet nochmals Gelegenheit, den Konsens zu überprüfen.</p> <p>Das im Gespräch ausgefüllte Zielvereinbarungsformular wird für den Vorgesetzten kopiert. Im Sinne des gegenseitigen Einverständnisses mit den vereinbarten Zielen unterzeichnen der Vorgesetzte und der Mitarbeitende das Zielvereinbarungsformular.</p> <p>Das Gespräch soll mit einem positiven Ausklang enden.</p>
Nachbereitung	<p>Der Vorgesetzte wie der Mitarbeitende sollten sich die Zeit für eine persönliche Gesprächsanalyse nehmen. Nur so kann überprüft werden, ob die Vorbereitung auch genügend war. Ebenso ist die Atmosphäre des Gespräches zu reflektieren. Der Vorgesetzte überprüft, ob sein Mitarbeitender auch genügend Gelegenheit hatte, seine Ziele und Argumente einzubringen. Gleichzeitig sind die Fragen zu stellen: Sind die Ziele wirklich gemeinsam vereinbart worden? Wurde bei unterschiedlichen Meinungen genügend diskutiert und «echter» Konsens erreicht?</p> <p>Zuletzt werden die notwendigen Aktivitäten/Pendenzen aus dem Zielvereinbarungsgespräch wie Kontakte, Abklärungen, Massnahmen etc. eingeleitet, welche aus dem Zielvereinbarungsgespräch resultieren.</p>

Praxistipp 52: Vorgehen Zielvereinbarungsgespräch