

Vereinigung von strategischem Denken und operationeller Exzellenz

Maurus Fässler, M.A. HSG Banking and Finance

Die Herausforderung, zwischen strategischem und operativem Management eine zielführende Mischung zu etablieren, ist ein Balanceakt, der in Unternehmen unüberbrückbare Differenzen hervorbringen kann. Während das strategische Management den Blick tendenziell «top-down» lenkt, orientiert sich das operative Management am Tagesgeschäft «bottom-up». Wie können Unternehmen dieses Spannungsfeld auflösen?

In vielen Organisationen existiert eine Kluft zwischen der strategischen Ausrichtung und ihrer Umsetzung in der täglichen Praxis. Das «top-down»-Prinzip der strategischen Planung steht oft im Kontrast zum «bottom-up»-Ansatz des operativen Managements. Diese Divergenz kann zu Ineffizienz und mangelnder Koordination führen und letztlich zum Verfehlen der Unternehmensziele.

Prinzipien zur Überbrückung der Kluft

Die nachfolgenden einfachen Prinzipien haben BSG-Kunden und der BSG geholfen, diese Herausforderung zu bewältigen. Die Übersicht geht zudem auf das Projektmanagement ein, das als Schnittstelle zwischen strategischem und operativem Management dient.

1. **Partizipative Strategieentwicklung:** Beziehen Sie die operativen Teams frühzeitig in den strategischen Entscheidungsprozess ein. Mitarbeitende können bereits bei der Identifikation des Handlungsbedarfs wertvolle Beiträge leisten. Der Einbezug von Mitarbeitenden unterschiedlicher Hierarchiestufen in strategische Projekte kann eine konstruktiv kritische Kultur im Unternehmen fördern.
2. **Klare Kommunikation und Schulungen:** Etablieren Sie regelmässige Kommunikationskanäle und Schulungen, um die Mitarbeitenden über die Ergebnisse aus dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung zu informieren; so können sie die strategischen Ziele nachvollziehen. Das bedeutet unter anderem, dass die konkreten Auswirkungen auf das operative Geschäft stufengerecht transportiert werden. Es ist erstaunlich, wie schnell Mitarbeitende einen «strategischen Radar» entwickeln und strategiekonformes wie nicht strategiekonformes Verhalten von Vorgesetzten aufdecken.
3. **Agile Anpassungsfähigkeit:** Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, die sich schnell an neue Rahmenbedingungen anpassen kann. Die Covid-19-Pandemie und die technologischen Entwicklungen zeigen deutlich, dass die Halbwertszeit von Geschäftsmodellen und -strategien abgenommen hat. Agil bedeutet nicht chaotisch, sondern strukturiert. Überlegen Sie sich, welcher Sitzungsrythmus auf welcher Stufe im Unternehmen Sinn macht, damit die optimale Handlungsfähigkeit und Agilität in Bezug auf Kunden und Konkurrenz gewährleistet ist.

4. **Förderung interdisziplinärer Teams:** Bauen Sie Teams mit umfassenden Fachkompetenzen auf, um eine ganzheitliche Sichtweise zu gewährleisten. Eine Gruppe von Personen mit der richtigen Mischung aus fachlichem Hintergrund, Enthusiasmus und starkem Intellekt ist eher fähig, eine konstruktive Meinungsverschiedenheit auszutragen. Die gezielte Erweiterung von Projektteams kann helfen, dass die Diversität nicht nur auf Stufe des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung, sondern schon in unteren Managementstufen gefördert wird. Doch Vorsicht: Der Nutzen einer höheren Diversität hat Grenzen, weil die unterschiedlichen Ansichten die Effizienz der Zusammenarbeit reduzieren können.
5. **Realistische Ressourcenplanung:** Stellen Sie sicher, dass Finanz- und Personalressourcen realistisch budgetiert und eingeplant sind. So lassen sich die strategischen Prioritäten neben dem Tagesgeschäft mit ausreichender Energie verfolgen. Ein Beispiel hierfür ist die Einführung einer neuen Software: Bis die neue Software eingeführt und optimiert ist, sind während der Projektdauer viele Prozesse und betriebliche Aufgaben mit einem Mehraufwand verbunden, der in der Planung meist nicht berücksichtigt wird.
6. **Klare Schnittstellen zwischen Strategie und Praxis:** Definieren Sie klare Schnittstellen und Verantwortlichkeiten. Dies gewährleistet einen reibungslosen Übergang, vermeidet Missverständnisse und gewährleistet eine effektive Verfolgung der strategischen Ziele. Das bedeutet konkret: Die strategischen Ziele münden in ein Projektprogramm mit unterschiedlichen Projekten und die Projekte werden im operativen Betrieb verstetigt.
7. **Leistungsanalyse und Feedback-Schlaufen:** Implementieren Sie ein effektives System zur Messung der Unternehmensleistung und etablieren Sie kontinuierliches Feedback. Haben Sie eher qualitativ geprägte Ziele, etablieren Sie zielführende Feedbackschlaufen zu Kunden und Mitarbeitenden. Richten Sie die definierten und zu überwachenden Kennzahlen sowohl auf das Tagesgeschäft als auch auf die neue Strategie aus.

Vom Konzept zur Realität: Betriebliche Übergabe in Projekten

Ein zentraler Hebel zur Überbrückung der Kluft zwischen der strategischen Planung und der operativen Umsetzung liegt im Übergang von der Strategie zur Praxis. Klare Schnittstellen und gut durchdachtes Projektmanagement sind entscheidend. Die strategischen Initiativen und Projekte müssen konkretisiert und mit der Linienorganisation verwoben sein. Häufig scheitern Strategien an der Umsetzung, wenn sie nicht ausreichend in die täglichen Abläufe eingebettet und mit den vorhandenen Ressourcen zu bewältigen sind. Ein frühzeitiger Einbezug operativer Teams und die Verankerung der Strategie auf allen Ebenen sind weitere wichtige Maßnahmen.

Die Herausforderung beim Übergang in den Betrieb zeigt sich oft in Projekten, sobald neue Technologien eingesetzt werden: Neue Maschinen oder Anwendungen erfordern anfangs mehr Zeit für Betreuung und Optimierung. Management-Support, Anreize für Verhaltensänderungen und Zeitfenster für die Einarbeitung sind entscheidend. Diese Massnahmen fördern die professionelle Nutzung neuer Hilfsmittel und tragen zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen bei.

Fazit

Die erfolgreiche Verbindung von strategischem Denken und operationeller Exzellenz erfordert ein ganzheitliches Verständnis des Unternehmens. Definieren Sie für sich, welche Prinzipien in Ihrer Organisation für eine geordnete Integration der strategischen Umsetzung sorgen. Durch klare Prinzipien, transparente Kommunikation und einen nahtlosen Übergang zwischen Projektmanagement und Betrieb schaffen Unternehmen Synergien zwischen der Strategie und ihrer Umsetzung. Ein integrativer Ansatz definiert die Ziele nicht nur, sondern verankert sie auch nachhaltig in der täglichen Praxis.