

# ISPP

## Integrierter Strategie- und Planungsprozess

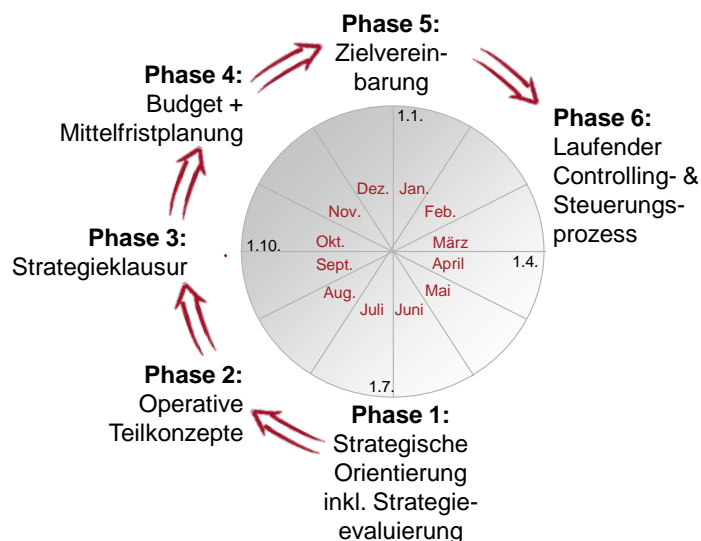
Der Organisation und sich selbst Orientierung geben

Dr. Mario Weiss

ISPP verbindet...

- Strategieentwicklung,
- Budgetplanung und
- Zielvereinbarung

... zu einem schlanken, jährlichen Prozess der Zukunftsgestaltung.



## ISPP

### Der Organisation und sich selbst Orientierung geben.

Der praktische Zugang von Managern zur Zukunftsgestaltung und zum Einsatz von Strategieentwicklungsinstrumenten ist sehr unterschiedlich. In manchen Unternehmen wird mit anspruchsvollen Instrumenten und Methoden differenziert und ausgefeilt geplant und gesteuert. Andere Kulturen steuern mit eher groben Zukunftsbildern oder strategischen Richtungsaussagen und lassen dabei Freiraum in Feinplanung und Detailsteuerung.

Diese beiden Zugänge zeigen die in der Unternehmenspraxis bestehenden Pole und Spannweiten, die Zukunft zu gestalten: Einerseits das bewusste Offenlassen und Nicht-Festlegen von zukünftig zu erreichenden Zuständen und Zielen, wobei allerdings die Richtung – also eine strategische Grundorientierung – vorgegeben bzw. vereinbart wird. Dem gegenüber steht die klare Planung mit Zielen, Budgets und konkreten Maßnahmenplänen für die nächste Periode.

Hier gibt es kein „Richtig“ oder „Falsch“. Zwischen den beiden erwähnten Polen gilt es einen stimmigen und authentischen Weg für die jeweilige Organisation zu finden. Dieser Ansatz hängt von persönlichen Managementstilen, von der Entwicklungsphase des Unternehmens und seiner wirtschaftlichen Situation ab.

### Strategie, Budget und Zielvereinbarung verbinden

Unternehmen beschäftigen sich zumindest einmal jährlich mit dem Budget für das nächste Jahr. Üblicherweise werden diese Prozesse von der Controlling-Abteilung gesteuert. Daneben gibt es Strategieklausuren, die meist als Aufgabe der Geschäftsführung gesehen werden. Zudem werden zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen Ziele vereinbart. Hierfür übernehmen meist die Personalchefs die Prozessverantwortung. Diese unterschiedliche Zuordnung der Verantwortung und die oft schlecht abgestimmten Prozesse führen dazu, dass Strategie-, Budget- und Zielvereinbarungsprozesse relativ losgelöst voneinander ablaufen. Dies, obwohl es eine enge inhaltliche Verbindung und Verknüpfung gibt: **Orientierung für die Zukunft des Unternehmens und sich selbst zu schaffen.**

### Zusammenspiel zwischen Hierarchieebenen

Eine der größten Herausforderungen in der Zukunftsgestaltung ist das Zusammenspiel zwischen den unterschiedlichen Ebenen einer Organisation.

Nicht selten erleben wir Situationen, dass strategische Ausrichtung und operatives Tagesgeschäft nichts miteinander zu tun haben. Strategien müssen im Unternehmen gut bekannt sein und von den verschiedenen Stellen und Bereichen verstanden werden, damit sie ihr eigenes Denken und Handeln danach orientieren können.

Die inhaltliche Ausrichtung muss über die verschiedenen Ebenen gut ineinander greifen und aufeinander abgestimmt sein. Das strukturierte und geplante Zusammenwirken von Unternehmensleitung und einzelnen Bereichen, Geschäftsfeldern oder Abteilungen bis hin zu jedem/jeder einzelnen MitarbeiterIn ist ein wesentliches Erfolgskriterium für die integrierte Strategieentwicklung.

Ein wirkungsvolles Zusammenspiel zwischen den Führungsebenen bereits in der Entwicklung von Strategien und Plänen ist daher Voraussetzung, dass diese später auch gelebt und umgesetzt werden. Zusätzlich wird durch Einbezug mehrerer Ebenen auch eine andere, vertiefte Qualität in den Planungsprozessen möglich. Viel Know-how über die Chancen und Möglichkeiten der Zukunft liegt in den einzelnen Abteilungen und Bereichen. Auf dieses Wissen darf in einem Strategie- und Planungsprozess nicht verzichtet werden.

### Change Management integrieren

Häufig werden Change-Aufgaben und Linienaufgaben als unterschiedliche Aufgaben oder zumindest unterschiedliche Herangehensweisen gesehen – warum eigentlich? Bedeutet Management und Führung nicht gleichzeitig auch die Organisation weiterzuentwickeln und zu verändern? Hat das Linienmanagement nicht genau die Aufgabe, den ständigen Wandel zu initiieren und zu steuern?

Die integrierte Strategieentwicklung vernetzt und verbindet das Change Management mit dem Linienmanagement.



**Veränderungsmanagement wird als Teil des regulären Planungs- und Realisierungsprozesses verstanden.**

## Was wird durch den ISPP unterstützt?

### Empowerment

Erfahrungen zeigen, dass MitarbeiterInnen ihren Handlungsspielraum oft enger definieren als es die äußeren Rahmenbedingungen zulassen würden, d. h. es ist mehr Handlungs- und Entscheidungsfreiraum vorhanden als genutzt wird. Die integrierte Strategieentwicklung bindet MitarbeiterInnen in den Prozess der Zukunftsgestaltung so ein, dass sie lernen, ihren Handlungsspielraum sukzessive zu erweitern und nutzen.

### Alignment

Oft existieren bei Schlüsselpersonen ganz unterschiedliche Vorstellungen darüber, wie sich eine Organisation weiterentwickeln soll. Die integrierte Strategieentwicklung fördert gemeinsames Denken und abgestimmte Ausrichtung aller beteiligten Personen. Der Aufwand von Nicht-Alignment liegt in der permanenten Abstimmung und Klärung von Meinungsverschiedenheiten im täglichen Tun.

### Lernen auf allen Ebenen

Die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens hängt maßgeblich davon ab, ob es gelingt, dass im Unternehmen auf allen Ebenen selbstständig gelernt werden kann. Die Prozesse, Methoden und Instrumente der integrierten Strategieentwicklung unterstützen dieses Lernen.

## Biografie



**Mag. Dr. Mario Weiss**, geboren 1960 in Graz, Österreich. Betriebswirt, Organisationsentwickler, Managementberater, Universitätslektor, Mediator. 1987 Gründung der M&M Marketingberatung, 1990 Umgründung in Trigon Entwicklungsberatung – Marktwirksame Unternehmensentwicklung, seither Geschäftsführender Gesellschafter. Verheiratet, 3 Töchter, lebt in Althofen (Kärnten, Österreich). Freizeit: Garten zum Ausgleich, Reisen zum Perspektivenwechsel, Theater als Inspiration.

[mario.weiss@trigon.at](mailto:mario.weiss@trigon.at) Tel.: +43 (463) 51 66 76