



Reiseführer

Reisen macht Beschwer. Darum ist eine sorgfältige Vorbereitung ratsam, vor allem bei einer längeren Reise. Wohin – und über welche Zwischenstationen – soll es gehen, auf welchen Wegen und mit welchem Gepäck? Unterwegs erlebt der Reisende dann Ungewohntes, sammelt seine Erfahrungen und wird – hoffentlich – um einiges klüger. Gute Dienste leisten hier Straßenkarten und Reiseführer. Diese erleichtern nicht nur die generelle Orientierung, sondern weisen im Detail auf Denkwürdigkeiten der Reiseziele und -wege hin.

Das Bild vom Reisen passt auch auf Unternehmen. Sind die nicht gewissermaßen ständig auf Tour? Von Fall zu Fall kann die neue Geschäftsstrategie sogar Aufbruch zu erstmaligen Zielen bedeuten – zu einer endlich effizienten Organisation etwa; zu einem taufrischen Geschäftsfeld oder zu einer bislang nie erreichten Leistung. Zwar geben solche Strategien zugleich die Marschroute vor; doch oft zeigt sich der Reiseveranstalter Topmanagement außer Stande, seiner Belegschaft einsichtig zu machen, was eigentlich konkret passieren soll. Verunsichert und besorgt rätseln die Leute daraufhin: „Was haben die da oben wirklich vor, wohin soll es gehen?“

Aufklärung tut dann bitter Not. Da ist jetzt ein neues Instrument hilfreich – die so genannte Strategiekarte. Sie basiert auf der Balanced Scorecard und kann Beschäftigten eine genaue visuelle Vorstellung von den strategischen Zielen, von geplanten Initiativen und von vorgesehenen Leistungskriterien vermitteln (siehe Kaplan/Norton, Seite 60 ff.). Jedem Einzelnen gibt die Strategiekarte zu verstehen, wie seine Aufgabe in die Bestrebungen des Unternehmens eingebettet ist und wie sehr Erfolge vom Zusammenwirken aller abhängen werden. Denn wahrlich, das Entwerfen einer Strategie ist allemal ein Kinderspiel, verglichen mit den Mühen ihrer geglückten Umsetzung.

Die Strategiekarte funktioniert also wie ein Reiseführer. Ihre Vorzüge lassen an eine Einsicht des weltweisen Dichterfürsten vom Weimarer Frauenplan denken: „Auf Reisen sieht man nur, was man weiß.“ Wäre nur zu ergänzen: Auch die Beschäftigten eines Unternehmens müssen erst die Reiseumstände begreifen – dann werden sie es an Engagement gewiss nicht fehlen lassen.

Horst Georg Koblitz