

STRATEGIEENTWICKLUNG AUS EIGENER KRAFT

Mag. Lothar Wenzl, Mag. Oliver Schrader

Um die eigenen Strategien schnell und flexibel an veränderte Bedingungen anpassen zu können, müssen sich Organisationen von der bisherigen Form ihrer Strategieentwicklung verabschieden.

Wir haben hier als Vorgeschmack auf einen längeren, bald erscheinenden Artikel das vorherrschende Verständnis und unser Verständnis einer Strategieentwicklung von innen und aus eigener Kraft gegenüber gestellt. Es soll zur Diskussion anregen und Lust auf mehr machen.

Strategieentwicklung ist der Top-Manager liebstes Spielzeug, ihr ureigenstes Betätigungsfeld. Strategiearbeit sei "Chefsache", so lernt man es nach wie vor in der Managementausbildung und in den Business Schools, wo den Managern ein Modell von Strategiearbeit eingepflegt wird, das wir hier als "klassischen Top-Down-Ansatz" bezeichnen. Dabei steckt das Top-Management als "zuständiges Organ" in periodisch wiederkehrenden Klausuren die Köpfe zusammen und brütet - unterstützt von Spezialisten für strategische Planung und/oder externen Strategieberatern - die Richtung für die nächsten Jahre aus. Diese wird dann in Führungskräfteklausuren an die nachgelagerten Ebenen verkündet, verbunden mit dem Auftrag, in deren jeweiligen Bereichen für die Umsetzung dieser Strategien zu sorgen.

Aus systemtheoretischer Sicht sind Organisationen Kommunikationssysteme, deren zentrale Elemente nicht Personen sind, etwa Manager und Mitarbeiter, sondern die Kommunikationsakte, die diese Personen der Organisation zur Verfügung stellen, damit sie ihre Aufgabe – die Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen – erfüllen kann. Daraus folgt: Nicht die einzelnen Menschen, sondern die Neugestaltung der Kommunikation ist der zentrale Motor und Angelpunkt jeder Veränderung. Anders gesagt: Verändert sich die Form der Kommunikation, verändert sich die Organisation.

Legt man dieses Bild auf Strategie um, heißt das im Fall des Top-Down-Ansatzes, dass Kommunikation hier folgendermaßen organisiert ist: Einige wenige Funktionsträger (der Vorstand, die Geschäftsführung) tauschen sich in speziellen Kommunikationsforen (Strategieworkshops) über ihre strategischen Überlegungen aus, meist angereichert mit Infos von externen oder internen ExpertInnen. Dann kommunizieren sie einen kleinen Ausschnitt dieser Kommunikationsleistung – die Entscheidungen, die festgelegte Strategie – an die MitarbeiterInnen und handeln sich mit dieser Form eine Reihe von Problemen bei der Strategieentwicklung ein: Langsamkeit, mangelnde Flexibilität und Schwierigkeiten in der Umsetzung. Denn mit der reinen Information der Strategieinhalte kann weder ausreichend Verständnis noch ein substantielles Commitment erreicht werden, mag die Kommunikation auch noch so professionell gemacht sein.

Was ist der Kern?

Drei Aspekte erscheinen uns dabei besonders wichtig:

1. Wir verstehen Strategieentwicklung nicht als periodisch wiederkehrendes Ereignis, sondern als einen kontinuierlichen Prozess, der vom Management daher auch bewusst organisiert werden muss.
2. Diese Form von Strategiearbeit ist ein Prozess, bei dem nicht nur eine kleine Gruppe von Managern, sondern wie bereits angedeutet die gesamte Organisation gefordert ist, wachsam zu sein, die wichtigen Umwelten zu beobachten, dabei laufend relevante Informationen zu generieren und diese dann - in unterschiedlichen Formen - zur Verfügung zu stellen, wodurch die Entscheidungsbasis enorm bereichert wird.

3. Dafür ist es unumgänglich, die übliche zeitliche und personelle Trennung zwischen Strategieentwicklung (durch die obersten Führungskräfte plus ExpertInnen) und Strategieimplementierung (durch die Führungsmannschaft und MitarbeiterInnen) aufzugeben, sondern Strategiearbeit als gemeinschaftlichen, zeitlich parallel ablaufenden Prozess zu begreifen.

Klassische Strategieentwicklung vs. Strategieentwicklung aus eigener Kraft

Die nachfolgende Tabelle stellt die wichtigsten Unterschiede zwischen dem klassischen Strategiemodell und der "Strategieentwicklung aus eigener Kraft" stichwortartig gegenüber.

	Klassisch/ vorherrschend	aus eigener Kraft
Ziel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wettbewerbsposition stärken ▪ Unterscheidbarkeit in Außenwahrnehmung verbessern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wettbewerbsposition stärken ▪ Unterscheidbarkeit in Außenwahrnehmung verbessern
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zukunft vorhersagen und darauf Pläne aufbauen ▪ Schlüssiges, konsistentes, widerspruchsfreies Strategiekonzept 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beweglichkeit/(Re-) Aktionsfähigkeit der Organisation erhöhen ▪ Energie und Commitment aller Führungskräfte und MitarbeiterInnen
Kerntätigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfeld der des Unternehmens analysieren und Inhalt der Strategie konzipieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ständiger aktiver Austausch über relevante Entwicklungen der Organisation und ihrer Umwelten
Rolle von Führung:		
oberste Leitung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oberste Leitung und externe Strategieberater konzipieren Inhalte der Strategie ▪ Oberes Management verkündet und kontrolliert Erfolg der Strategie 	Oberste Leitung <ul style="list-style-type: none"> ▪ entscheidet die Form der Strategieentwicklung, ▪ bringt Expertise ein und hält das Ganze im Blick, ▪ trifft, wenn nötig, Richtungsentscheidungen.
mittleres, unteres Management und Experten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inhalt der Strategie verstehen und herunter brechen ▪ Umsetzung kontrollieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungskräfte und Experten aller Unternehmensteile und -ebenen übernehmen von Anfang an Mitverantwortung für Inhalt der Strategie
Rolle der BeraterInnen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundlage für Inhalt der Strategie zur Verfügung stellen ("Inhaltliche Expertise") ▪ Sparringspartner für Führung ▪ Außenperspektive einbringen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Form für Strategieprozess zur Verfügung stellen ("Prozess Expertise") ▪ Sparringspartner für Führung ▪ Außenperspektive organisieren

Was bewirkt diese veränderte Form?

"Strategieentwicklung aus eigener Kraft" ist:

- **Ein kontinuierlicher Prozess:** Management und MitarbeiterInnen beobachten und denken ständig mit. Damit wird das (Re-)Aktionspotential der Organisation ständig gestärkt.
- **Ressourcenbasiert:** die vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen werden konsequent für die Strategieentwicklung und –umsetzung genutzt und gleichzeitig weiterentwickelt.
- **Ergebnisoffen:** Strategieentwicklung ist kein Prozess, um fertige Konzepte und Ziele zu legitimieren, sondern ein Prozess, in dem neue, aktuell wichtige Themen schnell aufgegriffen und bearbeitet werden können. Dabei werden in laufender Abstimmung unterschiedlicher Perspektiven gezielt Optionen entwickelt, überprüft und entschieden.
- **Erweitertes Führungsverständnis:** Führung bleibt in der Verantwortung, denkt aber viel mehr über "Meta-Entscheidungen" nach: Wie muss hier wann wer welche Entscheidungen treffen, damit wir unsere Strategien nachhaltig machen und gleichzeitig schnell und flexibel anpassen können?
- **Sinnzentriert und sinnvoll:** Sinn entsteht in dieser Form der Strategieentwicklung im Gehen, da viele an der Entstehung beteiligt sind und nicht mehr mühsam kommuniziert werden muss, was nun der Inhalt der Strategie und der Weg der Umsetzung sein soll. Es entsteht Einsicht und Identifikation, wo sonst Unklarheit, Unverständnis, oder Widerstand herrscht.

Dass Strategien, wie Manager häufig beklagen, "unten nicht ankommen", hat wenig mit den handelnden Personen, aber viel mit der gewählten Form der Strategieentwicklung zu tun. Beginnen Manager sich als Gestalter des Strategieprozesses zu verstehen und die hier nötigen Prozessentscheidungen genauso wichtig zu nehmen wie inhaltliche Entscheidungen, dann schaffen sie damit die Basis, Strategien künftig so flexibel und schnell anpassen zu können und wirksam werden zu lassen, wie dies heute erforderlich ist.

Ein Beispiel für strategisches Veränderungsmangement in unserem Sinne finden Sie auf unserer Website >> [mehr](#)