



SWZ-Serie **Strategiearbeit - quo vadis? (2)** –
Experten, Eliten oder Mitarbeiter?

Die Strategieansätze

Wer bestimmt die Strategie? Dafür gibt es verschiedene Ansätze.
Ob die Strategie vom Management erarbeitet wird oder ob viele Mitarbeiter eingebunden werden: **Es geht darum, Fehler zu vermeiden.**



Innsbruck – Wir unterscheiden in der Praxis vier Strategieansätze, nämlich den Expertenansatz, den Elitenansatz, den basisdemokratischen Ansatz und den systemischen Ansatz.

Der Expertenansatz – Im Rahmen des Expertenansatzes wird die Strategiearbeit an externe Strategieberater oder an Stabsabteilungen (Unternehmensentwicklung, Controlling etc.) delegiert. Die externe Beraterin führt Interviews durch, entwickelt Optionen, bewertet diese und bereitet diese in PowerPoint-Folien hochglanzmäßig auf. Das Top-Führungsteam lässt sich die Ergebnisse präsentieren, diskutiert und trifft zwischen Optionen die strategische Entscheidung. Dieser Ansatz braucht unseres Erachtens eine starke

Dieser Ansatz versandet in vielen Fällen

Rechtfertigung! Die strategische Arbeit, spricht die intensive Auseinandersetzung mit Optionen, das Durchkauen des Business, die lustvollen Reibungen an Widersprüchen, wird an Externe delegiert. Das heißt: Viele wichtige Elemente des strategischen Denkens, die Reflexion des eigenen Unternehmens finden nicht innerhalb des Managementsystems statt. Damit wird eine ureigene Aufgabe nach außen verlagert! Dies ist einer der Gründe, warum dieser Ansatz zwar im Prozess gute Bewertungen bekommt, aber in der Umsetzung oft versandet. Schuld ist dann entweder der externe Experte, der keine realitätsnahen Lösungen gebracht hat – oder umgekehrt: das Unternehmen, das nicht reif genug war, die Lösungen umzusetzen. Es kommt darauf an, wen Sie fragen!

Sehr oft hört man im Expertenansatz: „Viel Neues hat die Expertin aber nicht gebracht. Das, was sie uns gesagt, haben wir großteils auch schon gewusst!“ Spricht dies gegen Beratung? Nicht wirklich – es hängt vom Berateransatz ab. Generell müsste man sagen: „Gott sei Dank hat sie uns nicht viel Neues gesagt.“ Stellen sie sich vor, ein

Externer würde Ihnen tatsächlich viel Neues sagen, Ihnen de facto Ihr Unternehmen erklären, wie Sie es noch nie gesehen haben. Dann hätten Sie kein Strategieproblem, sondern vielmehr ein massives Managementproblem. So wie KPIs und Quartalsberichte keine Überraschungen liefern dürfen, sollte Ihnen auch die externe Beraterin nicht massive neue Erkenntnisse präsentieren.

Der Elitenansatz – Strategie ist Aufgabe des Top-Managements – Punkt! So könnte dieser Ansatz beschrieben werden. Fach- und Schlüsselkräfte dürfen zwar Meinungen liefern, Analysen abgeben, aber in den Diskussionsprozess und in den Entscheidungsprozess sind sie nicht involviert. Dies passiert hinter verschlossenen Vorstandsbesprechungszimmern oder in Geschäftsführerklausuren. Es ist schon richtig, dass Unternehmen aus Hierarchien und Entscheidungsstrukturen bestehen – dies braucht es für das Funktionieren und den Erhalt der Steuerungsfähigkeit. Aber klar ist: Je größer die Organisation, je besser das Unternehmen funktioniert, desto weiter weg sind Entscheidungsträger von der operativen Umsetzung. Die Elitenbildung im Rahmen der Strategiearbeit führt dazu, dass wesentliche Erfahrungen aus der operativen Umsetzung im Strategieprozess verloren gehen.

Bei einem eingespielten Managementteam besteht auch die Gefahr, dass es nicht mehr zur passenden Reibung kommt: Man möchte sich gegenseitig nicht wehtun und spricht deswegen in Diskussionen die heißen Themen nicht mehr an. Es findet dann meistens eine Diskussion um den bisherigen Erfahrungsschatz des Top-Managements statt, viele Chancen werden dadurch vergeben (siehe Mythen).



Clemens Schmall

Eines ist aber klar: Sehr oft ist zu beobachten, dass das Top-Management beziehungsweise die Eigentümer wirklich einen guten, langfristigen Blick haben. Vor allem dann, wenn sie eine hohe Produktaffinität und profunde Marktkennntnisse haben. Gerade diese Personen bräuchten eigentlich keine Angst vor der Öffnung des Strategieprozesses zu haben.

Der basisdemokratische Ansatz – „Hurra! Wir machen Strategie, und alle machen mit!“ – so könnte dieser Ansatz beschrieben werden. In Großgruppenworkshops werden mit Mitarbeitern Themen gesammelt, Zukunftsfragen geklärt, und es finden „Open Space“, „Real Time Strategic Change“ und vieles mehr statt. Oft bleibt nach der Euphorie die große Katerstimmung übrig: „So berauschend

Viele Meinungen auf einen Nenner bringen

sind die Ergebnisse nicht“. Man kann beobachten, dass in Großgruppenveranstaltungen und auch in kleineren Austauschunden eher ein Festhalten von Alltagsproblemen stattfindet. Die Diskussion ist sehr nach innen gewandt; Probleme zwischen Abteilungen, Arbeitsbedingungen und vieles mehr nehmen relativ viel Raum ein.

Für Entscheidungsträger/-innen ist es schwer, aus der Vielzahl der Meinungen eine klare Strategie abzuleiten!

Der systemische Ansatz – Der systemische Ansatz probiert, die oben beschriebenen Schwächen zu kompensieren, und sieht Strategie durchaus als Top-Managementaufgabe. Ist der Ansatz gut gestaltet, ist man sich der Notwendigkeit der Öffnung gegenüber den Beteiligten bewusst. Ist dies nicht der Fall, verkümmert der systemische Ansatz zu einer Marketinghülse.

Hier ein paar Basisannahmen:

1. Eine klare Trennung zwischen Strategieausarbeitung und Umsetzung funktioniert nicht! Sobald Sie über strategische Optionen in einem Personenkreis nachdenken, verändern sie bereits das Unternehmen. Das Thematisieren von Fragen beziehungsweise die Auseinandersetzung mit Optionen verändert den Blick auf das eigene Unternehmen.
2. Das Gestalten des Strategieprozesses ist bereits die erste strategische Aufgabe. Die Top-Entscheidenden des Unternehmens sollen gemeinsam klären, wie die Phasen der Strategiearbeit gestaltet werden sollen. Die Verantwortung für diesen Prozess ist eine strategische Aufgabe.
3. Was intern gemacht werden kann, soll intern gemacht werden: Warum müssen Interviews immer durch externe Berater oder durch Stabsabteilungen vorgenommen werden? Wenn das Top-Management beispielsweise selbst Schlüsselkräfte interviewt, können hier spannende strategische Gedanken entstehen. Das bringt auch die Ebenen näher zusammen.

Clemens Schmall

clemens.schmall@diebasis.at

Info Die Strategieansätze im Vergleich

	Beschreibung	Einsatz sinnvoll
Expertenansatz	Die hauptsächliche Strategiearbeit (Ist-Analyse, Optionenausarbeitung etc.) erfolgt durch externe Beratung und Stäbe.	Wenn im Rahmen eines Turnarounds harte Einschnitte gemacht werden sollen und dies den eigenen Personen nicht zugetraut wird. Wenn aufgrund eines Braindrains das intellektuelle Kapital verloren gegangen ist.
Elitenansatz	Das Top-Management arbeitet für sich die Strategien aus.	Wenn nur eine Strategieanpassung stattfinden soll.
Basisdemokratischer Ansatz	Alle Mitarbeiter werden über Großgruppenworkshops oder ähnliche Formate eingebunden.	Dieser Ansatz hat meistens nichts mit einer tiefgreifenden strategischen Auseinandersetzung zu tun.
Systemischer Ansatz	Die Strategieauseinandersetzung wird als Projekt gesehen, das die Organisation ins Schwingen bringen soll.	Wenn eine tiefgehende Neupositionierung angestrebt wird oder ein Infragestellen der strategischen Ausrichtung stattfinden soll.

Wir freuen uns auf Ihren Kontakt:
Genussmarkt Pur Südtirol
info@pursuedtirol.com
www.pursuedtirol.com
Tel. 0473 012100

brauhaus.it

pur
SÜDTIROL

Geschenkeservice für Privat- und Firmenkunden

- Große Auswahl an Qualitätsprodukten;
- Auch individuelle Produkt- Auswahl möglich;
- Einbindung Ihrer Grußkarte;
- Verpackungs- und Versandabwicklung

Schenken Sie ein Stück Südtirol und tun Sie was Gutes!
0,50 Euro des Verkaufswertes kommt in Not geratenen Menschen in Südtirol zu Gute! Der Verein „Südtirol hilft“ ist Garant für die direkte Hilfe.

Meran | Freiheitsstraße 35
Bozen | Perathoner-Straße 9
Bruneck | Herzog-Sigmund-Str. 4/a