

It's a tragedy with the strategy? Ist das so, und wenn ja: Was macht Strategiearbeit schwierig? Lesen Sie hier über mögliche Gründe und Auswege.

Stragedy

Zugegeben: Das Wortspiel ist gewählt, um Ihre Aufmerksamkeit zu gewinnen. Strategiearbeit muss ja nicht gleich in einer Tragödie enden. Doch Vorsicht: Stolpersteine gibt es im strategischen Management viele.



Eva Grieshuber berät und begleitet Unternehmen bei der Strategie- und Organisationsentwicklung.

eva.grieshuber@ICG.eu.com

Die Ergebnisse einer unlängst durch die ICG durchgeführten Umfrage zeigen: Die Strategie des eigenen Unternehmens zu formulieren, fällt dem Großteil der Befragten leicht. Der Frage, ob die Strategie in den letzten Tagen einmal Basis für Entscheidungen war, stimmen hingegen schon weniger zu. Und nur noch rund die Hälfte der Befragten schätzen den Umsetzungsgrad der Strategie hoch bis durchschnittlich ein. Dieses Bild ist nicht überraschend und zeigt einmal mehr: Strategiedesign ist eine Seite, die praktische Umsetzung eine andere.

Im Bewusstsein dessen, dass es keine Standard-Erfolgsrezepte für strategisches Management gibt, nähern wir uns dem Thema diesmal von einer anderen Seite. Wir fragen nach möglichen Gründen für Schwierigkeiten und beleuchten die häufigsten Stolpersteine.

1. Zu abgehoben formulieren

Die Ergebnisse des erwähnten Survey zeigen, dass die am Thema interessierten Führungskräfte die eigene Strategie fast durchwegs formulieren können. In der Praxis sehen wir jedoch häufig, dass Strategie nicht klar und verständlich formuliert ist, sie eher den Charakter allgemeiner Statements behält. Eine gute Strategie hingegen können Ihnen alle Mitarbeiter erklären: Sie ist möglichst kurz, einprägsam und vor allem individuell und spezifisch.

2. Kein Runterbrechen auf Bereiche

Ähnliches gilt, wenn Strategien nur für das gesamte Unternehmen (corporate level) formuliert sind und nicht auf die einzelnen Bereiche (Geschäftseinheiten, funktionale Bereiche) heruntergebrochen werden. Strategie kann und soll verschiedenste Konkretisierungsformen aufweisen: für alle Bereiche und Ebenen des Unternehmens, in die jeweilige Sprache übersetzt und – nicht zu vergessen – in Zahlen gegossen, mit Kennzahlen hinterlegt.

3. Kein strategisches Controlling

Kein strategisches Controlling heißt, die Umsetzung ist von der Ambition, Konsequenz und Zeit der beteiligten

Schlüsselpersonen abhängig. Idealerweise ist Strategie aber ein Teil der jährlichen Zielvereinbarungen. Entsprechende Kennzahlen helfen, die Umsetzung regelmäßig zu beobachten und auszuwerten sowie auch die Prämissen zu hinterfragen.

4. Wenig Begeisterung und Sinn

Controlling ist gut, Lust und Begeisterung ist besser. Was nützt das beste Controlling, wenn die Strategie schlicht und ergreifend wenig Appeal hat, wenn nicht der geringste Funke von Begeisterung entfacht wird? Strategie darf nicht nur Wege aufzeigen, sondern soll auch ein attraktives Zukunftsbild bieten. Um sich engagieren zu können, brauchen (die meisten) Menschen Sinn. Werte und Visionen, schaffen Orientierung. Diese zu behalten ist oft gar nicht so einfach. In der Strategiearbeit ist man häufig mit Komplexität konfrontiert. Es gilt, den Markt sowie Entwicklungen im Umfeld und im Unternehmen im Auge zu behalten und einschätzen zu können.

5. Unklare Erwartungen der Eigentümer

Was ist den Eigentümern tatsächlich wichtig? Kurzfristig hohe Renditen und Ausschüttungen oder Investitionen in Innovation und Wachstum? Hindernisse gar politische Konstellationen oder divergierende Interessen in der Eigentümersphäre das Management dabei, wirksam zu werden? Der Handlungsspielraum des Managements kann wesentlich von den Eigentümern erweitert oder begrenzt werden. Es ist klug, von Zeit zu Zeit den realen oder auch



angenommenen Handlungsspielraum zu hinterfragen und vielleicht auch (neu) zu vereinbaren.

6. Unklare Prioritäten

Die Kunst liegt darin, die Komplexität zu sehen, darin aber nicht unterzugehen. Ein klares Zukunftsbild und Prioritäten helfen. Auch klare und konsistente Vorgaben und Erwartungen der Eigentümer an das Management spielen hier eine wichtige Rolle.

7. Strategie ist nicht gemeinsame Aufgabe

Und was will das Management selbst? Werden Strategiepapiere geschrieben, um die Eigentümer „ruhig zu stellen“ und in Ruhe wie gewohnt arbeiten zu können? Das führt Jahr für Jahr zu schönen Folien, ohne echten Inhalt und wenig Konsequenzen. Wenn Strategie und strategisches Management nicht als ureigenste Aufgabe der gesamten Führung begriffen wird, bleibt die wirksame Strategie letztlich Zufall.

8. Strategie delegieren

Zeitmangel ist oft virulent und damit ist auch die Versuchung groß, Strategiegearbeit zu delegieren. Das kann Delegation an eine Person innerhalb des Managementteams, an eine Stabsstelle oder gar an externe Beratung sein. Selten ist damit der Königsweg gewählt. Strategiearbeit bedeutet Austausch von Annahmen, Vereinbarung von Zielen, gemeinsame Kreation und Beschreiten von Wegen – im Kreis jener Menschen, die gemeinsam für

den Erfolg der Organisation verantwortlich sind. Das heißt, Strategie ist nicht auslagerbar, quasi als Fachgutachten externer Beratung zuzukaufen. Solche Expertisen können wertvoller Input für Strategiearbeit sein – den es jedoch zu interpretieren gilt.

9. Blind, taub und stumm

Die Verantwortung für Strategie liegt beim Management. Das heißt aber nicht, dass ausschließlich das Management an der Strategiearbeit teilhaben soll. Hinweise, Ideen und Resonanz von innen und außen helfen, echte Risiken aufzuspüren. Andere Sichtweisen sind unabdingbar, um sich in Richtung Innovation und Zukunft zu bewegen, statt immer im Kreis zu fahren. Das heißt: Beobachten, Zuhören, Erzählen und Erläutern und wieder Zuhören.

10. Mit Scheuklappen den Blick versperren

Scheuklappen haben eine Funktion: Sie sollen helfen, Pferde – und Organisationen – auf der Strecke zu halten, und nicht von „Störgeräuschen“ aus der Umgebung abzulenken. Tatsächlich ist es notwendig, Tools oder Wege zur Verfügung zu haben, die helfen, die Komplexität zu reduzieren. Die Kunst dabei ist es, sich dessen bewusst zu sein und die Scheuklappen gelegentlich abzunehmen – und so den Blick frei zu haben. Wichtig ist dabei auch: Lernen muss erlaubt sein, gefördert und geübt werden. Denn so wird es möglich sein, nicht an formulierten, geplanten Strategien festzuhalten, wenn Zweifel über deren Sinn-

haftigkeit auftauchen. Und so wird es auch gelingen, vielversprechende Möglichkeiten, die außerhalb des determinierten strategischen Korridors liegen, aufzunehmen.

11. Illusion statt Vision

Nicht vor den scheinbaren Grenzen stehen zu bleiben ist das Eine. Ohne Bodenhaftung oder ernsthafte Prüfung der Machbarkeit zu agieren das Andere. Für viele strategische Optionen braucht es Investition, Anstrengung, Ressourcen. Natürlich gibt es Wege, scheinbare Ressourcenbeschränkungen beiseite zu schieben. Wichtig ist es jedoch, genau zu prüfen, wie realistisch manche Alternativen tatsächlich sind. Das kann auch bedeuten, von einer strategischen Option die Finger zu lassen, weil Umsetzungsvoraussetzungen tatsächlich zu weit von den Kernkompetenzen entfernt sind. Und nicht vergessen: Bestehende Leistungen, vor allem auch Ideen für neue Angebote oder strategische Optionen brauchen kritisches Feedback von außen, vom Markt und von der Umwelt. Sonst besteht die Gefahr, am Markt vorbei zu agieren, Trends und Entwicklungen zu verschlafen oder falsch einzuschätzen.

The End of Stragedy

Das Gute an Stolpersteinen ist: Wenn man heftig genug stolpert, wird man aufmerksam. Aufmerksamkeit ist eine wesentliche Voraussetzung für Lernen – über die Umwelt, die Kunden und vor allem über die Organisation selbst.