

## Strategie

# Wohin soll es gehen?

Wenn es um wichtige Strategie geht, machen es sich viele Unternehmen leicht. Marktanteile, Ertrag oder Gewinn werden einfach als strategische Ziele gesetzt und die Entwicklung dieser betriebswirtschaftlichen Kenngrößen über mehrere Jahre fortgeschrieben. Doch so einfach ist es nicht. Wenn Fragen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen von der Strategie nicht einmal aufgeworfen werden, bleibt Erfolg meist ein Produkt des Zufalls, meint der renommierte deutsche Strategieberater Thomas Schnelle.

Um für die Zukunft gerüstet zu sein, braucht es eine Strategie. Aus der Welt des Militärs hat dieser Begriff einen Siegeszug bis in Behörden, Forschungseinrichtungen, Kirchen, Krankenhäuser und Kindergärten angetreten. Strategien braucht offensichtlich jede Vereinigung, in der Menschen planvoll zusammen arbeiten sollen. Strategien stiften Ziele, Richtung und Orientierung und geben dem unternehmerischen Handeln einen Rahmen. Sie helfen, in der unternehmerischen Unsicherheit Antworten auf die Frage zu finden: wohin soll es gehen?

Besonders in der Welt der Wirtschaft ist man schnell bei der Hand, die Strategie an „harten Fakten“ aufzuziehen. Marktanteile, Ertrag oder Gewinn werden als strategische Ziele gesetzt und die Entwicklung dieser betriebswirtschaftlichen Kenngrößen über mehrere Jahre fortgeschrieben. Fertig ist die Strategie! Doch Moment mal. Schon bald stellt man fest, dass die Fortschreibung von Kennzahlen nicht ausreicht, um Orientierung für die Zukunft zu stiften. Man merkt, dass viele Fragen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen von der Strategie nicht einmal aufgeworfen werden. Man ahnt, dass nötige Veränderungen für die Umsetzung der strategischen Vorgaben nicht angepackt werden. Die Strategie wird ignoriert oder aber es bilden sich im schlimmsten Fall hartnäckige Widerstände.

### STRATEGISCHE FRAGEN STELLEN

Will man sich mit einer Strategie für die Zukunft rüsten und sicherstellen, dass auch nach der Strategie gehandelt wird, muss anders gedacht werden als bisher. Ein solches Umdenken ist bei denen gefordert, die die Strategie entwickeln, aber auch bei denen, die sie umsetzen sollen. Oft hapert es schon daran, dass die wichtigsten Einflussfaktoren für strategische Überlegungen einfach ausgeklammert werden. Die richtigen Fragen werden erst gar nicht aufgeworfen und somit auch nicht bearbeitet, zum Beispiel wollen wir ein Familienunternehmen bleiben, oder nicht?

Die eigene Organisation wird nicht in Betracht gezogen: etwa wie wirken sich die eigenen Kompetenzen, Interessen und internen Machtspiele darauf aus, was als strategisch sinnvoll vertreten wird? Es ist nicht

klar, was der Zweck einer Strategie sein soll: zum Beispiel bei Entscheidungen helfen, die Wettbewerbsfähigkeit steigern, die Eigenständigkeit erhalten, eine neue Organisation entwickeln? Nicht-ökonomische Fragen dürfen auf gar keinen Fall ausgespart werden. Aus ihnen leiten sich oft die entscheidenden Bahnen ab, in denen sich das strategische Nachdenken bewegt.

### NICHT NUR AUF BETRIEBSWIRTSCHAFT VERLASSEN

Für Fragen, die den Erfolg oder Mißerfolg einer Strategie bestimmen, greift das Instrumentarium der Betriebswirtschaft allein zu kurz. Ihre Stärke liegt darin Nutzen und Ertrag eines Vorhabens zu bewerten, doch das kann sie erst, wenn die Marschrichtung steht. Will man jedoch eine gemeinsame Marschrichtung für solch komplexe Gebilde wie ein arbeitsteiliges Unternehmen festlegen, kommen betriebswirtschaftliche Kennzahlen schnell an ihre Grenzen. Vieles bleibt unbeleuchtet, Auffassungen werden ausgeklammert und es bleibt unklar, wie auf die entwickelten Ideen reagiert werden wird.

Das Heil von der Psychologie zu erhoffen, greift ebenfalls zu kurz, denn bei Strategien geht es nicht um Persönlichkeitskonflikte, sondern um unterschiedliche Interessen und Rationalitäten, die aus unterschiedlichen Aufgaben herrühren. Eine mangelhafte Kenntnis der Aufgaben anderer Abteilungen und die Loyalität gegenüber dem eigenen Arbeitsbereich können in der Regel kaum durch die Psychologie behoben werden. Strategien sind vielmehr als „politische“ Auseinandersetzungen zu entwickeln, bei denen die Fähigkeiten des Politikers, Ethnologen oder Diplomaten gefordert sind.

### WETTBEWERB DER RATIONALITÄTEN NUTZEN

Strategien müssen in Diskursen zwischen denjenigen entwickelt werden, die die spätere Implementierung maßgeblich beeinflussen können: Bereichs- und Abteilungsleiter, Betriebsräte, die informellen Einflußnehmer oder aber die Experten, auf deren Spezialwissen man angewiesen ist. Doch jede Einheit entwickelt eine eigene lokale Rationalität und vertritt ihre Interessen. Auch wenn mit Argumenten der Betriebswirtschaft oder Technik gefochten wird, sind sie nicht



Dr. Thomas Schnelle ist geschäftsführender Gesellschafter der Metaplan GmbH. Das Beratungsunternehmen Metaplan arbeitet auf dem Feld der diskursiven Organisations- und Strategieberatung.

LÖSUNGEN KOMMEN ZUSTANDE WENN  
MAN AUCH WIDERSPRÜCHE AUFDECKT  
UND ZULÄSST



der Kern der Auseinandersetzung, sondern vielmehr die „Spielwährung“. In Wirklichkeit ringen die Akteure um Macht, Einfluß und Besitzstände. Das ist nicht negativ, denn in Diskursen stimmt man sich ab, handelt aus und kommt zu neuen und gemeinsamen Einsichten, wie eine Sache anzugehen ist.

Bei der Strategiearbeit gilt es, einen Widerstreit der Ansichten und Ideen zu entfachen und zu kanalisieren, der die Strategie wirklich weiterbringt. Es geht nicht darum, Gemeinsamkeiten festzustellen, sondern Widersprüche aufzudecken und austragen zu lassen. Das erhöht die Qualität der Lösungen, die durch den Wettbewerb unter verschiedenen Sichtweisen und Auffassungen aus verschiedenen Bereichen eines Unternehmens entstehen.

#### AKTEURE FRÜHZEITIG EINBINDEN

In größeren Strategieprojekten übersteigt die Komplexität schnell den Horizont kleiner Projektgruppen. Trotzdem scheut man sich weitere Personenkreise in die Arbeit frühzeitig einzubeziehen. Fürchtet man doch, dass verschiedene Abteilungen und Hierarchieebenen mit ihren unterschiedlichen Rationalitäten die Komplexität eher noch erhöhen. Übersehen wird dabei, dass die Komplexität sowieso da ist. Sie ist ein Nebeneffekt der Arbeitsteilung. Jede Organisation stellt durch Arbeitsteilung sicher, dass Aufgaben überschaubar aufgeteilt und von spezialisierten Einheiten effizient bearbeitet werden können.

Trägt man der Komplexität im einem Unternehmen nicht von Anfang an Rechnung, schlägt sie später zurück. Die Auseinandersetzung mit lokalen Rationalitäten ist aber immer mühsam. Viele meinen, erst eine wasserfeste Strategie ausarbeiten zu müssen, bevor sie damit an die Öffentlichkeit treten. Häufig wird die Strategie deshalb hinter verschlossenen Türen entwickelt und dann mit Überzeugungsrhetorik angepriesen.

Trifft die Strategie dann auf Ablehnung, ist der Trugschluss häufig, es sei nicht genug oder aber nicht richtig kommuniziert worden. In Wirklichkeit paßt sie nicht wirklich zur komplexen Gemengelage lokaler Rationalitäten und es wurde auch nicht versucht, diese

durch die Strategiearbeit zu verändern. So wird die Chance verschenkt, wirklich neue und vor allem mitgetragene Strategien zu entwickeln.

#### BESSER ENTSCHEIDEN DURCH MITDENKEN

Es geht nicht darum bei der Erarbeitung von Strategien basisdemokratisch, alle zu allem beitragen zu lassen. Vielmehr müssen, die strategischen Überlegungen schon möglichst frühzeitig dem harten Wind der Realität ausgesetzt werden. Strategien müssen aus Meinungsunterschieden entwickelt werden, die sich am ehesten an den konkreten Arbeitssituationen entzünden. Dazu muß das Mitdenken und die Expertise von vielen aktiviert werden. Die Strategien werden dadurch besser, sie sind näher am Leben und sie berücksichtigen auch, was sich nicht ökonomisch fassen lässt. Um an die wirklich relevanten Fragen heranzukommen muss man die verschiedenen Akteure in einem Unternehmen ins Kalkül einbeziehen: wie stehen die anderen dazu und was können sie beitragen?

Das gelingt oft nur, wenn Druck aufgebaut werden kann, sich mit anspruchsvollen Fragen auseinanderzusetzen. Jemand, der die strategische Absicht vertritt und den gesamten Prozess vorantreibt, ist dafür von Nöten. Das kann die Geschäftsführung oder das obere Management sein, doch häufig fällt es ihnen schwer, einerseits einen Prozess zu treiben und andererseits nicht sofort durch ihre Entscheidungen dessen Ausgang zu beeinflussen. Das Management sollte sich nicht um eine Entscheidung herumdrücken, aber damit warten, bis die strategischen Gedanken genug herangereift sind.

Warum lohnt sich der mühsame Weg eines diskursiven Vorgehens? Selbst wo das Machtgefälle in einem Unternehmen sehr groß ist und ein Verhalten leicht angeordnet werden kann, stößt die Durchsetzung von Strategien an ihre Grenzen und das müssen keinesfalls offene Widerstände sein. Das Bemühen, einem Befehl Folge zu leisten, ist in der komplexen Welt von heute eben nicht mehr genug. Vielmehr kommt es darauf an, Denkgebäude zu öffnen, Machtverhältnisse auszutesten und neu zu justieren und Mißtrauen in Zutrauen zu verwandeln. ■



**Lesetipp:**  
**Wolfgang Schnelle:**  
**Diskursive Organisations- und Strategieberatung,**  
**Quickborn 2006.**