

Ihr Ansprechpartner:

Dr. Karl Leutschaft
karl.leutschaft@philos-portal.de
Mobil: +49-(0)151 25280943

Philos® Managementberatung

Holzbauer Str. 10
D – 86911 Riederau bei München
Telefon: 089 / 15 89 20 77

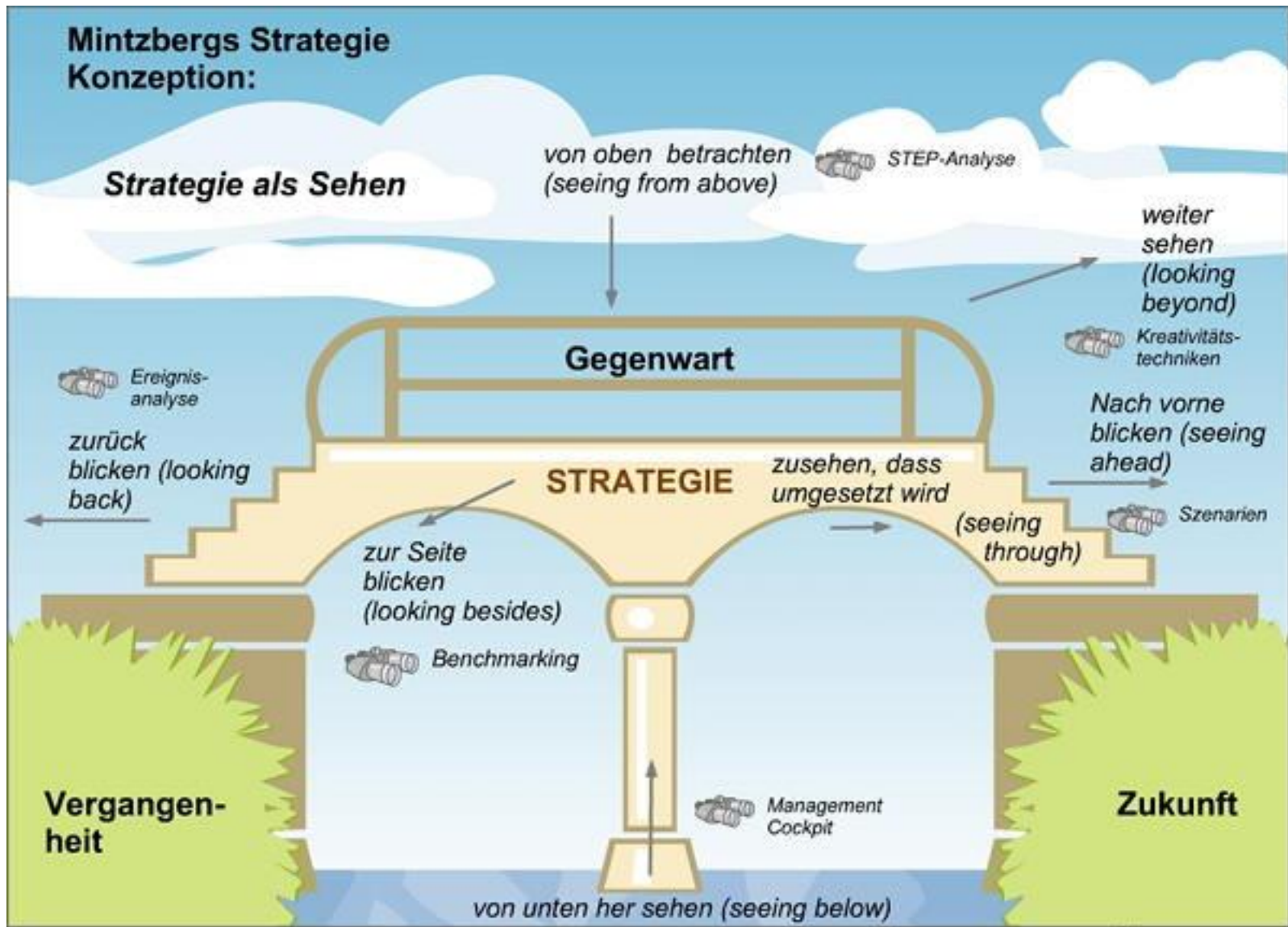
www.philos-portal.de

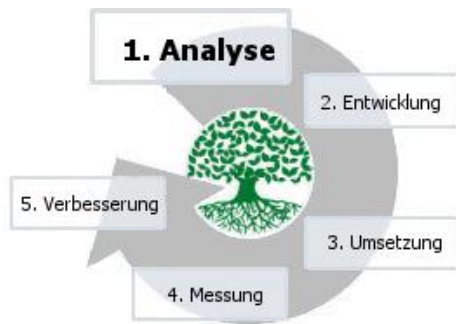
Strategisch Denken

Anregungen vom anerkanntesten Querdenker Prof. Henry Mintzberg

Sieben Perspektiven, die Führungskräfte einnehmen sollten,
um strategische Erfolge zu erzielen.

In einem kurzen Videopodcast erklärt Martin Eppler, wie man strategisch denkt anhand der Strategie-als-Sehen Metapher von Prof. Henry Mintzberg: <http://www.youtube.com/watch?v=OHs6QUvq1Q0>





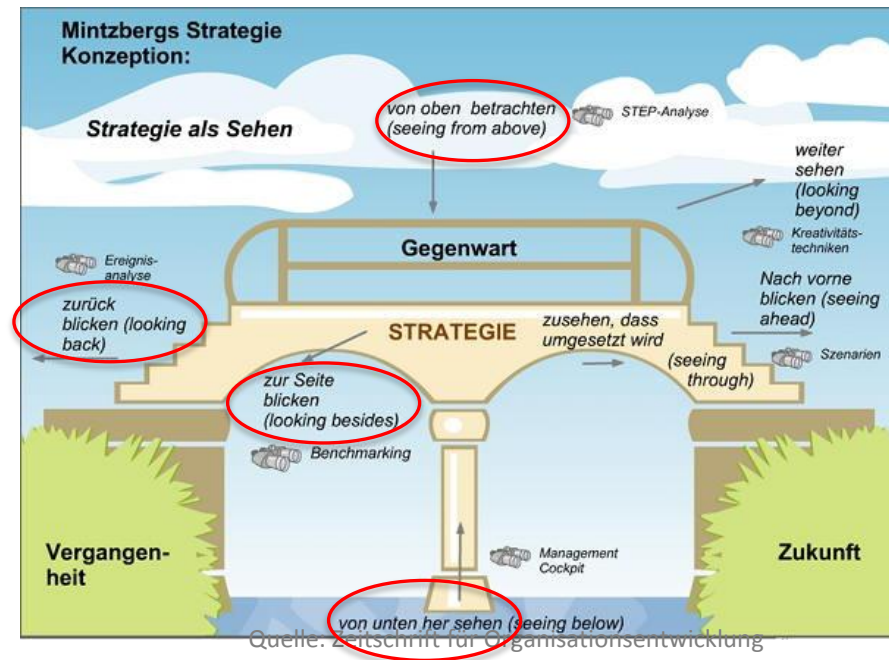
Anmerkung 1: Analyseaufwand

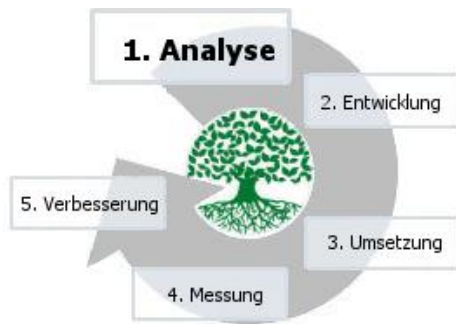
Handlungssicherheit versus Pragmatik und Aufwand

Mintzberg geht es bei dieser Brücken-/Blickrichtungs-Metapher um eine umfassende strategische Ausrichtung von Organisationen. Es fällt zunächst auf, dass von den sieben Perspektiven, die Führungskräfte einnehmen sollten, um strategische Erfolge zu ermöglichen, alleine vier Perspektiven der Analyse-Phase zuzuordnen sind.

Das ist nicht überraschend, denn eine gründliche Analyse schafft ein gutes Gefühl der Handlungssicherheit. Es besteht jedoch auch die Gefahr, dass eine zu aufwändige Analysephase die Organisation überfordert und damit den gesamten Strategieprozess gefährdet.

Unsere Erfahrung zeigt, dass in den meisten Fällen bereits sehr viel Wissen zur IST-Situation in der Organisation vorhanden ist. Die Kunst liegt darin, die entscheidenden Informationen herauszuarbeiten und diese auf wenige, aber zentrale Schlüsselfragen zu konzentrieren. Diese Schlüsselfragen begleiten den gesamten Strategieprozess und dienen in jeder Phase zur Reflexion der erreichten Ergebnisse sowie zur Re-Justierung des weiteren Vorgehens.





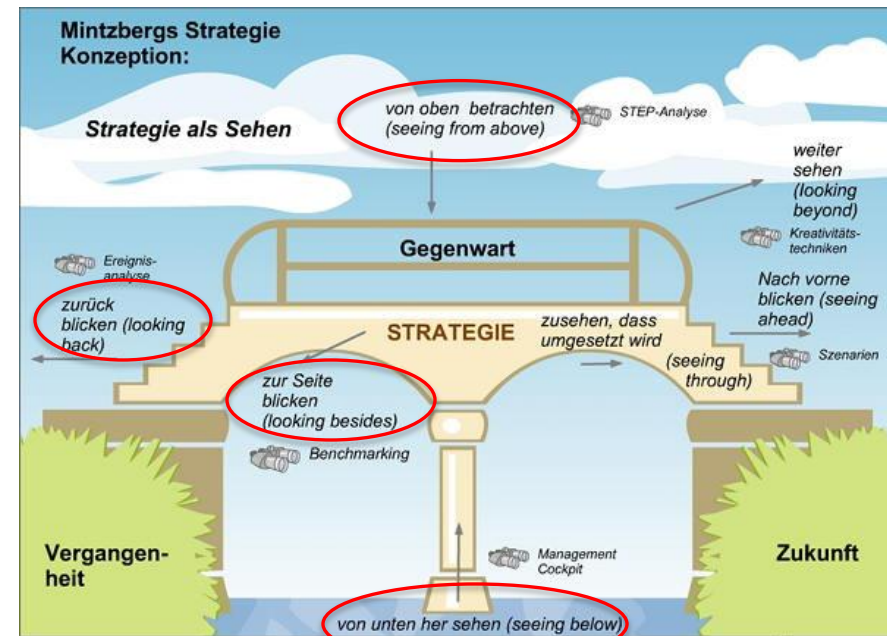
Anmerkung 2: Inhalt der Analysen

Erforschung der ‚Corporate Genetics‘

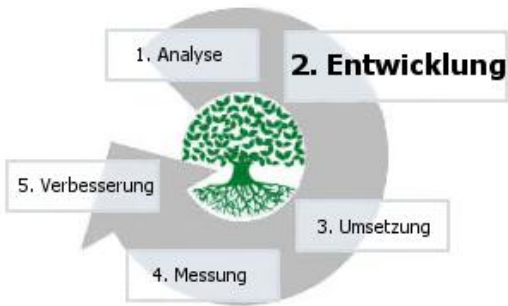
Der größte Teil der von Mintzberg vorgeschlagenen Analysen bezieht sich auf das im Strategie-Management übliche Handwerkszeug. So soll der ‚Blick von oben‘ Klarheit über die Marktsituation und die relevanten Systemumwelten (technisch, sozial, makroökonomisch) bringen. Der ‚Blick von unten‘ bezeichnet die klassische Unternehmensanalyse (Kosten, Umsatz, Stärken/Schwächen etc.) und der ‚Blick seitwärts‘ steht für die übliche Konkurrenzanalyse.

Überraschend ist hier der ‚Blick zurück‘ und zwar nicht so sehr die Bezeichnung – letztendlich sind alle Analysen Blicke in den Rückspiegel – sondern das, was in den Blick genommen werden soll. Wo kommen wir her? Welche Strategien haben wir verfolgt? Welche waren erfolgreich und welche nicht?

Wir erachten diese Art des organisatorischen Lernens für sehr sinnvoll und wünschenswert. Mehr noch, man sollte die Fragen sogar tiefer stellen im Sinne: Über welche geistige/ (unternehmens-) kulturelle Erbmasse verfügen wir? Was treibt uns an? Das Verstehen dieser Unternehmens-Genetik ist wichtig um abschätzen zu können, ob das System für die neue Strategie Energie zur Verfügung stellen wird oder ob das Immunsystem aktiviert wird, um sie zu bekämpfen.



Quelle: Zeitschrift für Organisationsentwicklung

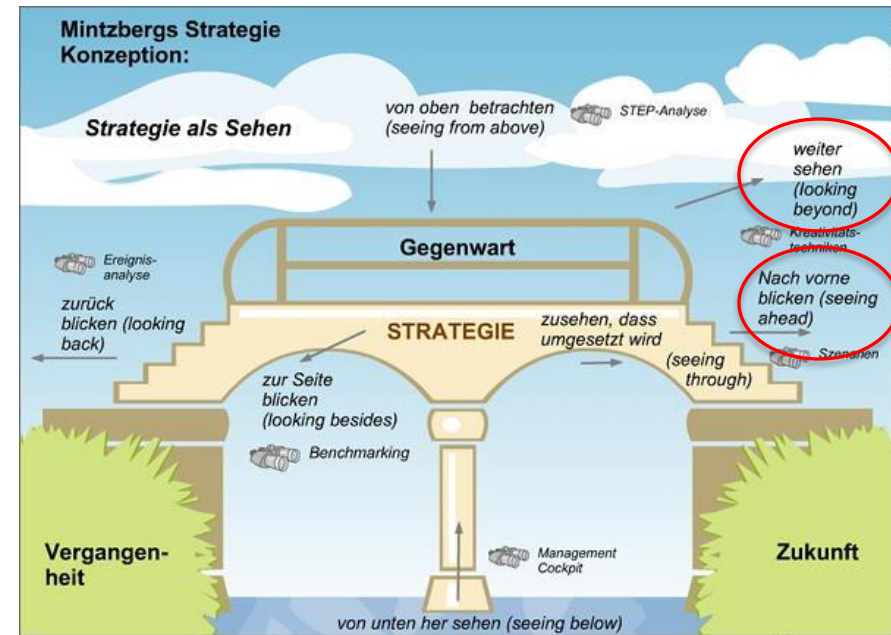


Anmerkung 3: Strategie-Entwicklung

Gestaltung eines partizipativen Prozesses

Mit ‚weiter sehen‘ und ‚nach vorne blicken‘ sind die Entwicklung der Vision und die Definition der strategischen Ziele gemeint.

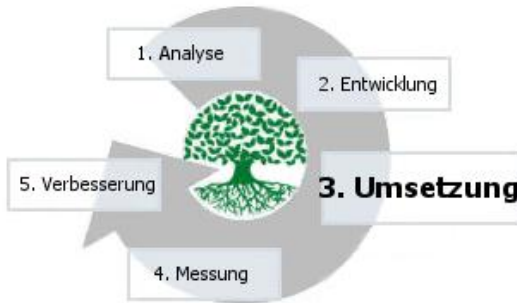
Unsere Erfahrung zeigt: Ein wichtiger Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien ist ein breit angelegter partizipativer Prozess der Strategie-Entwicklung, der die Betroffenen so früh wie möglich zu Beteiligten macht. Die Strategie-Entwicklung sollte nicht am Schreibtisch geschehen, sondern unter Einbindung der Führungskräfte in maßgeschneiderten Strategie-Workshops. In Workshops erarbeitet sich das Leitungsteam die Vision, Mission, das Leistungsportfolio samt strategischer Ziele und Umsetzungsplan, die Führungsprinzipien und Unternehmenswerte für den nachhaltigen Erfolg der Organisation.



Quelle: Zeitschrift für Organisationsentwicklung

Anmerkung 4: Strategie-Umsetzung

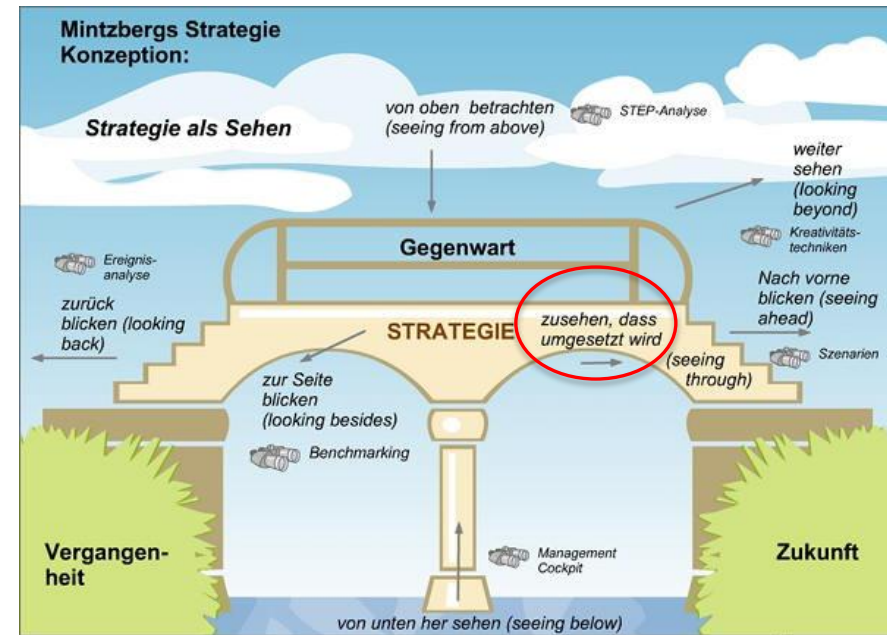
Die Mühen der Ebene



‚Seeing through‘ oder ‚zusehen, dass umgesetzt wird‘ bezeichnet die Königsdisziplin jeder Strategiearbeit – die tatsächliche und effektive Umsetzung der Strategie in der Organisation.

Was wir oft erlebt haben ist folgender Verlauf: Nach einem oft euphorisierenden Prozess der Strategie-Entwicklung muss man die erklimmen geistigen Höhen verlassen und sich den Mühen der Ebene stellen. Darauf haben wenige Manager Lust und daher bleiben Strategieprozesse oft an dieser Stelle stecken.

Es ist aber eine transparente Umsetzungsarchitektur mit vernetzten Projekten zu entwickeln, zu implementieren und zu monitoren. Die nachhaltige Umsetzung gelingt nur durch ein ganzes Maßnahmenpaket, das sorgfältig miteinander verzahnt ist und koordiniert wird. Es gilt, die Mitarbeiter für den Prozess zu gewinnen und ihr Know-How für die erfolgreiche Strategieumsetzung aktiv zu integrieren. Oft ist diese Arbeit parallel zum operativen Tagesgeschäft nicht ernsthaft zu stemmen. In solchen Situationen empfehlen wir den Einsatz eines Interim Managers, der diese Aufgaben übernimmt und dafür sorgt, dass die Ziele im Auge behalten werden.



Quelle: Zeitschrift für Organisationsentwicklung