

Fallstricke und Anforderungen an ein strategisches Management

—

Discussion Paper / Hamburg, 24. Februar 2010

Fallstricke und Anforderungen an ein strategisches Management

–

Discussion Paper / Hamburg, 24. Februar 2010

Nordlicht Management Consultants GmbH
Zirkusweg 1 / D-20359 Hamburg
Ihr Ansprechpartner: Tobias Bergmann
Telefon +49 (0)40 / 31 99 35-101
Mobil +49 (0)151 / 21 23 77 88
tb@nordlicht-consultants.com

Fallstricke und Anforderungen an ein strategisches Management

–

Inhalt

1	Vorbemerkung	4
2	Strategische Entscheidungen müssen kontinuierlich möglich sein	5
2.1	Fallstrick I: Der jährliche Strategiezyklus	5
2.2	Anforderung I: Kontinuität	6
3	Strategien müssen organisationsübergreifend sein	7
3.1	Fallstrick II: Jede Organisationseinheit ihre Strategie	7
3.2	Anforderung II: “Out of the box”	8
4	Der Strategieprozess: Häufiger und fundierter Entscheidungen treffen	8

1 Vorbemerkung

Die Überzeugung, dass auch Non-Profit-Organisationen stärker „strategisch“ steuern sollten, war in den vergangenen Jahren Ausgangspunkt einer Reihe von Projekten, welche die Einführung eines strategischen Managements zum Ziel hatten. Mittlerweile hat sich bei vielen Beteiligten Ernüchterung breit gemacht. Strategieprozesse wirken oft wie das fünfte Rad am Wagen, die faktischen Entscheidungsprozesse bleiben unverändert. Strategiediskussionen erscheinen abgehoben, wenn sie geringe oder keine Verknüpfung mit dem Alltag haben. Nachhaltig und effektiv strategisches Management zu etablieren, fällt schwer. Die bisherigen Bemühungen drohen im Sande zu verlaufen.

Viel Richtiges ist zu dem Thema bereits geschrieben worden. Mit diesem „Discussion Paper“ will Nordlicht Management Consultants der Debatte neue Impulse verleihen, indem die zentralen Fallstricke geschildert werden, die strategisches Management in der Praxis zum Stolpern bringen. Das Paper ist eine Weiterentwicklung eines von mir 2007 verfassten Aufsatzes.¹

Erfolgreiches strategisches Management muss in Entscheidungsprozesse integriert werden. Aus dieser These leiten sich zwei grundlegende Anforderungen ab, denen ein Strategieprozess gerecht werden muss. Mit der Darstellung eines integrierten Strategieprozesses schließt das Paper ab.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und freue mich auf Ihre Rückmeldung.

Hamburg, Februar 2010



Tobias Bergmann
Geschäftsführer Nordlicht Management Consultants

¹Bergmann, Tobias (2007): Fallstricke und Anforderungen an ein strategisches Management in Kommunen. München/Hamburg: Rambøll Management

2 Strategische Entscheidungen müssen kontinuierlich möglich sein

2.1 Fallstrick I: Der jährliche Strategiezyklus

Viele Organisationen geben sich einen jährlichen Strategiezyklus, weil die Festlegung strategischer Schwerpunkte mit entsprechenden finanziellen und personellen Ressourcen verbunden werden muss. Eine Strategie muss demnach mit dem Haushalt verknüpft und Budgets bereitgestellt werden. Die Notwendigkeit dieser Verbindung ist unbestritten. Wenn Strategien ohne Ressourcen diskutiert werden, ist an der Ernsthaftigkeit des Vorhabens zu zweifeln. Strategie bedeutet nämlich in erster Linie nicht, was man gerne machen würde, könnte und sollte. Sie bestimmt vielmehr, was man nicht macht, wo Einschnitte vorgenommen werden, was man aus dem Blickpunkt nimmt, um bestimmte Bereiche (strategisch) zu fokussieren.



Pointiert ergibt sich das folgende Bild der strategischen Jahreszeiten: Im Sommer diskutieren wir Ziele, im Herbst stellen wir das Budget auf, im Winter setzen wir die Strategie um und im Frühjahr evaluieren wir den Erfolg. Und dieses Karussell dreht sich jedes Jahr.

Strategische 1-Jahrespläne sollen umgesetzt werden. Diese Logik erinnert an die bedingt erfolgreichen 5-Jahrespläne der realsozialistischen Staaten.

Und auch wenn sich das jährliche Karussell schneller dreht als das in Ostberlin der 80er Jahre bleiben die gleichen Grundprobleme bestehen: Die Umwelt ist zu komplex und ändert sich zu rasch, als dass ihr das durch mechanisch jährliche Zyklen gerecht werden kann. Nehmen wir die Reform des Arbeitsmarktes: Eine der zentralen und wichtigsten strategischen Entscheidungen, die Städte und Kreise in den letzten Jahren treffen mussten, war die Frage, ob sie zur Umsetzung des SGB II eine Arbeitsgemeinschaft mit der örtlichen Arbeitsagentur gründen, sich um die Zulassung als kommunaler Träger bewerben oder eine getrennte Aufgabenwahrnehmung verfolgen sollen. Dieser Entscheidungsbedarf hat sich nicht an den jährlichen Strategiezyklus orientiert. Sie musste kurzfristig erfolgen, in vielen Fällen hat die strategische Analyse und Vorbereitung darunter gelitten.

Was dieses Beispiel zeigen soll: Auch bei langfristiger und seriöser Planung ändern sich Rahmenbedingungen für Handeln oft sprunghaft oder es entstehen Handlungsnotwendigkeiten kurzfristig, die nicht abzusehen waren. Auf derart veränderliche Rahmenbedingungen muss strategisches Management flexibel reagieren können. Denn auch kurzfristige Handlungsnotwendigkeiten können immense strategische Bedeutung haben. Es besteht das Risiko, dass die langfristige Optimierung strategisch geplant und umgesetzt wird, kurzfristige Entscheidungen zur Standortfrage oder neuen Aufgabenfeldern beispielsweise jedoch unstrategisch aus dem Bauch heraus vollzogen werden. Strategisches Management muss aber dazu befähigen, auch kurzfristige Entscheidungen strategisch zu fällen.

Der jährliche Strategiezyklus hat ein zweites Manko: Alle strategischen Entscheidungen sollen an einem Punkt kumuliert werden, am besten auf einer Klausurtagung: Am Samstag, den 31. Juni trifft sich der Vorstand um die Strategie für das Folgejahr festzulegen. An einem Tag sollen alle strategischen Entscheidungen gefällt werden, von der Positionierung zu arbeitsmarktpolitischen Themen über die Mitgliederakquise bis zur Weiterbildung der Mitarbeiter. 364 Tage im Jahr keine strategischen Entscheidungen und an einem Tag alle? Kann das funktionieren? – Auch bei einer nahezu perfekten Vorbereitung dieser Klausurtagung bleibt nie ausreichend Zeit, die einzelnen Strategien zu durchleuchten, zu hinterfragen und verifizieren, geschweige denn sie weiterzuentwickeln und durch Politik auch prägen zu lassen.

2.2 Anforderung I: Kontinuität

Ein System des Strategischen Managements muss ermöglichen, dass strategische Planungen und Entscheidungen kontinuierlich über das Jahr hinweg gefällt werden können. Diese Anforderung ist aufgrund von drei Faktoren sinnvoll:

- Die Rahmenbedingungen und Umweltfaktoren können sich kurzfristig ändern und der Vorstand muss darauf mit strategischen Entscheidungen reagieren können. Gerade für eine Organisation, deren Entscheidungen im besonderen Lichte der Öffentlichkeit und seiner Mitglieder stehen, ist diese existenziell.
- Die Praxis des politischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozess erfordert es, dass Entscheidungen kontinuierlich gefällt

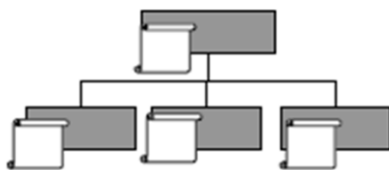
werden – der Vorstand tagt mehr als einmal im Jahr und hat das Anrecht in jeder Sitzung „strategische Entscheidungen“ zu fällen.

- Eine Fokussierung aller strategischen Entscheidungen und Planungen hin zu einem Termin droht alle Beteiligten inhaltlich und fachlich zu überfordern. Strategische Entscheidungen sind in der Regel komplex, eine große Anzahl von Faktoren muss berücksichtigt werden – sie bedarf einer fundierten Vorbereitung. Bei einer Fokussierung ist deshalb eine doppelte Überforderung zu befürchten: Einerseits in der Organisation bei der Vorbereitung aller strategischen Entscheidungen zu einem Zeitpunkt und andererseits im Vorstand, der alle strategischen Entscheidungen an einem Termin zu fällen hätte.

3 Strategien müssen organisationsübergreifend sein

3.1 Fallstrick II: Jede Organisationseinheit ihre Strategie

Ein zweiter zentraler Fallstrick im strategischen Management ist der Fokus auf die bestehenden Organisationsstrukturen. Strategien werden in vielen Fällen „Organisationseinheit für Organisationseinheit“ entwickelt. Jeder Fachbereich, jede Abteilung, jede Beteiligung entwickelt ihre eigene Strategie. Die Gesamtstrategie gleicht dann oft einem „Flickenteppich“ dieser Einzelstrategien. Zentrale strategische Vorgaben sind meist so allgemein gehalten („Wir wollen erfolgreich sein, Wir wollen Mitglieder gewinnen“), dass sie kaum handlungsleitend werden können.



Strategische Themen oder Entscheidungen machen aber in der Regel nicht vor Grenzen von Organisationsabteilungen halt. Fast alle „Megatrends“, denen sich Organisa-

tionen stellen müssen, betreffen die Gesamtorganisation und können nicht mit isolierten Abteilungsstrategien wirksam beantwortet werden: Der Einsatz von Web 2.0 betrifft nicht nur die IT-Abteilung, die Gestaltung des demographischen Wandels kann nicht nur das Personalreferat organisieren und Haushaltskonsolidierung auf Basis von singulärer Aufgabenkritik ist phantasielos und wenig fruchtbar.

3.2 Anforderung II: "Out of the box"

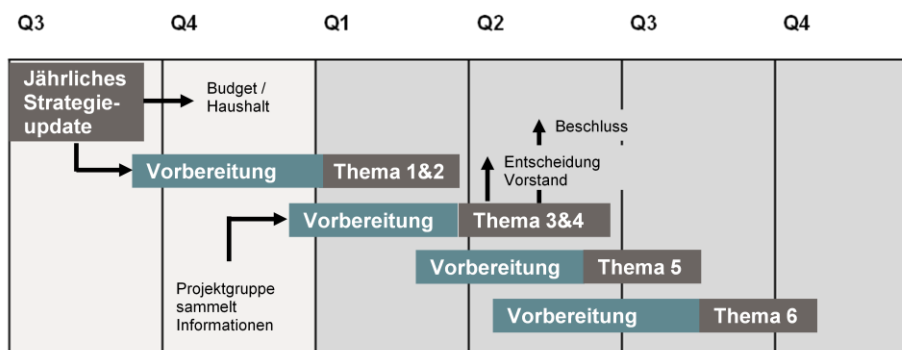
Strategische Themen sind in der Regel Querschnittsthemen. So liegt eine der zentralen Herausforderungen für Organisationen im demographischen Wandel. Es ist nicht verwegen zu behaupten, dass jede Abteilung einer Organisation davon direkt oder indirekt betroffen ist. Wenn eine Organisation seine ganze Kraft aktivieren und mobilisieren will, um dieses Thema zu bearbeiten, muss die Strategie organisationsübergreifend entwickelt und verabschiedet werden. Ein „Beauftragter“ kann ein solches Thema koordinieren und die Fäden zusammenführen. Ihn dafür alleine in die Verantwortung zu setzen, ist jedoch nicht möglich.

Beispiele von Querschnittsthemen:

- Leistungsorientierte Bezahlung
- Professionalisierung des Ehrenamts
- Zentralisierung versus Dezentralisierung
- Managing Diversity

4 Der Strategieprozess: Häufiger und fundierter Entscheidungen treffen

Die folgende Abbildung beschreibt einen Strategieprozess, der den genannten Anforderungen gerecht werden kann:



Jede Organisation hat idealerweise eine mittel- bis langfristige Strategie. Diese gilt es nicht jedes Jahr neu zu entwickeln. Stattdessen ist in einem jährlichen Update lediglich zu überprüfen, an welchen Stellen sie noch aktuell oder bereits überholt ist und wo sie in den folgenden Monaten weiterentwickelt werden muss. Dieses Strategieupdate ist die konzeptio-

nelle Grundlage für den Haushalt. Zudem werden die „strategischen Themen“ identifiziert, zu denen in den kommenden Monaten Entscheidungen anstehen.

Sind die strategischen Themen identifiziert, werden sukzessive Projektgruppen etabliert, die Entscheidungsgrundlagen vorbereiten. Ausgangspunkt ist eine umfangreiche Ist-Analyse, die sich an Daten und Fakten orientiert. Projektgruppen eignen sich insbesondere, weil damit die Themen unabhängig von der bestehenden Aufbauorganisation aufgearbeitet werden können – Mitarbeiter aus allen betroffenen und relevanten Bereichen können darin eingebunden werden. Die Dauer der Vorbereitung kann abhängig von der Komplexität des Themas gestaltet werden. Ist die Arbeit der Projektgruppe abgeschlossen, fließen die Ergebnisse (ggf. mit Alternativen) in den Entscheidungsprozess ein. Die Entscheidungsträger bewerten sowohl die Analyse der Projektgruppe als auch die Ergebnisvorschläge.

Sollten unvorhergesehen neue strategische Themen auftauchen, können diese problemlos in den strategischen Planungsprozess einbezogen werden. Wenn möglich, wird ein weiteres Thema hinzugenommen oder eine weniger dringende strategische Entscheidung um ein Quartal verschoben.

Durch die sukzessiv versetzte Vorbereitung können die Entscheidungsträger bei Abschluss der Entscheidungsverfahren sofort in den nächsten Entscheidungsprozess einsteigen (z.B. von den Themen 3 und 4 zum Thema 5). Durch die gründliche Vorbereitung jedes Themas in Projektgruppen und die Fokussierung der Entscheidungsträger auf ein bis zwei Themen, können die Entscheidungen nicht nur fundierter gefällt werden. Durch das sukzessive Verfahren kann die Anzahl an strategischen Entscheidungen im Vergleich zum jährlichen Zyklus auch deutlich erhöht werden. Das Ergebnis sind häufigere und bessere Entscheidungen.