

Über den Diskurs zur Strategie

Unternehmen brauchen Strategien. Sie stiften Ziele und geben dem unternehmerischen Handeln Richtung und Orientierung. Schnell formulieren Unternehmer Marktanteile, Ertrag oder Gewinn als strategische Ziele. Die Entwicklung dieser betriebswirtschaftlichen Kenngrößen wird über mehrere Jahre fortgeschrieben. Fertig ist die Strategie, doch ..., Moment mal ...

Schon bald stellt der Chef fest, dass die Strategie viele Fragen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen nicht einmal aufwirft. Nötige Veränderungen für die Umsetzung der strategischen Vorgaben werden nicht angepackt. Die Strategie wird ignoriert, oder es bilden sich hartnäckige Widerstände. Die Strategie steckt in der Umsetzungsfalle. Will ein Unternehmer diese umgehen, muss er die richtigen Fragen stellen. Nicht ökonomische Aspekte darf er dabei nicht aussparen: Wollen wir ein Familienunternehmen bleiben oder nicht? Wie wirken sich die eigenen Kompetenzen und Interessen darauf aus, was als strategisch sinnvoll vertreten wird? Auch die verschiedenen Akteure wie Mitarbeiter, Gesellschafter, Beiratsmitglieder sollte der Unternehmer einbeziehen. Wie stehen sie zu den Zielen der Firma und was können sie beitragen?

Für diese Fragen greifen die Instrumente der Betriebswirtschaft zu kurz. Ihre Stärke liegt darin, Nutzen und Ertrag eines Vorhabens zu bewerten. Weiterführende Ziele wie beispielsweise die Durchsetzung

Thomas Schnelle ist geschäftsführender Gesellschafter des Quickborner Beratungsunternehmens Metaplan und Autor eines Beitrages in dem Buch „Diskursive Organisations- und Strategieberatung“ von Wolfgang Schnelle.

von Grundüberzeugungen oder Machtinteressen bildet sie nicht ab. Dabei haben die verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen einer Firma klassischerweise unterschiedliche Auffassungen darüber, wie eine Sache anzugehen ist. Doch anstatt sich konstruktiv damit auseinanderzusetzen, wird eine Strategie oft ohne die an der Umsetzung Beteiligten entwickelt und mit Überzeugungsrhetorik angepriesen. Dass dies zu wenig ist, wird vielen Unternehmenslenkern erst klar, wenn sie mit ihren heeren Ziele scheitern.

Strategien müssen daher in Diskursen entwickelt werden. Ein Diskurs ist eine Auseinandersetzung unter Menschen mit unterschiedlichen Meinungen und Auffassungen. In solchen Streitgesprächen wird oft mit Argumenten der Betriebswirtschaft gefochten, doch sie sind nicht der Kern der Auseinandersetzung. In Diskursen stimmt man sich ab, handelt aus und kommt zu gemeinsamen Einsichten. Um einem falschen Eindruck vorzubeugen: Diskurse sind keine basisdemokratische Rhetorikveranstaltung, bei der alle etwas beitragen und an deren Ende wachsweiße Kompromisse formuliert werden. In Diskursen werden vielmehr aus Meinungsunterschieden konkrete Strategien entwickelt. Dazu muss das Mitdenken und die Expertise von vielen aktiviert werden. Die so entwickelten Strategien sind näher

am Leben und berücksichtigen auch, was sich nicht ökonomisch fassen lässt. Darüber hinaus wird auf diese Weise das Akzeptanzproblem entschärft. Eine neue Marschrichtung kann in der komplexen Welt von heute nun mal nicht mehr von oben angeordnet werden. Vielmehr kommt es darauf an, Denkgebäude zu öffnen, Machtverhältnisse neu zu justieren und Misstrauen in Zutrauen zu verwandeln. Dies gelingt nur im Diskurs.



Bild: Thomas Marek