

## Leadership

# Die zwei Dimensionen strategischer Führung

Das Unternehmen über den operativen Alltag hinaus strategisch zu führen, ist heutzutage auch für KMU unabdingbar. Strategische Führung ist ein rational-analytischer Prozess, vor allem aber auch eine Leadership-Aufgabe. Hier ein Gestaltungsansatz, wie strategische Führung in KMU wirkungsvoll etabliert werden kann.

Dr. Monika Binkert

Die Bedeutung strategischer Führung wird von KMU nicht selten unterschätzt. Dabei zeigen Studien, dass sich in einem instabilen Wirtschaftsumfeld wie heute nur jene Unternehmen behaupten können, die über das operative Alltagsgeschäft hinaus auch strategisch geführt werden. Es gilt sogar als belegt, dass proaktiv betriebene strategische Führung und finanzieller Erfolg korrelieren. Strategische Führung im Unternehmen ist also kein Luxus, sondern wird in krisenanfälligen Zeiten wie heute zur Überlebensfrage.

## Perspektiven entwickeln

Strategisch führen heisst, für das Unternehmen eine wirtschaftlich taugliche Zukunftsperspektive zu entwickeln und Führungskräfte wie Mitarbeitende für diese zu begeistern und zu mobilisieren. Die Aufgabe ist komplex. Wer sich in diesem Thema Know-how anzu-eignen und sich durch den Dschungel der Literatur durchzukämpfen versucht, dem/der droht, die Übersicht und bald einmal die Geduld zu verlieren. Die Versuchung, auf einfache Rezepte wie kurzfristiges Kostenmanagement zurückzugreifen, ist in diesen Momenten gross. Mittel- und langfristige ist die

einseitige Ausrichtung auf das operative Geschehen aber riskant.

Auf welche Konzepte und Modelle strategischer Führung soll aber ein KMU zurückgreifen? Die vorhandenen Konzepte wurden zu meist für grosse, börsennotierte Unternehmen entwickelt und lassen sich nicht ohne Weiteres auf KMU übertragen. «A small business is not a little big business», d.h. kleinere und mittlere Unternehmen können nicht einfach als Grossunternehmen im Kleinformate angesehen werden. Das wird vor allem dort deutlich, wo gängige Strategiekonzepte zwischen einer Unternehmensstrategie («Konzernstrategie») einerseits und Geschäftsfeldstrategien andererseits unterscheiden, entsprechend der Unternehmensstruktur in Grossunternehmen. Bei KMU sind die Strukturen weniger komplex, weil KMU in aller Regel nur in einem Geschäftsfeld aktiv sind und die Ebenen Unternehmen und Geschäftsfeld somit zusammenfallen.

## Konzeptvorschlag für KMU

Der hier vorgeschlagene Ansatz strukturiert strategische Führung in zwei Dimensionen, nämlich:

■ Strategische Führung als Managementprozess

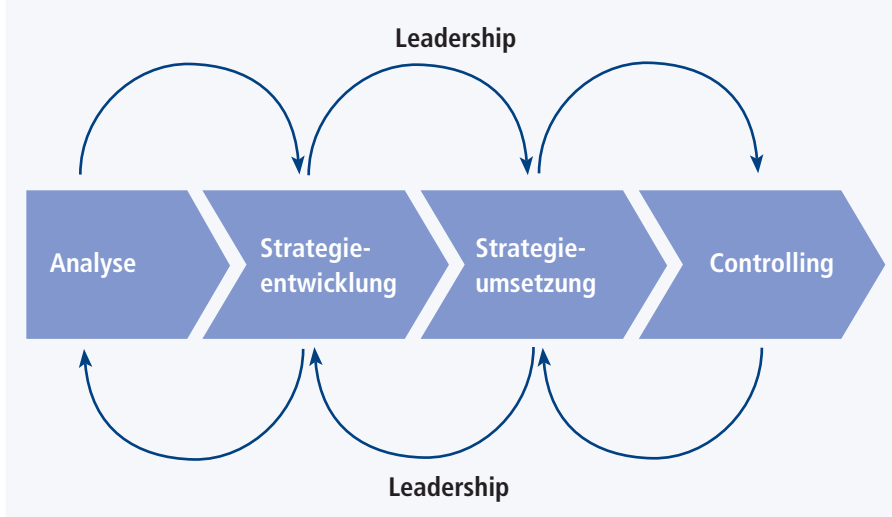
■ Strategische Führung als Leadership-Aufgabe

Die erste Dimension bezieht sich auf die analytischen Aspekte der Strategiearbeit. Kernstück bilden die Erarbeitung der Strategie mit der Marktpositionierung (je nachdem mit dem Fokus auf die Wettbewerbsvorteile oder die eigenen Kompetenzen) sowie die Festlegung der Teilstrategien. Es empfiehlt sich ein gestuftes Vorgehen und die Unterteilung des Prozesses in eine Analyse-, Strategieentwicklungs-, Strategieumsetzungs- und Controllingphase.

Strategische Führung als Leadership-Aufgabe bezieht sich demgegenüber auf den Führungsaspekt der Strategiearbeit und zielt auf die Motivierung der Menschen im Unternehmen ab. Leadership stellt an die Führungsverantwortlichen ganz andere Anforderungen als die erstgenannte Dimension: Während die Prozess-Dimension stark rational gesteuert ist, ist die Leadership-Dimension in erster Linie «emotional» gesteuert.

Die Bedeutung der Leadership-Dimension in der Strategiearbeit wird oft unterschätzt. Diese soll im Folgenden deshalb ausführlicher und die Prozess-Dimension lediglich verkürzt dargestellt werden.

Abbildung 1: Die zwei Dimensionen strategischer Führung



### Strategische Führung als Managementprozess

Innerhalb der vier oben erwähnten Phasen empfehlen sich verschiedene Teilschritte:

#### Analyse

- Umweltanalyse
- Unternehmensanalyse
- «Diagnose» als Analyse der Entwicklungsfelder des Unternehmens

#### Strategieentwicklung

- Vision und Werte
- Strategie und Teilstrategien

#### Strategieumsetzung

- Massnahmenplan
- Anpassung der Strukturen und Prozesse

#### Controlling

- Reviewprozess
- Kennzahlen-Cockpit

Zur Unterstützung der Arbeit in den Teilschritten können verschiedene Methoden und Instrumente herangezogen werden. Hier eine Auswahl:

- für die Umweltanalyse die Analyse der Branchenentwicklung und die Konkurrenzanalyse
- für die Unternehmensanalyse die Wertekette-Analyse
- für die «Diagnose» die SWOT-Matrix
- für die Strategieentwicklung die vier Wett-

bewerbsstrategien nach Porter und die «Blue Ocean Strategy»

- für die Strategieumsetzung die Balanced Scorecard

Die Aufzählung passender Methoden und Instrumente erfolgt an dieser Stelle nur beispielhaft. Wichtig ist auch der Hinweis, dass diese nicht als direkte Handlungsanleitungen oder Rezepte zu verstehen sind, sondern vielmehr als «Denkangebote», Ideen- und Inspirationsquelle bei der Konzeption der Strategie.

### Strategische Führung als Leadership-Aufgabe

Strategische Führung in der Leadership-Dimension fragt danach, wie die Führungskräfte und Mitarbeitenden im Unternehmen am Prozess beteiligt und für das strategische Vorhaben motiviert werden können. Die Frage ist deshalb von Brisanz, weil sich der Erfolg der Strategie nur dann einstellt, wenn sämtliche Kräfte im Unternehmen auf die Ziele und deren Umsetzung ausgerichtet sind. Misslingt es, die Menschen im Unternehmen für das Strategievorhaben zu gewinnen, wird dieses scheitern. Es bleibt bei Ankündigungen und leeren Versprechen, denen keine Taten folgen – Nährboden für Frustration, Unzufriedenheit, ebenso wie Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverlust in die Führung.

#### Exkurs: Leadership

Der Begriff Leadership ist aktuell sehr populär. Bisweilen löst er Ablehnung aus, weil er

mit dem Führungsmuster des heroischen Einzelkämpfers assoziiert wird; oft wird er auch nur als Schlagwort in die Diskussion um gute Führung eingebracht oder ganz einfach als Synonym für Führung verwendet. Selten in dessen wird der Leadership-Begriff inhaltlich gefüllt.

Hilfreich für das Verständnis von Leadership ist die Abgrenzung zu den Fähigkeiten, die eine Managerin oder einen Manager qualifizieren. Eine illustrative Gegenüberstellung von Management und Leadership findet sich beim Harvard-Professor John Kotter, der seinen Leadership-Ansatz im Kontext von Veränderungsmanagement entwickelte.

Nach diesem Verständnis beschäftigt sich Management vornehmlich mit Planung, Budgetierung, Organisation, Controlling, Stellenbesetzung und Problemlösungen. Leadership befasst sich demgegenüber in erster Linie mit der Zukunft der Organisation und definiert, wie diese aussehen soll. Leadership versucht, die Menschen in der Organisation für diese Zukunft zu begeistern und stellt sicher, dass die Zukunftsziele wider alle internen und externen Hindernisse erreicht werden. Während Management also über die erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung von Strukturen und Prozessen zur Erzielung effizienter Resultate definiert wird, stellt Leadership sicher, dass das Grundsätzliche richtig gemacht wird.

Wertvolle Hinweise zu Leadership liefert auch der in der Führungsforschung entwickelte Ansatz der transformationalen Führung. Dieser Führungsansatz definiert vier Merkmale erfolgreicher Führung:

- **Inspirierende Motivation:** Führungskräfte inspirieren ihre Mitarbeitenden, indem sie diese durch anspruchsvolle Ziele herausfordern, Sinn und Zuversicht vermitteln.
- **Intellektuelle Stimulierung:** Führungskräfte regen die kreativen und innovativen Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden an und ermuntern sie zu eigenständigem Problemlösen und zum Hinterfragen von Routinen.
- **Individuelle Wertschätzung:** Führungspersonen betätigen sich als Coaches ihrer

## Abbildung 2: Leadership in der strategischen Führung

Entlang der vier Phasen des Strategieprozesses bedeutet Leadership konkret Folgendes:

### Analyse-Phase

#### ■ Strategieteam bilden

- Strategieteam mit vier bis max. sieben Teammitgliedern einsetzen; der/die Geschäftsleiter/in bzw. CEO des KMU ist Mitglied des Strategieteams.
- Mitglieder des Strategieteams sind fähig zu «Out of the box»-Denken; sie haben eine hohe Kommunikations- und Teamfähigkeit und sind zu Sondereinsätzen bereit.
- Strategieteam hat Vorbildfunktion und lebt die neue Entwicklungsrichtung vor.

#### ■ Weitere Verbündete im Unternehmen für das Vorhaben gewinnen

- Zur breiten Abstützung von Anfang an Ausschau nach Mitarbeitenden halten, die das Vorhaben unterstützen; diese mit konkreten Aufgaben einbinden.

#### ■ Verstehen der Ausgangslage

- Verständnis für den Markt und die Wettbewerbsrealitäten entwickeln, Zahlen und Fakten zum Unternehmen sowie die «psychische» Verfassung der Führungskräfte und Mitarbeitenden kennen. Nicht an der Oberfläche bleiben, sondern bis ins Detail hinterfragen.

#### ■ Analyse schonungslos offenlegen und Handlungsdruck erzeugen

- Analyse in aller Offenheit darlegen, Handlungsbedarf aufzeigen und Handlungsdruck erzeugen.
- Notwendigkeit von Veränderungen auf allen Stufen offen kommunizieren.

### Strategieentwicklungs-Phase

#### ■ Eine inspirierende Vision und Werte entwickeln

- Die Vision ist stark von der KMU-Geschäftsleitung geprägt; sie ist prägnant, für alle verständlich und verleiht Kraft.

#### ■ Strategie als Weg zur Realisierung der Vision erarbeiten

- Strategieteam erarbeitet geeignete Strategie; in diese Arbeit weitere Schlüsselpersonen und -teams im Unternehmen einbeziehen.

#### ■ Eine gemeinsame Sprache entwickeln

- Für Vision, Werte und Strategie eine gemeinsame Sprache entwickeln; passende Symbole und Bilder unterstützen die Kommunikation.

#### ■ Vision, Werte und Strategie fortlaufend kommunizieren

- Vision, Werte und Strategie ständig kommunizieren und deren Nutzen aufzeigen; die Herzen der Leute ansprechen.
- Die Mitarbeitenden formulieren, was die Strategie für ihre konkrete Arbeit bedeutet und wo sie ihren Beitrag zur Umsetzung sehen.

#### ■ Vorleben

- Die Führungsverantwortlichen haben Vorbildfunktion und leben die Strategie vor; sie schaffen Glaubwürdigkeit und Vertrauen in den Prozess.

### Strategieumsetzungs-Phase

#### ■ Umsetzung der Vision und Strategie im Unternehmen breit abstützen

- Die Umsetzungsplanung ist breit abgestützt, die Mitarbeitenden werden breit einbezogen.
- Während die Analyse- und Strategieentwicklungsphase in der Tendenz «top down» ausgestaltet sind, ist die Strategieumsetzungsphase «bottom up» ausgerichtet.

#### ■ Empowerment auf breiter Basis

- Führungskräfte und Mitarbeitende ermutigen, Ideen zu entwickeln (auch unkonventionelle) und Initiative zu ergreifen.
- Hindernisse (strukturelle, bürokratische etc.) beseitigen.

### ■ «Quick wins» planen und realisieren

- Kurzfristige Erfolge planen und realisieren; diese bestärken die Richtigkeit des eingeschlagenen neuen Wegs und den Glauben an eine erfolgreiche Zukunft.
- Kurzfristige Erfolge und erreichte Etappenziele feiern.

### ■ Loben und anerkennen

- Zusatzarbeit der Mitarbeitenden anerkennen und loben.

### ■ Vorleben

- Tägliches Vorleben ist in der Umsetzungsphase entscheidend.

## Controlling-Phase

### ■ Ständiger Ist-Soll-Abgleich und dranbleiben

- Der Fortschritt in der Strategieumsetzung wird fortlaufend gemessen, Abweichungen werden korrigiert.

### ■ Nicht träge oder überheblich werden

- Trotz erster Erfolge nicht übermütig oder bequem werden, sondern konsequent weiterarbeiten.

### ■ Erfolge konsolidieren, Gelerntes etablieren und zu einer lernenden Organisation heranwachsen

- Wachsende Akzeptanz und Schwung der ersten Erfolge nutzen, um weitergehende Änderungen im Sinne der Vision durchzuführen.
- Zusammenhang zwischen unternehmerischen Erfolgen und neuen Verhaltensweisen aufzeigen und kommunizieren.
- Gelerntes verinnerlichen, als generelle Haltung etablieren und in der Kultur des Unternehmens verankern; fit für die weiteren Herausforderungen der Zukunft werden.

Mitarbeitenden und gehen auf deren individuelle Bedürfnisse ein. Sie können gut zuhören und entwickeln gezielt die Fähigkeiten und Stärken ihrer Mitarbeitenden.

- **«Charisma»:** Führungskräfte leben vor und werden als Vorbilder wahrgenommen. Sie werden respektiert und geniessen das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden.

Es gilt als nachgewiesen, dass transformationale Führung positive Ergebnisse auf die Produktivität, Innovation und Effizienz zeitigt, ebenso

wie auf mitarbeiterbezogene Erfolgsfaktoren wie Motivation, Commitment und Arbeitszufriedenheit. Was nun Leadership in der strategischen Führung konkret bedeutet, zeigt Abbildung 2.

## Fazit

Strategisch führen ist rational und emotional geleitet. Unbestritten ist, dass strategische Führung solide Marktkenntnisse und ein gutes Analyse- und Denkvermögen voraussetzt. Sie verlangt gleichzeitig aber auch psycholo-

gisches Verständnis, Hingabe und die Fähigkeit, die Herzen der Menschen im Unternehmen anzusprechen. ■

## Kontakt



Dr. Monika Binkert

Unternehmensberaterin  
Monika Binkert GmbH  
Heubeerweg 7, 8044 Zürich  
Tel. 043 535 47 74  
kontakt@monikabinkert.ch  
www.monikabinkert.ch



Anzeige

# Wir setzen Sie in Szene!

**rüegg & huber**  
multimedia productions



Wir produzieren Ihre professionelle Videobotschaft und helfen Ihnen damit, erfolgreicher zu verkaufen und zu informieren.

Bewegte Bilder wecken Emotionen, faszinieren und schaffen Sympathie. Sie vermögen Inhalte präzise zu vermitteln und erreichen beim Betrachter eine Langzeitwirkung, indem sie Kopf und Herz gleichermaßen ansprechen.

[www.creative-minds.ch](http://www.creative-minds.ch)

## Videoproduktionen für jedes Budget

**Tel. 071 845 40 40**  
[info@creative-minds.ch](mailto:info@creative-minds.ch)