

Mario Weiss

Strategie – das Zusammenspiel über Systemebenen

Nicht selten erleben wir die Situation, dass strategische Ausrichtung und operatives Tagesgeschäft praktisch nichts miteinander zu tun haben. In Einzelfällen wird sogar davon gesprochen, dass Strategien gegenüber den MitarbeiterInnen geheim sind. Dies mag in ganz wenigen Ausnahmesituationen sinnvoll sein. Im Regelfall müssen Strategien im Unternehmen jedoch gut bekannt sein und von den verschiedenen Stellen und Bereichen verstanden werden, damit sie ihr eigenes Denken und Handeln daran orientieren können. Die inhaltliche Ausrichtung muss über die verschiedenen Ebenen gut ineinander greifen und aufeinander abgestimmt sein. Das strukturierte und geplante Zusammenwirken von Unternehmensleitung und einzelnen Bereichen, Geschäftsfeldern oder Abteilungen bis hin zu jedem/jeder einzelnen MitarbeiterIn ist ein wesentliches Erfolgskriterium für eine erfolgreiche Strategiearbeit. Gelingt dies nicht, dann erleben wir, dass Zukunftskonzepte zwar konzipiert und fixiert, aber nicht umgesetzt werden. Und dies geschieht in überraschend vielen Fällen.

Umso auffällender ist es, dass es im Zuge der Strategieprozesse in nur wenigen Unternehmen gut gestaltete Begegnungsräume zwischen den Hierarchieebenen gibt. Vorherrschend ist immer noch das kaskadenförmige – von oben nach unten – Ableiten von Zielen und Strategien.

Ein wirkungsvolles Zusammenspiel zwischen den Führungsebenen – bereits in der Entwicklung von Strategien und Plänen – ist daher die Voraussetzung, dass diese später auch gelebt und umgesetzt werden. Zusätzlich wird durch den Einbezug mehrerer Ebenen auch eine andere, vertiefte Qualität in den Strategieentwicklungsprozessen möglich. Viel Wissen und Know-how über die Chancen und Möglichkeiten der Zukunft liegt in den einzelnen Abteilungen und Bereichen. Auf dieses Wissen darf in einem Strategie- und Planungsprozess nicht verzichtet werden.

Die unterschiedlichen Hierarchieebenen haben in der Zukunftsgestaltung auch unterschiedliche Aufgaben. Die Verantwortung von Geschäftsführung oder Vorstand umfasst einen größeren und umfassenderen Ausschnitt der Wirklichkeit und einen längeren Zeithorizont als beispielsweise eine Abteilungsleiterin oder ein Leiter einer dezentralen Organisationseinheit.

Eine hilfreiche methodische Unterstützung liefert das Konzept der 3 Systemebenen „Makro-, Meso- und Mikro-System einer Organisation“ (vgl. Weiss: 2011 und Glasl: 2014).

Makro-Führung	Meso-Führung	Mikro-Führung
<ul style="list-style-type: none"> • Überblick über das Gesamtsystem haben und strategische Grundorientierung geben • Eine über die Organisation hinausgehende Verantwortung für die Positionierung übernehmen • Werte, Ethik und Kultur pflegen und weiterentwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Im Spannungsfeld zwischen Makro- und Mikro-System strategische Konzepte erstellen • Vertikale und horizontale Dialoge fördern • Kommunikation vernetzen • Manager von Entwicklungsprozessen sein, mittelfristig für MitarbeiterInnen und Ressourcen sorgen 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerung der operativen Einheiten • Orientierung am Kernprozess • Für einen hohen Grad an Selbstplanung, Selbststeuerung und Selbstkontrolle sorgen

Die **Makro-Führung** ist hauptsächlich mit der strategischen Grundorientierung und Vernetzung des gesamten Unternehmens nach außen sowie mit der Pflege und Entwicklung der Unternehmenskultur (Vision, Leitbilder, Managementphilosophie, Werte, Produktethik usw.) nach innen beschäftigt. Sie schafft die Grundlage für selbstständiges Handeln im Meso- und Mikro-Bereich.

In der **Meso-Führung** werden strategische Grundorientierungen kommuniziert, Umsetzungspläne entworfen, Strukturen und Verfahren entwickelt und gepflegt, Ressourcen verwaltet sowie Projekte vorbereitet und durchgeführt. Eine der wichtigsten Aufgaben der Meso-Ebene ist es, durchlässig zu kommunizieren und für den Brückenschlag zwischen Makro und Mikro zu sorgen.

Die **Mikro-Führung** gestaltet die einzelnen operativen Teilprozesse und sorgt für funktionierendes Nahtstellenmanagement zwischen einzelnen Tätigkeiten im operativen Kernprozess.

Literatur:

Glasl, Friedrich/Mario Weiss (2014): Zukunftsgestaltende Prozesse. In: Glasl, Friedrich, Trude Kalcher und Hannes Piber (Hrsg.): Professionelle Prozessberatung. Bern, Stuttgart, Wien.

Weiss, Mario (2011): Management in Skizzen. Bern, Stuttgart, Wien.

Kontakt:

Trigon Entwicklungsberatung – Marktwirksame Unternehmensentwicklung GmbH
 Radetzkystraße 2, 9020 Klagenfurt am Wörthersee/Austria
 T: +43-463-516676
 E: trigon.klagenfurt@trigon.at