

Stefan Kühl

# Strategien entwickeln

Eine kurze organisationstheoretisch  
informierte Handreichung

MANAGEMENT  
**KOMPAKT**



Springer VS

---

# Strategien entwickeln

---

Stefan Kühl

# Strategien entwickeln

Eine kurze organisations-  
theoretisch informierte  
Handreichung

 Springer VS

Stefan Kühl

Metaplan  
Quickborn, Deutschland

Universität Bielefeld  
Bielefeld, Deutschland

ISBN 978-3-658-13304-7      ISBN 978-3-658-13305-4 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-13305-4

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Katrin Emmerich, Jennifer Ott

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature  
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

# Inhalt

**Vorwort | 1**

- 1 Die Strategie – was ist das?  
Mittelfindungs-Mobilisierungs-Ansatz –  
Mittelloptimierungssuche | 7**
  - 1.1 Bestimmung von Strategien  
über das Zweck-Mittel-Schema | 9
  - 1.2 Strategie als Teil der Organisationsstruktur | 13
  
- 2 Die Verlockungen und die Grenzen  
eines zweckrationalen Ansatzes | 33**
  - 2.1 Darstellung des Standardvorgehens | 34
  - 2.2 Zur Popularität eines zweckrationalen  
Zugangs zur Strategiediskussion | 36
  - 2.3 Die Grenzen eines zweckrationalen Zugangs | 38
  
- 3 Strategieentwicklung jenseits eines maschinenartigen  
Verständnisses von Organisationen | 57**
  - 3.1 Emergenz der Vorgehensweise | 58

- 3.2 Die Suche nach Mitteln für Zwecke und die Suche nach Zwecken für vorhandene Mittel | 62
- 3.3 Strategische Erprobungen – die Aufhebung der Trennung von Strategieentwicklung und Strategieimplementierung | 65
- 3.4 Die Prozess-Architektur für die Entwicklung von Strategien – die Auflösung des klassischen Phasenmodells | 67
  
- 4 Zur Einordnung von Strategieprozessen – Zwecke als ein Strukturierungsmerkmal unter anderen | 71**
  
- Literaturverzeichnis | 75
  
- Lektürehinweise – für ein organisationstheoretisch informiertes Verständnis von Organisationen | 85

# Vorwort

**D**en Begriff Strategie führt man ganz selbstverständlich im Munde. Kaum ein Unternehmen, eine Verwaltung, eine Hochschule oder ein Krankenhaus scheint auf die Formulierung einer Strategie verzichten zu wollen. Regelmäßig werden die Führungskräfte zu Strategieklausuren gerufen, in denen die Ausrichtung ihrer Organisation diskutiert werden soll. Und inzwischen gehören Fortbildungen zu Strategieentwicklung und Strategieimplementierung zum Standardprogramm fast aller betriebswirtschaftlichen Ausbildungsgänge.

Auch wenn die meisten Strategiebücher für Praktiker sich auffällig ähneln, darf nicht übersehen werden, dass sich in der Organisationswissenschaft eine heftige Debatte über die strategische Vorgehensweise in Organisationen entfacht hat. Das klassische strategische Management, die dabei unterstützend tätigen Strategieberatungsfirmen und die üblicherweise eingesetzten Strategiewerkzeuge seien – so die wissenschaftliche Kritik – viel zu sehr von einem maschinenartigen Verständnis von Organisationen geprägt. Organisationen würden in den klassischen Strategiekonzepten lediglich von einem einzigen Zweck aus gedacht werden, der als Richtschnur für alles organisatorische Handeln erhalten müsse. Für die Erreichung dieses Zweckes würde dann im Strategieprozess nach

den geeigneten Mitteln – den »optimalen Kommunikationswegen«, den »richtigen Programmen« und dem »geeigneten Personal« – gesucht werden.

Aber leider – so die Kritik aus der Organisationswissenschaft – sei die Sache so einfach nicht. Die Realität von Organisationen sehe ganz anders aus als in den idealisierten Beschreibungen der Strategieberater. Organisationen seien sich über ihre Ziele häufig nicht im Klaren. Leitbilder, die Orientierungspunkte liefern sollen, gäben häufig nur Allgemeinplätze wieder, die letztlich von allen Organisationen einer Branche so vertreten werden könnten. Das Personal in den unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen tue so, als wenn es die Ziele der Organisation teilen würde, verfolge aber ganz eigene Interessen. Das Leben in Organisationen sei viel wilder, als es das in der Ratgeberliteratur dominierende mechanistische Verständnis von Organisationen nahe lege.

Ziel dieses kleinen Buches in der Reihe Essentials ist es, aufzuzeigen, wie die Entwicklung von Strategien jenseits eines vereinfachten, maschinenartigen Verständnisses von Organisationen aussehen kann. Aus der systemtheoretischen Organisationswissenschaft wissen wir, dass solche Ausrichtungen an Zwecken in Organisationen zwar vorkommen, dass dies aber nur eine von vielen Formen der Strukturierung von Organisationen ist. Statt die ganze Organisation als Zweck-Mittel-Kette zu denken, zeigen wir, wie die Entwicklung und Umsetzung von Strategien aussehen kann, wenn Zweckkonflikte, Zweckwechsel und Zweck-Mittel-Verdrrehungen an der Tagesordnung sind oder Zwecke nur der Dekoration dienen.

Im ersten Kapitel beschreiben wir Strategie als einen Suchprozess zum Finden geeigneter Mittel für einen vorher definierten Zweck, und die Prozesse der Strategiefindung und Strategieimplementierung werden mit Hilfe der Systemtheorie in ein übergeordnetes Verständnis von Organisations-

strukturen eingefügt. Im zweiten Kapitel wird dargestellt, wie die lange Zeit dominierende Strategieschule – die sogenannte Design School – einem zweckrationalen Organisationsbild anhängt, worin die Popularität dieses Zugangs liegt und warum er an seine Grenzen stößt. Im dritten Kapitel wird dann – auch unter Rückgriff auf Innovationen aus der kritischen Strategieforschung – präsentiert, wie eine Strategieentwicklung jenseits eines zweckrationalen Verständnisses von Organisationen aussehen kann. Im vierten Kapitel, dem Fazit des Buches, wird gezeigt, warum – bei aller in der Forschung inzwischen üblichen Relativierung – die Orientierung an Zwecken als eine wichtige Form der Strukturierung von Organisationen verstanden werden muss und wie eine solche Orientierung im Rahmen von Strategieprozessen in ein systemtheoretisches Verständnis von Organisationen passt.

Dieses Buch haben wir vorrangig für Praktiker in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern, Universitäten, Schulen, Armeen, Polizeien, Parteien oder Vereinen geschrieben. Wir stützen uns bei der Darstellung der Vorgehensweise auf langjährige Erfahrungen mit der Strategieberatung von Organisationen. An einzelnen Stellen zeigen wir dabei immer wieder, wo die von uns propagierte Vorgehensweise bei der Entwicklung von Strategien von der häufig noch gängigen Praxis abweicht und in welcher Form wir an Überlegungen der neueren Organisationsforschung anknüpfen.

Auch wenn das Buch aus der Praxis und für die Praxis geschrieben wurde, ist es unser Anspruch, dass die von uns vorgestellten Überlegungen mit den modernen Ansätzen der Systemtheorie abgestimmt sind. Sicherlich – man darf die grundlegend unterschiedlichen Denkweisen und Verwertungszusammenhänge von Organisationstheorie auf der einen und Organisationspraxis auf der anderen Seite nicht aus dem Blick verlieren. Die Kluft zwischen Organisationswissenschaft und Organisationspraxis wird nicht grundsätzlich auf-

zuheben sein (siehe für die Management Studies Kieser und Leiner 2009; für die Organisationssoziologie Kühl 2003).

Unser Anspruch besteht jedoch besonders im dritten Kapitel darin, eine in der Praxis erprobte Vorgehensweise so zu präsentieren, dass sie sich nicht sofort wegen eines verkürzten Organisationsverständnisses das mitleidige Lächeln einschlägiger Wissenschaftler einhandelt (siehe beispielhaft March 2015, S. 153 f.). An der einen oder anderen Stelle besonders im ersten und im zweiten Kapitel haben wir sogar den Anspruch, über den bisherigen Forschungsstand hinauszugehen, sodass auch für Organisationswissenschaftler vielleicht die eine oder andere Anregung mit dabei ist – zum Beispiel bei der systemtheoretisch informierten Definition von Strategien und der Einordnung der Strategiediskussion in die Forschung über die Grenzen zweckrationaler Organisationen hinaus.

In diesem Essential haben wir darauf verzichtet, einzelne Strategietools ausführlich zu präsentieren. In den meisten Strategiebüchern werden die mehr oder minder gleichen Strategietools – von der Stakeholder-Analyse über die SWOT-Analyse bis zu Blue Ocean – immer wieder neu dargestellt, und es gibt inzwischen eine Reihe von Strategiebüchern, die nichts anderes leisten, als einen kompakten, aber in der Regel auch wahllosen Überblick über diese Strategietools zu geben. Wer sich dafür interessiert, wie sich einzelne bekannte Strategietools in unsere Vorgehensweise integrieren lassen, sei auf unsere »Metaplan-Methoden-Box« verwiesen.

Dieses kleine Buch ist Teil einer Reihe, in der wir auf der Basis der modernen Organisationstheorie für Praktiker die Essentials zu einem zentralen Management-Thema darstellen. Neben diesem Band »Strategien entwickeln« sind auch noch Bücher zu den Themen »Organisationen gestalten«, »Leitbilder erarbeiten«, »Projekte führen« und »Märkte explorieren« erschienen. Diese Bücher können jeweils einzeln gelesen werden, wenn man als Praktiker oder Praktikerin mit einer spe-