

Coaching Hintergrundwissen

Führung und strategisches Denken

Jede Führungskraft sollte strategisch denken und handeln können. Oft haben schon wenige zentrale Entscheidungen maßgebliche Auswirkungen auf das gesamte unternehmerische Arbeitsumfeld. Diese Tatsache ist oftmals Thema im klassischen Führungskräftecoaching. Welche Hindernisse und Entgegnungen im Führungsdenken werden hier immer wieder thematisiert?

Eine Begriffsklärung: Was bedeutet Strategie?

Der Begriff stammt aus dem Militärwesen (aus dem griechischen: strateia: Heer), wurde aber auch im Altertum aber auch im übertragenen Sinn für nichtmilitärische Beamte verwendet.

Eine Strategie zu haben, bedeutet, Mittel und Methoden zur Erreichung eines Zieles durchdacht einzusetzen. Das ist vor allem überall dort notwendig, wo mehrere Personen an einer Sache arbeiten. Es geht also konkret um die Definition des Zieles, und Planung und Koordination des Weges dahin.

Strategien zu entwickeln ist eine Führungsaufgabe, vor der sich niemand drücken kann. Wer kein Ziel verfolgt, leitet und führt auch nicht. Wer nicht erklären kann, wie das Ziel erreicht werden soll, ist alleine unterwegs - oder gar nicht. In aller Regel sind zwei Entgegnungen ausschlaggebend, um sich einem Erlernen von strategischem Denken und Handeln zu verschließen.

Entgegnung 1: Strategie oder Spontaneität?

Ein beliebtes Argument, sich die Arbeit an einer Strategie zu ersparen, ist der Hinweis darauf, dass nicht alles im Leben planbar ist und immer wieder überraschende Ereignisse eintreten, auf die man dann spontan reagieren muss.

Natürlich passiert so etwas ständig. Wer aber kein Ziel und keinen Plan hat, wird reaktiv statt pro-aktiv Handeln, verliert die Initiative und wird am Ende vielmehr von den Umständen abhängig, die man dann auch oft noch fälschlich als „situative Führung“ interpretiert.

Entgegnung 2: Strategie oder Eigenmacht?

In leicht fragwürdigen Vermutungen und Paradigmen wird in Unternehmen selbstständiges menschliches Denken und Planen an sich schon als bedrohlicher Versuch verstanden, eigenmächtig und autonom zu agieren.

Strategisch Führen bedeutet, umfassend auf die Mitarbeiterpotentiale zurückzugreifen, um die Dinge die als komplex und langwierig wahrgenommen werden, durch die Nutzung der kognitiven Ressourcen und der gegebenen Fachkompetenz der Mitarbeiter zu einschließen. Hierzu benötigen verantwortungsbewusste Mitarbeiter Freiräume.

Hindernisse für strategisches Handeln

- *Magisches Denken* - wenn ich nur die „richtigen“ Dinge sage und tue, dann passiert alles andere ganz von alleine.
- *Leugnen der Verantwortung* - meint, wann immer der Mitarbeiter nur aufgrund von „Verantwortungsverschiebung“ agiert und andere für die Ergebnisse verantwortlich macht. Eine Strategie fällt nicht vom Himmel, sie muss in Eigenverantwortung erarbeitet werden. Manchen fällt das leicht, vielen aber nicht.
- *Flucht vor komplexen Zusammenhängen* - Führung in sich ist eine schwierige Aufgabe. Die Führung eines Unternehmens umso mehr, weil die unterschiedlichen Beziehungs- und Arbeitsebenen vielschichtig sind, es weniger Möglichkeiten gibt, alle Mitarbeiter im Blick zu haben und immer wieder neue Wege gefunden werden müssen, Motivation zu wecken und zielführend zu kommunizieren.
- *Angst vor Versagen* - Wenn man das Ziel einmal benannt hat, ist natürlich auch die Möglichkeit des Scheiterns gegeben. Dies allein kann manche schon nervös machen.
- *Weigerung, sich überprüfbar zu machen* - wenn eine Strategie existiert, werden alle Beteiligten auch überprüfbar. Man kann feststellen, wer seine Aufgaben in der vereinbarten Zeit erledigt hat - und wer nicht. Es wird schwer, sich herauszureden.

Autor: Mathias Hühnerbein, proCEO Nürnberg