

Henry Mintzberg

Strategiebildung durch Handlungsmuster und Lernprozesse

Furger und Partner AG
Strategieentwicklung
Hottingerstrasse 21
8032 Zürich
Fon +41 44 256 80 70
Fax +41 44 256 80 79
Mail furger@furger-partner.ch

Zürich, Mai 2012



Strategiebildung durch Handlungsmuster und Lernprozesse

Biografie / Werkauswahl

Biografie

- Henry Mintzberg (*1939 in Kanada) studierte an der McGill University in Montreal und an der MIT Sloan School of Management. Seit 1968 lehrt er an der McGill University als Professor für Management und Strategie. Er hatte diverse weitere Professuren inne, darunter am INSEAD, an der London School of Economics, an der Carnegie-Mellon University und an der Universität Aix-Marseille. Mintzberg hat rund ein Dutzend Bücher und zahlreiche Artikel in renommierten Zeitschriften veröffentlicht.

Werkauswahl

Crafting Strategy. Harvard Business Review, 1987.

Mintzberg, H. / Waters, J.A.: *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. Strategic Management Journal, 1985.

Die Strategische Planung, Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung, 1995 (The Rise and Fall of Strategic Planning, 1994).

Mintzberg et al.: *Strategy Safari*, 1998.



Strategiebildung durch Handlungsmuster und Lernprozesse

Kompakt / Kontext

Kompakt

- Mintzbergs Arbeiten über das strategischen Management gründen auf der Erkenntnis, dass Strategien nicht allein als Resultat der Planung auf Führungsebene entstehen. Strategien entwickeln sich oft aus Mustern der Unternehmenspraxis heraus und können ihren Ausgang überall im Unternehmen haben
- Einen zweiten Ankerpunkt seines Denkens bildet die Feststellung, dass die konventionelle formale strategische Planung kein strategisches Denken erzeugt, sondern „nur“ bestehende Strategien programmiert. Mintzberg macht an der formalen Planung gravierenden Irrtümern aus, die seiner Ansicht nach wichtige Faktoren wie Kreativität, Flexibilität und strategisches Lernen behindern
- Mintzberg sieht Strategieentwicklung als Prozess, bei dem Denken, Handeln und permanentes Lernen parallel verlaufen. Er gesteht der Analysearbeit der Planer eine wichtige Rolle zu, betrachtet aber die intuitive und kreative Denkweise des Managers als unabdingbare Voraussetzung der Strategiefindung

Kontext

- Mintzberg stellte in den 1970er und 80er Jahre viele Annahmen der strategischen Planung infrage. Damit sorgte er für kontroverse Diskussionen und erlangte breite Beachtung. Er machte geltend, dass strategischen Planung oft nur ein leeres Ritual sei und sich deren Wert für die Strategieentwicklung häufig nicht nachweisen lasse
- Der Befund basierte auf empirischen Untersuchungen, die Mintzberg als Projektleiter während über einem Jahrzehnt an der McGill Universität in Montreal durchführte
- Mintzberg beschäftigte sich ausgiebig mit der Geschichte der Strategieentwicklung. In „Strategie-Safari“ gibt er – in Zusammenarbeit mit Lampel / Ahlstrand - einen Überblick über die seit den 1960er Jahren entstandenen Ansätze; diese werden in 10 Denkschulen unterteilt und kritisch kommentiert
- In Übereinstimmung mit seiner Kritik an der Planbarkeit von Strategiefindung entwirft Mintzberg kein eigenes System. Als unabdingbare Voraussetzungen der Strategiefindung nennt er insbesondere Kreativität und stetes Lernen. Dem Bild des rationalen Planens stellt er das des Künstlers entgegen, der eine Skulptur gestaltet

Strategiebildung durch Handlungsmuster und Lernprozesse

Konzepte I/II

Geplante Strategien vs intuitive Strategien

Mintzberg unterscheidet zwischen beabsichtigten, vom Top-Management geplanten Strategien (*deliberate strategies*) und intuitiven Strategien (*emergent strategies*), die sich aus der Unternehmenspraxis ergeben und oft erst im Nachhinein formuliert und als geplant deklariert werden

- Dabei handelt es sich um idealtypische Kategorien. Rein geplante Strategien würden jegliches Lernen ausschliessen; rein intuitive Strategien müssten ohne Kontrolle auskommen
- In der Realität liegen Strategien auf einem Kontinuum zwischen den zwei Polen. Mintzberg teilt dieses in 8 Strategiefindungswege auf:
 - Planung, Entrepreneur, Ideologie, Schirmstrategie, Prozessstrategie, Unzusammenhängend, Konsensstrategie, Auferlegt (siehe S. 5)

Irrtümer der formalen Strategieplanung

Mintzberg bestreitet die wichtige Rolle der traditionellen strategischen Planung nicht. Diese formuliert bereits vorliegende Strategien, bringt aber nicht strategisches Denken hervor. Planung ist analytisch, Strategiebildung erfordert Synthese-Arbeit

Die formale strategische Planung weist aus Mintzbergs Sicht 3 „fundamentale Irrtümer“ auf:

- Der Glaube an die Vorhersagbarkeit
 - Planung setzt auf Vorhersagbarkeit und auf Prognosen, die auf abstrakten Fakten und Zahlen beruhen. Diese sind oft ungenau und unsicher
- Trennung vom operativen Management
 - Die Trennung von Planung und Umsetzung verhindert Lernprozesse und das Einbeziehen der Erfahrungen der verschiedenen Mitarbeitererebenen
- Glaube an die Formalisierbarkeit des strategischen Managements
 - Planung beruht auf der falschen Annahme, dass sich der Prozess der Strategiefindung durch den Einsatz von Systemen programmieren lässt

Strategiebildung durch Handlungsmuster und Lernprozesse

Konzepte II/II

Strategiebildung als Gestaltungsprozess

Mintzberg entwickelt kein eigenes Gegenmodell zu den von ihm kritisierten Ansätzen, führt aber Leitideen für die Strategiefindung auf:

- Entdecken strategischer Muster
 - Das Management muss strategische Muster entdecken können
- Engagierte Teilnahme
 - Neben der sachlichen Planung und Kontrolle braucht es Gefühl und Engagement; der Manager muss intime Kenntnisse der Firma haben
- Parallelität von Denken, Handeln und Lernen
 - Denken und Handeln gehen Hand in Hand einher. Handeln erzeugt erneute Denkprozesse
- Frühes Entdecken von Diskontinuitäten
 - Frühes Entdecken von Diskontinuitäten
 - Zeitpunkt für Strategieerneuerung spüren

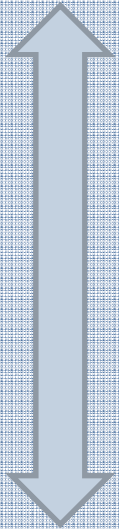
Planungstypen und Unternehmensstrukturen

Planer, die neben analytischen auch kreative Fähigkeiten besitzen, können über ihre eigentliche Rolle hinaus durchaus zur Strategiefindung beitragen:

- Rolle als Strategiefinder, Analytiker, Katalysator und Strategie
 - Der Planer kann Muster auffinden, die zu geplanten Strategien werden
 - Durch strategische Analysen für das Management
 - Planer können das strategische Denken im Betrieb stärken
 - Der kreative Planer kann manchmal auch Strategie sein
- Planungstypen und Unternehmensstrukturen
 - Ob ein Unternehmen mehr analytische oder kreative Planer braucht, hängt von der Art des Unternehmens ab

Strategiebildung durch Handlungsmuster und Lernprozesse

Wege der Strategiefindung

	Strategiefindung	Beschreibung	
	bewusst geplant	Planung	Präzise Ziele werden ausformuliert und der zentralen Führungsspitze artikuliert. Überraschungsfreie, kontrollierte Implementierung.
		Entrepreneur	Ziele bestehen als persönliche, nichtartikulierte Visionen des Unternehmers, der dominiert. Es besteht die Möglichkeit, auf neue Chancen einzugehen.
		Ideologie	Ziele existieren als gemeinsame Vision aller Organisationsteilnehmer. Kontrolle erfolgt durch die gemeinsamen Normen. Sehr oft sind derartige Unternehmen proaktiv.
		Schirmstrategie	Grundsatzstrategien werden als Leitlinien vorgegeben, innerhalb derer sich die dezentralen Einheiten bewegen müssen. Freiräume für emergente Strategien. Flexibilität gegenüber Detailstrategien.
		Prozessstrategie	Lediglich der Strategiefindungs- und -umsetzungsprozess wird formalisiert. Die Formulierung der Strategien wird den dezentralen Einheiten überlassen.
		Unzusammenhängend	Dezentrale Einheiten führen ein eigenständiges strategisches Management durch. Eine Kontrolle durch die Zentrale erfolgt nicht.
		Konsensstrategie	Gegenseitige Abstimmung unterschiedlicher Organisationsteilnehmer verbindet Detailstrategien zu einer gemeinsamen Unternehmensstrategie. Keine zentrale Vorgaben.
Aufgetaucht	Auferlegt	Das Umfeld diktiert die Strategie des Unternehmens entweder durch direkte Einflussnahme oder durch indirekte Verpflichtungen.	

Quelle: Eschenbach, Rolf et al: Strategische Konzepte. Ideen und Instrumente von Igor Ansoff bis Hans Ulrich. 2008. S. 213.

Strategiebildung durch Handlungsmuster und Lernprozesse

Strategie-Safari durch 10 Strategieschulen mit H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel I/II

Die Autoren unterteilen die 10 Schulen in 3 Gruppen

- Präskriptiv: 1-3 / deskriptiv: 4 bis 7 (4 ist teils präskriptiv, teils deskriptiv) / Schule 8 integriert und kombiniert alle andern

1. Designschule (The Design School)

- In den 60er Jahren an der Harvard Business School entwickelt; wurde zur einflussreichsten Schule; lieferte die Basis für weitere Schulen, u.a. für Planungs- und Positionierungsschulen
- Strategiebildung erfolgt als logischer Prozess, der zu einer ausgereiften Strategie führt, die ausformuliert und umgesetzt wird. CEO ist Stratege. Arbeitet mit Modellen (SWOT) und Checklisten. Fähigkeiten und Chancen werden analysiert und aufeinander abgestimmt. Motto: „Establish fit“

2. Planungsschule (The Planning School)

- Entstand gleichzeitig mit der Designschule. Wichtigstes Buch war „Corporate Strategy“ (1965) von H. Igor Ansoff. Erlangte rasch einen enormen Einfluss, entwickelte sich aber kaum weiter und verlor in den 80er Jahren an Bedeutung
- Im Unterschied zur Designschule hoch formal und als komplexes System von Schritten und Teilplänen angelegt (SWOT, Checklisten etc.). Verantwortung bleibt beim CEO, Ausarbeitung wird aber von spezialisierten Planern durchgeführt

3. Positionierungsschule (The Positioning School)

- Entwickelte sich in 3 Wellen; etablierte sich in den 80er Jahren als dominierende Schule. Wichtigste Impulse lieferte M. Porters „Competitive Strategy“ (1980)
- Fokus gilt stärker dem Inhalt der Strategien und weniger dem Prozess von deren Formulierung. Gewichtung von Planung auf Analyse verlagert. Zentral werden das Studium der Industrie, in der ein Unternehmen tätig ist, sowie die Auswahl aus der strategischen Wege (Instrumente: BCG, 5-Kräftemodell, Wertkette etc.)

4. Unternehmerische Schule (The Entrepreneurial School)

- Basiert auf der klassischen Wirtschaftstheorie (Schumpeter)
- Strategiebildung wird allein von der Führungsperson wahrgenommen. Strategie wird als Vision und Perspektive gesehen. Basiert auf Intuition, Kreativität und Erfahrung anstatt auf formaler Planung. Erlaubt grosse Flexibilität

Strategiebildung durch Handlungsmuster und Lernprozesse

Strategie-Safari durch 10 Strategieschulen mit H. Mintzberg, B. Ahlstrand und J. Lampel II/II

5. Kognitionsschule (The Cognitive School)

- Der Ansatz kam in den 1980er Jahren auf. Hat vielfältige Ansätze und Bereiche
- Geht davon aus, dass Manager aufgrund ihrer Erfahrung und ihres Wissen handeln und dies wiederum ihre Erfahrung prägt. Das Interesse der Schule gilt der Frage, wie Führungskräfte Informationen verarbeiten und Entscheide treffen

6. Lernschule (The Learning School)

- In den 80er Jahren von James Brian Quinn lanciert – mit dem Grundlagenbuch „Strategies for Change: Logical Incrementalism“ (1980)
- Kommt wie Kognitionsschule ohne formale Modelle aus. Strategien entstehen durch die Konfrontation mit der Situation und den Möglichkeiten des Unternehmens; aus Verhaltensmustern, die sich als erfolgreich erweisen

7. Machtschule (The Power School)

- Kam in den 1970er Jahren auf – Literatur ist eher klein
- Strategiebildung wird als Prozess der Einflussnahme betrachtet, bei dem Individuen, Gruppen oder Allianzen ihre Interessen durchzusetzen versuchen. Unterscheidet zwischen Machtbeziehungen im Inneren (micro power) und dem Verhältnis zur Umwelt (macro power)

8. Kulturschule (The Cultural School)

- Anfänge in den 1980er Jahren. Ein wichtiger Impuls war der Erfolg der japanischen Unternehmen
- Beschäftigt sich mit dem Einfluss der Kultur, speziell der Unternehmenskultur, auf den Prozess der Strategieentwicklung und auf die Einstellung zu Wandel und strategischen Änderungen

9. Ökologische Schule (The Environmental School)

- Umwelt wird als Set von Kräften gesehen, welche als zentrale Akteure im Strategieprozess wirken. Daran muss sich ein Unternehmen anpassen oder es wird „wegselektioniert“. Führungsrolle ist passiv

10. Konfigurationsschule (The Configurative School)

- Hat ihre Wurzeln in der Zufallstheorie, Entstehung in den 1970er Jahren
- Unterschiedliche Situationen bringen unterschiedliches Verhalten hervor. Es gibt keine allgemein gültige Strategie. Jede Situation im Markt und der Entwicklungsdynamik des Unternehmens erfordert eine darauf abgestimmte Strategie

Literatur

Primärliteratur

- Crafting Strategy. Harvard Business Review. July/August, 1987.
- Mintzberg, H. / Waters, J.A.: Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal, vol. 6, 1985.
- Die Strategische Planung, Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung. Hanser, München 1995 (The Rise and Fall of Strategic Planning, 1994).
- Mintzberg, H. et al: Strategy Safari. The Free Press, New York 1998.
- The strategy process : concepts, contexts, cases. Pearson Education, Harlow 2003.

Sekundärliteratur

- Eschenbach, Rolf et al.: Strategische Konzepte. Ideen und Instrumente von Igor Ansoff bis Hans Ulrich. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2008.
- Scheuss, Ralph: Handbuch der Strategien. 220 Konzepte der weltbesten Vordenker. Campus Verlag, Frankfurt / New York 2008.



Ihre Ansprechpartner

Ignaz Furger

Furger und Partner AG
Strategieentwicklung
Hottingerstrasse 21

CH – 8032 Zürich

Fon +41 44 256 80 70

Fax +41 44 256 80 79

Mail furger@furger-partner.ch