# REVUE

## für postheroisches management

Zukunftsfähigkeit

Heft 9 ISBN 978-3-89670-780-2, € 25,–

Zukunftsfähigkeit Revue für postheroisches Management Heft 9

**Katrin Glatzel** ist Senior-Beraterin der osb Wien. Derzeit schreibt sie an ihrer Promotion zum Thema »Strategiearbeit in Verbundnetzwerken«. Zuvor war sie Mitbegründerin der Revue für postheroisches Management.

**Rudolf Wimmer** ist apl. Professor für Führung und Organisation am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Außerdem ist er Partner der osb international AC und Beirat der Revue für postheroisches Management.

# Katrin Glatzel und Rudolf Wimmer

# Strategieentwicklung in der Theorie*

*Es ist in gewissen Kreisen geradezu Mode geworden, Zweifel daran zu hegen, ob es in unserer Gesellschaft auch in Zukunft noch auf Organisationen ankommen wird. Man spricht viel von losen Netzwerken, von situativ sich bildenden Kooperationslösungen, von virtuellen sozialen Zusammenschlüssen, die in einer ganz neuen Kreativität gesellschaftliche Herausforderungen einer Bearbeitung zuführen. Ich glaube, hier wird deutlich zu früh zum Abschied von dem uns vertrauten Typus organisierter Sozialsysteme geblasen. Aus meiner Sicht ist vielmehr mit dem Gegenteil zu rechnen. Je komplexer und problembeladener sich unsere gesamtgesellschaftliche Entwicklung in einem weltweiten Maßstab darstellt, umso mehr sind wir auf leistungsfähige Organisationen angewiesen, die sich auf kompetente Weise diesen Herausforderungen stellen können. Unsere Weltgesellschaft bleibt auch in Zukunft unabdingbar auf das Problemlösungspotenzial ihrer Organisationen in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, in Bildung & Erziehung etc. angewiesen.*

*Geleitet von dieser Grundüberzeugung, beschäftige ich mich seit gut zwei Jahrzehnten mit der Frage, wie man Organisationen dabei unterstützen kann, sich von einer attraktiven Zukunft her führbar zu machen. Dies bedeutet dafür Sorge zu tragen, dass die gebündelte Aufmerksamkeit in Organisationen nicht nur auf die Bearbeitung der aktuell anstehenden Problemstellungen fokussiert ist, sondern auch nennenswerte organisationale Ressourcen sich den brennenden Zukunftsthemen widmen. Welche bewusst designten Prozesse tragen dazu bei, dass sich Organisationen in periodischen Abständen gezielt mit den relevanten gesellschaftlichen Zukunftsfragen auseinandersetzen, um daran systematisch die eigene Entwicklung auszurichten? Weil es sich bei der Gestaltung solcher Prozesse und deren gekonnter Verzahnung mit dem operativen Geschehen letztlich um nicht delegierbare Führungsaufgaben handelt, greifen hier die tradierten Denkkonzepte und expertenorientierten Vorgehensweisen einer etablierten »Strategieindustrie« deutlich zu kurz. Mich reizt es seit Langem, dazu eine praxistaugliche Alternative zu entwickeln, sie theoretisch zu fundieren und sie in so vielen Beratungsanlässen wie möglich nachhaltig zu verankern.*

*Mit Blick auf die Themen, die bereits seit einiger Zeit unter dem Stichwort einer »next society« diskutiert werden, zeigt sich, dass diese einen gemeinsamen roten Faden aufweisen. Sie involvieren in nahezu allen Organisationen die verantwortlichen Entscheidungsträger mit einer ganz neuen Qualität an Komplexitätserfahrung. Und spätestens seit den eindrucksvollen Verläufen der jüngsten Weltwirtschaftskrise und seit den nicht abreißenden Turbulenzen an den Finanzmärkten liegt es auf der Hand, dass wir in unseren Unternehmen einen anderen Umgang mit der Dimension Zeit benötigen. Es gilt, ganz unterschiedliche Zeit-*

*horizonte auf eine »zukunftsfähige« Weise zu integrieren. Wir müssen Organisationen dafür befähigen, mit überraschenden Wendungen, nicht geplanten Entwicklungen, plötzlich auftauchenden Gefährdungslagen oder sich zufällig bietenden Chancenpotenzialen einen routinierten Umgang zu entwickeln. Dies bedeutet, sie mit aller Konsequenz aus den Fesseln eingespielter Planungsrituale, aus ihren sich wiederholenden Einschwörprozessen auf ehrgeizige Zielvorgaben zu befreien, die dann regelmäßig verfehlt werden. Damit sind in der Regel sehr weitreichende Schritte verbunden, die sowohl auf der Ebene des Topmanagements als auch auf der Ebene der Aufsichtsorgane eine Verabschiedung von den sich wechselseitig beruhigenden Gewissheitssuggestionen implizieren. Hier kommt ein Verständnis von Leadership und Strategieentwicklung zum Tragen, welches sich ganz wesentlich aus evolutions- und systemtheoretischen Theoriezusammenhängen speist. Diese Denkkonzepte setzen auf eine kontinuierliche Steigerung des organisationsweiten Potenzials einer vorausschauenden Selbsterneuerung. Zukunftsfähigkeit ist in diesem Sinne eine »organizational capability«. Nicht weniger wichtig ist es, auch dafür Sorge zu tragen, dass die Gesamtorganisation mit jener robusten Widerstandskraft (»organizational resilience«) ausgestattet wird, die sie in die Lage versetzt, überraschende Bedrohungslagen nicht nur zu überstehen, sondern sie offensiv als Entwicklungschance zu nutzen.* Rudi Wimmer (28. August 2011)

## Strategieentwicklung als zukunftsorientierte Führungsaufgabe

Was ist unter dem Begriff der Strategie zu verstehen, und was ist der spezifische Beitrag, den die Strategie zu einer erfolgreichen Unternehmenssteuerung leisten kann? Der Strategiebegriff ist so vieldeutig, dass keine allgemeinverbindliche Antwort auf diese Fragen gegeben werden kann (Müller-Stewens u. Lechner 2003, S. 47). Denn trotz (oder vielleicht: aufgrund) seiner hohen Popularität und seiner breiten Anwendung sowohl in der Managementliteratur als auch im praktischen Geschäftskontext entzieht sich der Strategiebegriff immer wieder einer genauen Bestimmung. Nicolai spricht gar von einem »schwarzen Loch«, um welches die Versuche der Strategiedefinition kreisen (2000, S. 54). Die verschiedensten kursierenden Ansätze und Definitionsversuche lassen dennoch einen gemeinsamen Nenner erkennen: Als »strategisch« werden solche Themen bezeichnet, die für die Entwicklung des Unternehmens von signifikanter Relevanz sind (Müller-Stewens u. Lechner 2001, S. 19). Einen Vorschlag dahin gehend, was unter »signifikanter Relevanz für die Entwicklung eines Unternehmens« zu verstehen sein könnte, macht wiederum Nicolai, wenn er fünf Leitunterscheidungen für das Strategische vorschlägt: Strategische Entscheidungen sind langfristig (und nicht kurzfristig), sie sind folgenreich (und nicht folgenarm), sie sind funktionsübergreifend (und nicht spezifisch), und sie sind komplex (und somit nicht einfach), ferner wurzeln strategische Entscheidungen in einem kreativen unternehmerischen Kern (vgl. ausführlich Nicolai 2000, S. 54 ff.). Sie erzeugen jenes Set an geschäftspolitischen Prämissen, das im operativen Geschehen die alltäglichen Entscheidungsprozesse anleitet (zum Konzept der Entscheidungsprämissen vgl. Luhmann 2000, S. 222 ff.). Wir wollen die Strategieentwicklung als eine der zentralen Führungsdimensionen verstehen, um die sich das Management verantwortlich zu kümmern hat.[1] Diese Managementaufgabe gilt es im Folgenden näher in den Blick zu nehmen.

**Nicolai spricht von einem »schwarzen Loch«, um welches die Versuche der Strategiedefinition kreisen.**

Strategieentwicklung hat *einerseits* die Funktion, jedes Unternehmen und jede Unternehmenseinheit als solche in die Lage zu versetzen, die eigenen Festlegungen aus der Vergangenheit, die sich manifestieren in Strukturen, in Produkten, in der Geschäftspolitik, in Routinen und Prozessen, ein Stück weit zu relativieren.[2] Dies

* Auszug aus Rudolf Wimmer/Jens O. Meissner/Patricia Wolf (Hrsg.), Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf. Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2009. ISBN 978-3-89670-680-5. Mit freundlicher Genehmigung des Carl-Auer Verlags GmbH.

1 Die permanenten Herausforderungen, die durch die Führung zu gestalten sind, will sie die Überlebensfähigkeit einer Organisation dauerhaft sichern, sind in Wimmer (1995) dargestellt (vgl. auch Kapitel 9 in dem oben genannten Band). Die sechs Grunddimensionen sind nach Wimmer Strategieentwicklung, Marketing, Ressourcenmanagement, Organisationsentwicklung, Personalmanagement und Controlling.

2 Teile dieser Ausführungen basieren auf einem Vortrag, gehalten von Rudolf Wimmer am 24.11.2005 im Rahmen der Jahrestagung des IZV (Institut für Zukunftsforschung in Verbundnetzwerken) in Montabaur.

geschieht, indem die Führung den Blick von den drängenden Themen und Problemen des Unternehmensalltags löst – um sich im Rahmen der Strategieentwicklung darauf zu konzentrieren, eine gemeinsame Vorstellung einer attraktiven Zukunft zu entwickeln. Die Führung arbeitet an Zukunftsbildern, die aufzeigen, in welcher Welt sich ihr Unternehmen in fünf, sechs oder sieben Jahren voraussichtlich bewähren muss und wie man dort im Konzert mit Kunden und Wettbewerbern vorkommen will. Es ist eine der genialen Leistungen von Unternehmen, sich aus der normalen intuitiven Getriebenheit der Vergangenheit und aus der Aktualität der aufgeworfenen Probleme herauszulösen und sich hiervon zu distanzieren. Die Vergangenheit verliert dadurch nicht ihre prägende Kraft, aber vieles wird relativer, wenn das Management bewusst entscheidet, welche Praktiken in Zukunft nicht mehr angewendet werden oder wovon man sich trennt, weil man sich als Unternehmen entschlossen hat, sich auf eine ganz bestimmte Zukunft hin zu entwickeln. Auf diese Art und Weise erbringt die Strategie eine Orientierungsleistung für die Organisation: Sie löst die großen Fragen, sodass sich die Menschen mit den Details befassen können (Mintzberg et al. 1999, S. 31). Sie tut dies, indem sie neue, zukünftige Handlungsmöglichkeiten aufzeigt, diese vorselektiert, um sich dann festzulegen und so eine die Komplexität reduzierende Strukturbildung zu bewirken (Dietel u. Seidl 2003, S. 29).

Doch die Reduktion von Komplexität ist nur die eine Seite der Strategie. Ein *zweiter* wesentlicher Aspekt des Strategiebegriffs ist die Eröffnung neuen Handlungspotenzials (ebd., S. 30). Sich mit der Strategie einer Organisation zu beschäftigen meint ja gerade nicht, *business as usual* zu betreiben. Im Kern besteht Strategie immer auch darin, Dinge anders zu machen (Nagel u. Wimmer 2002, S. 224).[3] Anders, als man es bisher getan hat, oder anders, als es die Konkurrenten tun. Eine »strategische« Organisation stellt in der Vergangenheit eingespielte Routinen und liebgewonnene Erfolgsmuster wieder infrage (Baecker 2003, S. 177).

Im Kontext einer Strategie wird die Organisation für sich selbst und ihr Eingebettetsein in eine ganz bestimmte, in ständiger Veränderung begriffene Umwelt empfindlich (Baecker 2003, S. 176). Das Unternehmen beobachtet sich selbst als Gesamtheit und nicht, wie im operativen Geschäft üblich, einzelne Aktivitäten. Dabei

**Im Kontext einer Strategie wird die Organisation für sich selbst und ihr Eingebettetsein in eine ganz bestimmte, in ständiger Veränderung begriffene Umwelt empfindlich.**

wird die Einheit des Systems in Abgrenzung von seiner Umwelt zum Gegenstand der Kommunikation. Das heißt, die grundlegenden Prämissen des eigenen Geschäftes werden hinterfragt und gegebenenfalls zur Disposition gestellt. Das ist ein wichtiger Punkt, denn jede Organisation steht grundsätzlich für die Einrichtung von Routinen, jedes Unternehmen macht sich unempfindlich gegen das, was von außen zu stören versucht. In der Strategiediskussion legt die Organisation den sicheren Schutzpanzer der Routinen und Gewohnheiten ab. So zeigt sich, dass es letztendlich keine absoluten Notwendigkeiten gibt. In der Reflexion[4] wird das durch frühere Festlegungen ausgeschlossene Handlungspotenzial sekundär wieder eingeschlossen (Dietel u. Seidl 2003, S. 39). In diesem Sinne ist es die Aufgabe von Strategieentwicklung, die unternehmerischen Festlegungen der Vergangenheit für die Zukunft zu prüfen, zu reflektieren und gegebenenfalls erneut zum Gegenstand von Entscheidungen zu machen (Wimmer, siehe Fußnote 3). Das bedeutet, dass Strategie immer gleichzeitig die Aufgabe hat, die gegebenen Verhältnisse infrage zu stellen und einen übergreifenden Orientierungsrahmen zu bieten.

Wir gehen davon aus, dass zunehmend komplexe Organisationen zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit auf die spezifische Leistung der Steuerungsfunktion »Strategie« nicht verzichten können. Die innerhalb der Strategiediskussion stattfindende bewusste Beschäftigung mit den Chancen und Bedrohungen einer ungewissen Zukunft und der eigenen Überlebensfähigkeit ist eine Kernaufgabe in der Führung von Organisationen (Nagel u. Wimmer 2002, S. 56). In ihr finden die dringend benötigten Aushandlungsprozesse der Grundprämissen des Geschäftes statt, welche die gemeinsame Handlungsfähigkeit im operativen Geschäft sicherstel-

len. Einen solchen zukunftsorientierten Führungsprozess zu bewerkstelligen ist keine Selbstverständlichkeit. Im Gegenteil handelt es sich hierbei um eine ziemlich anstrengende Übung, die sich das Unternehmen in einem Strategieprozess zumutet.

## Die verschiedenen Spielarten der Strategieentwicklung

In der Praxis kann man im Umgang mit Zukunftsfragen sehr unterschiedliche Verfahrensweisen erleben. Die Strategieentwicklung ist eine höchst individuelle Systemleistung (Wimmer u. Nagel 2002, S. 32). Die Art und Weise, wie mit der Strategiearbeit in einem Unternehmen konkret umgegangen wird, wird von einer großen Menge an Faktoren beeinflusst, von denen viele in den Kernbereichen der historisch gewachsenen einmaligen Identität dieser Organisation liegen. Dennoch erscheint es sinnvoll, einige in der Praxis häufig zu beobachtende Grundmuster zu identifizieren und gängige Formen der Strategieentwicklung aufzuzeigen.

Nagel und Wimmer (2002, S. 31 ff.) haben nach den tiefer liegenden Entscheidungsstrukturen gesucht und die Formen bzw. Arbeitsprozesse erforscht, in denen Unternehmen die Weichenstellungen für die Zukunft vornehmen. So lassen sich zunächst implizite und explizite Formen der Strategieentwicklung unterscheiden. Zum anderen spielt es eine Rolle, wo und durch wen diese grundlegenden Existenzfragen entschieden werden – innerhalb der Organisation oder außerhalb? Die Autoren setzen die Grundunterscheidungen implizit/explizit sowie innerhalb/außerhalb miteinander in einer Matrix in Beziehung und definieren vier Spielarten der Strategieentwicklung: die intuitive, die expertenorientierte, die evolutionäre und die systemische Strategieentwicklung als gemeinschaftliche Führungsleistung.

| | implizit | explizit |
|---|---|---|
| außerhalb des (Management-) Systems | intuitiv | expertenorientiert |
| in und mit dem Management | evolutionär | gemeinschaftliche Führungsleistung |

Vier Spielarten der Strategieentwicklung

### Intuitive Entscheidungen

Im ersten Feld der Matrix finden wir die »intuitiven Entscheidungen«. Von diesem Grundmuster der Entwicklung von Strategien sprechen wir dann, wenn eine oder wenige Schlüsselpersonen durch ihre engen Verbindungen zum jeweiligen Produkt und zu den Kunden in der Lage sind, aus ihrem Erfahrungswissen rund um das Geschäft heraus die entscheidenden Weichenstellungen vorzunehmen (Nagel u. Wimmer 2002, S. 35; zum Begriff des Intuitiven vgl. Gigerenzer 2007).

**Die Unternehmensspitze hat die Verantwortung für die Zukunft geradezu monopolisiert, sie weiß, wo es langgeht, ohne dies im Einzelnen erklären zu können.**

Ein expliziter strategischer Dialog im Unternehmen findet in dieser Spielart nicht statt, unternehmensinterne Meinungsbildungsprozesse spielen in der Regel kaum eine Rolle, und aufwendige schriftlich fixierte Entscheidungsgrundlagen wird man vergeblich suchen. Die »großen« Entscheidungen des Unternehmens werden aus dem kreativ-schöpferischen Kern der Organisation heraus geboren. Wir finden dies vielfach in Familienunternehmen, in denen der Unternehmer an der Spitze aus seiner Erfahrung und Tiefenkenntnis der Marktzusammenhänge heraus ein Gespür dafür entwickelt hat, welche Weichenstellungen für die Zukunft erfolgversprechend sind und das Potenzial des Unternehmens nicht überfordern. Es handelt sich dabei um ein Wissen, das nicht auf einer langen Analyse und gemeinsamer Reflexion beruht, sondern aus einer langjährigen Befasstheit gleichsam unbewusst zur Verfügung steht. Auf der Grundlage dieses Gespürs werden die Weichen gestellt. Die Unternehmensspitze hat die Ver-

3 Rudolf Wimmer spricht in einem Seminar zum Thema »Strategieentwicklung« an der Universität Witten/Herdecke im Dezember 2002 von einem »kollektiven Akt der Distanzierung von den Erfolgsmustern der Vergangenheit«.

4 Zu Reflexivität und Reflexion in sozialen Systemen siehe Luhmann (1984, S. 601 ff.).

antwortung für die Zukunft geradezu monopolisiert, sie weiß, wo es langgeht, ohne dies im Einzelnen erklären zu können. Das Management des Unternehmens ist darauf getrimmt, auf dieses Gespür zu vertrauen und als Vermittler der strategischen Entscheidungen des Eigentümer-Managers zu agieren.

Schwierig wird es vielfach, wenn von außen, beispielsweise von Banken im Zuge eines Ratingprozesses, die Frage nach einer konkreten Formulierung der Strategie und nach Begründung der erwarteten Ertragskraft des Unternehmens aufkommt. Denn viele mittelständisch geführte Unternehmen sind nicht in der Lage, ihre Zukunftsperspektiven zu explizieren. Das entscheidende Wissen ist vorhanden, seine gegebenenfalls notwendige Kommunikation stellt allerdings ein Hindernis für die Unternehmen dar. Der zentrale Risikofaktor bei diesem Entscheidungsmuster liegt allerdings nicht in der Kommunikation – sondern in der Lernfähigkeit der Unternehmensspitze (Nagel u. Wimmer 2002, S. 40). Die jahrelangen Erfolge mit der intuitiven Entscheidungsfindung führen oft zu einer gering ausgeprägten Selbstreflexionsfähigkeit. Es besteht die Gefahr, dass Misserfolge tabuisiert und sich ändernde Marktbedingungen nicht oder zu spät wahrgenommen werden. Dadurch, dass die sehr dominanten strategischen Entscheidungsträger ihre Überlegungen in der Regel mit niemandem teilen und sich ungern mit der Endlichkeit der eigenen Tätigkeit auseinandersetzen, kann über die Zeit ein gefährliches Führungsvakuum entstehen. Wenn er nicht beizeiten einen erweiterten Führungskreis in seine strategischen Überlegungen einbindet, läuft der erfolgreiche Pionier gar Gefahr, sein Lebenswerk wieder zu zerstören.

### Expertenorientierte Strategieentwicklung

In den großen, börsennotierten Unternehmen, die immer schon mit Stäben und externen Beratern gearbeitet haben, erleben wir eher das Gegenteil. Dem Grundmuster der »expertenorientierten Strategieentwicklung« liegt die Überzeugung zugrunde, dass die Markt- und Wettbewerbsdynamik im Zuge eines expliziten Analyseprozesses erschlossen werden können und dass anschließend rational über verschiedene strategische Optionen entschieden werden kann. Dieser Ansatz geht davon aus, dass es möglich ist, die Unternehmenszukunft recht verlässlich einzuschätzen (Nagel u. Wimmer 2002, S. 43). Auf der Basis betriebswirtschaftlicher Analysen werden Papiere erarbeitet, in denen die strategischen Ableitungen enthalten sind. Das Management schaltet sich in der Regel in den Strategieentwicklungsprozess nicht aktiv ein, die Arbeit wird von den hiermit betrauten Stäben oder von einem externen Beraterteam absolviert.

Diese Spielart unterstützt die Neigung von Führungskräften, sich auf die Erfordernisse des Tagesgeschäftes zu konzentrieren und auf eine selbstgetragene intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Zukunft zu verzichten. Eine Kernaufgabe von Führung, die Auseinandersetzung mit den Chancen und Bedrohungen einer ungewissen Zukunft, wird hier an Experten delegiert. Die dieser Praxis innewohnende Entkopplung von Konzeption und Umsetzung ist eine wesentliche Ursache für die vielfach beobachtbare mangelnde Umsetzung inhaltlich überzeugender Strategiepapiere (Nagel 2007, S. 18).

### Evolutionäre Strategien

Strategische Entscheidungen werden nicht immer von der Unternehmensspitze getroffen. Diese können auch im freien Spiel der Kräfte auf verschiedensten Ebenen einer Organisation zustande kommen. Strategieentwicklung als Leistung innerhalb des Systems nennen wir »evolutionär« oder »inkrementell«, das heißt aus den Zufälligkeiten des Lebens heraus getrieben. Diese Spielart findet sich vielfach in netzwerkförmigen Unternehmenskonstellationen, wo de facto die unternehmerische Verantwortung in kleineren, überschaubaren Geschäftseinheiten liegt. Diese marktnahen Einheiten verfügen über große Spielräume für autonome Entscheidungen, die sie dazu nutzen, Teilstrategien zu entwickeln, die ihrer jeweiligen geschäftlichen Logik entsprechen.

**Die Peripherien geben den geschäftspolitischen Takt an. Das Topmanagement unterstützt die Impulse einzelner Unternehmenseinheiten und bündelt die sich evolutionär durchsetzenden Erfolgsmuster der Teilsysteme.**

In solchen Strukturen finden wir fast immer ein relativ schwaches Zentrum mit einer wenig durchsetzungsstarken Führung. Die Peripherien geben den geschäftspolitischen Takt an. Das Topmanagement unterstützt die Impulse einzelner Unternehmenseinheiten und bündelt die sich evolutionär durchsetzenden Erfolgsmuster der Teilsysteme. Nicht selten werden diese Erfolgsmuster im Nachhinein als eine gewollte Strategie interpretiert und umgedeutet.

Das heißt, soweit es überhaupt strategische Überlegungen im Zentrum gibt, werden dort die Erfolge der dezentralen Einheiten zusammengefasst und ex post zur Strategie erklärt.

Die wissenschaftlichen Verfechter dieser in der Praxis nicht seltenen Spielart vertrauen auf die eingebaute evolutionäre Adaptionsfähigkeit des sozialen Systems Unternehmen.[5] Sie setzen auf die Lernfähigkeit von Organisationen, die das zufällig sich ergebende Chancenpotenzial nutzen, um sich für künftige Herausforderungen zu rüsten.[6] Als konsequente und radikale Folge dieser Grundannahme wäre eine explizite strategische Auseinandersetzung weder sinnvoll noch notwendig.

## Systemische Strategieentwicklung

Wir halten es für allzu riskant, die der strategischen Entscheidung innewohnende Auseinandersetzung mit der existenziellen Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen ausschließlich dem Zufall zu überlassen. Auch die überwiegende Delegation der Unsicherheitsbewältigung an externe Experten oder an die Unternehmensspitze allein ist für uns heute keine angemessene Form mehr, mit dieser hochkomplexen Entscheidung umzugehen. Vielmehr ist die Strategieentwicklung eine nichtdelegierbare gemeinschaftliche Führungsleistung eines Unternehmens. Sie wird von den Entscheidungsträgern zusätzlich zu ihrer operativen Verantwortung betrieben.

Aus diesem Grunde interessiert uns die vierte Spielart, die sogenannte systemische Strategieentwicklung als gemeinschaftlich erbrachte Systemleistung, ganz besonders. Hier wird versucht, das intuitive Wissen der marktnahen Einheiten zu nutzen und gleichzeitig in einen expliziten und übergreifenden Prozess der Auseinandersetzung mit der Zukunft zu treten. Die strategischen Weichenstellungen werden nicht dem evolutionären Prinzip und auch nicht den sich zufällig bietenden Situationspotenzialen überlassen. Vielmehr geht es darum, unter Einbezug der dezentralen Intelligenz der Organisation zu einer koordinierten Marktbearbeitung, gemeinsamen Festlegungen und einer von der Gemeinschaft getragenen Zukunftsausrichtung zu finden. Die Strategie übernimmt eine Korridorfunktion, sie erbringt eine ordnungspolitische Koordinationsleistung für das Unternehmen.

So setzen die dezentralen Einheiten nicht das um, was ihnen aus ihrer jeweiligen Logik heraus im Augenblick strategisch opportun erscheint, sondern es kommt zu einer gemeinsamen Taktung der Aktivitäten aller Unternehmenseinheiten und -bereiche.

Wir nennen diese Form der Unsicherheitsbewältigung »systemische Strategieentwicklung«, weil damit die gezielt zu entwickelnde Fähigkeit des Unternehmens als System gemeint ist. Wir haben es mit einem sensiblen und komplizierten Koordinationsprozess zu tun, welcher die unterschiedlichen Funktionsträger mit ihren verschiedenen Kompetenzen und Wissenshintergründen miteinander in einen konstruktiven Austausch über die brennenden Zukunftsfragen bringt. Die Aufgabe des verantwortlichen Führungsteams bzw. der Unternehmensleitung ist es in dieser Spielart, diesen anspruchsvollen Prozess zu steuern sowie gleichzeitig aktiv inhaltlich mitzuarbeiten.

Strategieentwicklung aus einer systemtheoretischen Perspektive heraus basiert weder auf logischen Ableitungen von Vergangenheitsinformationen noch auf einer plandeterminierten Prognose der Zukunft. Zukunft bedeutet in diesem Theorieverständnis vielmehr eine begründete Eigenkonstruktion des Systems. Der Prozess der Strategieentwicklung erschafft in einem oszillierenden Vorgehen ein Zukunftsbild für das Unternehmen, welches auf gemeinsam entwickelten Annahmen der Schlüsselakteure beruht (Glatzel u. Nagel 2006, S. 36). Gelungene Strategieentwicklung versorgt das Unternehmen mit einem Set an Prämissen, die festlegen, in welcher Branche, welchen Segmenten, Regionen, mit welchen Zielgruppen etc. es in Zukunft sein Überleben

5 Mintzberg et al. (1999) sprechen deshalb in solchen Fällen von »emergenten Strategien«.

6 Zum Konzept der organisationalen Lernfähigkeit vgl. Wimmer u. Glatzel (2007).

sichern will. Es handelt sich hierbei um Entscheidungsprämissen (Luhmann 2000), die das tägliche Handeln anleiten und die Funktion der Entlastung von grundsätzlichen Überlegungen der eigenen geschäftspolitischen Entwicklungen haben.

Im Ergebnis orientiert sich das Unternehmen nicht mehr primär an seiner Vergangenheit, sondern richtet sich vielmehr an einem attraktiven, selbstgeschaffenen Identitätsentwurf aus. Dabei ist die Zukunft nur als Zukunft einer Gegenwart-mit-Vergangenheit überhaupt vorstellbar (vgl. Luhmann 1987, S. 113) – das heißt, jede strategische Neuausrichtung hat immer die bereits in der Vergangenheit liegenden Erfahrungen des Systems zum Fundament. Zukunft in diesem Sinne fußt natürlich auf einer gründlichen Beschäftigung mit der eigenen Herkunft, mit den tieferen Wurzeln der eigenen Leistungsfähigkeit als Organisation.

Die Strategieentwicklung ist im Ideal ein Fundus der kollektiven Orientierung und Identitätsstiftung. Nicht nur die Führung, sondern die gesamte Mitarbeiterschaft weiß, wofür das Unternehmen steht, welche Ziele verfolgt werden, mit welchen Werten und Grundeinstellungen es betrieben wird. Und, ganz wichtig, Strategieentwicklung beschreibt den Weg dorthin. Im Zuge der Strategiearbeit wird nicht nur der gewünschte Horizont aufgezeigt, sondern gezielt an der Antwort auf die Frage »Wie kommen wir von heute, vom Status quo, in diese wünschenswerten zukünftigen Horizonte?« gearbeitet. Die Führung hat im Zuge der Strategieentwicklung die anspruchsvolle Aufgabe, einen Zustand zu erzeugen, der spannungsvoll genug ist, um das Unternehmen mit Vorstellungen und Zielformulierungen für eine unsichere Zukunft zu versorgen.

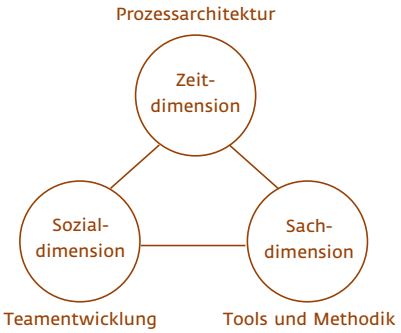
Die Strategieentwicklung produziert in periodischen Abständen immer wieder von neuem Zukunftshorizonte. So schweift der unternehmerische Blick zunehmend weiter nach vorn, um den Spannungszustand zwischen heute und der Zukunft in der Organisation aufrechtzuerhalten. Die eigene künftige Entwicklung wird anhand der gegenwärtigen Erfahrungen in der Praxis neu justiert. Das Topmanagementteam zieht sich regelmäßig (beispielsweise einmal jährlich) aus dem Tagesgeschäft heraus, um sich die Grundannahmen der Strategie vorzunehmen und zu schauen, was sich zwischenzeitlich getan hat. So wird ein Lernmechanismus in das Unternehmen eingebaut, der auf längerfristige Festlegungen nicht verzichtet, diese aber gleichzeitig reversibel hält. Das Unternehmen wird so permanent von seiner Zukunft her führbar gemacht.

**Am Anfang einer jeden gezielten Auseinandersetzung mit der Strategie steht das Bemühen der jeweiligen Organisation, in der Zukunft einen Unterschied zu markieren.**

### Die drei Dimensionen der Strategieentwicklung

Am Anfang einer jeden gezielten Auseinandersetzung mit der Strategie steht das Bemühen der jeweiligen Organisation, in der Zukunft einen Unterschied zu markieren. Vielleicht liegt das Augenmerk darauf, neue Märkte zu erschließen, neue Produkte zu entwickeln oder neue Prozesse im Unternehmen zu gestalten. Der gezielte Blick in die möglichen Zukünfte der Organisation soll dabei helfen, die für das zu gestaltende System relevanten Unterschiede herauszuarbeiten. Ebenso wie es das erklärte Ziel der Strategieentwicklung ist, Unterschiede zu produzieren, so macht auch der Vorgang der Entwicklung dieser Zukunftsausrichtung im Unternehmen einen deutlich wahrnehmbaren Unterschied – der Prozess findet nicht etwa hinter verschlossenen Türen statt, sondern er wird auf verschiedene Art und Weise von allen Teilsystemen der Organisation wahrgenommen und von ihnen direkt oder indirekt mitgestaltet.

Ein solcher systemischer Strategieentwicklungsprozess markiert seine Unterschiede zeitgleich in verschiedenen Dimensionen; es ist die Aufgabe des den Prozess steuernden Systems,[7] diese Dimensionen synchron zu prozessieren und im Blick zu behalten (vgl. Wimmer u. Glatzel 2007, S. 32 f.). In einem integrierten Bearbeitungsprozess gilt es, eine Architektur zur Bearbeitung der Strategiefragen zu entwickeln (Zeitdimension), das verantwortliche Führungssystem teamfähig zu machen (Sozialdimension) sowie die zentralen inhaltlichen Fragestellungen in den Blick zu nehmen (Sachdimension).[8]




Drei Dimensionen der Strategieentwicklung

## Die Zeitdimension

Wie viele Prozesse im Unternehmen, so findet auch die Strategiearbeit in der Regel in einem vorgegebenen zeitlichen Rahmen statt. Bevor das verantwortliche Strategieteam die Arbeit aufnimmt, wird es mit einigen unabdingbaren Vorarbeiten beschäftigt sein. Die Strategieentwicklung steht auf der Agenda, nun gilt es, eine Prozessarchitektur zu schaffen, die sich zum einen in die Jahresplanungen des Unternehmens einpasst, zum anderen aber auch festlegt, welche Personen zu welchem Zeitpunkt in welche Arbeitsschritte eingebunden werden. Die Gestaltung der Prozessarchitektur ist ein sowohl arbeits- als auch zeitaufwendiger Prozess, der häufig nicht als fester Bestandteil der Strategiearbeit wahrgenommen wird. Tatsächlich sind diese Schritte und Festlegungen im Vorfeld für den Erfolg der Strategieentwicklung aber höchst entscheidend, weil hier die Weichen gestellt werden, damit der Strategieprozess in seinem Rhythmus mit anderen Führungsprozessen im Unternehmen geschickt verzahnt wird.[9]

Die Herausforderung dieser Dimension ist es, einen kommunikativen Prozess zu gestalten, in dem die Vielfalt und die Gegensätzlichkeit der Meinungen und Einschätzungen in einer Organisation aufeinandertreffen und ausgetauscht werden können (Glatzel u. Nagel 2006, S. 36). Auf diese Weise werden Unterschiede, die das verteilte Wissen der Organisation sichtbar werden lassen, als Quelle für Kreativität genutzt. Die an der Strategieentwicklung beteiligten Personen arbeiten sich in einer vorher festgelegten Folge von Arbeitsschritten und Themenstellungen an ihren verschiedenartigen Perspektiven der Gesamtsituation, aber auch an ihren Gemeinsamkeiten ab. Im Zuge dieses Aushandlungsprozesses entsteht ein *common ground* (im Sinne geteilter Erwartungen) der Schlüsselspieler, welcher die Basis für die spätere Umsetzungsenergie bildet. Dieses Ergebnis braucht ein gut durchdachtes Vorgehen zwischen zeitlich sorgfältig getakteten Workshops des Strategieteams, deren Vorbereitung durch Projektteams und der Rückkoppelung der Arbeitsfortschritte mit den nicht direkt am Strategieprozess beteiligten Führungskräften.

**Im Zuge dieses Aushandlungsprozesses entsteht ein *common ground* (im Sinne geteilter Erwartungen) der Schlüsselspieler, welcher die Basis für die spätere Umsetzungsenergie bildet.**

Auf diese Art und Weise macht die Prozessarchitektur die Differenz von Vergangenheit und Zukunft bearbeitbar. Der Unterschied zwischen vergangenen und zukünftigen Gegebenheiten ist für Unternehmen immer dann relevant, wenn von der Zukunft Neues erwartet wird, das heißt, wenn es um mehr geht als um ein Weiterprozessieren der bekannten Verfahrensweisen. Hierbei ist das Unbekanntsein der Zukunft eine unerlässliche Bedingung dafür, Entscheidungen treffen zu können (zu Zeitverhältnissen vgl. Luhmann 2000, S. 152 ff.). Der Strategieprozess bildet den Rahmen, innerhalb dessen gemeinschaftliche Entscheidungsprämissen entstehen können, die für die Organisation insgesamt von der Spitze bis zur Basis einen verbindlichen Orientierungsrahmen abgeben. Künftige Entscheidungen sind hiermit noch nicht festgelegt. Die Prämissen bündeln allerdings die Kommunikation und engen damit die Anschlussmöglichkeiten für weitere Entscheidungen ein.

7 Gemeint ist hier entweder das verantwortlich handelnde Managementteam oder das mit der Strategieentwicklung beauftragte Beratungsteam, welches gemeinschaftlich mit dem Management agiert.

8 Siehe zum Begriff der Sinndimensionen Luhmann (1987, S. 112 ff.). Luhmann unterscheidet die Sachdimension, die Zeitdimension und die Sozialdimension: »Jede dieser Dimensionen gewinnt ihre Aktualität aus der Differenz zweier Horizonte, ist also ihrerseits eine Differenz, die gegen andere Differenzen differenziert wird.«

9 Beispielsweise mit den jährlichen Budgetierungsaktivitäten (Wimmer u. Glatzel 2007, S. 33).

### Die Sozialdimension

Eine systemische Strategieentwicklung vollzieht sich (fast) immer in einem Managementteam, welches sich um die Unternehmensleitung herum gruppiert. Vielfach sind mehrere Einheiten des Unternehmens einbezogen, häufig sind auch externe Beraterteams involviert. Welche Funktionsträger zu welchem Zeitpunkt und in welcher Rolle in die Strategiearbeit eingebunden werden, wird von den Mitarbeitern im Unternehmen in der Regel deutlich wahrgenommen und ist Gegenstand der formalen wie informellen Kommunikation. So stellt die Strategiearbeit unvermeidlich eine Teamentwicklungsintervention dar. Wir bezeichnen dies als die *soziale Dimension* der Strategieentwicklung. In diesem Bereich erleben wir deutliche Effekte, die auf die übergreifende Zusammenarbeit im gesamten Unternehmen ausstrahlen, jedoch vom Management in der Regel nicht als offizieller Interventionspunkt der Strategiearbeit ausgeschildert werden. Die reflektierte gezielte Schaffung des sozialen Rahmens für die Auseinandersetzungen im Führungssystem trägt entscheidend zum Ergebnis des Prozesses sowie zu seiner nachhaltigen Umsetzung bei.

**Die reflektierte gezielte Schaffung des sozialen Rahmens für die Auseinandersetzungen im Führungssystem trägt entscheidend zum Ergebnis des Prozesses sowie zu seiner nachhaltigen Umsetzung bei.**

In jedem ernsthaften Strategieprozess werden tradierte Abläufe, Kooperationsstrukturen und Beziehungsmuster infrage gestellt (Nagel u. Wimmer 2002, S. 91). Unter dem Dach der Strategiearbeit werden die ungelösten Konflikte der Organisation mit bearbeitet. Verdeckte Machtthemen, Statusfragen oder chronifizierte Kommunikationsmuster kommen auf den Tisch (Glatzel u. Nagel 2006, S. 38). Ein gut angelegter Strategieprozess generiert so viel emotionale Sicherheit für die Beteiligten, dass die latent ungelösten Probleme der Organisation besprechbar und bearbeitbar werden. Wenn sich die Beteiligten im Zuge der Strategiearbeit auf einen Austausch über die heiklen Organisationsthemen einlassen, dann ist dies ein Indiz dafür, dass der Prozess für die Mitwirkenden eine hohe Stabilität ausstrahlt und die Arbeitsfähigkeit des Teams gewährleistet ist.

Die Steuerung dieses sozialen Prozesses leistet einen wesentlichen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des Gesamtsystems. Neben der Problemlösungsfähigkeit des betroffenen Strategieteams kann bei größeren Projekten die soziale Leistungs- und Entscheidungsfähigkeit der Gesamtorganisation über die Hierarchieebenen und Bereiche des Unternehmens hinweg entwickelt werden (ebd.). Vor diesem Hintergrund sollte die Unternehmensleitung bzw. das zuständige Managementteam bereits in der Anlage des Prozesses darauf achten, die richtungweisenden Entscheidungsträger des Unternehmens zu identifizieren und gezielt einzubinden.

### Die Sachdimension

Die dritte Dimension der Strategiearbeit rückt die eigentliche inhaltliche Arbeit an den zentralen Fragestellungen des Unternehmens in den Vordergrund. Es geht nun darum, im Rahmen einer definierten Prozessarchitektur mit einem arbeitsfähigen Strategieteam adäquate Lösungen für die drängenden Businessfragestellungen zu erarbeiten. Das Managementteam wird im Zuge der Arbeit »an der Sache« profunde Kenntnisse der Denkansätze und Instrumente des strategischen Managements benötigen. Hierbei ist eine differenzierte Perspektive auf die gerade aktuellen Managementmoden hilfreich. Denn es sollte nicht um die unhinterfragte Befolgung normativer strategischer Konzepte gehen, sondern vielmehr darum, bekannte Strategietools intelligent wie individuell einzusetzen (Glatzel u. Nagel 2006, S. 39). Die Arbeit umfasst die Aufbereitung interner wie externer Materialien, den Einsatz klassischer Strategietools, die Zusammenfassung verschiedener Gruppen- wie Zwischenergebnisse, die Konzeption neuer Strukturen und des strategischen Controllings sowie den gezielten Austausch mit ausgewiesenen Experten in verschiedenen Themenfeldern. In die Prozessarchitektur werden sowohl betriebswirtschaftliche als auch Tools aus einer systemischen Tradition eingebaut (ebd., S. 37).

Ob mit externer Unterstützung oder ohne sie: Die inhaltliche Arbeit an den strategisch relevanten Themen

wird Impulse dazu liefern, wie die künftige Identität des Unternehmens aussehen und wie man die Entwicklung in diese Richtung konkret steuern kann.

## Ausblick

Strategieentwicklung in dem hier vorgestellten Verständnis ist ein integraler Bestandteil des Führungsgeschehens einer Organisation. Das Ziel der Strategiearbeit besteht zum einen darin, die eigenen Identitätsfestlegungen angesichts sich überraschend ändernder Umweltbedingungen überprüfbar und korrigierbar zu halten. Auf der anderen Seite ist es die Aufgabe des Managements, im Rahmen der Strategiearbeit genau diese Identitätsfestlegungen für die Zukunft zu treffen, sodass die Organisation über einen das tägliche Handeln leitenden Orientierungsrahmen verfügt. Das Topmanagement kann und wird sich seiner Verantwortung für die Entwicklung, Formulierung und Verfechtung des eigenen Zukunftsbildes nicht entziehen. Strategieentwicklung bedeutet deshalb immer auch ein Hinterfragen der gegebenen Führungskonstellationen im Unternehmen. Die Arbeit an der Strategie wird die Führungsstruktur einer Organisation nicht unberührt lassen. So stellt die Strategiearbeit an sich bereits eine Intervention in das Führungsteam dar. Ferner gehen die erarbeiteten Zukunftsausrichtungen häufig mit der Notwendigkeit eines Umbaus sowohl der Führungskonstellation als auch der hergebrachten Organisationsarchitektur einher. Denn die Umsetzung der Strategie steht und fällt damit, dass sie in den Organisationsstrukturen eine adäquate Entsprechung findet. Eine strategische Neuorientierung ist ohne Selbstveränderung der handelnden Personen und Konsequenzen für die etablierten Strukturen nicht vorstellbar.

Aus diesen Gründen halten wir es für angebracht, an die Strategieentwicklung als an einen sorgfältig aufgesetzten und in allen relevanten Dimensionen durchdachten kontinuierlichen Managementprozess heranzugehen.


**Baecker, D.** (2003): Organisation und Management. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).

**Dietel, B. u. D. Seidl** (2003): Überlegungen zu einem allgemeinen Strategiebegriff. In: M. J. Ringlstetter et al. (Hrsg.): Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung. Theorien, Konzepte, Anwendungen. Wiesbaden (Gabler).

**Gigerenzer, G.** (2007): Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München (Bertelsmann).

**Glatzel, K. u. R. Nagel** (2006): Zur Zukunft der Strategieberatung. Plädoyer für einen dritten Modus der Beratung OrganisationsEntwicklung 4: 34-46.

**Hamel, G. u. C. K. Prahalad** (1997): Wettlauf um die Zukunft. München (Ueberreuther).

**Jullien, F.** (1999): Über die Wirksamkeit. Berlin (Merve).

**Luhmann, N.** (1987): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).

**Luhmann, N.** (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen (Westdeutscher Verlag).

**Mintzberg, H., B. Ahlstrand u. J. Lampel** (1999): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Frankfurt a. M. (Ueberreuter).

**Müller-Stewens, G. u. C. Lechner** (2001): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zu Wandel führen. Stuttgart (Schäffer-Poeschel).

**Müller-Stewens, G. u. C. Lechner** (2003): Strategische Prozessforschung. Grundlagen und Perspektiven. In: M. J. Ringlstetter et al. (Hrsg.): Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung. Theorien, Konzepte, Anwendungen. Wiesbaden (Gabler).

**Nagel, R.** (2007): Lust auf Strategie. Stuttgart (Klett-Cotta).

**Nagel, R. u. R. Wimmer** (2002): Systemische Strategieentwicklung. Stuttgart (Klett-Cotta).

**Nicolai, A. T.** (2000): Die Strategie-Industrie: Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung. Wiesbaden (Gabler).

**Schreyögg, G.** (1984): Unternehmensstrategie: Grundfragen einer strategischen Unternehmensführung. Berlin (de Gruyter).

**Wimmer, R.** (1995): Die Funktion des General Management unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. In: B. Heitger, C. Schmitz u. P. W. Gester (Hrsg.): Managerie. 3. Jahrbuch für systemisches Denken und Handeln im Management. Heidelberg (Carl-Auer), S. 74-117.

**Wimmer, R. u. K. Glatzel** (2007): Der dritte Modus der Beratung. Revue für postheroisches Management (1): 28-36.

**Wimmer, R. u. R. Nagel** (2000): Der strategische Managementprozess. OrganisationsEntwicklung 1: 4-19.