

AGILE STRATEGIEENTWICKLUNG: WIDERSPRUCH ODER NOTWENDIGKEIT?

Andreas Rath, Geschäftsführer der Unternehmensberatung BRAINS AND GAMES,
über die Rolle der Strategieentwicklung in einer komplexen und sich ständig
verändernden Welt.



Wenn uns als Unternehmensberater eine Organisation zum Thema Strategieentwicklung anfragt, wissen wir vor allem eines: nichts. Jedenfalls nicht, welche spezifischen Erwartungen diesmal bestehen. Was ist der Zeithorizont? Gibt es klar übergeordnete Ziele oder zumindest eine Vision, gibt es ein Leitbild, auf dem wir eine Strategie aufbauen können? Soll am Portfolio, den Finanzen, der Organisation, an Marketing oder Personal gearbeitet werden? Und woran wollen wir messen, dass uns eine „gute“ Strategie gelungen ist?

Strategie – wozu?

Eine Gemeinsamkeit vieler strategischer Prozesse ist der Versuch, die bestehende und künftige Ungewissheit zu managen. Die ursprünglich aus dem Militär stammende Idee basiert darauf, einen Plan für ein Ziel zu entwickeln und dabei alle

Faktoren zu kalkulieren. Dabei könnte man meinen, dass diese Herangehensweise im Zeitalter der Agilität ausgedient hat.

Tatsächlich mag manchmal der Wunsch nach einem langfristigen Plan auch bei zunehmender Komplexität und Geschwindigkeit sinnvoll sein. Doch immer mehr sind Organisationen gefordert, ihre Strategien laufend anzupassen. Sie brauchen daher agile Vorgehensweisen zum strategischen Handeln und trotzdem langfristige Orientierung, die mehr über Leitbilder als über konkrete Ziele entsteht. Somit stellt sich die Frage, ob nicht strategische Arbeit Teil der laufenden Leadership-Tätigkeit wird anstelle langwieriger Sonderprojekte.

Wie gelingt Strategieentwicklung?

Strategiearbeit ist ureigenste und nicht delegierbare Top-Management-Verantwortung. Dies wird oftmals missverstanden als Arbeit im kleinen Kreis, im stillen Kämmerchen. Hand aufs Herz: Setzen Sie lieber Vorgaben anderer um oder etwas, an dem Sie mitwirken durften? Auch moderne und an Bedeutung gewinnende Zielsysteme wie OKR („Objectives and Key Results“) ermöglichen es, sich Ziele selbst im vorgegebenen Rahmen zu stecken.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen ist, zu Beginn ein kollektives Problembewusstsein zu schaffen, einen Case-for-Action zu formulieren. Erst wenn klar ist, welche Herausforderungen eine neue

Strategie adressieren soll und warum gerade jetzt damit begonnen werden muss, wird Energie dafür investiert werden.

Interessanterweise richtet sich der Blick am Beginn der Strategiearbeit stark nach innen, der Kunde oder Stakeholder wird ausgeblendet. Wenn man eine Organisation aber nicht mechanistisch und nach außen abgegrenzt, sondern mehr als lebenden Organismus betrachtet, der wesentlich von Käufern, Lieferanten, Mitbewerbern, dem Gesetzgeber abhängig ist, braucht es auch eine Fokussierung auf relevante Umwelten.

In der Gestaltung eines Entwicklungsprozesses sind zunächst die RICHTIGEN Fragen zu stellen, um zu verhindern, dass – vielleicht sogar hocheffizient – an den falschen Themen gearbeitet wird. Fragen wie „Welche Probleme löst die neue Strategie?“, „Welche aktuellen Entwicklungen fokussieren wir?“, „Was wollen wir reduzieren oder aufgeben?“ etc. helfen, den inhaltlichen Schwerpunkt zu setzen.

Neben der Inhaltsebene geht es auch um die Frage, WIE die Strategie entwickelt werden soll. Dieser Prozess muss „kulturaradäquat“ sein, also zur Organisation passen – in Bezug auf Entscheidungsroutrinen, operative Tätigkeiten, gewohnte Methoden usw. Dabei lässt sich der Prozess bereits mit gewünschten Veränderungen auf der kulturellen Ebene verbinden. Geht es etwa um Förderung von

Agilität und Selbstorganisation, kann der Prozess unter Nutzung agiler Methoden in mehreren Schleifen und mit hierarchisch tieferen Ebenen aufgebaut werden.

Strategiearbeit als rein analytischen Denkprozess zu verstehen greift zu kurz. Das Ergebnis sind nicht selten elendslange Zahlentabellen, die nicht mal die Geschäftsführung selbst antörend – pardon: motivierend – erlebt. Idealerweise findet ein emotionaler Austauschprozess zwischen allen Mitwirkenden statt. Eben weil es in einer neuen Strategie zwangsläufig zu einer Neuverteilung von Faktoren wie Macht und Finanzen kommt und es damit oft auch Verlierer gibt, braucht es davor eine ehrliche Auseinandersetzung, besser noch einen offenen Dialog mit Blick auf das Gesamtsystem. Tritt dabei Widerstandsenergie auf, ist es hilfreich, diese als Ausdruck eines unerfüllten und anerkennenswerten Bedürfnisses im Sinne eigener Ziele zu betrachten. Oder einfach gesagt: das Ernstnehmen der Person „im Widerstand“, Dialog statt Standpunkt-Diskussion.

Womit wir bei einem Kernelement der Strategiearbeit landen: Solche Prozesse scheitern weniger an konkreten Diagnoseinstrumenten als an einer Kommunikation der Beteiligten, die nicht auf gemeinsame Ziele ausgerichtet ist. Zentrale Aufgabe ist es daher, einen Raum zu schaffen, der ungestörtes Dialogisieren und kreatives Arbeiten ermöglicht.

So besser nicht

Wenn Sie einen Strategieprozess mal scheitern lassen wollen, habe ich folgende Tipps für Sie:

- Entwickeln Sie Ihre Strategie in möglichst exklusivem Kreis.
- Verzichten Sie auf offene, direkte Kommunikation und jegliche Kreativität.
- Vermeiden Sie Unsicherheit und entscheiden Sie möglichst rasch.
- Paralisieren Sie sich durch intensive Analyse Ihrer Organisation.
- Verzögern Sie erste Schritte der Umsetzung möglichst lange.
- Ignorieren Sie konsequent die Kundenwünsche und andere Außensichtweisen.

Die passende Methodik finden

In den letzten Jahren kamen zu den klassischen Methoden wie SWOT oder BCG-Portfolio neue hinzu: Business Canvas, das ein Geschäftsmodell übersichtlicher darstellt als ein Businessplan, oder Personas, die Eigenschaften einer Zielgruppe repräsentieren. Doch die stärksten Tools sind schwach, wenn die falschen Personen sie einsetzen. Das richtige Maß an Partizipation ist entscheidend. Die größte Falle ist hier, den Eindruck des Mit-Entscheidens zu vermitteln, obwohl „nur“ die Sichtweisen für den/die Entscheider eingeholt werden. Wenn die Frage des Mitbestimmungsgrades geklärt ist, steht einer motivierten Beteiligung von weiteren Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder sogar Kundinnen und Kunden nichts im Wege.

Ein wesentlicher Schritt in der Strategieentwicklung ist das Imaginieren einer gewünschten Zukunft. Mittels kreativer Tools wie Fantasiereisen

oder Aufstellungen lassen sich bessere Ergebnisse erzielen als mit rein kognitiver Arbeit. Anstelle endloser Folienschichten kann eine gespielte Pressekonferenz, die in fünf Jahren stattfindet und über die Erfolge der letzten Jahre berichtet, erstaunliche und neue Zukunftsideen hervorbringen.

Nun zur strategischen Entscheidung selbst. Wenn wir die Entwicklung einer Strategie als hochkommunikativen Prozess verstehen, braucht es auch entsprechende Vorgehensweisen. Die Hirnforschung belegt, dass letztlich nicht kognitiv und bewusst anhand von Zahlen-Daten-Fakten entschieden wird, sondern unbewusst! Somit ist die Nutzung von Metaphern und Bildern sinnvoll und sind dialogfördernde Methoden den Diskussionen (von lat. „discutio“ für „zerschlagen, verjagen, beseitigen“) vorzuziehen.

Doch wer entscheidet dann über die neue Strategie? Wenn ein maximales

Commitment zur Strategie gefragt ist, sollte ein Leadership-Team gemeinsam entscheiden. Verstärkt werden abseits der üblichen Zustimmungsverfahren auch letztlich zeitsparende Konsensverfahren eingesetzt. So ist etwa systemisches Konsensieren eine Bewertung von Widerständen gegen einen konkreten Vorschlag.

Und wie schon Friedrich Dürrenmatt, ein frühzeitiger Agilitätsexperte, meinte: Je mehr ich plane, desto härter trifft mich die Wirklichkeit.

Zum Autor:

Andreas Rath (52), Gründer der Unternehmensberatung BRAINS AND GAMES, ist begeisterter systemischer Berater, leidenschaftlicher Vater einer Tochter, lebt in Wien und liebt die Berge.

Kontakt: a.rath@bag.at