

Quergedacht I: Strategische Gewissheiten?

Die Serie „Quergedacht“ soll verbreitete Paradigmen hinterfragen und als konzeptionelle Reibungsfläche zum Querdenken einladen. Vermeintliche konzeptionelle Gewissheiten nehmen wir in die Zange und hoffen, dass die Texte Ihren Denkraumen erweitern.

Unter Strategie wird in Unternehmen geläufig das Ergebnis eines bewussten Konzeptions- und Planungsprozesses verstanden, dessen Umsetzung das Erreichen der Unternehmensziele sicherstellen soll. Nur: Welche Knackpunkte hat dieses „übliche“ Vorgehen? Ist das die einzige Art Strategie zu denken? Was sind Alternativen?

Geplante Strategie als Utopie

Der Begriff Strategie stammt vom altgriechischen „strategia“ (Feldherrentum, Feldherrenkunst) ab und bezeichnet einen planerisch durchdachten Handlungsrahmen zur Erreichung eines Zieles.

Dieses **Planungsparadigma** aus dem Militär ist bis heute herrschend in Unternehmen. Kurzgefasst wird nach einer Analyse des Nachfragepotentials, der Wettbewerbssituation und der eigenen Fähigkeiten überlegt, wie man sich zukünftig im Verhältnis zum Wettbewerb platziert und mit welchen Angeboten (Leistungen, Preis, Distributionskanal etc.) man in welchen

Geschäftsfeldern einen angestrebten Ertrag erzielt. Und wenn das gemeinschaftlich mit den richtigen Menschen aus dem Unternehmen passiert, dann ist die Strategie auch noch aus vielen Perspektiven beleuchtet, abgestimmt und gemeinsam getragen. Steht die Strategie, dann wird die Struktur angepasst, denn „**structure follows strategy**“¹, wusste John Alfred DuPont Chandler (Jr.). Anschließend kann man Dritten, wie etwa Anteilseignern oder Partnern, ein stringentes Konzept vorlegen und sie durch bestechende Logik vom Vorhaben überzeugen.

Böse Zungen spotten jetzt: Je besser die Planung, desto wirksamer trifft der Zufall. Doch auch ohne Sarkasmus stellen sich einige kritische Fragen. Die wichtigsten sind:

- Was wurde getan, damit möglichst wenig dysfunktionale Phänomene in den Planungsprozess gelangen, die zu Verzerrungen führen, so dass die Planung wenigstens eine Chance hat, sich an der Realität zu orientieren? (Dysfunktionale Phänomene sind beispielsweise Groupthink, Planning Fallacy usw.)
- Strategie ist immer zukunftsbezogen. Auf welchen Annahmen über künftige Entwicklungen von Märkten, Technologie usw. und unternehmerischen Wirkungshebel basiert die geplante Strategie und wie stabil sind diese angesichts einer sich beschleunigenden VUKA-Umwelt?

¹ Chandler, A.D. Jr. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.

² Unsere VUKA-Umwelt ist durch vier Eigenschaften gekennzeichnet ist: Volatilität (große Schwankungsbreite),

Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Mehr- / Doppeldeutigkeit).

- Inwieweit konnten die für die strategische Ausrichtung wesentlichen Variablen vollständig erfasst, ihre Wechselwirkungen und ihre Entwicklungsdynamik realistisch abgeschätzt werden?
- Wie lang oder kurz schätzen Sie die Halbwertszeit der Planung ein?
- Wie gut verträgt die bestehende Organisation die verordnete neue Strategie? Peter Drucker soll hierzu einmal bissig bemerkt haben: „Culture eats strategy for breakfast.“
- Wie stark schätzen Sie das Risiko ein, dass die Organisation kognitiv an der Strategie klebt, wenn diese sich überholt?
- Wie aufwendig darf der Planungsprozess sein (z.B. beteiligte Personen, Anzahl der zu entwickelnden Szenarien, Länge des Prozesses), bevor er mehr kostet als er bringt?

Strategie erweitert gedacht

Eine deutlich andere, etablierte und grundlegend offenere Sichtweise auf das Thema Strategie nimmt Henry Mintzberg ein. Nach Mintzberg muss Führung zwischen zwei Kräften vermitteln – den Veränderungen in der Umwelt und dem Momentum der Organisation. Auf der einen Seite muss Führung für Stabilität in der Organisation sorgen, auf der anderen Seite für eine Anpassung der Organisation an die veränderliche Umwelt. Er versteht unter **Strategie „ein Muster in einem Strom von Handlungen“³**, mit dem sich eine Organisation ihren Platz in der Umwelt einrichtet.

³ 1978 definiert Mintzberg von Strategie noch als „einem Strom von Entscheidungen“. Unglücklicherweise sind Entscheidungen bewusste Vorgänge, weswegen er sie gut 10 Jahre später als „einen Strom von Handlungen“ beschreibt; siehe: Mintzberg H. (1978): Patterns of Strategy Formulation. S. 935/941. In: Management Science, 24, No. 9 (May 1978), S. 934–948 sowie Mintzberg, H., Waters, J.A. (1985):

Bevor wir dieser ungewohnten Begriffsdefinition weiter folgen, möchten wir Sie bitten kurz inne zu halten und folgende zwei Fragen zu beantworten:

1. Was war vor drei bis fünf Jahren die geplante Strategie Ihres Unternehmens?
2. Was davon haben Sie tatsächlich umgesetzt und hat sich zudem als erfolgreich erwiesen?

Eine ehrliche Antwort auf diese beiden Fragen offenbart gewöhnlich eine deutliche Diskrepanz zwischen dem, was vorgedacht wurde und dem, was sich als erfolgreich erwiesen hat.

Aus diesem Grund hält Mintzberg das Planungsparadigma (welches er **Intended Strategy⁴** nennt) für ein unzureichendes Strategie-Konzept. Der Gegenentwurf zum Planungsparadigma ist das **Emergenzparadigma** - oder **Emergent Strategy**, wie er es benennt. Die Emergent Strategy (emergere, lat. = auftauchen, zum Vorschein kommen) besteht aus einem naturwüchsigen Prozess, der in den Freiräumen entsteht, der den Organisationseinheiten gewährt wird. Dazu gehören etwa das Umsetzen spontaner Ideen, zufällige Entwicklungen oder sich situativ auftuende Gelegenheiten am Wegesrand. Dass Amazon heute der weltweit größte Cloudanbieter ist, liegt nicht an einem ausgeklügelten strategischen Plan, sondern an der beiläufigen Idee, dass die eigenen Entwicklungen auch für andere Firmen nützlich sein könnten⁵.

Of Strategies, Deliberate and Emergent. S. 257. Strategic Management Journal, Vol. 6, No. 3. (Jul.-Sep. 1985), S. 257-272

⁴ Mintzberg (1978), S. 945

⁵ https://www.wired.com/2011/11/ff_bezos/all/1/ (gelesen 11.09.2018)

Mintzberg verdeutlicht, dass weder der eine noch der andere Extrempunkt in der Praxis in Reinform vorkommt:

- Denn die reine Emergent Strategy kommt komplett ohne absichtsvolles Handeln aus, was eine ausgeprägte Kopflösigkeit bedingt.
- Und die pure Intended Strategy setzt drei Dinge voraus: 1. Die Strategie muss so detailliert und klar formuliert sein, dass keine Zweifel aufkommen, was gemeint ist. 2. Alle Akteure in der Organisation müssen sie akzeptieren und Verhaltensabweichungen können ausgeschlossen werden. 3. Die Umwelt (Markt, Technologie, Politik, ...) ist stabil, zumindest sind Veränderungen exakt vorhersehbar und unter Kontrolle der Organisation, so dass die beabsichtigte Strategie auch genau wie geplant umgesetzt werden kann.

Entsprechend befinden sich auf dem **Kontinuum zwischen Planungs- und Emergenzparadigma** verschiedene Strategieformen⁶ (siehe „Kasten: Strategieformen“ auf der nächsten Seite).

Holzschnittartig markiert verlaufen die Strategieansätze von „**structure follows strategy**“ über „**structure forms strategy**“ zu „**strategy by accident**“.

Die tatsächlich realisierte Strategie – so

Mintzberg - bewegt sich zwischen den Polen geplant und emergent⁷:

- Ein Teil der beabsichtigten Strategie (Intended Strategy) findet seinen Weg in die Realisierung. Diese ist die **bewusste Strategie** (Deliberate Strategy).
- Den nicht umgesetzten Teil der geplanten Strategie nennt er **unrealisierte Strategie** (Unrealized Strategy). Gründe für eine Nichtumsetzung sind z.B. unrealistische Annahmen, falsche Einschätzungen bezüglich der Umwelt oder Veränderungen während der Umsetzung etc.
- Zusätzlich entstehen in der Organisation ungeplant Handlungsmuster, die sich als erfolgreich erweisen - die **sich herausbildende Strategie** (Emergent Strategy) entsteht.
- Die **realisierte Strategie** ist folglich eine Kombination aus bewusster Strategie und sich herausbildender Strategie.

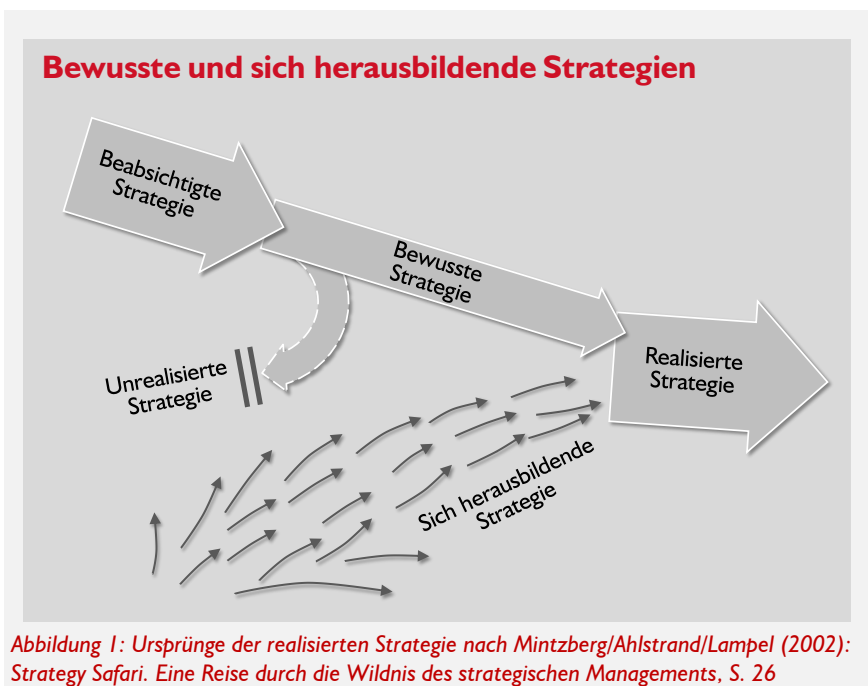


Abbildung 1: Ursprünge der realisierten Strategie nach Mintzberg/Ahlstrand/Lampel (2002): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, S. 26

⁶ Mintzberg, Waters (1985), S. 259-269

⁷ Mintzberg (1978) S. 934-948

Strategieformen



Abbildung 2: Strategieformen zwischen Planungs- und Emergenzparadigma

Unternehmerische Strategie: Statt eines detaillierten Plans existiert eine gute Idee (oder Vision). Bietet sich überraschend eine außergewöhnliche Möglichkeit oder tauchen Probleme auf, wird das ursprüngliche Ziel und/oder Vorgehen fallen gelassen und ersetzt. Die Unternehmerische Strategie ist typisch für junge, von zentralen Figuren geleiteten, Unternehmen.

Ideologischer Strategie: Identifizieren sich viele Personen mit einer Vision, findet Synchronisation der Entscheidungen über gleiche Denkmuster statt. Geschichten, Traditionen und Präzedenzfälle verstärken das Verhalten und sanktionieren Abweichungen.

Schirm-Strategie: Hat die Führung wenig Kontrolle über die Umwelt oder die Akteure in der Organisation, etablieren sich Leitplanken in Form von Verhaltensrichtlinien, die sich wie ein Schirm über die Organisation spannen. Beispielsweise kann festgelegt sein, dass man ausschließlich hochpreisige Produkte für den High-End-Markt entwickelt.

Prozess-Strategie: Einen ähnlichen Weg beschreitet die Prozess-Strategie. Statt einer Festlegung der Strategieinhalte werden die Akteure durch einen vorgegebenen Prozess in der Strategie-Entwicklung gesteuert. Die Akteure verfügen dann über weitreichende Entscheidungsfreiheiten, um ihren Umweltgegebenheiten angemessen zu begegnen. Vielfach ist dieses Vorgehen bei divisionalen Organisationsformen anzutreffen - Divisionsmanager erhalten hohe inhaltliche Freiheitsgrade, werden aber mehr oder minder über den Prozess reguliert. Einen Vorschlag, basierend auf Rudi Wimmers evolutionärem Konzept, haben wir in anderen Texten aufgezeigt*.

Unverbundene Strategie: In der Unverbundenen Strategie können einzelne Organisationseinheiten ihre eigene Strategie verfolgen. So etwas geschieht äußerst erfolgreich im hochkomplexen Umfeld von Expertenorganisationen wie etwa Unternehmensberatungen. Hochgradige Experten können dort Kraft ihrer Befugnisse eine völlig neue Richtung einschlagen, aus der sich dann eine eigene Strategie entwickelt. Oder etwa bei Organisationen, die Künstler beschäftigen, wo ein Star dank seiner Strahlkraft und des eintretenden wirtschaftlichen Erfolgs mehr oder weniger zufällig neue Wege beschreitet.

Consensus-Strategie: Die Consensus-Strategie beschreibt die nächste Annäherung an das Emergenzparadigma. Ohne dass es zentral angestoßen wird, versammeln sich Organisationseinheiten um ein Thema. Aufgrund des gegenseitigen Abgleichs und daraus resultierenden Lernprozessen entsteht eine themenbezogene Zusammenarbeit, aus der sich die Strategie entwickelt. Ein passendes Beispiel ist die Wikipedia-Enzyklopädie.

* Gebhardt, R., Hopfner, C. (2018): TRANSkript 07/2018: Führen in der Krise – Teil 2: Die eigene Organisation robuster aufstellen Anregungen (nicht nur für) das Top-Management – sowie - Gebhardt, R., von Ameln, F. (2008): Spotlight: Führen in der Krise, in F. von Ameln (2018): Führung und Beratung. Kognitive Landkarten durch die Welt der Führung für Coaching, Supervision und Organisationsberatung. Beraten in der Arbeitswelt.

Nach diesem Versuch, die Landschaft von Strategien zu kartieren, stellen sich bei der Strategieentwicklung folgende Fragen:

- Gibt es ein vorherrschendes Verständnis von „Strategie“ in Ihrem Unternehmen?
- Wie können Sie die kritischen Seiten dieses Strategieverständnisses beleuchten? Wo existieren blinde Flecke, Denkverbote und ungenutzte Potentiale?
- Welchen Charakter haben die Umwelten Ihrer Organisationseinheiten?
- Welche Strategieoptionen sollten Sie mit Ihrer Organisation beleuchten, damit Sie angemessen auf Ihre Umwelten antworten können?
- Wie ausgeprägt ist das Momentum Ihrer Bürokratie? Anders ausgedrückt: Wie reagiert Ihre Organisation, wenn neue Strategieansätze auf Ihre Organisation treffen? Wie können Sie Ihre Organisation für neue Ansätze öffnen?
- Wie können Sie die Strategie (auch) als Lernprozess anlegen, ohne jedes Mal die Organisation zu destabilisieren?

Strategische Lernschleifen

Hat man sich mit der Idee des Emergenzparadigmas erst einmal angefreundet und einen Teil der Strategieentwicklung als Lernprozess akzeptiert, kann man sich Fragen widmen, wie:

1. Welche Umsetzungen der beabsichtigten Strategie waren nicht von Erfolg gekrönt, jedenfalls nicht wie erhofft? Können wir den Prozess und die Qualität der Entstehung der beabsichtigten Strategie (überhaupt) sinnvoll erhöhen?
2. Was hat dazu geführt, dass Elemente der beabsichtigten Strategie nicht realisiert wurden und was lässt sich daraus lernen?
3. Welchen Impact haben die emergenten Muster? Können wir den Zufall systematisieren und Mechanismen einrichten / optimieren, die emergente Musterbildungen fördern, beobachten, selektieren und strategisch nutzbar machen?
4. Wie sollte in unserem Umfeld und bei der Veranlagung unserer Organisation das Verhältnis von beabsichtigter und sich herausbildender Strategie aussehen?

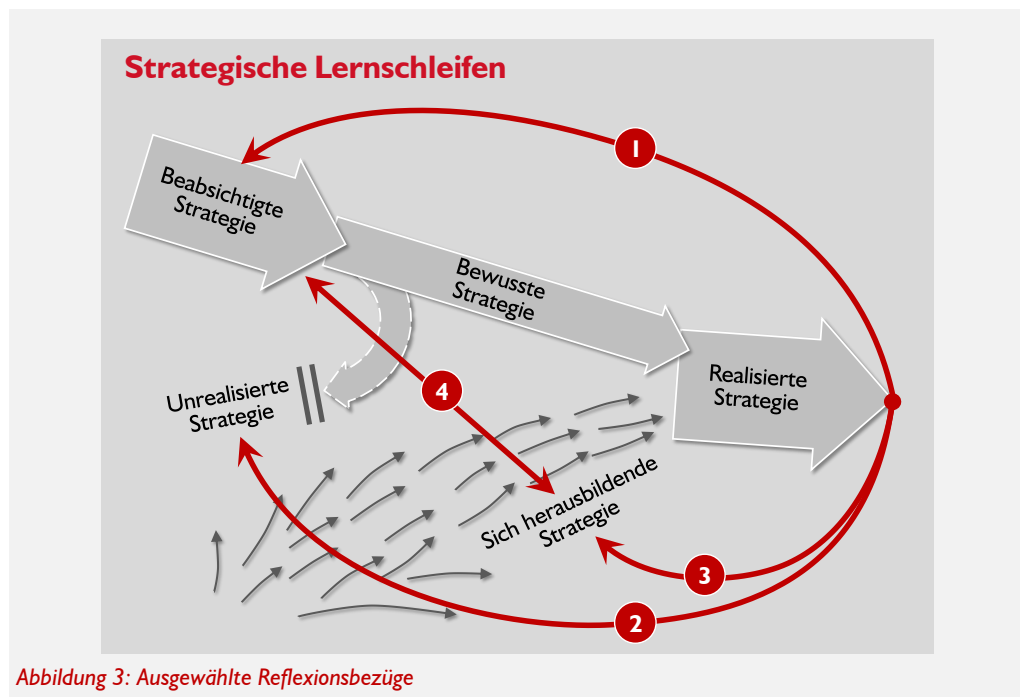


Abbildung 3: Ausgewählte Reflexionsbezüge

Und noch zwei „Gewissheiten“

Lassen Sie uns noch zwei „Gewissheiten“ hinterfragen, die uns in der Praxis regelmäßig begegnen und denen Berater – uns eingeschlossen – lange Zeit unterlegen haben:

- **Gutes strategisches Management heißt, dass alle wissen, wo es lang geht:** Natürlich ist es für gewöhnlich wichtig, dass alle Mitarbeiter eine gemeinsame Vorstellung davon haben, welche Strategie und Vision das Unternehmen verfolgt und was sie dazu beitragen können. Aber Sie sollten gut abwägen, was und wie Sie kommunizieren. Denn das Verkünden der Strategie bringt eine Eigendynamik in Gang (Mintzberg⁸ spricht von dem „Momentum der Bürokratie“), die unerwünschte Formalismen und Starrheit produziert. Das kann dann wie folgt ablaufen: Die Organisation verlangt klare strategische Vorgaben und erhält diese, schließlich wollen und sollen die Akteure ihren Job anständig machen. Generalstabsmäßig legen die Verantwortlichen los, investieren in die erforderlichen Betriebsmittel, instruieren ihre Mitarbeiter etc. Ein Stoppen der angelaufenen Maschinerie wird dann schwierig. Zudem besteht die Gefahr, dass eine formulierte und verbreitete Strategie den Akteuren kognitive Scheuklappen aufsetzt – schließlich geht es „da lang“ - relevante Umweltveränderungen werden nicht rechtzeitig registriert und das Umschwenken verpasst. Operation gelungen, Patient tot!
- **Kluge Strategien sind sorgfältig zu Ende gedacht⁹:** „Wenn man ein halbes Dutzend Bienen und genauso viele

Fliegen in eine Flasche setzt und diese Flasche mit dem Boden zum Fenster waagrecht hinlegt, dann sieht man, dass die Bienen, bis sie an Erschöpfung oder Hunger sterben, immer wieder versuchen, einen Ausweg durch das Glas zu finden; die Fliegen dagegen sind alle in weniger als zwei Minuten am anderen Ende durch den Hals hinausgeflogen. ... Gerade ihre (der Bienen) Liebe zum Licht, gerade ihre Intelligenz, wird ihnen bei diesem Experiment zum Verhängnis. Sie denken offensichtlich, dass der Ausgang aus einem Gefängnis dort liegen muss, wo es am hellsten ist; danach handeln sie auch, und an diesem allzu logischen Vorgehen halten sie fest. Für sie ist das Glas etwas übernatürlich rätselhaftes, dem sie in der Natur nie begegnet sind; sie haben noch nie erlebt, dass die Atmosphäre auf einmal so undurchdringlich wird, und je größer ihre Intelligenz ist, desto unmöglicher, unverständlicher erscheint das seltsame Hindernis. Die hirnlosen Fliegen dagegen, die sich um Logik so wenig scheren wie um das Geheimnis des Kristalls, schwirren planlos hin und her, ohne das verlockende Licht zu beachten; und ihnen lacht das bekannte Glück des Einfältigen, der dort besteht, wo der Klügere untergeht: zwangsläufig stoßen sie schließlich auf die freundliche Öffnung, die ihnen die Freiheit wiedergibt.“¹⁰ ... Könnte es sein, dass Strategien zu oft von Bienen und zu selten von Fliegen kommen?

Falls Sie sich bei den gewichtigen Fragen ein wenig Sparring wünschen ... wir sind käuflich



⁸ Mintzberg (1978), S. 947

⁹ Mintzberg, H., Ahlstrand, B. Lampel, J. (2002): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, S. 207

¹⁰ Peters, T.J., Waterman, R.H. (1998): Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 9. Auflage mi-Verlag, S. 137