

# sechsseiten

STRATEGIEGELEITETE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG | AUSGABE 05-1 | MAI 2011

PROCESS<sup>1</sup>ONE

→ Kein Was ohne Wie





# Kein Was ohne Wie

Unternehmen neigen dazu, ihre einmal etablierten Routinen sowie bewährte Entscheidungsfolgen und Kommunikationen stetig zu reproduzieren. Sie sind also tendenziell konservativ und in gewisser Weise macht das durchaus Sinn. Schließlich sind eingespielte Strukturen und Prozesse nötig, um wiederkehrende Kundenprobleme schnell und effizient lösen zu können; was wiederum den grundsätzlichen Fortbestand des Unternehmens legitimiert. Das alles geschieht zumeist mit einem eher nach innen gerichteten Blick. Das heißt, Unternehmen sind im effizienten Normalbetrieb auf eine gewisse Taubheit gegenüber Umweltsignalen angewiesen.

Dies alles muss man bedenken, wenn man der Frage nachgeht, wie Strategie den Weg ins Unternehmen finden kann. Denn es kann kaum ausgeblendet werden, dass der Veränderungsdruck auf Unternehmen steigt. Selbst dann nicht, wenn man sich weigert, uneingeschränkt den andernorts gebetsmühlenartig wiederholten Verweisen auf eine explosionsartig zunehmende Komplexität, Hyperwettbewerb sowie sich immer schneller gegenseitig ablösende wirtschaftliche Zyklen zu folgen.

## NAHT DAS ENDE DER STRATEGIE?

Natürlich werden in jüngster Zeit auch die Stimmen derer lauter, die eine Abkehr vom klassischen Strategiebegriff propagieren. Und zwar genau mit den Argumenten, die oben bereits genannt wurden: Die Komplexität habe Ausmaße erreicht, die eine Festlegung auf eine gewünschte Zukunft

(= Strategie) unmöglich mache. Organisationen müssten daher so anpassungsfähig und flexibel wie möglich sein und entsprechend gebaut und strukturiert werden.

Diesem Modell folgend, haben klassische Hierarchien ausgedient. Vorbei die Zeiten, in denen strategische Entscheidungen auf dem Feldherrenhügel ersonnen und dann

zur Umsetzung in das Unternehmen gekippt wurden. Vielmehr müsse die unternehmerische Ausrichtung dort ansetzen, wo fortwährend überlebenswichtige Informationen aus dem Markt aufgesaugt würden; also bei den Teilen der Organisation, die in besonderem Kontakt mit deren Umwelten (hier ist im Wesentlichen der Markt gemeint) stünden. Ein bisschen überspitzt würde das heißen: Der Vertrieb (oder das Marketing, oder der Einkauf) steuert die Unternehmensentwicklung.

#### STRATEGIE ALS UNVERZICHTBARES NAVIGATIONSINSTRUMENT

In dem beschriebenen Ansatz sind einige nützliche Ideen enthalten, die jedoch nicht als Argument dafür herhalten sollten, sich fortan nicht mehr mit Strategie zu beschäftigen. Nicht zuletzt, weil spätestens seit Einführung (inzwischen auch nicht mehr ganz neuer) Strategieentwicklungs-Methoden, wie zum Beispiel der Szenario-Methode, die Beschränktheit auf die eine Erfolg versprechende Version entfällt.

Zum anderen wissen wir um die Orientierung gebende und Identität stiftende Wirkung von strategischen Aussagen. Eine weitgehend konsistente Annahme über die eigene Zukunft und die Welt um einen herum zu haben, ist auch oder gerade dann gut, wenn man weiß, dass es sich eben nur um eine Annahme handelt.

Damit wird Strategie – wenn sie gut gemacht ist – zu einer unverzichtbaren Hilfestellung, wenn es darum geht, Unentscheidbares zu entscheiden.

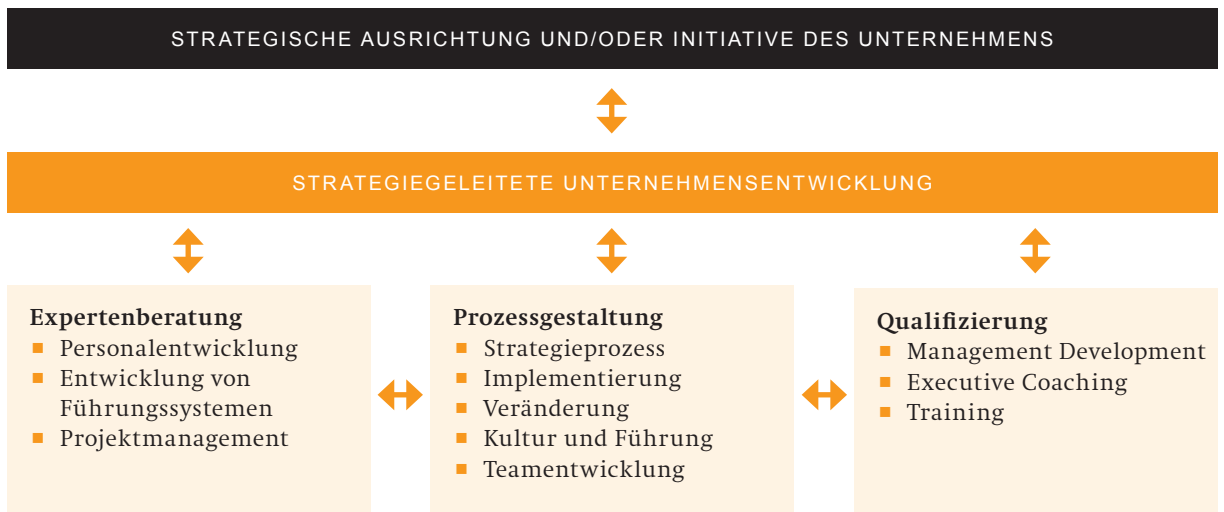
#### WARUM VIELE STRATEGIEN VERSANDEN

Wir beobachten jedoch immer wieder, dass bei der Umsetzung von Strategien in Prozesse, Strukturen, formale und insbesondere informelle Regeln (zur Erinnerung: Unternehmen sind konservativ) so große Reibungsverluste entstehen, dass am Ende nichts oder nur wenig von den strategischen Entwürfen übrig bleibt. Strategie bestimmt damit oft lediglich das Denken und Handeln der an ihrer Erarbeitung Beteiligten; also von Stäben und Leitungsebene. Die – zumeist unter Zuhilfenahme einer externen Strategieberatung – entwickelte Strategie führt damit ein relativ einsames, losgelöstes Inseldasein.

Unseres Erachtens liegt das auch daran, dass in vielen Fällen das Was (die Strategie) ohne das Wie (die Umsetzung) gedacht wird. Das passiert vor allen Dingen deshalb, weil sich gute Strategieentwicklung dem Wesen nach vom Hier und Jetzt löst. Wie es scheint, können nur so Möglichkeiten und Entwicklungen in den Blick kommen, die durch ein Denken in „Was ist heute schon möglich“-Kategorien unauffindbar wären. Zudem werden Strategien zumeist hinter geschlossenen Türen entwickelt. Und von dort aus hat man naturgemäß nicht das Unternehmen inklusive seiner Beharrungstendenzen im Blick. Dabei haben wir es fast immer mit zwei unterschiedlichen Personenkreisen – den Strategieentwicklern und den Strategieumsetzern – zu tun, die zudem auch noch mit unterschiedlichen Stakeholdern kommunizieren.

In der Folge sind die Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie nicht selten so umfassend und groß, dass die damit einhergehenden Umbauarbeiten das Unternehmen in seiner Leistungsfähigkeit deutlich beeinträchtigen.

Wir von Process One können Sie in den folgenden Leistungsfeldern unterstützen, Ihr Unternehmen strategiegeleitet zu entwickeln:



Strategieumsetzung wird in der Konsequenz zu einem zu starken Eingriff in den „laufenden Motor“.

derungen evoziert, weil der Abstand zwischen dem Status quo und dem strategischen Ziel insbesondere für diejenigen überschaubar bleibt, auf die man bei der Umsetzung zwingend angewiesen ist.

**DAS WAS NICHT OHNE DAS WIE DENKEN**

Wir empfehlen demgegenüber, das Was nicht ohne das Wie zu denken – eben die Strategieprozesse nicht ohne die Prozesse der Unternehmensentwicklung zu behandeln. Zu Ende gedacht heißt das: Strategie ist gleich Change ist gleich Strategie. Jede strategische Initiative würde damit in einen Entwicklungsprozess der relevanten Unternehmensanteile, -ebenen, -kulturen und -strukturen münden. Strategische Initiativen würden zu einem Teil der Alltagskommunikation werden, was sie ja meistens schon lange vor ihrer offiziellen Verkündigung sind – mit dem Unterschied, dass zwischen dem strategisch Notwendigen und dem unternehmerisch Möglichen der Weg der Umsetzung sichtbar wird.

Kurze Feedback-Schleifen helfen hier genau zwischen diesen beiden Polen zu vermitteln. In der Folge entstünde das, was Peter Senge als Lernende Organisation bezeichnet: Ein Unternehmen, das permanente und alltägliche, aber in kleinen Schritten erfolgende Anpassungen in seine Routinen einbaut. Und das weniger „Widerstand“ gegen Verän-

**ERLEBBARER NUTZEN FÜR ALLE BETEILIGTEN**

Eine solche Organisation würde das Maß ihrer Veränderungsfähigkeit wiederkehrend selbst zum Thema machen und entsprechend reaktionsfähig bleiben. Eine strategiegeleitete Unternehmensentwicklung hätte weiterhin zur Folge, dass der Blick stets zwischen dem Draußen (Markt, Kunden, Produkten, Stakeholdern etc.) und dem Drinnen (Mitarbeitern, Prozessen, Kultur, Kommunikation, etc.) pendeln würde und so beides in der Bearbeitung gehalten würde.

Und dadurch, dass im Drinnen auf allen relevanten Ebenen synchron Ableitungen und Maßnahmen getroffen würden, die mittelbar oder unmittelbar auf die strategische Initiative zurückführbar sind, würde man als Mitarbeiter – egal auf welcher Ebene man herumläuft – ständig über Strategie stolpern und damit daran erinnert, dass man sich auf einem guten Weg in die Zukunft befindet. Ja, diese sogar zu einem Teil selbst erst erfunden hat.

**Process One Consulting GmbH**

Marienstraße 22

36039 Fulda

Fon +49 661 291 82 11

Fax +49 661 291 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie einfach an unter +49 (0)661 29 18 211 oder  
senden Sie uns eine E-Mail an [info@process-one.de](mailto:info@process-one.de).

Zudem finden Sie weiterführende Informationen auf unserer Website  
[www.process-one.de](http://www.process-one.de).

Lesen Sie unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen  
Leadership und Management unter [www.leadership-development.de](http://www.leadership-development.de).



**Peter Rathsmann**

geboren 1958,  
seit 2001 bei Process One

**Arbeitsschwerpunkte**

Managementberatung und  
Führungsentwicklung,  
Teamentwicklung und -coaching.