

sechsseiten

FÜHRUNG UND STRATEGIE | AUSGABE 01-2 | AUGUST 2007

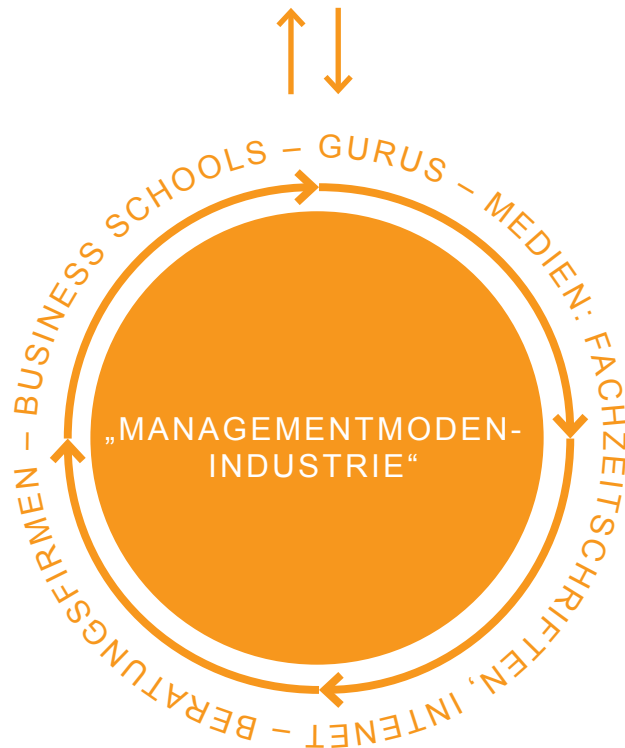
PROCESS¹ONE

➤ Mit Strategie für Überraschungen sorgen

A photograph of a board game. In the foreground, there are several white dice and pieces. One die is standing upright, showing a one on top and four on the sides. Another die is lying on its side, showing a five on top and three on the side. There are also several white circular pieces and some dark circular pieces scattered around. The background is a dark, textured surface, possibly a board or a table.

Das „Mode-Diktat“ der Management-Modelle

BEDARF BEI DEN
MANAGEMENTMODEN-ANWENDERN



Verbreitung und Gebrauch von Management-Modellen haben erstaunliche Ähnlichkeit mit den Bewegungen in der Modewelt. So wird das jeweils neu auftauchende Modell als das einzig richtige betrachtet. Sich ihm zu entziehen ist – ungestraft – kaum möglich.

Mit Strategie für Überraschungen sorgen

Wie steht es um die Strategieentwicklung in deutschen Unternehmen? Die Frage, wie und in welchem Modus Strategien entwickelt und umgesetzt werden können, wurde in jüngster Zeit von drei Aspekten bestimmt:

ERSTENS

Das operative Geschäft wird getrieben von immer kürzeren Entscheidungszyklen sowie immer mehr Einfluss- und Erfolgsfaktoren. Die Folge ist ein eher reaktives als strategisches Vorgehen, das sich vorwiegend auf das Tagesgeschehen konzentriert. Wer jedoch fundierte Annahmen über eine mögliche Zukunft treffen will, braucht eine gewisse Distanz zu den Anforderungen des Tagesgeschäftes.

ZWEITENS

Die zwischenzeitliche Wirtschaftsflaute hatte zur Fokussierung auf Defensiv-Strategien geführt. Beschränkung, Problemgetriebenheit und Teilrückzüge waren die Gebote der Stunde. Wer seine Existenz bedroht sieht, braucht zunächst einmal Sicherheit. Erst wer sich sicher fühlt, kann einen Blick zu neuen Ufern wagen, kann beginnen, sich an Chancen zu orientieren.

DRITTENS

Die Forderungen des Kapitalmarktes nach kurzfristigen Rendite-Erfolgen widersprechen zum Teil erheblich den Erfordernissen einer auf langfristige Zukunftssicherung ausgelegten Strategie. Wer all seine Aufmerksamkeit auf die nächsten Quartalszahlen richtet, darf sich nicht zu lange mit der nachfolgenden Zukunft beschäftigen. Unter Umständen lauern dort unauflösbare Paradoxien.

ZUKUNFTSENTWURF STATT ZUKUNFTSBERECHNUNG

Für Unternehmen, für die Strategieentwicklung mehr ist, als der periodische Blick auf ihre Mitbewerber, Marktanalysen und die Festlegung von Kennzahlen und Qualitätsstandards – für Unternehmen also, für die Strategie mehr ist als der Versuch, die eigene Zukunft durch einen Blick zur Seite oder in den Rückspiegel zu gestalten, kristallisiert sich ein neuer Weg heraus: Strategie als vom Topmanagement erarbeiteter attraktiver Zukunftsentwurf.

Bei diesem Ansatz wird das im Unternehmen verteilte Wissen zu Tage gebracht und genutzt. Dabei bearbeiten die Schlüsselspieler ihre unterschiedlichen Sichtweisen und Einschätzungen im Rahmen einer festgelegten Kommunikationsarchitektur. Instrumente der klassischen Strategieentwicklung kommen hierbei durchaus zur Anwendung. Die daraus resultierenden Ergebnisse werden jedoch nicht ausschließlich betrachtet, sondern lediglich als Varianten unter anderen. Die Ausgestaltung des Zukunftsbildes folgt mithin keinem fest vorgeschriebenen Programm.

Wer seine Zukunft selbst entwirft, denkt deutlich früher darüber nach, welche Konsequenzen sich daraus für sein Handeln ergeben, als jemand, dem nur die Umsetzung eines (bereits zu Ende gedachten?) starren Konzeptes obliegt. Wenn das Managementteam bewusst die Verantwortung für die Zukunftsgestaltung übernimmt – und diese nicht an externe Berater abgibt –, entsteht also eine deutlich höhere Umsetzungsener-

gie. Entsprechend werden die erarbeiteten Konzepte wesentlich eher und wesentlich schneller realisiert.

DIE ZUKUNFT IM PLURAL BETRACHTEN

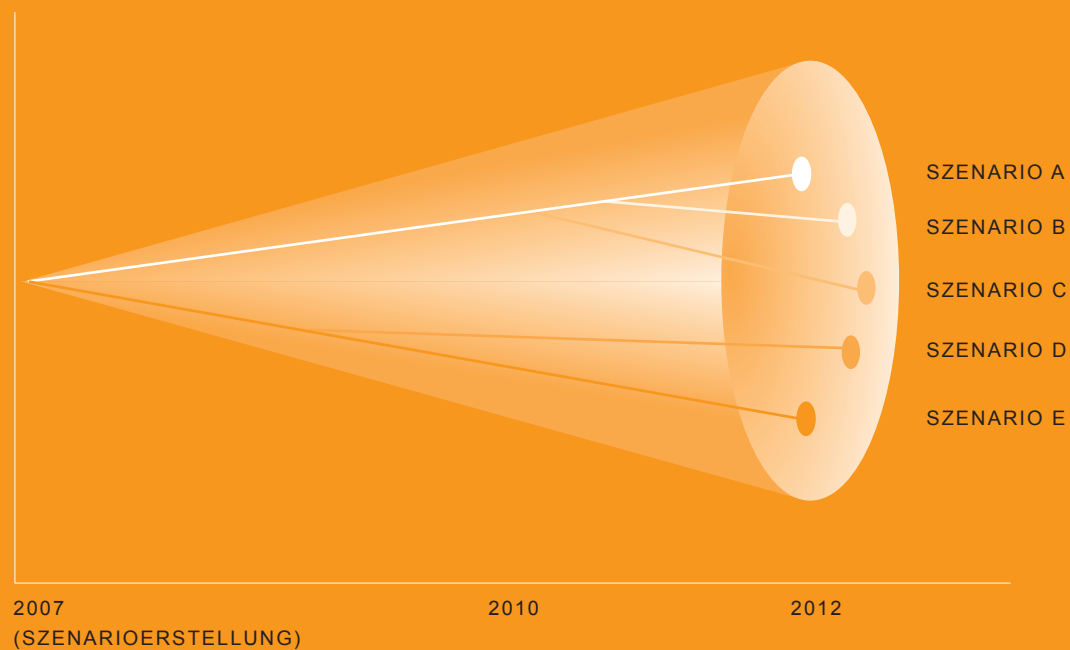
Ein weiterer Vorteil dieses Vorgehens liegt in der zunehmenden Elastizität der strategischen Planung. Denn wo die Zukunft immer ungreifbarer wird, machen starre Festlegungen, die nach strikten Plänen abzarbeiten sind, keinen Sinn. Unser Strategieprozess betrachtet die Zukunft daher immer im Plural – also in Form von verschiedenen Szenarien mit unterschiedlicher Eintrittswahrscheinlichkeit. Das Unternehmen hat damit – bei aller Klarheit der Entscheidungen – stets die Möglichkeit, seine eigenen Festlegungen zu überprüfen und sich verändernden Umweltbedingungen anzupassen.

Gute Strategieentwicklung zeichnet sich nach diesem Verständnis dadurch aus, dass sie Möglichkeiten eröffnet, die über den Weg der Exaktheit und Berechenbarkeit niemals gesehen werden könnten. Wenn diese Möglichkeiten dann mit den entsprechenden Ressourcen, Fähigkeiten und Aktionsplänen Einzug in den operativen Alltag halten, können die anderen Marktteilnehmer ihre Überraschung erleben.

Ganz nebenbei bietet unser Ansatz einen nicht zu unterschätzenden Gewinn in psychologischer Hinsicht: Wer sich von dem Gedanken verabschiedet, dass gute Strategieentwicklung exakt plan- und steuerbare Abläufe zum Ergebnis haben muss, kann das Thema entspannter angehen.

Der Szenario Trichter

Eine Methode, um Zukunft im Plural zu denken



Das Bild macht deutlich, dass sich die Anzahl der Szenarien mit zunehmender zeitlicher Distanz vom Moment der Szenarioerstellung erhöht.

Der Ursprung der Methode ist Mythos: In den 70er Jahren wurden bei SHELL unter Leitung von Pierre Wack Szenarien für die Zukunft entwickelt. Unter anderen auch solche, die – ganz entgegen der allgemeinen Erwartung – drastisch steigende Ölpreise vorsahen. Als diese dann im Zuge der Ölkrise Realität wurden, war SHELL das einzige Unternehmen, das mit bereits vorhandenen Strategien reagieren konnte. SHELL konnte darauf seine Position im Weltmarkt von Platz acht auf Platz zwei verbessern. Entscheidend war hier die Fähigkeit, die Zukunft als einen Plural von Möglichkeiten zu denken und entsprechende Optionen parat zu haben.

Process One Consulting GmbH

Marienstraße 22

D-36039 Fulda

Fon +49 (0)661 2 91 82 11

Fax +49 (0)661 2 91 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen unsere Kompetenzhefte Organisationsentwicklung, Leadership Development, Team Development, Persönlichkeit.

Rufen Sie dazu einfach an unter +49 (0)661 2 91 82 11 oder senden Sie uns eine E-Mail an info@process-one.de.

Weiter führende Informationen finden Sie zudem auf unserer Website www.process-one.de.



Sven Fissenewert
geboren 1968,
seit 1999 bei Process One

Arbeitsschwerpunkte
Beratung in der
Organisationsentwicklung,
Führungskräfteentwicklung,
Teamentwicklung und -coaching.