

sechsseiten

2009 – STRATEGIEN | AUSGABE 03-3 | JULI 2009

PROCESS' ONE

→ The best of all



Wie müssen Strategien gestaltet sein,
damit sie auch umgesetzt werden?
Lean!

So also, dass diejenigen, die sie umsetzen –
mittleres Management und Mitarbeiter –,
sie verstehen können. Sie muss erklärbar sein
und Sinn vermitteln. Sie muss eine Richtung
vorgeben und doch offen sein für Optionen,
die sich auf dem Weg der Umsetzung ergeben.

Erst wenn all das gegeben ist, wird Strategie
zu einem Managementtool.

DIRK GOUDER

The best of all – ein Plädoyer für eine Synthese aus westlicher und östlicher Strategiebildung

Doch welche Wege führen uns zu derartigen Strategien? Wir haben uns auf die Suche gemacht und sind fündig geworden: in dem Vergleich zwischen westlich-europäischen und östlich-chinesischen Strategieansätzen. Und zwar mit dem Ziel, das Beste aus beiden Denkrichtungen für unsere Arbeit zu erschließen.

Entsprechend betrachten wir den westlichen und den östlichen Strategieansatz nicht als etwas Gegenteiliges; betrachten den westlichen nicht – wie gemeinhin üblich – als rational und den östlichen als mythisch. Es geht uns nicht um Wertung, sondern um das Einsehen, dass es auf beiden Seiten Nützliches zu finden gibt und die Kunst darin besteht, von beiden Seiten etwas zu lernen. Dafür ist es aber zunächst notwendig, weit zurück zu gehen in die Denktraditionen beider Kulturen.

DIE WESTLICH-EUROPÄISCHE DENKWEISE: DER PLAN GIBT DIE RICHTUNG VOR

Wie viele europäische Denkgewohnheiten fußt auch die Strategiebildung auf die im alten Griechenland entstandenen Theoriegebäude. Um in die Zukunft denken zu können, bediente man sich zunächst der Modellbildung. (Wir haben schon einmal darauf hingewiesen, dass Modelle immer dann ins Spiel kommen wenn die Wirklichkeit zu komplex ist; Modelle dienen mithin der Komplexitätsreduktion.) Und wie so vieles, was heute wie selbstverständlich Teil unseres wirtschaftlichen Denkens ist, waren die Anwendungsgebiete ursprünglich militärischer Natur.

Seinerzeit wurden Pläne für die Zukunft erstellt, indem man Modelle als Abbild der wesentlichen Mitspieler, der Einflussfaktoren und der Wirkzusammenhänge entwickelte. Dabei waren Pläne und Modelle immer ein Teil der Theorie. Hatte man einen Plan, so folgte unmittelbar die Handlung (Praxis) – und zwar auf direktem Wege. Das heißt: Gerade Linien, Pfeile und Kausalketten im Modell entsprachen in der Umsetzung ebenso direkten und geraden Handlungen.

Theorie wurde und wird also in die Praxis umgesetzt (schon mal gehört?). Dieser Art der Vorgehensweise wohnt ein gewisser Zwang inne: Denn die Wirklichkeit – also das was wirkt, und das ist nicht immer identisch mit dem Modell, spricht der Theorie – muss dem Plan angepasst werden. Damit aber werden die Umstände, die Bedingungen, die bei der Ausführung des Planes eintreten, zur Bedrohung eben dieser Umsetzung. Die Umstände werden als etwas Hinderliches

betrachtet. Und in der Folge dieser Betrachtungsweise verstellt sich den Agierenden der Blick für das den Umständen möglicherweise innewohnende Potential.

Mit dieser Art des strategischen Denkens geht ein stark auf das Individuum zielender Begriff der Handlung einher. Und so findet der homerische „Mann der Tat“ bis heute seine Entsprechung in der charismatischen Führungskraft. Eng verknüpft mit dieser Form der Strategieentwicklung ist zudem ein Prinzip, das ebenfalls kennzeichnend für unseren Kulturkreis ist. Es ist das Prinzip der These und Antithese, der Rede und der Widerrede. Man sammle alle Argumente, die dafür sprechen, und anschließend alle Argumente, die dagegen sprechen, wäge ab und heraus kommt – Wahrheit. Unschwer zu erkennen: Wir finden hier ein Grundprinzip der Demokratie wieder.

DIE ÖSTLICH-CHINESISCHE DENKWEISE: DIE SITUATION GIBT DIE RICHTUNG VOR

Nun zum chinesischen Strategiedenken. Hier gibt es kaum Pläne oder Modelle. Nur – wie kommen die Akteure dann zu strategischen Entscheidungen? Auch hier gibt es Hinweise aus dem Bereich der Kriegsführung: Die siegenden Truppen sind diejenigen, die gewonnen haben, bevor sie in den Kampf gegangen sind.

Als guter Strategie gilt demzufolge, wer die Kräfteverhältnisse in einer Situation erspürt und intuitiv erkennt, was tragfähig ist. Er schätzt ein, wie gut die Bedingungen sind, um sein Ziel zu erreichen, bewertet also das Potential der Situation. Dabei wird davon

Strategieentwicklung im Lichte der jüngeren Strategieprozesslehre

- Strategien entstehen eher wildwüchsig.
- Strategische Ideen entstehen an verschiedensten Orten einer Organisation.
- Von entscheidender Bedeutung sind die Prozesse einer lernfähigen Organisation neben den Formalprozessen.
- Der Strategieprozess läßt sich nicht periodisieren.
- Das Top-Management interveniert durch Meta-Steuerung.
- Strategie-Instrumente sind allenfalls Prozesshilfen.

*X-Strategie: Chinesische vs. abendländische Strategiedenke
Prof. Dr. Alexander Nicolai*

ausgegangen, dass gute Bedingungen wie auf einer schiefen Ebene grundsätzlich zu positiven Folgen führen.

Konsequenterweise fokussiert strategisches Handeln nach dem fernöstlichen Modell darauf, gute Bedingungen zu schaffen – sprich indirekt zu wirken. Ist einem das erstmal gelungen, kann man sich entspannt zurücklehnen und beobachten, wie der angestrebte Zustand nahezu von selbst eintritt. Ist die Situation hingegen ungünstig, ihr Potential also niedrig, fehlen greifbare Faktoren, um gute Bedingungen zu schaffen, ist Nichts-Tun die richtige Form der Aktivität. Die Situation wird sich auch ohne aktives Zutun weiter entwickeln und sobald sie sich verbessert, konzentriert man sich wieder darauf, gute Bedingungen zu schaffen.

Im Chinesischen fehlt demzufolge auch ein stark an dem Individuum ausgerichteteter Handlungsbegriff. Zu direktes Handeln (die Umsetzung der Theorie in die Praxis) erzeugt Widerstände und nutzt das Situationspotential nicht klug aus. Günstige Gelegenheiten stehen in der östlichen Tradition zeitlich vor der Situation und erschließen sich durch deren genaue Beobachtung. Eine gute Strategie berücksichtigt mithin Faktoren bevor sie ihre Wirkung entfalten; beachtet den Mauer-spalt, in dem ein Samenkorn aufgehen könnte.

Und während die europäische Strategietradition dem Logos sowie Begriffen des Direkten, Frontalen, Definierten folgt, findet man in der Östlichen Formen des kaum Sagens, des Indirekten, des Seitlichen. Als beispielhaft mag hier das Bild des wandernden Mönches vor einem Berg gesehen werden, das von der Spiritualität und Grenzenlosigkeit des hinter dem Berg liegenden Klosters zeugt. Und

so sind es wohl auch diese Aspekte der stillen Umwandlung, des Seitlichen, Diskreten, die China – ohne Perestroika und unter weitgehender Beibehaltung seiner alten Strukturen – vom Sozialismus in den Hyperkapitalismus geführt haben.

DAS EINE TUN OHNE DAS ANDERE ZU LASSEN

Aus unserer Sicht, ist es nach wie vor hilfreich, nach westlicher Manier Modelle und Pläne zu entwickeln. Denn Sie ermöglichen uns, unsere Zukunft nicht nur ansatzweise fass- und begreifbar, sondern auch anstrebenswert zu machen. Zugleich jedoch empfiehlt es sich, der östlichen Tradition folgend in der Umsetzung mehr das Situationspotential zu nutzen.

Für den Unternehmensalltag bedeutet dies konkret, dass Strategien offen kommuniziert und Rückkoppelungsschleifen zwischen den Unternehmensebenen ermöglicht werden. Zudem braucht es immer wieder Zeit und Raum, um den einmal eingeschlagenen Weg zu reflektieren, um sich bei Bedarf von Teilen verabschieden und Neues erfinden zu können. Nur so verstanden und gelebt, machen Strategien unserer Erfahrung nach Sinn. Ist das nicht möglich, verzichten Sie lieber gleich darauf und investieren Sie Ihre Zeit nutzbringender an anderer Stelle!

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 weitere Informationen zu.

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.

Zudem finden Sie weiterführende Informationen auf unserer Website
www.process-one.de.



Dirk Gouder
geboren 1969,
seit 2000 bei Process One

Arbeitsschwerpunkte

Erlebnis- und prozessorientierte Trainings in den Bereichen Team und Corporate Leadership, Workshops zum Thema Motivation, Beratung zu umsetzungsorientierten Veränderungsprojekten in Organisationen.