

machen will oder dem Gesamtunternehmen gut tut oder nur gemacht wird, weil man es schon immer so gemacht, sprich entschieden hat, ist die grundlegende Frage eines intakten Managements. Nicht nur sie stellen, sondern auch beantworten

und daraus (steuernde) Konsequenzen in Form der Generierung von Entscheidungsalternativen, von Andersartigkeit, zu ziehen, zeigt an, wie es um die Qualität der Entscheidungsfunktion einer Organisation steht.

## Anmerkungen

1. So auch in der vergangenen Ausgabe dieser Zeitschrift (Sutrich/Opp: »Was ist anders an einem Entscheider-Coaching?«) oder Sutrich (2006): Besser entscheiden in Organisationen. In: Hernsteiner 03/2006). Siehe auch die Ausgabe Januar 2008 von managerseminare.

2. Siehe exemplarisch Schreyögg/Sydow (2003): Managementforschung 13: Strategische Prozesse und Pfade. Wiesbaden: Gabler oder auch bezogen auf die Pfadabhängigkeit in Entscheidungsprozessen des Managements

Dievernich (2007): Pfadabhängigkeit im Management. Stuttgart: Kohlhammer.

3. Ganz beiläufig wird dieser »jemand« auf die kollektive Ebene des »wir« geschoben. Daran wird auch in diesem Artikel angesetzt, wenn im weiteren Verlauf auf eine kollektive Führungskräfteentwicklung abgezielt wird. Siehe zu den unentscheidbaren Fragen Heinz von Foerster (1993): KybernEthik. Berlin: Merve.

4. Siehe hierzu Tichy/Bennis (2007): Wie man kluge Entscheidungen trifft.

In: Harvard Business manager. November 2007

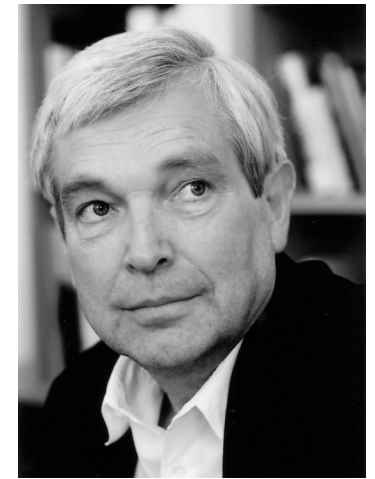
5. Siehe hierzu Rosenzweig (2008): Manager lassen sich über das Geheimnis des Erfolgs systematisch täuschen. In: GDI Impuls, 2/2008

6. Vgl. Hans A. Wüthrich/Dirk Osmetz/Stefan Kaduk (2007): Leadership schafft Wettbewerbsvorteile 2. Ordnung. In: zfo, 06/2007

7. Siehe zum Begriff »organizational slacks«, Richard Cyert und James March (1963): A behavioral Theory of the firm. Englewood Cliffs

Zweck des kollegialen Gespräches der zwei Strategieberater war, zwei Annahmen auf ihre praktische Nützlichkeit für Manager und Berater abzuklopfen. 1. Kann es, mit Hilfe der »Entscheiderbrille« – hier am Beispiel der Strategieentwicklung versucht – besonders elegant gelingen, anspruchsvolle Managementaufgaben vertieft zu verstehen und auf den Punkt zu bringen? 2. Wie nützlich ist die Empfehlung, generell im Prozess und speziell an wenigen erfolgskritischen Stellen in höchstmögliche Qualität des Entscheidens zu investieren? Bei diesem Versuch entstand eine vertiefte Beschreibung der fünf Schlüsselstellen in ihren Charakteristika und Herausforderungen:

1. Musterwechsel in der Bearbeitung von Zukunftsgewissheit (mit der impliziten Schlüsselstelle »Entscheidungsfähigkeit im Team«)
2. Positionierung der unternehmerischen Zukunft
3. Masterplan der wichtigsten Veränderungsbedarfe
4. Verzahnung der strategischen Festlegungen mit den operativen Planungsprozessen und Budgets
5. Strategische Reviews, d.h. eine Struktur, für das Beobachten der realen Entwicklung unter den strategischen Prämissen schaffen.



Univ.-Prof. Dr. RUDOLF WIMMER, geb. 1946 in Kirchberg/Mattinghofen, Studium der Rechts- und Staatswissenschaft sowie der Politikwissenschaft an der Universität Wien; Forschungsaufenthalte in den USA. Positionen: Mitbegründer und geschäftsführender Gesellschafter der osb Wien Consulting GmbH Wien und des MZW, Mitherausgeber der Zeitschrift Organisationsentwicklung (1993-2003), Lehrbeauftragter, Lehrtrainer und langjähriger Vorsitzender der ÖGGO, Professor für Führung und Organisation / Universität Witten. Berufserfahrung: Universitätsassistent, geschäftsführender Gesellschafter der osb-i. Tätigkeitsschwerpunkte: strategische Neupositionierung und Strategieimplementierung, einschneidende Veränderungsvorhaben, Beratung von Familienunternehmen beim Generationswechsel, beim Aufbau neuer Führungsstrukturen, Neuausrichtung von Personalbereichen in größeren Unternehmen; Professionalisierung von (internen) BeraterInnen

OTHMAR SUTRICH, – Biographie und Foto des Autors s. o., S. 36 –

Rudolf Wimmer / Othmar Sutrich

# Die fünf Schlüsselstellen der Strategieentwicklung

(im Topmanagement-Team)<sup>1</sup>

**Othmar Sutrich (OS):** Wie stehst du zu meiner Annahme, dass die Fokussierung auf den Entscheidungsprozess für Manager und Berater eine nützlich Hilfe ist, um das Wesentliche in Organisationen zu verstehen und auf den Punkt zu bringen?

**Rudi Wimmer (RW):** Es bedarf überall Entscheidungen, wo es gilt, Unsicherheit und Risiken bearbeitbar zu machen. Organisationen sind um die Bearbeitung solcher Situationen herum gebaut. Wenn nicht entschieden wird, geht nichts weiter. Das ist besonders kritisch, wenn es nicht um das operative alltägliche Entscheiden, sondern um die Produktion von Entscheidungsprämissen im Sinne Luhmanns geht, d.h. jenem Set an Grundentscheidungen, das dem operativen Entscheiden im Alltag einen Rahmen gibt, Korridore setzt. Strategieentwicklung ist nicht anderes als jener Prozess in Unternehmungen, der eine Organisation mit inhaltlichen, geschäftspolitischen Entscheidungsprämissen versorgt. So ein Prozess

features

features

kennt charakteristische Entscheidungssituationen. Werden diese in einem Beratungsprozess nicht bewältigt, dann ist er sein Geld nicht wert. Ich sehe aber nicht, dass die Fokussierung auf Entscheidung besondere didaktische oder Mehrwert stiftende Aspekte bietet, weil ich die Alternative dazu nicht sehe.

**OS:** *Oft genug kommt es vor, dass man – auch mit Unterstützung durch Berater – den Entscheidungsprozess nicht wirklich in hoher Qualität voranbringt.*

**RW:** Wenn ich Organisationen berate und nicht in der Lage bin die Entscheidungen herbeizuführen, die ein Problem bearbeitbar machen, dann habe ich am Kern vorbei beraten.

In der Strategieentwicklung ist die erste Schlüsselentscheidung die, ob man einen Musterwechsel in der Bearbeitung von Zukunftsun- gewissheit in Gang setzen will oder nicht.

**OS:** *Welche Gewohnheiten haben das Unternehmen bisher in existenziellen Themen mit Sicherheit versorgt?*

**RW:** Man trifft auf ein historisches Muster, wie sich die Organisation mit dieser Art von Entscheidungsprämissen versorgt hat. Es geht darum, dieses Muster auf den Prüfstand zu stellen, wählbar zu machen, die Organisation in die Lage zu versetzen, sich gezielt und bewusst auf einen Musterwechsel einzulassen. Wir werden meistens aufs Spielfeld gerufen, weil man die eingerasteten Umgangsformen der Unsicherheitsabsorption zukünftiger Entwicklungen als nicht mehr ausreichend einschätzt. Ob das in Familienunternehmen die intuitive, opportunity-gesteuerte Form der Auseinandersetzung mit Zukunftsun- gewissheit und Umweltentwicklungen ist oder ob es die negativen Erfahrungen mit der klassischen experten-orientierten ist. Die Entscheidung für diesen Musterwechsel ist eine Schlüsselentscheidung, weil sie eine Menge von Folgewirkungen nach sich zieht.

**OS:** *Wenn du dich in die Rolle eines Roland-Berger-Beraters hinein versetzt, der von einem Klienten zu einer Strategieberatung eingeladen wird – geht es da auch um Musterwechsel? Oder ist der Auslöser ein anderer?*

**RW:** Auch da trifft man häufig auf die Situation, dass sich die Organisation bisher eher inkremen-

tal, durch Auseinandersetzungen mit Umwelt- herausforderungen, durch Versuch und Irrtum entwickelt hat, also keine besonders expliziten, ausgedachten Vorgehensweisen im Umgang mit Strategiefragen zur Verfügung hat. Die Gründe der Wahl sind Zufall, besonderes Zutrauen zu bestimmten Marken am Markt, ob Roland Berger oder andere, aber auch, dass man sich ganz bewusst entscheidet, jemand zu holen, der einem die Bearbeitung dieser Ungewissheitsthemen abnimmt. Für diesen Beratertypus ist klar, wie sie vorgehen, weil sie kein Alternativenbewusstsein haben; das ist das Kennzeichen dieses Typus. Sie wissen, wie es geht, haben das Know-how durch ihre Branchenvergleiche, usw. Sie werden den Auftrag so verstehen, dass sie dem Auftraggeber eine Expertise abliefern werden.

Musterwechsel ist ein Begriff, der eine systemtheoretische Analyse des Zusammenhangs von Organisation und Strategie voraussetzt. Da ist unterstellt, dass die Organisation, wie immer geartet, Produktionsmechanismen für das Erzeugen solcher Prämissen hatte und sei es die Prämisse, dass der Unternehmer an der Spitze, weil es sein Geld ist, schon weiß, was er tut. Und wenn er heute links sagt, oder sagt, jetzt gehen wir in das Land, wo sich gerade bestimmte Chancen auftun, dann marschiert man in das Land.

Die Grundprämisse ist, dass der Unternehmer durch sein besonderes Verantwortungsbewusstsein, weil sein Kapital investiert ist und durch sein Gespür, das er in der Vergangenheit bewiesen hat, als Person in der Lage ist, diese Zukunftsun- gewissheit bearbeitbar zu machen. Das sind klare organisationale Prämissen, wie diese Form von Grundunsicherheit bearbeitet wird. Ein Roland-Berger-Berater würde an der Stelle sagen, sie haben bisher keine Strategie gehabt, und wir müssen etwas Neues hineinbringen, dass sie endlich eine durchdachte strategische Ausrichtung haben.

So denken wir nicht. Wir sagen, wie kann man mithelfen, dass man von einem Muster, das in der Vergangenheit offensichtlich erfolgreich angewendet worden ist, in ein Vorgehenskonzept wechselt, das wir gemeinschaftliche Führungsleistung nennen? Dafür braucht es einen Entscheidungsprozess, der gut aufbereitet ist und der auch nicht nur die Spitze involviert, sondern zumindest jenen Kreis an Top-Führungskräften, der dann aktiv in den Strategie-Entwicklungsprozess involviert sein wird.

**OS:** *Es kann zu dem Zeitpunkt günstig sein gemeinsam herauszufinden, was bisher das Muster*

*des Herstellens von Zukunftsfähigkeit war und wie dieses gewirkt hat?*

**RW:** Genau.

**OS:** *Je lebhafter man das beschreiben kann, desto zugänglicher ist es für einen Unternehmer zu sagen, gewisse Teile des Musters können wir weiter haben, aber andere Teile brauchen wir dazu, oder wir brauchen einen grundsätzlicheren Wechsel, weil wir so schnell wachsen, weil wir in der Zwischenzeit in so vielen unterschiedlichen Märkten unterwegs sind, die einzeln nicht mehr überblickbar sind, ...*

**RW:** ... weil wir eine längerfristige Entwicklungsperspektive brauchen, weil es hilfreich ist auch einen größeren Kreis im Unternehmen mit dieser unternehmerischen Denke zu versorgen.

**OS:** *Es braucht vorher eine Bewusstheit für die Notwendigkeit, einen Musterwechsel zu entscheiden.*

**RW:** Ein Beispiel ist, dass die an der Spitze, die meistens an ein oder zwei Personen hängt, erkannt haben, dass sie mit der Vielfalt, der Komplexität, die es auf den Märkten gibt, überfordert sind, dass sie mit ihren intuitiven (Entscheidungs-) Mustern, nicht mehr zurande kommen, dass da so viele Risiken aufgebaut werden, die alleine zu übernehmen sie beginnen zu scheuen. Die sehen, aha, es ist gescheit, dass man einen größeren Personenkreis im Unternehmen mit ins Nachdenken hineinbringt. Wir führen diese Schlüsselentscheidung sehr bewusst herbei. Und erzeugen, wie du sagst, ein gemeinsam geteiltes Bewusstsein, warum der Wechsel jetzt sinnvoll ist.

**OS:** *Und, dass es immer mit Risiko verbunden ist.*

**RW:** Das heißt auch, sich zu verabschieden, und dass die Unternehmer lernen müssen, sich auf etwas festzulegen, wo sie nicht mehr einfach aus dem Bauch heraus in Zukunft fuhrwerken können, sonst machen sie das alles wieder kaputt. Sie erzeugen Prämissen für sich selber. Das Schöne an dem Intuitiven ist, dass es keine Selbstbindung impliziert. Aber der Musterwechsel schafft auch für die Spitze Bindungswirkung.

Es geht darum, genauer hinzuschauen, was ist das Grundproblem, das mit dieser Strategieentwicklung in der Organisation zu lösen ist?

**OS:** *Das ist hoch riskant. Als Unternehmer bist du nicht gewohnt, dass das Sich-von-etwas-Verabschieden auch wirklich gilt. Du kannst als Unternehmer immer alles revidieren. Das ist ein riskanter Teil der ganzen Operation.*

**RW:** Man muss wissen, dass es Folgen hat, wenn man das wieder zurück dreht. Man kann natürlich alles wieder zurück drehen.

**OS:** *Es scheint gut zu sein, das zu benennen, obwohl du als Berater geneigt sein könntest, diese Folgekosten nicht besonders zu erwähnen. Das könnte zum Bumerang werden ...*

**RW:** ... weil man die Leute hineinverführt in den Prozess und sie mitten im reißenden Strom draufkommen, in was sie sich da eingelassen haben: Das wollten wir eigentlich gar nicht – ob das die Selbstbindungsnotwendigkeiten, aber auch die Verbreiterung der unternehmerischen Basis im Unternehmen ist, das Aufbauen von Führungskräften, die diese Art von strategische Denke für sich selber entdecken.

**OS:** *Das sind Folgeentscheidungen des Musterwechsels.*

**RW:** Darum ist zum Start die Auseinandersetzung über einen Musterwechsel wichtig, sodass die Top-Führungsmannschaft sehenden Auges hineingeht und sagt: Genau so wollen wir das, denn das löst beobachtbare Unternehmensprobleme, mit denen wir uns sowieso schon herumschlagen. Wir erwarten, dass dieser Prozess darauf auch Antworten gibt.

**OS:** *Diese Logik der Bindung an die beobachtbaren Unternehmensprobleme muss klar sein.*

**RW:** Das ist das, was du mit Notwendigkeit gemeint hast.

**OS:** *Wie wird die erste Schlüsselstelle »Musterwechsel«in den einzelnen Unternehmen bewältigt? Wenn man sich keine alternativen Muster bzw. alternative Gewohnheiten vorstellen kann, dann gibt es nichts zu entscheiden.*

**RW:** Man entscheidet, nicht zu entscheiden und macht einfach weiter.

**OS:** *Dann driftet das Unternehmen, würde Richard Timel sagen.*

**RW:** Ja, aber auch das wird in der Organisation als Entscheidungen gelesen und genutzt.

**OS:** Welche Spannweite kann das in der Praxis haben? Wie unterschiedlich laufen die konkreten Fälle des Musterwechsels?

**RW:** Die Spannweite ist, welchen Aufwand man treiben muss, um zu einem Musterwechsel in fundierter Weise zu kommen. Das kann, wenn der Boden schon gut aufbereitet ist, relativ rasch gehen. Oder die Konflikte sind noch unausgetragen und kristallisieren sich dann an der Beraterauswahl. Dann ist der Auswahlprozess der Berater auch eine Entscheidung Pro oder Kontra Musterwechsel. Ich lege die Karten sehr früh und deutlich auf den Tisch, um beim Kunden schon im Auswahlprozess anzuregen, dass sie die Unterschiede nicht verschleifen, sondern auf den Tisch bringen.

Wenn ein Führungswechsel an der Spitze vollzogen wird, dann geht das meistens ganz gut und rasch. Oder bei einem Generationenwechsel. Wenn ein Junior in einem Familienunternehmen dieses Mindset mitbringt, ist es nicht allzu schwer. Andererseits doch, denn auch die nächsten Führungsebenen müssen sich ein Stück von dem, was sie vom Vater gewohnt waren, lösen. Dieses Empowerment, die nächste Ebene in die Verantwortung zu bringen, geht nicht einfach. Mit ein paar Sitzungen kriegst du diesen Change auf der nächsten Ebene nicht hin.

**OS:** Gewohnheiten ändern ist immer ein Energieaufwand, der notwendig sein muss, sonst geschieht er nicht.

**RW:** Da müssen die Topfiguren bereit sein, in diese Verantwortungsteilung zu gehen. In manchen Fällen wird die Einladung, ins Boot zu kommen bereitwillig aufgegriffen. In anderen Fällen ist es ein Problem der Teamformung, wenn du z.B. ein fragmentiertes Topmanagement-Team antriffst, das nicht wirklich gut miteinander kooperiert, wo jeder seinen Stuss macht. Die Schwierigkeit ist, diesen Teambuildingprozess implizit hinzukriegen, dass sie Step by Step in ein anderes Niveau der Arbeitsfähigkeit kommen.

**OS:** Ist der Musterwechsel vollzogen, geht der Prozess hinein in eine ausführliche Analysephase – ohne Schlüsselstellen im Entscheidungsprozess.

**RW:** In welcher Welt leben wir denn? Gesellschaftlicher Kontext, die strategischen Herausforderun-

gen, eine ausführliche Branchenanalyse und auch die Zukunftsszenarien in der Branche, die Wettbewerbsdynamik, eine Kundenpotentialanalyse; was man zur klareren Herausdestillierung des Sets an strategischen Herausforderungen, Chancen und Bedrohungen für die Zukunft, braucht.

Hier braucht es Festlegungen, was für uns eine wichtige Herausforderung ist und was nicht. Ähnliches gilt, wenn man sich die Kernkompetenzen genauer anschaut und sagt, was sind denn die tieferen Wurzeln, aus denen wir von der Geschichte her gesehen unsere Wettbewerbsfähigkeit abgeleitet haben, diese vier bis sieben Kernkompetenzen, die den Erfolg eines Unternehmens letztlich ausmachen? Das ist eher ein exploratives Geschehen, im Sinne einer Selbstfindung.

**OS:** Bei der Arbeit an den Kernkompetenzen können Entscheidungen innerlich fallen und – aus Angst – nie ausgesprochen werden: Zum Beispiel, dass ich/wir nicht glauben, neue Kernkompetenzen aufbauen, im Sinn von lernen zu können, d.h. dass – im Schein'schen Sinn – die Lernangst größer ist als die Existenzangst. Das heißt faktisch, dass man unauffällig weiter analysiert und den Prozess nicht stört, aber insgeheim eine Bindung von Energie stattgefunden hat, weil man sich die Zukunft mit anderen Kompetenzen nicht vorstellen kann.

**RW:** Das erlebe ich in dieser Phase nicht. Diese Phase ist immer ausgesprochen spannend, zum Teil auch konfliktbeladen. Hier heißt es, keine Wunschbilder zu erzeugen, was man denn alles drauf hat, sondern sich realitätsgerecht die Karten zu legen. Der entscheidende Punkt ist hier, den Suchprozess konstruktiv zu gestalten und den eigenen Selbstillusionsbedürfnissen auf die Schliche zu kommen.

Im Analyseteil sagt man: Das ist die Welt von der wir annehmen, dass sie auf uns zukommt. Und andererseits sagt: das sind unsere Wurzeln. Die Kernkompetenzdefinition ist der schwierigste Part im Analyseteil. Wenn man das miteinander in Relation bringt: Welche Positionierungsfestlegungen können wir da denkbar machen? Das ist ein Kreativprozess. Es geht darum, zwei, drei machbare, unterscheidbare und für das Unternehmen attraktive Optionen zu profilieren. Da sind wir schon näher am Entscheiden dran. Da spielt immer die Frage eine Rolle: Können wir die Optionen aus unseren Kernkompetenzen heraus abdecken, oder müssten wir uns ganz neue individuelle Kompetenzen oder organisationale Fähigkeiten

aufbauen? Diese Optionen muss man konkretisieren, damit, über Zahlen belegt, die Business-Konsequenzen abschätzbar werden: Was sind die möglichen Marktpotentiale, die Ertragschancen, die Risiken, die Investitionsnotwendigkeiten?

**OS:** Du beschreibst eine relativ lange Phase im Prozess der Strategieentwicklung, wo keine besonders kritischen Entscheidungen fallen. Andererseits weiß man, dass in vielen Fällen unbewusst und inoffiziell eine Entscheidung schon lange vor dem offiziell Beschluss fällt – bei einzelnen Menschen, in Gruppen, mehr oder weniger implizit.

Wie siehst du die Links zwischen Entscheiden als Organisationsphänomen, der Entscheidungsfähigkeit von Gruppen, und der Entscheidungsfähigkeit oder -bereitschaft einzelner wichtiger Player? Ich sage gerne, was meine Hypothese ist: Da läuft ein sehr subtiles Spiel zwischen den Systemebenen des Entscheidens ab, aus dem heraus oft die erstaunlichsten Sachen entstehen, wirklich überraschende Kreativität, wenn man sich aufeinander einlässt, wenn man überraschungsbereit bleibt, oder aber Blockaden bzw. Einigung am kleinsten gemeinsamen Nenner.

**RW:** Es ist der Sinn und Zweck eines solchen Prozesses, darauf zu achten. Die Entscheider – zwei oder drei Geschäftsführer und die nächste Ebene – haben natürlich ihre Vorstellungen im Kopf, worauf es im Geschäft ankommt, Hypothesen zu der Analyse, aber auch daraus abgeleitet Vorstellungen, Überzeugungen, wo es künftig hingehen soll. Das sind die mentalen Modelle, mehr oder weniger elaboriert. Den Prozess gilt es so zu steuern, dass diese mitgebrachten mentalen Festlegungen Step by Step auf den Tisch kommen, und dass dort was Neues entstehen darf. Das ist Teil des Teamentwicklungsprozesses, der in diesen Schritten stattfinden muss.

**OS:** Wenn der nicht stattfindet, kann man nicht von einem nachhaltigen, tief greifenden Veränderungsprozess via Strategie reden.

Implizite Schlüsselstelle im Prozess – beginnend beim Musterwechsel – ist, ob das Top Management als Team entscheidungsfähig wird, oder nicht.

**RW:** So ist es, weil es sonst nur einen Streit gibt, wessen vorgefasste Meinung sich hier durchsetzt. Und dann wird die ganze Umweltanalyse zum Mittel zum Zweck, um die Vorgefasstheiten zu begründen und zu erhärten. Jetzt sind wir bei

diesem neuen Beratungstypus. Das ist genau die Kunst, hier den Teamprozess sehr gut im Auge zu haben, dass der Berater sieht, ob diese Art des Sich-individuell-Lösens stattfindet, und ob sie im Team auf etwas Neues draufkommen dürfen, oder nicht.

Wenn das nicht stattfindet, wenn man sieht und spürt, dass die Kommunikationsqualität in diesem Team sehr zu wünschen übrig lässt, müssen bei uns Beratern die Alarmglocken läuten. Kann sein, dass man die Ebene wechselt und sich mit der Teamkonstellation auseinandersetzt, um danach wieder auf der Sachebene fortsetzen zu können. Dazu braucht es immer ein Commitment mit der Spitze, dass man so was ansprechen darf und kann, die dann auch mitspielen muss.

Du hast Recht, hier geht es im Wesentlichen darum, dieses Top-Management als Team entscheidungsfähig zu machen. Sonst kriegst du diesen Kreativprozess nicht zustande, und es entsteht auch nicht etwas, was von diesem Team kollektiv im Nachhinein getragen wird. Für die Implementierung ist das die halbe Miete. Das ist der Vorteil dieses Vorgehens – im Vergleich zum üblichen Umsetzungsthema, das die klassischen Strategieberater haben. Das Umsetzungsthema ist durch den gemeinsamen Entwicklungs- und Arbeitsprozess wesentlich entschärft.

**OS:** Das heißt, da ist das Zusammenspiel von Fach- und Prozessberatung in der Strategieentwicklung gefragt.

**RW:** Du musst genau sehen, was inhaltlich passiert, aber du musst auch anschauen, wie die Leute miteinander tun, wie der einzelne Platz kriegt, dass er gehört wird, dass Konflikte sein dürfen, dass Dissens was Gutes ist, aber gleichzeitig immer aufpassen, dass sich mitgebrachte Rivalitäten nicht reproduzieren und sich nicht in dem Prozess durchsetzen.

**OS:** Das ist eine kritische Stelle der Wanderung, ob man auf Klientenseite bereit ist, nicht nur pro forma, Teamentwicklung und Teamreife zu lassen.

**RW:** Aber das ist etwas, was ich den Kunden nicht entscheiden lasse! Es muss natürlich darüber entschieden werden, dass in diesem Managementteam die Arbeit überhaupt passiert, aber dass hier gleichzeitig eine Teamentwicklung stattfindet und ein Reifungsprozess, darüber verständigen wir uns in der Regel nicht. Das wird getan; es anzukün-

digen ist riskant, weil sie dann vielleicht genau darauf achten und sich deshalb nicht einlassen.

Der Teamentwicklungsprozess ist nachhaltiger, wenn er schlicht passiert und sie die Erfahrung machen, und aus der Reflexion der Erfahrung kann man sagen »wir haben da eigentlich wunderbar zusammen gearbeitet, dass wir das miteinander zusammen bringen, hätte ich mir nie gedacht.« Das heißt, den Überraschungseffekt nutzen.

**OS:** Du bestätigst meine Erfahrung und Überzeugung: Der State-of-the-Art von Teamentwicklung ist, dafür zu sorgen, dass gemeinsam gute Entscheidungen fallen. Das ist die beste Art von Teamentwicklung, die effizienteste und nachhaltigste.

**RW:** Wenn sie wirklich dazu stehen und das Gefühl haben, »das ist unsere Entscheidung, wir tragen sie miteinander, das ist nicht eine Einzelentscheidung, da hat sich niemand auf Kosten anderer durchgesetzt.«

**OS:** Für diese Renaissance der Gruppendynamik würde es sich lohnen, wieder deutlicher auf die Barrikaden zu steigen, weil sie so unabweisbar klare Geschäftsvorteile bringt. Das ist eine implizite Schlüsselstelle.

**RW:** Die Teamentwicklung ist eine implizite Schlüsselstelle, ja, aber vom Prozess her. Hier arbeite ich als Berater an der Entscheidungsfähigkeit.

**OS:** Der Kunde muss deine Entscheidung mittragen, sonst geht es nicht.

**RW:** Das kann ich ein Stück beeinflussen. Das ist meine Kunst als Profi, den sachlichen Prozess und den sozialen Prozess so miteinander zu verquicken, dass die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs größer wird. Das erklärt, warum das aus einer Hand passieren muss, weil es sinnvoller Weise gleichzeitig passiert.

**OS:** Das passiert gleichzeitig oder es passiert nicht. Du kannst nicht in Arbeitsteilung Teamentwicklung parallel machen, das bringt es nicht.

**RW:** Du kannst nicht Outdoor-Übungen machen und dann am Strategieprozess arbeiten, das sind Hilfskrücken. Das kann man natürlich machen, aber kriegt nicht den Output, den man sich verspricht.

Diese spezielle Qualität von Teams ist besonders in der Strategieentwicklung kriegsentscheidend für ein ganzes Unternehmen. Das zeigt sich insbesondere nach der Analysephase. Da kann man auch zeigen, dass Teamentwicklung nicht nur Händchenhalten oder Gutmenschsein inszenieren ist, sondern unmittelbare Businesskonsequenzen hat.

**OS:** An der zweiten Schlüsselstelle – der strategischen Positionierungsarbeit – geht es um die Festlegung der unternehmerischen Zukunft.

**RW:** Es geht darum, sich aus den herausprofilieren Optionen und Zukunftsentwürfen festzulegen. Das ist der Kern dessen, wo sich das unternehmerische abspielt. Die Festlegung ist das Highlight. Wo es darum geht, unternehmerisches Risiko ins Auge zu fassen, zu sagen, wenn wir uns auf x festlegen, dann schließen wir y aus, und wir lassen uns auf folgende Unabwägbarkeiten ein. Das ist unter Entscheidungsgesichtspunkten der wichtigste Part des Ganzen, weil da die zukünftige geschäftspolitische Identität hinein kommt, und wir damit Unternehmensziele verfolgen: z.B. in fünf Jahren in dem Segment x die Nummer zwei sein oder dann y % Marktanteile erobert oder das Umsatzniveau z erreicht haben. An der Stelle gibt es eine Aussage über die künftige Identität: wohin wollen wir uns geschäftspolitisch entwickeln? Beispiel: Wir konzentrieren jetzt unsere Energien auf ein bestimmtes Geschäft und lassen andere beiseite, weil wir uns da nur verzetteln. Und es gibt ein Set von Aussagen, woran werden wir merken, dass wir erfolgreich unterwegs sind?

Hier wird das Team der Akteur für die Übernahme des unternehmerischen Risikos, was sonst Einzelfiguren auf sich nehmen.

**OS:** Die Teammitglieder übernehmen damit auch für die Umsetzungsphase die notwendige Multiplikationswirkung in die Organisation hinein. Kannst du das Wesentliche an der Schlüsselstelle in der Positionierung noch vertiefen?

**RW:** Es gilt, für eine Menge von Unwägbarkeiten die Konsequenzen zu tragen: »Wir nehmen das jetzt als sicher an, obwohl wir wissen, dass es unsicher ist.« Das ist das Wesen von Entscheidungen, und das ist es bei diesen Zukunftsentscheidungen besonders. Die große Herausforderung ist, darüber die eigene künftige Identität festzulegen: »Das hat uns historisch bisher ausgemacht, und jetzt verlassen wir die vergangenheitsbezogene Sicher-

heit und legen etwas fest, von dem wir wissen, es kann in einem Zeitraum von fünf oder zehn Jahren ganz anders werden und entscheiden uns, das Unternehmen von dieser Zukunftsperspektive aus führbar zu machen.« Das heißt, ich muss morgen anfangen, bestimmte Entwicklungen in Gang zu setzen, damit ich in fünf Jahren die anvisierte künftige Identität erreiche.

Der Charme dieser Art von Strategieentwicklung ist, dass ich die Wirkungsketten in Entscheidungen umdrehe, dass ich nicht die Entscheidungen treffe, die Probleme, die aktuell existieren und in der Vergangenheit aufgebaut worden sind, zu lösen, sondern dass ich Entscheidungen treffe, die mich in der Gegenwart binden für etwas, was in der Zukunft erst auf uns zukommt.

**OS:** Das ist einer der schwierigsten Punkte, wie wir beide wissen. Viele Strategieentwicklungen, soweit sie mir bekannt sind, folgen dem ersten Reflex, erst mal die Probleme der Vergangenheit lösen zu wollen und nicht von der Zukunft her zu schauen, um auf diese Art und Weise eine ganz andere Perspektive zu kriegen. Was ist an dieser Schlüsselstelle der unternehmerischen Positionierung kritisch zu bewältigen? Sich der anderen Perspektive von der Zukunft her zu vergewissern?

**RW:** Das ist der eigentliche unternehmerische Erschaffungsprozess.

**OS:** Und der Unterschied zu dem, was man üblicherweise als Problemlösungsprozess bezeichnet. Entscheiden, dass man ein Problem lösen will, ist notwendigerweise etwas, was man von der Vergangenheit her betrachtet.

**RW:** Strategieentwicklung ist hingegen der Versuch, den Problemdruck im Unternehmen aus der Zukunft heraus zu erzeugen. Zu sagen, wenn wir in Russland Fuß fassen wollen in den nächsten Jahren, müssen wir dort jemanden akquirieren, müssen dort eine Vertriebsorganisation aufbauen, oder wir müssen versuchen unsere Produkt so zu spezifizieren, dass sie den russischen Kunden angemessen sind, usw.

**OS:** Für den Prozess heißt das, sich an diesen Blick von der Zukunft her so zu gewöhnen, dass man ihm Ähnliches zutraut wie dem Bekannten.

**RW:** Das ist genau die Qualität der Entscheidungsunsicherheit, die in dieser Schlüsselstelle

drin steckt. Die Vergangenheit hat den Beweis ihrer Berechtigung schon angetreten.

**OS:** Deshalb hat die Vergangenheit die besseren Karten ...

**RW:** ... wenn du die Unternehmung nicht bis in die Wurzel hinein mit Energie versorgst, dass sie willens ist, diesen Beweis von der Zukunft her anzutreten, ...

**OS:** Die prekäre Sache ist, dem Unbeweisbaren eine größere Chance zu geben, als dem schon Bewiesenen.

**RW:** So ist es. Das ist die Funktion von Strategieentwicklung. Das hast du wunderbar auf den Punkt gebracht. Den Vorlauf (der Analysephase) braucht es, damit man für die zweite Schlüsselstelle wirklich gerüstet ist, damit ausreichend gemeinsam geteilte Einschätzungen und Annahmen da sind um zu sagen: »Auf das müssen wir uns jetzt einlassen.«

Diese künftige Identitätsbeschreibung muss ein Attraktor sein, nicht nur ein Weg-von, sondern ein Hin-zu. Nicht etwas, was (nur) als marktlogisch erkannt ist, sondern wo es Spaß macht, ein Unternehmen in seiner Entwicklung dorthin zu unterstützen und mit dabei zu sein. Es ist für mich immer wichtig, damit die Identitätsbeschreibung Sinn macht, an der Stelle über Unternehmensziele zu reden. Wenn die Identität formiert ist, dann kann ich sagen, was realistische Erwartungen sind.

**OS:** Das Wort Identität ist nicht mehr so modern, aber es hat doch einen wichtigeren Stellenwert bei den Schlüsselstellen, als offiziell darüber geredet wird. Was ist, betreffend die gewachsene Identität und eine neue vorstellbare das Kritische im Entscheidungsprozess?

**RW:** Dass man hier einen Verabschiedungsprozess in Gang setzt. Selbst wenn ich eine größere Akquisition tätige und ich selbst der Akquisiteur bin, muss ich rechnen, dass ich durch diese Akquisition meine angestammte Identität ziemlich über den Haufen werfe.

**OS:** Also ohne Verabschiedung geht es nicht.

**RW:** Außer ich sage, ich mache so weiter wie bisher, aber ob das in der heutigen Welt, bei den Marktherausforderungen, eine Antwort ist,

möchte ich bezweifeln. Ich habe hier immer die ganz fundamentale Frage: Woraus ziehe ich meine Existenzberechtigung? In welchem Geschäft bin ich jetzt letztlich drinnen? Ich definiere hier eine künftige Identität, und damit mache ich eine Spannung auf zu dem historisch Gewachsenen. Die Spannung brauche ich, weil ich sonst die Entwicklung in die Zukunft nicht in Gang setzen kann. Die Spannung muss groß genug sein, damit sie Ehrgeiz mobilisiert, darf aber auch wieder nicht so groß sein, dass gesagt wird »was sich die da ausgedacht haben, wird nicht funktionieren.«

**OS:** Das markiert auch den Zusammenhang zwischen Strategieentwicklung und Organisations-transformation bzw. Changemanagement.

**RW:** Ja, genau.

**OS:** Woran erkennt man die erfolgreiche Bewältigung der zweiten Schlüsselstelle, dem unternehmerischen Festlegen der Zukunft, in der Praxis der Unternehmen?

**RW:** Das Dilemma ist das Feinjustieren der Sprungweite, dass die Identitätsfestlegung für die Zukunft realistisch ist, sich nicht zu weit entfernt, aber auch ehrgeizig genug ist, und man nicht einfach zur Tagesordnung übergeht und sagt, mehr vom Selben. Und natürlich auch das Ins-Gespür-Kriegen der unternehmerischen Dimension, der Risiken. Unternehmer sein heißt, nicht jedes Risiko eingehen, sondern Unternehmen, die ihr Geld investieren, erfolgswahrscheinlich zu machen. Gute Unternehmer sind eher risiko-avers.

**OS:** Jedenfalls keine Hasardeure.

**RW:** Keine Hasardeure. Keine Abenteurer, sondern sie haben ein Gefühl für gute Risiken und wie man sie übernehmen kann. Es ist auch eine Teamleistung, zu sagen: Ja, auf das legen wir uns fest. Wenn das schief gehen sollte, dann ist das nicht die Schuld von A oder B, der sich da durchgesetzt hat, sondern wir haben sehenden Auges gemeinsam gesagt, das machen wir. Dann müssen wir halt die entsprechenden Korrekturen vornehmen und wir kommen im Nachhinein nicht zu Schuldzuweisungen untereinander, was die Festlegung angeht hat.

**OS:** Wenn man es so macht, desto besser wird man später den passenden Zeitpunkt für den Abgleich mit der Wirklichkeit spüren.

**RW:** Genau. Daher ist auch wichtig, dass diese jährlichen Überprüfungsleifen einsetzen (siehe Schlüsselstelle 5), damit man nicht zu lange auf Dingen sitzt, die sich in der Realität schon nicht mehr als durchsetzbar erwiesen haben. Die Frage »Springen wir hier weit genug?« ist immer wieder neu zu stellen.

**OS:** Wie explizit benennst du die wahrzunehmenden Risiken? Ich arbeite mit einer Chancen-Gefahren-Bilanz um die Risiken zu fokussieren, damit sie nicht diffus bleibt. Was ist konkret die Art der Chance? Was ist das gute Risiko, was ist die Kehrseite und Konsequenz des guten Risikos?

**RW:** Drum ist es wichtig nicht abstrakt zu sagen, wir wollen die Nummer zwei sein oder in den russischen Markt gehen, sondern das konkret zu machen.

Um, zum Beispiel, unseren heutigen Marktanteil zu halten, müssen wir in den nächsten fünf bis sechs Jahren mindestens drei Akquisitionen in Russland setzen. Drei Standorte, das sind Akquisitionen von ungefähr 300-400 Mio. pro Standort. Wenn wir die nicht akquirieren können, dann müssen wir selber Standorte hochziehen. Das kann man dann durchkalkulieren und sagen, in welchem Zeitraum wird sich das wahrscheinlich amortisieren. So konkret muss das schon im Businessplan werden, sodass das unternehmerische Risiko von Aufwand und wahrscheinlichem Return on Investment abschätzbar wird. Sonst wird es blutleer. Das ist diese Entscheidungshürde, wenn es um die Festlegung, den künftigen Identitätsentwurf, geht.

Bei der unternehmerischen Positionierung ist häufig das Dilemma, dass man zu nah am Status Quo bleibt. Es geht dann im Grunde genommen um eine Fortsetzung, also das was Ansoff Marktdurchdringungsstrategien nennt. Es kann unter Marktgesichtspunkten sinnvoll sein, das bestehende Marktpotential einfach noch besser ausschöpfen. Ich denke an die Strategiearbeit mit einer regionalen Zeitung. Wenn du eine strategische Festlegung machst, die sich nicht weit von der historischen Identität entfernt, bleibt immer ein schales Gefühl: Sind wir wirklich weit genug gesprungen?

In einem anderen Fall haben wir beim ersten Wurf eine ehrgeizige Marktwachstumsstrategie im Osten ausgearbeitet. Beim nochmals Durchgehen mit den Eigentümern – das ist eine italienische Unternehmerfamilie – wurde deutlich, das ist zu

ehrzeigig, die Eigentümer werden nicht mitspielen. Da mussten wir kleinere Brötchen backen, zurückrudern.

Wenn der Prozess bis zur unternehmerischen Positionierung gut gelaufen ist, dann folgt der nächste Stepp.

**OS:** Der Masterplan für das Erarbeiten der wichtigsten Veränderungsbedarfe ist die dritte Schlüsselstelle auf der Bergwanderung.

**RW:** An welchen Unternehmensdimensionen muss ich jetzt wann drehen, damit die Entwicklung in die gewünschte Richtung wahrscheinlich wird – angefangen von der Produktentwicklung, der Markenpolitik, der Reorganisation – z.B. weil man sagt, jetzt internationalisieren wir unser bisheriges Stammhauskonzept, dann müssen wir die Organisationsstrukturen kräftiger umbauen – bis hin zu Fragen der Personalentwicklung, weil es jetzt andere Kompetenzen braucht, die rechtzeitig aus- oder aufzubauen sind.

Der Masterplan ist ein relativ genau durchdachtes, zeitlich abgestuftes Konzept, in welchen Schritten die Entwicklungen in Gang gesetzt werden, so dass die Sachen zusammen passen und sich nicht konterkarieren. Es geht um das Herausarbeiten der Stellhebel, also der Unternehmensdimensionen, die weiterentwickelt werden müssen, und wie sich das zeitlich wechselseitig verstärken kann.

**OS:** Was ist die besondere Qualität des Entscheiders beim »Masterplan«?

**RW:** Da geht es für die handelnden Personen ans Eingemachte. Wenn ich an die vielen Reorganisationen denke, die sich hier anschließen, wird deutlich, dass der eine oder andere aus dem Team für die neuen Aufgaben nicht mehr die Kompetenzen mitbringt, oder überhaupt unnötig wird ...

**OS:** ... und das, meiner Erfahrung nach, bereits in der Analysephase oder noch früher schon gespürt hat ...

**RW:** Das kann sein, muss nicht sein. Je nachdem habe ich beides schon erlebt, dass das der eine oder andere spürt, aber es ist jedenfalls ein Wissen, das die Organisation schon hat. Dass da Leute sind, die eigentlich überfordert sind oder in Jobs geparkt sind, die keinen Mehrwert schöpfen und so weiter und der Strategieprozess wird auch ein Stück genutzt, dass das offenkundig und ent-

scheidbar wird. Aber es gibt auch viele andere Fälle, wo es tatsächlich wirklich erst durch die strategischen Festlegungen und die organisationalen Konsequenzen deutlich wird, dass hier die Karten, was die Besetzungsentscheidungen angeht, neu gemischt werden müssen.

**OS:** Im Masterplan geht es insbesondere um organisationale Veränderungen, die immer auch individuelle Brüche in der eigenen Position und Karriere nach sich ziehen. Was ist da die besondere Qualität des Entscheiders?

**RW:** Die besondere Qualität ist, dass ich hier als Topmanagement-Team in der Lage bin zu sagen, welche Art von Organisationsarchitektur (Aufbauorganisation) ist angemessen, um diese strategischen Festlegungen auch ins Fliegen zu bringen. Das verlangt von den Akteuren ein Abstraktionsvermögen, sie müssen von sich selbst, und das was sie als Lieblingsjob und Karriereerwartungen da hinein legen, abstrahieren. Da kann es sich herausstellen, dass es den Job, den sie bisher hatten, in Zukunft gar nicht mehr gibt. Das verlangt ein Sich-lösen-Können, wenn der Lern- und Veränderungsaufwand größer ist, als bisher angenommen. Wenn man da nicht aufpasst, beginnt man eine Organisation zu basteln um die Mitglieder dieses Strategieteams herum. Wenn jeder einen Platz haben muss, der für ihn gesichtswahrend ist, dann kommt hier ein Organisationsdesign heraus, wo sich die anderen in der Organisation an den Kopf greifen und sagen, »mit dem wollen sie jene Stelle besetzen, das passt nicht zusammen.« Damit ist die Strategie kaputt.

**OS:** Assoziative Stichworte für die Qualität dieser Schlüsselstelle?

**RW:** Es kommt darauf an, und das ist wieder eine Teamqualität, dass man sich wechselseitig so im Auge hat, dass es besprechbar wird, wenn einer im Team eine ganz bestimmte Organisationslösung mit Leidenschaft präferiert. Dass man Verständnis zeigt, dass er für etwas bestimmtes kämpft, dass man aber wiederum sagt: Jetzt schauen wir mal, was im Sinne einer Stimmigkeit der Organisationslösung angesagt ist. Da habe ich als Berater wieder eine ganz wichtige Rolle, dieses Pendeln hinzukriegen zwischen Verständnis für persönliche Befindlichkeiten und Interessenslagen und für Verständnis untereinander, aber die Entscheidung nicht diesen persönlichen Interessenslagen auszuliefern.

**OS:** Du hast in der Analysephase erwähnt, dass es wichtig ist, die Mindsets und mentalen Modelle der einzelnen wichtigen Akteure zu zeigen, besprechbar und damit veränderbar zu machen. Das heißt jetzt in der Phase des Masterplans und der organisationalen Verwirklichung wieder daran zu erinnern, welche neuen mentalen Modelle es braucht, um die Realisierung voran zu treiben.

**RW:** So ist es, und darum ist so ein Strategieprozess eine wichtige Disziplinierungsfolie, die mir hilft, diesen unvermeidlichen Auseinandersetzungsprozess in der Organisationsarchitektur um persönliche Claims auf der einen Seite und das was die Organisation braucht, zu gestalten. Ich habe eine Berufungsinstanz und kann sagen: Auf das haben wir uns strategisch festgelegt. Haben wir jetzt eine Struktur gefunden, die antwortfähig ist oder nicht?

**OS:** Es braucht den Analyseprozess vorher, der einigermaßen dokumentiert ist, um diese Referenz herzustellen.

**RW:** Wenn du keine gemeinsam getragene Entscheidung hast, kannst du das Thema an der Stelle wieder aufmachen, wo es um die Umsetzung geht. Da heißt es dafür zu sorgen, dass sich Persönliches nicht unter der Hand als primäre Entscheidungskriterien durchsetzen, sondern das, was das System braucht.

Im nächsten Schritt, wo es um die möglichen Personalrequisiten geht, hat der Berater auch die Aufgabe, den Prozess sehr klug zu steuern, dass, etwa wenn Leute sichtbar keinen Platz mehr haben, man mit ihnen unter vier Augen alternative Zukunftsperspektiven eröffnet, damit die nicht ums »Leiberl« kämpfen, wie man in Wien sagt, damit sie weiter aufgestellt bleiben in der Mannschaft. Du musst die Verunsicherungen der Individuen in Bezug auf ihre ganz persönlichen Zukunftsperspektiven bearbeitbar machen.

**OS:** Dass man von der Organisation her auf Personen und Teams schaut.

**RW:** Du musst dafür sorgen, dass in der Organisation Bereitschaft entsteht, sich auf diese neuen Strukturen einzulassen.

**OS:** In dem Moment, wo man die Systemebenen trennt, kann man sie desto besser verbinden.

**RW:** An diesen persönlichen Themen muss man parallel arbeiten, das geht nicht im Strategieentwicklungsprozess selbst. Das ist anders als vorhin die Teamentwicklung, die man gleichzeitig und parallel machen kann, ja muss.

**OS:** Dann haben wir drei Schlüsselstellen bis jetzt. Die vierte Schlüsselstelle ist die Verzahnung der strategischen Festlegungen mit den operativen Planungsprozessen.

**RW:** Das ist meistens eine Soll-Bruchstelle. Wie wird sichergestellt, dass die Festlegungen aus dem Masterplan in die Budgets Eingang finden?

**OS:** Zum operativen Handwerk werden.

**RW:** Genau. Das heißt dann, dass bestimmte Investitionsbudgets vorgehalten werden, damit man Spielraum hat für eine Akquisition oder den Aufbau eines neuen Produktionsstandortes in Rumänien, oder, oder...

**OS:** Da erweist es sich, ob man den Beschluss wirklich ernst gemeint hat oder nicht.

**RW:** Spätestens da, und da scheitern die meisten, meiner Erfahrung nach deshalb, weil die jährlichen Budgetplanungsprozesse das von sich aus nicht hergeben, weil sie in der Regel die alten Erwartungshaltungen fortschreiben. Die Verzahnung mit dem Operativen ist auch notwendig, wenn die Organisation im Großen und Ganzen gleich bleiben kann. Also zu sagen, ich muss neue Maschinen kaufen, in die Produktentwicklung investieren usw. Die Verlagerung von Ressourcen muss mit den strategisch getriggerten Businessplänen unterlegt werden, und dann Niederschlag in den jährlichen Planungsprozessen finden.

**OS:** Und was ist besonders kritisch an der vierten Schlüsselstelle, der Verzahnung und Umsetzung in die operativen Maßnahmen?

**RW:** Das Operative hat eine große Kraft, weil es durch die Probleme gesteuert wird, die jetzt da sind. Das Operative wird durch das Strategische nur gestört. Diesen Zusammenhang haben viele Strategen überhaupt nicht im Blick, und sind, wenn sie ein Jahr später draufschauen, überrascht, dass von den ganzen Vorhaben nichts realisiert worden ist, oder, wenn man nicht genau hinschaut, sie rasch versanden. Und dann war die Strategie nichts oder der Berater hat nichts

getaugt, wie auch immer. Das ist die große Frage, im Luhmann'schen Sinne: Wie kriegst du es hin, dass die operativen Entscheidungsprozesse Rücksicht nehmen auf das, was die Prämissen sagen? Prämissen werden erst zu Prämissen, wenn sie operative Wirkungen haben! Diese Wirkungen treten nicht ein, wenn sie nicht managerial mit ziemlicher Brutalität hergestellt werden. Wenn es um Ressourcen geht, geht es um Budgets, d.h. dort wird entschieden, ob die Entscheidungsprämissen aufgegriffen werden oder nicht.

Im Personalentwicklungsbereich ist zu beobachten, ob in die zukünftigen Kompetenzen auch investiert wird; auch das muss ich budgetieren. Wenn ich sage, ich möchte gern stärker in den Osten und ich habe keine Personalreserve, die ich dafür aufbaue, dann bleibt das ein Wunschkonzert. Auch das sind Dinge, die natürlich nicht von allein passieren. Ich kenne ein Unternehmen, wo sie seit sechs Jahren sagen, wir kriegen die weitere Internationalisierung nicht hin, wenn wir im Personalbereich nicht mehr tun. Die wissen um diese Dinge, haben Klausuren gehabt, usw., aber die Konsequenzen sind nicht gezogen worden.

**OS:** Die fünfte Schlüsselstelle sind die strategischen Reviews.

**RW:** Wie beobachtet das System die Entwicklung unter diesen strategischen Prämissen? Die Entscheidung dafür, das Ganze beobachtbar zu machen, und mit entsprechenden Entscheidungsstrukturen unterlegen. Das heißt, nach einem Jahr hinzuschauen, waren unsere Annahmen tragfähig, gibt es Entwicklungen, die das bestätigen, gibt es überraschende Entwicklungen am Markt – die Rohstoffe haben sich verteuert, was auch immer – dass wir uns von dem Ausgedachten verabschieden müssen. Und dass es dann die entsprechenden Korrekturentscheidungen gibt.

**OS:** Das heißt zweierlei. Einerseits einen Blick für die Wirklichkeit neu etablieren, die immer anders ist als das, was man sich denkt. In die Festlegung eine Portion von Flexibilität einzubauen und andererseits auch eine neue Lernfähigkeit aufzubauen. Wird man die Lernfähigkeit in einer anderen neuen Weise mit dieser notwendigen Flexibilität verbinden als in der Vergangenheit? Mit Überraschungen umgehen ist ja nichts Neues im Geschäft, aber aufgrund des vorangegangenen Entwicklungsprozesses könnte da ja eine neue Qualität, neue Entscheidungsregeln des Umgehens mit Verbindlichkeit und Überraschungen entstehen.

**RW:** So ist es. Vielleicht erzwingt die Rohstoffpreisentwicklung ziemlich einschneidende Korrekturen der bisherigen Festlegungen. Es kann ein Wettbewerber auf unsere strategische Initiative mit Preiskampfmaßnahmen geantwortet haben. Dann steht man vor der Herausforderung, gehe ich mit oder bleibe ich auf meinem Hochpreislevel. Überraschende Abweichungen heißen nicht notwendigerweise Korrekturen, sondern können auch zu einem bewussten Festhalten führen.

**OS:** Die eigenen Maßnahmen muss man nicht defensiv verstehen, sondern immer als neue Chance, das im Kopf Vorgestellte noch konkreter in die Praxis zu bringen. Was ist die besondere Qualität dieser fünften kritischen Stelle?

**RW:** Die Entscheidungsherausforderungen sind, wenn man diese Rekursion einbaut bzw. man diese regelmäßigen Schleifen sicherstellt, dass man aus dem operativen Geschäft herausgeht, wieder die Flughöhe der Strategieentwicklung einnimmt, die eigenen Grundannahmen, von denen man sich bisher hat leiten lassen, tatsächlich wieder kritisch auf den Prüfstand stellt.

**OS:** Man braucht da besonderes Erinnerungsvermögen.

**RW:** Genau, das ist der Sinn des strategischen Controllings, dass die Festlegungen gut dokumentiert sind, dass das organisationale Gedächtnis in strategischen Festlegungen gesichert ist. In diesem Prüfprozess ist für mich immer das Schwierige, dass ein eingespieltes Team sehr dazu neigt, die Informationen aus der Auswertung der Marktentwicklung eher als Bestätigung zu lesen. Das ist ja menschlich. Wie kann hier ein Unternehmen und diese Top-Entscheider-Crew sich Irritationsfähigkeiten erhalten?

Wenn der Markt total eingebrochen ist, ist das nicht so schwer. Aber wenn man schwache Signale so oder so deuten kann, ist die Neigung immer sehr ausgeprägt, sie bestätigend zu deuten. Da erlebe ich eine große Herausforderung, wenn ich ein Unternehmen längere Zeit begleite, dass man auch als Berater sich dem gut Gemeinten verpflichtet sieht. Weil man die Jahre davor selber mitgestrickt hat, wird man Teil des erzeugten blinden Flecks.

**OS:** Das ist eine schöne Beschreibung, dass die Bearbeitung des blinden Flecks eine permanente Aufgabe durch strategisches Controlling ist.

**RW:** Ja, was du schon genannt hast, ist das Wesentliche: die Lernfähigkeit sicher zu stellen.

**OS:** Die Bereitschaft, das Neue wirklich wahr zu nehmen, nicht nur aus der rückwärts gewandten Sicht; dass man aufmerksam bleibt für neue strategische Signale.

**RW:** Genau. Man sagt, da passt etwas nicht, oder wenn wir bei technologischen Entwicklungen nicht besonders aufmerksam sind, dann verpassen wir etwas ganz Wichtiges. Diese Art von Sensibilität für Ungewöhnliches ist umso schwieriger aufrecht zu erhalten, je erfolgreicher diese Loops in der Vergangenheit gelaufen sind.

**OS:** Was kennzeichnet die praktischen Herausforderungen bei der fünften und letzten Schlüsselstelle? Die Bereitschaft, Ungewöhnliches aufzugreifen, strategierelevante Signale aufzunehmen, auch wenn sie so gar nicht ins eigene tolle neue strategische Konzept passen?

**RW:** Es ist das, was Luhmann mit Irritationsfähigkeit meint.

**OS:** Man braucht also eine ganz neue Qualität von Selbstkritikfähigkeit?

**RW:** Ja, sich selber in die Karten schauen. Es ist natürlich eine Entscheidungen zu sagen, ein Strategie-Review das schaffen wir an einem Tag. Wir sind eh gut unterwegs, da brauchen wir nicht soviel Zeit investieren, da sparen wir, wir haben wenig Zeit und viele Projekte. Über ein solches Zeitbudget wird man immer sicher sein, dass nicht viel passieren wird, außer dass man sich beweihräuchert. Wenn man Misserfolge hat, ist es schwerer zu übersehen. Besonders schwer ist es in Unternehmen, die sich durch die Entwicklung sehr bestätigt fühlen, sich für strategisch relevante schwache Signale sensibel zu halten.

Ich greife dann oft zu einem Trick, mir noch zusätzlich externes Know-how in die Klausur hereinzuholen. Zum Beispiel einen Experten für bestimmte Marktsituationen, für technologische Entwicklungen, der eine gewisse Glaubwürdigkeit hat und ihnen sagt, das kann auch ganz anders kommen, Freunde. Da organisiere ich mir meistens irgendeine Art von Verstärker.

**OS:** Der Berater gibt Impulse, dass der Klient die Wachsamkeit, Aufmerksamkeit behält, und muss ein Gefühl dafür haben, wie viel an Unter-

chieden sein muss, damit im Strategie-Review wirklich Aufmerksamkeit entsteht.

**RW:** Und man nicht zu schnell die Reihen schließt. Ich sehe auch an mir selber, wie aufwendig diese Selbstirritation ist, wie beunruhigend und wie man das selbst vermeidet.

**OS:** Diese operativ-strategische Spannung will man eigentlich gar nicht. Wer hat das schon gern?

**RW:** Das ist eine der zentralen Führungsleistungen, die an der Stelle in Organisationen den Führungskräften abverlangt wird. Spannung aufbauen, Spannung aushalten, und sich zwischen Operativ und Strategisch von beiden Seiten her bewegen. Zwischen Status Quo und Zukunft.

**OS:** Das ist der rote Faden durch alle Schlüsselstellen des strategischen Managements. Der Auslöser zu unserem Gespräch war für mich die Überprüfung der folgenden Erfahrung: Der Führungsalltag ist durch viele, viele einzelne Entscheidungen gekennzeichnet. Je größer der Strom der Entscheidungen ist, desto leichter kann es daher passieren, dass man für die wirklich wichtigen zu wenig Aufmerksamkeit hat, dass sie vorbei driften. Ich empfehle, auch in der Strategieentwicklung – an ihren von uns jetzt benannten fünf Schlüsselstellen – mehr bzw. höchste Aufmerksamkeit und Qualität in den Prozess des Entscheidens zu investieren.

**RW:** Ja, genau. Der Strom des alltäglichen operativen Entscheidens fließt in einer anderen Logik ...

**OS:** ... und wendet sich sehr leicht ins strategische Geschäft hinein.

**RW:** Dann kriegst du diese adäquate Flughöhe nicht zustande. Es ist eine der Gefahren im Strategieentwicklungsprozess, auf die man als Berater sehr achten muss, dass die Flughöhe gehalten wird, nicht zu hoch, nicht zu tief. Meistens ist sie zu tief, da Manager schwer den Schädel aus dem operativen Geschäft herauskriegen.

**OS:** Das ist noch nicht alles! Wo haben wir im bisherigen Gesprächsverlauf zu wenig hingeschaut? Der Übersetzungsprozess in das Organisationssystem fehlt noch.

**RW:** Wir haben diesen Prozess jetzt als Teamleistung diskutiert. Welche Art von Qualität

braucht das Managementteam, usw. Du hast richtigerweise angeregt, auf die Funktion von Teams in Organisationen grundsätzlich zu schauen. Die Entscheidungen in solchen Teams sind noch keine Organisationsentscheidungen! Die müssen vom Team erst zu Organisationsentscheidungen gemacht werden. Diesen Übersetzungs- oder Transformationsprozess, der ja ein Kommunikationsprozess ist, haben wir jetzt nicht angeschaut.

**OS:** Wir haben die Inhalte des Kommunikationsprozesses benannt, aber die Tragweite nicht.

**RW:** Ja, wie kriegst du die Entscheidungen eines solchen Managementteams in die Organisation transportiert? An welchen Stellen muss Rückkoppelung passieren? Und, und, und. Was geht schlicht über die Regelkommunikation und wo muss man eigene Kommunikationsgefäße schaffen, in denen diese Transportleistung erfolgt, sodass das auch als Organisationsentscheidung wirkt? Wenn die nach Hause gehen und sagen, das war eine interessante Klausur und wir haben auch eine Dokumentation, und sie gehen in ihrem Alltag den normalen Aktivitäten nach, dann sind das Teamentscheidungen, die in der Organisation keine Relevanz kriegen. Das heißt, wir müssten zusätzlich diese Schnittstelle zwischen Team und Organisation im Entscheidungsprozess – Wie werden Team- zu Organisationsentscheidungen? – anschauen. Das ist auch Beraterisch eine besondere Herausforderung. Die Schnittstelle zwischen Team und Person haben wir in unserem Gespräch mitlaufen lassen. Ohne die Schnittstelle zur Person gut zu servizieren kriegst du keine Teamentscheidungen zustande. Sie ist auch leichter servizierbar, weil die Personen in den Teams unweigerlich sichtbar werden und sich zu Wort melden. Der Rest der Organisation ist viel leichter ausblendbar.

## Anmerkungen

1. Gespräch am 22. März 2007, Wien

ANDREAS TZSCHOPPE-KÖLLING, seit 2007 Sprecher der Geschäftsführung der W+W Service GmbH und seit mehr als zwei Jahrzehnten Jahren als Führungskraft mit der Realisierung umfangreicher und komplexer Veränderungsprojekte betraut

Andreas Tzschope-Kölling



## Entscheidungsprozesse in der Managementpraxis

Der vorliegende Dialog zwischen Othmar Sutrich und Rudi Wimmer hat mich sehr inspiriert. Immer wieder wird in der täglichen Praxis deutlich: entscheidend für gute Entscheidungen ist, sich der guten Qualität von Entscheidungsprozessen zu vergewissern. Es lohnt deshalb, dem Entscheiden mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Gerne auch am Beispiel des hier im Fokus stehenden Objektes der Strategieentwicklung.

Die frei nach Dirk Baecker zitierte Aussage »Management ist der aktive Umgang mit Unsicherheit durch gezieltes Inszenieren von Irritationen.« umfasst in meinen Augen gut den von Othmar Sutrich und Rudi Wimmer geführten Dialog um die fünf Schlüs-

selstellen der Strategieentwicklung im Kontext der Frage nach einer neuen Qualität des Entscheidens in Organisationen.

In der Tat ist auch nach meiner Wahrnehmung die tägliche Managementpraxis entscheidungstechnisch durch zwei Ebenen gekennzeichnet. Zum einen der operativ auf die Selbsterhaltung gelernter Organisationsroutinen ausgerichtete Entscheidungsprozess im Kontinuum und zum anderen dem Entscheidungsprozess um die fortlaufende strategische Positionierung der Organisation mit dem Ziel, sich selbst zu erhalten.

Von den Autoren wird gut herausgearbeitet, dass es eine der zentralen Führungsleistungen ist,

die Spannung zwischen diesen Entscheidungsebenen aufzubauen, aufrechtzuerhalten und zwischen Operativ und Strategisch zu oszillieren. In der Tat ist der Managementalltag durch diesen roten Faden – ganz im Baecker'schen Sinne – geprägt.

Wie herausgearbeitet, fließt der Strom des alltäglichen operativen Entscheidens in einer anderen Logik als die gezielte Auseinandersetzung mit strategischem Entscheidungsbedarf. In der täglichen Managementpraxis bedarf es der stetigen Bewusstmachung, dass es hinsichtlich strategischer Überlegungen einer Entkopplung von den starken Kräften der eingeübten Entscheidungsritualen bedarf.

Als generelle Feststellung mag gelten, dass es in fast jeder Organisation hilfreich ist, sich immer wieder – vor allem auch vor dem Kontext sich auch personell dynamisch entwickelnder Organisationen – die wesentlichen Schlüsselstellen von Entscheidungen zu verdeutlichen. Es hat sich gezeigt, dass es für die Führung komplexer Organisationen extrem hilfreich ist, wenn sich die Führungsmannschaft einig über die Schlüsselstellen von Entscheidungsprozessen ist, um genau diesen Punkten gemeinsam die entsprechende Aufmerksamkeit zu widmen. Beispielhaft seien hier – neben dem im Dialog exemplarisch bearbeiteten Strategieprozess – auch Portfoliomanagementprozesse, Planungsprozesse, Personalentscheidungsprozesse etc. genannt. Einer gut eingespielten Organisation gelingt es zunehmend besser auf der Ebene von Führung zu interagieren, wenn ein gemeinsames Verständnis von wesentlichen Entscheidungspunkten hergestellt ist. Dies nicht nur durch die Prozesskenntnis, sondern vor allem in Bezug auf die Relevanz der Entscheidungsinhalte. Besonders deutlich wird dies bei Sachverhalten wie langfristig wirksamer Personalentscheidungen, Maßnahmenentscheidungen mit hoher Komplexitätshemmender oder -fördernder Wirkung sowie Entscheidungen der Zieladjustierung.

Die hier herausgearbeiteten fünf Schlüsselstellen der Strategieentwicklung sind in diesem Sinne schlüssig und in der täglichen Managementpraxis anschlussfähig. Zur Untermauerung soll der Fokus der Aufmerksamkeit aus meiner Sicht noch einmal besonders auf die folgenden Aspekte gelenkt werden.

### 1. Vergemeinschaftung der organisationalen Ausgangslage und der angestrebten Zukunftsperspektive

Ausgehend von der täglichen Organisationsroutine ist es die maßgebliche Aufgabe von Management, Handlungsbedarfe zu erkennen um den Fortbestand der Organisation – im ökonomischen Sinne gepaart mit einem Maximierungsanspruch – zu gewährleisten.

Abgeleitet aus Unterscheidungen zwischen dem »Hier und Jetzt« und dem »Ungewissen Morgen« hat das Management die Aufgabe, die Handlungsbedarfe in Ziele zu überführen und deren nachhaltige Verfol-

gung sicherzustellen. Die Organisation empfindet diese Impulse regelmäßig als Beeinflussung – im Sinne einer Irritation – Ihrer Routinen. Vor dem Hintergrund des Change Managements ist dies der maßgebliche Trigger für eine gezielte Veränderungsprozessgestaltung. Je nach Umfang der Irritation sind die Reaktionen in der Organisation zu erwarten.

Unter dieser Annahme teile ich die Auffassung der Autoren, dass es sich bei einem Strategieprozess um einen massiven Eingriff in die Organisation handelt, der einer entsprechenden Aufmerksamkeit, gerade hinsichtlich der wesentlichen Entscheidungspunkte, bedarf.

Im systemischen Sinne geht es an diesen Punkten um die Ausmachung des Unterschieds und der Kollektivierung des Wissens um diesen Unterschied, da dieser die treibende Kraft für eine strategische Positionierung und deren Steuerung über Ziele ist.

Je nach Intensität der Unterscheidung zwischen gelebter Routine und zukünftigem Anspruch der Organisation, fällt auch die Intensität bei der Vergemeinschaftung der Ausgangslage und der gemeinsamen Zukunftsperspektive sehr unterschiedlich aus. Hier liegt für mich der Hauptgrund für die erhöhte Aufmerksamkeit bezüglich dieser Schlüsselentscheidung.

### 2. Die Rolle von Beratung und die Rolle von Leadership in Entscheidungsprozessen

Getrieben von operativen Entscheidungsritualen und Sachzwängen mangelt es oft an der »notwendigen Flughöhe« und der »bewussten Inszenierung der benötigten Kommunikationsräume«. Auch insbesondere hinsichtlich des bewussten Einbeziehens aller Hierarchieebenen in den Prozess. Insoweit ist die im dargestellten Dialog ausgearbeitete Aufgabe und Rolle von Beratung im Prozessdesign und in Bezug auf die Beistellung von Beobachtungsleistung richtig und für meine Begriffe zwingend. Dennoch greift aus meiner Sicht die reine systemische Sicht zu kurz.

Vielmehr erscheint mir von dem Hintergrund der Prozessgestaltung im systemischen Sinne viel tragfähiger zu sein, die unterschiedlichen Beratungsdisziplinen, wie die interne Beratung und die Expertenberatung, aktiv zu nutzen. Dies gerade vor dem Hintergrund der klaren Beschreibung von Ausgangslage und Zukunftsperspektive, die – wie von Rudi Wimmer dargestellt einer entsprechenden analytischen Genauigkeit bedarf um als nachhaltiges Referenzsystem für die Organisation und für Entscheidungsprozesse dienen zu können. Dies kommt im geführten Dialog zu wenig zum Ausdruck. Zu guter Führungsleistung gehört m. E. deshalb heute auch vor allem der gezielte aktive Einsatz von Beratungsleistung unterschiedlichster Disziplinen zum jeweiligen Zweck. Den Organisationen kann heute

bereits mehr Systemkenntnis zugeschrieben werden, als es der Dialog vermuten lässt.

In ähnlichem Sinne beleuchtet der von Othmar Sutrich und Rudi Wimmer geführte Dialog zu wenig die unterschiedlichen mentalen und persönlichen Präferenzen der an den Entscheidungsprozessen beteiligten Personen. Zu Recht wird im letzten Kapitel des Dialoges auf die benötigte Transferleistung innerhalb der Organisation hingewiesen. Außen vor bleibt jedoch die in der Managementpraxis erlebte Erkenntnis, dass nicht jede in den Entscheidungsprozess einzubindende Person – auch heute vor dem Hintergrund weitgehend gelebter kooperativer Führung – sich aktiv in kollektive Vorgehensweisen einbindet, sondern von der Hierarchie eine entsprechende strategische Vorgabe erwartet. Diese »abverlangte Orientierung zur Vermeidung von Unsicherheit« steht zwar im krassen Widerspruch zur o.a. Managementlogik im luhmannschen Sinne, ist aber in vielen Organisationen tägliche Wahrheit. Sowohl in operativen wie strategischen Entscheidungsräumen. Empowerment funktioniert eben nur von zwei Seiten.

Aus diesem Grund halte ich einen adäquaten Mix zwischen dem Setzen eines strategischen Referenzrahmens – insbesondere im Topmanagement – zum einen und der gemeinschaftlichen Ableitung von strategischen Initiativen über die Hierarchieebenen hinweg zum anderen, für das aktuell tragfähigste Modell.

Bei noch so sinnvollem und notwendigem Anspruch an Vergemeinschaftung ist darauf zu achten, dass daraus kein basisdemokratischer Ansatz hervorgeht. Leadership ist und bleibt gefordert – nur, wie richtig herausgearbeitet, mit einem höheren Fokus auf der Gestaltung der Entscheidungsprozesse und nicht der Entscheidungsinhalte.

### 3. Die Wirkung der Dimension Zeit im Spannungsfeld zwischen operativem und strategischem Entscheidungsbedarf

Das von Othmar Sutrich und Rudi Wimmer herausgearbeitete Spannungsfeld zwischen operativen und strategischen Entscheidungsprozessen ist, wie bereits ausgeführt, nachvollziehbar und tragfähig. Leider gibt der Dialog keine Hinweise auf die »Lastverteilung« zwischen diesen Prozessklassen und damit auch keinen Hinweis zum Umgang mit den zeitlichen Restriktionen insbesondere im mittleren Management. Vermutlich wären die Autoren meiner Auffassung, dass den operativen Entscheidungsprozessen weit mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird, als den strategischen Ausrichtungsfragen. Unbenommen ist sicherlich auch die Erkenntnis, dass in Richtung Strategiedialog mehr getan werden muss und die »Flughöhenunterscheidungen« in den Managementhierarchien viel deutlicher herausgearbeitet und nachhaltiger verankert werden müssen.

Vor dem Hintergrund des operativen Zeitdrucks, ausgehend von den Reproduktionsroutinen des täglichen Organisationsgeschehens, sollte es jedoch zunehmend gelingen, neben dem systemischen Beratungsansatz, auch instrumentelle Gestaltungsansätze – im Sinne neuer und vor allem anderer Routinen des Beobachtens und der Reflexion – anzubieten und in die Hand der Organisationen selbst zu geben. Denkbar wäre beispielsweise die Schaffung außerhalb der Alltagsroutinen rollierender Reflexionsräume für Entscheidungsträger zur Beurteilung bereits getroffener oder in naher Zukunft anstehender Entscheidungen um zum einen die Relevanz der betroffenen Entscheidung und zum anderen die inhaltliche Fokussierung der Entscheidung aufmerksam zu durchdringen.

Gerade vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Expertisen, Herkunft und wissenschaftlichen Dispositionen von Führungskräften sind systemunterstützende Routinen erforderlich, die von der Organisation gelernt und gelebt werden können, auch ohne dass es einer Beraterischen Intervention bedarf oder gar der Lektüre der luhmannschen Theorien.

### 4. Die Bedeutung des »Loops«, der »Entscheidungsdilemmata von Führung« und der »Entscheidungslandkarte«

Gerade vor der eben angesprochenen »Armut an Instrumenten« für das tägliche und vor allem strategische Entscheiden vor dem systemischen Hintergrund bleibt der hier professionell geführte Dialog spannend und wichtig. Aus Sicht der täglichen Managementpraxis würde ich mir wünschen, dass die Erkenntnisse um die Differenziertheit des Entscheidens instrumentell weiter unterlegt werden. Es bedarf noch eines weit größeren Zugangs dieser Überlegungen in die unterschiedlichen Managementebenen.

Besonders hilfreich sind Ansätze, wie Sie von den beiden Autoren – jeweils unabhängig voneinander – in anderen Publikationen und Veranstaltungen bereits in die Diskussion eingebracht wurden. Ich denke dabei an die Ausführungen in Sachen »Strategisches Management« und der darin enthaltenen fruchtbaren Ausführungen zur Gestaltung des im o.g. Dialogs erwähnten strategischen Reviews. Darüber hinaus an die Ausarbeitungen zu den »Entscheidungslandkarten« zur Professionalisierung von Entscheidungsprozessen und ferner an die Ausführungen zum »Business Navigator«, der eine neue Perspektive auf die Komplexität von Führung erlaubt.

Mir haben diese Ausarbeitungen in meinem Führungsalltag bereits sehr geholfen und oft dazu beigetragen, den Fokus auf das Wesentliche zu richten. Ganz im Sinne des obigen Dialogs. In diesem Sinne hat es mich sehr gefreut, meine Gedanken beitragen zu dürfen.