

## Muster der strategischen Entscheidungsfindung

Die heutigen Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Überleben auf dem Markt sind ständig in Bewegung. Unternehmen müssen ihr Überleben in einem Umfeld sichern, dessen Eigendynamik nicht mehr wirklich durchschaubar ist. Sie müssen sich an einer Zukunft orientieren, die ungewiss ist und bleibt.

Um diese unvermeidbaren Unsicherheiten zu bewältigen, haben Organisationen sehr unterschiedliche Verarbeitungsmuster herausentwickelt. Ziel dieser vorliegenden Arbeit ist es, diese von uns beobachteten Muster im Umgang mit strategischen Festlegungen zu beschreiben – den Nutzen der jeweiligen Spielart der Unsicherheitsbewältigung aufzuzeigen, aber auch den Preis nicht zu verschweigen, den die verschiedenen Entscheidungsmuster fordern.

## Beobachtbare Spielarten der Strategieentwicklung

Wir\* gehen bei unseren Überlegungen davon aus, dass es in der Frage der Zukunftsorientierung von Organisationen nicht den „one best way“ gibt. Jedes Unternehmen hat im Zuge seiner Geschichte seine eigene Art und Weise entwickelt, sich mit Zukunftsfragen auseinander zu setzen. Um die Vielfalt der beobachtbaren Spielarten einordenbar zu machen, haben wir uns folgende vier Grundtypen zurechtgelegt, die jeweils auf ganz bestimmten Merkmalskonstellationen in der Organisation ganz allgemein und der Führungsstrukturen im Besonderen beruhen.

---

\* Dieser Beitrag fasst Diskussionsergebnisse der so genannten „Know-how-Feld-Strategie“ der osb zusammen. In den letzten Jahren haben wir in diesem professionellen Reflexionszusammenhang eine systemisch fundierte Herangehensweise der Strategieentwicklung zu konzeptualisieren versucht (vgl. Nagel/Wimmer 2002).

- Wir unterscheiden dabei einerseits implizite und explizite Formen der Strategieentwicklung. Gemeint ist damit das in einer Organisation anzutreffende Ausmaß, in dem sie selbst bestimmte Aktivitäten explizit unter dem Titel Strategieentwicklung ausweist oder dies nicht tut und in dem Fragen der Zukunftsbewältigung eher auf eine implizite Weise beantwortet werden.
- Zum anderen beobachten wir entlang der Unterscheidung, an welchem Ort bzw. durch wen diese grundlegenden Existenzfragen einer Organisation einer Entscheidung zugeführt werden. Dies geschieht durch Funktionsträger, die sich selbst gleichsam außerhalb der Organisation wähnen – wie der Unternehmer, der in Zwiesprache mit sich selbst zu bestimmten Entscheidungen kommt, die er dann mit Hilfe seines Unternehmens umzusetzen versucht. Oder Strategieentwicklung ist ein integrierter Teil des Organisationsgeschehens, insbesondere des Managementprozesses selbst, der als Systemleistung diese Grundorientierung, diese unverzichtbaren Entscheidungsprämissen für das operative Geschehen hervorbringt.

Setzt man diese beiden Grundunterscheidungen miteinander in Beziehung, so lassen sich die vier im Folgenden kurz beschriebenen Spielarten der Strategieentwicklung bezeichnen, die ihre je spezifischen Vor- und Nachteile für die Überlebenssicherung aufweisen. Da diese Grundmuster der Zukunftsbewältigung jeweils mit ganz bestimmten Führungsstrukturen und Organisationsverhältnissen korrespondieren, kann es durchaus sein, dass Unternehmen im Lauf ihrer Geschichte einen oder auch mehrere Musterwechsel vornehmen, die aber stets mit tief greifenden Veränderungsprozessen des Gesamtsystems verbunden sind. Insofern berühren die eingespielten Muster des Umgangs mit den künftigen Existenzfragen immer die Kernbereiche der historisch gewachsenen Identität einer Organisation. Entsprechend schwer lassen sie sich verändern.

Wo und durch wen findet Strategieentwicklung statt?	Formen der Strategiefindung	
	implizit	explizit
„Außerhalb“ der Organisation und als Vorgabe für den Managementprozess	intuitive Entscheidungsfindung	expertInnenorientierte Ansätze
Strategieentwicklung gesehen als Leistung des Systems, insbesondere des Managementprozesses selbst	evolutionäre Strategien	systemische Strategieentwicklung

*Tabelle 1: Spielarten der Strategieentwicklung (Nagel/Wimmer 2000)*

Ist erst einmal die Vorstellung des Unternehmens als Verlängerung der eigenen Größenvorstellungen nachhaltig etabliert, schließt dies häufig die Tabuisierung der Endlichkeit des Pioniers/der Pionierin mit ein. Mit diesem Tabu ist in der Regel eine rechtzeitige Vorsorge für eine tragfähige Nachfolgeregelung blockiert. Bei Ausfall oder Wechsel des Entscheidungsträgers/der Entscheidungsträgerin – etwa durch Versetzung, Pensionierung, Krankheit oder Tod – wird die langjährige Monopolisierung der unternehmerischen Entscheidungsfunktion zum gefährlichen Risiko. Das Unternehmen kann auf keine weiteren Führungsressourcen zurückgreifen und läuft Gefahr, in eine existenzielle Krise zu schlittern.

Ein/e verantwortungsbewusste/r UnternehmerIn schützt sich rechtzeitig vor sich selbst, indem er/sie periodisch Strategiediskussionen mit seinen/ihren leitenden MitarbeiterInnen inszeniert – ein Vorhaben, das viel Geduld erfordert, denn der engere Kreis um den/die PionierIn hat sich meist über Jahre daran gewöhnt, dass strategische Fragen „Chefsache“ sind. Selbst leitende Angestellte im Umfeld des Unternehmers/der Unternehmerin nehmen eine fachlich-operative Umsetzungsperspektive ein. Nicht selten wird das unternehmerisch ungeübte mittlere Management versuchen, alle unternehmerischen „Zumutungen“ an die Spitze zurück zu delegieren (Wimmer et al. 1996, S. 111 f.). Ein falsch verstandenes Sicherheitsbedürfnis und Angst vor der Verantwortung spielen dabei eine ebenso große Rolle wie die Mühen einer neuen, bislang ungewohnten Aufgabe.

Gelingt dieser Lernprozess, verwandelt sich die intuitive Entscheidungsfindung an der Spitze Schritt für Schritt zur vierten Spielart, der systemischen Strategieentwicklung im Managementteam, auf die wir später näher eingehen werden.

## ExpertInnenorientierte Strategieansätze

Die expertInnenorientierten Strategieansätze sind durch ausdrückliches Delegieren wesentlicher Aspekte des strategischen Suchprozesses an interne Stäbe und/oder externe BeraterInnen geprägt. Ergebnis dieser Prozesse ist meist ein ausgefeiltes „Papier“, das dem Top-Management als Entscheidungshilfe zwischen genau ausgearbeiteten Optionen dient. Dieses Grundmuster unternehmerischer Zukunftsbewältigung stützt sich auf zwei problematische Basisannahmen:

- Geht man nur „richtig“ vor, dann sind das erforderliche Wissen und die notwendigen Informationen für Strategieentscheidungen mobilisierbar;
- zudem folgt das Markt- und Wettbewerbsgeschehen identifizierbaren Gesetzmäßigkeiten, die künftige Entwicklungen sicher einschätzbar machen.

Beide Grundannahmen suggerieren Sicherheiten und zielen damit am Grundproblem vorbei, das Unternehmen im Umgang mit Zukunft zu lösen haben.

## Grenzen der expertInnenorientierten Strategieentwicklung

Die expertInnenorientierten Ansätze unterstützen unternehmensintern die vorhandene Neigung der Linienverantwortlichen, sich auf die Erfordernisse des Tagesgeschäftes zu konzentrieren und auf eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Zukunft zu verzichten. Mit anderen Worten: Eine Kernaufgabe von Führung (vgl. Wimmer 1994) – die Beschäftigung mit den Chancen und Bedrohungen einer ungewissen Zukunft und der eigenen Überlebensfähigkeit – wird an (vielfach noch dazu externe) ExpertInnen delegiert. Dazu kommt, dass durch die Entkoppelung zwischen Konzeption und Umsetzung inhaltlich auch noch so überzeugende Strategiepapiere oft in „der Schublade“ enden.

Die expertInnenorientierte Herangehensweise neigt dazu, die Vergangenheit mehr zu berücksichtigen als die Möglichkeiten der Zukunft. Diese Neigung kann fatal enden. Sie führt dazu, „an Ort und Stelle zu bleiben“ statt „zu neuen Ufern aufzubrechen“. „Die Botschaft dieser expertenorientierten Herangehensweise lautet nicht ‘Geht hinaus und lernt’, sondern ‘Bleibt zu Hause und rechnet’“ (Mintzberg 1999, S. 138). Doch schon der Militärstrategie Clausewitz warnte, dass „unendlich viele nebensächliche Umstände“ zu „unerwarteten Vorfällen führen, die man unmöglich in die Kalkulation einbeziehen kann“ (Clausewitz 1994, S. 164).

„Chancen für innovative Strategien ergeben sich nicht aus sterilen Analysen und Zahlen-spielereien, sondern beruhen auf neuen Erfahrungen, die Chancen für neue Erkenntnisse schaffen“, meinen G. Hamel und C. K. Prahalad in ihrem Erfolgsbuch „Wettlauf um die Zukunft“ (Hamel/Prahalad 1997, S. 32). Denn nicht wenige besonders spektakuläre Erfolge in Unternehmen wurden dadurch erreicht, dass sich der/die spätere SiegerIn nicht an die gängige Lehre hielt, sondern bestehende Muster durchbrach und neue Regeln auf dem Markt durchsetzte.

Um rationale Entscheidungen zu treffen, ist der expertInnenorientierte Strategieansatz auf alle relevanten Informationen über das Unternehmen und über die Entwicklungen im Umfeld angewiesen. Was in der Theorie einleuchtend klingt, ist in der Praxis jedoch illusorisch. Bestimmte Verhaltensmuster, etwa von KonkurrentInnen, mögen zwar aus eigener Sicht vorhersehbar sein, relevante Diskontinuitäten wie z.B. technologische Durchbrüche sind dagegen nie sicher abzusehen. Die expertInnenorientierte strategische Zukunftsbewältigung beruht daher wie schon erwähnt auf zwei problematischen Basisannahmen. Die eine geht davon aus, dass das für die strategische Neuausrichtung erforderliche Wissen vollständig mobilisierbar ist. Die andere unterstellt berechenbare Grundregeln der Marktdynamik, aus denen sich verlässliche Erfolgsstrategien ableiten lassen. Beide Annahmen können heute weder theoretisch noch empirisch aufrechterhalten werden.

Es wurde an vielen Stellen empirisch nachgewiesen, dass in der Praxis die Unternehmensspitze und ihr Stab keinesfalls allein die Strategie bestimmen. Die Fixierung auf die Spitze führt darüber hinaus dazu, Einfluss und sachlichen Beitrag der Subsysteme in Unternehmen zu unterschätzen. Denn in der Praxis geht es im Entstehungsprozess von Strategien um ein vernetztes Zusammenwirken mehrerer Teilsysteme eines Unternehmens, wobei mehrere Einflusszentren ineinander greifen. Holt man ihre Interessen und Einstellungen „auf die Bühne“, erhalten sie Platz für entsprechende Auseinandersetzungen. Werden diese

Konfrontationen dagegen nicht explizit inszeniert, machen die Einflusszentren ihre Macht trotzdem geltend, allerdings abseits der offiziellen Diskussionsforen.

Genau diese weit verbreiteten Erfahrungen haben mit dazu beigetragen, dass das strategische Management am Beginn der 1990er Jahre insgesamt mehr und mehr in eine schwere Krise geraten und in seiner Bedeutung für die Praxis von wechselnden Moden des Change Managements verdrängt worden ist.

## Evolutionäre Strategien

Im Unterschied zu den beiden vorherigen Spielarten werden hier strategische Festlegungen nicht von der Unternehmensspitze getroffen, sondern entstehen mehr oder weniger zufällig in einem freien Spiel der Kräfte auf verschiedensten Ebenen einer Organisation. Autonome Subsysteme greifen ohne explizite strategische Fokussierung zufällig sich ergebende Marktchancen auf. Das Top-Management unterstützt allenfalls die Impulse einzelner Unternehmenseinheiten und bündelt die sich evolutionär durchsetzenden Erfolgsmuster der Teilsysteme. Nicht selten werden diese Erfolgsmuster im Nachhinein als eine gewollte Strategie interpretiert und umgedeutet.

Die wissenschaftlichen Verfechter dieser in der Praxis recht häufigen Spielart (etwa Mintzberg, Johnson, Pettigrew, Quinn) vertrauen auf die eingebaute evolutionäre Adaptionfähigkeit des sozialen Systems Unternehmen. Wenn man den marktnahen Einheiten die unternehmerische Möglichkeit lässt, die sich oft unvermutet bietenden Chancen eigenverantwortlich aufzugreifen, bietet dieses dezentrale Mitschwingen mit den ohnehin nicht vorhersehbaren Marktentwicklungen die beste Gewähr für eine überlebensfähige Zukunftssicherung. Als konsequente und radikale Folge dieser Grundannahmen wäre eine explizite strategische Auseinandersetzung, wie wir sie in der Tradition expertInnenorientierter Ansätze kennen, weder sinnvoll noch erforderlich.

## Grenzen des evolutionären Strategiemusters

Auch die evolutionäre Herangehensweise ist nicht ohne Risiko. In Abgrenzung zum intuitiven und zum expertInnenorientierten Strategietypus lassen sich bei diesem Entscheidungsmuster folgende Problembereiche identifizieren:

Die Gefahr des evolutionären Inkrementalismus, des ständigen Knabbers an Stelle eines entschlossenen Zubeißens, liegt darin, dass die klare Gesamtlinie zu Gunsten einer Vielzahl dezentraler taktischer Manöver verloren zu gehen droht oder dass eine solche Linie erst gar nicht entsteht. Eine Reihe in sich stimmiger Schritte kann die Logik des Ganzen ad absurdum führen. So kann ein „Kuddelmuddel“ an Technologien und Produkten entstehen; im Extremfall ist das Ganze dann weniger als die Summe seiner Teile.

In bestimmten Situationen, in denen das Überleben der Organisation auf dem Spiel steht, ist das Vertrauen auf die Kraft der geduldigen Evolution nicht unbedingt empfehlenswert. Existenzielle Krisen erfordern ein handlungsfähiges Management, das bezüglich der erforderlichen Kurskorrekturen klare Vorstellungen hat.

Eine Überbetonung der evolutionären Impulse in den verschiedenen Teilbereichen kann dazu führen, dass eine an sich stimmige Strategie Schritt für Schritt unterminiert wird. Bewährtes und Funktionierendes wird zu Gunsten des Neuen und Interessanten aufgegeben. Manchmal driftet das Unternehmen unmerklich von seiner ursprünglichen Erfolgsstrategie ab, am Ende zum Schaden aller Teilbereiche des Unternehmens. Das Unternehmen lässt sich schrittweise in eine ungünstige Position locken. Kleine Entscheidungen führen manchmal zu großen und unerwünschten Gesamtentwicklungen.

An diesem Punkt drängt sich Peter Senges berühmte Metapher vom gekochten Frosch auf: Setzt man einen Frosch in einen Topf mit heißem Wasser, springt er heraus. Setzt man ihn hingegen in kaltes Wasser, das nach und nach zum Kochen gebracht wird, bleibt er im Topf und stirbt. Er erkennt die tödliche Gefahr erst, wenn es schon zu spät ist.

Für strategisches Lernen ist es vielfach notwendig, sich zunächst von der vorherrschenden alten Logik zu verabschieden. Die Kultur und insbesondere die Unternehmensideologie unterstützen normalerweise weniger die strategischen Veränderungen, sondern bewirken eher die Aufrechterhaltung des Status quo. Eine neue Strategie machte es beispielsweise für IBM erforderlich, zuerst die vorherrschende Großrechnerlogik zu überwinden. Da die Grundideologie von IBM lange Zeit durch Großrechner geprägt war, musste die Ausrichtung des Unternehmens auf eine radikal veränderte Computerwelt mit viel internem kulturellen „Gegenwind“ vorgenommen werden (Bettis/Prahalad 1995).

Auch wenn derzeit die „Lernende Organisation“ Konjunktur hat, ist sie kein Selbstzweck. Zwar müssen Menschen und Organisationen lernen, um für die neuen Herausforderungen gerüstet zu sein. Sie müssen aber auch ihre operative Alltagsarbeit effizient bewältigen. Daher kann es nicht darum gehen, alle sich zufällig bietenden Veränderungschancen aufzugreifen, sondern darum, zu erkennen, was wann geändert werden sollte. Ansonsten lauert die Gefahr, sich zu verzetteln. Schließlich ist Lernen teuer. Es dauert seine Zeit, erfordert einen hohen Kommunikationsaufwand und ist nicht immer effizient steuerbar. Eine „echte“ Lernende Organisation macht sich daher auch Gedanken darüber, wann und wo Lernen unnötig und das Festhalten an bewährten Routinen zielführender ist (Wimmer 2000).

# Das systemische Prozessmuster als Innovation der organisationalen Zukunftsbewältigung

Diese vierte Spielart der Zukunftsbewältigung ist jüngerem Datums und spiegelt die einschneidenden Veränderungen seit den späten 1980er Jahren wider, die auf der Ebene der Unternehmen zu beobachten sind.

Beispielhaft für diese Entwicklungen seien genannt: die neu konzipierte Arbeitsteilung zwischen den Hierarchieebenen; immer wieder erforderliche radikale Transformationen; die innerbetrieblichen Herausforderungen, die sich aus dem Zusammenwachsen der Welt zu einer globalisierten Wirtschaft ergeben; die ungeheure Dynamisierung des Finanzsektors, der jedes Unternehmen dieser Welt zur handelbaren Ware gemacht hat; der unmittelbare Einfluss der Kapitalmärkte auf die Wertentwicklung börsennotierter Unternehmen, die dadurch in ein wesentlich sensibleres Abhängigkeitsverhältnis zu den letztlich nicht kalkulierbaren Schwingungen dieser Märkte geraten sind; die immensen Innovationsschübe in den Informations- und Kommunikationstechnologien, die im Zuge der Internet-Ökonomie ganz neue Märkte entstehen ließen, aber auch unübersehbare Rückwirkungen auf die Unternehmen der so genannten Old Economy zeitigen.

Insgesamt ist die Welt für Unternehmen noch um einiges schnelllebiger geworden, ausgestattet mit plötzlichen Brüchen bislang scheinbar stabiler Marktconstellationen, geprägt von einer Wettbewerbsdynamik, die ständig für Überraschungen sorgt, denen als Unternehmen nur schwer zu begegnen ist.

Vor diesem Hintergrund ist zu verstehen, dass sich in Unternehmen neue Formen der Strategieentwicklung herauskristallisieren, die auf diese veränderten Gegebenheiten im Unternehmen wie in den relevanten Umwelten zu antworten versuchen.

Wir nennen diese neuen Unsicherheitsbewältigungsformen „systemische Strategieentwicklung“. Systemisch deshalb, weil damit eine gezielt zu entwickelnde Fähigkeit des Unternehmens als System (eine „organizational capability“) gemeint ist.

In groben Konturen soll dieses Prozessmuster hier skizziert werden (für eine ausführliche Beschreibung vgl. Nagel/Wimmer 2002).

## Eine nicht delegierbare gemeinschaftliche Führungsleistung

Wenn es um Fragen der künftigen Überlebensfähigkeit geht, wenn die Kernthemen der eigenen geschäftlichen Identität betroffen sind, dann handelt es sich um eine nicht delegierbare gemeinschaftliche Führungsleistung. Anders gesagt: um eine Aufgabe, die in ihrem Kern nicht an ExpertInnen, BeraterInnen oder interne Stäbe delegiert werden kann. „Das Topmanagement kann seine Verantwortung für die Entwicklung, Formulierung und Verfechtung eines Zukunftskonzeptes nicht verleugnen“ (Hamel/Prahalad 1997, S. 134). Das Führungsteam eines Unternehmens oder jener Subeinheit, für die Strategieentwicklung

betrieben wird, trägt die entscheidende Verantwortung für diesen Prozess und seine Ergebnisse. Es muss nicht nur dafür sorgen, dass über diese Fragen im Unternehmen ausreichend nachgedacht wird. Es hat sich auch selbst in einer führenden Rolle an diesem Diskussionsprozess zu beteiligen und die Qualitätssicherung für den Gesamtprozess zu übernehmen. Natürlich ist es sinnvoll, um dieses Führungsteam herum weitere Funktionsträger zur Gänze oder für bestimmte Arbeitsschritte zu integrieren, um die verstreute Intelligenz im Unternehmen für diesen Prozess gezielt zu nutzen und gleichzeitig die Akzeptanz seiner Ergebnisse breit zu verankern.

## Kein Sonderprozess, sondern integraler Teil des Führungsgeschehens

Strategieentwicklung in diesem Verständnis ist kein mit großem Aufwand betriebener Sonderprozess, den ein Unternehmen aus besonderem Anlass auf sich nimmt. Vielmehr handelt es sich um einen integralen Bestandteil des entsprechend komplex gebauten Führungsgeschehens, in dem die einzelnen Führungsdimensionen füreinander Bestimmungs- und Begrenzungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen. So wird beispielsweise eine strategische Neuausrichtung die gegebene Personalsituation einkalkulieren und umgekehrt werden wichtige Personalentscheidungen nicht ohne Bezug zur Strategie zustande kommen.

Diese Funktion einer wechselseitigen Begrenzung ist gemeint, wenn wir hier von Integration der verschiedenen Aspekte der Unternehmensführung sprechen. Wenn also von systemischer Strategieentwicklung die Rede ist, dann wird damit auf den Umstand angespielt, dass die explizite Beschäftigung mit Zukunftsfragen als Führungsprozess eng mit anderen Steuerungsprozessen verknüpft ist.

Gleichwohl weist der Strategieprozess seine Spezialisierung auf und bündelt die Aufmerksamkeit der Beteiligten auf bestimmte Fragen. Mit seiner Hilfe werden die angestrebten oder vorhandenen Zukunftsbilder angesichts sich überraschend ändernder Umweltbedingungen periodisch überprüfbar und korrigierbar gehalten. Dieser Prozess produziert jene geschäftspolitischen Entscheidungsprämissen, die dem operativen Tagesgeschehen seine Orientierung verschaffen und dieses von ständig mitlaufenden Grundsatzfragen entlasten. Er sorgt aber auch dafür, dass diese Prämissen zeitnah korrigierbar bleiben – für den Fall, dass eine Auswertung der beobachteten Chancen und Risiken eine solche Korrektur nahe legt.

Die Forderung nach einem Strategieprozess, der alle diese Ansprüche einlösen kann, ist leicht gestellt. Die Einlösung dieses Anspruchs in der konkreten Unternehmenspraxis stellt allerdings hohe Anforderungen an die Mitglieder eines solchen Managementteams wie auch – falls beigezogen – an die eingesetzten BeraterInnen. Sie sind gefordert, zwischen den Steuerungsanforderungen und Entscheidungslasten, die der „reißende Fluss des operativen Geschehens“ mit hoher Dringlichkeit täglich produziert, und den grundsätzlicheren Strategiefragen, die ein gänzlich anderes Problemlösungsverhalten verlangen, hin und her zu pendeln.

# Intuitive Strategiefindung

Dieses Muster der Strategiefindung ist durch intuitive Entscheidungen einer bzw. weniger Schlüsselpersonen gleichsam „aus dem Bauch heraus“ geprägt. In diesem Entscheidungsmodus liegt letztlich gar nichts Geheimnisvolles, obwohl um ihn herum gerne viel Mystifikation betrieben wird. Aus der intimen Kenntnis der Eigenlogik des jeweiligen Geschäftes sowie aus einem engen Kontakt zu den KundInnen und zum Marktgeschehen entsteht ein „unternehmerisches Gespür“, ein implizites Wissen, aus dem heraus nicht selten weit reichende Weichenstellungen für das Unternehmen vorgenommen werden. Nichtbeteiligte staunen oft über die Treffsicherheit und den Weitblick, der vielfach solchen – scheinbar einsamen – Entscheidungen zugrunde liegt.

In dieser Spielart findet kein expliziter strategischer Dialog im Unternehmen statt, die Unternehmensspitze hat die Verantwortung für die Zukunft geradezu monopolisiert. Das Mittelmanagement agiert dabei in erster Linie als Vermittler der strategischen Entscheidungen der SpitzenmanagerInnen, die meist auch eine EigentümerInnenfunktion innehaben.

Pionierunternehmen und Familienbetriebe sind Organisationstypen, in denen die Spielart der intuitiven Strategiefindung häufig zu beobachten ist. Die etablierte betriebswirtschaftliche Forschung hat sich mit dieser in der Praxis durchaus erfolgreichen Form der Zukunftssicherung dagegen stets schwer getan, nicht zuletzt deshalb, weil sie zum Kreativ-Schöpferischen unternehmerischer Entscheidungen keinen tragfähigen Zugang gefunden hat. Um solche Phänomene wissenschaftlich zu erfassen, gälte es, die gewohnten Rationalitätsprämissen betriebswirtschaftlichen Denkens zu verlassen.

## Grenzen der intuitiven Strategieentwicklung

Der zentrale Risikofaktor bei diesem Entscheidungsmuster liegt in der Lernfähigkeit der Unternehmensspitze selbst. Jahrelange Erfolge führen oft zu gering ausgeprägter Selbstreflexion. Es entsteht eine Art von Schutzmechanismus, mit dessen Hilfe sich viele derartige Persönlichkeiten gegen eine Irritation ihres Bildes von der eigenen Größe systematisch immunisieren. Dadurch werden erste Anzeichen von Misserfolgen nicht selten tabuisiert, denn je länger die Erfolgsgeschichte andauert, desto schwieriger ist es, die Erfolgsmuster der Vergangenheit kritisch zu hinterfragen. Veränderte Marktbedingungen werden zu lange ignoriert und können dadurch für das Unternehmen oft viel zu spät handlungsrelevant werden.

Ein weiteres Risiko dieses Entscheidungsmusters liegt in der Regel darin, dass viele dieser dominanten EntscheidungsträgerInnen ihre strategischen Überlegungen mit niemandem aus dem Unternehmen teilen. Überlebensfragen werden nicht oder allenfalls außerhalb des Unternehmens im kleinen Kreis besprochen. So wird der/die PionierIn zum Hindernis für ein im Zuge des Wachstums unerlässliches Mitlernen anderer EntscheidungsträgerInnen im Unternehmen. Über die Jahre entsteht auf diese Weise ein brandgefährliches Führungsvakuum, mit dessen Hilfe der/die PionierIn Gefahr läuft, das erfolgreich Aufgebaute selbst wieder zu zerstören.

## Periodische Selbstreflexion

Ein charakteristisches Merkmal der systemischen Strategieentwicklung ist es, dass wir nicht davon ausgehen, der eigene Weg in die Zukunft der Unternehmen sei exakt planbar und voraussehbar. Deshalb plädieren wir für periodische Standortbestimmungen, bei denen die strategisch relevanten Beobachtungen gezielt ausgewertet werden. Ziel dieser Reflexionschleifen ist es, die eigenen strategischen Festlegungen immer wieder einem Realitätstest zu unterziehen. Selbstreflexion heißt dabei auch, aus den alltäglichen Gewohnheiten herauszutreten, die eigene Arbeit aus einer angemessenen Distanz zu betrachten und mit Blick auf die Zukunft mögliche neue Weichenstellungen vorzunehmen. Das Gewohnte soll selbstkritisch betrachtet werden, sodass die das Geschäft und die Branche betreffenden Grundannahmen auf den Prüfstand gestellt werden (vgl. dazu auch Heinecke/Wimmer 1995).

Will sich das Management diesem fundamentalen Reflexionsprozess stellen, so muss mit Verunsicherungen und Irritationen gerechnet werden. Das Management muss innerlich bereit sein, eigene Gewissheiten aufzugeben. Gerade die kritische Überprüfung der Grundannahmen des eigenen Geschäftes kann auf erheblichen Widerstand im Managementteam stoßen. Systemische Strategieentwicklung verlangt einen aufgeklärten Umgang mit solchen Irritationen.

Ist die Verunsicherung der Preis, so kann ein erheblicher Lernertrag der Lohn dieses Strategiemusters sein. Systemische Strategieentwicklung kann eine ergiebige Forschungsreise in die Vergangenheit und in die Zukunft des Unternehmens werden. Die gemeinsam erlebten und erarbeiteten Einsichten dieser Reise schweißen das Führungsteam eines Unternehmens zusammen. Als Ergebnis der Auseinandersetzung entsteht oft eine gemeinsame Sichtweise der strategischen Entwicklungsrichtungen, aus denen sich Maßnahmenpakete und Entwicklungsprojekte zur Verbesserung der Positionierung des Unternehmens mit einer nahezu selbstverständlichen Konsequenz herauskristallisieren (Heinecke/Wimmer 1995, S. 9).

## Die Zukunft als zentrale Perspektive

Die Steuerungslogik des operativen Geschehens konzentriert sich auf jene aktuellen Probleme, die Tag für Tag bewältigt werden müssen, damit die Organisation ihre Ziele erreicht. Diese Steuerungslogik tendiert unweigerlich dazu, dass sich die EntscheidungsträgerInnen an den aktuell drängenden Problemen orientieren und davon ausgehen, dass die grundlegenden Voraussetzungen des eigenen Geschäftes auch künftig stabil bleiben.

Um nicht in der Vergangenheitsorientierung zu verharren, muss eine weitere Dimension hinzukommen. Strategieentwicklung kann die Perspektive verschieben: Das Unternehmen blickt nicht mehr primär auf seine Vergangenheit und seine bisherige Identität, sondern orientiert sich an künftigen Möglichkeiten, die so attraktiv erscheinen, dass es sich lohnt, sie mit besonderer Anstrengung anzusteuern. Strategische Überlegungen sorgen dafür, dass sich ein Unternehmen angesichts der Vielfalt möglicher Entwicklungen für einen bestimmten Zukunftsentwurf entscheidet und diesen mit voller Kraft ansteuert.

Im Grunde wird ein Unternehmen erst durch die Festlegung auf eine selbst gewählte, Energie mobilisierende künftige Identität führbar, da nur durch eine derartige Entscheidung der Weg in die Zukunft überschaubar wird. Wenn klar geworden ist, auf welches Ziel man sich insgesamt hinentwickeln will, dann kann man die einzelnen Schritte in diese Richtung kurz- und mittelfristig genauer angeben. Die Auseinandersetzungen um den Sinn einzelner strategischer Maßnahmen und ihre zeitliche Abfolge erhalten durch das gemeinsam getragene, erstrebenswerte Zukunftsbild erst jenen Rahmen, in dem die damit verbundenen unvermeidlichen Konflikte letztlich entschieden werden können. Allerdings ist eine solche in die Zukunft weisende Identität nicht ungefährlich, denn auch der beste Strategieentwicklungsprozess schützt uns nicht davor, dass morgen alles ganz anders kommt, als wir dachten.

## Die Integration der anderen Spielarten auf einem neuen Niveau

Die hier beschriebene systemische Strategiespielart nutzt und integriert Aspekte der ersten drei Grundmuster auf einem insgesamt neuen Niveau der Komplexitätsbearbeitung. Bei diesem Niveau geht es sichtlich nicht um ein bloßes Addieren der anderen Spielarten. Dazu sind diese viel zu gegensätzlich und einander ausschließend. Es ist faszinierend zu beobachten, wie in gut funktionierenden Managementteams, die sich gemeinschaftlich den gewandelten Herausforderungen der Unternehmensführung stellen, die unbestrittenen Potenziale der einzelnen Spielarten für eine insgesamt neue Form der Bewältigung von Unsicherheit und der Übernahme von Risiko genutzt werden können. Denn jede Spielart für sich hat ja ihre spezifischen Stärken, wenn es darum geht, mit der Unkalkulierbarkeit künftiger Entwicklungen einen überlebensfähigen Umgang zu finden. Das Raffinement dieser vierten – neuen – Spielart besteht darin, für die Entwicklung der Strategie und ihre periodische Überprüfung eine Prozessarchitektur zu bauen, die in unterschiedlichen Phasen die angesprochenen Potenziale zur Entfaltung bringt:

- die Fähigkeit, die strategische Intelligenz der verschiedenen Geschäftseinheiten und Schlüsselpersonen zu mobilisieren, wie dies der evolutionären Spielart zu Eigen ist;
- die Möglichkeit, über einen Fundus der unterschiedlichsten expertInnenorientierten Konzepte und Modelle der Strategieforschung zu verfügen und diese auch wirkungsvoll anzuwenden;
- und nicht zuletzt die Gelegenheit, die unternehmerische Intuition sowie das schöpferische Potenzial der EntscheidungsträgerInnen zu fördern und zu ermutigen.

# Literatur

- BETTIS, R. A./PRAHALAD, C. K. (1995): The Dominant Logic: Retrospective and Extension. In: Strategic Management Journal, 16/1995, S. 3-14
- CLAUSEWITZ, CARL V. (1994): Vom Kriege. Frankfurt/M.
- HAMEL, GARY/PRAHALAD, C. K. (1997): Wettlauf um die Zukunft. Wien
- HEINECKE, H. J./WIMMER, RUDOLF (1995): Über die Chancen von morgen wird heute entschieden. Strategieentwicklung – eine Organisation lernt für ihre Zukunft. In: Organisationsentwicklung, 4/1995, S. 4-18
- MINTZBERG, HENRY (1999): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien
- NAGEL, REINHART/WIMMER, RUDOLF (2000): Der strategische Managementprozess. In: Zeitschrift Organisationsentwicklung, 1/2000, S. 4-19
- NAGEL, REINHART/WIMMER, RUDOLF (2002): Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Stuttgart
- WIMMER, RUDOLF (1994): General Management. In: Hernsteiner, 3/1994, S. 4-13
- WIMMER, RUDOLF/DOMAYER, ERNST/OSWALD, MARGIT/VATER, GUDRUN (1996): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden
- WIMMER, RUDOLF (2000): Wie lernfähig sind Organisationen? Zur Problematik einer vorausschauenden Selbsterneuerung sozialer Systeme. In: Stahl, Heinz K./Hejl, Peter M. (Hrsg.): Management und Wirklichkeit. Heidelberg, S. 256-293