

Susanne Ehmer

Strategieentwicklung: Wo stehen wir – wo wollen wir hin?

Am Beispiel eines Dienstleistungsunternehmens im pädagogischen Bereich

Was muss eine Strategie beinhalten? Im Verständnis dieses Unternehmens werden zunächst – ganz klassisch – Vorstellungen, Überzeugungen, Modellbilder beschrieben, aus denen Ziele, Maßnahmen, Entscheidungen, Verhaltensweisen abgeleitet werden können, die sicherstellen, dass das Unternehmen mittel- (ca. 2–4 Jahre) und langfristig (ca. 4–8 Jahre) überlebens- und entwicklungsfähig, also zukunftsfähig bleibt.

In einer Klausur mit Eigentümer und Geschäftsführung kamen diese fünf Personen ständig wieder ins Strudeln zwischen ihren unterschiedlichen Auffassungen und Argumentationslinien. In der Reflexion konnte bald erkannt werden, dass die bisherige Vorstellung von Strategie so nur noch bedingt brauchbar war. Man ging trotz gegenteiliger, täglicher Erfahrungen dennoch von einer Plan-, Berechen- und Kontrollierbarkeit der „Überlebenseinheit“ Unternehmen – Umwelten aus. Jetzt stand man an. Wie sollen wir denn eine Strategie entwickeln, wenn wir nicht von Planbarkeit ausgehen können?

Dieser Leitungskreis nahm den Impuls auf, in die „Planung“ der Zukunft die Gegenwart und Vergangenheit mit einzubeziehen. Was haben wir bisher getan, was tun wir derzeit? Was leitet uns dabei, ganz praktisch?

ZUKUNFT JETZT

Das Managementteam war eingeladen, sein Zukunftsbild und die tragenden Werte zu „zeichnen“:

- In welcher gesellschaftlichen Situation (Bezug: Erziehungsauftrag) sehen wir uns aktuell und was kommt auf uns zu?
- Was heißt das für uns? Was sollten wir heute tun, entscheiden, umsetzen, um zukunftsfähig zu bleiben?

Das tägliche Tun wurde sehr genau in den Blick genommen. Es zeichnete sich das Bild eines „ganz normalen

Unternehmens“, wie (nahezu) alle mittendrin in einem hohen Maß an Unvorhersehbarkeit, Unüberschaubarkeit und Widersprüchlichkeit. Mit einem Wort: Komplexität. Nächste Frage in die Runde:

- Wie gelingt es, diese „ganz alltägliche“ Komplexität zu handhaben?

Spontane Kurzantwort: „Wir tun halt, was getan werden muss.“

Jedes Tun, jedes Handeln, ist eine Entscheidung. Um mehr Klarheit darüber zu gewinnen, wie bzw. auf was hin in diesem Unternehmen täglich entschieden wird, entschied man sich zur (Weiter-)Entwicklung des Leitbildes.

UNSER UNTERNEHMEN JETZT

Gemeinsam wird am Whiteboard gesammelt:

- Welche Werte werden sichtbar in dem, was wir tun und wie wir es tun?

Jeder schreibt für sich die drei wichtigsten Werte auf und ergänzt sie um dahinterliegende Glaubenssätze und das Verhalten, durch das diese Werte zum Ausdruck kommen. Gemeinsam geht es in den Austausch über Gemeinsamkeiten und Unterschiede.

Nächster Schritt:

- Von welchen Prämissen lassen wir uns/lasse ich mich in meinen Handlungen und Entscheidungen leiten? *Tandems befragen sich wechselseitig und wiederholt: Was leitet dich da? Aus den Antworten lässt sich schnell die Essenz bündeln: Das sind unsere Handlungsleitenden Prämissen!*

ZUSAMMENWIRKEN VON LEITBILD UND STRATEGIE

Die Basis für ein „flottes“ Brainstorming in Wort und Bild ist gelegt:

- Angenommen, alle unsere operativen To-dos hätten eine bestimmte Annahme, eine Vision, eine Strategie

gie, die dahintersteht – wie würde die lauten bzw. aussehen?

Es wird geschrieben, gekritzelt, gemalt – und erstaunt angemerkt, wie vergnüglich „Strategieentwicklung“ sein kann.

LEITBILDER SIND GENERALISIERUNGEN

Banal, aber immer wieder lohnend, es sich erneut bewusst zu machen: Jedes Handeln, Verhalten, Wahrnehmen, Entscheiden ist von *etwas* geleitet. Dieses Etwas kommt in den oben aufgezeigten Schritten beinahe ungeschminkt zum Vorschein, denn es wird *geschaut*, was man tut und *wie* man tut, und nicht darüber nachgedacht, was und wie man tun *sollte*.

Derart abgeleitete und gebündelte Leitbilder sind in einer dynamischen (VUCA) Welt dann leitend und Orientierung gebend, wenn sie auf Widersprüche und deren mögliche Verknüpfungen verweisen und den Blick auf Situationspotenziale, d. h. *aktuelle* Chancen und Risiken, nicht verstellen. Leitbilder sind Generalisierungen dessen, was bei diesem „Streit“ (der Widersprüche) zu beachten ist. Was wird in den Blick genommen, was wird (vorübergehend) aus dem Blick geschoben, also invisibilisiert?

LEITBILD UND STRATEGIE – GANZ PRAKTISCH

Nach diesem kleinen Diskurs unterzieht das Managementteam seine aktuellen Themen und Herausforderungen einem (selbst so genannten) „Strategietauglichkeitscheck“. Sie werden anhand folgender Fragen durchleuchtet:

- Wie bringt das Thema XY das Gesamtunternehmen wirklich weiter – wo würde es gefährden?
- Was wurde (bisher) entschieden, aufgrund welcher Prämissen?
- Was ist (noch) zu klären?
- Welche Antworten darauf leiten wir ab, wenn wir auf unsere Werte, Prämissen, Strategien schauen?
- Was müssen wir daher jetzt entscheiden?

Eine der Erkenntnisse im Anschluss an diese Arbeit könnte so umschrieben werden: Pläne dienen der Orientierung, sie zeigen die gewünschte Richtung auf, in die in nächster Zeit wahrscheinlich gegangen wird – und lassen uns (im Management) auch unter wechselnden Rahmenbedingungen handlungsfähig sein. In diesem Sinne brauchen wir keine fertigen detaillierten Konzepte oder Pläne, sondern maximale Fähigkeit im Umgang mit dem Nichtvorhersehbaren: Wahrnehmung, Achtsamkeit und „herzhafte“ Entscheidungen.

WAS BRAUCHEN WIR (NOCH), UM ZUKUNFTSFÄHIG ZU BLEIBEN?

Wenn Strategie also ein permanenter, lebendiger Prozess und nicht das Erstellen eines Strategiepapiers und deren Review alle paar Jahre ist, wenn sie als gebündelte Erwartungen in einem dynamischen, holistischen Netzwerk von Entscheidungen verstanden wird, kann man besser beobachten, wie die Entscheidungs- und Handlungsprozesse Strategien hervorbringen und wie diese wiederum auf die Entscheidungsprozesse zurückwirken.

Die Strategische Führung (Managementteam) in unserem Beispiel – sie ist ausgestattet mit einer hohen Fähigkeit der Reflexion! – hat für sich erkannt, dass sie sich ins Getümmel des Geschehens werfen muss, und zugleich beobachtet, wie im Netzwerk des Unternehmens „Verschaltungen“ genutzt werden, neue entstehen, wann welche Prämissen (wann welcher Sinn) definiert und wie diese wirksam werden, welche Richtungen genommen, welche Weichen wann gestellt werden. Erst darüber können sie sich ein Bild des Geschehens machen und, wenn erforderlich, neue Rollen- und Regieanweisungen geben, beobachtend, wie diese umgesetzt werden und wie das Spiel weitergeht.

Wiederum ganz praktisch:

- Das Management entwickelt ein Wahrnehmungs-Beobachtungs-Reflexions-Vorgehen, um kontinuierlich die Entwicklungen und Dynamiken im Unternehmen und seinen Umwelten in seine Entscheidungen einbeziehen zu können.
- Jede Entscheidung und Handlung wird rückgekoppelt und „überprüft“: Dient sie im Sinne unseres Leitbildes der Zielerreichung unseres Unternehmens?
- Regelmäßige kritische Reflexion und Analyse: Bewegen wir uns noch in Richtung unserer gewünschten Zukunft? Passt das Zukunftsbild/Ziel noch oder hat sich etwas verändert?

Und selbstverständlich sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgefordert, sich bzw. ihre Rolle/Funktion und Tätigkeit in Beziehung zum Leitbild (Werte, Prämissen, Strategie) zu setzen: Was bedeuten die Inhalte des Leitbildes und der Strategie für meine tägliche Arbeit ganz konkret?

Alle sind Teil des Spiels – und müssen es sein, wollen sie antwort- und anschlussfähig bleiben 🌸.

zu Dr. Susanne Ehmer siehe Seite 9