

Markus Schwemmler

Unternehmerische Strategieentwicklung - strategisches Unternehmertum

Die eine und die andere Seite

In meiner Beratertätigkeit erlebe ich mit meinen Kunden und deren Organisationen zwei Arten von Aufträgen, die aus meiner Sicht wie zwei Seiten zu einer selben Medaille gehören. Das zu lösende Kernproblem besteht aus zwei Fragestellungen:

1. Wo wollen wir gemeinsam hin?
und
2. Wie koordinieren wir unsere Aktivitäten so dass wir dort auch tatsächlich hin kommen?

Zur Ausgangssituation gehört oft die geäußerte Unzufriedenheit über Doppelarbeit oder auch viele Konflikte zwischen Personen, insbesondere an den Schnittstellen zu anderen Einheiten. Auch besteht dabei oft der Wunsch nach einer neuen, besser funktionierenden Struktur, aber es besteht auch die Einsicht, dass das gemeinsame Zielbild fehlt, hinter dem sich alle Beteiligten - egal in welcher Funktion - versammeln können. Ein weiteres Merkmal dieser Phase vor einer Beauftragung ist die Unzufriedenheit von Personen in Verantwortung mit der Leistung oder dem Output der Organisation als Ganzes. Manchmal sind dafür aber auch schon „Schuldige“ definiert. Kritisiert wird dann die Haltung bzw. der „Mindset“ an der/dem es liegen soll.

Die eine Seite: Strategieentwicklung und ihr schlechter Ruf

Manche Unternehmen suchen Antworten auf diese Fragen im Rahmen einer sogenannten Strategieentwicklung. Es geht dabei dann um die Entwicklung eines Zielbildes. Für viele Organisationen ist der Gedanke neu, Möglichkeiten der Einbeziehung zu schaffen und die sogenannte Strategie nicht im stillen Kämmerlein zu entwickeln, oder sie sich von einer Fachberatung von außen entwickeln zu lassen. Für manche Menschen in Organisationen ist das Wort „Strategie“ oft schon negativ belegt aufgrund ihrer eigenen Lernerfahrung. Strategie wurde dann so erlebt, dass es wenige ausgewählte Personen (z.B. den Eigentümer, die Geschäftsführung, evtl. externe Berater und vielleicht noch Strategiebeauftragte) gibt, die im Geheimen eine Strategie erarbeiten und bereits alle Entscheidungen getroffen haben, die dem großen Rest der Organisation am Ende eines Strategieentwicklungsprozesses als neue Fakten übergestülpt werden sollen. Die Umsetzung von Strategie wird dann selten als leicht erlebt, sondern als richtig schwieriger Veränderungsprozess. Change Manager oder Berater werden dann engagiert, um in einer Personalschaft dafür zu sorgen, dass die Einen die Ideen und Vorstellungen der Anderen umsetzen und dabei möglichst wenig Widerstand zeigen. Der sogenannte Strategietransfer wird zum Stresstest der Organisation und der handelnden Personen.

Abhängig ist dies vor allem von der Strategiekultur in einer Organisation, also der Sichtweise auf Strategie und dem Umgang damit auf den unterschiedlichen Ebenen und in den einzelnen Untereinheiten. Die wichtigste diagnostische Frage vorab von mir lautet: „Wer ist hier verantwortlich für Strategie?“.

Die Antworten bringen dann erstaunliche Bilder der Organisation zu Tage. Hier ein paar Highlights an Glaubenssätzen auf die ich in den letzten Jahren treffen durfte und ihre implizite Bedeutung in Klammern dahinter (Achtung, Humor mit einem Funken Wirklichkeit!):

- Die Geschäftsführung ist verantwortlich (d.h. die dürfen die Umsetzung dann gerne auch selber machen)
- Die externen Berater machen die Strategie für uns (d.h. das hat mit uns allen überhaupt nichts zu tun)
- Die internen Organisationsentwickler machen die Strategie für uns (d.h. die machen immer so schöne Workshops)
- Der Strategiechef kümmert sich (d.h. er versucht, zwischen allen möglichen Stakeholdern zu vermitteln und geht am Ende damit baden)
- Die Strategieabteilung ist verantwortlich (d.h. die verschicken immer bunte Powerpoint-Folien, die sowieso niemand versteht)
- Die Business-Unit Leiter machen das selbst (d.h. die Geschäftsführung hat keine Ahnung, was in ihrem Laden so läuft)

und so weiter und so weiter. Ich habe bis heute **noch nie** von einem Organisationsvertreter zu Beginn eines Beratungsprojektes gehört: „Wir sind hier alle dafür verantwortlich!“ Denn faktisch wäre es sehr günstig, wenn jeder wüsste, was seine eigene Rolle und auch der eigene Beitrag im Rahmen der Strategie ist. Deshalb ist diese Frage und der anschließende Dialog darüber ein so wirkungsvolles Werkzeug.

Ein weiteres Argument gegen Strategieentwicklung lautet: Unsere Welt heutzutage wird im einschlägigen Fachjargon als **VUCA**-Welt ¹ bezeichnet. D.h. es ist eine Welt, die sich durch folgende Kriterien auszeichnet:

- volatil (= „unbeständig“)
- unsicher
- komplex
- ambig (= „mehrdeutig“)

Mit anderen Worten: Einfach nicht klar vorherzusehen. Warum sollte man sich dann noch die Mühe machen, mit Strategieentwicklungs-Methoden in die Zukunft zu blicken, wo doch sowieso alles ganz anders kommen wird? Da könnte man doch gleich auf die Idee kommen, einfach nur noch jeden Tag das Beste aus allem zu machen?

Das Argument wird häufig benutzt, um dem täglich gelebten Unternehmertum den Vorrang zu geben und gänzlich auf Zukunftsbilder zu verzichten. Meine Antwort ist: Es kommt darauf

1

Seite „VUCA“. In Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Bearbeitungsstand: 07.02.2018, 20:43 UTC. URL: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=VUCA&oldid=173764205>(Abgerufen: 28.03.2018, 16:34 UTC)
© 2018, system worx, Markus Schwemmler

an, wie die Zukunftsbilder gestaltet sind, wie oft sie mit der sogenannten Realität abgeglichen werden und überhaupt: Wieviele es davon gibt. Wieso sollte es denn mehr als eines geben? Tatsächlich scheint die Welt aufgrund der hohen Vernetztheit und der hohen Veränderungsgeschwindigkeit wirklich nicht mehr so vorhersagbar wie früher. Noch vor 10 Jahren hatten die Ergebnisse von Strategieentwicklungsprozessen ein Mindesthaltbarkeitsdatum von 5-10 Jahren. Ich behaupte: Wer kein Zukunftsbild hat, kann Zukunft auch nicht gestalten. Nur weil die Zyklen deutlich kürzer geworden sind, heißt das nicht, dass man auf Zielbilder verzichten kann. Niemand kann einen Traum wahr werden lassen, den er nicht geträumt hat. Und wenn ich sage, dass es vielleicht sogar mehr als ein Zielbild braucht, dann schreibe ich hier von strategischen Optionen auf die man sich in der Organisation vorbereiten kann, um im Falle einer Veränderung in der Außenwelt rasch einem anderen Zukunftsbild zu folgen.

Systemische Strategieentwicklung - völlig anders?

Zunächst eins vorweg: Meine systemische Arbeit, wie die meiner Kollegen, interessiert sich sehr für die zu Grunde liegenden Prämissen bzw. auch Glaubenssätze von handelnden Personen. Wir gehen davon aus, dass alles mit dem wir es zu tun haben von Menschen konstruiert wurde. Das macht es nicht „wirklich echt wahr“ oder im moralischen Sinne besser. Als systemischer Berater bin ich an der Wirkung meines Handelns und am „Erfolg“ meiner Klienten interessiert. Wer systemisch arbeitet, wird diese Bedingungen ergründen und versuchen, diese im Sinne guter Ergebnisse mit sogenannten Interventionen im besten Sinne zu verändern. Den Begriff „systemisch“ verwende ich in diesem Sinne dann als Synonym zu „ganzheitlich“. Eine meiner Lieblingsdefinitionen, die den Nutzen des „systemischen“ sehr deutlich macht, stammt von Gregory Bateson aus seinem Buch „Ökologie des Geistes“. Sie lautet:

„Die Performanz eines Systems ist mehr abhängig von den Bezügen zwischen den Systembestandteilen, als von der Leistungsfähigkeit Einzelner.“

Damit das nicht so trocken ist, hier noch einmal übersetzt in eine Fußballmetapher:

Es nützt nichts, wenn man den Ronaldo in der eigenen Mannschaft hat, wenn kein anderer in der Lage ist, ihm den Ball zuzuspielen oder mit seinen Pässen etwas anzufangen.

Übertragen auf das Thema von Strategieentwicklung heißt das: Es nützt nichts, Personen mit strategischen Fähigkeiten alleine mit Strategieentwicklung zu beauftragen. Viel wirkungsvoller ist es, die Organisation und ihre Vertreter in die Entwicklung einer Strategie mit einzubeziehen.

Eine solche Strategie ist systemisch und neutral gesehen nichts anderes als eine gemeinsam geteilte Wirklichkeitskonstruktion zum Zweck der Zielerreichung, hinter der sich alle durch Einsicht versammeln können und die es möglich macht, sich gut zu koordinieren. Gemäß einer solchen Definition ist daran dann auch nichts Anrühiges mehr. Der Nutzen

eines gemeinsamen Zielbildes liegt normalerweise für Organisationsvertreter auf der Hand.

Systemische Organisationsentwicklungskonzepte beinhalten aus diesem Grund immer Methoden der Einbeziehung. Auch in diesem Bereich treffe ich häufig interessante Vorurteile bzw. Glaubenssätze - abhängig von der Vorerfahrung der handelnden Personen:

- Einbeziehung heißt Basisdemokratie (Angst davor, den eigenen Einflussbereich zu verlieren)
- Einbeziehung heißt ALLE reden GLEICH VIEL mit (Angst davor, sich im Dialog zu stellen)
- Einbeziehung heißt, über den Tisch gezogen zu werden (Angst davor, durch überkomplex dargestellte Sachverhalte nicht mehr mithalten zu können)
- Einbeziehung heißt Einweg-Kommunikation

Das Konzept der Ebenen der Einbeziehung verdeutlicht jedoch die wesentlichen Möglichkeiten und die Auswirkungen auf die Motivation der so Einbezogenen:

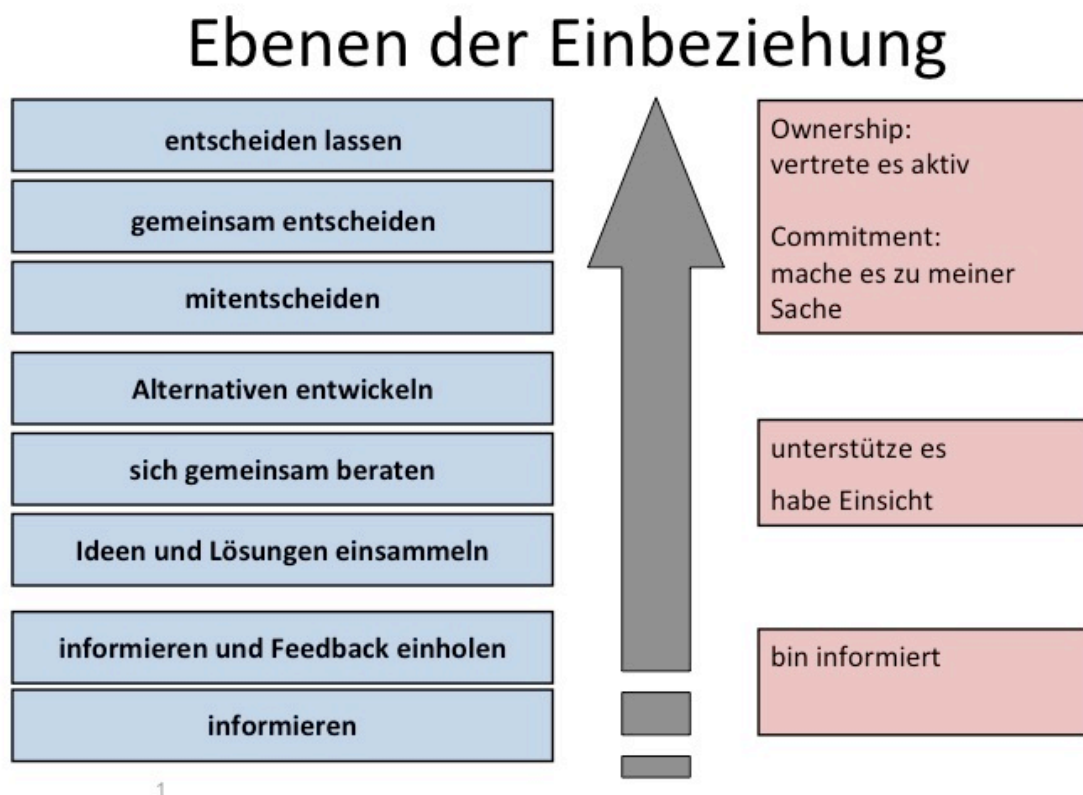


Abbildung 1: Ebenen der Einbeziehung²

²

R. Tannenbaum, W.H. Schmidt (1973): How to choose a leadership pattern. In: "Harvard Business Review". 36/1958, pg. 3-12

Die Darstellung zeigt, dass Information z.B. per Email oder noch schlimmer per Intranet-Veröffentlichung einfach keine wirkliche Einbeziehung darstellt. Ich höre immer wieder von Verantwortlichen, die daran glauben, dass Email eine wichtige Art der Einbeziehung sei, den Satz: „Wieso, ich habe das doch geschrieben? Und es scheint keinen zu interessieren...“ Muss es auch nicht. Wer eine Email erhält, von dem kann man höchstens erwarten, dass er informiert ist. Motiviert noch lange nicht. Eine gut gelebte Einbeziehung inspiriert Menschen. Sie werden von Mitarbeitern zu Mitstreitern. Dafür kann der Prozess der Strategieentwicklung gut genutzt werden. Tatsächlich ist das aber aus meiner Sicht, gerade in großen Organisationen, nicht gewünscht. Das Problem ist allerdings nicht die sogenannte Realität. Das Problem ist eine Konstruktion in den Köpfen der Beteiligten. Unter anderem deshalb, weil es keine ungefährlichen Gewohnheiten in der Organisation gibt, sich über strategische Themen auszutauschen. Es bleibt dann leider oft beim „Die und Wir“, d.h. die einen machen und die anderen sollen umsetzen. Das ist in der heutigen Zeit aber der schwächste Kontrakt, den es geben kann. Ein Vorstand hat das mir gegenüber einmal in die Worte gekleidet: „Was soll ich noch tun? Ich bezahle doch hier alle, damit sie das Vorgedachte jetzt wirklich umsetzen.“ Ja, keiner will einfach nur Befehlsempfänger sein, sondern in seinem professionellen Dasein auch gewürdigt und gefragt - eben einbezogen werden. Sonst könnte das den Effekt haben, den ich in einem Technologie-Unternehmen kennenlernen durfte. Da erzählte mir der Vertriebsleiter: „Ohne entsprechenden Bonus machen wir hier nichts mehr.“ Die Vertriebsorganisation war so daran gewöhnt, für alles extra entlohnt zu werden, das Grundgehalt wurde eher als eine Art „Grundsicherung“ gesehen.

Systemische Strategieentwicklung betrachtet also die äußeren und inneren Zu- und Umstände unter denen Menschen ihr Verhalten wählen und sich steuern oder steuern lassen. Interventionen haben immer zum Ziel, die Ressourcen der Organisation besser zu nutzen (also die Potenziale aller Mitarbeiter bestmöglich zu nutzen) und die Selbststeuerungsfähigkeiten der handelnden Personen deutlich zu erhöhen.

Die andere Seite: Unternehmerisches Handeln = Jetzt aber los!

Andere Unternehmen zeichnen sich durch eine gewisse „Strategiemüdigkeit“ aus. Oft haben sie schon Strategieentwicklungsprozesse hinter sich, meist langwierig und in der Wirkung tatsächlich eher lähmend. Es sind dabei in der Regel ohne Einbeziehung Wirklichkeitskonstruktionen entstanden, die zwar auf Powerpoint toll aussehen, aber nur einer kleinen Gruppe von Mitarbeitern (i.d.R. dem Topmanagement) sinnvoll und erstrebenswert erscheinen. Nachdem dann viele Gedanken auf der Top-Ebene in eben solche Strategien geflossen sind, werden die Verantwortlichen rasch vom Alltag wieder eingeholt. Viele verlieren den Glauben an die Machbarkeit beim Blick auf ihre Mann- und Frauschaft: „Mit denen ist das nicht zu machen. Aber die Mitbewerber machen das.“ Nach einer nachhaltigen Frustrationsphase wird man sich dann rasch einig: Die Lösung ist, wir müssen jetzt allesamt erst einmal unternehmerischer werden. Alle sollen jetzt zum Unternehmer im Unternehmen mutieren. Mehr Mut zeigen, sich voller Zuversicht ins Machen stürzen, dabei Risiken bewusst eingehen und endlich die Chancen nutzen, die bisher ungenutzt blieben.

Übrigens sieht man an dieser Stelle schon die Verbindung zur Strategieentwicklung am Beispiel des einfachen Strategieinstrumentes der strategischen SWOT. Dies ist ein Akronym und bedeutet:

Strengths = Stärken

Weaknesses = Schwächen

Opportunities = Chancen

Risks = Risiken

Wenn sich jetzt aber alle als Subunternehmer in den eigenen Aktionismus begeben, wird dann die Unternehmung als Ganzes wirklich besser? Wahrscheinlich nicht. Es fehlt die Koordination und die gemeinsame Richtung. Wohlgermerkt: Ich habe überhaupt nichts gegen Unternehmertum. Im Gegenteil. Ich glaube, dass wir gerade in Deutschland mehr unternehmerische Antworten auf die Probleme unserer Welt finden und fördern sollten, statt an ein übergeordnetes System zu glauben, das alles Ungemach von uns abhält. Aber in einer Organisation bringt man die P.S. am besten gemeinsam auf die Straße und nicht dadurch, dass sich jeder Beteiligte selbst optimiert. Am Besten kann aus meiner Sicht die unternehmerische Perspektive in Organisationen als eine gemeinsam geteilte unternehmerische Haltungen zur Geltung kommen. Es geht eben nicht nur darum, Risiken einzugehen, eventuell auf Kosten anderer in der eigenen Organisation. Sondern es geht um gemeinschaftlich verantwortliches Handeln. Eines der hilfreichsten Denkmodelle zum Thema Unternehmertum kommt aus der Effectuation-Forschung. Bitte was? Ja, es gibt mittlerweile sehr interessante Forschungsergebnisse, bei denen sich Forscher gefragt haben: Was zeichnet eigentlich erfolgreiche Unternehmer aus? Seit 1997 untersuchte Saras Sarasvathy die Vorgehensweise von Unternehmern.³ Interessant war, dass bei 89% der Unternehmern eine Vorgehensweise bevorzugt benutzt wurde: „Effectuation“, d.h. die Frage danach, wie die eigene Wirkung maximiert werden kann, statt „Causation“ d.h. die Untersuchung bzw. Analyse von Ursache - Wirkungszusammenhängen. Aus der fachlich-psychologischen Bezeichnung für die Problemlösestrategie ist in den letzten Jahren ein Gedankengebäude entstanden, das sich als Prototyp für unternehmerische Haltungen gut eignet. Unter anderem, weil sich vier Prinzipien über viele Kulturkreise hinweg manifestierten, die deutlich über die landläufige Meinung „Unternehmer machen mehr aus Risiken und nutzen Chancen“ hinaus geht.

Die **Grundlage** für Effectuation ist die **Einstellung über die Zukunft**: Diese wird als nicht vorhersehbar beurteilt (deshalb taucht hier der Begriff der Strategieentwicklung oft nicht auf). Stattdessen geht es in der Effectuation um die Arbeit mit vier Prinzipien:

Prinzip 1: Mittelorientierung

Hier geht es vor allem darum, die eigenen Ressourcen als Möglichkeiten zu sehen und nicht als Restriktionen. Es ist eine Perspektive der Neugier („Was kann ich damit alles tun?“) und nicht eine der Begrenzung („Wenn ich nur dies und jenes hätte, dann könnte ich, aber so wird das nichts...“).

3

Saras D. Sarasvathy (2001) "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency" Academy of Management. The Academy of Management Review. Vol. 26, Iss. 2; p. 243 (21 pages)

Leitfragen der Mittelorientierung sind:

- Was ist meine Rolle und welche Ressourcen stehen mir aufgrund dessen zur Verfügung?
- Auf welche Erfahrung, Ausbildung, Fachwissen kann ich zurückgreifen?

Prinzip 2: Leistbarer Verlust

Hier geht es im Gegensatz zur Suche nach Profit um das genaue Gegenteil: Es geht darum, Chancen zu nutzen. Es ist also nicht die Frage, das zu Gewinnende zu maximieren, sondern sich zu fragen, welchen Verlust man sich leisten kann.

Leitfragen zum leistbaren Verlust sind:

- Welchen Spielraum habe ich (Spielraum im Sinne von leistbarem Verlust)?
- Welchen Verlust/ welche Ressourcen kann/ darf ich mir leisten? (Zeit, Geld, MA, weitere Ressourcen)

Prinzip 3: Stakeholder Netzwerk

Es geht darum, unter Ungewissheit verbindliche Vereinbarungen einzugehen, um in Co-Kreation Gelegenheiten gemeinsam zu nutzen.

Leitfragen dazu könnten sein:

- Welche Stakeholder muss ich in meinem professionellen Netzwerk gewinnen, um das Unternehmen weiterzubringen?
- Wen? Warum? Wie?
- Was erwarte ich mir davon? Was hat der andere davon?
- Wie kann das Geben und Nehmen gut balanciert sein?

Prinzip 4: Gelegenheit zum Mehrwert

Oftmals verstreichen Gelegenheiten im Unerwarteten. Die Dinge sind nur gut, wenn sie genau so eintreten wie prognostiziert. Alle Abweichungen davon werden als „schlecht“ bewertet.

Hier ein paar Leitfragen dazu:

- Welche Gelegenheiten kann ich (mehr) nutzen?
- Angenommen ich wäre der größte Mehrwert, wo kann ich den größten Mehrwert stiften?
- Was hat mich in letzter Zeit überrascht, das ich nutzen könnte?
- Wenn etwas Unerwartetes aufkommt: Wie kann mir das helfen? Wenn die Dinge vermeintlich „schlecht“ laufen: Was wird dadurch erst möglich? Was ist das Gute am Schlechten?

Für mich erhält durch die Ergebnisse der Effectuation Forschung das Unternehmerische eine

etwas andere Gestalt, als das Bild vom unternehmerischen „Draufgänger“, der extreme Risiken eingeht, um extrem viel zu gewinnen und sich vielleicht an manchen Stellen dann gegenüber Mitbewerbern „hart“ durchsetzt. Es geht um Mehrwert und die stets lösungsorientierte Beurteilung von Situationen.

Für manche ist „Effectuation“ wieder genau so wie „Strategische Unternehmensführung“ zum heilsbringenden Ansatz #1 avanciert. Wie so oft wird durch die Verfolgung mancher Mode jedoch auch viel Nützliches in den Organisationen als „veraltet“ vernichtet.

Zwei Arten von Aufträgen: Entweder - Oder?

Müssen sich nun jetzt meine Beratungskunden entscheiden (oder ich mich mit ihnen), ob sie nun auf systemische Strategieentwicklung setzen oder auf Effectuation?

In der systemischen Beratungsarbeit in Organisationen geht es nicht um Entweder - Oder, sondern in aller Regel um eine nützliche Balance zum Zwecke der Zielerreichung. Balance ist aber an sich kein Selbstzweck. Hierzu einmal zwei fiktive Beispiele:

Angenommen, eine Organisation hätte sehr gute Erfahrungen mit Strategieentwicklung unter Einbeziehung gemacht und beurteilt sich selbst als handlungs- und zukunfts-fähig. Warum sollte sie in einen Effectuation Ansatz investieren? Oder umgekehrt: Angenommen, eine Organisation ist in einer gemeinschaftlichen Kultur des miteinander unternehmerisch tätig seins nach eigenen Maßstäben erfolgreich unterwegs. Wieso sollte diese Organisation jetzt plötzlich in Strategieentwicklung investieren?

Man könnte sich auch fragen: Wieso sollte ich etwas ändern, das wirklich gut funktioniert? Meine Antwort: Als Unternehmer würde ich es nicht ändern! Ändern würde ich nur etwas, wenn ich mir davon etwas verspreche.

Im Falle von Strategieentwicklung würde ich mir eine motivierende Gemeinschaftswirklichkeit versprechen, hinter der sich alle Beteiligten mit gemeinsamem Sinn versammeln können und bei der Koordination dadurch leichter fällt. Im Falle von Effectuation würde ich mir mehr Lösungs- und Ressourcenorientierung versprechen im Sinne der Kunden und mehr gelebte Eigenverantwortung.

Synergie von Strategischer Effectuation

Ich behaupte, dass aber vor allem in der klugen Kombination von Strategieentwicklung und gelebter Effectuation für die Organisationen ein wirklicher Mehrwert entsteht. Wichtig ist aus meiner Sicht, dass die Mitglieder einer Organisation sowohl aus der Strategieentwicklung, als auch aus dem eigenen Handeln immer wieder lernen. Formate für Lernen in Organisationen sind oft eher einseitig: Entweder jemand muss etwas lernen, damit er seine Rolle besser ausüben kann (z.B. Führungskräfte in Seminaren und Workshops), oder Menschen lernen, um ihre Arbeit beim nächsten mal besser zu machen (Lessons Learned oder After Action Review).

Bisher sind Lernevents unüblich, die folgende Ausrichtung haben:

Was lernen wir aus der Strategieentwicklung für unser unternehmerisches Handeln im Alltag?

und

Was lernen wir aus unserem unternehmerischen Handeln im Alltag für den nächsten Zyklus der Strategieentwicklung?

Solche Lernevents haben dann im übrigen auch den Charakter der Verbindung der handelnden Personen in ihren unterschiedlichen Verantwortungen in der Organisation. Ein Strategie-Verantwortlicher muss aus dem letzten Zyklus der Anwendung seiner Strategie lernen, um den nächsten Zyklus „besser“ im Sinne von höherer Wirkung zu gestalten. Ein Verantwortlicher für Produktion kann aus Strategien lernen, wie er besser Mittel und Ressourcen nutzt oder welcher Verlust im nächsten Zyklus der Strategieumsetzung tatsächlich leistbar ist.

Hier eine Darstellung der Verknüpfung von systemischer Strategieentwicklung und Effectuation:

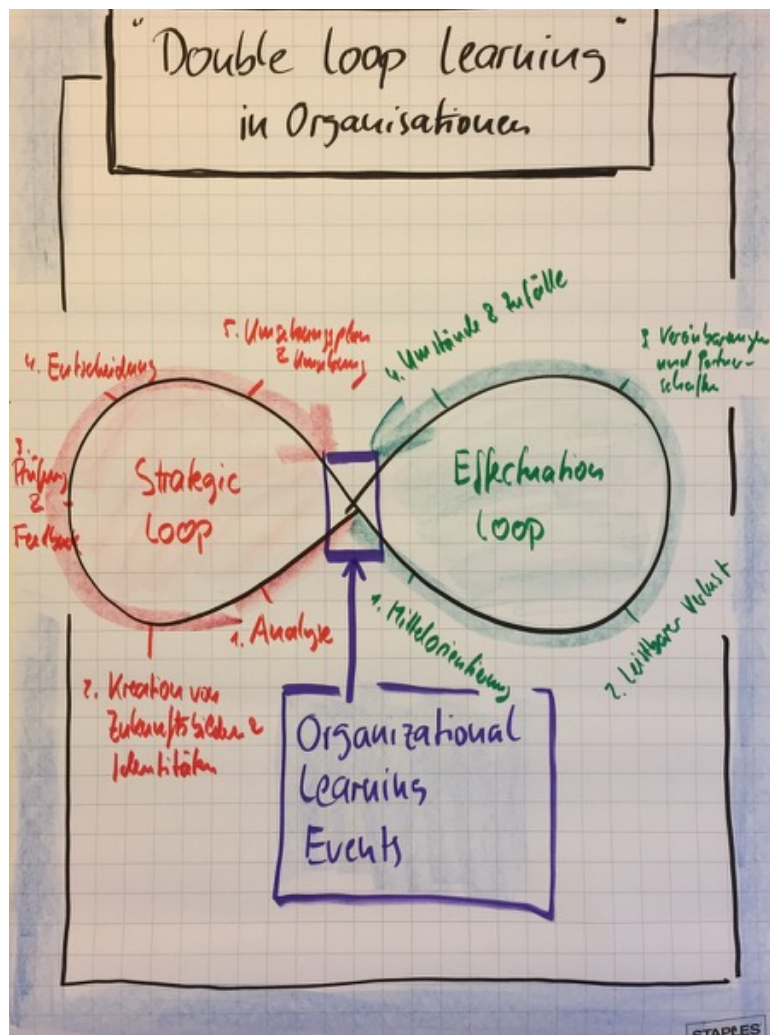


Abbildung 2: Verknüpfung von systemischer Strategieentwicklung und Effectuation

Die Idee des Double Loop Learning in Organisationen meint hier die Möglichkeit, jeweils aus dem einen für das andere zu lernen und umgekehrt. Das wesentliche Bindeglied sind die Lernevents, die gleichzeitig als Kick-off für die nächste Phase gelten. Im Wesentlichen gelten für die Zeiträume die Rhythmen aus Strategieentwicklung und Umsetzung. Nicht umsonst habe ich den Begriff des Double-Loop-Learnings hier gewählt. Er geht zurück auf Chris Argyris und Donald Schön⁴ und meint ein Lernen nicht nur aus den zu Grunde liegenden Handlungsstrategien (Single Loop Learning), sondern ein Lernen, das auch die zu Grunde liegenden Annahmen betrachtet. Bezogen auf dieses Modell sind die Handlungsstrategien die Prinzipien von Effectuation (normativ) bzw. die gelebten Handlungsstrategien (real) und die zugrundeliegenden Annahmen kommen aus der Strategieentwicklung. An dieser Stelle wird auch deutlich, dass es auch bei reiner Anwendung von Effectuation immer zu Grunde liegende Strategien oder Annahmen gibt, auch wenn diese impliziten Charakter haben.

Der Nutzen aus beiden Welten erzeugt eine dritte Wirklichkeit

Am Ende könnte man in der Prozessdarstellung eine Verzahnung von Strategieentwicklung und wirkungsvoller Strategieumsetzung sehen. Das wäre doch schon mal etwas, ist aber an dieser Stelle nicht genug. Gemeint ist nicht nur, sowohl den Strategieentwicklungsprozess unter Einbeziehung so professionell wie möglich zu gestalten, sondern auch in der Umsetzung nach wirkungsvollen Prinzipien zu agieren. Das alleine wäre aus meiner Sicht von Vorteil, denn insgesamt ist der Grad an Reflexion erhöht, was die Möglichkeit der Projektion und Verantwortungsdiffusion der Beteiligten deutlich reduziert. Die besondere Wirkung entsteht aus meiner Sicht immer dann, wenn der eine Prozess in den anderen übergeht und durch organisationales Lernen jeweils befeuert und antreibt. Zur ersten Wirklichkeit der gemeinsamen Zielsetzung und Identität kommt die zweite Wirklichkeit der gemeinsamen Wirkung durch intelligente Mittelnutzung und die Möglichkeiten, Netzwerke und Zufälle so zu nutzen, dass der leistbare Verlust zur Wahl begrenzter Risiken führt. Die dritte Wirklichkeit ist die, gemeinsam zu lernen und einsichtsvoll auf Zukunftsbilder und Handeln zu blicken und anschließend beide Perspektiven im Dialog weiterzuentwickeln. Der Zeitinvest dafür hält sich relativ in Grenzen. Unsere Lernevents in unserem eigenen Unternehmen dauern normalerweise einen halben bis einen Tag. Die Wirkung ist eine maximierte gemeinsame und auch eigene Steuerung. Für ein Beratungsunternehmen, dessen Mitglieder sich jeden Tag woanders nur nicht im gemeinsamen Office wiederfinden und normalerweise die Alltagskommunikation virtuell organisieren, ist dies von großem Wert. Und welche Organisation besteht heute noch nur aus Mitarbeitern, die den Arbeitstag zusammen in einem Gebäude zur selben Zeitzone verbringen? Ich bin gespannt, was sich in Zukunft aus diesem Ansatz entwickelt und verspreche an dieser Stelle eine Fortsetzung mit Fallbeispielen aus der Beratungsarbeit.

⁴

Argyris, Chris (1977): Double Loop Learning, in: Harvard Business Review September - October 1977 (S. 115-125)



Markus Schwemmler

Diplom-Psychologe,

Gründer und Partner bei system worx

Host der Initiative INOC

Themenfelder:

- Systemische Personal- und Organisationsentwicklung
- Systemische Strategieentwicklung
- Steuerung von Veränderungsprozessen
- Führungskräfte-Entwicklung
- Coaching

E-Mail: markus.schwemmler@system-worx.com

Website: www.system-worx.com