

# Gestresste Organisationen, volatile Zeiten – Wie Strategiearbeit heute gelingt

von Prof. Dr. Thomas Hutzschenreuter

Strategiearbeit findet heute unter neuen Vorzeichen statt: Gestresste Organisationen treffen auf zunehmenden Druck durch Globalisierung und Volatilität. Drei Ansätze können helfen, nicht getrieben zu werden, sondern aktiv zu gestalten.

Unternehmen sind in zunehmendem Maße gestresste Organisationen. Dies hat zwei Gründe. Zum einen sehen sich Unternehmen nahezu aller Branchen einer enorm gestiegenen Dynamik durch neue Wettbewerber, neue Produkte und Dienstleistungen, Volatilität auf den Finanz- und Währungsmärkten etc. gegenüber. Zum anderen ist die Mehrzahl der Unternehmen derart auf vermeintliche Effizienz getrimmt, dass Puffer fast nicht mehr existieren. Stress in Organisationen führt typischerweise zu reaktivem Verhalten. Das Gesichtsfeld wird enger, Informationen ausgeblendet. Eine In-sich-Beschäftigung breitet sich aus. Einfache Probleme stilisieren sich zu fundamentalen Konflikten. Es wird nur noch reagiert, nicht mehr agiert. Eine weitere Konsequenz ist, dass sich in Konzernen Geschäfts- und Zentralbereiche zunehmend voneinander entfremden. Renditeforderungen der Zentrale ohne tiefergehende Einsichten in die Mechanismen der Geschäfte treffen dann auf opportunistische Darstellungen von Zukunftsaussichten. Es beginnt ein Rennen entlang stark formalisierter Strategieprozesse, ohne dass tatsächlich „strategisch“ agiert wird.

Diesem Befund gestresster Unternehmen stehen enorme Herausforderungen für die Strategiearbeit in den nächsten Jahren gegenüber. Wettbewerb wird immer internationaler. Auch in Zeiten neuer geopolitischer und militärischer Verwerfungen schreitet die Globalisierung mit schnellen Schritten voran. Außerdem verkürzen sich Produktlebenszyklen auch weiterhin. Ganz neue Produktlösungen werden möglich, weswegen dem Thema Innovation in der Strategiearbeit nicht nur in neuen, sondern vor allem auch in traditionellen Branchen immense Bedeutung zukommt. Ferner werden nahezu alle Geschäfte vom Einfluss der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) ergriffen. IKT sind

aufgrund ihrer nahezu grenzenlosen Verfügbarkeit und Vernetzung einer der entscheidenden Treiber.

Welche Antworten werden daher jetzt für die Strategiearbeit wichtiger? Erstens: Strategieprozesse brauchen beides: Struktur, Exaktheit, Klarheit (Konzeptlogik) auf der einen Seite sowie Offenheit, Unschärfe und Fragmentierung (Kreativität) auf der anderen. Strategieabteilungen sind typischerweise sehr gut darin, Konzeptlogik zu etablieren und zu implementieren. Das führt zu sehr systematischen Strategieprozessen, was nicht zur Folge haben darf, dass jegliche Kreativität aus dem Prozess getrieben wird. Dies hat z. B. etwas damit zu tun, wann im Prozess über Finanzzahlen gesprochen wird. Ideen lassen sich sehr rasch liquidieren, wenn zu früh nach dem Business Case gerufen wird. Der hier postulierte Spagat bedeutet natürlich nicht, Strategieprozesse im (finanz-)luftleeren Raum zu fordern, sondern es geht darum, die Grenzen der Systematik zu verstehen und zu berücksichtigen. Insofern wird Vertrauen unter Führungskräften wichtiger. Unternehmen, die versuchen, diese weichen Steuerungselemente in Strategieprozessen durch Systeme zu substituieren, laufen Gefahr, zu systematischen, (aber) un kreativen Organisationen zu werden.

Zweitens: Visionen und langfristige Ziele werden wichtiger. Aufgrund der seit Ausbruch der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise enorm gestiegenen Volatilität könnte man meinen, Visionen werden nicht mehr gebraucht; Steuerung auf Sicht sei das Gebot der Stunde. Das eine schließt das andere nicht aus, beides gilt es zu verbinden. Natürlich ist Flexibilität bei gesteigerter Volatilität wichtig. Aber das bedeutet doch keineswegs, dass Unternehmen ohne Visionen und langfristige Zielsysteme auskommen können. Strategie bedarf immer einer Leitschnur, um selbst eine Leit-



schnur bilden zu können. Eine Organisation braucht ein langfristiges Ziel und eine Mission, um Begeisterungsfähigkeit und Identifikation entfalten zu können. Gerade in volatilen Zeiten sind derartige Wegweiser (Vision, Mission, Ziele) wichtig, vor allem jedoch kommt es auf ihre Ausgestaltung an. Ein höherer finanzieller Wert ist kein Ziel, sondern ein Nebenprodukt. Aktionäre reich zu machen, ist keine Mission, sondern eine Folge sinnvoller Entscheidungen und Aktionen. Es geht darum, der Organisation durch Vision, Mission und Ziele einen Sinn zu geben. Wie die jüngere Vergangenheit eindrucksvoll gezeigt hat, verkommen Unternehmen, deren Vision, Mission und Ziele einseitig auf finanzielle Belange ihrer Anteilseigner ausgerichtet sind, zu blut-, inhalts- und sinnleeren Hüllen. Innere Kündigungen, Verlust an Identifikation, Ausgehrtheit sind einige der Symptome solcher Organisationen.

Drittens: Die Organisation muss mitgenommen werden. Unternehmen unterliegen gemäß oben beschriebenem Befund stärker der Gefahr der Entkopplung der Führung von der Organisation. Man merkt dieses Decoupling daran, dass die Organisation eine geschliffene Sprache entwickelt hat, die mit der Organisationsrealität wenig zu tun hat. Abgekoppelt von den tatsächlichen Routinen werden Strategien und Konzepte diskutiert, nach denen die Organisation angeblich handelt. Sie erfassen

die eigentlichen Prozesse jedoch nicht. Der Compliance-Faktor ist extrem hoch, doch dem Handeln der Organisation fehlt das Fundament. Wie schon früher, gilt weiterhin: Strategie muss in die einzelnen Teilbereiche hinein übersetzt und durch sie getragen werden (zweigerichteter iterativer Prozess). Neu ist, dass dies heute aufgrund gesteigerter Komplexität und Dynamik mehr Aufwand bedeutet, höhere Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeiten von Führungskräften stellt und mehr gegenseitiges Verstehen erfordert. Es bedarf einer kleinen Kerngruppe von Führungskräften, um die herum die Strategie in immer größeren Kreisen gebaut wird. Und es braucht Verbindungen – nicht nur zu den Direktreports, sondern kreisgrenzüberschreitend in jeden einzelnen Bereich hinein. Wenn es beispielsweise keine Überraschung mehr ist, dass der Chef des Unternehmens in der Werkhalle anruft, sind die Organisation und ihre Führung gestoppt entkoppelt.

Wie also gelingt gestressten Organisationen die Strategiearbeit in volatilen Zeiten? Lassen Sie sich nicht vom dynamischen Umfeld vor sich hertreiben. Schaffen Sie Sicherheit durch Systematisierung und machen Sie Ihren Kopf frei für kreative langfristige Ideen. Und: Widrige Umstände stärken den inneren Zusammenhalt. Nutzen Sie das Potenzial der gesamten Organisation, nicht nur das der Führungsebene.



*Prof. Dr. Thomas Hutzschenreuter ist seit 2002 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaft, ins-*

*besondere Unternehmensentwicklung und Corporate Governance, an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Er studierte Wirtschaftswissenschaften in Gießen, Leipzig und Urbana-Champaign, IL, und war bis zu seinem Ruf an die WHU als Professor für Internationales Management an der Boston University tätig. Er hatte Gastprofessuren an der Duke University, NC, und der Bucerius Law School in Hamburg inne. Er ist Verfasser zahlreicher Publikationen und wurde für seine Forschungs- und Lehrtätigkeit mit mehreren internationalen und nationalen Preisen geehrt.*