



## Systemische Strategieentwicklung

Strategie, ein schillernder Begriff. Was ist das eigentlich, eine Strategie? Und wie kommt eine Organisation, ein Unternehmen zu seiner Strategie? Welche Rolle kann dabei Businessmoderation spielen? Diesen und anderen Fragen gehen wir im vorliegenden Text nach.

### Vision, Mission, Strategie: Was ist was?

Die Frage „Wie kriege ich es hin, dass ...?“ hat sich vermutlich jede/r schon mal gestellt. Die Antwort auf diese Frage ist eine Strategie, eine konkrete Vorstellung davon, wie es gelingen kann, dass ... Der Weg zur

Antwort ist der Strategieentwicklungs-Prozess. Dabei geht es immer darum, einen erwünschten Zustand zu erreichen. Wie kompliziert und/oder auch komplex der Strategieprozess in einem Unternehmen, einer Organisation auch immer sein mag, im Kern geht es exakt um eben diese Frage: „Wie kriegen wir es hin, dass ...?“ Es geht um die Planung des Weges zu einem erstrebenswert er-

scheinenden Ziel. Was aber ist ein erstrebenswertes Ziel für ein Unternehmen, eine Organisation? Und wie kann es den Weg dorthin planen? Wie kommt ein Unternehmen eigentlich zu seiner Strategie?

### Strategie-Entwicklung

Die Entwicklung und Fortentwicklung einer Strategie ist nicht immer ein bewusster und vielleicht zudem ordentlich dokumentierter Prozess. Vielmehr führen viele Wege nach Rom, genau genommen sind es vier:

**Variante A:** Die Leitung des Unternehmens ist „der lebende Strategieentwicklungsprozess“. Die intensive Verbundenheit mit dem Unternehmen und seinen Produkten, mit den Kunden und den Märkten lässt eine Intuition entstehen, aus der heraus zukunftsweisende Weichenstellungen allein von der Leitung getroffen werden.

**Variante B:** Strategieentwicklung ist Evolution nicht Revolution, das Mot-

*Auch die Dokumentation der Strategieentwicklung kann durchaus überraschend sein*



to: Wir „fahren auf Sicht“ und entwickeln konsequent sich ergebende Erfolgsmuster weiter. So ergibt sich unsere Strategie von selbst.

**Variante C:** Delegation an Experten. Das Management läßt durch externe und/oder interne Berater Strategiekonzepte erarbeiten und entscheidet dann über den weiteren Weg. Dieser Variante liegt häufig die Überzeugung zugrunde, dass man Marktdynamiken valide analysieren und auf dieser Basis die objektiv richtige Entscheidung treffen kann.

**Variante D:** Es wird ein expliziter Strategieentwicklungs- oder Strategieerneuerungsprozess aufgesetzt. Das Motto lautet: Strategie geht uns alle an! Strategieentwicklung ist ein Prozess, an dem möglichst viele Verantwortliche teilnehmen müssen. Die Annahme dahinter: Eine Strategie zu entwickeln bedeutet, das Unplanbare zu planen und das kann am Besten gelingen, wenn möglichst viele eingebunden werden.

Mischformen dieser idealtypisch skizzierten Varianten sind sicherlich nicht die Ausnahme, sondern die Regel.

## Systemische Strategieentwicklung

BusinessModeration kommt vor allem bei Variante D ins Spiel, also immer dann, wenn es darum geht, einen Prozess zu gestalten, der darauf angelegt ist, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Diese Art der Strategieentwicklung setzt vor allem auf internes Know-how. Experten von aussen werden bedarfsorientiert, punktuell in den Prozess einbezogen. Die Leitung des Prozesses übernimmt das Management unterstützt von einem Moderationsprofi. Die zentralen Aufgaben des Moderationsprofessionals sind die Konzeption des Prozesses, die Moderation der erforderlichen Meetings, Workshops und Großgruppenkonferenzen sowie die Begleitung von Management und Führung.

Diese „systemische Strategieentwicklung“ orientiert sich an den Sinndimensionen nach Niklas Luhmann und bezieht „Inhalt“, „Team“ und „Prozess“ als die drei wesentlichen Eckpunkte in die Strategieentwicklung ein.

Kern der Strategieentwicklung sind inhaltliche Fragen. Diese müssen vom Managementteam im Rahmen einer geeigneten Prozessarchitektur er- und bearbeitet werden.

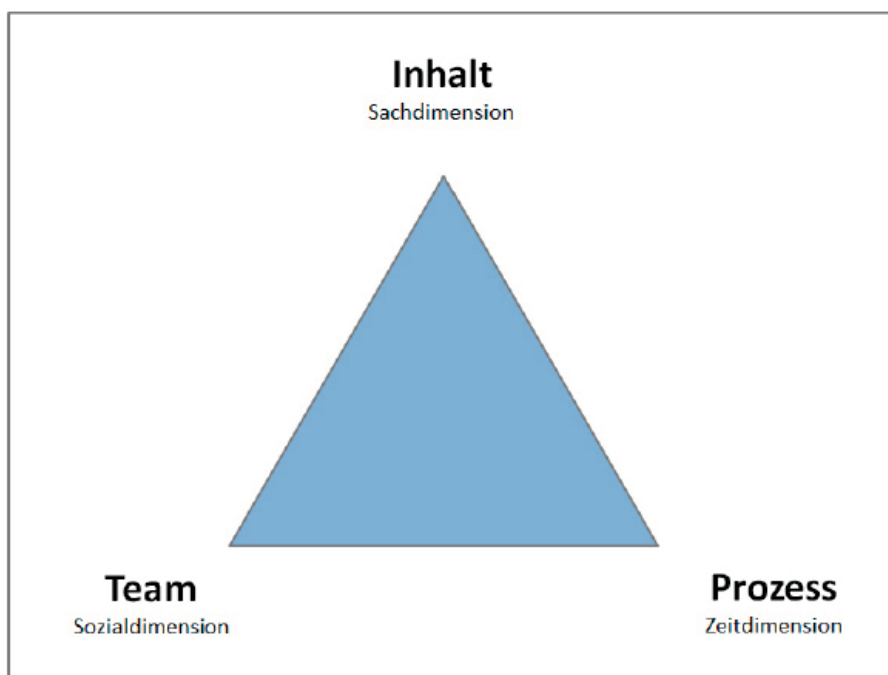
### 1. Inhalt (Sachdimension)

Kern der Strategiearbeit ist, salopp ausgedrückt, die Beantwortung der Frage: „Wie bekommen wir es hin, dass ...?“ Dazu muss zunächst der Bezugspunkt gefunden werden also das Ziel, das erreicht werden soll. Es muss die Frage beantwortet werden: „Wie kriegen wir es hin, dass ... konkret WAS erreicht ist?“

Je klarer dieses WAS aus einer Vision hergeleitet werden kann, die von Management und Mitarbeitern geteilt wird, desto mehr Wirkung kann es entfalten.

Eine Vision ist eine Beschreibung eines - aus Sicht des Vortragenden - erstrebenswerten Zustands. Eine Vision liegt zwischen Ziel und Utopie, man könnte sie eine „realistische Utopie“ nennen. Sie beschreibt einen Zustand, dessen Erreichbarkeit zwischen ambitioniert und unrealistisch liegt. Eine gut formulierte Vision gibt den Mitarbeitern Orientierung und erzeugt einen Sog in die intendierte Richtung. Zudem gibt sie den Kunden Auskunft darüber, wohin sich das Unternehmen zu bewegen beabsichtigt.

Als handlungsorientierte Formulierung („Unser Bestreben ist es ...“) beschreibt die Mission den Teil, den die Organisation zur Erreichung der Vision zu leisten beabsichtigt und dient damit als Basis für unternehmerische Grundsatzentscheidungen und Zielsetzungen, zur Strategieentwicklung und operativen Langfristplanung. Darüber hinaus kann sie Richtschnur zur Formulierung von Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätzen sein.



Dimensionen der Strategieentwicklung

Um zu validen inhaltlichen Aussagen zu kommen, wird fachliche Expertise benötigt. Diese bringt das Management in den Prozess ein. Möglicherweise muss das interne Wissen punktuell durch gezielte Analysen zu Markt und Wettbewerb ergänzt werden.

Wesentliches Kennzeichen systemischer Strategieentwicklung ist dabei das Bestreben, trivialen Erklärungen zu misstrauen und der Komplexität der Aufgabe gerecht zu werden. Analysen, Methoden und (Portfolio-)Modelle werden als Hilfsmittel zur Gestaltung des Prozesses genutzt. Dabei ist allen Beteiligten klar, dass monokausale Erklärungen der Komplexität der Aufgabe nicht gerecht werden und sichere Planung nicht möglich ist. Zukunft planen bedeutet, Maßnahmen zu erarbeiten, die geeignet erscheinen, optimal für die erwarteten Herausforderungen in der Zukunft gerüstet zu sein.

## 2. Prozessarchitektur (Zeitdimension)

Die Entwicklung oder Überprüfung einer Strategie sollte nicht als Ereignis, sondern als Prozess begriffen werden. Soll diese Aufgabe angegangen werden, ist es sinnvoll, ein Strategieteam zu bilden, das den Prozess plant, gestaltet und leitet.

Es geht dabei darum, einen Kommunikationsprozess zu gestalten, der intensiven Austausch von Sichtweisen und Zielvorstellungen, Wünschen und Vorschlägen ermöglicht und eine breite Basis für die Formulierung strategischer Aussagen schafft.

Dazu wird eine Prozessarchitektur für den Gesamtprozess entwickelt. Darin werden „prozestrategische“ Überlegungen verankert, wie beispielsweise „Wer muss (aus inhaltlichen Gründen) oder sollte (aus mikropolitischen Gründen) zu welchem Zeitpunkt und

*Jede Strategie sollte von einer starken Vision getragen werden*



in welcher Form in den Prozess eingebunden werden?“. Gleichzeitig werden tragfähige Moderationsdesigns für die erforderlichen Klausuren, Workshops und gegebenenfalls auch Großgruppenkonferenzen integriert.

Inhaltlich teilen wir im MODERATIO StrategieProzess (MSP) das Vorgehen in fünf logisch und zeitlich aufeinander aufbauende Prozessschritte. Diese lassen sich durch folgende Leitfragen charakterisieren:

1. Was wünschen wir uns für die Menschheit oder einen Teil von ihr? Wofür lohnt es sich zu kämpfen, innerhalb des gegebenen fachlichen Kontextes oder auch davon losgelöst. (Vision erster Ordnung)
2. Was wollen wir zur Erreichung der Vision beitragen, welchen Teil wollen wir leisten? Wozu gibt es uns? (Mission)
3. Was wünschen wir uns für unsere Unternehmung? Wo wollen wir in 5 Jahren sein? Was erträumen wir uns „in unseren kühnsten Träumen“? (Unternehmensvision, Vision zweiter Ordnung)
4. In welcher Welt müssen wir uns in

zwei bis fünf Jahren bewähren? Was streben wir zur Erreichung der Unternehmensvision an? Was konkret wollen wir bis wann erreichen? (Strategische Ziele)

5. Wie stellen wir es an, unsere strategischen Ziele zu erreichen? Was müssen wir bedenken? Was können wir konkret wie zur Zielerreichung nutzen? (Unternehmensstrategie)

## 3. Teambuilding (Sozialdimension)

Strategiearbeit ist im Rahmen systemischer Strategieentwicklung Aufgabe des Managementteam. Die intensive Grundsatzarbeit im Rahmen moderierter Klausuren und Workshops ist – quasi als „Nebenprodukt“ – auch eine beziehungsstärkende Teamentwicklungsmaßnahme für das Leitungsteam.

Ist im Vorfeld erkennbar, dass offene oder latente, emotionale Spannungen oder fehlendes Vertrauen in die fachliche oder persönliche Integrität der Teammitglieder den Prozess belasten oder gefährden könnten, sollte durch einen Teamworkshop

oder eine moderierte Konfliktklärung erst der Boden für einen fruchtbaren Strategieentwicklungsprozess bereitet werden. Die Strategieentwicklung kann danach durch ein „Executive Teamcoaching“ begleitet werden.

Jeder Strategieprozess ist, über die Implikationen auf das Management- und Strategieteam hinaus, kulturbildend für die gesamte Organisation. Wird der Prozess kommunikativ und integrativ gestaltet, wirkt die unvermeidbar, parallel zur Erarbeitung der strategischen Ausrichtung ablaufende Kulturentwicklung integriert und stützt die Umsetzung der strategischen Überlegungen über den Erarbeitungsprozess hinaus nachhaltig.

Für das MODERATIO-Team,  
Ihr/Euer/Dein

  
Josef W. Seifert

Verwendete und weiterführende Literatur:

Glatzel/Wimmer  
Strategieentwicklung in Theorie und Praxis  
in: Wimmer/Meissner/Wolf (Hrsg.)  
Praktische Organisationswissenschaft  
Carl-Auer, 2014

---

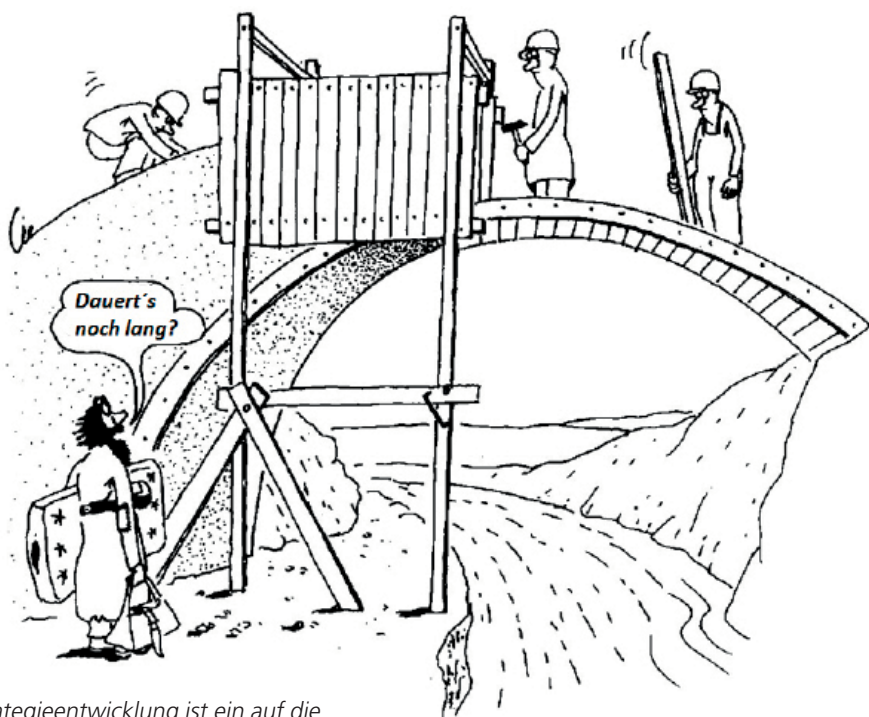
Gerd Gigerenzer: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition  
Goldmann, 2008

Mintzberg/Ahlstrand/Lampel  
Strategy Safari: Der Wegweiser durch den Dschungel des strategischen Managements  
FinanzBuch Verlag, 2012

Nagel/Wimmer  
Systemische Strategieentwicklung  
Klett-Cotta 2014

Josef W. Seifert  
Moderation und Konfliktklärung  
Gabal, 2011

Josef W. Seifert  
Visualisieren, Präsentieren, Moderieren  
Gabal, 2016



Strategieentwicklung ist ein auf die Zukunft ausgerichteter Prozess

## Wer ist MODERATIO®?

MODERATIO – BusinessModeration steht für professionell strukturierte, effiziente und effektive Gestaltung von Gruppengesprächen, von der Management-Klausur bis zur Großgruppen-Konferenz.

Als Management-Partner gestalten wir Kommunikationskonzepte für die Bewältigung von Veränderungsaufgaben und begleiten deren Umsetzung. Wir sind dabei stets Prozessberater, Prozessgestalter und Prozessbegleiter.

Zu unserem Arbeitsgebiet gehört Visionsarbeit ebenso wie Prozessberatung zur Strategieformulierung und moderierte Optimierungsarbeit auf der Sach- und Beziehungsebene.

Hierzu zählen Leistungen wie die Gestaltung von Visionsworkshops und Zielklausuren, Zukunftskonferenzen, Strategie-Meetings, Einführen von KVP-Arbeit, Teamentwicklungsmaßnahmen und moderierte Konfliktbearbeitung.

Darüber hinaus sind wir professioneller Trainingspartner zur Qualifizierung von Mitarbeitern mit Leitungsfunktion: Linienvorgesetzte, Projektleiter, Trainer, (interne) Berater und ganz speziell Moderatoren. Wir trainieren Methoden- und Kommunikationskompetenz zum (An-)Leiten von Gruppen. Wir coachen Mitarbeiter mit Führungsfunktion und begleiten Teams.

## Impressum

Grundlagentexte für Moderatoren und Berater, Führungskräfte und Projektleiter, Trainer und Referenten.

### Herausgeber:

MODERATIO – BusinessModeration  
Langenbrucker Straße 4  
85309 Pörnbach · Germany  
Tel. +49 84 46/9 20 30  
Fax +49 84 46/9 20 333  
info@MODERATIO.com  
www.MODERATIO.com

### Redaktion: Josef W. Seifert

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur nach schriftlicher Genehmigung des Herausgebers gestattet.