

Susanne Ehmer, Harald Payer

## Strategie – Wozu?

Menschen, Teams, Projekte, Abteilungen, Organisationen wollen ihre Ziele erreichen. Meist gibt es mehrere Möglichkeiten, dorthin zu gelangen. Wie entdeckt man, was der „richtige“ Weg ist, wie wählt man aus? Eine Strategie hilft, diese Auswahl vorzubereiten, sie zu treffen und sie letztendlich auch erfolgreich umzusetzen. Dies wird umso besser gelingen, je mehr wir bereit sind, Strategie als einen iterativen Prozess aus permanentem Beobachten, Reflektieren, Abwägen, Anpassen und Weitergehen zu verstehen.

### DER WEG IST DAS ZIEL

Strategie ist die Gestaltung der eigenen Zukunft – oder noch einfacher formuliert: Strategie ist der Weg zum Ziel. It's about how! Reden wir über Strategie, beschäftigt uns meist die Frage: Wie komme ich, wie kommen wir, von A nach B? Welchen Weg wollen wir gehen, um etwas Besonderes zu erreichen?

Bei genauerer Betrachtung birgt diese trivial anmutende Frage eine beinahe unüberwindbare Komplexität.

Zunächst stellt sich die Frage nach dem Ziel – Was genau wollen wir erreichen? Weiter die Frage nach den möglichen Wegen dorthin: Welche Optionen stehen zur Verfügung? Mit welchen Annahmen, Ressourcen, Nebenwirkungen etc. sind sie verbunden? Und wie wollen wir damit umgehen, dass wir meist keine vollständige Information über alle diese Aspekte zur Verfügung haben? Können wir

vorhersehen, was uns unterwegs erwarten wird? Werden unsere Annahmen über die Zukunft zutreffen oder liegen wir möglicherweise schon vor dem Losgehen völlig falsch? Können wir überhaupt eine einigermaßen zuverlässige Auswahl des richtigen Weges treffen? Wie gehen wir damit um, wenn wir unterwegs erkennen werden, dass der gewählte Weg nicht der richtige war, dass es möglicherweise bessere Optionen gibt? Oder vielleicht ändern wir unterwegs sogar unsere Zielsetzung – bewusst oder unbewusst?

Wozu das Ganze? Brauchen wir überhaupt eine Strategie? Wäre es nicht deutlich weniger aufwendig und sogar klüger, einfach loszugehen, anstatt noch länger über Strategie zu sprechen?

Bevor wir das Thema Strategie vorschnell auf die Seite schieben, lohnt sich ein Blick auf seine verschiedenen Facetten und Merkmale. Strategie ist zwar ein magisches Wort, ein Attribut, das scheinbar allem, dem es angefügt wird, eine ganz besondere Bedeutung verleiht (vgl. *Johnsson in diesem Heft*), doch dahinter verbirgt sich möglicherweise auch etwas sehr Nützliches. Besonders hilfreich ist es, Strategie nicht nur als einen Plan, eine einmalige Festlegung zugunsten eines bestimmten Weges, sondern als einen längeren Prozess zu verstehen, der mehr Offenheit und Flexibilität im Umgang mit der Gestaltung der eigenen Zukunft ermöglicht. Insbesondere in Zeiten permanenten, schnellen, unvorhersehbaren Wandels. Sprach man einst von strategischer Planung, spricht man jetzt von Strategieentwicklung.

### STRATEGISCHE SCHLEIFEN UND DREHUNGEN

Strategieentwicklung ist ein kreativer Prozess, hier denken und handeln wir nur selten nach linearen Checklisten. Meist gehen wir iterativ vor, wir nähern uns in nichtlinearen, unrunder, oft spontanen, mitunter sogar

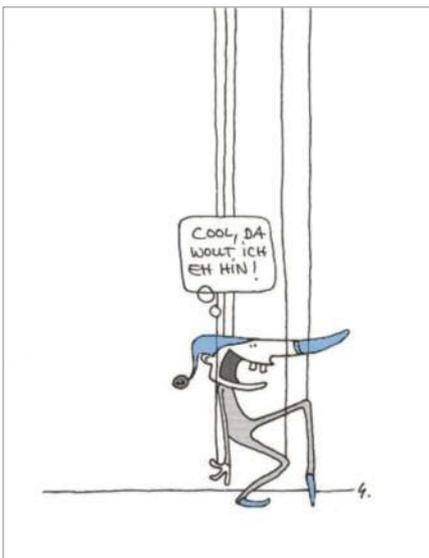


Abb. 1 Sabine Hanel; Edgar Freecards

## EINE KURZE GESCHICHTE DER STRATEGIE

Der etymologische Ursprung des Wortes Strategie bedeutet die Kunst der Heerführung, Strategie (gr.: strategos) bedeutet Heerführer. Strategie hatte lange Zeit vor allem militärische Bedeutung. Carl von Clausewitz, preußischer Generalmajor und Heeresreformer, 19. Jahrhundert, widmete sich in seinem Werk „Vom Kriege“ ausführlich der Unterscheidung von Strategie und Taktik. Strategie verstand er als Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges. Eine Armee sollte sich unter Berücksichtigung ihrer knappen Ressourcen gegenüber konkurrierenden Armeen offensiv oder defensiv positionieren, um langfristig bestehen und einem übergeordneten politischen Ziel dienen zu können. Seine Überlegungen zur militärischen Strategieführung werden bis heute an den meisten Militärakademien gelehrt und haben schon sehr früh auch in die Wirtschaft Eingang gefunden. Denn auch in der Wirtschaft geht es meist um das Bestehen gegenüber potenziellen Konkurrenten und das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen.

In der mathematischen Spieltheorie von John v. Neumann und Oskar Morgenstern im Jahr 1947 spielt Strategie eine wichtige Rolle. Die Spieltheorie stellt das Auftreten und die Behandlung einer Konfliktsituation dar und fokussiert sich auf Entscheidungszustände, in denen die Wahl der eigenen Strategie auch von der Vermutung über die Entscheidungen anderer Spieler beeinflusst wird. Ähnlich wie in der Spieltheorie ist die Betrachtung der Handlungen anderer Marktteilnehmer für die Handlungsentscheidung des Managements eines Unternehmens bedeutsam und erforderlich. Daher betont ein anderes zentrales Merkmal des aktuellen Strategiebegriffes nachdrücklich die Berücksichtigung der Aktionen aller Akteure im Markt.

Für Henry Mintzberg, einen der bedeutendsten Denker zum Thema Strategie, ist Strategie viel mehr als nur ein Plan. In „The Rise and Fall of Strategic Planning“ (Mintzberg 1994) kritisiert er Planungsabteilungen und -methoden als untauglich, da sie sich auf Inhalte von Strategie konzentrieren, statt zu erklären, wie Strategie entsteht. Strategien entstehen für ihn nicht nur beabsichtigt und bewusst, sondern auch ganz unbeabsichtigt als sich herausbildende (emergente) Strategien. In seinem sehr lesenswerten Buch „Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements“ gibt er einen anschaulichen Überblick über verschiedene Schulen, Konzepte des strategischen Denkens. Von der frühen Design- und Planungsschule zur Konfigurations- und Transformationsschule: Strategieentwicklung als konzeptioneller, als formaler, als analytischer, als visionärer, als mentaler, als sich herausbildender, und als Verhandlungsprozess, als kollektiver, als reaktiver, und als Transformationsprozess. (Siehe auch H.-E. Müllers Beitrag in diesem Heft.)

chaotischen Schritten, zirkulären Schleifen und mehrfachen Wiederholungen unseren Zielen. Sehr anschau-

---

Sprach man einst von strategischer Planung, spricht man jetzt von Strategieentwicklung.

---

lich lässt sich der Prozess der Strategieentwicklung als Schleife darstellen, die sich aus mehreren Schritten zusammensetzt. Nagel/Wimmer (2004) haben speziell für den Kontext von Unternehmen und Organisationen eine strategische Schleife mit sieben Schritten entwickelt. Dieses Modell ist übertragbar auf andere Kontexte wie zum Beispiel auf die Vorbereitung und Durchführung organisationsübergreifender Projekte in fünf Schritten (GIZ 2014) oder auch auf ganz persönliche in-

dividuelle „strategische“ Vorhaben. Dieses idealtypische Modell ist eine Orientierungshilfe für viele Arten von Strategieentwicklung und hat sich hier bereits vielfach bewährt – solange der wichtigste Hinweis im Beipackzettel gelesen und wirklich ernst genommen wird: Die Zukunft ist nicht vorhersehbar! Selbst wenn Sie als Lesende schon heute mit Ihrem aktuellen Strategieprojekt nach genau dem folgenden Fahrplan beginnen wollen, werden Sie rasch merken: Es kann auch anders laufen.

Gute Strategiearbeit beginnt im **ersten Schritt** mit einer gründlichen Analyse der eigenen Ausgangssituation. Dabei helfen uns Fragestellungen wie: Wo stehen wir gerade? Womit sind wir zufrieden? Was wollen wir erhalten? Worauf wollen wir weiter aufbauen? Was bewährt sich nicht mehr? Was wollen wir ändern? Welche neuen Möglichkeiten eröffnet unser relevantes Umfeld? Womit rechnen wir in der näheren

Zukunft? Welche Chancen und welche Risiken in der Zukunft können wir mit heutigem Wissen erkennen? Welche Annahmen über die Zukunft können wir treffen? Von welchen Überlegungen lassen wir uns dabei leiten? U. v. m. Es geht darum, sich ein umfassendes Bild über die gegenwärtige Situation zu verschaffen und erste Annahmen über mögliche weitere Entwicklungen zu treffen. Mit dieser wertvollen Informationsgrundlage – nicht zu ausführlich, denn vollständige Information ist ohnehin nicht möglich – wird ein nächster Schritt gesetzt.

Im **zweiten Schritt** werden aus diesen Informationen verschiedene Alternativen zum Status quo entworfen. Jetzt ist Kreativität gefragt! Welche Bilder der Zukunft können wir entstehen lassen, die sich von der gegenwärtigen

den anderen, vielleicht ebenfalls verlockenden, dennoch weniger attraktiven Optionen deutlich zu verabschieden. Diese eindeutige Entscheidung kann daher schmerzhaft sein. Manchmal braucht es ein kurzes Time-out wie zum Beispiel das sprichwörtliche „Noch einmal darüber schlafen“, um die nötige Energie für die erforderliche Entscheidung zu gewinnen.

Mit dieser konkreten strategischen Orientierung, der Entscheidung, beginnen wir, einen gewählten Weg einzuschlagen. Im nun folgenden **vierten Schritt** wird der Weg konkretisiert. Sobald die Reiseroute feststeht, geht es an die Planung der Details. Womit können wir unterwegs rechnen? Worauf haben wir uns vorzubereiten? Gilt es bestimmte Details über die Wegstrecke zu beachten? Wollen wir uns Meilensteine festlegen, um zum Beispiel ab und an innezuhalten und zu überprüfen, ob wir noch auf dem richtigen Weg sind, um vielleicht einmal eine Pause zu machen oder das Überwinden besonders herausfordernder Teilabschnitte unseres Weges zu feiern? Wie wollen wir uns unsere Ressourcen einteilen, wollen wir bestimmte Teilabschnitte langsamer oder schneller gehen? Was brauchen wir im Gepäck, um für diverse vorhersehbare und unvorhersehbare Ereignisse zwischendurch gerüstet zu sein – eine passende Landkarte, Proviant, Taschenlampe, Kompass, Fernglas, Sonnenbrille, Regenjacke, Erste-Hilfe-Set und was noch? Wollen wir den Weg alleine gehen, oder freuen wir uns über Weggefährten mit besonderen Fähigkeiten und Erfahrungen, die uns während anspruchsvollerer Passagen oder vielleicht sogar den ganzen Weg bis zum Ziel begleiten?

Planen ist gut, Gehen ist noch besser! Bei aller erforderlichen Planung und Vorbereitung braucht es irgendwann den großen Schritt des tatsächlichen Losgehens, also die Umsetzung der Strategie in die Wirklichkeit.

---

Wenn du Gott zum Lachen bringen willst, erzähle ihm von deinen Plänen! – Pläne sind vor allem dazu da, um geändert zu werden!

---

Hurra, es geht los! Die wichtigste Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung ist die Bereitschaft zur Veränderung. Das ist durchaus doppeldeutig gemeint. Mit der Bereitschaft, einen neuen, unbekanntem Weg zu gehen, starten wir stets einen kleinen bis großen Schritt der

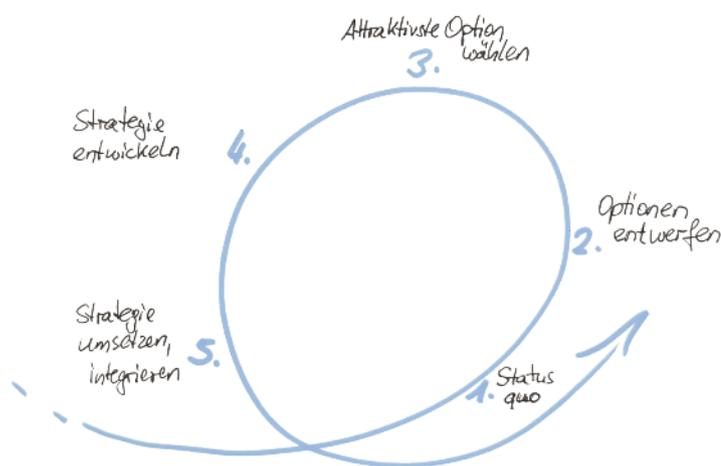


Abb. 2 Strategische Schleife (eigenes Flipchart aus einer Beratungssituation)

tigen Situation deutlich unterscheiden? Was sind denkbare und undenkbbare Szenarien? Welche Wege können wir aus heutiger Sicht erkennen, welche sind uns noch unbekannt? Usw. In diesem Schritt beginnen wir, die Zukunft zu erfinden – möglichst nüchtern und ohne sie zu bewerten. Meist wirken diese Optionen schon wie ein erstes Bindeglied zwischen Gegenwart und Zukunft.

Im **dritten Schritt** erfolgen die Bewertung der einzelnen Alternativen sowie die Auswahl einer Option, die uns als der vernünftigste oder vielversprechendste oder wie auch immer attraktivste Weg erscheint. Dieser Favorit kristallisiert sich auf der Grundlage sinnvoller Kriterien und einer systematischen Bewertung heraus. Nun gilt es, eine klare Entscheidung zugunsten dieser einen Option zu treffen. Das bedeutet gleichzeitig, sich von

### BEISPIEL EINER „SCHLEIFE“

Persönliche Learning Journey. **Ziel:** Die eigene Englischkompetenz vertiefen, Einblicke in interessante moderne Unternehmen erhalten, sich die Reise über Aufträge teilfinanzieren lassen, alles mit etwas Urlaub verbinden. **Plan:** Sofort mit English Lessons beginnen, bestehende Kontakte zu Native Speakers aufgreifen. – Spätestens hier beginnt die Zielidee lebendig zu werden, im Erzählen entstehen Bilder ... und erste Vorfreude. Recherche im Internet – toll, was alles möglich ist! **Entscheidung:** Die Reise wird gemacht! – Auf dem Weg bis hierhin zeigen sich erste Weichenstellungen, die zu entscheiden sind. War Vancouver, Kanada, der Ort der ursprünglichen Zielidee, eröffnen sich inzwischen sehr konkrete Zugänge über die Englischlehrerin: erste Kontakte in New York City. Daher die nächste Entscheidung: New York City! **Umsetzung:** Erste Aktivitäten hinsichtlich Reisevorbereitung setzen, Lebenslauf in amerikanischer Machart erstellen, E-Mails verfassen und absenden, Visum organisieren, englischsprachige Veranstaltungen besuchen usw. – Die beginnende Umsetzung beflügelt regelrecht und lässt einen gleichzeitig schwanken zwischen Begeisterung (als wäre man bereits mitdrin im Zielereignis) und Erschrecken vor der eigenen Courage (Wird das alles gelingen? Was ist, wenn ...?) **Veränderung:** Erste Anpassungen der Ursprungsidee sind bereits vollzogen, weitere zeichnen sich bereits ab. – Klappt es terminlich? Doch noch andere Orte in Betracht ziehen? etc. **Die zirkuläre Schleife:** Manchmal ernüchternd (oje, dieser Kontakt erweist sich als nicht weiterführend), manchmal erhellend (... wer hätte das gedacht, was sich hier auftut!).

Veränderung. Wir wollen etwas erreichen, was wir bislang noch nicht erreicht haben – das bedeutet, etwas muss sich ändern, und zwar vor allem bei uns selbst, an unseren Einstellungen, Herangehensweisen und Fähigkeiten. Außerdem bedeutet es, unterwegs stets offen und bereit für weitere Veränderungen, nämlich kleinere oder größere Anpassungen unserer ursprünglichen Planung, zu sein. Wir sollten niemals davon ausgehen, dass sich unsere Pläne genau so umsetzen lassen, wie wir das noch vor dem Losgehen angenommen hatten. Pläne sind nichts mehr als eine Orientierung auf der Reise in eine unbekannte Zukunft. Wenn du Gott zum Lachen bringen willst, erzähle ihm von deinen Plänen! – Pläne sind vor allem dazu da, um geändert zu werden! Jede Strategie ist nur so gut wie die erforderlichen Anpassungen unterwegs. Strategie ist daher immer auch ein besonderes Lernprojekt – für uns selbst und für die Weggefährten, die unseren Weg mitgehen werden.

Nicht vergessen: Nach oder in jedem Schritt kann man zur Erkenntnis gelangen, zurück (bzw. wiederholt) zu einem der vorherigen Schritte zu gehen, weil im Prozess eine neue Perspektive aufgetaucht ist!

### MACHT EINE UNBERECHENBARE ZUKUNFT DAS STRATEGISCHE DENKEN OBSOLET?

VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity (Wechselhaftigkeit, Ungewissheit, Komplexität und Vieldeutigkeit). Wie vieles zum

Thema Strategie wurde das Akronym vor mehr als 30 Jahren im US-militärischen Kontext kreiert, fand über das MIT (Massachusetts Institute of Technology, Cambridge) rasch Eingang in die Unternehmenswelt und geriet – weil die Wirtschaft früher noch relativ stabil schien – bald wieder in Vergessenheit. Die turbulenten Entwicklungen der jüngeren Vergangenheit haben jedoch zu einer raschen Renaissance des Begriffs geführt. VUCA ist zu einem der großen Modewörter der Wirtschaftswelt geworden. Dabei ist VUCA allein nur ein Teil der ganzen Irritation. Hinzu kommen so unangenehme Phänomene wie unvollkommenes Wissen, Unwissen, Irrtum, Variabilität, Unbeständigkeit, Unordnung, Zufälligkeit, Unruhen und der besonders hinterhältige Faktor Zeit. Taleb (2013) nennt alle zusammen die große Chaosfamilie, die gemeinsam die Gegenwart beschleunigen und die Zukunft absolut unberechenbar machen. Kein Wunder, dass sich die meisten Menschen nach klaren, eindeutigen Aussagen, nach exakten Analysen, Prognosen und Rezepten sehnen. Die Erkenntnis, dass sich Mitarbeiterinnen, Teams, Bereiche und Unternehmen nicht nach kausalen Prinzipien steuern lassen, löst Unbehagen aus. Viele Führungskräfte und Experten klammern sich an die Hoffnung, dass sie sich auf Organigramme, Spielregeln, Stellenbeschreibungen oder Motivationsrezepte verlassen können – doch leider weit gefehlt (Ehmer/Regele/Schober-Ehmer 2016).

Komplexe Systeme – und was sind Märkte, Organisationen und Menschen anderes – entziehen sich der zweifelsfreien Analyse und verweigern sich der gezielten Intervention. Da sie weder kausale Maschinen noch auf Befehl/Gehorsam getrimmte Systeme sind, halten sie weder ruhig, so lange, bis Experten sie erfasst haben, noch verhalten sie sich so, wie man es sorgfältig geplant

---

Komplexe Systeme entziehen sich der zweifelsfreien Analyse und verweigern sich der gezielten Intervention.

---

und erwartet hat. Sie sind flüchtig, ungewiss, komplex und mehrdeutig. War irgendwie immer so, aber vor der weltweiten Vernetzung und Beschleunigung namens Globalisierung konnte man sich immerhin in Teilbereichen Sicherheit verschaffen oder sich zumindest auf die gemeinsame Illusion der Planbarkeit einlassen.

*„Klar haben wir eine Strategie, woran sollten wir uns sonst orientieren und den Mitarbeitern klarmachen, wohin die Reise gehen soll? Aber auf Fünfjahrespläne und tolle Powerpoint-Präsentationen wie früher können wir heute nicht mehr aufbauen. So gesehen ist es mit der strategischen Planung irgendwie vorbei. Die Meister in der Produktion halten uns obnehin für verrückt. Anscheinend konnten wir noch immer nicht vermitteln, warum wir das Unternehmen situativ und pragmatisch steuern müssen“ (ein Geschäftsführer in einem Automotiv-Unternehmen, aus eigenem Beratungsprozess).*

Plastischer lässt sich das Dilemma kaum auf den Punkt bringen. Schlechte Zeiten für Strategie! Macht es überhaupt noch Sinn, sich wie auch immer strategisch festzulegen, wenn alles instabil geworden ist und es daher naheliegend erscheint, sich so flexibel, offen und spontan wie möglich zu verhalten – um die Veränderungen von morgen nicht durch Festlegungen im Heute zu blockieren?

*„Wer braucht eigentlich noch Strategie?“*, fragt Martin Reeves (2016), Partner der Boston Consulting Group, eines der großen internationalen Beratungshäuser, das insbesondere durch seine strategische Beratungskompetenz erfolgreich geworden ist. Die Zunft der Strategieberater hat eine faszinierende Vielfalt an verschiedenen Methoden und Managementkonzepten für unterschiedliche strategische Rahmenbedingungen

hervorgebracht: Ansoff-Matrix, SWOT-Analyse, Szenariotechnik, Stakeholderanalyse, Kernkompetenzanalyse, Benchmarking, Six Sigma, Tipping Point, Blue Ocean, Open Innovation, Business Model Canvas – um nur einige wenige zu nennen. Strategie galt lange als die Königsdisziplin des Managements, doch heute scheint sie aus der Mode gekommen zu sein. Martin Reeves' Antwort auf die fatale Frage lautet ganz klar: Nein! Gerade angesichts zunehmender Komplexität und Unberechenbarkeit braucht es Strategie – sogar mehr als früher! Wir müssen eben lernen, unser strategisches Denken und Handeln den neuen Anforderungen anzupassen. Planung ist keinesfalls obsolet geworden, doch es braucht flexiblere Formen der Analyse und darauf basierende Fähigkeiten, schnell und richtig auf Veränderungen zu reagieren. Gewohnheit spielt dabei eine große Rolle. Viele Manager übernehmen einfach die über Jahre gewachsenen Planungshorizonte aus der Vergangenheit oder haben sich nie von einmal eingefahrenen Rhythmen der Finanzberichterstattung befreit. Völlig unbeeindruckt von den tatsächlichen Geschwindigkei-

---

... entdecken, welche Eigenschaften und Fähigkeiten eine Organisation in der nächsten Periode aufweisen soll, um die „richtigen“ strategischen Antworten geben zu können.

---

ten der Veränderung auf den relevanten Märkten wird weiterhin in Jahres- oder Quartalszyklen geplant, anstatt die offenkundigen Veränderungen ernst zu nehmen, sie sogar zu antizipieren, Muster zu unterbrechen, zu experimentieren, Neues zuzulassen und zu lernen.

*„Trotz aller analytischen Sorgfalt bitte ich euch, offen zu bleiben für Chancen, für die Gunst der Stunde, für das Erkennen von Risiken und Situationspotenzialen“, appellierte der CEO eines Finanzdienstleistungsunternehmens am Ende einer strategischen Großgruppenkonferenz (Schober-Ehmer/Ehmer, 2016).*

## WOLLEN WIR DIE EIGENE ZUKUNFT DEM ZUFALL ÜBERLASSEN ODER WOLLEN WIR SIE MITGESTALTEN?

Von Peter F. Drucker, einem weiteren großartigen Denker zu Management- und Wirtschaftsthemen, stammt das Zitat: *Der beste Weg, die Zukunft vorherzusagen, ist, sie zu gestalten.*

Hierzu kann man einen Denkraum öffnen, der einlädt, zu entdecken, zu klären und zu entscheiden, welche Qualitäten, welche Eigenschaften und Fähigkeiten eine Organisation, ein Bereich, ein Team oder auch nur mal ein Meeting in der nächsten Periode aufweisen soll, um in ihrem Umfeld die „richtigen“ strategischen Antworten geben zu können. Beispielsweise: „In den kommenden Monaten sollte unser Bereichsleitermeeting sehr beweglich und kreativ gestaltet sein, damit wir die derzeitige Umgestaltung unserer Struktur gut steuern und bewältigen können.“ (vgl. *das Konzept der „Organisation N. N.“ in Ehmer et al. 2016*) Dies ist der Ausgangspunkt, um zu entscheiden, welche konkreten Formen, Strukturen, Prozesse, Spielregeln und welche Führung es braucht, um die gewählten Eigenschaften und Qualitäten sicherzustellen. Das Verbinden von Eigenschaften mit Spielregeln und Verhalten ermöglicht ein sehr konkretes Beobachten und Navigieren (was insbesondere auch in Schritt 4 der o.g. strategischen Schleife hilft).

In Supervisionen und Coachings haben wir es oft mit Themen zu tun, die sich ähnlich wie die strategische Schleife oder die zu entscheidenden Eigenschaften und Fähigkeiten um Fragen der Gestaltung der (eigenen) Zukunft drehen (vgl. *Hofmann et al., 2007*):

- Situationen und Befindlichkeiten verstehen (anerkennen, was ist),
- persönliche Ressourcen (wahrnehmen und wertschätzen, was sich bewährt),
- Visionen und Werte (Kaleidoskop in die Zukunft),
- Ziele formulieren und Informationen sammeln (konkret werden),
- Veränderungen planen (Reise vorbereiten),
- dranbleiben und durchhalten (unterwegs sein),
- würdigen und abschließen (ankommen).

Diese Perspektiven beziehen sich auf grundlegende strategische Fragestellungen. Im Unterschied zu den oben beschriebenen Managementansätzen kommen sie jedoch meist in anderen Zugängen, anderer Sprache, anderen Problemen, viel häufiger auf individueller und Teamebene, weniger auf Ebene unternehmerischer Fragestellungen daher. Die Frage (nach) der Strategie stellt sich eher implizit, selten als ein direkt genanntes Anliegen. Die Supervision kann als Ort genutzt werden, diese Fragen hinter der Frage zu stellen: „Welche Überlegungen, Annahmen, Bilder haben Sie dazu, wo Sie (als Organisation) hinwollen?“, „Wie klar ist Ihnen Ihr gemeinsames Bild Ihrer Zielidee?“, „Was glauben Sie, von welcher strategischen Ausrichtung Ihre Geschäfts-



**Dr. Susanne Ehmer**

Organisationsberaterin, Dipl.-Supervisorin ÖVS, Coach, Geschäftsführende Gesellschafterin Redmont GmbH Wien, Partner Redmont Consulting Cluster, Lehrbeauftragte EH Freiburg, Universität Wien, ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften/IAP Institut für Angewandte Psychologie, Institut für Systemische Impulse GmbH, Zürich.  
s.ehmer@redmont.biz, www.redmont.biz



Foto: Hans Ringhofer

**Dr. Harald Payer**

Organisations- und Strategieberater, Partner Redmont Consulting Cluster (www.redmont.biz), Geschäftsführer der Moove Consulting GmbH (www.moove-consulting.com)

führung/Leitung ausgeht?“, „Wie würden Sie den Zusammenhang Ihres derzeitigen Arbeitsauftrages (in diesem Projekt/mit diesen Klientinnen/etc.) mit der Ziel-

---

Die Frage (nach) der Strategie stellt sich eher implizit, selten als ein direkt genanntes Anliegen. Die Supervision kann als Ort genutzt werden, diese Fragen hinter der Frage zu stellen.

---

vorstellung dieser Einrichtung/Organisation beschreiben?“. (Siehe hierzu auch A. Springmeiers Beitrag in diesem Heft.)

Supervision und Coaching können hier die Fähigkeit zur Reflexion stärken, indem sie hilfreiche Methoden und Instrumente des strategischen Managements aufgreifen und auf die eigenen spezifischen Anwendungsfelder übertragen. Auf diese Weise können Antworten entstehen auf ...

... das **WOZU** und damit auf den **Sinn**: Wozu/warum gibt es uns als Team, als Projekt, als Abteilung, als Unternehmen, als Organisation, als Verein?, Wozu/warum gibt es unsere Dienstleistung, unser Produkt?, usw.

... das **WAS** und damit auf die **Inhalte**: Was sind unsere Ziele?, Was ist unsere Aufgabe?, Was machen wir konkret?, Was machen wir gut?, Was machen wir weniger gut?, Was wird von uns erwartet?, Was bieten wir an?, usw.

... das **WIE** und damit auf die **Werte und Haltungen**: Wie erreichen wir unsere Ziele?, Wie gestalten wir unsere Dienstleistungen und Produkte?, Wie leben wir die Beziehungen zu unseren Kunden, Klienten, Stakeholdern?, Wie gehen wir miteinander um – im Team, im Projekt, in der Abteilung, in der Organisation?, etc.

Es geht nicht um das Entwerfen der *richtigen* Strategie, sondern um die Fähigkeit, statt mit festgefügtten Gewissheiten und in den Raum gestellten Behauptungen („Das hat uns in den letzten Jahren erfolgreich gemacht“, „Ohne unsere neue Geschäftsführerin hätten wir nicht diesen Vorsprung vor unseren Mitbewerbern“, „Nur ein neues Prozessmanagement wird uns zukunftsfähig machen“ etc.) mit Annahmen und Optionen zu spielen, immer wieder neue Perspektiven einzunehmen und mit hoher Achtsamkeit neue Zusammenhänge und

Wechselwirkungen entdecken zu können. Dazu gehört auch das Jonglieren mit den konkreten Fragen der Gegenwart, den wertvollen Erfahrungen aus der Vergangenheit und den möglichen Erfordernissen der Zukunft. Diese vielleicht beunruhigende Vagheit kann den Blick schärfen, irreführende Illusionen und Täuschungen von hilfreichen Erkenntnissen zu unterscheiden. Orientierung kann über neue Formen und Formate der Kommunikation gewonnen werden, über neue mentale Landkarten, über die Bereitschaft, Paradoxien zu erkennen und sie zu akzeptieren, und über die Fähigkeit, das Ungewisse als Quelle des Fragens, der Beobachtung und der Reflexion zu nutzen. 🦋

#### LITERATUR:

- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) (2014)**: Kooperationsmanagement in der Praxis. Gesellschaftliche Veränderungen gestalten mit Capacity WORKS. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ehmer, S./Regele, D./Regele, W./Schober-Ehmer, H. (2016a)**: ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit. Leadership in der „Organisation N. N.“. Heidelberg: Carl-Auer.
- Ehmer, S./Regele, D./Schober-Ehmer, H. (2016b)**: Führen in der VUCA-Welt? Seien Sie einfach selbst VUCA! In: Personal Manager 5/2016, S.36–38.
- Hofmann, H./Walther, I./Schrems, I. (2007)**: Veränderungen umsetzen und gestalten. Reflexionen, Methoden, Beispiele. Wien: facultas.wuv Universitätsverlag.
- Mintzberg, H. (1994)**: The Rise and Fall of Strategic Planning. Hempstead: Free Press and Prentice-Hall International.
- Mintzberg, H. (1999)**: Strategy Safari: eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien: Ueberreuter.
- Nagel, R./Wimmer, R. (2004)**: Systemische Strategieentwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Reeves, M. (2016)**: Wer braucht eigentlich noch Strategie? Interview in brand eins, Thema: Unternehmensberater 5/2016, S.37–40.
- Schober-Ehmer, H./Ehmer, S. (2016)**: Strategisches Management in der VUCA-Welt: Löst „authentisch sein“ Vertrauenskrisen? Auf: HRM.at 06.10.2016.
- Taleb, N. N. (2013)**: Antifragilität. Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen. München: btb Verlag.

#### WEITERFÜHRENDE LINKS:

<https://de.wikipedia.org/wiki/Strategie>