

### **Strategieprozesse – geplant oder spontan?**

Wie kommen erfolgreiche Strategien zustande? Wer ist beteiligt und durchläuft welche Schritte für eine gute Strategieentscheidung? Strategieexperten diskutieren seit den 70er Jahren zwei grundlegend unterschiedliche Ansätze der Strategiearbeit, die wir mit zwei umgangssprachlichen Begriffen zusammenfassen: „geplante Strategieentwicklung“ oder „spontane Strategieentwicklung“.

Die Verfechter der geplanten Strategieentwicklung gehen davon aus, dass Strategieprozesse optimal gestalt- und planbar sind. Sie entwerfen einen formalen Prozess zur Strategieentwicklung, der analytische, kreative und konzeptionelle Momente beinhaltet. Das wohl bekannteste Strategieprozessmodell ist jenes der Harvard Business School, das den Strategieprozess in eine Strategieformulierung und eine Strategieumsetzung unterteilt (Learned et al., 1965). Es wurde noch weiter ausdifferenziert und beispielsweise von Ansoff (1965) durch 57 Prozessschritte konkretisiert. Heute sind die entsprechenden Strategieentwicklungsprozesse unter dem Begriff „Strategische Planung“ bekannt.

Diesem formalen Prozess halten Strategieforschende aus der „spontanen Denkschule“ entgegen, dass in der Realität verschiedene Einflüsse eine Strategie emergent entstehen lassen, d.h. sie entwickelt sich aufgrund von – teils unvorhersehbaren - Gelegenheiten und weniger auf Grund eines formalen Planungsprozesses (Mintzberg, 1994). Die Vertreter dieses Verständnisses gehen davon aus, dass Strategien sich laufend aus Marktgelegenheiten, politischen Konstellationen in der Organisation oder Führungsmoden ergeben .

In unserer Beratungstätigkeit finden sich Erfahrungen zu beiden „Denkschulen“: Wir beobachten Strategieformulierungen aus Gelegenheiten heraus, etwa, weil ein Konkurrent im Ausland sein Unternehmen verkaufen muss und damit die Möglichkeit für einen Zugang zum benachbarten Ausland geöffnet wird. Wir beobachten aber auch das Durchlaufen formaler Strategieprozesse etwa mit jährlichen Strategiereviews. Eine Befragung der Unternehmensberatung Bain & Company (Rigby und Biladeau, 2011) ergab, dass von 1'230 Managern und Managerinnen 80% die formale, strategische Planung verwenden und damit überdurchschnittlich zufrieden sind. Der formale, geplante Strategieprozess wird also nach wie vor von vielen Organisationen gesucht und gewünscht.

Dass ein formaler Strategieentwicklungsprozess auch die besonderen Wirkungsmechanismen und Beziehungen in der Organisation bewusst integrieren kann, zeigt der Ansatz der „systemischen Strategieentwicklung“. Sie etabliert sich spätestens seit dem Erscheinen des Buches „Systemische Intervention“ (Königswieser und Exner, 1998) zunehmend und kombiniert einen expliziten Strategieprozess mit den spezifischen Bedeutungs- und Interpretationsstrukturen eines Organisationssystems. Die systemische Strategieentwicklung ermittelt zunächst für die Strategiearbeit wichtige Faktoren, Entscheidungs- und Wissensträger des Gesamtsystems einer Organisation und gestaltet darauf abgestimmt einen Diskussionsprozess. Das kann bedeuten, dass alte Traumata von einem drohenden Unternehmenskonkurs zunächst beiseitegelegt werden müssen, bevor ein Strategieteam sich ernsthaft mit einer risikoreichen Stossrichtung auseinander setzen kann. Oder es kann bedeuten, dass bei einem starken Patriarchen bewusste Phasen zur Meinungsäußerung und zum Zuhören im Strategieprozess integriert werden.

Nagel, Oswald und Engel (2011) fokussieren die Diversitätsherausforderung international besetzter Strategieteams in einem systemischen Strategieprozess. In ihrer Prozessarchitektur wechseln lokale Untergruppenarbeiten und internationale Plenumsveranstaltungen ab. Die gemeinsamen Workshops sind vergleichsweise zeitintensiv. Eine Analyse der Ausgangslage nimmt etwa drei Tage in Anspruch. Diese Tage beinhalten aber ausser der inhaltlichen Diskussion die explizite Beobachtung der Diversitätsunterschiede im Team, die Hinterfragung von Zielkonflikten der diversen Entscheidungstragenden und die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Herausforderungen und Handlungsoptionen (ebenda, 51-52).

Auch wir fokussieren uns auf dieses besondere Systemelement in der Strategiearbeit: das Potential der Vielfalt in einem Strategieteam. Darum ergänzen wir den formalen Strategieprozess um Teamentwicklungsaspekte, die wertvollen Potentiale der Team-Diversität gezielt nutzbar machen.