

So moderieren Profis die Suche nach einer Strategie

MODERATIONSMETHODE. Strategie, ein schillernder Begriff. Was ist das eigentlich, eine Strategie? Und wie kommt eine Organisation, ein Unternehmen zu einer eigenen Strategie? Welche Rolle kann dabei die Moderationsmethode spielen? Diesen und anderen Fragen geht dieser Ratgeberartikel nach.

Die Frage „Wie kriege ich es hin, dass ...?“ hat sich vermutlich jeder 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 Strategieentwicklungsprozess. 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 Wegs zu einem erstrebenswert erscheinenden 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?

Vier Wege zu einer individuellen Strategie

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 Motto:

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

Die 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



Moderationsprozess. Zur Suche nach einer passenden Neuausrichtung („Strategie geht alle an“) gehört auch die Kleingruppenarbeit.

Foto: Moderatio

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.

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 „prozessstrategische“ Überlegungen verankert, wie beispielsweise „Wer muss (aus inhaltlichen Gründen) oder sollte (aus mikropolitischen Gründen) zu welchem Zeitpunkt und 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:

- 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).
- Was wollen wir zur Erreichung der Vision beitragen, welchen Teil wollen wir leisten? Wozu gibt es uns? (Mission)
- Was wünschen wir uns für unsere Unternehmung? Wo wollen wir in fünf Jahren sein? Was erträumen wir uns „in unseren kühnsten Träumen“? (Unternehmensvision, Vision zweiter Ordnung).
- In welcher Welt müssen wir uns in zwei bis fünf Jahren bewähren? Was →



personal- und organisationsentwicklung

- streben wir zur Erreichung der Unternehmensvision an? Was konkret wollen wir bis wann erreichen? (Strategische Ziele).
- Wie stellen wir es an, unsere strategischen Zielsetzungen 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 Managementteams. 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 Er-



AUTOR

Josef W. Seifert gründete im Jahr 1987 das Institut „Moderatio“, das sich auf die Vermittlung der Moderationsmethode im Businesskontext spezialisierte. Seifert wurde bekannt für sein Prozessmodell des „Moderationszyklus“.

Seifert & Partner
Unternehmensberater PartG
Langenbrucker Strasse 4
D-85309 Pörnbach
Tel. +49(0)8446 92030
www.moderatio.com

arbeitung der strategischen Ausrichtung ablaufende Kulturentwicklung integrierend und stützt die Umsetzung der strategischen Überlegungen über den Erarbeitungsprozess hinaus nachhaltig.

Strategieumsetzung bedeutet Kulturwandel

Etwas zu planen ist die eine Sache, etwas umzusetzen eine ganz andere. Wovon jeder Projektleiter ein Lied singen kann, gilt auch und in besonderem Maße für die Organisations- oder Unternehmensstrategie. Strategische Bemühungen bedeuten immer ein absichtsvolles Einwirken auf das bestehende soziale System und dessen Selbstorganisationstendenzen. Es sollen gezielt Technik, Aufbau- und/oder Ablauforganisation sowie Regeln und Verhaltensweisen verändert werden. Deshalb ist Strategieumsetzung (immer auch) Kulturwandel. Dabei ist der einfachere Teil der der Management-Entscheidungen, auch wenn es in der Umsetzung dann nicht immer leicht ist, deren Einhaltung sicherzustellen. Der schwierigere Teil der Strategieumsetzung ist stets die Veränderung der Unternehmenskultur. Schwieriger ist dies deshalb, weil das Verändern von Organisationskultur vor allem bedeutet, „geronnene Erfahrung“ und „ungeschriebene Gesetze“ nachhaltig zu verändern.

Da Verhalten niemals determiniert, sondern immer nur der „Spielraum für faktisches Verhalten“ (Luhmann 1964, S. 272) verändert werden kann, bleibt stets eine gewisse Unschärfe in den getroffenen Maßnahmen beziehungsweise den zu erwartenden Resultaten. Entscheidet das Management-Team etwa, das Unternehmen in Richtung Digitalisierung voranzubringen, so ist es (als eine mögliche Maßnahme) für IT-Experten relativ einfach, neue Software zu implementieren, deutlich schwerer ist es, die Betroffenen damit vertraut zu machen und ihr Herz dafür zu begeistern, sodass diese auch (im Sinne der strategischen Zielsetzung) genutzt wird.

Der Erfolg von strategischen Maßnahmen steht und fällt grundsätzlich mit der Akzeptanz durch die Betroffenen, die für sich entscheiden, wofür sie sich mit aller Kraft einsetzen und wofür nicht.

Die entscheiden, wofür man mit ihnen rechnen kann und wofür nicht, was sie mittragen oder aber unterlaufen und mit aller Macht zu be- oder verhindern versuchen. Strategie(umsetzungs)planung muss deshalb immer auch die Planung des erforderlichen Kulturwandels – jenseits großer Kulturprogramme – beinhalten. Im Grunde ist es so, dass strategische Maßnahmen und Kulturwandel zwei Seiten derselben Medaille sind. Wird Kulturwandel angestrebt, so hat dieser immer eine strategische Begründung beziehungsweise Zielsetzung, spricht man von strategischen Maßnahmen, so haben diese immer auch kulturelle Implikationen.

In Anlehnung an Heinz von Foerster, der sagte: „You can never kiss a system“, könnte man sagen: „You can never touch the culture“. Unternehmenskultur ist kein Ding, dessen Form man mechanisch verändern kann. Organisationskultur kann letztlich ausschließlich über die Modifizierung von Aufbau- und/oder Ablauforganisation verändert werden. Es muss, und es kann nur, der Rahmen gestaltet werden, innerhalb dessen sich Kultur entwickelt. Erwartungen aneinander, das zentrale Element von Kultur, entzieht sich dem direkten Zugriff. Kulturwandel muss deshalb an dem ansetzen, was ist und daran, wie es ist.

Die zentralen Fragen lauten: „Wieso ist es derzeit so, wie es ist?“ und dann: „Was müssen wir tun, damit es sich zu dem wandeln kann, was künftig sein soll?“ Das zentrale Instrument zur prozessbegleitenden Umgestaltung ist Moderation, sind moderierte Dialoge, von der Vorstandsklausur über Workshops bis hin zu Großgruppen-Events, von der Mitarbeiterkonferenz bis zum Story Dealing. Welche Kommunikations-Designs man dafür wählt, ist der jeweiligen Situation geschuldet. In jedem Fall wird ein agiler Entwicklungsprozess anzulegen sein, für den ein Stück weit der Grundsatz gilt: „Der Weg entsteht beim Gehen!“. Das Entscheidende für solide, nachhaltige Strategieentwicklung ist das Bewusstsein, dass das Formulieren eines anzustrebenden Soll-Zustands ohne Umsetzungsplanung dem Versuch gleichkommt, mit nur einer Hand zu klatschen.

Josef W. Seifert ●