

V. Köhninger

# Strategieentwicklung aus systemischer Perspektive

Kontext:

Erscheinungsjahr  
2018

Schrifttyp  
Video Vortrag

isb Signatur  
2018VV1053D

Erschienen in:  
Pionier Labor 2018, Leimen

[Rezension von Sascha Paxian](#)

## Was ist im Video zu sehen bzw. zu hören?

Der Vortrag von Volker Köhninger setzt sich mit der systemischen Strategiearbeit sowie dem Unterschied zwischen klassischer versus systemischer Strategiearbeit auseinander.

Wie sich auch in der Praxis häufig feststellen lässt, wird die Unternehmensstrategie entweder durch den Eigentümer implizit vorgegeben oder in einem exklusiven Kreis, ggf. unter Einbeziehung von Beratern, entwickelt und später an alle Unternehmensebenen kommuniziert. Dabei ist ein Aspekt, dass wenige der Unternehmensstrategien konsequent „operationalisiert“, also umgesetzt, werden. Somit wird die Wirksamkeit von klassischer Strategiearbeit oftmals kritisiert. Auch wird eine einseitige Fokussierung auf Zahlen in der Strategiearbeit (z.B. erwartete Umsätze, Erlöse und Marktanteile) kritisiert, weil sie nur einen Teil der Unternehmenswirklichkeit widerspiegeln. Die vorhandenen Fähigkeiten sowie die existierende Kultur der Organisation werden dabei oftmals vernachlässigt. Ein weiterer, wesentlicher Teil der Strategiearbeit sollte auch sein, wie man mit „Unsicherheit“ bzgl. der Berechenbarkeit von zukünftigen Entwicklungen umgehen kann. Denn letzten Endes, das zeigen auch diverse Krisen der Vergangenheit und Gegenwart, ist die Zukunft nicht verlässlich berechenbar. Aber die eigenen Ressourcen und „Sensoren“ einer Organisation, bspw. die Mitarbeiter mit täglichem Kundenkontakt und einem „Gefühl“ für den Markt und aktuelle Entwicklungen, könnten durchaus besser im Rahmen eines Strategieprozesses genutzt werden.

Um Strategien nicht nur zu erarbeiten, sondern auch **umzusetzen**, benötigt es einer Vielzahl von Perspektiven (siehe auch isb OE-Dreieck: Strategie – Struktur – Kultur) und die Einbeziehung eines relevanten Teils der Mitarbeiter („kritische Masse“) einer Organisation. Änderungen in strategischen Rahmenbedingungen erfordern eben oft auch die gleichzeitige, nachhaltige Änderung von Strukturen und ggf. auch Kulturelementen in einer Organisation.

Wesentliche Kernaspekte der systemischen Strategieentwicklung sind demnach:

- Strategieverantwortung der Führung – diese ist nicht auf Dritte delegierbar. Die Führung muss Antworten hinsichtlich Steuerung, Zukunftsbild und Integration in den Alltag liefern
- Beteiligung der Strategieakteure (Mitarbeiter) – wie kann die Strategiekompetenz der Mitarbeiter gefördert werden und eine breite Einbindung in die Strategiearbeit stattfinden, damit am Ende die resultierende Strategie nachhaltig umgesetzt wird?
- Um die Unberechenbarkeit der zukünftigen Entwicklungen Rechnung zu tragen, muss Strategiearbeit laufend und iterativ stattfinden. Einerseits wird man im Rahmen der Umsetzung immer wieder auf Hürden stoßen, die möglicherweise Ausgangsannahmen zur Strategie in Frage stellen und ggf. eine Anpassung der strategischen Ziele erfordern. Andererseits unterliegen die Märkte zunehmend dynamischen Entwicklungen, was ein eher kontinuierliches Anpassen an geänderte Bedingungen erfordert.
- Auch der Reifegrad der Organisation muss Berücksichtigung bei der Strategiearbeit finden, damit gesetzte Ziele auch erreichbar sind und nicht zu Frustration und Resignation führen.
- Soll eine Strategie auch umsetzbar sein und wirksam umgesetzt werden, kann der Strategieprozess nicht nur den Top-Down Ansatz berücksichtigen, sondern die Beurteilung der Machbarkeit der Strategieumsetzung und die konkrete Maßnahmenfindung sollte auch Bottom-Up stattfinden. Ein geeigneter Dialog über alle Ebenen des Unternehmens muss dafür ermöglicht werden.

Volker Köhninger geht auch darauf ein, wo seiner Meinung nach, Systemiker einen wertvollen Beitrag in der Strategiearbeit leisten können. Unter anderem nennt er die Mobilisierung der strategischen und unternehmerischen Kompetenz in Unternehmen sowie der Aufbau intelligenter Beteiligungskonzepte. Auch das Einbauen von bewusst didaktisierten Lernphasen in den Strategieprozess ist eine Kompetenz, die durch Systemiker eingebracht werden kann.

Weiterhin geht Volker Köhninger auf erste vom isb entwickelte Tools ein, wie bspw. der Reifegrad-Fragebogen, die die Strategiearbeit unterstützen sollen.

Abschließend geht er auf die Vorteile des systemischen Ansatzes im Strategieprozess ein.

**Für wen ist das Video hilfreich? / Wer würde es mit Gewinn sehen? / Warum ist der Inhalt wichtig?**

Das Video ist für Professionelle und Berater im systemischen Kontext hilfreich, die sich mit Strategiearbeit beschäftigen.

**Welche Resonanz entsteht bei mir?**

Im Sinne der Systemtheorie ist für mich der aufgebaute Gegensatz zwischen klassischer und systemischer Strategiearbeit nicht zulässig. Ein Strategieprozess ist ein sehr komplexes und

multi-disziplinäres Vorhaben. Dieser muss einerseits auf Zahlen, Daten und Fakten beruhen, aber auch andererseits die Leistungsfähigkeit und Kultur einer Organisation im Blick haben. Für mich wäre es somit eher ein UND. Wir brauchen beide Aspekte, um im Sinne der Systemtheorie zu einem vollständigen Strategiebild zu kommen, dass dann auch mit breiter Beteiligung und Akzeptanz umgesetzt wird. Beide Seiten (Gegensätze) haben ihre Stärken und die Kunst besteht in einer wirkungsvollen Symbiose beider Ansätze.

## **Fazit**

Heutige Strategieprozesse sind oftmals einseitig in Richtung Zahlen, Daten, Fakten orientiert und vernachlässigen die „weichen“ Komponenten. Eine breite Beteiligung im Strategieprozess ist notwendig, um die Akzeptanz und Umsetzung der Strategie überhaupt zu ermöglichen. Systemiker können einen wertvollen Beitrag leisten, wenn es bspw. um breite Beteiligung und organisationale Lernprozesse geht.