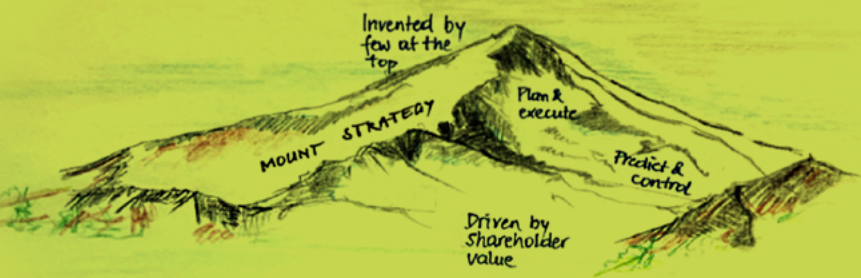




dwarfs
and
Giants rewriting
the future of
organization



VOM MOUNT STRATEGY IM NOW:LAND IN DIE NEXT:LAND HILLS OF STRATEGIZING

ÜBER AGILE FORMEN DER STRATEGIEARBEIT



VOM MOUNT STRATEGY IM NOW:LAND IN DIE NEXT:LAND HILLS OF STRATEGIZING

ÜBER AGILE FORMEN DER STRATEGIEARBEIT

„In traditional management, strategy gets set at the top, as Gary Hamel often explains. Power trickles down. Big leaders appoint little leaders. Individuals compete for promotion. Compensation correlates with rank. Tasks are assigned. Managers assess performance. Rules tightly circumscribe discretion. The purpose of this world is self-evident: to make money for the shareholders, including the top executives. Its communications are top-down. Its values are efficiency and predictability. The key to succeeding in this world is tight control. Its dynamic is conservative: to preserve the gains of the past. Its workforce is dispirited. It has a hard time with the kinds of changes talked about in the Fortune article.

The Agile mindset is quite different. Its purpose is to delight customers. Making money is the result, not the goal of its activities. Its focus is on continuous innovation. Its dynamic is enablement, rather than control. It coordinates work with structured, iterative, customer-focused practices. Its communications tend to be horizontal conversations. It aspires to liberate the full talents and capacities of those doing the work. It is oriented to understanding and creating the future.“ (Steve Denning¹)

Unternehmen operieren heute in einer Welt, in der von Disruption paradoxerweise bereits wie von einer Normalität gesprochen wird. In der technologische, digitale, gesellschaftliche und politische Veränderungen sich einen derart rasanten Wettlauf mit komplexen Geschäftsmodell-Innovationen liefern, dass heute niemand sagen kann, wer morgen zu den Gewinnern oder zu den Verlierern gehören wird.

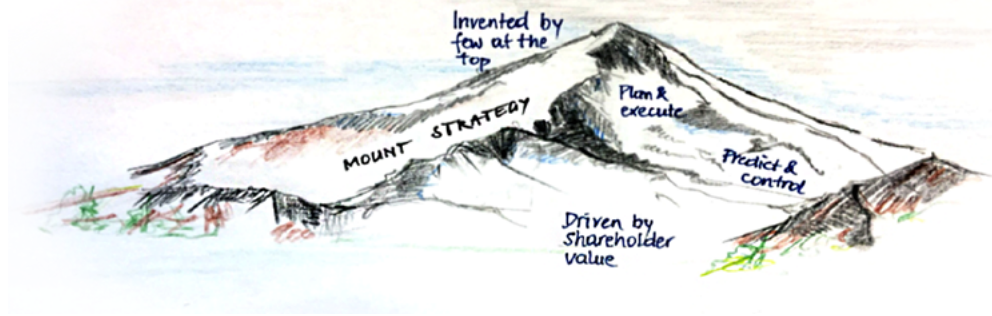
Wir glauben, dass Organisationen diese Herausforderungen einer VUCA-Welt nicht innerhalb ihrer alten Grenzen und Gewohnheiten bewältigen können. Und dass die Spannungen, die durch die sich ändernden Verhältnisse entstehen, nur immer stärker werden, wenn wir sie mit den alten Erfolgsrezepten des vergangenen Jahrhunderts zu lösen versuchen.

Auch herkömmliche Formen der Strategiearbeit geraten in diesem Kontext an ihre Grenzen. Der Nutzen von analysebasierten Langfrist-Prognosen, Marktentwicklungsszenarien, lang- und mittelfristige Planungen schwindet zunehmend. Die historisch gewachsene Trennung von Hand- und Kopfarbeit, bei der sich wenige an der Spitze ausdenken, was andere umzusetzen haben – im Modus von Vorgabe und Kontrolle – lässt die meisten Strategieprozesse scheitern.

Wenn es um die Frage geht, wohin sich Organisationen in Zukunft entwickeln müssen, bringt es für uns kaum ein Zitat besser auf den Punkt als das oben zitierte von Steve Denning. Immer mehr Organisationen machen sich derzeit auf diesen neuen Weg: hin zu mehr Agilität, einer neuen Art zu arbeiten, geprägt von Selbstorganisation, verteilter Autorität und flexiblen Zugängen sowie der Entwicklung von Cultures of Innovation. Es ist der Weg in das next:land of organizing, wie wir bei dwarfs and Giants es nennen. Einem Land, in dem ganz andere Prinzipien der Ausrichtung von Organisationen wirksam werden (erfahren Sie in unserem [Manifesto](#) mehr über die fünf Prinzipien der Selbstorganisation und den Shift vom now:land ins next:land).

Aber wie können Organisationen ihre strategische Anpassungsfähigkeit und Veränderungsgeschwindigkeit in einer Welt erhöhen, in der sich ihre Umwelten rasant und permanent verändern? Und welche Art von Strategiearbeit brauchen sie dafür? Wir glauben, dass die Zukunft der Strategiearbeit in Organisationen völlig neu geschrieben werden muss.

MOUNT STRATEGY – STRATEGIEARBEIT IM NOW:LAND



„The longer we spend time in an uncertain world by perfecting a strategic plan, the more likely it is to be outdated by the time it is completed.“

Stellen Sie sich vor, Sie sind hoch oben auf der Spitze eines riesigen Berges, der alle anderen Erhebungen im alten Kontinent des Organisierens überragt: Dem Mount Strategy. Bei einem Vorstandsmeeting eines internationalen mittelständischen Industrieunternehmens im now:land. Auf dem Tisch liegen die Entscheidungsvorlagen eines Strategiedokuments, das von einem kleinen Personenkreis unter Leitung der Stabsstelle „Corporate Development & Strategy“ entwickelt wurde. Es sind spannende Analysen von Trends und Geschäftsfeldern, mit SWOT hinterlegt, und einer Portfolio-Analyse. Auf knapp 100 PowerPoint-Folien ist der Vorschlag für die strategische Ausrichtung des Unternehmens für die nächsten Jahre zusammengefasst. Darin sind sich die EntscheiderInnen am Tisch einig. Einerseits schwingt Stolz mit in dieser Runde. Schließlich hat es fast ein Jahr intensiver Arbeit, hohe Beratungskosten und zahllose Abstimmungen gebraucht. Andererseits spürt man Zögern in Richtung Umsetzung, da eine konsequente Entscheidung für diese Strategie vieles andere ausschließt und damit riskant wird. Eine leichte Unsicherheit bleibt, ob auch wirklich alles berücksichtigt und damit die „richtige“ Strategie entwickelt wurde. Und: Bei aller Entschlossenheit und Euphorie ist noch völlig offen, wie man diese Strategie umsetzt.

1980 hatte Michael Porter die Grundlagen für das auf dem Mount Strategy vorherrschende Verständnis von Strategiearbeit gelegt², das von da an die Unternehmensentwicklung im now:land prägen sollte: in einer handverlesenen Runde, beginnend mit umfassenden Analysen über Trends und Märkte usw. Ohne allerdings zu sagen, wie man das Ergebnis umsetzt. Dabei muss die Strategie auf dem Tisch rund 6000 MitarbeiterInnen rings um den Mount Strategy erreichen und für ihre tägliche Prioritätensetzung handlungsleitend werden. Auf allen Hierarchie-Ebenen, in allen Unternehmensbereichen, verteilt auf dem ganzen Kontinent. Und zwar schnell und eindeutig, um tatsächlich in der Allokation der Ressourcen aller Führungskräfte und MitarbeiterInnen in allen Unternehmensbereichen wirksam werden zu können. Denn nur daran lässt sich ihr Erfolg bemessen.

Doch zahlreiche Studien renommierter FachautorInnen der letzten Jahre zeigen, dass genau das in den allermeisten Fällen nicht gelingt: Demnach scheitern bis zu mehr als 90 Prozent aller Strategien im now:land an ihrer Umsetzung³.

Doch worin liegen die Gründe für das Scheitern? Selbst wenn davon auszugehen wäre, dass Strategiearbeit auf der Spitze des Mount Strategy mit oberster Priorität auf die nachhaltige Entwicklung der Organisation ausgerichtet wird – und nicht im Sinne der Kurzfrist-Maximierung von Umsätzen, EBITs oder anderen Kennzahlen, die sich positiv auf Managerboni und die Verlängerung von 3-Jahres Vorstandsverträgen auswirken (kommen hier über 100 Jahre alte Annahmen zum tragen, die in stabilen Wachstumskontexten erfolgreich waren) – aber in einer VUCA-Welt einfach nicht mehr funktionieren:

Trotz vielfältiger und immer differenzierterer Methoden, orientiert sich Strategiearbeit auf dem Mount Strategy grundsätzlich noch immer an dem **Glauben an Vorhersagbarkeit und Kontrolle**. Mit eindrucksvollen Analysen und ausgefeilten Planungs-Tools, um statistisch gestützte Entscheidungsoptionen zu erreichen, die Schlüsse aus vorangegangenen Entwicklungen ziehen, verfallen Manager leicht der **Illusion der Objektivierbarkeit von komplexen, unvorhersehbaren Zusammenhängen**. In der Folge glauben sie noch immer, mit langfristigen Strategien, Unternehmen auch in immer komplexeren Zeiten in die Zukunft führen zu können.

Doch je komplexer und ungewisser die Verhältnisse werden, umso leichter gerät die Unternehmensführung in eine gefährliche Sackgasse: der **Suche nach der „richtigen“ Strategie**. Einmal in diese Falle geraten, wird Strategieentwicklung zur Bürde für die wenigen Verantwortlichen. Und die Entscheidungen hoch oben auf dem Gipfel des Mount Strategy immer schwieriger zu treffen. „Wir brauchen noch mehr Daten“, ist ein typischer Reflex auf dieser Suche nach Sicherheit in einer Umwelt, in der es immer weniger Sicherheiten gibt. Und der führt nur zu immer mehr Verunsicherung bei den EntscheiderInnen.

Immer mehr Informationen müssen mühsam zu ihnen auf den Berg hinauf geschafft werden. Dabei entfernen sie sich mit jedem Höhenmeter weiter von der Realität, in der sie ursprünglich erhoben wurden. Andere Informationen, die vielleicht von entscheidender Bedeutung gewesen wären, schaffen es erst gar nicht in die großen Höhen. Und bis die Informationen, die nach oben durchgedrungen sind, von den wenigen Menschen auf dem Gipfel nach ihren Annahmen verarbeitet worden sind, hat sich die Wirklichkeit, die sie beschreiben sollten, längst wieder verändert.

Strategien vom Mount Strategy, die für die nächsten Jahre gelten sollen, werden heute, in immer ungewisseren und turbulenteren Zeiten, in der Folge nicht erst bei ihrer Umsetzung, sondern häufig bereits während Entstehungszeit von den sich ändernden Verhältnissen überholt. Dennoch verändern die meisten now:land Organisationen wenig an ihrer Art und Weise, mit Strategien umzugehen. Zu verfestigt scheinen die eingelernten Muster und Annahmen, wie „man“ Strategiearbeit betreibt:

Die große Höhe führt auf dem Mount Strategy zu einer **Illusion der Übersicht**. Und die wiederum zu der Vorstellung, aus der abstrakten Höhe die Zukunft der Organisation voraussehen zu können. Von der Spitze des Mount Strategy gesehen, gibt es eine klar zu umreißen Zukunft für das Unternehmen. Und es gibt Strategien, um dort hinzukommen. Dabei gibt es „richtige“ und „falsche“ Wege, diese Zukunft zu erreichen. Von hier oben, so der Glaube, lassen sich vergangene Entwicklungen und zukünftige Trends am besten überblicken. Und je besser man sie analysiert, umso besser wird man diese Zukunft erreichen.

Bei dieser Strategiearbeit gibt es eine klare **Trennung von Entwicklung und Umsetzung**. Strategie-Entwicklung ist die Aufgabe von einigen wenigen EntscheiderInnen auf dem Gipfel. Sie wissen am besten, mit welcher Strategie man das Unternehmen in den nächsten 2 bis 5 Jahren in die Zukunft führt. Das ist der Zeitraum, in dem im now:land – je nach Markterfordernissen – neue Strategien als eigenständiges Projekt entwickelt und implementiert werden. Die Umsetzung ist dann ein Top-Down/Bottom-Up Prozess im Sinne der Operationalisierung. Von oben kommen die **Ziele und Zielvorgaben**, die Planung und die Budgetierung, die unten, durch alle hierarchischen Ebenen und Unternehmensbereiche, umgesetzt werden sollen.

Einmal entschieden, wird die Strategie verfolgt. Schließlich wurden viele Ressourcen für ihre Erstellung aufgewendet, um endlich für Klarheit, Orientierung und Stabilität zu sorgen. Und es wäre zudem ein Gesichtsverlust, wenn man daran bald wieder etwas ändern würde. Oft dominiert dabei eine „we make it happen“-Mentalität: der starke Wunsch nach einer konsequenten Umsetzung. Das Hinterfragen von Annahmen ist dabei selten erwünscht. Stattdessen versucht das Management mit enormem Aufwand, die Strategie in der Organisation zu verankern – bis sie über Balanced Scorecards oder andere MbO-Instrumente operationalisiert erscheint. Neben der Illusion der Übersicht, wird dabei gerade die **Sehnsucht nach Planbarkeit und Stabilität** zur Falle. Denn vier wesentliche, fragwürdige Annahmen werden dabei meist ausgeblendet:

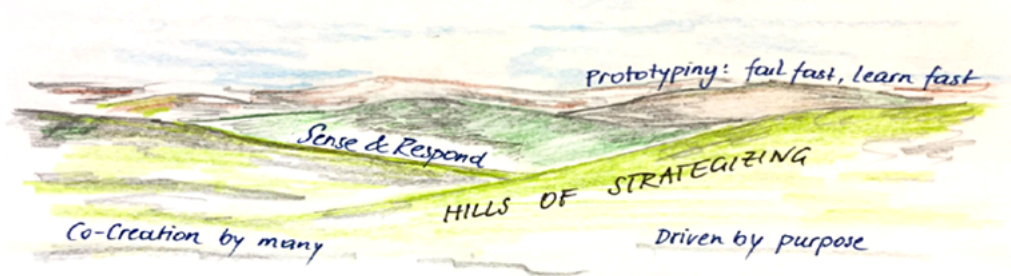
Die erste Fehleinschätzung ist die **Länge der Zeitspanne, die eine auf dem Gipfel entwickelte Strategie braucht, bis sie am Fuße des Berges wirksam wird**. Nicht selten sind Strategien, bis sie in größeren Organisationen die Basis erreichen, ein bis zwei Jahre alt. In dieser Zeit haben sich die meisten der Rahmenbedingungen ihrer Entstehungszeit bereits radikal verändert, sodass ein erneuter Richtungswechsel erforderlich wird.

Die zweite Fehleinschätzung ist die der **Operationalisierbarkeit von globalen Strategien, die auf dem Gipfel, fern von der komplexen Unternehmenswirklichkeit, entwickelt wurden**. Was sich in der Theorie des Strategiepapiers über immer detailliertere Vorgaben und Einzelziele gleichzeitig und weltweit in allen Märkten, Standorten und Supply-Chains zu einem großen Ganzen addieren soll, scheitert meist an zahllosen Schnittstellen in der komplexen und vernetzten Unternehmenswirklichkeit.

Die dritte Fehleinschätzung liegt in der **Bereitschaft der MitarbeiterInnen, sich an der Strategie auszurichten, die von oben vorgegeben wird**. In der Praxis scheitert der Versuch der Formulierung von sinnstiftenden, handlungsleitenden Zielen leider häufig. Top-down entwickelte Strategien bieten wenig Raum für Menschen, sich den Sinn derartiger Strategie selbst zu erschließen und sich damit in Beziehung zu setzen. Statt individuellem „Sensemaking“ versuchen wenige den Sinn für viele zu verordnen. Die langfristige Sinnentleerung und damit negative Auswirkungen auf die intrinsische Motivation sind mittlerweile vielfach erforscht und diskutiert.

Die vierte Fehleinschätzung liegt in der Vorstellung, dass wenige EntscheiderInnen an der Spitze alle wichtigen Entscheidungen treffen (können). Genau diese Annahme, tradiert aus einer Management-Praxis des 20. Jahrhunderts – der Trennung von Hand- und Kopfarbeit – hat für die dynamische Komplexität des 21. Jahrhunderts keine Grundlage mehr. Zu vielfältig und umfassend sind die Informationen, die es zu verarbeiten gilt und zu lange dauern Entscheidungswege, wenn Entscheidungsbedarf und Entscheidungsautorität entkoppelt sind.

HILLS OF STRATEGIZING – AGILE STRATEGIEARBEIT IM NEXT:LAND



*„Today the most important strategic question for any organization is this:
Are we changing as fast as the world around us?“ (Gary Hamel)*

Wir sind im next:land, bei einem internationalen mittelständischen Unternehmen mit knapp 1500 MitarbeiterInnen. In einem großen Büro sind 30 Personen versammelt und beschreiben Post-its. Hier gibt es Sesselkreise, Flipcharts, Bastelsachen, Buntpapier und jede Menge Stifte. Die Menschen aus unterschiedlichen Abteilungen und Unternehmensbereichen arbeiten in interdisziplinären Fünfer-Gruppen zusammen und sind mitten in einem Design Thinking Prozess. Gerade analysiert eine Gruppe Kunden-Personas im Dialog. Ein Arbeitspaket aus dem Backlog eines ihrer agilen Strategizing-Projekte. Ziel der insgesamt 10 Strategieinitiativen ist es, das Unternehmen in einen neuen Markt zu führen und passende Geschäftsmodelle dafür zu entwickeln. Im Dialog, mit vielen internen und



externen Stakeholdern, unter Nutzung unterschiedlicher Sichtweisen, in Form von agilen Projekten. Im Wissen, dass einige dieser Projekte jederzeit gestoppt werden können, wenn Feedback aus der Realität Hinweise gibt, das sie keinen Sinn mehr machen. Angeleitet wird der Prozess nicht von übergeordneten Führungskräften – sondern ausgerichtet an einer gemeinsamen Frage: **Wie können wir unseren Unternehmenszweck, den Purpose unseres Unternehmens, am besten in die Welt bringen?** Ziel der Arbeit ist kein finales Strategiepapier, sondern ein laufender Dialog zu strategischen Präferenzen, konkreten Ideen und angreifbaren Prototypen. Aus dem Prozess fließen ständig neue Impulse und Ideen in den Strategy-Backlog ein, die von den Teams aufgegriffen und in einer Sprint-Logik weiter vorangetrieben werden. Was Erfolg verspricht und positive Resonanz auslöst, wird weiterentwickelt. Denken, umsetzen, KundInnen einbeziehen sind hier keine getrennten Prozesse, sondern ein kontinuierlicher Evolutionsprozess, in den so viele verschiedenen Wahrnehmungen mit einbezogen werden, wie möglich. Willkommen in den Hills of Strategizing.

Die Strategizing Hills sind eine weite, offene Hügellandschaft im next:land, in der sich viele verschiedene Menschen zusammen bewegen, um die strategische Ausrichtung ihrer Organisation laufend zu reflektieren und ihre Organisation in sich ändernden Kontextbedingungen wettbewerbsfähig zu halten. Wie eine Vielzahl von Sensoren suchen hier die Menschen immer neue Wege und besteigen neue Hügel, um hinter jeder Erhebung neue Entwicklungen, Zusammenhänge, Überraschungen und Chancen zu entdecken und diese Informationen in den laufenden Dialog einzuspielen. Geleitet von einem gemeinsamen Verständnis des Unternehmenszwecks und klaren Entscheidungsregeln, werden von ihnen permanent werden schnelle Entscheidungen getroffen: Gehen wir in die richtige Richtung? Was gibt es hier für uns zu tun? Wohin sollten wir mehr Leute schicken, mehr Ressourcen investieren? Wo wollen wir als nächstes hin? Um sich wieder zu treffen, sich auszutauschen, Feedback zu geben und voneinander zu lernen.

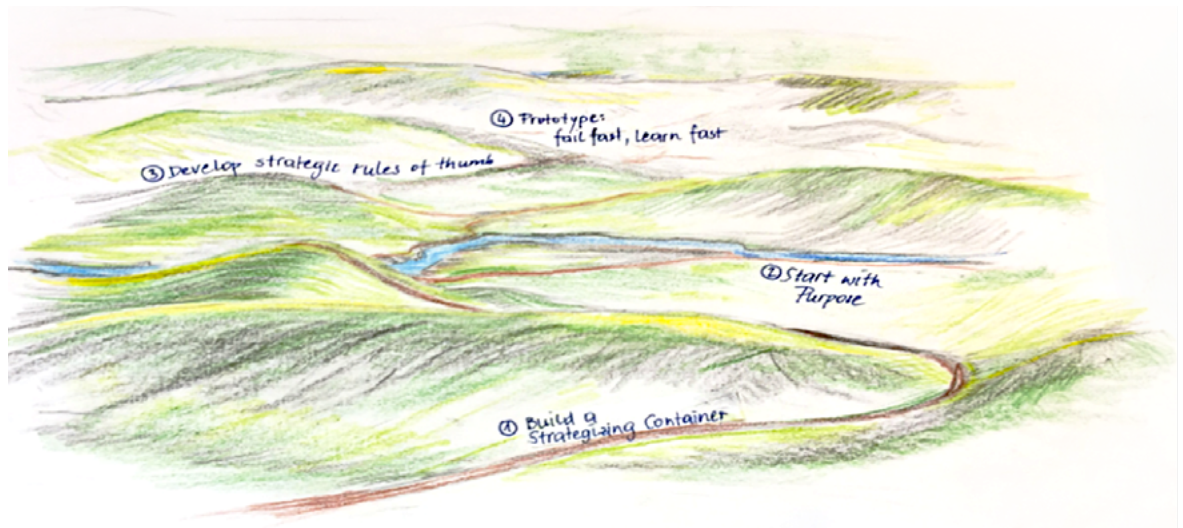
Der Organisationstheoretiker Karl E. Weick, einer der frühen Vordenker des next:land, war einer der ersten, der nicht länger von statischen Organisationen, sondern von „Organisationen als Prozess“ gesprochen hat⁴. Ein revolutionärer Gedanke, der im next:land aus statischen Top-Down-Strategien einen dynamischen Prozess des Strategizing werden lässt: Kontinuierliche Strategiearbeit als laufender Dialog, an dem möglichst viele Menschen im gesamten Unternehmenskontext beteiligt werden. Statt sich auf dem einsamen Gipfel Strategien auszudenken, herrscht hier die Haltung, strategische Handlungsoptionen laufend zu erproben.

Strategizing bricht die Muster der üblichen Strategiearbeit bewusst. Es gibt keine konventionellen Analysen, die im Ergebnis große Papierstapel erzeugen. Stattdessen tauschen sich unterschiedlichste AkteurlInnen des Unternehmens zu Inhalten aus und erzeugen laufend ein gemeinsames Bild zu Ist und Strategie. Strategizing ersetzt die Trennung von Entwicklung und Umsetzung durch einen laufenden Dialog über strategischen Möglichkeiten und handlungsleitende Präferenzen für den Business-Alltag. Im Wissen, das sich in einer VUCA Welt Präferenzen a) permanent verändern werden und b) nie hundertprozentig klar sein können. Denn die Welt ist komplex und dynamisch, die Zukunft nicht vorhersehbar. Beim Strategizing gibt es keine „richtigen“ oder „falschen“ Wege, diese Zukunft zu erreichen. Es gibt nur Wege in die Zukunft.

Das Ergebnis der Bewegung in den Strategizing Hills ist eine lebendige, evolutionäre, sich Schritt für Schritt weiter entwickelnde und durch permanentes KundInnen- und MitarbeiterInnen-Feedback angereicherte Strategie, die im Gehen entsteht. Denn in den next:land Hills of Strategizing ist nicht die eine, richtige Strategie entscheidend, sondern die Geschwindigkeit des Lernens.

DER WEG IN DIE HILLS OF STRATEGIZING

4 BAUSTEINE ZUR ENTWICKLUNG EINES STRATEGIZING-PROZESSES



„Forget strategy as a paper. Create an always-on strategizing-practice.“ (dwarfs and Giants)

In realen Transformationsprozessen sind wir von dwarfs and Giants zurückhaltend, bei unserer Beratungsarbeit zu viele Schritte und Zusammenhänge des Übertritts vom Mount Strategy in die next:land Hills of Strategizing aufzuzeigen. Um nicht selbst in die Falle linearer Vorhersage und Kontrolle (Predict and Control Mode) eines solchen Prozesses zu geraten.

Stattdessen entwickeln wir einen sehr konkreten, individuellen Prozess in Co-Creation mit jeder Organisation – der Schritt für Schritt in das next:land or organizing führt. Denn der Startpunkt jedes Unternehmens ist genauso einzigartig wie sein Identität und Unternehmensgeschichte. Und jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg ins next:land of organizing finden. Dennoch gibt es gibt es Kernelemente des Strategizing-Prozesses, die sich aufzeigen lassen.

Jeder der Schritte, bei denen wir Organisationen auf diesem Weg begleiten, orientiert sich dabei an den **fünf Grundprinzipien des Organisierens im next:land**, die sich fundamental von den Prinzipien im now:land unterscheiden. Sie wirken wie ein Magnetfeld im gesamten next:land, an dem sich Organisationen orientieren und in ihrer Entwicklung ausrichten können – auch auf ihrem Weg in die Strategizing Hills.

Gleichzeitig trainieren wir auf diesem Weg von Anfang an die Fähigkeiten der Organisation und ihrer Mitglieder mit Unsicherheit umzugehen: Was es heißt, „auf Sicht zu fahren“ und sich an nächstgelegenen sichtbaren Punkten zu orientieren, ohne die Richtung zu verlieren. Und Entscheidungen immer am nächsten machbaren Schritt zu orientieren, statt an finalen perfekten Lösungen.

BAUSTEIN 1: EINEN STRATEGIZING CONTAINER AUFSETZEN

Menschen zusammenbringen – Prozesse gestalten und „halten“! Strategizing holt die Strategiearbeit herunter vom Gipfel des Mount Strategy und ankert sie in einer alternativen Struktur. Das Unternehmen betraut ein Strategizing-Team mit der Aufgabe, einen passenden Strategizing-Prozess für das Unternehmen zu entwickeln: Formate, die Reflexion und strategische Dialoge mit unterschiedlichsten Personen ermöglichen. Am besten als cross-funktional besetztes Team, dessen Mitglieder nicht von der Unternehmensführung bestimmt, sondern von den unterschiedlichen Abteilungen des Unternehmens gewählt werden, um ihre jeweilige Perspektive in die Steuerung des Prozesses einzubringen.



Das Strategizing-Team ist ein Mikrokosmos, der die Gesamtorganisation in ihrer Dynamik abbildet. Mit einem klaren Fokus auf die gemeinsame Strategiearbeit. Je nach Unternehmensgröße sind am Anfang sechs bis zwölf Menschen eine gute Anzahl, um den Strategizing Prozess zu starten. Zentraler Erfolgsfaktor am Beginn: einen stabilen (sozialen) Container aufbauen, der hohe Kohäsion, Reflexionsfähigkeit und Kompetenz entwickelt, mit Unsicherheit umzugehen.

Hauptaufgaben des Strategizing-Kernteam: den Strategizing-Prozess in Gang zu bringen, zu gestalten und zu halten, zu reflektieren, Feedback zu geben und dafür geeignete Formate zu entwickeln und zu schaffen. Kurz: auf das WIE des Prozesses zu achten.

Das WIE des Strategizing Prozesses orientiert sich dabei immer auch an der Reflexion der Fragen: Welche unserer organisationalen (Kultur-)Muster („Autopilot“), die wir im Laufe unserer Geschichte ausgeprägt haben, sind mittlerweile dysfunktional mit Blick auf das, was wir erreichen wollen? Wie können wir diese adressieren und einen Unterschied erzeugen?

Damit wird das Strategizing-Team eine auf Dauer installierte Reflexionsinstanz für die Organisation. Es geht darum, den bewussten Wechsel zwischen Aktion und Reflexion strukturell zu ankern. Denn Unternehmen haben logischerweise eine Tendenz zur Aktion, zur Handlungsfähigkeit im operativen Geschäft. Reflexionsqualität und -räume müssen häufig erst sehr bewusst installiert werden. Alles beginnt damit, Fragen zu stellen und diese Fragen im Prozess bewusst offen zu halten – ohne nach schnellen Antworten zu suchen: Wo wollen wir hin? Was ist der nächste Schritt? Wen müssen wir wie einbinden? Was ist eine passende zeitliche Taktung? In welchen Formen müssen wir uns mit wem treffen und austauschen? Wie kommen wir zu schnellen Entscheidungen und in die direkte Umsetzung dessen, was wir als nächstes ausprobieren wollen? Wie gestalten wir die laufende Kommunikation? Wie machen wir uns an die direkte Umsetzung unserer Antworten? Um dann Feedback von unterschiedlichen Usern einzuholen, Formate für „sense and respond“ und strategische Dialoge zu etablieren.

Perspektivenvielfalt und Reflexionsfähigkeit stärken! Anders als auf dem Mount Strategy, geht es in den Strategizing Hills darum, immer mehr Menschen – und damit mehr Perspektiven – in den Prozess mit einzubinden. Erst quer durch das Unternehmen, dann bei den PartnerInnen, Zuliefererbetrieben, AuftraggeberInnen und KundInnen der Organisation: als Sensoren und Feedbackgeber, als Ideen-Scouts und Prototyper. Und sich gemeinsam auf einen Weg ins Unbekannte zu machen. Je stabiler und klarer sich das WIE des Strategizing-Prozesses und seiner Formate im Zeitverlauf gestaltet, umso mehr Menschen können ihre Perspektive und ihr Potential einbringen. Und dadurch, dass nicht länger wenige Menschen an der Spitze die „richtige“ Entscheidung für andere „operationalisieren“, entsteht für viele Mitglieder der Organisation die Möglichkeit, sich den Sinn der strategischen Überlegungen im Prozess zu erschließen, wodurch die Umsetzung viel wahrscheinlicher wird.

Selbstorganisation zulassen! Auch hier, in den Strategizing Hills, geht es nicht ohne Steuerung. Doch während auf dem Mount Strategy Top-Manager über die Inhalte einer Strategie entscheiden, ist in den Strategizing Hills eine Gruppe von Menschen für die Planung und Aufrechterhaltung eines kontinuierlichen Entscheidungsprozesses verantwortlich. Ihre Aufgabe ist es, den gemeinsamen Strategieprozess zu „halten“.

Entscheidend ist dabei, die Rolle der Entscheidungsträger in der Hierarchie im Strategizing-Prozess zu klären. Denn anstelle einzelner Top-Manager, steuert der Prozess – befeuert durch das Kernteam – das laufende strategische Ausrichten des Unternehmens. Der Prozess selbst wird beim Strategizing zum Träger der Entwicklung. Das Top-Management ist eng angekoppelt als Teil des (erweiterten) Teams oder Sponsor des Strategizing-Prozesses: Es gibt den Auftrag und die Rahmenbedingungen vor, involviert sich in die Reflexion und gibt kontinuierlich Feedback zu strategischen Entscheidungsoptionen.

Dies ist ein zentraler Schritt in Richtung Selbstorganisation, der einige Kernprobleme des heutigen Top-Managements löst. Die Stichworte dazu sind: Überforderung des Top-Managements, Flaschenhals für Entscheidungen, „Alles-Wissen-Müssen“, Umsetzungs-Dilemma, Papier anstatt Handlungen, fehlendes Ownership bei anderen usw. Fakt ist: Einzelne können heute in der VUCA Welt nicht mehr alles wissen und entscheiden. Stattdessen wird im Strategizing-Prozess die Verantwortung breiter gestreut und auf mehr Sensoren verteilt, die in die Strategiearbeit dadurch laufend mehr und unterschiedliche Perspektiven einbringen. Die Steuerung von Konflikten über Ressourcen und Ausrichtungen passiert über die Entwicklung intelligenter, passender Entscheidungsprozesse.

Metabeobachtung installieren! Das Strategizing-Team wird dabei gleichzeitig zu einem „Metabeobachter“ der Auswirkungen und Rückkopplungen des Strategizing-Prozesses auf die eigene Organisation. Es reflektiert die Wirkungen der einzelnen Interventionen, auftauchende Kulturdynamiken, überprüft die Annahmen, die dem Vorgehen zugrunde liegen, adaptiert sie und leitet neue Interventionen ab. Immer darauf ausgerichtet, Synchronisation und Kommunikation unter den verschiedenen Beteiligten über Prozesse, Strukturen, Technologien zu unterstützen, für Feedback zu sorgen, Erfahrungsaustausch und gemeinsames Lernen zwischen den Teams und Menschen zu organisieren.

Im Strategizing-Team gilt es dafür immer wieder zu prüfen: Wie ticken wir? Welche Muster prägen uns? Wie entstehen aktuell in der Realität unsere Strategien? Wie sehr sind wir dabei durch unsere DNA gefärbt? Dabei hilft ein kontinuierliches Culture-Check-Up, um zu reflektieren und klar zu bekommen, was in der Organisation systemisch über die „Grüne Schleife“ – den Autopiloten der Organisation – gespielt wird. Und diese Gewohnheiten in Frage zu stellen. Leiten uns die Muster, die sich auf dem Lebensweg unserer Organisation ausgeprägt haben? Oder haben wir uns bewusst für die eine oder andere Strategie entschieden?

Gleichzeitig richtet sich der Blick auf die zwischenmenschliche Dimension: Welche Stimmungen und Strömungen entwickeln sich im Unternehmen? Was tut sich bei uns? Welche Themen sind in welcher Weise emotional besetzt, bzw. lösen welche emotionalen Resonanzen aus in Relation zu den strategischen Initiativen und Dialogen? Das Strategizing-Team nutzt die entstehenden Dynamiken zwischen Mitgliedern für die Weiterentwicklung des Unternehmens und der Strategien. Es wird eine starke Feedback-Kultur und Vertrauenskultur geschaffen. Denn die strategischen Entscheidungen sind nur so gut, wie das Team auch mit Konflikten, Emotionen und Resonanzen umgehen kann.

BAUSTEIN 2: PURPOSE ALS ZENTRALEN BEZUGSPUNKT NUTZEN

Switch from outside-in to inside-out! Statt inhaltlicher Vorgaben aus Strategiepapieren von der Spitze des Mount Strategy, wird in den Strategizing Hills der Purpose des Unternehmens zum zentralen Bezugspunkt der strategischen Entwicklung. Strategizing basiert auf der Grundannahme, dass das Umfeld zu volatil ist, um rein aus einer „mathematischen“ Analyse eine Strategie „abzuleiten“. Das Umfeld ist zu dynamisch, zu volatil, die Indikatoren in ihrer Wirkung zu vernetzt. Orientierung im volatilen Umfeld kann nur durch stabile Orientierungspunkte aus dem Inneren geschaffen werden.

„In a world of rapid change and great uncertainty, the greatest competitive advantage of all may be at your very core.“ (Hirotaka Takeuchi)⁵

Der innere Purpose der Organisation wird zum Leit-Stern und Orientierungspunkt in einem dynamischen Umfeld. „Purpose is at the essence of why firms exist,“ bringt es Takeuchi, auf den Punkt. „There is nothing mushy about it – it’s pure strategy. Purpose is very idealistic, but at the same time very practical.“⁶ Die Führung von Organisationen im next:land muss tief mit ihrem Purpose verbunden sein. „Das mag sich gefühlsduselig anhören“, so Takeuchi, „insbesondere für Unternehmensführer, die in einem Denken in quantifizierbaren Messgrößen wie Verkaufszahlen und Umsatzrendite trainiert sind.“

Aber in einer Welt in rapidem Wandel und mit großer Unsicherheit, liegt der größte Wettbewerbsvorteil genau in diesem Kern.⁷

Ein klarer Purpose vereint MitarbeiterInnen, zieht die Menschen an, die sich mit diesem Sinn und Zweck verbinden wollen, bündelt ansonsten breit gestreute Ideen, Energien und Interessen zu neuen Projekten und Innovationen, lässt interne Abteilungen und Prozesse neu zusammenspielen und ermöglicht als strategisches Instrument und Fixpunkt die Steuerung in turbulente Zeiten. Doch der Purpose wirkt nicht nur innerhalb der Organisation, sondern nach außen. Denn Authentizität führt zu Akzeptanz bei KonsumentInnen.⁸

Follow the Purpose River! Unternehmen, die diese Umkehrung noch vor sich und ihren Purpose noch nicht gefunden haben, können sich auf einen Purpose Quest machen. Eine Reise in ein weiteres Gebiet des next:land, in dem sie dem zentralen Fluss des neuen Kontinents bis zu seiner Quelle zurückverfolgen. Es ist die Suche nach einer Antwort auf die Fragen: Wozu gibt es uns? Was ist unser „Why“? Was wollen wir in die Welt bringen? Und was will die Welt von uns?

Navigate by Purpose! Einmal gehoben, wird der Purpose – der Sinn und Zweck der Organisation – zum Fixpunkt und Ausgangspunkt beim Navigieren: Wo stehen wir? Im Hier und Jetzt. Wo wollen wir als nächstes hin? Welche Handlungen setzen wir, um den Purpose immer besser auszudrücken? Welche Dinge machen wir nicht, da sie nicht unserem Purpose dienen?⁹

Im laufenden Strategizing gilt es einen Entscheidungsprozess zu gestalten, der immer wieder folgende Fragen stellt: Welche Richtung müssen wir einschlagen, welche Next-Actions braucht es, um unseren Purpose kraftvoll in die Welt zu bringen? Und natürlich: Wie koppeln diese vom Purpose inspirierten Handlungen an die relevanten Stakeholder und an unsere relevanten Umwelten an? Und welche interne Struktur unterstützt uns dabei aktuell am besten?

BAUSTEIN 3: STRATEGISCHE PRÄFERENZREGELN („DAUMENREGELN“) ENTWICKELN

Ressourcenallokation als zentralen Filter wahrnehmen! Im now:land gilt, dass die inhaltlichen Vorgaben aus Strategiepapieren vom Mount Strategy zu handlungsleitenden Maximen aller UnternehmensmitarbeiterInnen werden müssen. Dies ist aber nur höchst selten der Fall. Die meisten Strategien scheitern an ihrer Umsetzung, gerade weil die meisten MitarbeiterInnen ihre handlungsleitenden Präferenzen in der täglichen Arbeit nicht an ihnen orientieren. Das gilt auch für Führungskräfte.

Dies wird leicht deutlich, wenn man einer Gruppe von EntscheiderInnen eines Unternehmens die Frage stellt: Wie klar sind uns überhaupt unsere handlungsleitenden Kriterien? Es reicht bereits, eine Gruppe von Entscheidungsbefugten ihre individuellen Antworten auf eine einfache Frage aufschreiben zu lassen: Was sind meine aktuellen, mich leitenden Daumenregeln? Das Ergebnis ist fast immer: Das Management ist wenig abgestimmt und es gibt keine gemeinsamen strategischen Orientierungspunkte für Business- und Alltagsentscheidungen. Es ist immer wieder spannend zu sehen, wie unterschiedlich Menschen in einer Organisation – unter einer vermeintlich entschiedenen Strategie – ihre Ressourcen steuern. Und wie unterschiedlich die Bilder zu Entscheidungsregeln dafür sind. Kurz: Jeder hat andere „Daumenregeln“, nach denen Entscheidungen getroffen werden.

Dabei liegt grade in der Entwicklung und permanenten Synchronisation von handlungsleitenden „Rules of Thumb“ ein zentraler Schlüssel für erfolgreiches Strategizing. Denn es geht darum, dass die reale Ressourcenallokation als zentraler Filter wahrgenommen wird – und zwar vom Top-Management genauso wie von den MitarbeiterInnen.



Einen laufenden strategischen Dialog über handlungsleitende Prioritäten in Gang bringen! Aus unserer Sicht gilt, dass eine Strategie erst dann sinnvoll wirksam wird, wenn alle Menschen einer Organisation im Alltag ihre Energien, Ressourcen und Entscheidungen wirklich daran ausrichten. Daher ist ein Grundelement des Strategizing, diese „Rules of Thumb“ gemeinsam zu entwickeln und – ausgerichtet am Purpose der Organisation – zum Filter bei der realen und alltägliche Ressourcenallokation zu machen. Es geht darum, bestimmte Handlungsoptionen gegenüber anderen Optionen bei allen größeren und kleineren Entscheidungen für alle Organisationsmitglieder im Alltag zu priorisieren, um dadurch den Purpose der Organisation lebendig in die Welt zu bringen – im step-by-step und day-to-day Modus.

Dafür ist es in den Strategizing Hills von entscheidender Bedeutung, die eigenen Rules of Thumb zu entwickeln und einen laufenden strategischen Dialog über diese handlungsleitenden Prioritäten zu starten:

Im ersten Schritt in die Strategizing Hills ist es entscheidend, die tatsächlich handlungsleitenden Präferenzen der Menschen im Kernteam transparent zu machen: Was ist in eurem Handlungsfeld für euch wirklich handlungsleitend? Warum entscheidet der eine manche Dinge so und nicht anders? Und die Antworten zu sammeln und daraus (aus dem IST) die ersten strategischen Rules of Thumb abzuleiten und maximal 7 davon zu priorisieren. **Im zweiten Schritt** gilt es, davon unabhängig, Daumenregeln vom Purpose und der geltenden Strategie her abzuleiten. Auch hier sollten maximal 4–5 Rules of Thumb entstehen. **Im dritten Schritt** steht der Dialog über die jeweils erzielten Wirkungen der Daumenregeln und ein Check mit dem Purpose- und Strategie-Fit an. Im Anschluss wird eine Einigung erzielt, welche maximal 7 Rules of Thumb – aus der IST-Analyse und der Purpose-Ableitung – als gemeinsame Rules of Thumbs für den Prozess des Strategizing gelten sollten. **Im vierten Schritt** geht es um die gemeinsame Antwort auf die Frage: Wie häufig bringen wir Wahrnehmungen aus der Realität in die Reflexion und stellen den Bezug zu unseren strategischen Rules of Thumbs her? Wie kommen wir zu einem Kommunikations- und Review-Prozess, in dem wir laufend die unterschiedlichen Sichtweisen zusammenbringen und in dem die Fragen nach Priorisierung und Daumenregeln synchronisiert und geklärt werden?

Das Strategizing-Team definiert dafür regelmäßig (z. B. 2 Mal im Jahr) Synchronisation-LABs zu den wichtigsten Rules of Thumb je Unternehmensfeld, um eine einheitliche Ausrichtung zu ermöglichen. Die Leitfragen lauten: Wie treffen wir Ressourcenentscheidungen? Wie setzen wir Prioritäten über alle Business-Units hinweg? Wie kommen wir in einen Kommunikations- und Review-Prozess, in dem wir alle relevanten Sichtweisen zusammenbringen und in dem diese Fragen geklärt werden? Wie organisieren wir regelmäßige Sync-Meetings, in denen es Updates und nächste Entscheidungen gibt? Was machen wir als nächstes? Welche neuen Projekte kommen hinzu? Welche fallen weg?

Aber was sind konkrete Beispiele für Rules of Thumb?

EXPLOITATION VS. EXPLORATION!

Rules of Thumb bringen zentrale Spannungen und Widersprüche einer Organisation in handhabbare Entscheidungsmuster, die für alle Organisationsmitglieder gleichermaßen transparent und handlungsleitend sind.

Eine der zentralen strategischen Fragen des Ressourcenallokation in Unternehmen ist die Entscheidung zwischen kurzfristiger Liquiditätsmaximierung im Jetzt und langfristiger Erfolgssicherung in der Zukunft: Wie viel investieren wir, um unsere Produkte und Dienstleistungen nachhaltig erfolgreich zu machen oder neu zu entwickeln? Wie stark fokussieren wir auf kurzfristige Optimierung und Abschöpfung? Können wir weiter auf unsere Cash-Cows setzen? Oder müssen wir schneller in neue Entwicklungen und Geschäftsfelder investieren?



Dies ist das Spannungsfeld zwischen Exploitation und Exploration, das im Strategizing-Prozess in eine Balance gebracht werden muss. Hier gilt es, die Rule of Thumb entsprechend dem Feedback aus der Realität der zahlreichen Sensoren zu finden und regelmäßig auf ihre Tragfähigkeit zu überprüfen: Exploitation even over Exploration vs. Exploration even over Exploitation.

Der Blick auf die Seite „Exploitation“ achtet dabei gleichzeitig auf bestehende Geschäftsmodelle und erfolgreiche Produkt/Markt-Kombinationen. Hier geht es, einfach gesagt, darum, die Chash-Cows des Unternehmens zu streicheln und zu füttern. Und gleichzeitig in Beobachtung zu halten, ob ihre Weiden – Märkte, Rahmenbedingungen und Kundenanforderungen – sich verändern. Es geht darum, die zum Purpose der Organisation passenden Geschäftsfelder der Organisation laufend zu optimieren: Welche der bestehenden strategischen Positionierungen erfolgreich ist und – laufend geringfügig modifiziert – weitergeführt werden? Was funktioniert gut? Was können wir besser machen? Wo sollten wir dranbleiben?

„Exploration“ bedeutet hingegen, sich im Strategizing-Team immer wieder die Frage zu stellen, ob es noch andere Wege und hinter weiteren Hügeln neue unternehmerische Chancen gibt, denen das Unternehmen folgen sollte, um seinen Purpose zu entfalten. Anders ausgedrückt bedeutet Exploration, Minimum Viable Strategic Products (MVSPs) zu kreieren. In einer Haltung des Prototyping – die wir im nächsten Schritt auf dem Weg in die Strategizing Hills beschreiben (s. Schritt 4: Prototype). Das Ziel ist dabei nicht die eine „richtige“ Lösung, sondern ein erster Wurf, um schnell neue Ideen und Richtungen auszuprobieren und vom Feedback aus der Realität zu lernen. Unter einer weiteren neuen Rule of Thumb: „Better done than perfect“ – und unter dem Leitkriterium „Save enough to try“.

Zur Herausforderung für das Strategizing-Team wird dabei, mit diesen unterschiedlichen Steuerungslogiken gleichzeitig umzugehen. Exploitation bedeutet, den eigenen Autopilotmodus (Routinesteuerung) zu optimieren. Exploration heißt Innovations- und Transformationssteuerung. Beides braucht andere Rahmenbedingungen, Prozesse, Systeme und oft auch Personen. Erfolgreiches Strategizing muss die beiden Seiten der Spannung im Fokus halten und die Daumenregel entsprechend gewichten. Gerade hier kommt der bewusste Wechsel zwischen Aktion und Reflexion zum Tragen. Denn die bewusst gestaltete Balance zwischen Exploration und Exploitation setzt Reflexion voraus: ein Heraustreten aus dem operativen „Strudel“ (oder „Firefighting“), um die Langfristperspektive in den Fokus zu kriegen. Damit nicht das Dringende immer das Wichtige schlägt. In der zentralen Funktion der Metabeobachtung wird dies zu einer zentralen Aufgabe des Strategizing-Teams (s. Schritt 1. Metabeobachtung installieren).

Doch was hier am Beispiel der Spannung zwischen Exploitation und Exploration dargestellt ist, findet sich in weiteren Spannungsfeldern, die für die Entwicklung von Organisationen wesentlich sind oder sein können. Hier einige weitere interessante Beispiele: „Service solutions even over standalone products“, „good thing even over other good things“, „(anorganic) growth even over profit maximization“, „Asia even over Europe“, „customization even over standardization“, „purpose even over profit“, „individuals and interactions even over processes and tools“, „emerging even over proven“, „prototyping without compromise even over standardization and perfect solutions“, „done even over perfect“...

BAUSTEIN 4: PROTOTYPE: FAIL FAST, LEARN FAST

REAKTIONSFÄHIGKEIT UND LERNEN ALS KERNELEMENT VERSTEHEN! Nicht nur für den das Feld der Exploration, sondern im gesamten next:land gilt die Frage: Wie gelingt es, aus dem Wissen heraus, dass es in einer komplexen Umwelt keine richtigen Antworten und Lösungen gibt, Strategiearbeit zu gestalten? Wie gelingt es uns, die vielfältigen Wahrnehmungen aus der Realität in die Reflexion zu bringen und zu verarbeiten? Und damit Bezug zu unseren Prioritäten herzustellen.



Die zentrale Fragen lauten: Wie kommen wir in einen Modus des Experimentierens? Wie können wir Projekte und Initiativen so gestalten, dass wir auf Lernen und Feedback aus der Realität und nicht in der Paralyse durch Analyse hängen bleiben? Wie holen wir laufend User-Feedback ein, um Entwicklungen ganz eng an realen Bedürfnissen und Erfahrungen auszurichten? Wie binden wir KundInnen und andere „User“ in solche Prozesse ein?

Wir erleben in vielen Organisationen eine ausgeprägte Tendenz nach perfekten Lösungen zu streben und die Dinge zu viel und zu lange vorab zu analysieren – anstatt ins Ausprobieren zu gehen. Das Strategizing-Grundprinzip „Fail fast, learn fast!“ in Projekte zu integrieren widerspricht häufig dem Autopilot-Modus von Organisationen. Liegt es doch diametral zu dem, was sie bisher unter Strategie verstanden haben.

Scheitern wird in einem Strategizing-Prozess zum notwendigen Bestandteil – und nicht zum Fehler. Das ist eine der besonders herausfordernden Haltungsänderungen für Organisationen. Die Latte für Entscheidungen tiefer zu legen, fällt vielen Organisationen schwer. Manche arbeiten 9 Monate oder länger an der Entwicklung einer Strategie, investieren Millionen und können sich am Ende nicht zwischen den drei Szenarien, die auf dem Tisch liegen, entscheiden. Szenario A erscheint super, hat aber die Nachteile X. Szenario B ist ebenfalls vielversprechend, hat aber die Nachteile Y. Szenario C ist auf seine Art bestechend, hat aber die Nachteile Z...

Grade entgegen dieser Entscheidungsunfähigkeit auf der Suche nach der „richtigen Strategie“, die in einer „0 oder 1 Logik“ tickt, gilt es, Reaktionsfähigkeit in der Anpassung als Kernelement zu verstehen. Es ist der Abschied von der Suche nach dem heiligen Gral der perfekten Lösung, um statt dessen auf eine höhere Geschwindigkeit des Lernens zu setzen. Denn beim Strategizing geht es um das Gegenteil: Ausprobieren, besser werden, schnell und konsequent aus Fehlern lernen – in einem Prototyping-Mode: Sense-build-measure-learn! Mit einer Entscheidungskultur, in der es nicht um „richtig“ und „perfekt“ geht, sondern um „safe enough to try“ und „better done than perfect“.

Die notwendige Haltung hinter dem Prozess des Strategizing ist nicht Perfektion, sondern ein „accepting constant imperfection“. Es geht – im Gegensatz zum now:land modus auf dem Mount Strategy – niemals um die eine große, „richtige“ Entscheidung, sondern um viele, schnelle, klare Entscheidungen. Was funktioniert für uns – was nicht? Um so die Organisation in immer nächsten Schritten ins unbekannte Neue zu führen. In diesem „Prototyping-Mode“ wirkt eines der zentralen Prinzipien des next:land, das wir in unserem Manifesto von dwarfs and Giants darstellen – und das im Strategizing-Prozess auch als zentralen Rule of Thumb verstanden werden kann.

MUSTERBRUCH DURCH KONTEXTWECHSEL UND NEUE FORMEN DES ARBEITENS SCHAFFEN! Das Strategizing-Team steht in diesem Zusammenhang vor der Herausforderung, Prototyping-Kontexte und neue Formen der Zusammenarbeit zu schaffen, die diesen Musterbruch und neues Lernen unterstützen. In unserer Praxis haben sich dafür vor allem die agile Projektlogik und Learning Journeys sehr bewährt.

Agile Practices prägen im next:land of organizing einen der größten und am weitesten entwickelten Landstriche: die Highlands of Agility. Inspiriert durch die Scrum-Logik in der IT-Entwicklung, wird hier schon lange und extrem erfolgreich so gearbeitet: Mit Visions, User Stories, Product-Backlogs, Productownern und Sprints in interdisziplinären Teams. Im „Embracing Agile“ (HBR) beschreiben die next:land Forscher Hirota Takeuchi, Jeff Sutherland und Darell K. Rigby die Wirkung dieser Methoden – und weisen darauf hin, dass man diese Arbeitsform auf General Management übersetzen sollte. Zur Verfügung steht das ganze Spektrum erfolgreich erprobter neuer Arbeitsformen und -prozesse: Neben der Sprint-Logik von Scrum, sind dies vor allem auch die Methoden des Lean-Startup-Mindset. Sie alle und weitere können hier zum Einsatz kommen. Immer mehr Unternehmen weltweit arbeiten bereits auf diese Weise: Google, Tesla, PepsiCo, Netflix, Spotify, Apple, Tesla, Patagonia, Gore, John Deere, Saab, Buurtzorg, Itronis, um nur einige der bekannteren zu nennen. Sie alle sind Organisationen, die ihre jeweiligen Organisationsprozesse bereits auf der Basis des neuen Denkens und gänzlich anderer Methoden gestalten.

Learning Journeys in interne und externe Unternehmenswelten sind in unserer Erfahrung erprobte und effektive Wege, um an Inspirationen und konkretes Know-How für Musterbrüche zu kommen.

Zum einen bewähren sich Journeys in interne Stakeholder-Welten (andere Unternehmensbereiche, Zuliefererfirmen, KundInnen, InvestorInnen etc.), um in deren Realität einzutauchen und ein besseres Verständnis der jeweiligen Bedürfnisse, Zugänge und Herausforderungen zu entwickeln und in späteren Strategizing-Dialogen viel besser und weitreichender an die Unternehmensumwelt und Realität anzukoppeln. Ziel dieser Begegnungen ist, zu fragen, was diese Stakeholder bewegt, wohin sie sich in Zukunft bewegen und was sie dafür brauchen werden. Dabei gilt es, Überraschungen zuzulassen und für andere Perspektiven offen zu sein.

Zum anderen empfehlen sich Journeys in die externen Welten anderer Unternehmen, die sich bereits erfolgreich in den verschiedenen Gebieten des next:land angesiedelt haben. Es sind drei zentrale Nutzen, die wir bei Journeys in externe Organisationswelten erleben: a) ein gemeinsames Erleben, andere Formen des Arbeitens und Organisierens funktionieren in der Praxis – das gibt Mut auch Dinge auszuprobieren und b) inhaltliche Anregungen zum konkreten WIE Dinge anders gemacht werden können (inhaltliche Impulse für Neugestaltung machen neue Handlungsoptionen auf), und c) Dialoge mit Menschen, die in ihrer Haltung und ihrer Herangehensweise im next:land sind und damit inspirierend und irritierend wirken können.

DAS WIE UND WAS LAUFEND WEITERENTWICKELN

Der Weg vom Mount Strategy in die Strategizing Hills bricht mit vielen vertrauten Handlungsmustern und Strukturen in Organisationen. Unsere Erfahrung ist daher, dass es zu Beginn des Weges in die Strategizing Hills hauptsächlich um das WIE des Prozesses geht. Denn um im Sinne des Strategizing zu inhaltlichen Fragen und strategischen Entscheidungen zu kommen, müssen neue Strukturen und Formate – kurz, die Organisation des Prozesses – als Träger entwickelt und etabliert werden. Es müssen Container geschaffen werden, in denen Strategizing-Dialoge überhaupt stattfinden können. Leitfragen sind: Welche Container gibt es dafür bereits? Wie wollen wir sie neu denken? Welche Container, die einen Musterbruch unterstützen, wollen wir neu schaffen?

Der Fokus auf das WIE fällt Organisationen zu Anfang häufig schwer, weil dabei die inhaltlichen strategischen Themen oft noch nicht behandelt werden. Klassisch ist, dass Organisationen mehr mit der Ebene des WAS anfangen können und darauf schnell fokussieren. Ohne dabei klar zu haben, WIE sie sich dafür organisieren: Welche Menschen sie einbinden, wie sie Feedback einholen, Querdenker-Formate schaffen etc. Ganz automatisch kommt es dann immer wieder zu der Frage des Top-Managements: „Wann kommen wir endlich zu den strategischen Inhalten?“ Dies ändert sich aber im Lauf der Zeit. Denn es geht darum, die Gestaltung des WIE des Strategizing-Prozesses als zentrale Aufgabe von Strategiearbeit zu verstehen. Das beinhaltet vor allem auch, in den jeweiligen Containern einen Boden von Offenheit, Vertrauen und Reflexionsfähigkeit zu bereiten. Denn erst dadurch entsteht die Fähigkeit strategische Widersprüche aushalten zu können, kontroverse Dialoge zu führen, Perspektiven zu integrieren und gemeinsam voranzukommen, ohne laufend in bestehende Muster zu fallen. Je weiter sich das WIE entwickelt, umso stärker rücken inhaltliche Fragen ganz automatisch immer weiter in den Vordergrund. Denn in den immer besser funktionierenden und eingespielten Containern können immer mehr inhaltliche strategische Fragen prozessiert werden. Die Leitfrage der Etablierung eines Strategizing Prozesses lautet demnach: Welche Bedeutung geben wir dem WIE (Prozess) im Vergleich zum WAS (Ergebnis/Inhalt)? Es wird immer weiter um das WIE gehen – denn dies ist eine wesentliche Gestaltungsdimension, mit der die Organisation im kontinuierlichen Strategizing-Prozess immer weiter experimentieren und sich evolutionär entwickeln kann.



DIE VORTEILE VON STRATEGIZING

Dynamic Steering – Permanenter Wandel erzeugt Stabilität. Was eine Organisation in den Strategizing Hills gewinnt, ist genau das, was Unternehmen in VUCA-Zeiten am dringendsten brauchen: Reaktionsfähigkeit und Veränderungsgeschwindigkeit. Der Prozess des Strategizing ermöglicht es Organisationen, sich flexibel anpassen zu können, wenn sich ihre Umwelten verändern oder sich bisherige Annahmen über diese Kontextbedingungen als falsch herausstellen sollten – so, wie es in den vor uns liegenden Zeiten unserer globalisierten und hochgradig komplexen Wirtschaftswelt eigentlich permanent der Fall ist.

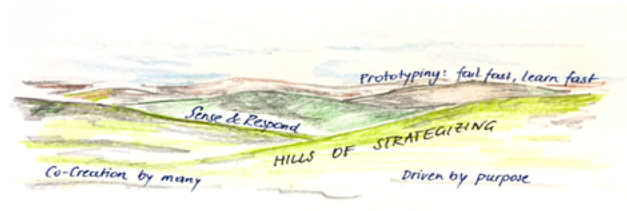
Für die Strategizing Hills gilt: In einer permanent veränderlichen und unberechenbaren Welt ist es der permanente Wandel einer Organisation, der Stabilität erzeugt. Ein zentraler Benefit des Strategizing ist, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter von dem Bild lösen, dass die Inhalte und Vorgaben der Strategien vom Mount Strategy irgendeine Form der Sicherheit erzeugen. Dies ist zwar eine zentrale Sehnsucht von vielen Top-Managern und Menschen in Organisationen – auch, um Komplexität zu reduzieren –, doch gleichzeitig die größte Illusion in einer VUCA-Welt.

Stattdessen wird erlebbar, dass der Prozess des Strategizing eine dynamische Stabilität erzeugt. Stellen Sie sich vor, in einem Flugzeug über das next:land of organizing zu fliegen. Das Flugzeug wirkt dabei stabil. Aber hinter dem, was wir als Stabilität erleben, liegt die permanente Arbeit von hunderten von Sensoren, die ständig wahrnehmen, was ist – und darauf reagierend laufend Anpassungen einer Vielzahl von Elementen auslösen, damit diese Stabilität entsteht.

Become a next:land organization! Hinzu kommt, dass für und in Organisationen, die sich auf ihren Weg in die Strategizing Hills machen, unumgänglich die fünf Prinzipien des next:land wirksam werden: Menschen in Organisationen organisieren sich für die Erfüllung eines Purpose, in Strukturen verteilter Autorität, in einem permanenten Anpassungsprozess durch evolutionäres Lernen, in unabhängiger Zusammenarbeit und mit transparent geteilten Informationen. Mit allen positiven Effekten auf individuelle, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene, die wir für den Shift vom now:land ins next:land beschreiben: [Hier gibt es das Manifesto von dwarfs and Giants sowie eine Übersicht der fünf Prinzipien zum Download!](#)

SHIFT FROM MOUNT STRATEGY INTO THE STRATEGIZING HILLS

4 different principles of strategy work in the now:land and next:land of organizing



TENSION

MOUNT STRATEGY

STRATEGIZING HILLS

BENEFITS

Illusion der Allwissenheit und Übersicht, Trennung von Kopf und Hand, hohe Entwicklungskosten, nicht "genug oder ungefilterte Daten", Unternehmensführung als Flaschenhals, fehlende Einbindung jener, die umsetzen sollen

Invented by few at the top

Co-Creation by many in the fields

Anerkennung der Komplexität einer VUCA Welt, kollektives Sensemaking: Nutzung von Perspektivenvielfalt vieler Sensoren aus allen Unternehmenskontexten, agiles Sense and Respond auf Basis von Feedback aus der Realität, Entwicklung und Umsetzung nicht mehr phasengetrennt

Fokus auf Maximierung von Profit-Kennzahlen, die sich positiv auf Boni oder Verlängerung von befristeten Managerverträgen auswirken, wenig sinnstiftend bei Mitarbeitern, daher selten handlungsleitend für die tägliche Ressourcenallokation, extrinsisch motiviert

Driven by shareholder value

Driven by purpose

Unternehmensübergreifender Ankerpunkt des gemeinsamen Unternehmenszwecks, Relevanz und Wirksamkeit in der alltäglichen Ressourcenallokation und bei Entscheidungsprozessen, Potential für hohes Commitment und Identifikation der Mitarbeiter (Sinnstiftend, intrinsiv motiviert)

Annahme stabiler Kontexte und Parameter, Glaube an Vorhersagbarkeit und Abweichungs-Kontrolle, Sackgasse der Suche nach der "richtigen" Strategie, Sehnsucht nach Stabilität und Planbarkeit als Falle, Illusion der Prognostizierbarkeit komplexer und unvorhersehbarer Entwicklungen oder unentscheidbarer Alternativen,

Predict and control

Sense and respond

Laufender strategischer Dialog über handlungsleitende Präferenzen (Rules of Thumb), die in Alltagsentscheidungen relevant werden, Fokus auf pragmatische Anwendbarkeit in vielen Situationen, wiederkehrende Reflexion von Annahmen und Veränderungen

Fehleinschätzung der Operationalisierbarkeit von globalen Strategien und der Umsetzungszeiträume, hoher Zeit- und Kostenaufwand bei der Planung, geringe Geschwindigkeit bei der Umsetzung, Pläne erreichen selten Bedeutung und Identifikation in der Basis

Plan and Execute

Prototyping: fail fast, learn fast

Strategieentwicklung als kontinuierlicher Prozess der Adaption und des Lernens, laufender Dialog mit hoher Entwicklungs- und Reaktionsgeschwindigkeit, in neuer Fehlerkultur, "permanently BETA"

¹ Steve Denning: [Can the 21st century corporation operate without agile?](#) In: Forbes 2015/10/23

² Michael Porter, [What is Strategy?](#) In: Harvard Business Review, 1996/11

³ „91% of Companies Report Unsuccessful Change Programs: Strategy Execution Failure is the Norm. According to Harvard Business Review Analytic Services, only 9% of people say that change initiatives succeeded in their company. The study, “Business Change: From Disruptor to Differentiator,” was sponsored by customer experience strategy leader Strativity Group. <https://hbr.org/sponsored/2016/09/business-change-from-disruptor-to-differentiator>

s. auch:

- <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-133760009.html>

- <https://hbr.org/2015/03/why-strategy-execution-unravelsand-what-to-do-about-it>

- <https://hbr.org/2016/11/the-world-just-got-more-uncertain-and-your-strategy-needs-to-adjust>

- <https://hbr.org/2016/12/the-scary-truth-about-corporate-survival>

⁴ Karl E. Weick: Der Prozess des Organisierens http://www.suhrkamp.de/buecher/der_prozess_des_organisierens-karl_e_weick_28794.html

⁵ [Generation Flux's Secret Weapon](#), FastCompany, 12/2014

⁶ [Generation Flux's Secret Weapon](#), FastCompany, 12/2014

⁷ „Purpose is at the essence of why firms exist. There is nothing mushy about it - it is pure strategy. Purpose is very idealistic, but at the same time very practical. Traditional approaches often stress an outside-in approach to strategy: you look at the industry, the competition, the marketplace environment to decide what your competitive advantage should be. But you can also put your mission, your values at the core and approach strategy as an inside-out process. The beliefs and ideals of management become the core strategy.“ (Hirotaka Takeuchi)

⁸ Schon jetzt zeigt sich, dass purpose-orientierte Unternehmen besser performen. An der MIT Sloan School spricht man von ihnen bereits als Game Changing Organizations. Und ihre Zahl steigt weltweit. Unternehmen wie Apple, Chipotle, Google und PepsiCo sind nur die bekanntesten unter ihnen. In einer Welt, die sich schneller verändert als jemals zuvor, konzentrieren sich solche Unternehmen auf ihren Purpose, um Produktdifferenzierung, Talent-Akquisition und Mitarbeiterbindung und auch ihre Investor-Loyalität freizusetzen. Und je mehr sie sich mit ihrem Purpose auf etwas jenseits der Gewinnmaximierung ausrichten, umso mehr Geld verdienen sie.

⁹ **Aus definierten Kompetenzen ergeben sich Suchfelder für Geschäftsmodelle. Innovationen können hier nicht nur in angestammten Kompetenzbereichen liegen, sondern können diese ausweiten – im Rahmen des definierten Purpose.**

dwarfs and Giants GmbH & Co KG
Bräunerstrasse 11/3
1010 Vienna
Austria

office@dwarfsandgiants.org
+43.660.2639303

www.dwarfsandgiants.org

www.facebook.com/dwarfsandgiants