

## ... und jetzt?! Strategie und Policy in Zeiten produktiver Unruhe

### Eine Nachlese zur 9. Metalogkonferenz

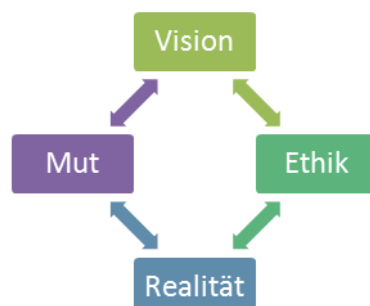
Wie immer, wenn Menschen aus unterschiedlichen Kontexten zusammenkommen, mussten wir auch auf der 9. Metalogkonferenz zunächst die Begriffe klären, über die wir uns unterhalten wollten. Schon der Titel sorgte für Irritation und löste interessante Diskussionen aus: Ist Unruhe immer produktiv? Unter welchen Bedingungen ist sie es? Aus welcher Perspektive beurteilen wir die Produktivität der Unruhe? Können Strategien dazu verhelfen, dass Unruhe produktiv wird? Auf diese Fragen können sicher keine allgemeingültigen Antworten gefunden werden, aber für das einzelne Unternehmen, oder für eine bestimmte Institution, mag er sich sehr wohl lohnen, diese Fragen zu vertiefen.

Als wir in einem Workshop unsere Erfahrungen austauschten, wie Unternehmen auf die jetzige Zeit der Unruhe reagieren berichteten die meisten Teilnehmer und Teilnehmerinnen von einer verstärkten Zentralisierung der Entscheidungen, Konsolidierungs- und Sparmaßnahmen und erhöhtem Druck auf den Vertrieb. Die vorherrschende Haltung scheint zu sein: Durchhalten bis es vorbei ist, in der Hoffnung, dass die Märkte sich beruhigen und die Nachfrage wieder steigt. Eine solche Reaktion ist nachvollziehbar, schließlich muss man das Überleben des Unternehmens sichern, aber sie nutzt die Unruhe nicht als Chance um Neues zu schaffen. Einige konnten allerdings auch davon berichten, dass gerade mittelständische Familienunternehmen sich vermehrt mit Zukunfts- und Strategieentwicklung befassen.

### ... und jetzt!?

Dieser Ausruf weist auf eine Paradoxie hin, mit der Unternehmen immer wieder neu zurecht kommen müssen: Innehalten und sich der Ungewissheit über die zukünftige Entwicklung stellen, aber gleichzeitig mit Überzeugung und Gewissheit entscheiden und handeln.

Wie schafft man diesen Spagat? Mir hat das Modell von Peter Köstenbaum, das uns ein Teilnehmer vorgestellt hat, sehr gut gefallen. Es zeigt, wie die Triebkraft aus der Leadership und unternehmerisches Handeln erwachsen, aus der Spannung zwischen den vier Positionen: Vision, Realität, Ethik und Mut resultiert. Auch in Zeiten der Unruhe darf keine der vier Perspektiven vernachlässigt werden. In Anbetracht der unerwarteten Realität darf man die Visionen nicht verlieren und es braucht unter anderem Mut um die Werte, die dem Unternehmen zum Erfolg verholfen haben, nicht zu vernachlässigen. Was aber kann ein Unternehmen konkret tun, um diese Spannung produktiv zu nutzen?



Meine These: es braucht eine Gegenbewegung zur Zentralisierung und Abschottung - wie das Ausatmen auf das Einatmen folgen muss. Die Geschäftsführung sollte sich öffnen und Mitarbeiter aus allen Bereichen und Ebenen, aber auch Kunden, Lieferanten und andere Partner einladen, gemeinsam einige grundsätzlichen Fragen zu erörtern:

- Was an unserer Realität wird sich langfristig ändern, und was wird bleiben?
- Was an unserer Vision hat Zukunft, und was ist überholt?
- Welche unserer traditionellen Werte geben uns Kraft und welche schränken uns zu sehr ein?
- Was müssen wir mit Mut riskieren, um neue Wege einzuschlagen, und was würde leichtsinnig das Unternehmen gefährden?

Wir erleben immer wieder, wie Arbeiter und Angestellten auf allen Hierarchiestufen sich, zum Beispiel in den Kaffeepausen, mit der Zukunft des Unternehmens befassen und dabei sehr früh Gefahren erkennen und kreative Ideen entwickeln, die aber selten den Weg bis zur Geschäftsleitung finden.

Um sich der Unruhe stellen zu können, braucht man einen sicheren, geschützten Ort, wo auch Ängste, Ahnungen und unausgesprochene Ideen ausgesprochen werden können, ohne Kritik und nachteilige Konsequenzen fürchten zu müssen. Gibt es diese Orte und Gelegenheiten in unseren Unternehmen?

### **Welche Strategien taugen in Zeiten der Unruhe?**

Die Strategien unserer Unternehmen sind fast ausschließlich auf Wachstum ausgerichtet. In unruhigen Zeiten macht es aber keinen Sinn, an Planungen und Prognosen festzuhalten. Was ist dann die Alternative? Wir können uns ein Management ohne Ziele und Zielvereinbarungen kaum vorstellen, und dennoch stellt sich die Frage: taugen diese Führungsinstrumente überhaupt in unruhigen Zeiten?

Ich erinnere mich, wie ein sehr erfolgreicher thailändischer Geschäftspartner mir erzählte, dass er in Folge der ersten Finanzkrise in den Tigerstaaten auf jegliche Umsatzplanung und Zielvorgaben verzichtet hatte und dabei sehr erfolgreich war. Stattdessen hatte er Arbeitsgruppen gebildet, um Produkte und Prozesse zu erneuern.

Die Unterschiede zwischen östlicher und westlicher Denkweise waren auch Thema eines Workshops im Rahmen der Konferenz. Im Westen leben wir in der Vorstellung, wir seien die Schöpfer unsers Erfolgs, während in Asien die Menschen sich eher als Werkzeug sehen für etwas, was im Kern schon vorhanden ist. In unruhigen Zeiten könnte die östliche Haltung angemessener und vielleicht auch produktiver sein.

In einem weiteren Workshop simulierten wir einige Auswirkungen wirtschaftlicher Transaktionen. Dieses Experiment hat uns vor Augen geführt, wie individuelle Strategien den Erfolg sehr minimal beeinflussen, und wie sehr dieser von externen Faktoren abhängt, die der Einzelne nicht beeinflussen kann.

Heißt dies nun, wir sollen auf Strategie gänzlich verzichten? Geht das überhaupt? Ein weiteres Experiment hat uns gezeigt, wie jedes kollektive Handeln von einer teils expliziten und teils impliziten Strategie geleitet wird, und wie diese nach und nach in einem immer engeren Regelwerk erstarrt, das jede Innovation verhindert.

Dies führt uns zu einer höchst interessanten Frage: Wie können wir unterscheiden, welche Regeln Entwicklung verhindern und welche das Fundament für eine produktive Entwicklung bilden? Diese Frage sollte sich jede Organisation von Zeit zu Zeit stellen. Man kann mit der Besinnung auf die Wurzeln und Grundwerte des Unternehmens beginnen, um diese dann neu zu interpretieren und auszugestalten.

### **Knowhow für unruhige Zeiten**

In unruhigen Zeiten ist auch eine andere Art von Wissen gefragt. Es geht weniger darum, zu wissen was zu tun ist und mehr darum, zu wissen wie man neues Wissen generiert. In Unternehmen ist das "Wissen was zu tun ist" in der Regel gut dokumentiert, nicht zuletzt in Strategiepapieren. Viel weniger Aufmerksamkeit wird dem „Wissen, wie Wissen entsteht“, d.h. den Lernprozessen gewidmet. Dabei wurde ja alles Know-how eines Unternehmens irgendwie und irgendwann erlernt, und es würde sich lohnen, dieses Knowhow zu pflegen und weiterzugeben. Aber das Erfahrungswissen über die Lernprozesse ist meist von impliziter und kollektiver Natur und deshalb nicht leicht zu beschreiben. Dies sollte uns aber nicht davon abhalten, unsere

Aufmerksamkeit gerade darauf zu lenken. Es stehen dafür mittlerweile auch verschiedenste erprobte Techniken, wie Bohmscher Dialog, Systemaufstellung, U-Prozess und nicht zuletzt das Format der Metalogkonferenz zur Verfügung.

Es ist nicht ganz leicht, die vielen Eindrücke einer Metalogkonferenz knapp und verständlich zusammenzufassen. Naturgemäß werden bei dieser Art von Veranstaltung auch mehr Fragen aufgeworfen, als Antworten gefunden. Diese müssen für die spezifische Situation des jeweiligen Unternehmens erst im Alltag erarbeitet werden. Für mich hat sich die Quintessenz der Konferenz in folgenden Bildern und Bewegungen eingepägt:

*Inmitten der Unruhe entstehen Momente und Orte für eine gesammelte und gelassene Kommunikation. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und andere Stakeholder kommen zu einem offenen Dialog über die Zukunft zusammen. Man besinnt sich auf die Wurzeln und Grundwerte des Unternehmens, und davon ausgehend zeigen sich Ideen und Bilder für mögliche Entwicklungen. Man ist offen für die Ergebnisse, und statt sie von vornherein als Ziele festzuschreiben achtet man mehr darauf, wie diese zustande kommen können. Entscheidungen werden rasch getroffen, aber man lässt sich nicht von Automatismen treiben, sondern widmet Zeit und Energie für wachsame Erkunden und Reflektieren der Märkte und des Unternehmens. Es herrscht eine gesammelte Alarmbereitschaft und ein gesundes Vertrauen, dass man gemeinsam die Zukunft mitgestalten kann.*