

Hans-Erich Müller

Perspektivwechsel

Strategie im digitalen Zeitalter

Strategie bedeutet vor allem *die richtigen Dinge tun* im Unterschied zu *die Dinge richtig tun* im operativen Alltag. Ziele setzen, Planen, Organisieren und Kontrollieren sind der Kanon der Instrumente, den die Betriebswirtschaftslehre herkömmlich dafür bereitstellt. Management hingegen ist immer schon offen für verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse, für Disziplinen, die den Leserinnen und Lesern dieser Zeitschrift vertraut sein dürfen: Strategien werden nicht nur logisch geplant, sie entstehen auch einfach intuitiv in einem sozialen Prozess. Dieser Gegensatz von Logik und Intuition, von rationaler Planung und agilem Gestalten ist der Kern vieler akademischer Kontroversen. In Zeiten der digitalen Transformation wird dieses Spannungsverhältnis erneut zum Schlüsselthema, nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis: Internet-Start-ups verzichten auf einen Businessplan und setzen auf agile Managementmethoden. Neue Geschäftsmodelle werden nicht top-down geplant, sondern entstehen beispielsweise durch Design Thinking. Organisationsformen der Selbstführung, wie die Holokratie, sollen die Bürokratie ablösen.

Aber kann auf rationale Planung und hierarchische Führung verzichtet werden? Revolutionen neigen zu Übertreibungen. Die Kunst der Führung besteht darin, für gegensätzliche Perspektiven je nach Kontext innovative Lösungen zu finden und der Versuchung zu widerstehen, sich für die beste verfügbare schlechte Wahl zu entscheiden.

IM SPANNUNGSFELD VON PLANUNG VERSUS EMERGENZ

Fußballteams haben ebenso Strategien wie politische Parteien oder auch der einzelne Mensch, der sich für einen anderen erwärmt. Das ist selten einfach. So leidet Goethes Faust unter einem tragischen Dilemma, das

Der Gegensatz von Logik und Intuition, von rationaler Planung und agilem Gestalten, ist in Zeiten der digitalen Transformation zu einem Schlüsselthema geworden. Verzicht auf Businesspläne, agile Managementmethoden, neue Geschäftsmodelle, Selbstführung, Bürokratie ablösen etc. sind die Stichworte. Aber kann auf rationale Planung und hierarchische Führung wirklich verzichtet werden?

ihm „schieß das Herz verbrennt“: „Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust.“ So ist es auch in Organisationen: Strategische Spannungen führen zu strategischen Perspektiven. Nach Henry Mintzberg gibt es nicht *die* Strategielehre, die über einfache Antworten auf schwierige Fragen verfügt, sondern nur unterschiedliche Denkschulen: Strategie kann zum Beispiel als Plan, als List, als Verhaltensmuster, als Position im Verhältnis zu anderen und als Perspektive verstanden werden. Aus verschiedenen Perspektiven erhält man ein realitätsnäheres Bild.

Die Kontroverse zwischen Planern und Inkrementalisten ist schon länger bekannt. Bei geplanten Strategien wird zunächst gedacht und dann gehandelt. Wenn es keine Pläne gibt oder vom Plan abgewichen wird, entsteht durch einen iterativen Prozess von Denken und Handeln dennoch eine Strategie. Diese Eigenschaft findet sich auch in der Natur, wie Martin Reeves et al. (2016) in ihrem Beitrag „The Biology of Corporate Survival“ hervorheben. In einem komplexen, adaptiven System können lokale Ereignisse und Interaktionen zwischen den „Agenten“, seien es nun Ameisen, Bäume oder Menschen, das gesamte System umformen. Strategisches Lernen beruht also sowohl auf planmäßigem, bewusstem Denken und Handeln als auch auf einem

Prof. Dr. Hans-Erich Müller

Hochschullehrer für Unternehmensführung, Strategie und Organisation, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Autor zahlreicher Publikationen. Gastdozent, Unternehmensberater und Referent bei Seminaren und Kongressen.

Blog: Selected Management Clips <http://selmanclips.com>
hem@hemueller.de, www.hemueller.de



weniger bewussten Prozess. „Du weißt mehr, als du denkst“, schreibt die Zeitschrift *brand eins*; Intuition ist ein unterschätzter Faktor. Strategien bilden sich durch Intention, aber auch durch Intuition und Empathie heraus. Die eigentliche Schwierigkeit liegt darin, diese Spannung auszuhalten und nicht der Versuchung zu erliegen, sich vorschnell auf die eine oder auf die andere Seite zu schlagen. Das hört sich kompliziert an und ist es auch:

- Zur **strategischen Planung** gehören die systematische Analyse der Gegenwart und der Zukunft, die Suche nach Alternativen, die koordinierte Implementierung und vor allem die Wirkungen auf die finanzielle Performance. Mehr Effizienz, weniger Komplexität, Konsensbildung und Konfliktreduzierung sind mögliche Vorteile. Umfragen zeigen, dass insbesondere große Unternehmen über eine systematische strategische Planung verfügen, dass aber bei wichtigen strategischen Entscheidungen eine kleine Gruppe von Topleuten maßgeblich ist und kaum der formale Planungsprozess.
- Die Perspektive der **schrittweisen Entstehung** wird nicht zuletzt durch die digitale Transformation gestärkt. Mögliche Vorteile sind mehr Agilität und Innovationsfähigkeit. Strategie handelt von der Zukunft. Diese ist meistens ungewiss. Das macht die Auseinandersetzung damit faszinierend, aber auch manchmal frustrierend. Die Vorstellung, dass die oberste Führungsebene die Richtung vorgibt, sich dabei auf einige bewährte Werkzeuge der Planung stützt, die dann durch die Organisation zum praktischen betrieblichen Vollzug gebracht werden, ist vor dem Hintergrund wachsender Komplexität und Dynamik und der damit einhergehenden Ungewissheit überholt.

Die Digitaltechnologie ist nicht neu, aber heute verändern intelligente, vernetzte Produkte die Arbeits- und Lebensweise so grundlegend, dass von einem zweiten Maschinenzeitalter die Rede ist. Das iPhone ist gerade einmal zehn Jahre alt und nur ein Baustein auf dem Weg zum Internet der Dinge: zur Smart Factory (Industrie 4.0), zum Smart Home, zu Smart Everything. Risiken für etablierte Organisationen entstehen nicht nur durch die Komplexität der Systeme, die Abhängigkeit von Dritten, Datenschutzprobleme und durch Cyberkriminalität, sondern auch durch neue Geschäftsmodelle, die Konkurrenz der Internetkonzerne, wie Alpha-

Fußballteams haben ebenso Strategien wie politische Parteien oder auch der einzelne Mensch, der sich für einen anderen erwärmt. Das ist selten einfach.

bet, Apple und Amazon, und durch Start-ups. Die Planbarkeit wird mit Big-Data-Anwendungen, die die Weiterentwicklung der Computertechnik und deren Vernetzung ermöglichen, nicht unbedingt verbessert. Empirische Evidenz schützt nicht vor Ungewissheit, die mit der digitalen Transformation einhergeht, schützt nicht vor dem Phänomen des Schwarzen Schwans, Titelthema des Bestsellers von Nassim Nicholas Taleb (2007). Damit ist gemeint, dass man, bevor Australien entdeckt wurde, überzeugt war, dass alle Schwäne weiß seien, weil dies durch die damalige Datenlage klar bestätigt wurde. Hingegen ist *strategische Flexibilität* eine Antwort bei Ungewissheit. Agile Führungsmethoden und mehr Selbstführung statt Bürokratie können dazu beitragen, aber es ist wichtig, die Bedingungen zu kennen unter denen sie anwendbar sind.

MEHR AGILE FÜHRUNGSMETHODEN

Das digitale Zeitalter bringt nicht nur smarte Produkte und Dienstleistungen hervor, sondern auch innovative Geschäftsmodelle und Führungsmethoden. Agile Managementmethoden entstanden in der Softwareentwicklung und zur Innovation von Internet-Geschäftsmodellen, werden inzwischen aber auch in anderen Bereichen, wie im Projektmanagement, angewendet:

- **Effectuation** geht nach Sarasvathy (2008) und Faschingbauer (2013) davon aus, dass, solange sich die Zukunft steuernd beeinflussen lässt, keine Notwendigkeit besteht, sie vorhersagen zu müssen. In dem Maße, in dem im Zeitverlauf Ungewissheit durch Wissen ersetzt wird, wird Planung zunehmend sinnvoll und wirksam. Es ist wie beim Kochen: Anstatt für ein bestimmtes Gericht die Zutaten zusammenzustellen, entsteht aus den vorhandenen Mitteln, bei leistbarem Verlust, ein kreatives Werk.
- **Lean Start-up** ist ein Gegenentwurf zur klassischen Planung. Stattdessen tritt man direkt mit den potenziellen Kunden in Kontakt, erstellt minimalistische Prototypen und entwickelt so Schritt für Schritt ein marktfähiges Endprodukt. Ziel ist es, Verschwendung zu vermeiden und mit validierten Lernprozessen Zeit und Geld zu sparen. Das Herzstück der Lean-Start-up-Methode ist die Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife, die möglichst schnell durchlaufen werden sollte: „Fail fast, fail cheap“ ist das Credo dieses von Ries (2012) und Blank (2013) verbreiteten Konzeptes.
- **Scrum** geht auf „The Agile Manifesto“ von 17 rebellischen Softwareentwicklern aus dem Jahr 2001 zurück, in dem sie vier agile Werte und Prinzipien festhielten: Menschen vor Prozessen und Werkzeugen, auf Wandel antworten, anstatt einem Plan zu folgen, funktionierende Prototypen anstatt exzessiver Dokumentation und schließlich Zusammenarbeit mit dem Kunden vor rigiden Verträgen. Die Scrum-Methode (englisch für: Gedränge) basiert darauf.
- **Design Thinking** wendet Methoden von Produktdesignern und Architekten im breiteren Kontext der Wirtschaft und Gesellschaft an. Zum Personalprofil des Design-Thinkers gehören nach Brown (2008), CEO von IDEO: **Empathie** (die Welt aus verschiedenen Perspektiven sehen, denen der Kunden, Kollegen etc.), **integratives Denken** (nicht nur zwischen Entweder-oder-Entscheidungen wählen, sondern die

oft widersprüchlichen Aspekte eines Problems erkennen und über die existierenden Alternativen hinausgehen), **Experimentalismus** (kreatives und iteratives Denken, Prototypen schnell erproben) und **Zusammenarbeiten** (zwischen den unterschiedlichen Fachdisziplinen und Bereichen). Intuitives oder Design-Denken bestimmt das frühe Stadium der Geschäftsmodell-Innovation. So ist es auch bei berühmten Architekten: Die erste Skizze von Frank Gehry zum Guggenheim-Museum in Bilbao lässt die fertige dekonstruierte Gestalt kaum erkennen.

Bei agilen Managementmethoden ist die Perspektive der schrittweisen Entstehung Dreh- und Angelpunkt. Sie sind ein Ansatz zur Führung unter Ungewissheit. Die Fallbeispiele stammen meistens aus dem Bereich der Internet-Start-ups, aber auch Großkonzerne wie General Electric, Siemens oder SAP schmücken sich damit. Je nach Kontext kommt es aber darauf an, Agilität und Effizienz richtig auszubalancieren. Nach Darrell Rigby et al. (2016) sind Bedingungen für agile Arbeitsweisen ungünstig, in denen das Umfeld stabil und vorhersehbar ist, die Zusammenarbeit mit Kunden nicht sinnvoll ist, die Lösungen klar sind, Module nicht vorab getestet werden können und Fehler katastrophale Folgen haben.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für die oben genannte Kontroverse zwischen Planern und Inkrementalisten ziehen, die heute in der Auseinandersetzung mit agilen Managementmethoden nur in anderer

Bei agilen Managementmethoden ist die Perspektive der schrittweisen Entstehung Dreh- und Angelpunkt. Sie sind ein Ansatz zur Führung unter Ungewissheit.

Form wieder auftaucht? Die zentrale Frage sollte dabei sicher nicht sein: „Wer hat recht und welche Meinung ist damit die richtige?“, sondern: „Wie können sich die beiden Sichtweisen wechselseitig ergänzen und befruchten?“ Strategien entwickeln sich aus einer Kombination von Planung und komplexer, schrittweiser Entstehung. Die Verbindung von Planung und Kreativität gelingt, wenn man nicht gleich Probleme zu lösen sucht, sondern zuerst Wahlmöglichkeiten entwickelt, die erst dann gründlich analysiert, getestet und ausgewählt werden. Agile Managementmethoden sind bei Ungewiss-

heit vorteilhaft. Selbst bei einem Internet-Start-up wird häufig noch ein Businessplan verlangt, obwohl die Planungsgrundlagen nicht valide sein können, weil noch ungewiss ist, ob das Produkt überhaupt einschlägt. In dem Maße aber, in dem mit zunehmender Reife des Start-ups, sei dies nun eine vielversprechende Gründung oder eine Initiative in einem Konzern, das Wissen zunimmt, erhält der Businessplan eine realistische Grundlage. Die Exploitation des Geschäftsmodells, nicht mehr nur die Exploration, gewinnt an Bedeutung. Es ist demnach die Praxis, die einen beidhändigen, integrierten Ansatz verfolgt, auch als organisationale Ambidextrie bezeichnet. Effizienz und Agilität richtig ausbalancieren, darum geht es.

SELBSTFÜHRUNG STATT BÜROKRATIE?

Totgesagte leben länger, heißt es – gilt das auch für die Bürokratie? Welches Organisationsmodell richtig ist, hängt vom Kontext ab, meinen Birkinshaw und Ridderstråle (2015). In einem stabilen Umfeld hat die Bürokratie, die die formale, positionelle Autorität bevorzugt, noch ihren Wert. Die Meritokratie, die das individuelle Können privilegiert, in der Entscheidungen durch Argument und Diskussion getroffen werden, funktioniert in Bereichen wie Professional Services, Hochschulen und wissensbasierten Organisationen. Die Adhokratie passt am besten zu Start-ups und Organisationen, die in einem sich schnell ändernden Umfeld unterwegs sind, in dem es auf informierte und entschiedene Aktion mehr ankommt, als auf formale Autorität oder Wissen. Entscheidungen werden durch Versuch und Irrtum getroffen. Die Nähe zu den agilen Führungsmethoden ist unverkennbar.

Im Spannungsfeld von hierarchischer Führung und Selbstorganisation nimmt eine neue Generation selbstgeführter Teams – die Holokratie, die evolutionäre Organisation von Laloux (2015) und ähnliche Formen –, die Extremposition ein. Der amerikanische Onlinehändler Zappos, die Softwarefirma Netcentric aus der Schweiz, der Pflegedienst Buurtzorg aus den Niederlanden und andere versuchen sich damit, während wiederum andere diese Formen bereits wieder abgeschafft haben, weil sie nicht effizient waren, berichten Bernstein et al. (2016). Die in jeder Organisation bestehende Notwendigkeit, Zuverlässigkeit und Anpassungsfähigkeit auszubalancieren, entwickelt sich nicht durch rationale Steuerung, sondern wie in einem biologischen Organismus durch Weiterverbreitung und Evolution; ähn-

lich wie bereits in der herkömmlichen Struktur durch die informelle Organisation. Drei Eigenschaften haben alle Formen der Selbstführung gemeinsam:

- **Teams sind die Struktur; nicht mehr Abteilungen, Einheiten oder Divisions.** Für diese werden spezielle Rollen definiert, und die Macht wird verteilt. Bei Zappos wurden aus 150 herkömmlichen Abteilungen 500 Teamzirkel.
- **Teams gestalten und führen sich selbst.** Obwohl die Teams hierarchisch in größere Strukturen eingebettet sind, führen sie sich selbst innerhalb von gesetzten Rahmenbedingungen. Strategische Spannungen werden als Herausforderungen der Teams wahrgenommen, die zu bearbeiten sind.
- **Führung ist kontextabhängig.** Die Führungsfunktion ist nach Rollen verteilt, nicht nach Personen. Die Führungsverantwortungen verschieben sich, wenn die Arbeit sich ändert oder die Teams neue Rollen definieren.

Die enthierarchisierten Strukturen können dazu beitragen, dass Organisationen anpassungsfähiger und beweglicher werden, aber die meisten Unternehmen sollten sie nicht pauschal übernehmen. Vieles spricht für hybride Formen und eine evolutionäre Herangehensweise,

Effizienz und Agilität richtig ausbalancieren, darum geht es.

die Susanne Ehmer et al. (2016) mit dem Konzept der Organisation N. N. entwickeln. Noch ist keineswegs erwiesen, dass Selbstführung für jede Organisation wirksamer ist. Sie kann mehr Selbstbestimmung bedeuten, aber auch mehr Druck. Die „sich selbst optimierende Organisation“ nutzt den Evolutionsgedanken auf allen Ebenen durch Agilität (schnelle Abstimmung), Anpassung (Lernen durch Versuch und Irrtum) und Ambidextrie (Erkundung des Neuen und Nutzung des Erprobten) mit dem Ziel der langfristigen Robustheit. Es geht darum, ein komplexes, adaptives System je nach Kontext angemessen zu führen und dabei die Mitarbeiter mit ins Boot zu holen.

Sind Selbstführung und agile Führungsmethoden die idealen Lösungen für das digitale Zeitalter und dessen Einseitigkeiten und Übertreibungen? Es kommt auf die Bedingungen an, inwieweit sie allein, gar nicht oder in Kombination mit den herkömmlichen planerischen

Methoden und hierarchischen Strukturen geeignet sind. Für die Strategie, das große Thema, zu dem dieses Heft einige Facetten aufzeigt, folgt daraus, dass es nicht mehr ausreicht, hergebrachtes kausales Denken nur mit Kapiteln zur Digitalisierung anzureichern. Perspektivwechsel sollte auch nicht bedeuten, nun das Kind mit dem Bade auszuschütten. Vielmehr zählen die Neigung und die Fähigkeit, zwei diametral entgegengesetzte Ideen im Kopf zu behalten, um dann eine Synthese zu entwickeln, die beiden Ideen überlegen ist. Ein so verstandener integrierter Ansatz wirkt wie ein Kompass im digitalen Hype. 🦋

LITERATUR

- Bernstein, E./Bunch, J./Canner, N./Lee, M. (2016):** Beyond the Holacracy Hype. In: Harvard Business Review, Jg. 94, Juli/August, S. 38–49.
- Birkinshaw, J./Ridderstråle, J. (2015):** Adhocracy for an agile age. In: McKinsey Quarterly, Dezember, Internetabfrage am 26.01.2017 – www.mckinsey.com.
- Blank, S. (2013):** Why the Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review, Jg. 91, Nr. 5, S. 63–72.
- Brown, T. (2008):** Design Thinking. In: Harvard Business Review, Jg. 86, Juni, S. 54–60.
- Ehmer, S./Regele, D./Regele, W./Schober-Ehmer, H. (2016):** ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit. Heidelberg: Carl-Auer.
- Faschingbauer, M. (2013):** Effectuation. 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Laloux, F. (2015):** Reinventing Organizations. München: Vahlen.
- Mintzberg, H. (1979):** The Structuring of Organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Mintzberg, H./Waters, J.A. (1985):** Of Strategies, Deliberate and Emergent. In: Strategic Management Journal, Jg. 6, S. 257–272.
- Müller, H. E. (2017):** Unternehmensführung. Strategie – Management – Praxis. 3. Auflage. Berlin/Boston: De Gruyter.
- Reeves, M./Levin, S./Ueda, D. (2016):** The Biology of Corporate Survival. In: Harvard Business Review, Jg. 94, Januar/Februar, S. 47–55.
- Ries, E. (2012):** The Lean Start-up: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business.
- Rigby, D. K./Sutherland, J./Takeuchi, H. (2016):** Schnell und Flexibel. In: Harvard Business Manager, Jg. 38, Nr. 10, S. 58–70.
- Sarasvathy, S. D. (2008):** Effectuation – elements of entrepreneurial expertise. Edward Elgar, Cheltenham, Northampton.
- Taleb, N.N. (2007):** Der Schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse. München: Hanser.