



Keine Zeit für die Strategie – ein gefährliches Unterfangen

WEITER DENKEN Die letzten zwölf Monate haben uns in jeglicher Hinsicht gefordert. In vielen Unternehmen war der Alltag von Schadensbegrenzung, Home-Office-Management, Kurzarbeit und taktischer Kundenakquisition geprägt. Für strategische Weitsicht war kaum Zeit. Wie gut und zeitnah sich Unternehmen auf die «neue Normalität» auszurichten vermögen, wird jedoch über Erfolg und Misserfolg in der Zukunft entscheiden.

AUTORIN SIBYLLE KAMMER

Die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen haben dazu geführt, dass Führungskräfte, wie kaum jemals zuvor, laufend flexibel und schnell entscheiden und agieren mussten. Lösungen für die unmittelbar bevorstehenden Risiken zu finden, stand im Vordergrund.

Die bestehende Strategie ist in vielen Firmen in den Hintergrund gerückt und deren reflektierte Anpassung in Bezug auf die sich abzeichnende «neue Normalität» konnte noch nicht in Angriff genommen werden.

Viele Führungskräfte sind im vergangenen Jahr an ihre Grenzen gestossen und müde. In dieser Situation die Kraft aufzubringen, die bestehende, längerfristige

unternehmerische Ausrichtung zu hinterfragen, fällt nicht leicht. Selbst wer sich der langfristigen strategischen Ausrichtung widmen möchte, empfindet es derzeit oft als quasi unmöglich. Die Unsicherheiten im Unternehmensumfeld sind gross und Entwicklungen sind noch schwerer vorhersehbar als je zuvor. Gleichzeitig lechzen die Mitarbeitenden nach Klarheit und wollen hören, wie es mittel- und langfristig weitergeht – sprich, was die Strategie ist.

Verwaltungsrat und Geschäftsführung müssen sich die Frage stellen, wohin sie die Firma im weiteren Verlauf des Jahres und der Zukunft führen wollen. Es geht darum zu überlegen, welche Chancen und Risiken sich im «neuen Normal» ergeben könnten und welche Rolle das Unternehmen künf-

tig spielen möchte. Denn die Pandemie und Krise sind weder an Menschen noch an Unternehmen spurlos vorbei gegangen. Kunden, Mitarbeitende und Mitbewerber haben sich nachhaltig verändert.

Führungsteams und Mitarbeitende brauchen eine sichtbare und realistische Hoffnung auf eine erfolgreiche Zeit nach der Krise. Diese Perspektive und der Glaube, dass das Unternehmen gestärkt aus der Situation hervorgehen kann, sind essentiell. Nur so gelingt es, dass alle im Unternehmen umsichtig und zielgerichtet agieren und die Motivation trotz hohen, langanhaltenden Belastungen hoch bleibt.

Agiert man nur in der täglichen operativen Hektik, bleiben Inspiration und herausragende Ideen auf der Strecke. Viele

Führungskräfte wissen und gestehen es sich auch ein, dass sie sich mehr Zeit für die Auseinandersetzung mit den grossen Fragestellungen nehmen und öfters «nein» zu operativen Tätigkeiten sagen sollten. Aufgrund der anhaltenden Unsicherheiten und Schwierigkeiten Prognosen zu treffen, bleibt es oft beim Bewusstsein. Der Zeiteinsatz bleibt auf den operativen Tätigkeiten.

RE-GNOSE ALS ALTERNATIVE ZUR PROGNOSE

Ein möglicher Ansatz, das künftige Umfeld, trotz der grossen Unsicherheiten fassbarer zu machen und dabei das Führungsteam sowie Mitarbeitende in die Überprüfung der Strategie miteinzubeziehen, sind an die RE-GNOSE angelehnte Interviews.

Die RE-GNOSE ist eine Rückwärtsprognose. Sie wurde vom Zukunftsforscher Matthias Horx geprägt und erhielt im Kontext eines vom ihm publizierten Artikels „die Welt nach Corona“ Aufwind. Die RE-GNOSE funktioniert nach folgendem Prinzip: Wir stellen uns vor, wir sitzen z.B. am 20. September 2022, einem schönen Herbsttag, in einem Café. Wir beobachten, was um uns herum passiert, besprechen, wie die Woche war. In unserem gedanklichen Gespräch blicken wir dabei auch zurück auf den März 2021 und was sich seither verändert hat. Wir beschreiben also ein Zukunftsbild und was zu diesem geführt hat.

Diese Methode der RE-GNOSE hat folgenden Vorteil: Stellt man heute Führungskräften oder Mitabreitenden die Frage, wie sich die Situation der Schweizer Wirtschaft oder des eigenen Unternehmensumfeldes im September 2022 darstellen wird – also im Sinne einer Prognose – werden die Antworten wahrscheinlich viele Optionen offen halten. Erfahrungen zeigen, dass sich mit der RE-GNOSE ein vorstellbares Bild konkreter darstellen lässt.

Ohne RE-GNOSE in den Strategie-Review-Prozess einzusteigen führt oft dazu, dass die Meinungen der Involvierten über



Bei der RE-GNOSE können diverse Themen rück- und aufgearbeitet werden.

Grafik: Inspiration4Business

die mögliche Zukunft so viele Facetten umfasst, dass es schwierig sein wird, die Strategieüberprüfung zielgerichtet anzugehen.

Die Zusammenfassung der RE-GNOSE Interviews ergibt ein Bild darüber, wie sich das Umfeld und die Arbeitsweise im entsprechenden Unternehmen in 1-2 Jahren wahrscheinlich darstellen wird. Durch den Einbezug von Mitarbeitenden und Kunden in die RE-GNOSE Interviews wird die Identifikation und die Bereitschaft für Veränderungen gefördert.

Mit dem Vorliegen der Zusammenfassung der RE-GNOSE Interviews kann die Review der bestehenden Strategie beginnen. Dabei können beispielsweise die bisherigen strategischen Stossrichtungen und die durch COVID-19 neu entstandenen Themen übereinander gelegt, disku-

tiert und priorisiert werden. Dadurch wird der Grundstein für strategische Weitsicht und eine zukunftsfähige Strategie – auch in schwer vorhersehbaren Zeiten – gelegt.

GLEICH UND GLEICH GESELT SICH GERNE

In Krisensituationen tendiert man zu Konformität, obwohl genau in dieser Zeit unterschiedliche Blickwinkel und Ansätze besonders wichtig wären. Strategische Weitsicht bedeutet nicht nur antizipieren, sondern sich auch kritisch den Spiegel vorzuhalten. Die kritischen und unangenehmen Themen müssen auf den Tisch. Denn mit Kompromissen und Mittelmässigkeit gewinnt man auf dem Markt nicht.

Die kognitive Diversität, d.h. unterschiedliche Sicht- und Denkweisen, sind gerade in einem herausfordernden Marktumfeld für die Lösungsfindung von zentraler Bedeutung. Eine zweite oder ergänzende Möglichkeit zur RE-GNOSE bietet der explizite Einbezug einer externen Sicht in die Überprüfung der strategischen Ausrichtung. In vielen Unternehmen findet die Überarbeitung der Strategie stark aus der internen Perspektive heraus statt. In den wenigsten Fällen nimmt eine externe Person, sei es ein Kunde, ein Branchenkenner oder ein Berater, aktiv am Prozess teil, mit dem Ziel bewusst die externe Sicht einzubringen. Das oft genannte Hindernis der Vertraulichkeit lässt sich durch eine Geheimhalteerklärung problemlos aus dem Wege räumen.

BEISPIEL LEITFADEN FÜR RE-GNOSE INTERVIEWS

- Stellen wir uns vor, es ist September 2022 und es ist ein schöner Herbsttag. Wir sitzen gemeinsam in einem beliebten Café in deiner Region. Welches Café wäre das?
- Was bestellst du?
- Wir sehen zum Fenster hinaus. Wie sieht es dort aus? Was beobachten wir?
- Gibt es noch Leute, die Schutzmasken tragen?
- Wir unterhalten uns, wie deine Woche bisher war (an diesem Herbsttag im 2022 – nicht jetzt). Was erzählst du mir?
- Was hast du im Büro mit deinem Team/einzelnen Mitarbeitern erlebt?
- Wie steht es um die Schweizer Wirtschaft? Was sind die Top Themen des Bundesrates?
- Dann beginnen wir über den Markt zu sprechen. Was gibt aktuell (im Herbst 2022) in «unserer Branche» am meisten zu reden? Was hat dazu geführt?
- Etc. etc.

STRATEGIE UND REFLEKTIERTE AGILITÄT SIND KEIN WIDERSPRUCH

Viele Unternehmen haben einen etablierten Strategieprozess, deren Kernstück ein Strategie-Workshop ausserhalb der eigenen vier Wände darstellt. Die dabei definierten Stossrichtungen werden jedoch danach zu oft zu wenig konsequent umgesetzt.

Am meisten erreicht man, wenn nebst dem operativen auch das strategische Denken im Führungsalltag verankert ist. Eine Möglichkeit dies zu erreichen besteht darin, mehrmals pro Jahr eine inspirierende Auseinandersetzung mit Veränderungen und den Auswirkungen auf Strategie und strategische Initiativen stattfinden zu lassen. Dadurch werden die notwendigen Veränderungen frühzeitig erkannt und die Massnahmen sind mengenmässig gut umsetzbar. Bedeutende zukunftsbildende Themen werden so öfters auch im Alltag aufgegriffen. Ergänzend empfiehlt es sich punktuell oder regelmässig Inputs von aussen miteinzubeziehen. Dies dient zum Beispiel der frühzeitigen und regelmässigen Validierung der eigenen Hypothesen und Pläne. Wenn Weitsicht Teil der Geschäftsentwicklung und -führung ist, wird die Mitarbeiter-Identifikation und die entsprechende Strategie-Umsetzung eben-

DIE AUTORIN



Sibylle Kammer ist Expertin für Strategie und Geschäftsentwicklung und Inhaberin der Inspiration4Business AG. Ihre Expertise basiert auf mehr als 20 Jahren Erfahrung

als Führungskraft, Geschäftsleitungsmitglied und Verwaltungsrätin in führenden Dienstleistungsunternehmen, von der Innovations- über die Beratungs- bis hin zur Finanzbranche. Sie verfügt über zwei Master Abschlüsse in Wirtschaft und Management von der Universität St. Gallen und einer Universität in UK.

Ihr Motto: Mit Offenheit und Neugier voran gehen und dabei die Bodenhaftung behalten. In Ihren Mandaten, Referaten und Artikeln schlägt sie Brücken zwischen dem Heute und der Zukunft, Technologie und Business, Customer Experience und Innovation, Marketing & Sales, Weiblichkeit und Geschäftsführung.



Sibylle Kammer hat das System der RE-GNOSE entwickelt.

Foto: Inspiration4Business

falls gestärkt. Denn die Mitarbeitenden und Kader wissen, dass sich Geschäftsleitung und Verwaltungsrat laufend mit der Zukunft befassen, einen Plan haben und diesen bei Bedarf adaptieren.

ZUSAMMENGEFASST:

- Beides muss drin liegen: Management der aktuellen Situation und strategische Weitsicht.
- An die RE-GNOSE oder Rückwärtsprognose angelehnte Interviews können ein sinnvoller, erster Schritt in der Strategie-Überprüfung sein. Die Interviews sind einfach und zeitnah durchführbar, so dass die Resultate innerhalb von 2–3 Wochen vorliegen.
- Der Grossteil der Führungskräfte gesteht sich ein, dass sie sich mehr Zeit zur

Reflexion und für Weitsicht nehmen müssten. Strategie-Weiterentwicklung laufend aufzugreifen und sie von externen Blickwinkeln und Inspiration mitprägen zu lassen, ist ein möglicher Ansatz. Dies stärkt zudem die Glaubwürdigkeit von CEO und Geschäftsleitung gegenüber allen Anspruchsgruppen.

- Mit Kompromissen und Mittelmässigkeit gewinnt man auf dem Markt nicht. Entsprechend ist es wichtig, kritischen und unangenehmen Themen offen zu begegnen.
- Unternehmen, welche die Dynamik der Krise erkennen und ihre strategischen Stossrichtungen und Initiativen regelmässig reviewen und adaptieren, werden schneller und stärker aus der Krise hervorgehen. ■