

TrigonThemen

1/09

Strategisch managen in turbulenten Zeiten

Strategie – der Wegweiser in die Zukunft	02
Ein mittelständisches Unternehmen neu ausrichten	03
Wendepunkte gestalten	05
Lernen die Banken aus der Krise?	08
Metakognition in der Strategiearbeit	10

Strategie – der Wegweiser in die Zukunft

Die Bedeutung der Strategie im Jetzt

Wirtschaftlich turbulente Zeiten, wie wir sie gerade (wieder einmal) erleben, erfordern klare Strategien, um der Gefahr ausschließlich kurzfristiger Feuerwehreaktionen, die oft Möglichkeiten und Chancen für die Zukunft verbauen, entgegenzuwirken. Natürlich ist den kurzfristigen Notwendigkeiten Rechnung zu tragen, gleichzeitig ist der Blick über die aktuelle Krise hinaus zu richten, auf die künftigen Chancen.

Strategieentwicklung – gibt es den Königsweg?

Führungskräfte erkennen die Signale von außen und innen, die nach einer Neuorientierung rufen, oft gut. In der Gestaltung von Strategieentwicklungsprozessen sind sie aber mitunter viel *blinder* und scheinen weniger in Alternativen zu denken – meist läuft es nach einem eingefahrenen Muster. Drei häufig zu beobachtende Zugänge zur Strategie sind dabei:

- Der/die UnternehmerIn/die Person an der Spitze bestimmt, wo es langgeht. Wille, Erfahrung, Intuition und Entschlossenheit charakterisieren ihn/sie. Typisch für Familienunternehmen.
- ExpertInnen, d.h. interne Stäbe und externe BeraterInnen geben den Ton an. Systematik, Methodik, Analyse- und Konzeptlastigkeit prägen diesen Weg. Typisch für Konzerne.
- Strategie entsteht als bottom-up, nahe am Kerngeschäft. Das Top-Management sorgt für die Bündelung und Abstimmung. Zu finden in NPO's, Universitäten, Krankenhäusern.


Aus unserer Erfahrung ist es ideal, wenn alle drei Kräfte/Wege zusammenspielen. Die Strategie den Experten zu überlassen, halten wir für zu einseitig und deshalb gefährlich. Wenn nur die Person an der Spitze die Strategie verkörpert, werden die engagierten Führungskräfte zu Erfüllungsgehilfen – schade um das ungenutzte Potenzial. Bewährt hat sich, die Strategiearbeit im Managementteam zu verankern – geführt vom Top Management und im erforderlichen Maß unterstützt von (internen) ExpertInnen

und BeraterInnen. Es braucht starke Einzelpersonen, ein offenes, zukunftsorientiertes Gesprächsklima im Führungsteam und eine kreative Beratung und Moderation, um über den Tellerrand der eigenen Erfahrungen hinauszublicken und neue Ideen hereinzuholen.

Strategie als schöpferische Zerstörung!

Joseph Schumpeter, Ökonom, österreichischer Finanzminister und auch Pleitier, prägte den Satz vom *Unternehmer als schöpferischen Zerstörer*. Strategisches Führen bewegt sich im Spannungsfeld von großen periodischen Neuausrichtungen und laufender, lebendiger Weiterentwicklung der Strategie. Wer auf Marktveränderungen frühzeitig eine Antwort gibt oder diese sogar herbeiführt, indem er mit seiner Strategie die alten Regeln bricht, der muss oft gegen noch Gutes, Nutzenstiftendes angehen und sich gegen beharrende Kräfte durchsetzen. Je klarer die Strategie und je konsequenter die Umsetzung, umso mehr Konflikt- und Spannungsfelder sind zu bewältigen. Damit wird Change-Management zu einem wichtigen Begleiter der Strategiearbeit.

Die Beiträge in diesen Trigon Themen

Hans Glatz beschreibt, wie mit einem umfassenden Strategieprozess in einem Unternehmen wieder Perspektiven entstanden. Mario Weiss skizziert, was jetzt in der Krise helfen könnte, um Wendepunkte zu gestalten. Johannes Strobl geht der Frage nach, ob und wie Banken aus der aktuellen Krise lernen. Mit dem Denken der StrategInnen befasst sich der Beitrag von Rudi Ballreich. Am Schluss stellen wir Trigon Beratungsangebote zur Zukunftsgestaltung vor. 

Literatur

- Hamel, G. (1992): *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Plume.
- Mintzberg, H. (1999): *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Wien.
- Porter, M. (1998): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.

Strategie als Wegweiser in der Krise besonders wertvoll

Aus dem Zusammenspiel von Führungskräften und Experten entstehen kraftvolle Strategien

In einem mittelständischen Unternehmen herrscht seit Jahren ein strategischer Stillstand. Der Grund: Turbulenzen auf der Eigentümerseite, gepaart mit dem Abgang mehrerer Geschäftsführer. Nach einem neuerlichen Geschäftsführerwechsel bietet sich die Chance zu einer strategischen Neuausrichtung und damit die Führungsstärke der neuen Leitung zu unterstreichen

HANS GLATZ

Ein mittelständisches Unternehmen neu ausrichten

Die Geschäftsführung setzt Signale

Die neue Geschäftsführung entwickelte eine gemeinsame Zustandsbeschreibung des Unternehmens sowie erste Ideen zur Zukunft. Auf dieser Basis wurde überlegt, wie ein für das Unternehmen stimmiges Vorgehen zur Strategieentwicklung aussehen kann. An diesem Punkt kam die Beratung ins Spiel. In mehreren Kurzworkshops wurden die Eckpunkte für den Strategieprozess definiert. Dabei galt es, aus den unterschiedlichen Sichtweisen, wie eine Strategie zu erarbeiten sei, eine gemeinsame Linie zu finden.

Die Geschäftsführung war in der neuen Konstellation willens und in der Lage, die Strategie inhaltlich stark zu bestimmen und vorausdenken. Gleichzeitig sollten die Führungskräfte gut eingebunden und gefordert werden. Weiters gab es den Wunsch, im Strategieprozess Potenzialträger zu identifizieren.

In moderierten Sondierungsgesprächen mit kleinen Gruppen von Führungskräften und Schlüsselpersonen wurde ausgelotet, wer Beiträge für die Strategie liefern kann. Schließlich wurde ein 7er Team ausgewählt, das mit den Geschäftsführern zusammen die Hauptarbeit der Strategieentwicklung tragen sollte.

Sechs Monate Arbeit an Strategie und Change

Das Ziel der Geschäftsführung: Am Ende des Prozesses sollten 30 bis 40 % der Strategie *neu* sein; d.h. deutlich unterscheidbar von der Vergangenheit. Es



sollte jedoch keine Revolution werden, die alles über Bord wirft.

Zeitlich wurde der Prozess so getaktet, dass die Ergebnisse sofort in die nächste Jahres- und Budgetplanung einfließen und damit ein starkes Signal in Richtung Aufbruch in die Zukunft gesetzt wird.

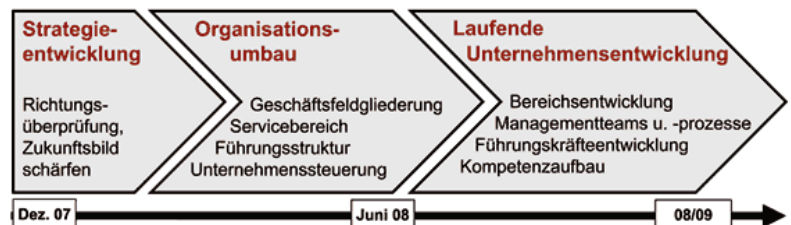


Abb. 1: Von der Strategie- zur Unternehmensentwicklung

Die Schritte zur Strategie

Drei **Klausuren** im Abstand von zwei Monaten markierten die großen Meilensteine.

- Klausur 1: Diagnose und Möglichkeiten erkunden.
- Klausur 2: Konzeption der Geschäftsstrategien und Aufriss des internen Veränderungsbedarfs.
- Klausur 3: Erstellen einer Umsetzungsplanung sowohl für die Strategie als auch den Organisationsumbau.

Sechs Monate intensive Arbeit im Führungsteam

Geschäftsführung: Sie hielt den Prozess inhaltlich stark in der Hand. In regelmäßigen Arbeitssitzungen wurden die Themen jeweils vorgedacht und die

Flankierende Maßnahmen

Fragen für das Strategieteam abgeleitet. Beispielfahr für die erste Klausur:

- Standortbestimmung: Wie sind Markt, Wettbewerbsfähigkeit und Geschäftsmodelle einzuschätzen?
- Wo liegt der größte Veränderungsbedarf?
- Welche Ideen zu den einzelnen Geschäftssegmenten gibt es bereits?

Die Beratung war gefordert – in der Prozessgestaltung, der Moderation und als Sparringpartner in Inhaltsfragen. Mit den Beratern fand alle zwei Wochen ein Strategie-Jour-fixe statt. In diesen wurden die notwendigen inhaltlichen Vorarbeiten geleistet, die Positionen der Geschäftsführer abgestimmt und die Planung konkretisiert.

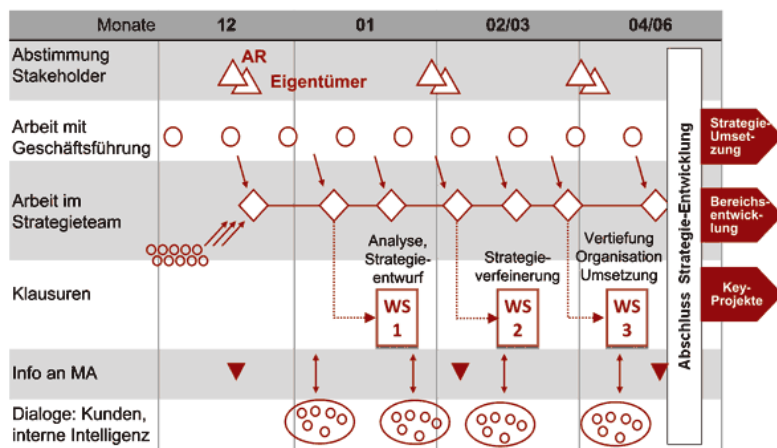


Abb. 2: Die Architektur des Projekts

Strategieteam: Für die Klausuren wurden jeweils durch die Teammitglieder, die Geschäftsführer und die Berater Analysen, Konzeptentwürfe und Diskussionsimpulse vorbereitet. Zu spezifischen Themen wurden Fokusgruppen eingeladen, ihre Sicht einzubringen – so konnte sich ein weiterer Kreis von MitarbeiterInnen aktiv einbringen.

Der Schwerpunkt in den Klausuren des Strategieteams lag auf der aktiven Auseinandersetzung mit den eingebrachten Impulsen, der gemeinsamen Beurteilung der Situation und gemeinsam getragenen Empfehlungen. Auftretende Spannungen im Team wurden genutzt, um die Grenzen im Denken der Teammitglieder zu erweitern und die Belastbarkeit des Teams zu stärken.

Die Geschäftsführung arbeitete nach jeder Klausur intensiv an erforderlichen Entscheidungen und informierte die Führungskräfte in den Routinebesprechungen sowie die Eigentümer. Jedes Teammitglied übernahm zusätzlich im Unternehmen die

Reorganisation rasch beginnen – Führungsteam trägt Change Management mit

Patenschaft für die Information bestimmter Bereiche und Gruppen. Dies reduzierte die Abgehobenheit der Gruppe und forderte sie heraus, sich mit den Argumenten der MitarbeiterInnen auseinanderzusetzen.

Was hat das Projekt bewegt?

Runderneuerung der Strategie. Die neue Strategie war nach dem zweiten Workshop bereits klar erkennbar. Im größten Geschäftsfeld war eine solide Weiterentwicklung des Geschäftes erforderlich, verbunden mit deutlichen Kostensenkungen. Die Kostensenkungspotenziale waren in Form von Doppelstrukturen, unklaren Prozessen und einem Personalüberhang deutlich sichtbar und hebbbar.

Im zweiten Geschäftsfeld wurde das rasch wachsende Geschäft in den osteuropäischen Ländern gebündelt. Die Grundstrategie lautet Expansion und Multiplikation des Projektgeschäftes. In diesem Bereich galt es, in Qualifikation und MitarbeiterInnen zu investieren.

Service- und Engineeringdienstleistungen für Spezialkunden wurden in einem dritten Geschäftsfeld zusammengeführt. Die Strategie in diesem Geschäft: Erschließung des Marktpotenziales, Wachstum von einem sehr niedrigen Niveau weg.

Reorganisation und Strukturanpassung. In Teilbereichen bestand ein hoher innerer Reorganisationsbedarf, der harte Schnitte erforderte. In anderen Einheiten war Entwicklungs- und Aufbauarbeit angesagt. Ein vor fünf Jahren übernommener Betrieb war nur oberflächlich integriert worden – alte Strukturen wurden fortgeführt.

Die unkoordiniert gewachsenen Einheiten wurden in die genannten Geschäftsbereiche zusammengefasst. Die internen Dienstleistungsabteilungen in einer Serviceeinheit neu aufgestellt. Auch hier war eine Doppelstrategie von Redimensionierung und Aufbauarbeit erforderlich; z.B. wurde die Personalentwicklung neu eingerichtet. Die Stabsstellen hingegen wurden abgebaut, weiterhin erforderliche Leistungen in die Linienfunktionen verlegt. Der Reorganisationsbedarf war vor allem deshalb so groß, weil in der Vergangenheit die internen Funktionen zu wenig geführt wurden. Die Folge war, dass sich eine unkoordinierte Eigendynamik entwickelte.

Führung und Change Management werden aktiver wahrgenommen. Die Autorität der Geschäftsführung wurde deutlich gestärkt. Sie hat durch den Strategieprozess Profil entwickelt, ihre Zusammen-

arbeitsfähigkeit gezeigt und dem Unternehmen wieder eine klare Zukunftsperspektive gegeben. Die zweite Führungsebene wurde durch die Zusammenfassung zu Geschäftsfeldern zahlenmäßig stark verkleinert, zum Teil neu besetzt und stellt nunmehr mit der Geschäftsführung ein arbeitsfähiges Managementteam dar. Am Selbstverständnis und der Arbeitskultur wird noch gearbeitet. Die erforderlichen Reorganisationsmaßnahmen forderten die Führungskräfte extrem heraus. Dem wurde z.B. durch einen Qualifikationsworkshop *Change Management* und ein begleitendes Coaching in der *heißen* Phase Rechnung getragen.

Erfolgsfaktoren für Strategieprozesse

- Der Wille und die Bereitschaft der Geschäftsführung, die Strategie selbst zu gestalten. Daraus entstehen authentische und kraftvolle Strategien.

- Nutzung der strategischen Intelligenz. Um zu neuen Strategien zu kommen, sind die richtigen Personen in unterschiedlichster Weise einzubeziehen. Unkonventionelle, innovative Zugänge einzubringen ist eine wichtige Aufgabe der Beratung.
- Die großen strategischen Perspektiven mit der konkreten Jahresplanung verknüpfen und die fast überall vorhandenen Zielvereinbarungssysteme nutzen, so dass Umsetzung der Strategie für jede und jeden einzelnen MitarbeiterIn ein Thema wird.
- Ausreichend Energie und Aufmerksamkeit für die Umsetzung reservieren. Wirksame Strategien erfordern immer Veränderungen in der Organisation und neue Arbeitsweisen. Die Fähigkeiten, das *Change Management* zu unterstützen, sind besonders im mittleren Management erforderlich und auszubauen. 📌

Die Erfolgsfaktoren erkennen und stärken

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten kommen Menschen und Organisationen an Wendepunkte, Bruchstellen und Übergänge. Erhöhte Wahrnehmungsfähigkeiten, Planen in Alternativen, Steuern im Hier und Jetzt sowie clevere Doppelstrategien können hilfreiche Antworten sein.

MARIO WEISS

Wendepunkte gestalten

Man kann ein Problem nicht mit der Art des Denkens lösen, die zu dem Problem geführt hat.

(Albert Einstein)

Durch Krisen, aber auch durch Erfolge (starkes Wachstum) entstehen immer wieder Konstellationen, die als Wendepunkte zu bezeichnen sind. Sie fordern Führungskräfte heraus, ihre Perspektive zu erweitern oder auch zu wechseln, um einen neuen Weg zu finden. Derzeit dominiert die Wirtschaftskrise unser Denken und hinterfragt die alten Muster der Problembewältigung. Bloßes Durchtauchen, Kapazitäten und Mitarbei-



terInnen zu reduzieren, können strategisch die falschen Reaktionen sein, wenn es darum geht, die Krise zu bewältigen und gleichzeitig im nächsten Aufschwung erfolgreich zu sein. Wichtig ist es jetzt, relevante Signale rechtzeitig wahr- und ernst zu nehmen und die Ansatzpunkte zu identifizieren, mit denen gleichzeitig harte Schnitte und Erneuerung gestaltet werden können.

Wahrnehmungsfähigkeit schärfen

Krisensituationen verengen den Blick! Die Insolvenzforschung zeigt, dass nur mehr Ausschnitte der

Krisen verengen den Blick – aktive Wahrnehmung dagegensetzen

In unsicheren Zeiten müssen wir in Alternativen denken und planen

Wirklichkeit wahrgenommen und oft falsche Schlüsse gezogen werden. Das kann bedeuten, an alten Erfolgsrezepten starr festzuhalten. Andererseits gibt es überzogene Panikreaktionen mit vorschnellen Handlungen. Chancen und Möglichkeiten werden nicht ausreichend gesehen, Innovationen als zu riskoreich abgetan, oder sie fallen dem Sparstift zum Opfer.

In schwierigen Zeiten müssen wir die Fähigkeit zur Wahrnehmung des Umfeldes besonders schärfen. Wie ist die Lage unserer Kunden? Wie verhalten sich unsere Kapitalgeber? Wie stabil sind unsere wichtigsten Lieferanten? Was ist das *Gute im Schlechten*? Geeignete Maßnahmen dafür sind Kunden-

konferenzen, ständiges Monitoring und eine gute Gesprächskultur im Management. Durch sensiblere Wahrnehmungen können Handlungsfelder und strategische Lücken für das eigene Unternehmen erkannt werden (Kosten zu hoch, Produkte zu alt, Vertriebswege falsch, Fähigkeiten der MitarbeiterInnen vernachlässigt etc.).

Je früher wir die *strategische Lücke* (siehe Abbildung 1) erkennen, umso wirksamer können wir die richtigen Antworten geben.

Vordenken statt nachdenken.

Auch wenn wir heute wenig sicheres Wissen über das, was auf uns zukommt, haben – wie sich die Branche, der Markt entwickelt und wie sich unsere PartnerInnen in Zukunft verhalten –, bedeutet dies nicht, dass wir auf Strategie, Planung und Zukunftsentwürfe verzichten können. Strategiearbeit und Planung hat in Krisenphasen eine andere Qualität als in Zeiten stabilen, nachhaltigen Wachstums.

Wir können uns jetzt nicht auf die Erfahrungen der Vergangenheit verlassen, also bestehende Strategien und Budgets einfach fortschreiben und extrapolieren. Zu sehr verstellen Erfahrungen der Vergangenheit den Blick und schaffen blinde Flecken.

Besser geeignet ist das Denken in Szenarien. Mit Szenariotechniken können wir zukünftige Geschehnisse im Umfeld sowie deren Einfluss auf das eigene Unternehmen vordenken. Dies gibt wichtige Hinweise für Zukunfts-robustere Strategien. Es werden relevante Einflussfaktoren erfasst und zwei bis vier Szenarien beschrieben. Von diesen möglichen zukünftigen Welten ausgehend werden alternative Strategien, Pläne und Maßnahmen erarbeitet. Szenarien sind eine gute Übung, um mental und konzeptionell flexibler zu werden.

Steuern im Hier und Jetzt

Pläne dürfen sich der entgegenkommenden Realität nicht verschließen, sondern müssen adaptiert werden. Neben der beschriebenen Wahrnehmungsfähigkeit und der Vorbereitung auf unterschiedliche Szenarien gewinnt in schwierigeren Zeiten die ereignisnahe Steuerung massiv an Bedeutung. Es geht darum, geistesgegenwärtig die Ereignisse zu erfassen, zu bewerten und entsprechende Entscheidungen zu treffen. Und dies oft sehr rasch und unkompliziert. In unserer komplex gewordenen Welt braucht es dazu vor allem die Dialogfähigkeit der Schlüsselpersonen einer Organisation. Für die üblichen taktischen, politischen Spielchen in Meetings sollte jetzt keine Zeit sein.

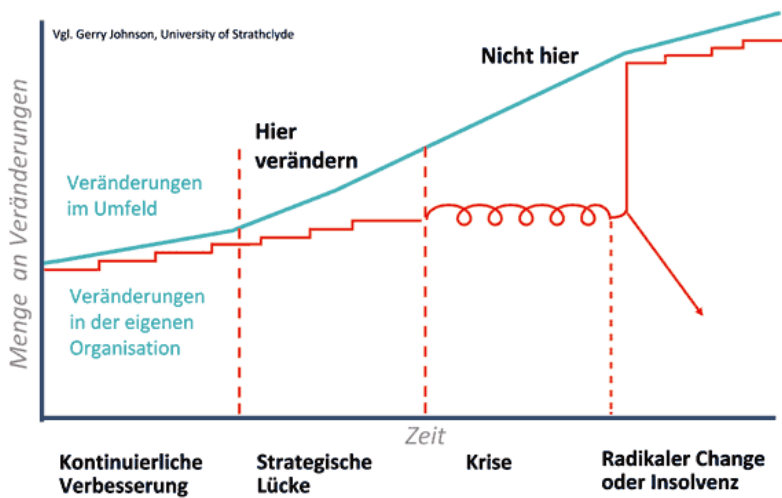
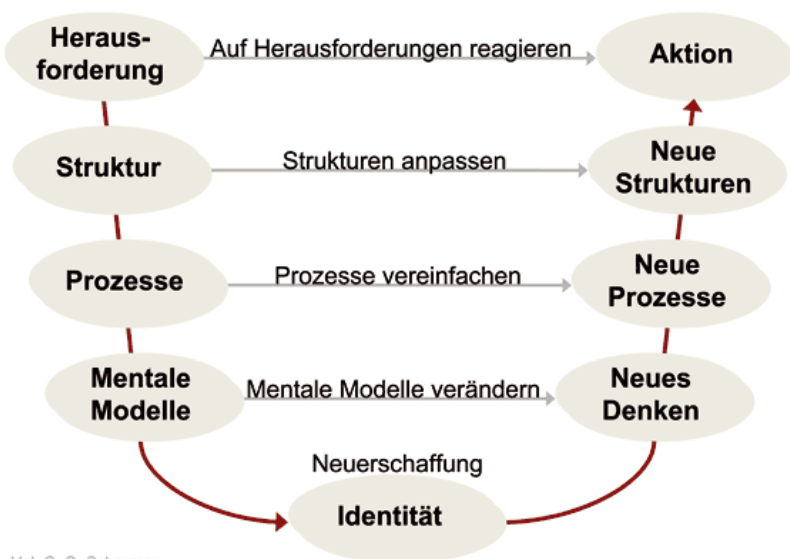


Abb. 1: Frühzeitig sehen, was kommt



Vgl. C. O. Scharmer

Abb. 2: Tiefenniveaus von Veränderungen

Die richtige Tiefe

An Wendepunkten reichen oberflächliche Veränderungen nicht aus. So ist beispielsweise eine Kapazitätsanpassung keine richtige Antwort auf eine verfehlte Produktpolitik!

Abbildung 2 zeigt fünf unterschiedlich tiefe Ebenen, in die Veränderungen einer Organisation geführt werden können oder müssen.

Auf Herausforderungen reagieren: In seltenen Fällen ausreichend, um Krisen zu bewältigen.

Strukturen anpassen: Reduktion von Kapazitäten, Standortschließungen, unproduktive Funktionen abbauen. Die Herausforderung der Krise: Strukturen so aufrechterhalten, dass sie wieder zur Verfügung stehen, wenn die Krise überwunden ist.

Prozesse vereinfachen: Prozesse zu verändern ist langwieriger als Strukturen zu verändern, da Prozesse tief in das Organisationsgeschehen eingebettet sind. In Krisenzeiten fehlt oft die Kraft für diese tiefgehende Auseinandersetzung, obwohl hier die größten Potenziale liegen. Business Process Re-Engineering ist keine kurzfristig wirksame Krisenmedizin.

Mentale Modelle verändern: Es geht darum, Annahmen über die Wirklichkeit, Denkmodelle, Kulturmuster und Verhaltensweisen zu erkennen und – wo notwendig – zu erneuern. Das Denken, das uns in die Krise geführt hat, ist meist nicht geeignet, uns aus dieser herauszuführen! Wir müssen vom linearen „single loop“-Lernen (mehr/weniger vom Selben) zum „double loop“-Lernen und sogar darüber hinaus kommen. Das heißt, selbst anders handeln, andere mit neuem Herangehen handeln lassen, Handlungsgrenzen sprengen.

Neuerschaffung: Es geht darum, sich neu zu erfinden – ein schöpferischer Vorgang. Wenn die heutigen Geschäftsmodelle nicht mehr tragen, die Wettbewerbsfähigkeit nicht mehr sichergestellt ist, müssen sich Unternehmen neu erschaffen oder zumindest Teilbereiche völlig neu kreieren.

Sanieren und Entwickeln

In Krisensituationen geht es darum, defensive und offensive Maßnahmen gleichzeitig zu setzen.

Sanierungs- und Stabilisierungsmaßnahmen zielen auf Bestandserhaltung durch rasch wirksame Programme wie Kostenreduktion, Restrukturierung oder Stärkung der Marktbearbeitung. Entwicklungsmaßnahmen zielen auf die Zeit nach der Krise und beinhalten Innovationsprozesse, Qualifizierung oder das Aufspüren von neuen Marktchancen.

Das differenzierte Vorgehen von gleichzeitigem Beschleunigen und Bremsen stellt an die Führungskräfte hohe Anforderungen. Gleichzeitig werden Maßnahmen gesetzt, die offensiv wirken und Neues schaffen und defensive Maßnahmen, um Kosten zu reduzieren, Standorte aufzulassen etc. Diese Doppelstrategie ist ein hilfreiches Muster für schwierige Zeiten. Sie fordert aber auch viel Information und Kommunikation zu den MitarbeiterInnen, um die Vorgehensweise gut verständlich zu machen.

Handlungsempfehlungen für Manager in Wendephasen

- Wahrnehmungsfähigkeiten schärfen
- Sich auf alternative Situationen in der Zukunft vorbereiten
- Herausforderungen frühzeitig erkennen
- Intuitive Zugänge ermöglichen
- Steuern und entscheiden im Hier und Jetzt
- Gute Gesprächskultur zwischen den Schlüsselpersonen
- Veränderungen nicht nur an der Oberfläche
- Beschleunigen und gleichzeitig bremsen 🚧

Literatur

- Glasl, Friedrich (2005): Gibt es Schlechtwetter-OE – oder: Was bietet die Organisationsentwicklung zur Bewältigung von Krisen? In: Kailer, N. (Hrsg.): Neue Ansätze zur betrieblichen Weiterbildung in Österreich.
- Johnson, Gerry et al. (2008): Exploring Corporate Strategy
- Scharmer, Claus Otto (2008): Theory U, Leading from the Future as it Emerges. San Francisco
- Shell International Ltd.: Shell Global Szenarios to 2025. The future business environment: trends, trade-offs and choices. London.
- Weiss, Mario (2005): Anschlussfähigkeit in der Praxis, in: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management 3/05

Sorgfältig abwägen, wie tief Veränderungen gehen müssen

Defensive und offensive Wege gleichzeitig gehen

Die Banken haben die gegenwärtige Krise durch den Zusammenbruch ihrer scheinbar so erfolgreichen weltumspannenden Geschäftsmodelle ausgelöst. Für die postindustriellen Gesellschaften ist diese Krise so bedrohlich, dass in kurzer Zeit staatliche Hilfsmaßnahmen in bisher ungekanntem Ausmaß auf die Beine gestellt wurden. Wie wird diese Krise das Denken und Handeln der Bankmanager verändern?

ERWIN HUBER IM GESPRÄCH MIT JOHANN STROBL

Lernen die Banken aus der Krise?

Dr. Johann Strobl ist Vorstandsdirektor für den Bereich Risiko der Raiffeisen Zentralbank.

Trigon: *Wie beeinflusst die Finanzkrise das Handeln einer Bank?*

Strobl: Eine Finanzkrise wie die aktuelle haben die derzeit aktiven Bankmanager in ihrem beruflichen Leben bisher nicht erlebt. Geld-, Kapital- und Kreditmärkte sind ausgetrocknet. Die Refinanzierungskosten für Banken haben sich verzehnfacht bis verzwanzigfacht. Einige Monate hindurch waren die Refinanzierungskosten für Banken sogar teurer als für Industrieunternehmen. Die im Interbank-Geld-Markt erhältlichen Laufzeiten sind sehr kurzfristig, der Markt für kurzfristige Wertpapiere (Commercial Papermarkt) ist stark geschrumpft.

Trigon: *Wie ändern sich Risikopolitik, Marktbearbeitung und Produktpolitik?*

Strobl: Die Banken verhalten sich in dieser Krise so, wie sie es auch ihren Kunden in ähnlichen Situationen empfehlen, höchste Priorität für das Liquiditätsmanagement. Die Liquiditätsreserven wurden deutlich erhöht. Neue Investitionen in alternative, nicht zum Kerngeschäft zählende, Veranlagungsformen wurden eingestellt, schon auf den Büchern befindliche – sofern möglich – reduziert. Auch in der Finanzierung von Unternehmensübernahmen herrscht deutliche Zurückhaltung. Das Kreditgeschäft wird auf die Stammkunden konzentriert. Die düsteren Konjunkturprognosen werden mit Kunden hinsichtlich der erwartenden Auswirkungen auf den Cash-flow der Kunden analysiert, um eventuell not-



wendige Anpassungen von Finanzierungen und Tilgungsstrukturen rechtzeitig zu vereinbaren. Viele Kunden reduzieren ihre Fondsbestände und wechseln in Einlagenprodukte und die Bank bemüht sich, diese Einlagen zu gewinnen. Der Preisanstieg der Refinanzierung wird teilweise an die Kreditkunden weitergegeben.

Trigon: *Welche Erfolgsmuster kommen ins Wanken?*

Strobl: Über Jahrzehnte sind internationale Devisen-, Geld-, Kapital- und Kreditmärkte aufgebaut worden. Die Globalisierung in den Finanzmärkten ist sehr weit fortgeschritten und war für die Politik immer ein wichtiges Anliegen. Von diesen Entwicklungen, wie niedrige Preise (Margen) und hohe Transaktionsvolumina, haben viele Unternehmen und Konsumenten profitiert.

In Banken ist der Eindruck entstanden, es könnten nahezu alle finanziellen Risiken in nahezu unbegrenzter Höhe auf so viele Investoren verteilt werden, dass kurzfristig negative Entwicklungen von diesen Investoren auch leicht absorbiert werden könnten. Einige große Banken haben ihr gesamtes Geschäftsmodell auf diese Entwicklung ausgerichtet. Sie haben langfristige Hypothekarkredite vergeben und diese nur kurzfristig refinanziert, weil sie davon ausgegangen sind, diese Kredite durch Verbriefungen in Wertpapiere verwandeln zu können und diese an Investoren verkaufen zu können. Häufig wurde aber nur ein SPV (eine Zweckgesellschaft) dazwischengeschaltet und dieses kurzfristig finanziert. Das damit verbundene Liquiditätsrisiko wurde erst nach Ausbruch der Krise richtig eingeschätzt. Viele Banken haben im Vertrauen auf

Vertrauensverlust löst Kettenreaktionen aus

Die Bäume wachsen auch in der Finanzwelt nicht in den Himmel – jetzt wissen wir es (wieder einmal)

die Leistungsfähigkeit der Märkte ihren Risikoappetit neu definiert. Dabei wurde die traditionelle, mittelfristige, Konjunkturzyklus-geprägte Risikoeinschätzung und Kreditbeurteilung durch eine kurzfristige, handelsorientierte ersetzt.

D.h., viele Investoren und Banken vertrauten einfach darauf, dass sie bei einsetzender Verschlechterung der Umfeldbedingungen oder der wirtschaftlichen Situation einzelner Kunden auch aus dem Markt rasche und zuverlässige Informationen in Form von Preisveränderungen und Ratingverschlechterungen erhalten würden und dann noch genügend Zeit hätten, mit sehr geringen Verlusten aus der Investition durch Verkauf auszusteigen. Das Vertrauen in den Markt und das Gesamtsystem war schließlich so groß und gefestigt, dass ein totaler Vertrauensverlust oder ein Marktversagen als gänzlich unwahrscheinlich eingeschätzt wurde.

Das Platzen der Immobilienblase in den USA und das Eingeständnis, dass der Leverage, d. h. die Verschuldung, zu hoch und der Preis für übernommene Risiken zu niedrig ist, hat zu einer Neubewertung von Risiken und damit zu einer Abwärtsspirale des Wertes von Finanzaktiva geführt. Lange Zeit wurde in der öffentlichen Diskussion völlig ignoriert, dass die Blase wesentlich den Konsum und dadurch wiederum die gute Entwicklung der Unternehmen bestimmt hat. Dementsprechend hart werden auch die notwendigen Anpassungen für Konsumenten und Unternehmen sein.

Trigon: *Was werden die Banken aus der Krise lernen?*

Strobl: Die Banken werden ihr uneingeschränktes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Marktes relativieren und die seit Jahrhunderten geltenden Grundsätze des Risikomanagements wieder stärker beachten. Liquidität und Liquiditätsrisiko werden wieder zu einer wichtigen Priorität. Der Wettbewerb um den Einleger wird deutlich schärfer. Die raschen Erfolge einiger Direktbanken werden Nachahmer auf den Plan rufen.

Liquiditätslinien werden künftig nur mehr adäquaten Preisen vergeben werden. Die Zuversicht, künftig unerwünschte Risiken im Markt mit geringen Kursverlusten einfach verkaufen zu können, wurde

deutlich erschüttert. Daher wird insbesondere bei längeren Laufzeiten der Risikoappetit für einige Zeit sehr begrenzt bleiben.

Der Glaube an den Nutzen von Diversifikationen wurde schwer erschüttert. In einer schweren Krise tendiert die Korrelation vieler Assets gegen 1 und die Vorteile eines breit diversifizierten Portfolios können erheblich geringer sein als ursprünglich angenommen. Viele Banken werden sich aus einzelnen Marktsegmenten zurückziehen.

Künftig werden Banken und Investoren wieder genauer verstehen wollen, was die Ertragsquellen und die damit verbundenen Risiken einer Investition sind. Der Verkauf von Finanzprodukten mit dem Hinweis auf die historische Performance und den verantwortlichen Superstar wird vermutlich nicht mehr ausreichen.

Trigon: *Was sind die Chancen der Krise?*

Strobl: Am Markt wird es am Ende dieser Krise Investoren geben, die die großen Umwälzungen nutzen und billig kaufen werden und so in kurzer Zeit hohe Renditen erzielen werden. Dies wird auf sehr viele Vermögensklassen zutreffen (Immobilien, Aktien, Bank- und Unternehmensanleihen, Rohstoffe). Erfahrungsgemäß werden die erfolgreichen Investoren kaum jene sein, die besonders durch die Krise leiden.

Intern, in der Bank ist in der Krise ein eingespieltes Team von hervorragenden MitarbeiterInnen noch wertvoller als in ruhigen Zeiten und die Krise bietet die Chance, aus guten MitarbeiterInnen ein Top-Team zu formen.

Die Krise macht es leichter, strategische Entscheidungen über den Ausbau oder den Abbau von einzelnen Geschäftsfeldern zu treffen. Auch die Durchsetzung grundlegender Prozessvereinfachungen und die Straffung der Aufbauorganisation sind jetzt wesentlich rascher und klarer realisierbar als in Boom-Phasen.

Nach den Rettungspaketen und Aufräumarbeiten sollten die längst notwendigen Reformen entschlossen begonnen werden.

Trigon: *Vielen Dank für das Gespräch!*

Die US-Immobilien-spekulationen brachten das Fass zum Überlaufen

Die Krise könnte zu einer umfassenden Reform genutzt werden – aber die Zeit drängt

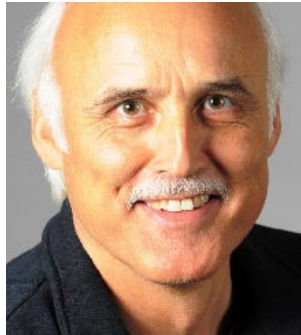
Um offen zu werden für neue Wege in die Zukunft ist nicht nur die Auseinandersetzung mit dem Markt, den Kunden und der Situation des Unternehmens notwendig, sondern auch mit den eigenen kognitiven und emotionalen Prozessen bei der Ausarbeitung der Strategie. Denn dadurch kann es gelingen, Wahrnehmungs- und Denkfehler zu vermeiden, alte Denkbahnen zu verlassen und eine passende und innovative Strategie zu finden.

RUDI BALLREICH

Metakognition in der Strategiearbeit

Neue Strategien mit dem *alten Denken*?

Führungskräfte benutzen in Strategiem Meetings normalerweise selbstverständlich ihre gewohnte Art des Wahrnehmens und Denkens. Selbst in Krisenzeiten werden beim Blick auf die Kunden, die Wettbewerber und die Situation des Unternehmens die eigenen Grundannahmen, Denkmuster und die Gesprächskultur nur selten bewusst gemacht und hinterfragt. Das *alte Denken* macht es aber schwer, die eingefahrenen Bahnen zu verlassen und innovative Strategien zu entwickeln.



- Widersprechen Informationen unseren Wunschbildern, werden sie oft verdrängt, um unser *Weltbild* intakt zu halten.
- Unbewusste Annahmen bestimmen das Denken.
- In Stress-Situationen nehmen Schwarz-Weiß-Denken und Vorurteile stark zu und Ängste dienen als innere (unerkannte) Ratgeber.
- Gruppen können den Realitätsbezug verlieren, wenn es zum *groupthink* kommt, bei dem das eigenständige Urteil eines Individuums der Gruppenharmonie geopfert wird (Janis 1972).

Eingefahrene
Denkbahnen

Grenzen überwinden durch Metakognition

Mintzberg (1999) beschreibt in seinem Überblick über Ansätze der Strategieentwicklung auch die *kognitive Schule*, die sich vor allem auf die geistigen Prozesse konzentriert, die sich in den Köpfen der Strategen abspielen. Ziel dieses Strategieansatzes ist die Verminderung von Wahrnehmungs-, Denk- und Entscheidungsfallen und die Entwicklung einer selbstreflexiven und kritischen Bewusstheit den geistigen Prozessen gegenüber, die zur Erstellung von Strategiekonzepten führen. Kognitions-psychologische Forschungen zeigen, dass das Wahrnehmen und Denken (nicht nur) bei ManagerInnen von Voreingenommenheit, Vereinfachungen und Denkfallen bestimmt ist:

- Informationen, die neuer sind, werden bevorzugt.
- Sympathien und Antipathien bestimmen unbewusst die Auswahl der Informationen.
- Einseitige Sichtweisen werden als *ganze Wahrheit* angesehen.

Denk- und
Entscheidungs-
fallen

Um diese Begrenzungen des Denkens zu überwinden, ist eine Steigerung der Bewusstheit notwendig. Der selbstreflexive Blick auf die eigenen Bewusstseinsvorgänge, der dadurch entsteht, kann als Metakognition bezeichnet werden (Kaiser/Kaiser 1999). Goleman (1995) schlägt dafür auch den Begriff Achtsamkeit vor. Für wissenschaftliches Arbeiten ist diese Metabewusstheit zwar gefordert und auch akzeptiert, aber in der täglichen Führungspraxis, wenn schnelles Handeln notwendig ist, erleben viele Manager diese selbstreflexive Haltung als hinderlich. Sie benutzen ihre kognitiven Fähigkeiten, um Situationen zu verstehen und zügig zu Entscheidungen zu kommen, aber sie denken nicht über die Art und Weise ihres Denkens nach. Die Qualität von Managemententscheidungen kann aber deutlich optimiert werden, wenn neben dem Streben nach guten inhaltlichen Ergebnissen auch die Qualität des Denkens und Sprechens beachtet und ständig verbessert wird.

Anregungen für die Praxis

Um in Strategieprozessen ein höheres Maß an metakognitiver Bewusstheit zu erreichen, können die Beteiligten darauf achten, ob und wie sie beim Untersuchen der Ist-Situation in ihrem Wahrnehmen und Denken von Voreingenommenheiten frei werden und zu einem vertieften Verstehen kommen. Oder sie versuchen, im Blick zu haben, ob und wie sich das Denken beim Klären der Zukunftsziele aus den Fesseln des Gewohnten löst und offen wird für neue Ideen. Das Bewusstheitsrad (siehe Abbildung 1) als Modell für die Entwicklung von metakognitiven Fähigkeiten lenkt den Blick auch auf die Vernetzung der einzelnen Bewusstseinsfelder (Ballreich/Glasl 2007). Das Bewusstmachen von Gefühlen der Unstimmigkeit und Stimmigkeit bekommt dadurch einen wichtigen Stellenwert (Ballreich 2000). Führungskräfte und BeraterInnen können in Strategiemeetings aber noch weitere Akzente setzen:

- Strategieentwicklung braucht Abstand zum Alltag sowie Räume und Zeit in einer bestimmten Qualität. Klausuren mit gemeinsamem Aufenthalt an Orten der Konzentration wie z.B. in einem Kloster oder auf einer Alm helfen dabei.
- Rationale, quantitative Methoden, verbunden mit künstlerisch-intuitiven Methoden, führen zu einem tieferen Erleben und zu neuen Sichtweisen.
- Eine Kultur des selbstreflexiven Fragens entwickeln, z.B. durch die Frage: *Was sind unsere blinden Flecken?* Oder: *Mit welchen Ideen sympathisieren wir und warum?* Aber auch die immer wiederkehrenden Fragen sind wichtig: *Ist es stimmig, was wir tun? Gibt es noch Zweifel? Gibt es noch berechtigte Fragen?*
- Enges und angepasstes Denken (*groupthink*) wahrnehmen und ansprechen. Daraus kann sich ein metakognitiver Austausch über die Qualität des momentanen Denkens und ein metakommunikatives Gespräch über die Beziehungen und den Umgang miteinander entwickeln.
- Dialoge führen anstatt Diskussionen, denn dadurch wird sowohl gegenseitiges Verstehen als auch die permanente Überprüfung der Qualität des Denkens möglich. Im Dialog können sich die Gesprächspartner gegenseitig wachrütteln, so wie es der Philosoph Sokrates am Anfang der abendländischen Kultur vorgelebt hat (Ballreich 2006). Dabei geht es vor allem darum, undurchdachte Meinungen und Urteile zu hinterfragen und unbewusste Annahmen bewusst zu machen. So kann sich eine Gesprächskultur entwickeln, in der radikales Fragen geschätzt wird. Führungsteams,



Abb. 1: Das Bewusstheitsrad

denen das gelingt, lösen sich von alten Denkmustern und schaffen Raum für neue Ideen.

Mintzberg weist darauf hin, dass die kognitionsorientierten Ansätze der Strategiearbeit noch in den Anfängen stecken, aber er bezeichnet sie als die wichtigste, zukunftssträchigste Schule der Strategieentwicklung. Der Weg erscheint aber noch weit und anspruchsvoll, denn die Verantwortung dafür zu übernehmen, was im eigenen Geist geschieht und diese Vorgänge systematisch zu verbessern, erfordert die ehrliche Auseinandersetzung mit sich selbst. Das braucht Mut, Zeit und die Fähigkeit zur Zentrierung und Besinnung. Deshalb müsste eigentlich zur Ausbildung von ManagerInnen (und BeraterInnen) neben Meditation auch die Entwicklung der metakognitiven Bewusstheit im Umgang mit dem eigenen Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln gehören. Der Nutzen: Strategisches Denken wäre dann nicht nur am Puls der Situation, sondern auch ständig von einer wachen Bewusstheit begleitet, die darauf achtet, dass neue und fruchtbare Gedanken Wirklichkeit werden können. 🏠

Auch Gefühle sind wichtig

Dialog statt Diskussion

Literatur

- Ballreich, R. (2000): Problemlösen im Dialog. In: *Agogik* 4/2000 S. 3-63. Bern
- Ballreich, R. (2006): Pioniere des Dialogs: Sokrates, Martin Buber, David Bohm. In: *perspektive mediation* 4/06
- Ballreich, R./ Glasl, F. (2007): *Mediation in Bewegung*. Ein Lehr- und Übungsbuch auf DVD. Stuttgart
- Goleman, D. (1995): *Emotionale Intelligenz*. München
- Janis, I. L. (1972): *Victims of Groupthink*. Boston
- Kaiser, A./R. Kaiser (1999): *Metakognition. Denken und Problemlösen optimieren*. Neuwied
- Mintzberg, H. (1999): *Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Wien

Trigon Beratungsangebote Zukunftsgestaltung

Strategieworkshops

Konzeption und Begleitung von periodischen Strategieworkshops im Führungsteam. Der Nutzen der Beratung: Sparringpartner, second opinion, Einbringen von Methoden und Design, kompetente Moderation.

Strategieaudit

Die Qualität und Verankerung der Strategie in der Organisation evaluieren, die strategische Führungskompetenz von Personen ausloten. Arbeit mit Interviews und Gruppengesprächen. Ergebnisbericht als Impuls für eine Überarbeitung der Strategie.

Integrierte Jahresplanung

Ein Trigon Modell, das zeigt, wie Strategie, Budget und Zielvereinbarungen in der Organisation miteinander verbunden werden und das Zusammenspiel des Managements verschiedener Ebenen und Bereiche wirksam gestaltet werden kann. Ergebnisse: Strategie-update, jährlich aktuelles Unternehmenskonzept, Ziele für die nächste Budgetperiode und die Zielvereinbarungsgespräche.

Grundlegende Strategieprozesse

Beratung und Begleitung von Organisationen bei *großen* Neuausrichtungen, die oft in Abständen von 4-7 Jahren vorzunehmen sind. Beratung bei der Konzeption des Gesamtprozesses bis zur Umsetzung, Begleitung und Moderation von Teilschritten, Sparringpartner für das Management, Unterstützung im Change Management und der Kommunikation.

Szenarien

In bestimmten Situationen ist es erforderlich, in Szenarien die künftigen Entwicklungsmöglichkeiten zu erkunden. Mit Szenarien ist es möglich, qualitativ weit in die Zukunft zu blicken. Szenarioergebnisse fließen in die Strategie ein und machen diese zukunftsrobuster. Wir stellen eine Methodik zur Verfügung, mit der in einem Management- und Expertenteam die Szenarien erarbeitet werden und moderieren den Prozess bis zum Ergebnis.

Informationen

zu den Trigon-Veranstaltungen
und Seminaren finden

Sie online: www.trigon.at.



Trigon Graz

A-8020 Graz
Entenplatz 1a
T: +43 (316) 40 32 51
F: +43 (316) 40 36 10
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt

A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43 (463) 51 66 76
F: +43 (463) 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München

D-80333 München
Briennerstraße 44/VI
T: +49 (89) 242 089 90
F: +49 (89) 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Wien

A-1070 Wien
Kaiserstraße 8/9
T: +43 (1) 505 88 61
F: +43 (1) 505 55 97
trigon.wien@trigon.at



Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung
reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon
Entwicklungsberatung;
Redaktion: Günther Karner und Hannes Piber;
Koordination: Hans Glatz;
Satz: Michael Rath;
Druck: Druckerei Khil, Graz

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz