

STRATEGIE- PROZESSE

DIE NEUEN SPIELREGELN



VON MARIO WEISS

Es war das Jahr 2025, als die neue Geschäftsführung eines Maschinenbauers mit 250 Mitarbeitenden einen Strategieprozess initiierte. Damit sollte sich das Unternehmen aus einer angespannten Lage befreien: Hohe Energiepreise, stark steigende Lohnkosten und geopolitische Unsicherheiten hatten es massiv unter Druck gebracht.

Heute, 2035, hat dieses Unternehmen vier Geschäftsbereiche, 1200 Mitarbeitende und zählt zu den Marktführern. Gerade wurden ein Service- und Dienstleistungsbereich gegründet und zwei kleinere Unternehmen gekauft, um das Portfolio zu ergänzen. In seinem Segment ist das Unternehmen ganz vorne mit dabei. Wie ist das gelungen?

Einen integrierten Strategieprozess einführen

Ausschlaggebend war, dass die Geschäftsführung 2025 den Ansatz eines integrierten Strategieprozesses gewählt und diesen konsequent verfolgt hatte. Ganz bewusst wurden neben den strategischen Weichenstellungen auch strukturelle und kulturelle Verbindungen berücksichtigt und bearbeitet. Entscheidend war,

den Planungs- und Umsetzungsprozessen ausreichend Raum zu geben. Die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens wurde durch sichtbare Umsetzungsschritte erleb- und fassbar.

**Strategie-
arbeit braucht
einen stabilen
Rahmen
und agiles
Handeln.**

Gegenstrom intelligent nutzen und Entkopplung vermeiden

Die Verbindung der beiden Perspektiven Zukunftskonzepte und operatives Handeln wurde als Gegenstromprozess bezeichnet: Strategie

erschöpfte sich also nicht in großen Bildern und Ansprüchen, sondern lieferte zusätzlich die konkreten Meilensteine und robuste Schritte.

Die oft gestellte Prüffrage dazu lautete: „Können wir unseren strategischen Anspruch mit unserem Handeln erklären und beschreiben?“ So wurde verhindert, dass sich Strategie und Umsetzung im Laufe der Zeit entkoppelten.



Einen stabilen strategischen und kulturellen Rahmen ziehen

Wofür steht das Unternehmen? Die Antwort auf diese Frage lieferte das Management des Maschinenbauers durch einen kulturellen und strategischen Rahmen. Dieser Rahmen blieb über Jahre stabil. Über die Strategie hinaus wurde auf die Kultur der Zusammenarbeit hohe Achtsamkeit gelegt. Im Zentrum standen Transparenz, die inhaltliche Abstimmung zwischen Schlüsselpersonen sowie eine eher großzügige Entscheidungsautonomie operativer Führungskräfte.

IN EINEM STRATEGISCHEN RAHMEN UND ZUGLEICH OPERATIVEN SCHRITTEN DENKEN

© Mario Weiss



Agiles Handeln fördern und Parallelsysteme für Innovation schaffen

Die Führungskräfte und Mitarbeitenden erarbeiteten konkrete Meilensteine. Dabei gingen sie agil vor: Nach jeder Phase des aktiven Tuns wurden die Ergebnisse evaluiert und reflektiert, um von der neuen Position aus die nächsten Schritte zu planen. So tasteten sie sich voran – Schritt für Schritt, jedoch in einem klaren strategischen Rahmen (siehe Abbildung).

Die notwendige Innovation und Digitalisierung holte die Führung durch den Kauf eines kleinen, spezialisierten Unternehmens in die Organisation. Als agiles Team hatten diese Kolleg:innen den Auftrag, eine neue Softwarelösung zu erarbeiten. Konsequenterweise hatten sie dafür ein eigenes Budget, außerdem konnten sie eigene Spielregeln für Führung und Steuerung festlegen. Nach drei Jahren wurden gute Ergebnisse sichtbar und das Unternehmen langsam reintegriert.

Widersprüche auflösen und Lernen sicherstellen

Strategien zu formulieren und zugleich agil zu handeln, hatte für die Führungskräfte des Maschinenbauers zunächst wie ein Widerspruch geklungen. Diese Irritation löste sich aber bald auf: Der strategische Rahmen beschrieb und beschreibt heute noch den langfristigen, stabilen Weg des Unternehmens. Er zeigt, wofür das Unternehmen steht, was bewegt und erreicht werden will. Das Tagesgeschäft muss jedoch agil und flexibel bleiben.

Kultur- und Strukturthemen gut zu integrieren ist entscheidend für eine gelungende Umsetzung.

gen, stabilen Weg des Unternehmens. Er zeigt, wofür das Unternehmen steht, was bewegt und erreicht werden will.

Das Tagesgeschäft muss jedoch agil und flexibel bleiben.

Deshalb war es so wichtig, die Dialoge in der Strategiearbeit für ein breites Lernen über die Zukunft der Organisation zu nutzen. Der langfristige

Erfolg war stark davon geleitet, dass Führungskräfte und Mitarbeiter:innen ihre Denkmodelle und Annahmen über die aktuelle Situation und die Zukunftsbilder abstimmten und gemeinsam weiterentwickelten.

Es ist gelungen, ein breites gelebtes Verständnis darüber zu schaffen, wo die Organisation steht (Awareness), kraftvolle Zukunftsbilder aufzubauen und diese als Willensbildung zu verankern (Direction, Szenarien), die Positionen zwischen allen Schlüsselpersonen hierarchie-übergreifend abzustimmen (Alignment) und die Handlungsfähigkeit im operativen Geschäft sicherzustellen (Umsetzungsstärke). Strategiearbeit als kraftvolles und willensgetriebenes Handeln aller Beteiligter hat diesen Maschinenbauer in den letzten zehn Jahren nach vorne gebracht. 

Auf das Zusammenspiel der Systemebenen hohe Achtsamkeit legen

Literaturhinweis: Weiss, Mario (Hrsg.): *Handlungskompetenz Innovation. Zugänge und Methoden für radikale Sprünge und Innovations-Managementssysteme*. Haupt, 2016.