

Barbara Heitger und Roswita Königswieser

„Die tollen Männer in den Seifenkisten“

Systemische Beratung zur Einführung strategischer Geschäftsfelder

1. Vorbemerkung zur Problematik strategischer Geschäftsfelder

Das Bild der „tollen Männer in den Seifenkisten“ stammt von einem der führenden Mitarbeiter der Firma, mit der wir arbeiten. Es drückt Spaß, Pioniergeist, Schnelligkeit und Selbstironie aus und beschreibt wichtige Identitätsmerkmale der Firma, deren Strategie- und Organisationsentwicklung Thema dieses Beitrages ist. Wir-zwei Frauen in der Beratungsfunktion -versuchten dazu beizutragen, günstige Voraussetzungen für eine gezielte, erfolgreiche Weiterfahrt zu schaffen, zu trainieren und zu ermuntern.

Ziel des Beratungsprojekts war das Entwickeln Strategischer Geschäftsfelder (SGF), einer Grobarchitektur für eine effiziente und kundenorientierte SGF-Organisation und die wichtigsten Personalentscheidungen dazu (SGF-Verantwortliche etc.). Bei dem Projekt ging es also um eine qualitativ neue Gesamtorientierung der Unternehmensidentität. Denn Strategie-, Organisations- und Personalentscheidungen sind Metaentscheidungen, weil sie den Rahmen und *die* Architektur für operative Geschäftsentscheidungen darstellen. Damit sind sie die wichtigsten Eckpfeiler für den „Kurs“ der Unternehmensentwicklung. Die inhaltliche Qualität dieser Entscheidungen, die Art und Weise, wie sie zustande kommen und wie ein Unternehmen sie verfeinert, umsetzt, adaptiert, bestimmen in hohem Ausmaß das Erfolgspotential des Unternehmens.

Im folgenden wollen wir Architektur und Design einer systemisch orientierten Strategie- und Organisationsentwicklung an Beispielen aus diesem Projektes darstellen und damit die Verbindung von Theorie (Grundannahmen, Gestaltungsprinzipien unserer Arbeit ...) und Praxis (Erfahrung und Reflexion unserer Arbeit) sichtbar machen.

Strategische Geschäftsfelder sind marktnahe, autonome und ertragsverantwortliche Einheiten, die ihre Energien und Ressourcen auf bestimmte Felder, z. B. Kundenbedürfnisse konzentrieren. Wichtige Minimalanforderungen zu ihrer Abgrenzung von anderen Unternehmensteilen sind folgende: Sie befriedigen ein eigenständiges *Kundenbedürfnis*, sie sprechen eine klar abgrenzbare *Zielgruppe* an, ihre *Leistungsgestaltung* ist autonom und nach durchgängigen Grundsätzen möglich, *die Kosten- und Ertragsverantwortung* des Geschäftsfelds ist einer sinnvollen organisatorischen Einheit zurechenbar und das Geschäftsfeld verfügt über *ein* gemeinsames Erfahrungs- und Erfolgspotential und wäre somit *grundsätzlich allein lebensfähig*.

Die Beweggründe für strategische Geschäftsfelder als Organisationsprinzip liegen auf der Hand: SGF verlagern die zentrale Steuerung durch die Hierarchie mehr in Richtung Markt und Kunden. Als kleine Einheiten im Unternehmen können sich SGF schneller und spezialisiert auf Kundenbedürfnisse einstellen. Die Ertragsverantwortung sichert unternehmerische Orientierung. SGF sind also so etwas wie „Unternehmen im Unternehmen“. Im optimalen Fall gelingt es durch die SGF-Gliederung, die Größenvorteile des Gesamtunternehmens (Finanzkraft, Marktimage, zentrale Ressourcen ...) mit den Vorteilen kleiner Einheiten (Flexibilität, Spezialisierung) zu verknüpfen.

Der Weg dorthin ist steinig, weil diese Umstrukturierung einen radikalen Umbau von Organisation und Führung erfordert. Das Umsteigen auf dezentrale Selbststeuerung in den SGF – das eigenständige Entwickeln und Umsetzen von Strategie- und Organisationsentscheidungen – erfordert, „Empowerment“ und Entscheidungskompetenzen vom Topmanagement an die SGF-Verantwortlichen und in die SGF abzugeben. Die Frage der Balance zwischen Autonomie und Eigenständigkeit der SGF einerseits und der Integration, Selbstbindung bzw. der Architektur des Ganzen andererseits ist Dauerbrenner jeder SGF-Gliederung. Typische und konflikthafte Begleiterscheinungen von SFG-Gliederungen sind Verselbständigungstendenzen der SGF, halbherzige Kompetenzweitergabe vom General Management an die SGF-Verantwortlichen und Rivalität um knappe zentrale Ressourcen und Marktzugänge. Die Eigenkomplexität wächst radikal. Interne Aushandlungsprozesse nehmen zu – die Qualität der Kommunikations-, Controlling- und Entscheidungsarchitektur ist daher für das Gelingen der SGF-Gliederung erfolgskritisch, ebenso wie Leistungs- und Anreizsysteme, die Teil- und Gesamtinteressen verknüpfen. Denn es geht nicht nur um die Gestaltung der Relation zwischen dem Unternehmensganzen (Topmanagement) und den SGF (SGF-Verantwortlichen), sondern auch um die Neupositionierung der internen Dienstleister (zentral oder dezentral) und um das Kooperationsmodell mit ihnen (Planwirtschaft oder Marktwirtschaft). Darüber hinaus geht es auch um die Relation zwischen den SGF, die zwar in verschiedenen Märkten operieren, aber oft doch aufeinander angewiesen sind (zentrale Ressourcen, Synergiepotentiale, Verknüpfungen auf dem Markt).

Die Unternehmensentwicklung in diese Richtung erfordert einerseits Orientierung an einem Mehr an Autonomie für die SGF (Zurechenbarkeit von Leistung, Kosten und Ressourcen bzw. Ertrag und Erfolg; spezifische Markt- und Kundenorientierung) und andererseits Orientierung am Ganzen (Risiko- und Synergiepotentiale, Größenvorteile, Vision und Marktpositionierung des Gesamtunternehmens ...). Für Unternehmen mit großer Leistungsvielfalt ist die SGF-Gliederung daher vor allem die Option, in turbulenter werdenden Märkten Flexibilität und Spezialisierung kundenorientiert, schnell und effizient weiterzuentwickeln – und damit die eigenen Kernfähigkeiten und Energien jeweils fokussiert und ertragreich zu bündeln. Das Gestaltungsparadigma der Organisationsarchitektur wandelt sich von der „zentralen Planwirtschaft der Hierarchie“ hin zur „aushandlungsorientierten unternehmensinternen Marktwirtschaft“ (Prinzip der Gegenseitigkeit).

2. Das Unternehmen und die Hintergründe des Beratungsprojekts

Die Unternehmensgruppe (8 GmbH) - nennen wir sie „High-Tech-Netzwerk-GmbH“ - ist in der Informatik/EDV-Branche in Europa tätig und Tochter eines internationalen Konzerns mit etwa 8 000 Mitarbeitern, dessen Kerngeschäft die Kfz-Branche ist. Handel und komplexe Dienstleistungen im EDV-Bereich sind die Produkte der Unternehmensgruppe, die an mehrere Kundengruppen – an den Konzern und seine Gesellschaften, die Vertriebsorganisation des Konzerns im Einzelhandel und an mittelständische Unternehmen (ohne Konzernbezug) – vertrieben werden. Die Gruppe hat etwa 400 Mitarbeiter. Das erste relativ junge Stammunternehmen der Gruppe war von der jugendlichen, sportlichen, positiv denkenden Pionierfigur des Geschäftsführers stark geprägt worden. Zum Zeitpunkt des Projektstarts befand sich die gesamte Gruppe in einer starken Expansionsphase. Beteiligungen, Joint-ventures, Übernahmen, Gründungen im In- und Ausland, die Mitarbeit an europäischen Entwicklungsprojekten und die Fusion mit Konzernfirmen führten zu vielen Turbulenzen. Das war die aktuelle Situation.

Wir hatten mit dem Unternehmen bereits eine „Kooperationsgeschichte“. In früheren Beratungen war es in der Wachstumsphase um die zunehmende Innendifferenzierung und um das Einziehen einer weiteren Managementebene gegangen, es folgten Integrationsprojekte nach Fusionen und Beteiligungen, und schließlich kam es zur Beratung der strategischen Gesamtorientierung. Wir konnten beim Start dieses Projektes also bereits auf einer guten Arbeitsbeziehung aufbauen und uns auch auf entwickelte Qualifikationen (Vorerfahrung im Prozeßdenken, Vorbildung auf den Gebieten Gruppendynamik, soziale Kompetenz, Teamarbeit und Organisationsgestaltung) stützen.

Das starke Wachstum der Unternehmensgruppe (Umsatz, Beteiligungen, Fusionen ...) und der verschärfte Wettbewerb auf dem EDV-Markt erhöhten die Komplexität und den Handlungsdruck in der Gruppe deutlich. Fragen der Marktpositionierung und der Organisationsgestaltung – abseits des Tagesgeschäfts – drängten nach Beantwortung und führten schließlich zur Entscheidung für dieses Strategie- und Organisationsprojekt. Das Thema Strategieentwicklung und Gesamtorientierung „stand an“ und führte zu zwei grundlegenden Fragen: 1. Wie können wir uns am Markt als „Gruppe von Unternehmen“ strategisch positionieren? Was können Kunden von uns erwarten, was nicht? 2. Wie können wir in Strategie und Organisation Markt- und Kundennähe fördern und zugleich Größenvorteile und die Vielfalt der Erfolgspotentiale ertragreich und zukunftssicher miteinander verknüpfen? Mit der Entscheidung für eine gemeinsame Strategieentwicklung und SGF-Gliederung waren sie im Sinn einer zu erstrebenden Balance zwischen Integration (gemeinsame Strategieentwicklung ...) und Differenzierung bzw. Autonomie (strategische Geschäftsfelder) bereits grundsätzlich beantwortet. Daraus resultierte jedoch für die Manager wie wir in ersten Vorgesprächen erfuhren - eine Reihe klärungsbedürftiger Themen:

Integration und Autonomie: Wie können wir intern und nach außen eine angemessene Balance zwischen Autonomie und Integration der Niederlassungen erreichen, die als eigene GmbH konstruiert sind und jeweils über spezifische Kernkompetenzen, Marktzugehörigkeit und Kundennähe verfügen?

gänge und „Marktprofile“ verfügen? Wie können wir den Erfolg einzelner Teile *und* des Ganzen sichern (flexible Anreizsysteme, Strategieschwerpunkte etc.)?

Inte? „ration unterschiedlicher Unternehmenskulturen bzw. Wachstums- und Qualitätsorientierung: Wie können wir in dieser raschen Expansion ein gemeinsames Qualitätsverständnis entwickeln und die stark gewachsene Organisation so gestalten, daß kontinuierliches Qualitätsmanagement dezentral und möglichst marktnah selbstgesteuert gelingt? Und wie können wir die kritische Marktgröße erreichen und „economies-of-scale“-Vorteile nutzen?

Komplexitätsmanagement: Die Vielfalt der Kompetenzen, Produkte und Marktzugänge bzw. Zielgruppen und der jeweiligen Strategien der insgesamt 8 GmbH führte zu Unüberschaubarkeit und einem wachsenden Orientierungsbedürfnis: Werden wir ein Bauchladen bzw. Experten für alles, oder konzentrieren wir uns auf bestimmte Geschäfte und auf welche? Wäre es sinnvoll, Produkte oder Dienstleistungen nicht mehr oder neu anzubieten? Wenn ja, welche etc.? Welche Synergiepotentiale sollten wir nutzen?

Unternehmensentwicklung und -identität: Der Wachstumsschub brachte auch Unsicherheiten in der Unternehmenskultur mit sich. Die bisher geltenden Werte wie Eigeninitiative, persönliches Wachstum, Vertrauen durch gute persönliche Beziehungen, Innovation und Aktionsorientierung standen in Frage: Ist die Wachstumsphase, wo Platz für individuelle Kreativität und eigene Ideen ist, jetzt vorbei? Sind wir dafür zu groß? Kommt jetzt die Bürokratie des Großunternehmens (starre Grenzen, komplizierte Verfahrensregeln)? Wer wollen wir in erfolgsrelevanten Bezügen (zum Konzern bzw. zu den Eigentümern hin, zu den Kundengruppen, zu Kooperationspartnern, Lieferanten, Mitarbeitern) sein? Wie wollen wir entscheiden (Neudesign der sozialen Unternehmensarchitektur)? Die GmbH waren ja mehr oder weniger autonom, direktive „Strategieorder“ wären also nicht angemessen und wirksam.

3. Zielvereinbarung und ein Vorprojekt als Schlüssel zum Erfolg

Für das Beratungsprojekt „Strategische Neuorientierung der Unternehmensgruppe und Bildung strategischer Geschäftsfelder“ vereinbarten wir mit dem Auftraggeber, dem im Konzern für die Unternehmensgruppe Verantwortlichen, folgende Ziele:

- gemeinsame Entwicklung und gemeinsames Verständnis der Gesamtstrategie der Unternehmensgruppe,
- Entscheidung über Strategische Geschäftsfelder (welche und mit welcher strategischen Orientierung),
- Grundsatzentscheidungen zur Organisationsarchitektur und wichtige Personalentscheidungen (SGF-Verantwortliche),

- adäquate Integration der Mitarbeiter *in* diesen Entwicklungsprozeß und Kommunikation mit ihnen (Inputs, Umsetzungsfokus etc.),
- Planung und Vereinbarung der weiteren Implementierungsschritte.

Wir hatten ja als Beraterinnen bereits vorher mit einigen Mitgliederfirmen der Unternehmensgruppe zusammengearbeitet, so daß wir mit der Gruppe *im* großen und ganzen vertraut waren. Insbesondere hatte es im Vorfeld ein Beratungsprojekt („Markt- und Kundenorientierung“) gegeben, bei dem Mitarbeiterpaare aus jeweils unterschiedlichen, gerade fusionierten Unternehmensbereichen offene Interviews mit Vertretern der relevanten Kundengruppen geführt hatten. Die Ergebnisse dieser Gespräche (zukünftige Trends pro Kundengruppe, Nutzen der EDV, erwartete Kooperation im Hinblick auf Produkte, Dienstleistungen, Qualität und Gestaltung der Kundenbeziehung etc.) waren gerade intern diskutiert und erste Maßnahmenpakete vereinbart worden. Dies hatte erste interne Integrationseffekte zwischen Unternehmensbereichen beschleunigt, vor allem aber die Markt- und Kundenkompetenz in der Gruppe gestärkt, die Sensibilität und Reflexion für Marktfragen gefördert und die Diagnose über erfolgsrelevante Ressourcen bzw. Schwächen eingeleitet.

Wir konnten daher ausgehend von der Standortbestimmung der Unternehmensgruppe schnell mit der gemeinsamen Feinplanung des Strategieprojekts im Rahmen eines eintägigen Workshops starten („Vorprojekt“). Die insgesamt sechs Teilnehmer des Workshops -unter ihnen auch der Auftraggeber -repräsentierten im *Mix* die relevanten Produkt- und Kundengruppen, unterschiedliche Regionen und Unternehmensgrößen. Aus ihnen wurde bei diesem Workshop die Kerngruppe, ein zentraler Impulsgeber und Motor für das gesamte Projekt. Unsere inhaltlichen Beiträge waren -außer der Diagnose -Inputs zu den Themen Konzept und Praxis von SGF-Gliederungen (pro und contra), sowie mögliche generelle Varianten der SGF-Entwicklung. Wir agierten also als Fach- und Prozeßberater, als Moderatoren und als systemische Berater (Diagnose, Kriterien für eine maßgeschneiderte Projektarchitektur ...).

Das Design und die Moderation dieses Workshops seien genauer dargestellt, weil der Start die Weichen für den weiteren Projektverlauf stellte. Unsere Strategie als Berater war es, bei diesem Workshop die mentalen Bilder und Emotionen über Erfolgs- bzw. Mißerfolgsriterien und Licht- bzw. Schattenseiten des Projekts sichtbar zu machen und Konsequenzen in die Prozeßgestaltung einzubauen. Darüber hinaus ging es um „Teambuilding“ der Gruppe und das -wenn auch nur kurze -„Antippen“ aller Fragen, die bei der Einführung von SGF relevant werden. Der erste Workshop war also einer simulierten „Fahrt mit dem Intercity“ durch das geplante Strategieprojekt vergleichbar und hatte zum Ziel, das Arbeitsbündnis aller Beteiligten miteinander zu konkretisieren. Das Workshopdesign umfaßte folgende Elemente:

Diskussion und Klärung: Was sind erwartete Ergebnisse, welche Ressourcen sind bei der Strategiearbeit nötig, welche vorhanden?

Erstes „Hineinschnuppern“ in die SGF-Arbeit: Welche Gliederungskriterien sind möglich (Produkte/Kunden/Regionentechnologie etc.) und erstes Ausprobieren, welche könnten für uns passen?

- Varianten des Projektdesigns der Strategiearbeit (Erfolgsfaktoren und Stolpersteine);
- Außen- und Innenperspektive des Projekts evaluieren aus relevanten Perspektiven, wie Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer: Was würde das Projekt auslösen?
- Selbstreflexion über Funktion und Zusammensetzung des Workshopteams (Kerngruppe);
- Konsequenzen für die Feinplanung, Projektabgrenzung in den Dimensionen
 - sachlich: Ziele, Inhalte und Ergebnislaiterien. Was darf nicht herauskommen (Negativszenario) bzw. was gehört nicht (mehr) zum Projekt?
 - zeitlich: Grobplanung zeitlicher Kapazitäten, Meilensteine, Anfangs- und Endtermin;
 - sozial: Wer soll wie einbezogen/integriert werden, wer nicht (Projektorganisation und -kommunikation, Verantwortungen etc.)?

Diese ausführliche Darstellung des Vorprojekts will einerseits Einblick in unsere Arbeit geben, zum anderen soll sie deutlich machen, wie wesentlich und wichtig uns die sorgfältige und reflektierte Planung solch komplexer Projekte als gemeinsamer Prozeß zwischen Beratersystem (zwei Beraterinnen) und Vertretern des Klientensystems (Kerngruppe) ist. Was die soziale Architektur anlangt, hat sich bei diesem Workshop damit auch das „Berater-Klientensystem (BKS)“ bzw. „Beratungssystem“ konstituiert. Konkretisiert wurden nicht nur Ziele, Inhalte, Organisation und Milestones des Projektes, es haben sich auch die Elemente und Spielregeln der Kooperation zwischen Beratersystem und Klientensystem entwickelt und die Strategie und Reflexion darüber, wie das BKS insgesamt in die Unternehmensgruppe interveniert und die Kooperation und Kommunikation in die Unternehmensgruppe gestaltet.

4. Projekt-Architektur und Projektverlauf

Die *Architektur des Projekts* (auch sie wurde im Vorprojekt entschieden) orientierte sich an mehreren Gestaltungsprinzipien. Das Projekt selbst sollte eine Art lebendige „Probephöhne“ für das zukünftige SGF-Alltagsgeschäft sein. Es ging darum, die Dynamik der SGF-Gliederung bereits im Projekt nicht nur kognitiv zu verstehen bzw. die Methoden der SGF-Arbeit anzuwenden, sondern auch darum zu erleben, welche Licht- und Schattenseiten eine SGF-Gliederung im Unternehmen auslösen würde. Damit wurde individuelles und kollektives Lernen initiiert. Es wurde von Anfang an mit „Pilotumsetzungen“ experimentiert, gemeinsame Reflexion darüber geleistet und damit wurden auch die latenten Annahmen und Zukunftsbilder über Marktszenarien und die Unternehmensidentität herausgearbeitet. Das Verstehen der eigenen „Wahrnehmung s- und Handlungslandkarten“ war also ein weiteres Gestaltungskriterium für die Projektarchitektur, denn schließlich sind nur solche SGF-Entscheidungen umsetzbar, die zum eigenen Identitäts-

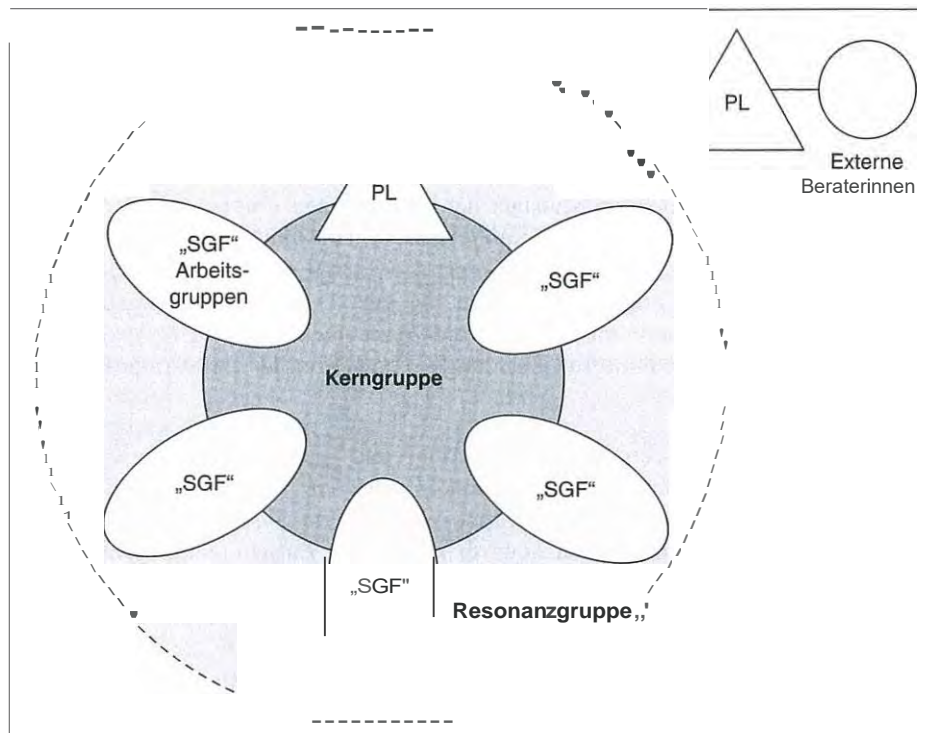
verständnis „passen“ und es zugleich weiterentwickeln. Ein dritter „Eckpfeiler“ für die Projektarchitektur war es, die Balance zwischen Effizienz und Schnelligkeit einerseits und Integration bzw. Mitgestaltung andererseits zu halten, alles Werte, die für Kultur und Erfolg der Unternehmensgruppe prägend waren. Um diese Gestaltungskriterien zu erfüllen, wurde eine Projekt-Architektur aus folgenden Elementen entwickelt:

Projektmanager war der General Manager der Unternehmensgruppe, er war auch Mitglied der Kerngruppe und der „Resonanzgruppe“ (siehe unten) und zugleich unser Auftraggeber. Als Projektmanager (und Topmanager) sorgte er vor allem dafür, daß das Projekt im Unternehmen und zum Konzern hin gut verankert war (Marketing und Kommunikation). Er sorgte für die nötigen Projektressourcen und delegierte zugleich bis auf Personalentscheidungen alle Entscheidungskompetenzen an die Kerngruppe (Integration, Mitgestaltung).

Die *Kerngruppe* umfaßte sechs Mitglieder (Mittel- und Topmanagement bzw. „Schlüsselfiguren“), die jeweils die wichtigsten Kernkompetenzen, Niederlassungen, Produkt- und Kundengruppen der Unternehmensgruppe repräsentierte. Sie war Motor, Drehscheibe und Impulsgeber für das Projekt und vor allem auch Entscheidungsgremium. Als kleines und arbeitsfähiges Team steuerte sie das Gesamtprojekt (Controlling und Monitoring), etablierte die SGF-Arbeitsgruppen und beauftragte sie mit der Konzeptentwicklung zu potentiellen Geschäftsfeldern. Die Kerngruppe diskutierte die SGF-Konzepte in Bezug zur gesamten Unternehmensgruppe und in ihrer Relation zueinander. Ihre Mitglieder übernahmen auch Marketing- und Kommunikationsaktivitäten, um Top-down- und Bottom-up-Prozesse bzw. Projektarbeit und das Alltagsgeschäft miteinander zu verknüpfen. Die Kerngruppe arbeitete meist ohne Beraterinnen. Wir unterstützten die inhaltliche Konzeptarbeit durch Inputs, Checklisten und Arbeitspapiere zu den Themen Strategieentwicklung, SGF-Gliederung und Organisationsgestaltung. In den Workshops der Kerngruppe mit den Beraterinnen („Beratungssystem“) ging es um Reflexion, Controlling und flexible Feinplanung der aktuellen Projektaktivitäten, insbesondere aber um die Auswertung und Planung der Intensivworkshops mit der Resonanzgruppe.

Die *SGF-Arbeitsgruppen* wurden jeweils von einem Mitglied der Kerngruppe geleitet. Mit dabei war jeweils auch ein für das potentielle Geschäftsfeld wichtiger Ressourceträger aus der Resonanzgruppe. Diese zwei SGF-Betreuer waren die Minimalbesetzung für die Konzeptentwicklung eines potentiellen SGF. Diese SGF-Konzepte waren Entscheidungsgrundlage für die Kerngruppe und wurden zuvor in der Resonanzgruppe diskutiert.

Die *Resonanzgruppe* war eine Großgruppe (etwa 25 Mitglieder), die alle wichtigen Marktzugänge, Kundengruppen, Ressourcen und Kernkompetenzen, Kulturen und Mitarbeitergruppen repräsentierte. Ihre Aufgabe war es, Feedback, Resonanz und Anregungen für das Gesamtprojekt (Kerngruppe und SGF-Arbeitsgruppen) zu geben („sounding board“) und zugleich auch die Information und Kommunikation über den Prozeß zu fördern (Multiplikatoren ins Gesamtunternehmen). Damit leistete sie auch Integrationsarbeit zwischen den Unternehmen und den zukünftigen SGF und war Probephase und Mikrokosmos für die zukünftige SGF-Alltagsorganisation.



Die Projektorganisation im Überblick -eine Probephase für die SGF-Gliederung

Unsere *Beratungsfunktion* umfaßte die Prozeß- und Designgestaltung auf Makro- und Mikroebene (Projektarchitektur bzw. Moderation etc.), eine Spiegel- und Resonanzfunktion zu den jeweils aktuellen Spannungsfeldern (Handlungs- versus Reflexionsorientierung; Bewahren versus Verändern etc.), das Ausbalancieren von Komplexitätsaufbau (z. B. Szenarien, SGF-Varianten, Perspektivenvielfalt) und -reduktion (Zwischenentscheidungen, „Mut zur Lücke“) und das Deblockieren von Konflikten und festgefahrenen Situationen. Insgesamt ging es um die Integration strategischer, organisatorischer und team- bzw. personenbezogener Themen („Fokuswechsel und Verknüpfung“). Bei Bedarf unterstützten wir auch durch „state-of-the-art“-Inputs bzw. Checklisten zu Strategieentwicklung (SGF pro und contra etc.) und zu Fragen der Organisationsgestaltung. Wir arbeiteten jeweils zu zweit, um die Funktionen Reflexion und Gestaltung wirksam leisten zu können und waren über acht Monate hinweg ca. zehn Tage „vor Ort“ – einerseits mit der Kerngruppe (eintägige Workshops), andererseits mit der Resonanzgruppe (meist zweitägige Workshops). Dazu kam die Staffarbeit zu zweit.

Der *Projektverlauf* läßt sich in drei Abschnitte gliedern, eine von Aufbruchsstimmung geprägte Startphase, eine von Desillusionierung geprägte Konzeptentwicklungsphase (Identitätswandel) und eine durch optimistischen Realismus gekennzeichnete Umsetzungsphase. Themenschwerpunkte in der Startphase waren Chancen und Risiken der

SGF-Gliederung aus unterschiedlichen Perspektiven (Kunden- und Konzernsicht, Bereichs- und Mitarbeiterperspektive), Zukunftsszenarien, die Unternehmensvision und persönliche Entwicklungsperspektiven, die Diagnose der eigenen Kernkompetenzen, Erfolgsfaktoren und -potentiale (Ist- und Soll-Analysen) sowie die Gliederungskriterien für die SGF (Grundsatzentscheidung für „Kundengruppe und Produkt“) und das Etablieren der SGF-Arbeitsgruppen.

In der Konzeptentwicklungsphase dominierte thematisch die Arbeit an der komplexen Beziehung zum Konzern in seinen Eigenschaften als Eigentümer, Kunde und „Vermittler“ zum Kfz-bezogenen EDV-Geschäft der Unternehmensgruppe. Darüber hinaus gab es Diskussionen und erste Entscheidungen zu SGF-Konzepten und Strategien. Die Projektkrise in dieser Phase hatte vor allem damit zu tun, daß „Selbstbegrenzungsarbeit“ zu leisten war – das bedeutete eine neue Phase in der Unternehmensentwicklung: von expansivem Wachstum zu qualitativem und fokussiertem Wachstum. Die Konkretisierung der SGF-Arbeit machte auch die Komplexität dieser Organisationsarchitektur spürbar. Welche SGF-Gliederung würde Vielfalt fördern, welche Integration, was würde das für die Zukunft der Gruppe aber auch jedes einzelnen bedeuten – diese Fragen verunsicherten und verstärkten die ohnehin vorhandene Tendenz zur Selbstüberforderung.

Beim Thema Neugestaltung der Relation zum Konzern -bei der Frage, welche strategische Bedeutung die Unternehmensgruppe für den Konzern als Eigentümer einerseits und als Kunden andererseits habe – brach das Dilemma gleichzeitiger Abhängigkeit und Unabhängigkeit auf. Zu sehen, daß es keine klaren äußeren Orientierungen gab, sondern alle Leitplanken nur aus eigenen Wirklichkeitskonstruktionen zu bauen waren, war vorerst desillusionierend. Die Komplexität der Themen war riesig, vor allem, weil vieles, was sicher schien und Identität gestiftet hatte, ins Wanken geriet. So hatte man z. B. bisher Maßschneiderei mit „Experte für alles sein“ verbinden können. Die Größe der Unternehmensgruppe und die SGF-Arbeit verdeutlichte, daß Grenzen ziehen und Konzentration auf Schwerpunkte nötig waren. Zugleich wurden die Kulturunterschiede der Gruppe deutlich – manche kannten einander weder persönlich, noch wußten sie von den unterschiedlichen Unternehmensaktivitäten.

Das Paradox war, sich „neu“ zu unterscheiden (durch SGF) und sich zugleich „neu“ zu etwas Gemeinsamem zu integrieren. Der hohe operative Druck aus dem Tagesgeschäft kam dazu. Identitätsunsicherheit (Relation zwischen Teilen und dem Ganzen bzw. die Frage, wie groß die Abhängigkeit vom Konzern war) prägte die Projektarbeit. Der zentralste Punkt des „Energieabsturzes“ und der depressiven Stimmung war aber unserem Eindruck nach der plötzliche Entidealisierungsprozeß. Man sah, daß man nicht nur „super“ und unbesiegbar war, sondern auch Konflikte und Grenzen hatte. Es kamen Ängste und Zweifel an den eigenen Fähigkeiten auf, die schwierige Zukunft zu bewältigen.

Bei der Feinplanung der Umsetzung erntete man erste Früchte der Neuorientierung. Die Entscheidungen für drei strategische Geschäftsfelder und die Personalentscheidungen zu den SGF-Verantwortlichen waren von großer Akzeptanz getragen. Controlling und

Planung der weiteren Umsetzung sowie Kommunikation der Ergebnisse waren neben der Klärung der Organisations- und Entscheidungsarchitektur für die SGF-Gliederung (Gesamtsteuerung, Ergebnisverantwortung, Controllingssystem, Kooperation mit internen Dienstleistungsbereichen, Leistungsanreize pro SGF) die wichtigsten Aktivitäten in dieser Phase. Die wechselseitige Beratung und Aushandeln von Kooperationserwartungen in der neuen Organisation brachten diese Entscheidungen relativ schnell zum Leben und die Übernahme des Umsetzungscontrolling und der SGF-Gesamtsteuerung durch die Kerngruppe sicherte die Kontinuität der Weiterarbeit.

5. Systemische Strategieentwicklung

Was ist das Besondere an systemischer Strategiearbeit? Strategie- und Organisationsentscheidungen sind Ausdruck und Weiterentwicklung der Unternehmensidentität – in hohem Ausmaß selbstbezüglich und daher prägend für zukünftige Wahrnehmungs-, Entscheidungs- und Handlungsmuster. Damit sind sie nicht nur inhaltlich von hoher Bedeutung – dieser inhaltliche Aspekt ist auch von großer Wichtigkeit, und Methoden, Techniken und Varianten dazu sind ja sehr elaboriert. Da es in dynamischen und turbulenten Märkten nicht die eine richtige Strategie oder Organisation geben kann und schon gar nicht auf Dauer, geht es im systemischen Verständnis vor allem auch darum, eine krisenfreundliche Architektur der kontinuierlichen selbstgesteuerten Strategieentwicklung („real-time“-Strategie) und eine entwicklungsfähige, d. h. selbstreflexive und aktionsorientierte Organisation aufzubauen.

Strategieentwicklung sehen wir daher primär als Identitätsarbeit, kognitiv, emotional und strukturell – nicht als Planungsprogramm, das dann 1:1 umgesetzt wird. Strategieentwicklung heißt also im „turbulenten Marktkontext“, eine Architektur zu fördern, die den Rahmen bietet für

- kontinuierliches Arbeiten an Grenzen und Relationen (Marktpartner? worauf konzentlieren?);
- schnelles Gewinnen von Orientierung für erfolgreiche Entscheidungen durch einen integrierten und vernetzten Strategieentwicklungsprozeß (kein Papierkonvolut einer Stabsabteilung);
- Strategieentscheidungen, die sowohl Zukunftsoptionen (Spielräume für zukünftige Entscheidungen) als auch operative Ergebnisse sichern;
- das Verknüpfen von inhaltlichem und methodischem Strategie-Know-how und der Reflexion der Strategiearchitektur (Procedere der Strategieentwicklung, -entscheidung und -umsetzung bzw. Controlling und Adaption).

In dynamischen Märkten haben diejenigen Unternehmen Wettbewerbsvorteile, die eine Strategie- und Organisationsarchitektur entwickelt haben, die „real-time“-Strategieent-

wicklung ermöglicht und sich eher an offenen und vieldeutigen Strategieclustern orientiert anstatt an eindeutigen, linearen Strategiekontexten (geschlossene Marktdefinitionen, Kunden sind „nur“ Kunden, Lieferanten, „nur“ Lieferanten etc.). Beim Konzept „offener Strategiecluster“ geht man davon aus, daß relevante Marktpartner gleichzeitig unterschiedliche Rollen in einer Beziehung zum Unternehmen einnehmen können, also Kunden zugleich Kooperationspartner (z. B. bei einem großen Projekt), oder auch Lieferanten oder Mitbewerber sein können. Die Strategiearchitektur orientiert sich dann weniger an spezifischen Rollen, sondern an der Vielfalt der gemeinsamen Wertschöpfungspotentiale – Marktpartner werden Wertschöpfungspartner.

Um zu verdeutlichen, was systemische Strategiearbeit ausmacht, seien beispielhaft einige Orientierungsfragen zur Abgrenzung und Konkretisierung strategischer Geschäftsfelder aus der Projektarbeit beschrieben:

- Mit welcher „Brille“ wollen wir unser Geschäft betrachten? Was sind die geeigneten Unterscheidungskriterien für strategische Geschäftsfelder (Produkte/Kundenffechnologien/Absatzwege), und was bedeutet die Entscheidung für ein bestimmtes Kriterium für unser Geschäft, für zukünftige „Responsiveness“ auf Marktentwicklungen und für unsere Kernkompetenzen und die Organisation; welche Unterscheidungsschärfe ist nötig? – Wir erarbeiteten so z. B. pro und contra zu jedem Unterscheidungskriterium aus verschiedenen Perspektiven (Mitarbeiter, Kunden, Konzern, Mitbewerber ...).

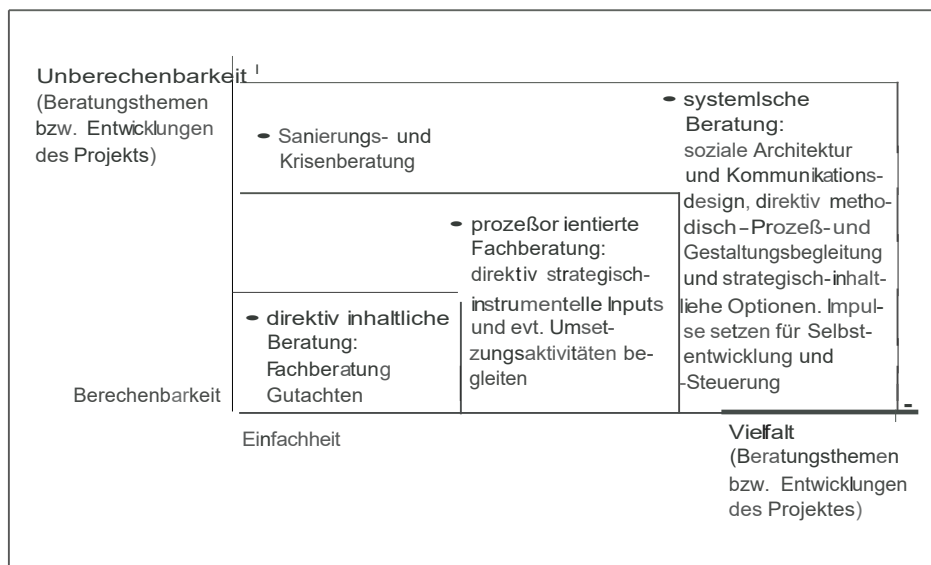
Wie sind die Relationen der SGF zueinander (Größe, Marktentwicklung, „Lebenszyklusphase“, wechselseitige Abhängigkeiten bzw. Autonomie, Synergien, potentielle Konflikte ..)? – Hier entwickelten wir die SGF-Perspektiven in ihren Relationen zueinander im Rollenspiel und diskutierten deren Licht- und Schattenseiten.

Was bedeutet jede SGF-Entscheidung für die Teile der Unternehmensgruppe, was für das Ganze, wie gelingt wechselseitige Befruchtung? – Hier ließen wir jede SGF-Gruppe ein Bild der gesamten Unternehmensgruppe zeichnen. Die Reflexion dieser Bilder ergab wertvolle Anregungen für die Gestaltung und Abgrenzungsfragen der Organisationsarchitektur.

- Was sind jeweils relevanten Erfolgsfaktoren (Marktsicht), was sind Fähigkeiten und Erfolgspotentiale (unternehmensintern), und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Vernetzung, Synergie, Organisation und gemeinsam nötige Ressourcen bzw. Querschnittsfunktionen? – Diese Fragen erarbeiteten wir im Rollenspiel bei der Diskussion der SGF-Konzepte aus den Perspektiven des Topmanagements, jedes potentiellen SGF, aus der Sicht der internen Dienstleister etc.
- Wie sieht eine angemessene Gesamtsteuerung aus (Controlling, Strategie ..)? – Das berührte vor allem die Frage des Führungsverständnisses zwischen General Management, SGF-Verantwortlichen und Controlling.

6. Die Vielfalt der Beraterrollen und die Gestaltung unserer Interventionen -und abschließend ein kritischer Rückblick

Insgesamt agierten wir bei diesem Projekt als systemische Beraterinnen (Projektarchitektur auf der Makroebene, systemische Interventionen auf der Mikroebene), als prozeßorientierte Fachberaterinnen (Unterstützung bei der Strategiearbeit) und als Fachberaterinnen (Inputs zu Strategie und Organisationsmodellen). Wir hatten also vielfältige Rollen, denen jeweils auch ein anderes Erfolgsverständnis, eine andere Verantwortung und Kooperation mit dem Klienten zugrunde lag.



Die Vielfalt der Beraterrollen in Beratungsprojekten

Je komplexer ein Beratungsauftrag ist (hohe Vielfalt und hohe Unberechenbarkeit), um so vielfältiger und komplexer müssen auch die Rollen und Funktionen der Berater sein. In der Praxis gelingt das Management dieser Rollenvielfalt nur dann, wenn im Beratungssystem (hier Beraterinnen und Kerngruppe) die Kooperation zwischen Klient und Berater kontinuierlich ausgewertet, neu verhandelt und geplant werden kann. Der nicht thematisierte bzw. vereinbarte Rollenwechsel führt oft zu Irritation und Drucksituationen.

Neben inhaltlichen Inputs zu verschiedenen Themen (z. B. Strategien entwickeln, SGF gliedern, „traditionelle“ Methoden der Strategiearbeit) gab es schriftliche Unterlagen und kurze Aufgabenstellungen, die ohne unsere Begleitung erarbeitet werden sollten.

Immer wieder initiierten wir auch „analoge“ Verarbeitungsschritte. Die Kerngruppe zeichnete z. B. Bilder über ihre Traumvorstellungen davon, wie die Firma in fünf Jahren aussehen sollte. Wenn Entscheidungsprozesse undurchsichtig liefen und sich in die Länge zogen, bewährte sich etwa das Aufstellen im Raum entlang eines Kontinuums zwischen zwei Polen: dagegen – dafür. Wir ließen Kunden und den Konzern über Rollenspiele zu Wort kommen, spielten Horror- und Wunschscenarien durch oder ließen Märchen über die georteten Blockaden der SGF-Arbeit erzählen. Wir schufen so Räume für Kommunikation, in denen quer zur Linienorganisation des Alltagsgeschäfts Begegnungen stattfanden, die als Gesamtbild einer Probebühne oder „SGF-Werkstatt“ für die zukünftige Organisation entsprachen.

Mit Willke (1987, S. 333) verstehen wir unter „Intervention“ eine zielgerichtete Kommunikation zwischen psychischen und/oder sozialen Systemen, welche die Autonomie des intervenierten Systems respektiert. Systemische Interventionen können dann eine zielgerichtete Kommunikation genannt werden, wenn sie sich der prekären Ausgangslage des Versuchs einer wirkungsvollen Beeinflussung eines autonomen sozialen Systems bewußt sind. Welche Interventionsdimensionen wir bei der Beratung im Blick haben, aufeinander abstimmen und integrieren, zeigt folgendes Modell (Exner und Königswieser, unveröffentlichtes Manuskript):

	sachliche Dimension	Soziale Dimension	Zeitliche Dimension	Räumliche Dimension
Makroebene: Architektur und Design	z. B. Fokuswechsel zwischen strategie-, organisations- und personenbezogenen Themen	z.B. Projektarchitektur (Kern- und Resonanzgruppe, SGF-Arbeitsgruppen ; Kundenbefragungsteams)	z. B. Meilensteine, Workshopplanung	z. B. Klausuren jeweils am selben Ort (Kontinuität)
Mikroebene: konkrete Interaktion	z. B. Kombination von mündlichen, schriftlichen und analogen Impulsen (Feedback, Checklisten, Bilder „„)	z.B. Wechsel von Einzel- und Gruppenarbeit; Perspektivenwechsel im Rollenspiel (Kunden-, Konzernsicht „„)	z. B. angemessenes Zeitmanagement je nach Thema	z. B. Visualisierung, Sitzen im Kreis, Raumgestaltung

Die Gestaltungsprinzipien unserer Interventionen im Überblick:

1. Maßschneiderei (Anknüpfen an die Systemrationalität) und Ressourcen- statt Defizitorientierung usw.;
2. Mobile-Effekt (oder Ökonomie der Mittel), d. h. möglichst wirksame Impulse und Anregungen, die die Selbststeuerung des Unternehmens fördern;
3. Partnerschaft zwischen Kunden und externen Beratern – d. h. insbesondere die gemeinsame Planung und Reflexion der Projektarbeit;
4. Der Weg als Ziel -Umsetzungsorientierung von Anfang an, Reflexion läuft immer mit;
5. Ergebnisorientierung in Verbindung mit Prozeß- und Personenorientierung, die Beteiligten müssen sich in den Strategien persönlich wiederfinden ;
6. Gleichgewicht zwischen Veränderungs- und Bewahrungsprinzipien;
7. Balance zwischen Designelementen, die emotional-bildhaftes und analytisch-kognitives Arbeiten miteinander verknüpfen;
8. Auf Lebensfähigkeit der Teile und des Ganzen achten -keine einseitigen Schwerpunkte, „Allparteilichkeit“ der Berater;
9. Mit Perspektivenwechsel arbeiten – Sichtweise relevanter interner und externer Umwelten erarbeiten und vernetzen (Markt, Konzern, Kundengruppen , Mitarbeiter etc.);
10. Zeitliche Dimensionen wechseln, Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsbilder herausarbeiten ;
11. Komplexitätsmanagement, Balance zwischen „öffnen“ von Komplexität (in Alternativen denken) und „wieder schließen“ (Entscheidungen etc.);
12. Bottom-up- und Top-down-Prozesse verknüpfen, Strategie- und Gesamtorientierung mit Handlungs- und Erfahrungswissen verbinden, umsetzungssichere Entscheidungen fördern;
13. Operativ dringenden Themen nur begrenzt Raum geben (d. h. Kontrakt halten).

Die Projektziele – nämlich die Entscheidungen über die strategischen Geschäftsfelder, über die SGF-Organisation, über die personelle Besetzung und die Umsetzungsvereinbarungen – wurden realisiert, sogar früher als geplant. Allerdings sehen wir an unserer Beratungsarbeit auch einiges kritisch. Die Kommunikation und das Marketing des

Strategieprojekts gingen zu sehr im Tagesgeschäft unter. Die Weiterführung der Umsetzung als Projekt wurde dadurch erschwert, daß die Kerngruppe in einer Zwischenphase immer mehr Funktionen der operativen Geschäftsführung übernahm. Bei der inhaltlichen Strategiearbeit, die wir mit Checklisten, Arbeitspapieren und Workshop-Inputs bestritten, fühlten sich die Teammitglieder zu wenig unterstützt – hier wäre das Aufbauen interner Fachcoaches vor Ort hilfreich gewesen. Insgesamt entsprach die Dichte und Komplexität des Projekts zwar der Kultur und dem realen Marktdruck – in manchen Situationen kamen wir aber dicht an die Grenzen individueller und kollektiver Belastbarkeit heran. Das Verknüpfen von Top-down- und Bottom-up-Prozessen, das Marktnähe, Integration und Umsetzungsorientierung sichern sollte, gelang sehr unterschiedlich. Der Controlling-Fokus darauf war zu gering gewesen.

Aus der Perspektive der Unternehmensentwicklung hat das Projekt über die unmittelbaren Ziele hinaus vor allem folgendes gebracht:

Die Integration der Unternehmensgruppe auf Geschäftsführer- und Topmanagementebene und die informellen Netzwerke, die in den verschiedenen Projektelementen (z. B. Resonanzgruppe) entstanden, wurden im Tagesgeschäft hoch wirksam.

- Die Kerngruppe war der Nukleus für eine sich später daraus entwickelnde Steuergruppe, die operative und strategische Fragen der Unternehmensgruppe und der SGF in der Linie kontinuierlich bearbeitete. Die Reflexions- und Entscheidungsarbeit in dieser Steuergruppe war sehr differenziert und effizient (wechselseitige Beratung etc.).

Kollektive Kiisenerfahrung und das Grenzziehen und Prioritätensetzen erweiterten die bisherigen Handlungsspielräume der Unternehmensgruppe (nicht mehr nur Pioniergeist als Energiespender).

Die komplexe Beziehung zum Konzern als Eigentümer und Kunde wurde klarer und damit auch die Identität der Unternehmensgruppe (gute Basis und Orientierungsrahmen für zukünftige Entscheidungen).

- Die Reflexivität und das Bewußtsein für die Tragweite von Metaentscheidungen (Strategie-, Organisations- und Personalfragen etc.) ist jetzt hoch, so daß solche Entscheidungen sehr sorgfältig getroffen werden und einige „geübte Verfahren“ aus der Strategiearbeit dafür als Ressourcen zur Verfügung stehen: „Meetings laufen jetzt anders ab. Wir betrachten das Umfeld verstärkt. In kritischen Situationen reden wir auch darüber, wie wir miteinander reden.“

Damit hätte das Projekt auch ein Stück Identitätsarbeit auf dem Weg zur lernenden Organisation geleistet und wäre damit mehr als bloße kognitive Strategiearbeit, die zwar notwendig und wichtig ist, aber das Problemlösungspotential von Unternehmen für sich wandelnde Marktanforderungen zu wenig mitentwickelt. Unserer Meinung nach schafft erst die Integration von Identitätsarbeit und Strategieentwicklung in Unternehmensentwicklungsprozessen eine Organisationsarchitektur, die in turbulenten Märkten erfolgreiches Agieren ermöglicht.

Literatur

- AAKER, D. A.: Strategisches Marktmanagement. Wiesbaden: Gabler 1989.
- BERATERGRUPPE NEUWALDEGG: Planung als Experiment. Management unterwegs. Band 1, Wien: Service Fachverlag 1994.
- Boos, F.: Planlose Planung? Zur Steuerung von Unternehmen durch Planung. In: Wimmer, R. (Hrsg.): Organisationsberatung. Wiesbaden: Gabler 1992.
- EXNER, A., KÖNIGSWIESER, R. und TITSCHER, S.: Unternehmensberatung systemisch. In: DBW – Die Betriebswirtschaft, Heft 3, 1987.
- HEITGER, B.: Chaos-Management – Zur Karriere eines Begriffs. In: R. Breuer, (Hrsg.): Der Flügelschlag des Schmetterlings – ein neues Weltbild durch Chaosforschung. Herne: Heitkamp 1993.
- HEITGER, B. und JARMAI, H.: Unternehmen in der Krise? – Organisation als Erfolgsfaktor. In: B. Heitger, und F. Boos (Hrsg.): Organisation als Erfolgsfaktor. Wien: Service Fachverlag 1994.
- KARLÖF, B.: Unternehmensstrategie. Frankfurt: Campus 1991.
- KÖNIGSWIESER, R. und LUTZ, C.: Planung – Korsett oder Experiment? In: Gottlieb Duttweiler Institut (Hrsg.): GDI Impuls 3/1993.
- MINTZBERG, H.: The Fall and Rise of Strategie Planning. In: Harvard Business Review, Jan. – Feb. 1994.
- MOORE, J.: Predators and Prey: A New Ecology of Competition. In: Harvard Business Review, May – June 1993.
- PERRY, L. T. ET AL.: Real-Time Strategy. New York: Wiley 1993.
- REUTNER, F.: Die Strategietagung. Wiesbaden: Gabler 1992.
- SENGE, P.M.: The Fifth Discipline; The Art and Practice of The Learning Organization. New York: Doubleday 1990.
- WILLKE, H.: Strategien der Intervention in autonome Systeme. In: D. Baecker, J. Markowitz u. a. (Hrsg.): Theorie als Passion. Frankfurt: Suhrkamp 1987.
- WIMMER, R.: Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In: R. Wimmer (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler 1992, S. 59-111.
- WIMMER, R.: Wozu brauchen wir ein General Management? In: Hemsteiner 311993, S. 4-12.