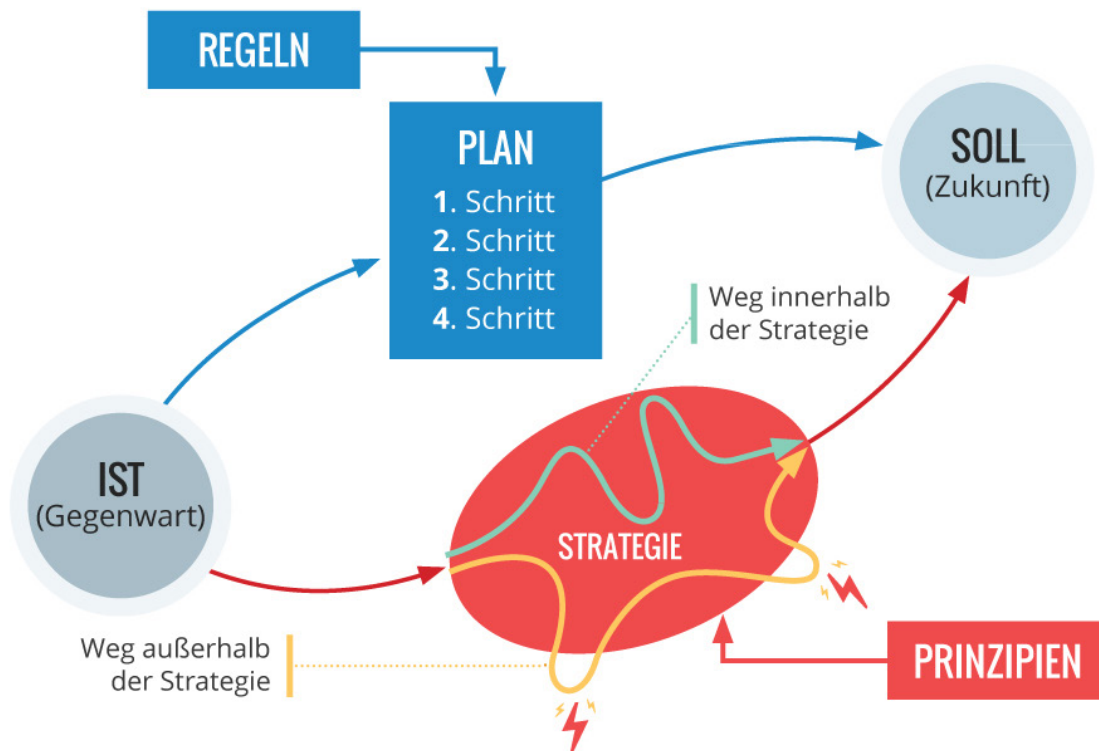


Strategie und Plan - entweder oder



Strategie ist ein zunächst leerer Handlungsraum, begrenzt durch Prinzipien. Er wird für den unbekannt Teil des Weges benötigt. Für den bekannten Teil genügt ein Plan, gebildet aus Regeln.

Plan ist blau, Strategie ist rot.

Eine Strategie hat vier Teile: Den Zustand, in dem sich ein Unternehmen befindet (IST). Den Zustand, den es erreichen will oder muss. Regeln für den bekannten Teil und Prinzipien für den unbekannt Teil des Weges vom IST zum SOLL.

Regeln sind Elemente von Wissen. Sie beschreiben, was zu tun ist, und werden geordnet und dokumentiert in einem Plan.

Prinzipien beschreiben nicht, was zu tun ist, sondern nur das, was erreicht oder vermieden werden muss. Sie werden geordnet und dokumentiert in einer Strategie.

Ist der Weg vom IST zum SOLL bekannt, dann reicht ein Plan. Wird dieser diszipliniert und ohne Fehler ausgeführt, so wird das SOLL sicher erreicht. Im Kontext niedriger Dynamik ist das immer der Fall.

Bei hoher Dynamik ist der Weg zumindest teilweise unbekannt. Er muss erst, oft experimentell, gesucht werden. Damit die Suche schnell und erfolgreich ist, müssen sich viele mit ihrer Kompetenz daran beteiligen. Damit dabei mehr als nur Chaos entsteht, müssen Ideen und Tun der vielen harmonisch zueinander passen. Mit Regeln und Plan ist das nicht zu erreichen, weil am Anfang ja noch unbekannt ist, was geschehen wird.

Jetzt wird eine Strategie benötigt. Sie entsteht durch verbindliche Prinzipien, die hauptsächlich festlegen, was vermieden werden muss. Deswegen nennt sie Clausewitz „die Kunst des Weglassens“. Die Strategie ist ein zunächst leerer Handlungsraum zwischen IST und SOLL. Er wird begrenzt durch die Prinzipien. Innerhalb dieses Raumes darf jeder nach eigener Kompetenz handeln, ohne vorher fragen zu müssen. So füllt sich dieser zunächst leere „Raum des Erlaubten“ erst auf dem Weg vom IST zum SOLL.

Wenn eine Strategie überall im Unternehmen akzeptiert ist und dadurch wirkt, koppelt sie die Eigenständigkeit der vielen mit dem zentralen Management – ohne Steuerung.

Deshalb ist konsensuale Strategieentwicklung ein wichtiges Führungselement dynamikrobuster Organisation. Die Reduktion auf Planung erzeugt teure Havarien.