



Metatheorie der Veränderung



---

**STRATEGIE - WAS IST DAS? SYSTEMTHEORETISCHE DENK-  
KNOTEN FÜR DIE BERATUNG „leicht“ gemacht.**

---



Metatheorie der Veränderung

## Inhaltsverzeichnis

Strategie...

1. ist der (Beobachtungs-) Prozess des Strategierens,
2. bearbeitet Zerrissenheit,
3. ist kein Plan, sondern eine Erwartung,
4. beobachtet Entscheidungsprämissen,
5. muss „weh“ tun und Widerspruch erzeugen - sie entsteht vor allem am Nein!
6. entscheidet über Risikonehmer und Gefahrenträger und ist per se gefährlich,
7. ist Führungsaufgabe und koordiniert Handlungen in der Zeit (Macht)
8. ist „Teil“ des bzw. aktiviert das Immunsystem der Organisation,
9. kann nicht in Planungs- und Umsetzungsphase unterteilt werden,
10. braucht vor allem Entwicklung des Entscheiderteams.



## Teil 1: Strategie muss beobachten, was Strategie beobachten soll.

Gerade in unsicheren Zeiten findet wohl wenig mehr Aufmerksamkeit in Organisationen als „Strategie“. Wird doch strategischen Fragestellungen eine Orientierungsfunktion, gesegnete wie verfluchte Bindungskraft, aber auch Wichtigkeit zugeschrieben. Wir brauchen eine Digital-, AI-, CSR-, GenZ-Strategie..., heißt es, und meint wichtige, langfristige und nicht negationsfähige Entscheidungsbedarfe in fluidem, unsicherem Terrain. Schon diese Formulierung lässt uns in die Vielschichtigkeit der Strategie-Frage stolpern: Wie lässt sich Strategie oder - genauer - der Prozess des Strategierens systemtheoretisch greifen? Dem soll sich überblickshaft diese Serie widmen. Seien Sie zum Mitdenken und Herausfordern eingeladen.

Der empfehlenswerte Artikel von @Timm Richter zu Entscheidungsprämissen greift bereits ein Theoriefundament des systemtheoretischen Strategieverständnisses (nach Luhmann) auf: Organisationen müssen ständig das Dilemma bearbeiten, was sie entscheidungsoffen halten, und was sie verdauern, d.h. durch Wiederholung in stabile Strukturen übersetzen wollen. Wollen sie auf strategische Fragestellungen Antworten finden, müssen sie, um handlungs- und anschlussfähig zu werden, zunächst Entscheidungsalternativen erarbeiten: Was wäre (uns) möglich? Was machen (bald) andere, die uns gefährlich werden könnten? Schon das zwingt zu schwierigen Auswahlprozessen - denn nicht alles ist unter Risiko- und Ressourcenabwägungen möglich, und, ob die Entscheidung „richtig“ ist, zeigt erst die Zukunft. Dies zwingt konsekutiv zu der Frage: Welche dieser Entscheidungen sollen stabil bleiben, damit die Organisation arbeitsteilig Strukturen und Folgeentscheidungen entwickeln kann, und welche stehen bei Gegenwind wieder zur Disposition? „Wir steigen aus Geschäftsfeld XY aus.“ ist erst dann eine strategische Wahl, wenn die Organisation „glaubt“, dass dieser Entscheidung eine erwartbare Dauerhaftigkeit zugeschrieben werden kann, und nicht beim nächsten Treffen mit dem CxO der Wind aus einer anderen Richtung bläst. Aber wer kennt nicht wankelmütige Strategieentscheidungen? Und ist die Strategie dann noch die Strategie?

So wird Strategie zu dem Prozess, der beobachtet,

- a. welche riskanten Entscheidungen in einer Organisation zur Verdauerung nötigen,
- b. wie diese Entscheidungen vorbereitet, getroffen, mit Einfluss hinterlegt (d.h. kommunikativ „umgesetzt“) und reflektiert werden,
- c. wie Organisation (und Umwelt) auf diesen Verdauerungswunsch reagiert,
- d. wie diese Systemantwort bezüglich der Strukturbildungsfähigkeit der Organisation ausgewertet wird, und
- e. wie diese Antwort in die Bestätigung oder Anpassung der strategischen Entscheidung rückbezüglich einfließt.

Die Gestaltung dieses Prozesses des Strategierens ist per se konflikthaft und zentrale Führungsaufgabe (zu Führung siehe u.a. @Klaus Eidenschink, @Stefan Kühl). Sie organisiert Aufmerksamkeitsfoki und entscheidet, wie entschieden und reflektiert werden soll. Und sie entscheidet, welchen Entscheidern Strategie zugeschrieben wird.



## Metatheorie der Veränderung

**Teil 2/10: Strategie ist der rückbezügliche, verwirbelte Prozess des Strategierens (d.h. keine singuläre Einmalaktion) und die Befähigung des Systems, die innere Zerrissenheit des avisierten Ziels zu dekonstruieren und mit den Vor- und Nachteilen jedes Ziels zu rechtzukommen.**

Entscheidungen unterliegen als Kommunikationsereignis einer einfachen Wahrheit: Was entschieden wurde, weiß man erst, wenn man die Antwort gehört hat, d.h. zeitversetzt in der offenen Zukunft. Strategien sind aber Bündelungen von ebenjenen Entscheidungen, die die Organisation aufgrund von (erwarteten) Umwelterfordernissen treffen muss und die eine dauerhafte, d.h. strukturbildende Wirkung entfalten sollen. Und damit bearbeiten sie eben diese offene Zukunft, ja, sie stellen sie paradoxer- und riskanterweise über Erwartungen fest: Diese, und keine andere Zukunft. Auch hier gilt aber: Ob die Entscheidung - z.B. „Wir wollen in das strategische Geschäftsfeld XY investieren.“ - von der Organisation verstanden, angenommen und befolgt (verdauert), oder aber missverstanden, uminterpretiert oder gar abgelehnt wird, ist als evolutiver Prozess ebenso völlig offen wie die tatsächlich eintretende Zukunft. Strategie wird so zum *Wahrscheinlichkeitsmanagement* dieser Verdauerung. Führung ist daher gut beraten, genau zu beobachten, *wie* die Organisation auf das Sinn- und Strukturangebot Strategie reagiert, und *welche* Form der Einflussnahme dessen Annahme wahrscheinlicher macht. Es ist aber allemal eine Illusion und grandiose Führungsphantasie, auf Basis einer „guten“ Maßnahmenplanung und „execution excellence“ wäre ein quasi-kausaler Durchgriff auf die offene Zukunft möglich.

Wichtig ist, dass Strategien keinem zweckrationalen Paradigma folgen, d.h. sich auf *ein* Ziel verdichten lassen (dürfen), sondern in sich Zweckvielfalt und -zerrissenheit abbilden (müssen): Nicht nur trägt jede Entscheidung - Dieses Geschäftsfeld! - auch ihre ebenso gute Alternative und damit den Widerspruch in sich - Wir hätten auch XY machen oder abwarten können! Sondern vielmehr bleibt auch das System in seinen funktionalen Sub-Systemen zerrissen. Das riskante Ziel der einen wird zur Gefahr für die anderen – systemintern wie zwischen den Sub-Systemen. Ein klassisches Beispiel von „exploit and explore“: Abteilung XY will angesichts einer schwierigen Personal- und Nachfragelage Produktivität *und* Innovation steigern, d.h. effizient *und* lernend sein. Ein offener Zielwiderspruch zwischen: hier eingespielten, standardisierten Abläufen *und* dort Unerwartetem, Neuem, Regel- bzw. Prozessmusterbrüchen. Dies auf ein übergeordnetes Ziel verdichten zu wollen (Vision, Mission), mag kommunikativ legitimieren und Anschlusswahrscheinlichkeit erhöhen, es suggeriert aber Konfliktarmut, wo die Organisation per se konfliktär *gewollt* ist.

Das ist kein „bug“ oder gar ein Führungsversagen, sondern ein „feature“ von Organisationen. Gerade ihre Fähigkeit, widersprüchliche Zweckvielfalt durch Arbeitsteilung und Parallelisierung bearbeiten zu können, ist ja gerade eine der Existenzberechtigungen und Funktionen von Organisationen (man könnte auch sagen, die autopoietische, entropische Konfliktspeisung speist gerade die organisationale Vitalität). Führung hat dann die Aufgabe, eben diese Zerrissenheit schon im Strategieprozess zu antizipieren, zu benennen (statt zu vermeiden) und klug auszustrukturieren – nicht das *Ob* der Zerrissenheit, sondern das bewusste *Wo* und *Wie* dieser Zielkonflikte in der Organisation braucht Bearbeitung. Strategie ist dann ebendieses Verorten,



## Metatheorie der Veränderung

Managen und Bearbeiten von gewollten Zielkonflikten, weil sich daran die Antwort- und Anpassungsfähigkeit der Organisation entwickeln lässt – der wohl wesentlichste strategische Erfolgsfaktor einer Organisation überhaupt. Aber welche Organisation orientiert sich schon gerne gezielt auf Konflikte hin?

### **Teil 3/10: „Erwartungsvorgaben sind die Voraussetzungen dafür, dass die Erfüllung bzw. Enttäuschung genau dieser Erwartungen einen Unterschied macht, der dann als Information weiter bearbeitet werden kann.“ (Luhmann)**

Im (hier arg vereinfachten) Systemverständnis Luhmanns bilden Systeme stabile Strukturen, indem sie zur Komplexitätsbearbeitung Entscheidungen treffen (müssen), diese zur Systementlastung latent oder manifest wiederholen, behütend unter Immunschutz stellen und so pfadabhängige Anschlussentscheidungen und selbst-/ fremdreferenzielle Erwartungsbildung möglich machen. Man könnte auch sagen: Mit jeder Ausdifferenzierung erinnelter Entscheidungen bauen sie sich mehr ihrer eigenen "Identität" (-serwartung) als differenzierende Antwort auf ihre Umwelt, während sie sich riskant weiter entfernen von der „realen“ Welt. Ein Beispiel: Dass Sie sich morgens im Spiegel in Ihrer Identität wiedererkennen, ist ein biologisch wie (in der modernen Gesellschaft zunehmend) psychologisch höchst erklärungsbedürftiger Prozess, der aber in der Regel dazu führt, dass Sie in der Form m/w/d, mit einem Namen zu einer sich selbst bestätigenden Entscheidung kommen, die signifikante Auswirkungen auf ihr erwartbares Verhalten und Selbsterleben im Alltag hat.

Auch Organisationen bilden „sich“, indem sie Erwartungen an die Zukunft auswählen und (über-) stabilisieren: „Wir wollen 2025 die #1 in Geschäftsfeld XY sein.“ Sie hinterlegen diese Zukunftserwartung mit Maßnahmen (und Einfluss), die deren Erreichen wahrscheinlicher machen sollen - eine weitere Erwartung. Die Funktion dieser Zukunftskonstruktion ist dann Unterschiedsbildung, gegen die Abweichungsbeobachtung möglich und so ein handlungs- und koordinationsbefähigendes Management gestaltbar wird. Anders gesagt: Strategie ist in ihrer Funktion damit kein Plan, sondern eine Erwartung, die die Aufmerksamkeit nicht auf Einhaltung, sondern auf Abweichung und Rechtfertigung solcher Abweichungen lenkt. An einer künstlich festgezurrten, unwahrscheinlichen Zukunft wird per Abweichungsminimierung Handlung koordinierbar!

Es gibt also immer mindestens zwei Zukünfte der Organisation: Die *gegenwärtige Zukunft* (und meinen damit das erwartete Morgen, von dem wir heute planend ausgehen) und die *zukünftige Gegenwart* (und meinen damit das Morgen, das im morgigen Heute „real“ eintritt). (Klassische) Strategie versucht vor allem, genau diese Differenz zwischen erwarteter und tatsächlich eintretender Zukunft für die Organisation planerisch, gestaltend zu minimieren - eine notwendige aber riskante Allmachtsphantasie (die daher u.a. durch demütiges, hingebungsvolles Vertrauen als gefahrenorientiertes funktionales Pendant flankiert werden sollte).



## Metatheorie der Veränderung

Strategie bearbeitet also Zeit, genauer: Sie konstruiert organisationspezifische gegenwärtige Zukünfte, um Abweichung beobachten zu können. Und das lässt sich - nach Luhmann - als Unsicherheitsbearbeitung in drei Sinndimensionen tun:

- In der Zeitdimension lässt sich die Spanne zwischen Erwartung und Realitätsabgleich bearbeiten. Der Aufruf zur „Agilisierung der Strategie“ erhöht primär die Frequenz dieser Beobachtung (z.B. mit der Gefahr, dass ein Übermaß an „daily“ Entscheidungszwängen anschlussfähige Strukturbildung verunmöglicht).
- In der Sachdimension wird thematische Fokussierung bearbeitet (z.B. mit der Gefahr, dass fehlender Themenfokus durch Maßnahmenvielfalt erschlagen oder eine Übersimplifizierung durch KI-basierte Wahrheitsfestschreibung in einer post-faktischen und dynamischen Umwelt erreicht wird).
- Auf der Sozialdimension wird - vor allem durch Führung - die Zustelladresse der Strategiebearbeitung entschieden (z.B. mit der Gefahr, dass entweder heroisch der Planung bzw. den Planenden, der Methode oder der KI wechselnd Vertrauen oder Kontrolle zugeschrieben wird).

**Teil 4/10: Strategie bearbeitet vor allem jene Entscheidungen, die aufgrund einer hohen Gefahrenzuschreibung strukturbildend für die Zukunft sein sollen. Sie wird so zum Prozess der Setzung, Infragestellung, Bestätigung oder Auflösung von Entscheidungsprämissen!**

Während Entscheidungen in der Luhmann'schen Theorie als Ereignis keine Dauer zugewiesen wird, entsteht Verdauerung, d.h. zeit-„stabile“ Struktur, durch EntscheidungsWIEDERHOLUNG: Wir sind Firma XY in Berlin, Geschäftsmodell YZ, wir kommen bekleidet in die Firma – heute und morgen. (Prozesshaft: Schritt+Schritt+Schritt+... = Gehen) Die Strukturbildung einer Organisation lässt sich also daran beobachten, welche Entscheidungen (wie) wiederholt werden, ohne einer Neuvalidierung bzw. Alternative ausgesetzt zu werden. Solche Entscheidungsprämissen (siehe u.a. @ Timm Richter, @ Stefan Kühl) entlasten das System (auch dysfunktional) von Entscheidungsbedarfen und ermöglichen Anschlussentscheidungen bzw. weitere Strukturbildung. Entscheidungsprämissen sind so die organisationalen Treppenstufen in die Zukunft.

Strategie wiederum soll einerseits diese attraktive Zukunft identifizieren, auf die die Treppe hinführt, und andererseits deren Erreichen wahrscheinlicher machen. Strategie im systemtheoretischen Sinne wird dann – frei von inhaltlichen oder Phasenunterscheidungen – zuvorderst zur Kunst der Entscheidungsprämissengestaltung.

Dieser Gestaltungsprozess ist aber herausfordernd. Nicht nur entziehen sich die Entscheidungsprämissen weitestgehend dem direkten Zugriff – sie pulsieren in der Latenz bzw. Informalität. Sie entfalten auch im Prozess von Setzung, Infragestellung, Bestätigung oder Auflösung ein vielschichtiges Eigenleben (in den drei Sinndimensionen): Wer was wann wie mit der





## Metatheorie der Veränderung

Mitteilung der (erhofften) Prämisse versteht und beantwortet, ist weitgehend offen (kontingent, unkontrollierbar) bzw. Missverständnis überwahrscheinlich. Es ist für Führungskräfte schwer hinzunehmen, aber: Nur die Organisation entscheidet, was zur Entscheidungsprämisse wird! Führung kann nur versuchen, durch Einflussnahme Wahrscheinlichkeiten zu erhöhen.

Strategieverantwortliche und Führende sollten daher vor allem Experten in der Beschreibung von Mustern der Entscheidungsprämissengestaltung ihrer Organisation sein. Das WIE in der Entscheidungsfindung und –verdauung steht dann im Vordergrund. Denn nur auf Basis eines Verständnisses der regulativen Eigendynamik des Systems lassen sich „Steuerungs“-Interventionen finden: Was macht die Dauerhaftigkeit unserer strategischen Entscheidungen wahrscheinlicher? Und gleichwohl: Wie verhindern wir, dass berechtigte Anpassungsforderungen ungehört abprallen? Robustheit und Offenheit.

**Teil 5/10: Strategie ist die Bearbeitung von standpunktabhängigen Strategiefeldern, in denen Entscheidungen über Mittel getroffen werden, um eine in sich widersprüchliche Zweckvielfalt zu verfolgen. (@ Stefan Kühn) - Strategien lassen sich damit funktional äquivalent zur menschlichen Bedürfnisregulation beobachten.**

Organisationen ermöglichen Arbeitsteilung und strukturieren sich entlang verschiedener, widersprüchlicher Differenzfoki: Geographie, Kunde, Produkt, Funktion, Person, oder deren Mischformen (in Zukunft wohl auch Sonderformen à la Data Cluster). Diese Entscheidungsprämissen legen fest, nach welchen Primärunterscheidungen beobachtet wird, welche Entscheidung wie von wem wann (nicht) bearbeitet werden soll. Die meisten Organisationen haben - nicht zuletzt aufgrund der Prominenz der Porter'schen Schule - eine mehr oder weniger saubere funktionale Gliederung: Marketing, Produktion, Vertrieb,..., und diverse Querschnittsfunktionen. Zumeist gibt es Projektphänomene, die als Selbstheilungskräfte der Organisation die formalen Strukturgegebenheiten ergänzen. Schon diese basalen Strukturmerkmale führen hin zur Zielzerrissenheit der Organisation, denn jede dieser Funktionen hat eigene, vielfach zum Nachbarn widersprüchliche Ziele, z.B.: Kundenzufriedenheit und „Customization“ im Vertrieb, Skaleneffekte in der Produktion, Durchgriffsrechte in der Zentralfunktion, Sonderlocken im Innovationsprojekt. Hinzu kommen konkurrierende Ressourcenbedarfe, die unter Knappheit ausgehandelt werden müssen. Man könnte sagen: Das ist der menschlichen Bedürfnisregulation nicht unähnlich (oder funktional äquivalent) - Gleichzeitiges, widersprüchliches Wollen, das Befriedigung wünscht: Nähe, Distanz, Freiheit, Sicherheit, Einzigartigkeit, Zugehörigkeit.

Strategiearbeit soll nun dieses Abwägen zwischen Richtig und Richtig moderieren. Ein schwieriges Unterfangen, das häufig in Wortkombinationen à la „profitables Wachstum“, „kundenwertorientiert, innovativ und effizient“ mündet. Das ist nicht per se problematisch, fasst es doch zumindest nach mehr oder weniger mutigem Aushandlungsprozess die konsensfähigen strategischen Prioritäten zusammen und gibt der Funktionsleitung einen engeren Korridor. Es führt aber dazu, dass die Strategie auf übergeordneter Ebene keine (schmerzliche) Entscheidungsorientierung mehr bietet, d.h. ausreichend Komplexität reduziert, sondern primär auf der „Schauseite“ (Kühn) kommunikative Wirkung entfaltet. Der eigentliche Entscheidungsbedarf –



## Metatheorie der Veränderung

das abgrenzende Nein! mit dem die Strategie Orientierung stiftet - wird nach „unten“ verschoben und häufig erst nachgelagert im operativen Geschäft (Zweck-Mittel-Umkehr) oder Strategie-Alignment bearbeitet.

Hilfreicher wäre der - zugegebenermaßen oft mühsame - Verdichtungsprozess bereits in der Strategieausarbeitung. Schon hier sollten die o.g. Zielwidersprüche Ausdruck, hierarchieunterstützten Entscheidung und gezielte Verankerung im Organisationsdesign finden. Denn dann wird deutlich, wo welche gewollten Zielkonflikte in der Organisation bearbeitet werden sollen und dass es von den Führenden vor allem Verliererkompetenz braucht: Nicht jeder kann sich durchsetzen (und muss doch das große Ganze mittragen)!

**Teil 6/10: Strategie ist daher insbesondere zu verstehen als Entscheidung darüber, an welchen Sachthemen, wer, wann, wie lange, wie abgesichert, wie kommuniziert (...) zum Risikonehmer und Gefahrenträger wird.**

Strategieentscheide im Sinne unserer Definition - zukunfts wirksame, nicht-negationsfähige Entscheidungsbedarfe, meist mit Hierarchieaufladung - spalten die Organisation in Risikonehmer und Gefahrenträger: Die Entscheidungen der einen („handelnde“ Risikonehmer) haben massive Konsequenzen für andere („betroffene“ Gefahrenträger). Das liegt in der Natur von Führung bzw. Entscheiden, und doch wird es gerade an strategischen Fragestellungen ob ihrer Tragweite, Top-Down-Anmutung und Erwartungsladung besonders spürbar – v.a., wenn sie fehlen. Denn: Strategie muss i.d.R. besonders gefährliche Handlungsfelder riskant entscheiden, indem die Welt in Alternativen zerschnitten und daraus Machbarkeit (Luhmann: Aktualisierbarkeit) ausgewählt wird. Die von Entscheidungen bearbeiteten (Ziel-) Paradoxien lassen sich aber nur in der Zeit, situativ, nicht regelhaft oder inhaltlich auf Dauer für alle auflösen. Es kann „in der Welt kein Licht ohne Schatten, keinen Gewinn ohne Verlust, keine Entscheidung ohne Nachteile geben“ (@ Klaus Eidenschink). Soll heißen: Die abgewählten Alternativen bleiben im Möglichkeitsraum und kehren ggf. irgendwie von irgendwem in der Zeit zum neuerlichen Entscheidungsbedarf zurück. Das nennt die Systemtheorie „Re-Entry“: Eine von einem Beobachter per Selektion (nur theoretisch) getilgte Möglichkeit kehrt zum (Wieder-) Entscheidungsbedarf (genauer: zum neuerlichen Selektionsbedarf zwischen Beibehalten oder Lernen) zurück.

Ein Beispiel: „Wir sind zu produktorientiert. Wir brauchen mehr Kundenfokus und Lösungsorientierung.“ ruft die neue IT-Strategie und meint einen strukturellen Paradigmenwechsel für die, die sich an den bisher gültigen Erfolgskriterien orientiert haben. Die strategische Neuausrichtung führt durch Infragestellung (Variation) bisheriger Entscheidungsprämissen wieder Kontingenz ein (Re-Entry), öffnet die Organisation wieder der Unsicherheit, und alte Strukturen sind neu zu verhandeln (Selektion) sowie zu stabilisieren (Retention).

Das passiert zumeist auf Basis etablierter (Lern-) Muster. Daran lässt sich gut beobachten, WIE die Organisation Entscheidungsalternativen bezeichnet/ausschließt, verdauert/irritiert, reflektiert/ignoriert, erinnert/vergisst,..., und was sie daraus beibehält/lernt. Anders formuliert: Jetzt





## Metatheorie der Veränderung

zeigt sich v.a., welche sachlichen Alternativen von wem wie in den Entscheidungsraum kommen, dort von wem wie begründet und unterstützt werden, welche Gefahrträger eine Stimme haben und welche Einflussformen - Autorität, Führung oder Macht - opportun sind. All das beobachten kluge Entscheidende mehr als den oftmals austauschbaren inhaltlichen Diskurs - meist schon rein intuitiv. Sonst drohen Entscheide, die zwar allen schmecken, aber das Problem nicht mehr adressieren (Interessenorientierung); oder das Problem lösen, aber keine Umsetzungsunterstützung mehr erfahren (Problemorientierung). Wer kennt das aus Organisationen nicht?

An einer Magdeburger Brücke steht: „Das Leben an sich ist gefährlich. Benutzung dieser Brücke auf eigene Gefahr.“ (Luhmann würde korrigieren: auf eigenes Risiko.) Führung läuft ständig risikonehmend über solche Brücken und erwartet dabei gefahrentragende Gefolgschaft.



## Metatheorie der Veränderung

### Ein beispielhafter **Praxis-Exkurs**

Lassen Sie uns ein Beispiel nehmen, das derzeit mehr oder weniger alle Organisationen beschäftigt und den hier vertretenen Strategieansatz, vor allem aber das Risiko-Gefahr-Dilemma verdeutlichen soll. Die Lesenden mögen das Beispiel frei anhand der nationalen Pandemie-Politik, ihrer Outsourcing-Strategie, ihres globalen Sourcing, etc. übertragen. Und zur Erinnerung an die begriffliche Unterscheidung: Die Entscheidungen der Autofahrerin bearbeiten *riskant* (d.h. „selbst“-wählend) die Unsicherheit der Fahrsituation, *gefährlich* („fremd“-gewählt) sind sie für den Beifahrer.

KI wird im Strategie-Team diskutiert. Die technologischen Möglichkeiten begeistern, die Effizienzpotenziale verlocken, der Wettbewerbsdruck und der Vorstand drängen,... Das Team diskutiert Möglichkeiten und wägt eigene oder zugekaufte Möglichkeiten ab. Der Anwender wünscht einen schnelle Piloten, der Financier drängt auf den Business Case, der Sicherheitsexperte - sensibilisiert durch die Russlandkrise - warnt vor Abhängigkeiten von amerikanischen Tech-Konzernen. Sie können die Stakeholder-Liste beliebig erweitern, abhängig davon, welche Multiperspektivität im Strategieprozess von Anfang an risiko-nehmend eingepreist oder gefahren-tragend nachgelagert wird - und welche konfliktvermeidenden oder -verlagernden Vernetzungsmuster in ihrer Organisation typisch sind. Klar ist: Nicht alle Informationen oder Interessen können heute antizipiert oder berücksichtigt werden: Sicherheit kostet Geld, Multiperspektivität fordert Kommunikationsaufwand (d.h. Zeit und Opportunitätskosten), Schnelligkeit geht zu Lasten von Gründlichkeit und Qualität, etc. Ein Konsens ist bestenfalls temporär möglich, denn die Zukunft wird neue Erkenntnisse und Interessenlagen bringen (regulative oder ethische Compliance-Erwartungen, Technologiesprünge, Krisen, Wissenszugänge, etc.).

Aber: Die Organisation muss entscheiden - und auch Nicht-Entscheiden ist Entscheiden. Wie macht sie das? Welche Folgekosten werden - irgendwann, irgendwie, bei irgendwem - typischerweise (nicht) in Kauf genommen? Und welche Freiheiten stellt sie sich dabei regelmäßig ungünstig zu? Die Organisation kann jetzt z.B. riskant auf Dialog und Zustimmung setzen (Interessen vor Problemen), sich riskant für einen Piloten (Zeit vor sachlicher Qualität), oder gefährlich für Abwarten entscheiden (Schonung vor Verarbeitung), etc. Was wäre bei Ihnen, Ihrer Organisation, Ihrem Chef/Kunden wahrscheinlich? Warum ist das so - welche Gefahren werden bewusst oder unbewusst riskant vermieden?

Wir werden in Folge 10 nochmals darauf zurückkommen, aber hier wird bereits deutlich, wie wichtig es für Strategierende ist, gemeinsam dieses Dilemma zu normalisieren - nicht inhaltlich, sondern prozessual: Einerseits ist die Leistungskraft der Organisation gerade diese Arbeitsteiligkeit, die solche Multiperspektivität (Zweckvielfalt) dezentral (wer, wo) und zeitversetzt (wann) ermöglicht. Andererseits wird die ursprüngliche Entscheidung erst mit der Zeit wirklich übersetzt und klar. Entscheidungen auf den Zeitpunkt ihrer Fixierung im Strategieteam zu verkürzen, ist insofern irreführend. Sie spannen sich vielmehr auf als verwobenes Entscheidungsgitter in der Zeit - ohne echten Grund. Die Zukunft wird uns krisenreich bei JEDER Entscheidung mit dem heutigen Unwissen konfrontieren! Genau dies im Strategieteam besprechbar zu machen, halte ich für zentral.



**Teil 7/10: Strategieren „passiert“ insofern überall dort, wo ein Aufmerksamkeitsfokus stabilisiert werden soll bzw. muss, um koordiniertes Handeln und Folgeentscheidungen zu ermöglichen. Strategie ist damit eine zentrale Aufgabe von Führung.**

Dass Strategie eine Führungsaufgabe ist, lässt sich in jedem Strategiehandbuch lesen, und bedeutet meist in der klassischen Praxis, dass Strategiearbeit Chefsache sei, d.h. hierarchiegestützt personalisiert wird. Das hier verwendete Organisations- und Führungsverständnis denkt aber weniger in Personen (als gekoppelte, zugegebenermaßen relevante Umwelt), sondern in prozessualisierten Funktionen - Strategieren und Führung als Formen laufender Organisationsdynamik. Führung lässt sich dann zwar auch (!) in einer personalisierten Form beobachten, sie bleibt aber ein vielgestaltigeres, bidirektionales soziales Geschehen, ein rückbezüglicher Aushandlungsprozess von Einflussnahme. Und damit ist sie „Teil“-Funktion der (in-) formalen Organisationsstruktur (wie Strategie auch), v.a. mit der Aufgabe, Fokusbildung in den Sachthemen (Denken) für Betroffene (Fühlen) in der Zeit (Handeln) zu koordinieren. Aber wie?

Führung ist bei Luhmann als eine von *drei* EINFLUSSformen enger geschnitten als in der praktischen Umgangssprache (die Führung meist diffus versteht und/oder mit allen drei Einflussformen personenfokussiert als Kompetenzfeld gleichsetzt):

- Führung koordiniert Einflussnahme in der *Sozialdimension* als Zusammen- und Wechselspiel von Führung und Gefolgschaft. Sie koordiniert *gegenwärtiges, erlebtes Fühlen*.
- Autorität ist *vergangenheitsbegründete* Einflussnahme in der *Sachdimension* und koordiniert *Denken* unter Beteiligten.
- Macht ist *zukunftsorientierte* Einflussnahme in der *Zeitdimension* und koordiniert beobachtbares *Handeln*. „Macht in Organisationen ist eher eine vereinfachte Form der Beobachtung von Zukunft, der Fixierung von Ungewissheit.“ (NL)

Einfluss wird dann zum zentralen Wirkfaktor von Strategieren. Denn: Strategie soll Themenselektion (Was) für die Organisation (Wo, Wer) in koordiniertes Handeln (Wie) übersetzen. Aber wie wird diese Koordination wahrscheinlich, wenn doch die Organisation fleißig vielgestaltigen Eigensinn blubbert? Es liegt nahe, dass dies geschieht, wenn die Themen gut begründet (Autorität), sozial anschlussfähig (Führung), vor allem aber mit Durchsetzungskraft nachhaltig unterfüttert sind, d.h. wenn Abweichung auch sanktioniert werden kann (Macht). Macht kommt also eine Schlüsselrolle zu, weil zeitstabiler Alternativenausschluss in der Zweckvielfalt der Organisation höchst unwahrscheinlich ist und daher dauerhafter Beobachtung, Abweichungskontrolle und Durchsetzung bedarf.

Macht ist aber ein zweiseitiges Schwert (wie u.a. @ Dirk Baecker in seinen Publikationen zu Führung wunderbar zeigt). Man „hat“ sie nicht - sie wird verliehen (und sie wird ebenfalls überschnell personalisiert beobachtet, wo doch auch Strukturen Einfluss, v.a. sachkoordinierende Autorität und handlungskoordinierte Macht haben können – wir kommen in der Programmierung der Organisation darauf zurück). Bei „Geld oder Leben!“ hat der Angreifer „nur“ Macht, wenn das Leben, die Alternative, höherwertig auf dem Spiel steht. „Nimm‘ beides.“ verschiebt (theoretisch) die Entscheidungsnot der sonst vordisponierten, eingeschränkten Wahl.



## Metatheorie der Veränderung

Denn: Macht reguliert Handeln der Geführten, und die Un-Mächtigen entscheiden stets mit, welche Macht sie den Mächtigen zuschreiben (und ob sie der Drohung Glauben schenken, ein zunehmend bedeutendes Phänomen in einer post-faktisch, sachlich-zersplitterten Welt, in der sich die Macht in die Umwelt zu verschieben droht). So wird es umso wichtiger, dass Strategie-rende ein gutes Verständnis von Einfluss- und brüchigen Machtstrukturen in ihrer Organisation haben. UND es wird bedeutsam, dass sich die von der Strategie betroffenen Mitarbeitenden (Gefahrenträger) auch machtvoll beeinflussen lassen. Strategien verlangen viel zustimmende UND ablehnende Betroffenheitskompetenz (Unterwerfungs-, Unterordnungs, Ohn-Macht-Kompetenz) - „I disagree but commit.“ - von den Mitarbeitenden ab. Das ist psychisch höchst anspruchsvoll - gerade als ohnmächtige Führungskraft.

**Teil 8/10: Strategie kann zweifach beobachtet werden: Als der Prozess der Auswahl von Zukünften (= Entscheiden im Strategieteam, Strategie-„Findung“) und als Verdauerung dieser Entscheidungen (= Entscheidungsprämissengestaltung, Strategie-„Umsetzung“) entlang der Immunreaktion des Systems (siehe „Change“). Strategie ist dann ein komplexes, offenes, nichtlineares und dynamisches Geschehen, das sich *nicht* in getrennte Planungs- und Umsetzungsphasen unterteilen und auf Basis eines linearen Zeitverständnisses begreifen lässt.**

Strategieren heißt, das Strategieteam wählt und disponiert wesentliche Entscheidungsalternativen (Siehe v.a. Teil 3) und macht dadurch der Organisation attraktive und in die Zukunft gerichtete Sinnangebote. Schon diese Auswahl findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern fußt auf vergangenheitsorientierten Erwartungen (gegenwärtige Vergangenheit z.B. auf Basis von Kernkompetenzen) und - zumeist marktorientierten - Projektionen in die Zukunft (gegenwärtige Zukunft, z.B. Trend-, Wettbewerbs- und Erfolgsfaktorenanalysen, Szenarien). Strategieentscheide sind also bereits eng verwoben mit dem pfadabhängigen, oftmals irritationsträgen Denk- und Bezugsrahmen der Organisation (dadurch werden disruptive Innovation und Veränderung so schwer), und sie lassen sich nicht einzelnen Entscheidern zuordnen. Ob diese Sinnangebote in der Organisation Verdauerungswahrscheinlichkeit haben, bleibt offen, lässt sich aber durch Einflussnahme verstärken (Teil 7). Schon der Entwicklungsprozess hängt also stark davon ab, WIE das Entscheiderteam Alternativen entwickelt und setzt (Strategieentwicklung), und WIE die Annahme dieses Angebots von der Organisation verstanden, akzeptiert und gelebt wird (Umsetzung). Jedes System prägt dabei bestimmte Verarbeitungsmechanismen für die Wahrnehmung, Aufnahme, Verarbeitung oder Abwehr solcher Binnen- und Umweltreize aus (Luhmann nennt das: Immunsystem - ein Koppelungsphänomen zwischen System und Umwelt, das Varietätsunterschiede bearbeitet). Solche Muster der Organisation sollten Führende beschreiben können - die empirische Organisationsforschung kennt hierzu viele quasi-kausale Heuristiken, die sich lernen lassen.

Das Problem der Strategie-Execution lässt sich insofern nicht nachgelagert als getrennte Umsetzungsphase begreifen. Strategie braucht vielmehr ein zirkuläres Verständnis von Sinn-Kommunikation: Was im Strategieentscheid entschieden wurde, weiß man erst, wenn man die Ant-



## Metatheorie der Veränderung

wort der Organisation gehört und verstanden hat. Es braucht ein iteratives, logisch-inkrementelles Vorgehen von trial-and-error, ein kontinuierliches Beobachten und Lernen, ein Wiederholen von Informieren, Mitteilen und Verstehen (oder, wie Luhmann es evolutiv nennt: von Variation, Selektion und Retention). Und gleichzeitig braucht es ein langfristiges Stabilitätsangebot (so etwas wie Identität, was immer wir darunter verstehen wollen), an dem sich Anschlussentscheidungen und Mitarbeitende „festhalten“ können.

Ein solches Denken und Gestalten, das das Nachher als Hypothese im Jetzt mitdenkt und in Strategieschleifen (Nagel) verankert, macht Strategieren zu einem anspruchsvollen Dauerprozess der Organisation. Ein Spiel zwischen der Stabilisierung von Strukturen und der Anpassungsfähigkeit an das Unerwartete, zwischen beruhigender Identität und unangenehmer Selbstirritation. Strategie ist nicht zuletzt deshalb auch immer untrennbar verwoben mit Führung und Informalität (= Kultur). Mehr Kunst als Handwerk.

### **Teil 9/10: Strategie braucht eine Kombination aus robuster organisationaler Programmierung und dynamischer Stabilität für Unerwartetes.**

Eines der herausforderndsten und zugleich praktischsten Theorieelemente der Luhmann'schen Organisationstheorie ist das der Entscheidungsprämisse „Programme“. Er unterscheidet Konditional- und Zweckprogrammierung:

1. Konditionalprogramme meinen Regeln, die bestimmen, dass im Fall der Situation A die Reaktion/Handlung B (nicht) geschehen soll, also etwa: „Wenn der Kunde anruft, geht Stelleninhaber XY ans Telefon und nimmt in der Weise YZ die Bestellung auf.“ In großen Organisationen gibt es Abertausende solcher (in-) formalen Regeln, z.B. in Form von Ablaufstrukturen à la Prozessen, Projektpläne oder Agenden. Diese Regeln bestimmen, welche Entscheidungen kausal verknüpft und entkoppelt werden (Leitprozess Vernetzung). Ein regelhaftes Antwortmuster der Vergangenheit wird in jeder Gegenwart kontextunabhängig wiederholt und in die offene Zukunft fortgeschrieben. Je vertrauter die Zukunft bleibt, desto angemessener die regelbasierte Konditionalprogrammierung (LP GB). Konditionalprogramme leiten somit aus der bekannten  $gV^1$  (wenn) Beobachtungs- / Unterscheidungsmerkmale für  $gZ$  und  $zG$  ab, die bei Eintreten (sequenziell hintereinander geschaltete, komplexe) Handlungspflichten definieren (dann). Anders formuliert: Die Organisation bleibt gefährlich blind für die zukünftige Gegenwart ( $zG/vZ/zZ$ , die von -vertrauten –  $gV$ ,  $gG$  und  $gZ$  abweichen) und muss diese Abweichung streng beobachten (und situativ sowohl informal „brauchbare Illegalität“ als auch formale Programmanpassungen erwarten).
2. Anders wirken Zweckprogramme: Regeln, die nicht auf o.g. Anlässe reagieren, sondern sich auf Zwecke (hier synonym: Ziele) beziehen und der Mittelwahl (Wie) Freiheit lassen: „Wir steigern in diesem Jahr in unserer Region die Verkaufszahlen um 15%.“ Oder „Wir

---

<sup>1</sup> Zur Gedankenanstregung: Gegenwärtige Vergangenheit ( $gV$ ), gegenwärtige Zukunft ( $gZ$ ), gegenwärtige Gegenwart ( $gG$ ), zukünftige Gegenwart ( $zG$ ), vergangene Zukunft ( $vZ$ ), zukünftige Zukunft ( $zZ$ ), etc.



## Metatheorie der Veränderung

erhöhen die Kundenzufriedenheit bei unserem Produkt XY um 10%." Jede Organisation gibt sich also Ziele, die sich auf Zwecke im Innen oder Außen beziehen können. Zweckprogramme definieren die Zukunft (gegen die Abweichung beobachtet wird) und lassen den Weg dahin, die Anpassungsfreiheit offen. Strategien, Jahresziele, OKRs sind typische Beispiele dieser Zweckprogrammierung, bei denen v.a. der Takt der Abweichungskontrolle zwischen gegenwärtiger Zukunft und zukünftiger Gegenwart variiert (verkürzt) wird.

Eine wesentliche Leistung von Programmen: Sie koordinieren das organisationale Gedächtnis (eine stets trügerische Form der Stabilität): Was soll erinnert (und vor allem: vergessen) werden, um Handlungskoordination in der Zeit zu ermöglichen. Sie gestalten vor allem das Wechselspiel aus vertrauender Freiheit (der Mittelwahl) und vertrauter Unfreiheit (der Vorentschiedenheit). Programme kommen idR. in Kombination vor: Eine Zielabweichung (Wenn) wird durch KPIs beobachtet und triggert (Dann) Führung. Strategie ist im ganz Wesentlichen eine Form solcher Kombinate und damit ein Tanz durch die paradoxe Zeit: Die vertraute Vergangenheit fortschreibende Konditionalprogramme paaren sich mit vertrauenden, die Zukunft festschreibenden Zweckprogrammen. Diese Formulierung lässt erahnen, wie vielgestaltig und kunstvoll Organisationen ihre Programme – und damit Gedächtnis und Zeitbearbeitung – verweben (müssen). Und wie sehr diese Programmierung auch mit – nicht-personalisierter, sondern organisierter – Einflussnahme (v.a. Handlung koordinierende Macht) zu tun hat.

Aber: Die Zukunft bleibt letztlich immer offen und entzieht sich einer Programmierbarkeit. Es braucht daher neben aller Programmierung auch Robustheits- und Gefahrenkompetenz im Umgang mit dem Unerwarteten (der zukünftigen Gegenwart). Um ihr Überleben zu sichern, sind Organisationen daher zeitgleich gezwungen, Offenheit, Resonanz- und Integrationsfähigkeit (unter Limitationszwängen) zu kultivieren. Das konfrontiert sie mit der Notwendigkeit, ständig zwischen der strategischen Planrobustheit bzw. -konformität und der Entdeterminierung der Entscheidungsprämissen zu entscheiden. Aber wer lässt schon gerne (Schein-) Sicherheiten los?

**Teil 10/10: Strategieprozesse sind fokussierte Entscheidungsprozesse und dienen in aller Regel auch als Bühne für die existierende Gruppendynamik und (dysfunktionalen) Entscheidungsmuster der Strategieentscheider. Es braucht i.d.R. Teamentwicklung & Konfliktmoderation.**

Die - hoffentlich lustvolle - Reise unserer „Denkknoten“ hat gezeigt, wie vielschichtig, verzahnt und herausfordernd Strategieren ist:

Strategie...

1. muss beobachten, was Strategie beobachten soll.
2. bearbeitet Zerrissenheit,
3. ist kein Plan, sondern eine Erwartung,
4. beobachtet Entscheidungsprämissen,





## Metatheorie der Veränderung

5. muss „weh“ tun und Widerspruch erzeugen - sie entsteht vor allem am Nein!
6. entscheidet über Risikonehmer und Gefahrenträger und ist per se gefährlich,
7. ist Führungsaufgabe und koordiniert Handlungen in der Zeit (Macht)
8. ist „Teil“ des bzw. aktiviert das Immunsystem der Organisation,
9. kann nicht in Planungs- und Umsetzungsphase unterteilt werden,

Es ist nachvollziehbar, dass diese Aufgabe für Strategieteams keine leicht(fertig)e ist: Riskante Entscheidungen zu treffen, einen demütigen Umgang mit der offenen Antwortwilligkeit der Organisation und der eigenen Ohnmacht zu finden, eigene Ziele und Befindlichkeiten konflikt-haft durchzusetzen oder aufgeben zu müssen, eigene Wirkungsgrandiositäten und Linearitäts-glauben loszulassen... All das bringt Strategierende an intellektuelle, interpersonelle, gruppen-dynamische und innerpsychische Grenzen. Wer Strategieteams begleiten will, braucht daher Fähigkeit und Auftrag (!), auch 10. das Entscheiderteam in seiner Entwicklung und Entschei-dungsvielfalt begleiten zu können. Strategie braucht Theorie, Erfahrung und Mut. Und: „I disag-ree but commit.“ setzt Vertrauen in das Gegenüber und organisationale System, vor allem aber Selbstdistanzierungs- und Konfliktfähigkeit in der Rolle voraus. Solche Fach-, Sozialkompetenz und Selbstwertstabilität fallen nicht vom Himmel. Aber sie sind nötig, wenn das Kernziel jeder guten Beratung erreicht werden soll: Die Entscheidungs- und damit Regulationsvariabilität des Systems bei maximaler Entscheidungsvielfalt zu erhöhen...

Im ersten Kommentar verweise ich auf einen Artikel, in dem alle zehn Teile zum leichteren Nachlesen zusammengefasst (und leicht erweitert) zu finden sind. Auch erlaube ich mir einen Hinweis auf ein Fortbildungsangebot für theoriefreudige Praktiker am Hephaistos Institut zu geben (zusammengefasst auch im beigefügten „Point of View“ des Instituts). Ich danke für die Reisebegleitung und anregenden Kommentare.

- Link zur Ausbildung: [https://hephaistos.org/fortbildungen/strategie\\_was\\_ist\\_das/](https://hephaistos.org/fortbildungen/strategie_was_ist_das/)
- Link zur Serie: [https://www.linkedin.com/posts/ulrichmerkes\\_metatheoriederveraenderung-hephaistos-activity-7149679795344142336-1rPs?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/ulrichmerkes_metatheoriederveraenderung-hephaistos-activity-7149679795344142336-1rPs?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)