

Rainer Petek

DAS NORD- WAND- PRINZIP



**Wie Sie das
Ungewisse managen:**
neues Denken, neues Handeln,
neue Wege gehen

2., aktualisierte Auflage

Linde
international

darstellen. Mit Denken meine ich hier nicht nur reflexives Nach-Denken, sondern auch kreatives Vor-Denken: Zukunftsbilder und Szenarien entwerfen, schöpferische Selbsterschaffung und Neuerfindung. Mit gleichzeitigem Denken und Handeln sind hier also Nachdenken, Vorausdenken, Zukunftsgestalten, Entscheiden, Explorieren, Tun, Beobachten und neuerliches Reflektieren gemeint.

Gleichzeitiges Denken & Handeln

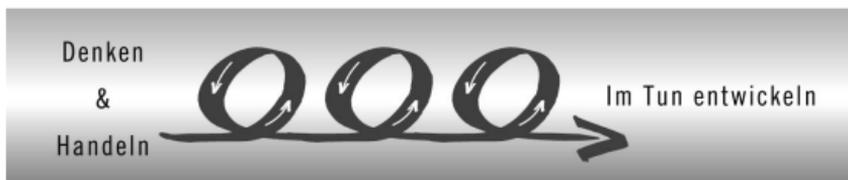


Abb 2 – Gleichzeitiges Denken & Handeln

In größeren Unternehmen findet man die lineare Logik überall dort, wo die Strategiearbeit an Experten, Stabstellen

oder externe Berater delegiert wird. Und auch dort, wo von Strategieentwicklung und anschließender Implementierung gesprochen wird. Und wo man die Vorstellung hat, es müsse einmal für einen längeren Zeitraum Strategiearbeit gemacht werden, beispielsweise: „Heute machen wir das Strategiepapier für die nächsten fünf Jahre und in fünf Jahren machen wir dann eine neue Strategie.“

Die zirkuläre Logik findet man in Unternehmen dort, wo kontinuierliche Strategiearbeit betrieben wird, wo Strategie als ein vom Zeithorizont her nach vorne offenes Thema verstanden wird. Kontinuierlich meint auch, dass Strategiearbeit als systematischer Rahmen für periodische Selbstreflexion und kreative Selbsterschaffung verstanden wird. Wo Strategiearbeit als unternehmerische Verantwortung der Führung verstanden wird, sei es in einer Management-Funktion

oder als Inhaber-Unternehmer, zieht sich die Führung immer wieder aus dem Fluss des operativen Geschehens zurück, um in einen strategischen Dialog zu treten. Verantwortung der Führung heißt nicht, Strategiearbeit im Elfenbeinturm zu betreiben, sondern auch andere mögliche strategierelevante Wissensträger aus verschiedenen Hierarchieebenen und unterschiedlichen Bereichen – möglicherweise auch außerhalb des Unternehmens – in den Prozess der Strategiearbeit mit einzu-
beziehen.

Wenn ich an die Erfahrungen denke, die ich in den letzten Jahren bei der Begleitung von Unternehmen in strategischen Veränderungsprozessen gemacht habe, dann kann ich sagen, dass die zirkuläre Logik bei sich rasch verändernden Rahmenbedingungen der linearen durchwegs überlegen ist. Ich werde diese

Erfahrungen anhand von interessanten Beispielen im Rahmen dieses Buches ausführlicher darlegen.

... es wird Zeit

„Du, es firnt auf.“

Die Stimme von Werner reißt mich aus meiner Versunkenheit und holt mich in die Bergwelt zurück. Ich öffne die Augen und bin im ersten Moment vom gleißenden Schnee und der Höhensonne geblendet. Das plötzliche Aktivwerden ist zwar nicht besonders angenehm, dafür kommt die Störung genau rechtzeitig. Nur für ein relativ kurzes Zeitfenster sind die Schneeverhältnisse für eine rauschende Firnabfahrt optimal. Kurze Zeit später verwandelt die Kraft der Sonne den Schnee fast in einen Sumpf. Nicht nur, dass der Genuss damit vorbei ist, es steigt auch die Gefahr von Nassschneelawinen. Doch jetzt, in diesem Moment, tut sich uns die Chance

für eine tolle Abfahrt auf und die Vorfreude steigt.

Wir sind die Einzigen hier auf diesem Berg. Das hat mich immer schon fasziniert: dorthin zu gehen, wo die anderen nicht hingehen. Bei perfekten Bedingungen, wunderbarem Wetter und herrlichem Schnee dort zu sein, wo sonst niemand ist. Wenn man dann fulminante Hangfolgen für sich alleine hat und sie mit niemandem außer seinen Freunden teilen muss, kann man als Skibergsteiger von einem lohnenden Unternehmen sprechen. Das kann man nicht planen, das kann man sich nur ermöglichen – wahrscheinlich machen – und dann die Chance nutzen, wenn sie sich auftut.

Ich lasse meinen Blick nochmals über das Großglockner-Massiv schweifen und denke, dass wir uns auch im Wirtschaftsleben Strategien aneignen sollten, die es uns erlauben, unsere Spur ins Ungewisse zu