

Zukunft gestalten statt erleiden

Wirkungsvolle Strategiearbeit mit System und KI-Foresight für unsichere Zukünfte

Frank Düsterbeck, Torben Mülchen

Es gibt einen Moment, in dem viele Unternehmensstrategien sterben. Nicht bei der Analyse. Nicht im Vorstand. Nicht während der Präsentation. Sondern kurz danach, wenn jemand auf „Speichern unter“ drückt.

Dann liegt sie da: "260913_Strategie_final_v3_FINAL.pdf". Eine ordentlich verdichtete Zukunft. Eindeutig, abgestimmt und gut geplant. Gerade deshalb oft schon verdächtig weit von jener Wirklichkeit entfernt, in der Kunden ihre Meinung ändern, Technologien neue Möglichkeiten eröffnen und Wettbewerber Dinge tun, die im eigenen Szenario nicht vorgesehen waren.

Dabei ist das Problem nicht, dass Unternehmen zu wenig planen. Sie verwechseln Planung mit Strategie.

Planen kann man nur, was sich planen lässt

Ein Plan beschreibt, was geschehen soll. Strategie beginnt dort, wo es auch anders kommen kann. Sie schafft keine Sicherheit, sondern Orientierung unter Unsicherheit. Ihr Wert besteht nicht darin, die Zukunft korrekt vorherzusagen. Er besteht darin, ein Unternehmen entscheidungsfähig zu machen, obwohl sich die Zukunft nicht korrekt vorhersagen lässt.

Das klingt nach einer akademischen Unterscheidung. Tatsächlich berührt sie den Kern unternehmerischer Führung.

Mit Planung lassen sich bekannte Abläufe organisieren. Produktionsmengen, Budgets, Kapazitäten und Termine brauchen Verlässlichkeit. Strategie dagegen bearbeitet Entscheidungen, deren Folgen wesentlich, langfristig und unsicher sind. Wer in einen neuen Markt geht, eine innovative Produktlinie launcht oder künstliche Intelligenz zum Bestandteil seines Geschäftsmodells macht, entscheidet nicht zwischen Wissen und Nichtwissen. Er entscheidet zwischen verschiedenen Formen des Nichtwissens.

Unternehmen sehen nicht die Welt. Sie sehen ihre Welt

Das klassische Managementmodell kaschiert diese Zumutung gern. Zuerst analysieren, dann Ziele setzen, anschließend Maßnahmen ableiten und schließlich umsetzen. Die Logik ist linear, beruhigend und in stabilen Umgebungen nützlich. In dynamischen Märkten wird sie zur Fiktion. Organisationen nehmen ihre Umwelt nicht objektiv wahr. Vertrieb, Entwicklung, Produktion und Personalabteilung beobachten jeweils andere Ausschnitte, verwenden andere Begriffe und halten andere Signale für wichtig. Die Organisation sieht deshalb nicht den Markt. Sie sieht ihre jeweilige Konstruktion des Marktes.

Darin liegt die erste zentrale These:

Strategie ist kein Dokument, sondern ein fortlaufender Beobachtungs-, Entscheidungs- und Lernprozess.

Das stärkste Argument dafür liefert der Alltag. Schon während eine Strategie umgesetzt wird, verändert sie die Organisation und deren Umwelt. Kunden reagieren. Mitarbeitende interpretieren Ziele anders als erwartet. Wettbewerber antworten. Mittel, die gestern plausibel erschienen, werden teuer oder unbrauchbar. Neue Optionen tauchen auf. Die Trennung zwischen Strategieentwicklung und Umsetzung bricht damit zusammen. Was entschieden wurde, zeigt sich erst in den Reaktionen, die diese Entscheidung auslöst.

Strategie ist unter diesen Bedingungen weniger eine Route als ein Kompass. Doch auch dieses Bild hat Grenzen. Ein Kompass zeigt eine Richtung, aber er entscheidet nicht, welcher Weg begehbar ist. Er beseitigt keine Schluchten und verhindert keinen Sturm. Doch genau darin liegt seine Stärke: Er erlaubt Kurskorrekturen, ohne jede Orientierung aufzugeben.

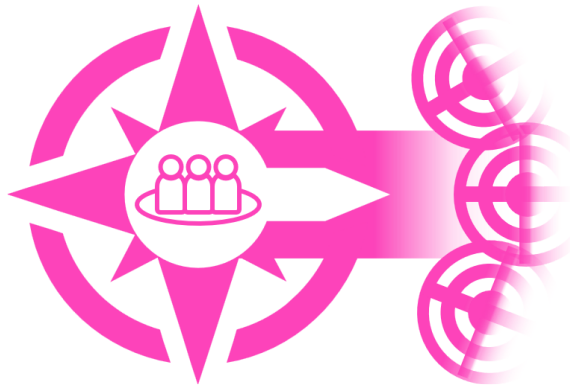


Abbildung 1: Strategie als Kompass

Systemische Strategiearbeit nimmt diese Beweglichkeit ernst. Sie betrachtet Unternehmen nicht als Maschinen, deren Teile nur richtig eingestellt und abgestimmt werden müssen, sondern als soziale Systeme mit eigenen Routinen, Interessen, Machtverhältnissen und blinden Flecken. Führung kann Entscheidungen anstoßen und mit Einfluss ausstatten. Sie kann aber nicht einfach festlegen, wie eine vielschichtige Organisation diese Entscheidungen versteht und in tägliches Handeln übersetzt.

Deshalb verteilt systemische Strategiearbeit das Denken über Zukunft breiter. Nicht aus basisdemokratischer Romantik, sondern aus ökonomischer Vernunft. Wer nah am Kunden arbeitet, bemerkt andere Veränderungen als die Zentrale. Wer Produkte entwickelt, erkennt technologische Verschiebungen früher als das Controlling. Wer Mitarbeitende gewinnt, sieht gesellschaftliche und demografische Signale, die in einer Marktanalyse leicht fehlen.

Vielfalt allein ist allerdings noch keine Strategie. Zehn unverbundene Perspektiven erzeugen zehn unverbundene Wirklichkeiten. Der Nutzen entsteht erst, wenn Unterschiede sichtbar gemacht, Konflikte entschieden und lokale Ziele miteinander verbunden werden. Strategiearbeit braucht daher beides: dezentrale Beobachtung und zentrale Orchestrierung. Sie muss überall stattfinden, darf aber nicht überall unabhängig enden.

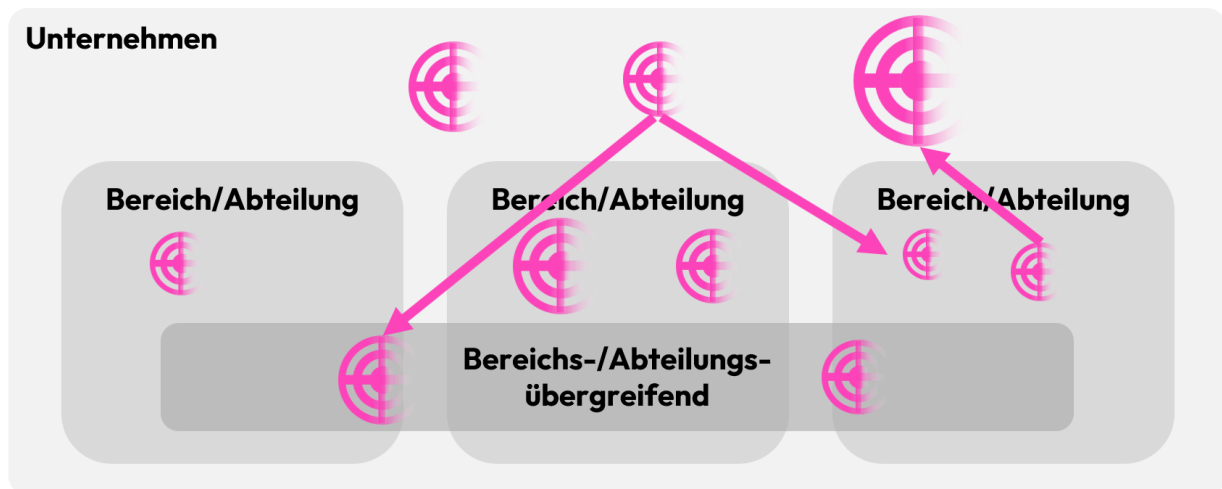


Abbildung 2: Strategiearbeit geschieht überall in einer Organisation

Hier beginnt ein Widerspruch, den viele Modernisierungsprogramme lieber übergehen. Strategie soll dezentral werden, doch Unternehmen brauchen weiterhin Prioritäten. Mitarbeitende sollen selbst entscheiden, doch nicht jede Entscheidung kann lokal optimiert werden. Ziele dürfen sich verändern, gleichzeitig müssen Investitionen, Rollen und Verantwortlichkeiten eine gewisse Dauer besitzen.

Wer diesen Widerspruch auflösen will, hat ihn nicht verstanden. Gute Strategie lebt von der Spannung zwischen Stabilität und Veränderung.

Eine gute Strategie braucht ein gutes Nein

Eine Organisation, die jede Woche ihre Richtung wechselt, lernt nicht. Sie flattert. Eine Organisation, die trotz neuer Erkenntnisse an allen Entscheidungen festhält, ist nicht konsequent. Sie ist blind. Systemische Strategiearbeit versucht deshalb nicht, Widersprüche zu beseitigen. Sie entscheidet, wo und durch wen sie bearbeitet werden sollen. Effizienz und

Innovation, Standardisierung und Individualisierung, globale Skalierung und lokale Anpassung sind keine Formulierungsfehler. Es sind reale Konflikte um Ressourcen und Risiken.

Damit erhält Strategie eine Schärfe zurück, die in vielen Leitbildern verloren gegangen ist. „Profitables Wachstum, innovative Lösungen und höchste Kundenzufriedenheit“ klingt angenehm und hilft kaum bei einer schwierigen Entscheidung. Orientierung entsteht durch Auswahl. Zu jedem ernst gemeinten Ja gehört ein Nein. Eine Strategie, die niemandem wehtut, hat wahrscheinlich nichts entschieden.

Die zweite zentrale These lautet deshalb:

Zukunftsfähigkeit entsteht nicht durch mehr Gewissheit, sondern durch eine höhere Qualität des organisationalen Lernens.

Die Abweichung ist keine Panne

Systemische Strategiearbeit formuliert Ziele nicht als ewige Wahrheiten, sondern als begründete Hypothesen über eine erwünschte Zukunft. Sie verbindet diese mit beobachtbaren Kriterien, ordnet Verantwortung zu und überprüft regelmäßig, welche Annahmen noch tragen. Strategie wird so zu einem Suchprogramm für geeignete Mittel. Der Zweck gibt Richtung. Der Weg bleibt offen.

Das klingt einfacher, als es ist. Denn Lernen verlangt, eine frühere Entscheidung nicht nachträglich zu verteidigen, sondern ernsthaft zu überprüfen. In vielen Unternehmen wird Abweichung jedoch als mangelnde Umsetzungstreue behandelt. Zahlen, die nicht zur Strategie passen, werden erklärt. Einheiten, die widersprechen, gelten als schwierig. Projekte oder Maßnahmen laufen weiter, weil bereits viel Geld investiert wurde.

Eine lernende Strategie kehrt diese Logik um. Die Abweichung ist nicht nur ein Problem. Sie ist Information. Sie zeigt, wo Erwartungen und Wirklichkeit auseinanderlaufen. Entscheidend ist dann nicht allein, den Abstand zum Ziel zu verringern. Entscheidend ist auch die Frage, ob Ziel, Mittel oder Beobachtungsweise verändert werden müssen.

Die Maschine kennt die Zukunft auch nicht

Genau an diesem Punkt wird künstliche Intelligenz relevant.

Nicht, weil sie die Zukunft kennt. Sie kennt sie so wenig wie Vorstand, Zukunftsinstitut oder Unternehmensberatung. Ihr strategischer Nutzen besteht woanders: Sie kann große Mengen verfügbaren Wissens kombinieren, Muster herausarbeiten, Gegenpositionen erzeugen und unterschiedliche Zukünfte in kurzer Zeit beschreibbar machen. Sie senkt damit die Kosten des gedanklichen Durchspielens.

Nehmen wir einen Weinproduzenten. Seine Zukunft hängt nicht nur vom Geschmack seiner heutigen Kundschaft ab. Gesundheitstrends, Klimaveränderungen, Regulierung, demografische Entwicklungen, neue Wettbewerber, alkoholfreie Produkte und veränderte Vertriebswege beeinflussen einander. Das Wissen darüber ist zum großen Teil vorhanden, aber über Studien, Datenbanken, Fachgebiete und Köpfe verteilt.

Klassische Zukunftsarbeit scheitert deshalb häufig nicht am Fehlen von Informationen. Sie scheitert an der Verarbeitung. Zu viele Quellen, zu wenige Menschen, zu hohe Kosten. Am Ende wird das Komplex auf eine Trendfolie reduziert oder ganz vertagt.

Wahrgenommene Gegenwart

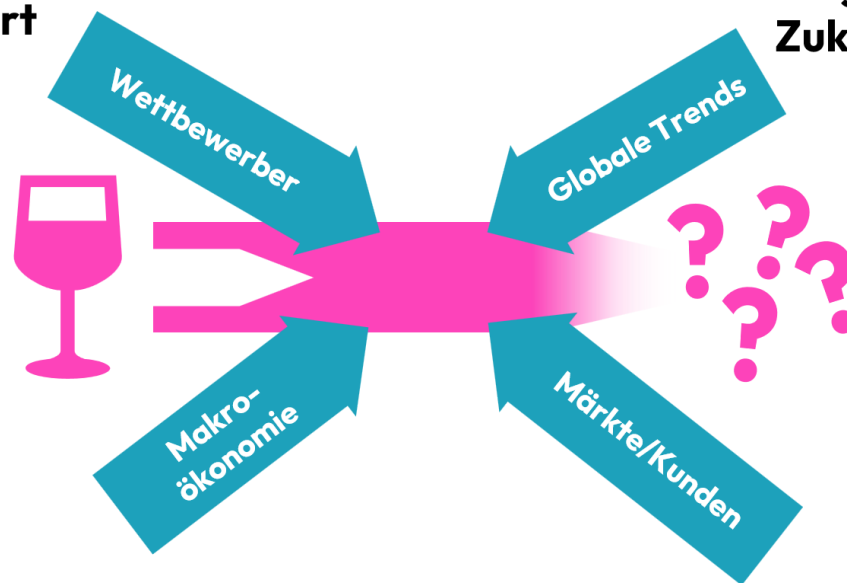


Abbildung 3: Beispiel Weingut

KI-Foresight verschiebt diese Grenze. Es kann alternative Szenarien erzeugen und untersuchen, welche Folgen sie für Produkte, Dienstleistungen, Kompetenzen oder Geschäftsmodelle hätten. Es kann eine optimistische Annahme absichtlich angreifen, die Sicht eines Regulators simulieren oder nach Signalen suchen, die nicht in das vertraute Branchenbild passen. Sein Wert liegt nicht in der einen Antwort. Sein Wert liegt in der schnelleren Produktion prüfbarer Alternativen.

Damit wird Zukunftsarbeit zugänglicher. Was früher eine spezialisierte Stabsstelle, externe Studien und lange Projekte brauchte, kann näher an den operativen Einheiten stattfinden. Ein Produktteam kann verschiedene Marktlogiken durchspielen. Der Einkauf kann Lieferketten unter alternativen geopolitischen Bedingungen betrachten. Der Personalbereich kann untersuchen, wie technologische Entwicklungen Tätigkeiten und Kompetenzbedarfe verändern könnten.

Mehr Szenarien sind noch keine bessere Strategie

Doch die Demokratisierung der Zukunftsarbeit hat eine dunkle Seite. Wenn jeder plausible Szenarien produzieren kann, wächst nicht automatisch die strategische Qualität. Es wächst zunächst die Zahl plausibel klingender Texte.

Das ist der wichtigste Widerspruch im Versprechen des KI-Foresight. Künstliche Intelligenz kann Perspektiven vervielfachen und zugleich Vorurteile skalieren. Sie kann schwache Signale sichtbar machen und zugleich erfundene Zusammenhänge überzeugend formulieren. Sie beschleunigt die Suche, aber nicht automatisch die Auswahl. Sie erweitert den Möglichkeitsraum, entscheidet jedoch nicht, welche Risiken ein Unternehmen tragen will.

Wer KI als Orakel behandelt, modernisiert nur den alten Planungsglauben. Früher kam die vermeintliche Gewissheit aus Marktstudien und Tabellen. Heute kommt sie in flüssigem Deutsch aus einem Sprachmodell. Das Medium ändert sich, die Führungssillusion bleibt.

Die neue Superkraft ist eine Schleife

Gerade deshalb gehört KI-Foresight in einen systemischen Strategieprozess. Systemisches Denken liefert das Korrektiv, das der Technologie fehlt. Es fragt, aus welcher Perspektive ein Szenario entstanden ist, welche Annahmen unbemerkt fortgeschrieben werden, wer von einer Entscheidung profitiert, wer ihre Gefahren trägt und welche wichtigen Stimmen nicht beteiligt sind. KI erweitert den Raum möglicher Antworten. Die Organisation muss lernen, bessere Fragen, härtere Auswahlkriterien und überprüfbare Experimente daraus zu machen.

Darin liegt die dritte These:

Erst die Kombination aus KI-Foresight und systemischer Strategiearbeit wird zu einer neuen Zukunftsfähigkeit.

KI-Foresight liefert Szenarien und Zielhypothesen. Die Organisation übersetzt sie in Entscheidungen. Teams erproben mögliche Mittel. Ergebnisse fließen zurück. Neue Erkenntnisse verändern die Hypothesen. Aus einer jährlichen Abfolge wird eine kontinuierliche Schleife von Beobachten, Entscheiden, Handeln und Lernen.



Abbildung 3: Strategie-Kreislauf mit KI-Foresight

Der ökonomische Vorteil dieser Verbindung liegt nicht darin, stets richtigzuliegen. Das wäre ein unseriöses Versprechen. Der Vorteil liegt darin, relevante Möglichkeiten früher zu sehen, strategische Annahmen günstiger zu prüfen und Fehlentwicklungen schneller zu erkennen. Große Wetten können teilweise durch kleinere, reversible Experimente ersetzt werden. Entscheidungen werden nicht risikolos, aber informationsreicher.

Davon profitieren vor allem Unternehmen, deren Umwelt sich schneller bewegt als ihre internen Entscheidungsprozesse. Unternehmen mit komplexen Wertschöpfungsketten, vielen Kundengruppen, regulierten Märkten oder technologischen Umbrüchen können zusätzliche Perspektiven besonders gut gebrauchen. Auch mittelständische Unternehmen erhalten Zugang zu einer Form der Zukunftsarbeit, die bislang leicht als zu aufwendig erschien.

Verlieren werden nicht zwangsläufig jene ohne die beste KI. Verlieren könnten jene, die schneller Szenarien produzieren, aber weiterhin langsam entscheiden. Oder Unternehmen, die Zukunftsarbeit dezentralisieren, ohne Konflikte, Zuständigkeiten und Prioritäten zu klären. Dann entsteht viel Aktivität und wenig Richtung.

Führung beginnt mit dem Ende der Gewissheit

Für Führungskräfte verändert sich damit die Aufgabe. Sie müssen nicht die klügste Prognose im Raum liefern. Sie müssen Bedingungen schaffen, unter denen verschiedene Perspektiven ausgesprochen, geprüft und in Entscheidungen übersetzt werden. Sie müssen unterscheiden, was vorläufig bleiben darf und was für eine gewisse Zeit verbindlich werden muss. Sie müssen Kurswechsel erlauben, ohne Beliebigkeit zu erzeugen.

Vor allem müssen sie sich von einer angenehmen Vorstellung verabschieden: dass Unsicherheit durch genügend Analyse verschwindet.

Sie verschwindet nicht. Auch KI beseitigt sie nicht. Aber eine Organisation kann besser darin werden, Überraschungen wahrzunehmen, Annahmen zu ändern und trotzdem handlungsfähig zu bleiben.

Die eigentliche Zukunftskompetenz besteht deshalb nicht darin, das Morgen zu kennen. Sie besteht darin, heute Entscheidungen zu treffen, die Lernen ermöglichen, statt es zu verhindern. Die Zukunft ist kein Ort, an dem ein Unternehmen irgendwann ankommt. Sie ist das, was seine Entscheidungen möglich machen und was sie ausschließen. Wer das verstanden hat, braucht weniger Gewissheit. Und mehr Mut zum nächsten überprüfbaren Schritt.