

Strategie als offener Entscheidungsraum – Agilität und dynamik-resilienz in unsicheren Zeiten

Ein Impuls für Unternehmer und Entscheider

Mike Hoofdmann – Führungs- und Organisationsbegleiter

Executive Summary

In einer Welt, die sich schneller verändert als je zuvor, ist übermäßige Planung oft nicht nur wirkungslos, sondern kann sogar zum Risiko werden. Märkte sind volatil, Kundenverhalten unberechenbar, Wettbewerbsdruck und Innovationen entstehen oft über Nacht. Unternehmen, die auf eine Strategie als detaillierte Pläne setzen, laufen Gefahr, von agileren Wettbewerbern und der Dynamik der Märkte überholt zu werden. Damit das Unternehmen dynamik-resilient wird, braucht es eine Unternehmensstrategie die über klassische Planungs- und Detailmethoden hinaus geht. Diese im Grundsatz sogar hinterfragt, und die Marktdynamik nicht nur beantwortet, sondern diese für das Unternehmen funktional nutzbar macht. Auf eine Art, dass sie in der gesamten Organisation handlungs- und entscheidungsleitend wirkt. Dafür braucht es ein anderes Verständnis von Strategie, abseits der klassischen Planungs-Illusion.

Die Lösung: Die Unternehmensstrategie als offener Handlungs- und Entscheidungsraum.

Kernthesen

- **Vorbereitung schlägt Überplanung.** Planung bleibt für Invarianten (Sicherheit, Regulatorik, Kapazitäten) unverzichtbar, doch Handlungsfähigkeit entsteht aus Readiness: Fähigkeiten, Entscheidungsrechte, Drills, Playbooks.
- **Strategie braucht es, wenn die Vorhersagbarkeit der Märkte nicht mehr gegeben ist.** Dieses trifft für immer mehr Märkte und damit Wertschöpfungsketten der Unternehmen zu.
- **Eine gute Strategie ist entscheidungsleitend für das gesamte Unternehmen und alle Mitarbeitenden.** Sie ist das Muster der Entscheidungen, nicht eine Liste von Tasks. Sie gehört allen in der Organisation – und entbindet niemanden vom Denken.
- **Eine gute Strategie besteht nicht aus Trivialitäten.** Sie ist so formuliert und im Unternehmen verankert, dass sie greifbar ist und operativ handlungsleitend wirkt.
- **Eine Strategie ist kein Ziel, sondern lässt das Erreichen eines Zielzustandes zu.** Strategie ist kein Plan und auch kein Ziel. Sie gibt keine direkten Schritte vor, die zum Erreichen des Zieles führen. Vielmehr spannt sie einen Handlungsrahmen auf.

Ergebnis: kürzere *Time-to-Decision*, robustere Reaktionen auf Überraschungen, weniger Verschwendung durch Scheinpräzision.

Herausforderungen

1. Die Illusion der Vorhersagbarkeit

„Kein Plan überlebt den ersten Kontakt mit der Realität“ – diese militärische Maxime gilt heute auch im Business.

- Planung basiert auf der Annahme, dass zukünftige Entwicklungen vorhersehbar sind.
- In dynamischen Märkten werden Pläne jedoch durch unerwartete Ereignisse schnell obsolet.
- Überplanung bindet Ressourcen und erzeugt trügerische Sicherheit.

2. Vorbereitung schlägt Planung

Vorbereitung bedeutet, die Organisation so aufzustellen, dass sie **reaktionsfähig** ist – egal, welche Überraschungen eintreten.

- Fokus auf **Fähigkeiten, Ressourcen und Entscheidungsfähigkeit** statt auf minutiösen Ablaufplänen.
- Trainierte Teams, klare Prozesse und ein Bewusstsein für Alternativen machen Unternehmen widerstandsfähig.

3. Strategie ist kein Plan

Eine **Strategie** ist ein **offener Entscheidungs- und Handlungsraum**:

- Formuliert **Leitlinien** und **Trade-offs**, statt konkrete Schritte vorzuschreiben.
- Befähigt Teams, eigenständig und koordiniert im Rahmen gemeinsamer Prinzipien zu handeln.
- Bietet Orientierung, ohne die Anpassungsfähigkeit zu blockieren.

Unterschied in Kürze:

Plan	Strategie
Detaillierte Schritt-für-Schritt-Anleitung	Rahmen für Entscheidungen
Bestimmt durch Regeln und Methoden	Begrenzt durch Prinzipien
Funktioniert nur bei stabilen Bedingungen	Robust bei Unsicherheit und Veränderung
Bindet Zeit in Steuerung und Kontrolle	Schafft Geschwindigkeit und Autonomie
Geringe Entscheidungsdynamik	Hohe Entscheidungsdynamik

4. Handlungsfelder für Unternehmer & Entscheider

4.1 Zielzustand statt bloßer Ziele

Ein **Zielzustand** beschreibt die Situation, wenn das Ziel erreicht ist – **beobachtbar** und **überprüfbar**. Er liefert operative Orientierung, damit Teams ihr Handeln ausrichten können, ohne tägliche Rückversicherung im Vorstand. Zahlen sind wichtig; der Zielzustand macht sie **greifbar**.

4.2 Prinzipien statt Regeln

Zwischen IST und SOLL braucht es **funktionale Prinzipien**, die den Handlungsraum abgrenzen.

4.3 Trivialitäten vermeiden

Strategische Aussagen müssen **Verzicht** und **Positionierung** enthalten: „**Wir sind nicht** Preisführer; **wir sind** Premium-Spezialist mit TtM < 6 Monaten.“ Floskeln wie „Wir wollen Marktführer sein“ sind **nicht** handlungsleitend.

4.4 Vorbereitung institutionalisieren

Szenario-Trainings, Wissensaufbau, Entscheidungsübungen, **Game Days** und Hotwash-Rituale – mit klaren Owners, Frequenzen und Metriken (TtD, TtM, Drill-Coverage).

4.5 Operative Verankerung

Trade-Offs und Leitlinien so formulieren, dass jede Ebene damit arbeiten kann. Führen durch Auftrag bzw. die Auftragstaktik, Decision Rights, Eskalationslogik, Tripwires (Auslöser) transparent machen.

5. Leitfragen für die Praxis

- Investieren wir mehr Zeit in **Planung** oder in **echte Vorbereitung**?
- Wann haben wir zuletzt erfolgreich improvisiert – und warum hat es funktioniert?
- Wie schnell können wir heute auf eine unerwartete **Marktveränderung** reagieren?
- Sind unsere Teams befähigt, **ohne Rücksprache** im Sinne der Unternehmensstrategie zu handeln?

6. Fazit

In dynamischen Umfeldern sind Pläne nur so stabil wie das Umfeld, für das sie gemacht wurden – also oft sehr fragil.

Die Gewinner von morgen sind nicht die, die am besten planen, sondern die, die am besten vorbereitet sind.

Eine klare, offene Strategie kombiniert mit hoher Anpassungsfähigkeit macht Unternehmen nicht nur reaktionsfähig, sondern handlungsstark.

Der nächste Schritt für Ihr Unternehmen

Die Einführung dieses Prinzips braucht mehr als einen Strategie-Workshop. Sie bedingt eine Verankerung in der gesamten Organisation und ist daher ein gezielter Kultur- und Strukturwandel. Welche Schritte dafür in Ihrem spezifischen Kontext sinnvoll sind, erarbeiten wir gemeinsam – praxisnah, erprobt und umsetzbar.

Kontaktieren Sie mich und lassen Sie uns sprechen. In 45 Minuten identifizieren wir die ersten Blockaden und skizzieren einen umsetzbaren Way forward.

Kontakt zu mir



Über den Autor



Mike Hoofdmann ist ehemaliger Hubschrauberpilot der Marine, Führungskraft, Führungskräfteentwickler, CEO eines Luftfahrtunternehmens, Unternehmer und heutiger Berater. Seine berufliche Laufbahn begann nicht mit einem Universitätsabschluss, sondern mit nur einem Ziel: fliegen. Dieser Traum führte ihn über eine Karriere als Einsatzpilot und Fluglehrer in die Führung hochkomplexer Organisationen.

Die Einsätze im Cockpit ebenso wie seine Führungsverantwortung bei Airbus lehrten ihn, auch unter hohem Druck klare Entscheidungen zu treffen, Verantwortung zu übernehmen und handlungsfähig zu bleiben – besonders dann, wenn Pläne scheitern. Diese Erfahrungen prägten seine

Sicht auf Führung: nicht als Machtausübung, sondern als dynamisches Zusammenspiel von Rollen, Erwartungen, Kommunikation und Systemlogiken.

Nach 30 Jahren in Führungsrollen begleitet er heute Führungskräfte und Organisationen dabei, sich als Systeme zu verstehen und wirksam zu handeln – jenseits klassischer Optimierungslogiken. Sein Beratungsansatz verbindet systemische Theorie mit pragmatischer Führungserfahrung, psychologischem Gespür und dem Blick für Zusammenhänge.

Was ihn auszeichnet: keine einfachen Antworten, sondern präzise Fragen, die Muster sichtbar machen, blinde Flecken aufdecken und Veränderung ermöglichen – mit Fokus auf Funktionalität, Wertschöpfung und Menschen.