

Martin Johnsson

Lost in space ...

... wenn weite Visionen und kühne Ziele im strategischen Raum verloren zu gehen drohen

Supervision kann strategische Räume eröffnen. In welche Spannungsfelder man dabei als Supervisor geraten kann, davon erzählt dieser Beitrag.

Strategy – it’s about how!“ – mit diesem Claim hat meine Kollegin Theresia Volk in unserer letzten Redaktionskonferenz die Diskussion, worum es bei Strategie denn im Grunde geht, wunderbar auf den Punkt gebracht. Und wenn es keine Vorstellung davon gibt, wie ein bestimmtes Ziel zu erreichen ist, werden die Menschen unsicher und suchen nach Halt oder sie resignieren innerlich, längst bevor es richtig losgegangen ist. Symptome dafür können zynische Kommentare, Rückzug oder latenter Widerstand sein. Hier kann die Kooperation von Führung und Supervision zu einem strategischen Bündnis werden. Strategisches Bündnis ganz wörtlich zu verstehen als Bündnis für eine Strategie, an der sich die operativen Aktivitäten ableiten lassen. Oder auch im mittelbaren Sinne, dass Führung Supervision als strategisches Tool zur Zielerreichung einsetzt.

Im Folgenden möchte ich das auf der Grundlage meiner praktischen Erfahrung und den daraus abgeleiteten theoretischen Überlegungen beschreiben. Gerne würde ich mit diesen Ideen und Skizzen in den Diskurs mit Kolleginnen und Kollegen treten, die sich selbst schon im freien, strategischen Raum bewegt haben und nicht wussten, wie Halt und Orientierung zu finden oder für die Supervisandinnen und Supervisanden zu organisieren waren.

Es gibt ja wenig grundsätzlich Neues zu entdecken, wenn man zum Thema Strategie recherchiert. Strategie geht zurück auf die alten Griechen, die Kunst der Heer-

SPACE ODDITY – DAVID BOWIE

Ground Control to Major Tom
 Ground Control to Major Tom
 Take your protein pills and put your helmet on
 Ground Control to Major Tom (ten, nine, eight, seven, six)
 Commencing countdown, engines on (five, four, three)
 Check ignition and may God’s love be with you (two, one, lift-off)
 This is Ground Control to Major Tom
 You’ve really made the grade
 And the papers want to know whose shirts you wear
 Now it’s time to leave the capsule if you dare
 „This is Major Tom to Ground Control
 I’m stepping through the door
 And I’m floating in a most peculiar way
 And the stars look very different today
 For here
 Am I sitting in a tin can
 Far above the world
 Planet Earth is blue
 And there’s nothing I can do
 Though I’m past one hundred thousand miles
 I’m feeling very still
 And I think my spaceship knows which way to go
 Tell my wife I love her very much she knows“
 Ground Control to Major Tom
 Your circuit’s dead, there’s something wrong
 Can you hear me, Major Tom?
 Can you hear me, Major Tom?
 Can you hear me, Major Tom?
 Can you „Here am I floating ‘round my tin can
 Far above the moon
 Planet Earth is blue
 And there’s nothing I can do“

führung und auf von Clausewitz. Neu ist vielleicht, dass es ein moderneres Strategiebewusstsein zu geben scheint. Strategie ist in aller Munde, aber in den Bezügen, in denen ich unterwegs bin (Mittelstand, soziale Organisationen), selten von den jeweiligen Akteuren auf einem gemeinsamen Verständnis basierend definiert. Für alles und jedes braucht es eine Strategie, was in vielen Fällen zweifelsfrei sinnvoll ist, wenn damit „Strategy – it’s about how“ gemeint ist. Wenn man aber auf die Zwischentöne achtet, hört man heraus, dass Strategie in diesem Sinne gesagt, aber nicht immer gemeint ist. Ich befürchte fast, dass der allgemeinen Verliebtheit in den Managementbegriff nun die Verliebtheit in den Strategiebegriff folgt, als Illusion der Planbarkeit und Orientierung im Ungewissen?

Mit der Verliebtheit in den Begriff Management meine ich die damit verbundene Illusion, durch die Begrifflichkeit Funktionen aufzuwerten, Tätigkeiten systematischer und methodischer auszuüben, was vorher der reine Menschenverstand schon geboten hätte. Denn Management meint im Kern nicht mehr als die Organisation von Abläufen und Aufgaben. Die Folge ist, dass es heute nichts mehr gibt, das nicht von irgendwem gemanagt wird, zumindest gemanagt werden müsste. Was übrigens, wie angedeutet, nicht unbedingt dazu geführt hat, dass das „Kümmern um“ auch qualitativ besser ausgeführt wird. Das ist bekanntlich mehr von der Haltung und Kompetenz des Kümmers als von seiner neuen Funktionsbezeichnung Manager abhängig. Ich denke da an Gesundheitsmanagement durch betriebliches Eingliederungsmanagement, den Schulhausmeister und seine vorgesetzte Behörde als das Facility Management vernachlässigter Immobilien. Und kommt jetzt die Verliebtheit in den Strategiebegriff?

Landauf, landab werden Strategien entwickelt, vom Spielsystem der Bayern bis zur Ordnungserziehung der Kinder. Sicherlich ist eine Strategie im Sinne eines planvollen Vorgehens in vielen Lebensbereichen hilfreich. Sicherlich ist eine gute Spielstrategie eine Voraussetzung für erfolgreiche Matches. Das ist nicht neu! Aber hier lauert die Gefahr, es im Eifer des Gefechtes mit den Begriffen und ihrer Bedeutung nicht so genau zu nehmen. Eine gute Strategie zur Erreichung von Zielen zu entwickeln ist eine hochkomplizierte Angelegenheit. Erstens setzt es voraus, dass alle an der Strategieentwicklung und späteren Umsetzung beteiligten Personen sich über die Ziele im Klaren sind, die erreicht werden sollen. Besser noch, auch ein gemeinsames Verständnis davon und von der Notwendigkeit haben. Die komplizierte

Zielfindung fängt schon damit an, dass der Unterschied zwischen Mission (Auftrag der Organisation), Vision (Zukunftsbild von der Organisation) und den Zielen, die dafür konkret zu erreichen sind, deutlich herausgearbeitet werden muss, damit sich nicht schon zu Beginn eines solchen Prozesses sprachliche und damit auch gedankliche Verwirrung einstellen. Und was ist dann Strategie? Oder aber es wird stillschweigend das Einverständnis darüber hergestellt, dass dieser Unterschied für die jeweilige Unternehmung nicht relevant und es deshalb nicht so genau zu nehmen ist. Das ist durchaus legitim, denn es ist nicht davon auszugehen, dass die an hitzigen Strategiediskussionen Beteiligten immer auch ein gemeinsames Verständnis dieser und anderer Begriffe haben, wie oben schon erwähnt. Und deshalb ist es nicht so einfach, wie es klingt. Denn natürlich machen ein Auftrag und Zukunftsbild als Bezugsrahmen eine Zielfindung, die auf Akzeptanz bei den Beteiligten stoßen soll, leichter.

Neu und für die Klärung eines gemeinsamen Verständnisses im Strategieprozess hilfreich scheinen mir da die wissenschaftliche Durchdringung des Themas, die Entwicklung von Theorien unter Einbezug der gesellschaftlichen Bedingungen und technologischen Entwicklungen. Es gibt neue Methoden (Agilität) und Tools (Multiprojektmanagement, Scrum) zur verbesserten Steuerung von Organisationen und Projekten. Es gibt Kohorten von Spezialisten, die eben dabei helfen, sich schrittweise in die Zukunft zu wagen. Das ist sicherlich eine neue Qualität in der Strategiearbeit.

Gehören wir Supervisorinnen und Supervisoren zu diesen Kohorten? Eher nein. Ich jedenfalls mache keine Strategieberatung, sondern biete an, Strategieentwicklung und Strategiearbeit zu reflektieren. Ich kann dabei helfen, Zielfindungsprozesse und die gesetzten Ziele (selbst)kritisch zu befragen, ich kann im ganz grundständig supervisorischen Sinne einen Raum zur Refle-

Pläne sind also nur noch für kurzfristige Planungszeiträume möglich.

xion organisieren und halten, in dem die Beteiligten daran arbeiten, im operativen Raum, im Zielkorridor und auf der Strategiekarawane nicht die Orientierung zu verlieren, ihre Arbeit zielgerichtet zu organisieren und zufrieden zu arbeiten.

Von neuen Herausforderungen wird ja heutzutage schnell gesprochen. Gemeint sind häufig anstehende Veränderungen, von deren Auswirkungen, manchmal auch von deren sie begründenden Hintergründen, die Betroffenen kein klares oder gemeinsames Bild haben. Das führt dann schon mal zu einer eher defensiven Haltung, wenn gleich in der offiziellen Kommunikation von „Aufbruch und Zukunft gewinnen“ gesprochen wird. Ich kenne aus vielen Beratungen, dass sich die Menschen eher auf die Verteidigung der Besitzstände und ihrer Routinen als auf die Reise ins Ungewisse einlassen, wenn es kein Verständnis von und Einverständnis zu den geplanten Veränderungen gibt. Und ich muss zugeben, genau dieses Verhalten in vielen Beratungsprozessen vorschnell als latenten und/oder offenen Widerstand fehlgedeutet zu haben. Denn oft weisen diese Symptome auf Führungsversagen hin, wie Rudolf Wimmer in seinem Vortrag „Die besonderen Führungsherausforderungen von Organisationen heutigen Zuschnitts“ am 23.2.2017 an der IPU Berlin ausführte. Führungsversagen in dem Sinne, wenn es versäumt wird, den Beteiligten transparent aufzuzeigen und zu erläutern, was warum geschieht, und um ihr Einverständnis zu werben. Führungsversagen dahingehend, nicht zu erläutern, warum in Zeiten volatiler Umfeldbedingungen, härterer Marktbedingungen, technologischer Entwicklungsschübe und an der Schwelle einer epochalen Zeitenwende (siehe Johnsson und Jahn in 4.0, Zeitschrift supervision, Heft 1.2017) Planungshorizonte näher heranrücken und langfristige Planbarkeit abnimmt, ich als Führungskraft also selbst nicht wissen kann, was morgen richtig ist.

Das ist insbesondere dann hilfreich, wenn entweder die ausgerufenen Ziele kühn und mutig sind und die Organisation und die beteiligten Menschen tatsächlich und nicht nur metaphorisch herausgefordert werden.

Wenn Strategie den Weg zum Ziel beschreibt, also wie Entscheider ihre Organisation in die Zukunft führen und die beteiligten Menschen dabei mitnehmen, so muss man feststellen, dass diese Mission, wie im Kasten skizziert, immer schwieriger zu erfüllen ist. Umfeldbedingungen und die persönlichen Perspektiven und Sicherheiten der Menschen, für die und mit denen diese Anstrengungen unternommen werden sollen, entwickeln sich von Sicherheit und Planbarkeit hin zu mehr Ungewissheit und Unsicherheit. Zukunftsszenarien sind schwerer dingfest zu machen, bleiben eher visionär flüchtig, strategisches Vorgehen kann immer weniger gradlinig und linear gedacht werden, muss viel mehr evolutionär und lernend sich in die Zukunft tasten.

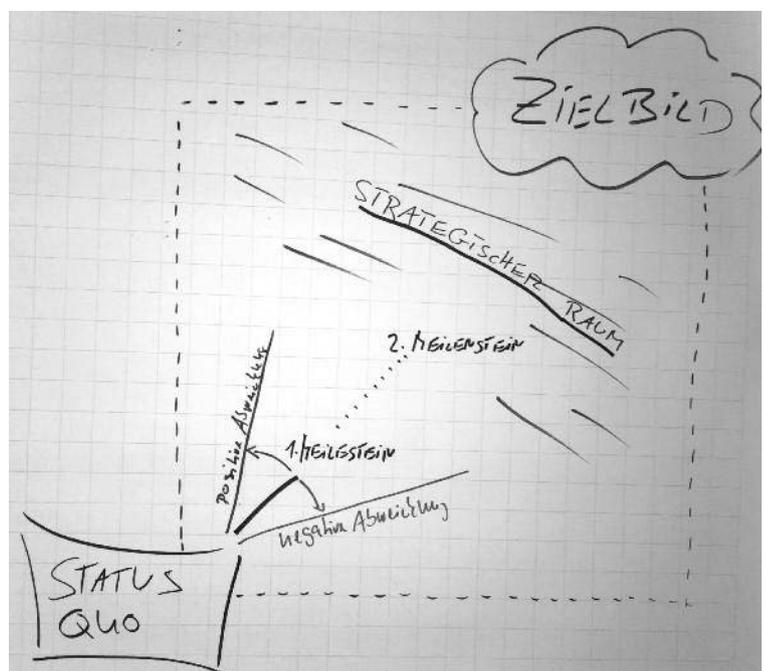
An dieser Stelle möchte ich versuchen, den Begriff des „strategischen Raums“, am Anfang des Artikels eingeführt, zu erläutern.

Ich meine damit den Raum, der sich auftut, wenn wir von unserer Plattform „Status quo“ nach vorn auf unser Zukunftsbild (Vision) schauen. Je weiter dieses Bild in der Zukunft liegt, desto mehr weitet sich der strategische Raum, in dem eine eindeutige Wegführung immer schwerer wird, weil Strategien eben keine linearen Wegführungen durch unbekanntes Gebiet aufzeigen können. Organisation und Strategie müssen so an-

passungsfähig sein, wie die Einflussfaktoren, die auf sie wirken, unsicher sind. Je weiter strategische Überlegungen in die Zukunft reichen, desto weniger konkret und handlungsleitend können ihre Ableitungen sein, desto weicher werden die Beschreibungen und desto wichtiger die regelmäßige Vergewisserung und Überprüfung des eingeschlagenen Kurses. Strategien müssen flexibel sein, um auch auf große positive wie negative Abweichungen reagieren zu können.

Pläne sind also nur noch für kurzfristige Planungszeiträume möglich. Aber auf der anderen Seite wird das Bedürfnis der Menschen nach einer klaren Wegführung

Abb. 1
Strategischer Raum
(Chart aus einer meiner Beratungen)



zunehmend stärker. Die Illusion der erlösenden Kraft einer klugen Strategie hat eine immer größere Attraktivität, während auf der anderen Seite die Halbwertszeit von Aussagen über die (unmittelbare) Zukunft schnell sinkt. Da haben „alternative Fakten“, die diese Komplexität vereinfachen helfen, Hochkonjunktur – nicht nur in der Politik.

Supervision kann dabei unterstützen, diese Unsicherheiten auszuhalten, indem sie die Gelegenheit schafft,

In diesem Unternehmen werde ich eingesetzt, um Veränderungsprozesse zu begleiten, mal als Changemanager, Organisationsberater, Coach oder, oder ... Das jeweilige Etikettieren meiner Funktion habe ich geschehen lassen, weil es Teil meiner Strategie zur Auftragsakquisition im Profitbereich war, nämlich durch die Selbstetikettierung meiner Funktion für mögliche Aufträge nicht infrage zu kommen. Dieses Vorgehen habe ich erst nach vielen Jahren aufgeben können, weil mit meinem Wirken ein entsprechender Benefit verbunden wurde. Seitdem habe ich meine Strategie zur Auftragsakquisition an dieser Stelle angepasst und empfinde es zurzeit als sehr hilfreich, in diesem Feld eindeutig als Supervisor aufzutreten und mich damit schon durch das Etikett von den Kohorten anderer Berater zu unterscheiden. Die Evaluierung meiner Strategie steht noch aus.

die damit verbundenen Gefühle und Affekte zur Sprache und damit ins Gespräch zu bringen. Ich denke da an ein Unternehmen, für das ich schon seit vielen Jahren als Supervisor arbeite.

In diesem Unternehmen werden derzeit alle Aktivitäten darauf ausgerichtet, eine kühne Vision des Gesellschafters gemeinsam zu erreichen. In der Arbeit mit den Menschen auf verschiedenen Managementebenen habe ich den Eindruck gewonnen, dass die Beantwortung der Fragen, was Vision oder Ziel ist, was Ziel oder Strategie, was strategisches Handeln von operativer Arbeit unterscheidet, nicht relevant zu sein scheint. Und ob die Vision zur Mission des Unternehmens passt oder vielleicht nur durch eine radikale Veränderung der Mission in mittelfristiger Zukunft (Geschäftsfelderweiterung auf neue Branchen und Produkte) überhaupt zu erreichen ist, wird zwar vom Gesellschafter angedeutet und vage skizziert (Abb. 2), aber an keiner Stelle wirklich und vertieft diskutiert.

Selbst die Frage, für wie wahrscheinlich eine Zielerreichung im vorgegebenen Zeitrahmen gehalten wird, ist nicht Bestandteil einer Diskussion in einer der offi-

ziellen Runden, an denen ich teilnehmen konnte. Es scheint eher die stillschweigende Übereinkunft zu bestehen, die Glaubensfrage nicht auf die Tagesordnung zu setzen und nach bewährter Manier operativ zu werden. Mir als Supervisor fällt es immer wieder schwer, dem Sog zum Operativen die Reflexion entgegenzustellen. Die richtige Balance zu finden, auf der einen Seite zu konkreten Ergebnissen und Vereinbarungen zu kommen und auf der anderen Seite das Setting zu halten für Nachdenklichkeit und Aufklärung der Verhältnisse. Das heißt in meinem Beispiel, die blumige Zukunft der Nummer eins bei verfünffachtem Umsatz kritisch zu befragen und sich nicht zu schnell daran zu beteiligen, es „runterzubrechen“ auf die Businesspläne für die jeweils nächsten ein bis drei Jahre. Viele Organisationseinheiten bewegen sich im Quadranten unten links (siehe Abb. 2), einige wenige im Quadranten oben links. Die rechten Quadranten sind heute für viele noch theoretische Möglichkeiten. Diese theoretischen Möglichkeiten entlasten, weil sie den Druck auf die Beantwortung der Frage „Wie sollen wir die Ziele mit unseren heutigen Möglichkeiten erreichen?“ etwas mildert. Und um kein Missverständnis zu provozieren, in dem Beispielunternehmen wird hart an der Zukunft gearbeitet und es gibt Initiativen und Projekte, die sich auf die rechten Quadranten beziehen, wenn sie denn gelingen.

Der strategische Raum wird Schritt für Schritt strukturiert und mit jeder Konkretion der Zukunftsinitiativen wird der Ungewissheit ein Stück Gewissheit abgerungen. Auch mir als Supervisor ist es so ergangen. Ich durfte diverse Strategiemeetings in verschiedenen Ein-

Der strategische Raum wird Schritt für Schritt strukturiert und mit jeder Konkretion der Zukunftsinitiativen wird der Ungewissheit ein Stück Gewissheit abgerungen.

heiten, in denen die Geschäftsleitung ihre Zukunftsvorstellungen erläuterte, moderieren. Und mit jedem Meeting erschien mir das anfangs kaum zu Glaubende immer wahrscheinlicher. Drohte ich die Distanz zu verlieren? Nicht ausgeschlossen. Die Geschäftsleitung wurde aber auch von Meeting zu Meeting deutlicher in ihren Aussagen, erschloss sich quasi unterwegs den strategischen Raum – Schritt für Schritt.

Martin Johnsson

Supervisor (DGSv) aus Bielefeld, Lehrberater und Lehrbeauftragter der Universität Kassel und der International Psychoanalytic University of Berlin, Redakteur dieser Zeitschrift. www.johnsson-supervision.de



Ganz aktuell ist die Umsatzentwicklung der ersten beiden Monate nicht wie geplant, sodass zu befürchten ist, schon die Wachstumsziele für das laufende Jahr nicht erreichen zu können. Im Rahmen einer Klausur hatte ich die Gelegenheit, zu fragen, ob denn die anwesenden Führungskräfte mit Blick auf die Unternehmensziele auch glaubten, was sie sagten. In der Auseinandersetzung darum wurde deutlich, dass der mögliche Konflikt zwischen Management und Gesellschafter um das Commitment zur Vision operationalisiert und zum Konflikt um die Zielerreichung im Rahmen der Businesspläne heruntergebrochen wird. Dies und die damit verbundenen Aktivitäten zur Ergebnissicherung durch Kostenreduzierungen haben natürlich Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit der ausgerufenen Ziele und die ihrer Protagonisten. Und was bedeutet das für die mentale Verfassung der Menschen im Unternehmen und für die Strategie zur Zielerreichung?

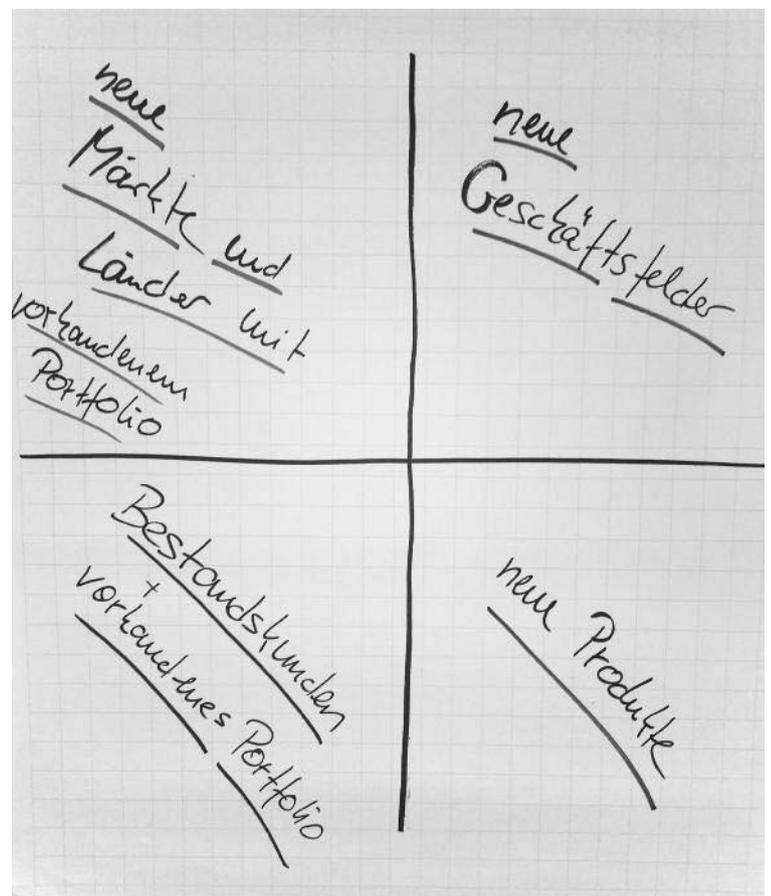
An dieser Stelle fühlte ich mich als Supervisor gefordert, den Konflikt um die Zielerreichung zu thematisieren und ins rechte Verhältnis zur Glaubwürdigkeit der Vision zu setzen, wenn ich meine Rolle als strategischer Partner ernst nehmen wollte. Ins rechte Verhältnis setzen bedeutete in diesem Fall, auf den doppelten Widerspruch hinzuweisen, in dem sich die Menschen im Unternehmen befanden und auf den meiner Meinung nach eingegangen werden musste.

Zum einen wächst das Unternehmen beständig und deutlich über den durchschnittlichen Wachstumsraten der deutschen Wirtschaft und kann sich zu Recht als erfolgreich bezeichnen. Wozu also noch ehrgeizigere Ziele des Gesellschafters (plus 10 % bis 15 %) unterstützen? Welchen Benefit hat die Belegschaft, welchen Benefit hat das Management? Das Empowerment als zentrales Element der neuen Unternehmenskultur (mehr Handlungs- und Entscheidungsfreiheit) ist es noch

nicht, weil dem Begriff die Konkretion und im operativen Alltag die Spürbarkeit fehlt.

Dass es bis heute keine wirkliche Antwort auf die Frage nach dem Mehrwert für Belegschaft und Management gibt, mag vielleicht daran liegen, dass diese Frage so noch nicht offen und öffentlich gestellt wurde. In der das Wachstumsprojekt unterstützenden Kommunikationskampagne wurden die wirklich nennenswerten Investitionen in die Zukunft deutlich herausgestrichen. Die Menschen sahen die Baukräne und entstehenden Produktionshallen, das Wachstumsversprechen materialisierte sich, eine gewisse Aufbruchstimmung machte

Abb. 2
Wachstumsfelder
(Chart aus einer meiner Beratungen)



sich breit und ließ vielleicht die Frage nach dem persönlichen Gewinn vorübergehend hinter den allgemeinen Stolz zurücktreten.

Der zweite gefühlte Widerspruch entstand durch die ausgerufenen Kostenreduktionsmaßnahmen, weil die

Das mit der Artikulierung dieser Fragen verbundene Risiko, dass auch die Zusammenarbeit mit mir den ungeschriebenen Gesetzen in diesem Unternehmen unterliegt und „operationalisiert“ wird, ich also zwischen die Fronten gerate, musste ich eingehen. Aktuell sieht es so aus, dass ich, vielleicht durch meine Initiative, vielleicht durch das Fehlen eines Strategieinputs mit spürbarem Vortrieb durch mich, etwas auf dem Abstellgleis gelandet bin. Für die Arbeit mit dem Topmanagement im Rahmen der nächsten Klausur soll ein „neuer Impuls gesetzt“ werden, durch eine/n andere/n Berater/in. Die durch das operative Verfahren „Freundlicher Anruf des Gesellschafters“ ausgebliebene strategische Klärung der Beziehung zwischen Geschäftsleitung und mir musste ich einfordern. Sie fällt zeitlich mit dem Redaktionsschluss dieses Heftes zusammen, muss an dieser Stelle also leider offen bleiben.

Unternehmung hinter den Planzahlen zurückblieb. Im Gegensatz zu der mit dem Begriff Empowerment verbundenen Führungskultur wurde wieder rigide durchregiert, den Wachstumsinvestitionen wurden operative Sparmaßnahmen gegenübergestellt. Die betriebswirtschaftlich nachvollziehbaren Aktivitäten passten gefühlt nicht zur Wachstumsstrategie und wurden als Widerspruch zur und nicht als Teil der Strategie wahrgenommen.

Das Auslassen/Vermeiden eines gründlichen und fortlaufenden prozessbegleitenden Diskurses über die Glaubwürdigkeit der Vision und über die Widersprüche, in denen sich viele Menschen im Unternehmen befinden, ist ein Risiko. Eine nachvollziehbare Begründung zur Anpassung der Strategie, sofern notwendig, ist dann schwieriger zu liefern und die eigene Glaubwürdigkeit in Gefahr. So treten an ihre Stelle eine eher operationale Ausrichtung an einem strategischen Dogma und die Tabuisierung der Infragestellung. Wer die Glaubensfrage trotzdem stellt, behindert den Prozess der operativen Umsetzung. Und wer will das schon? Wer traut sich das? War auch ich da zu zögerlich? Und dadurch und durch meine langjährige Arbeit in dem Unternehmen vielleicht zu wenig in Distanz zu den organisationsinternen Jasagern?

Wer weiß? Vielleicht ist die Entscheidung, für das Topmanagement, durch eine andere Beraterin oder einen anderen Berater neue Impulse setzen zu lassen, für die schwierige Situation, in die sich das Unternehmen manövriert hat, genau die richtige. Nämlich dann, wenn ihre/seine Kompetenzen und Erfahrungen strategischen Input und vor allem Know-how liefern können, die nicht aus der Gruppe selbst kommen können, weil dort nicht vorhanden und deshalb auch nicht durch Supervision zutage zu befördern wären. Da erlebe ich meine Begrenztheit und die der Supervision, nicht schmerzhaft, aber deutlich.

Nicht zum Trost, sondern weil es dort mein Geschäft ist: Supervision wirkt auch in Subsystemen der Organisation und auf nachgeordneten Hierarchieebenen segensreich, wenn die Umsetzung einer Strategie zur Zielerreichung tief greifende Veränderung in der Kooperation und Organisation von Arbeit verlangt: neue Arbeitsweisen, andere Arbeitsorganisation, veränderte oder neue Kompetenzen, sich verflüchtigende Einflussmöglichkeiten, die Verschiebung von Machtverhältnissen von der Entscheider- zur Expertenmacht. Da ist leicht vorstellbar, dass betroffene Menschen ihre Situation reflektieren sollten, um sich mit Bedacht dieser Situation, um nicht von Herausforderung zu sprechen, zu stellen. Da ist es doch sehr wahrscheinlich hilfreich, die Organisation zu unterstützen, das sich verändernde Gefüge ans Laufen zu bringen und die Beziehungen neu auszutarieren.

So trage ich in produzierenden und vertreibenden Tochtergesellschaften meines Beispielunternehmens durch Reflexionsprozesse dazu bei, dass die handelnden und entscheidenden Personen die Orientierung im strategischen Raum nicht verlieren und auf Sicht die Dinge gut gestalten und beeinflussen, die für ihre Verantwortungsbereiche erfolgsrelevant sind und gewissermaßen die Handlungsfähigkeit der operativen Einheiten sicherstellen. 🌀