

Geschichten über Führung

EINE GESCHICHTE ÜBER STRATEGISCHEN WEITBLICK



EINE GESCHICHTE ÜBER STRATEGISCHEN WEITBLICK

Man merkt selten, wann man nur noch reagiert. Es passiert leise, wie eine Gewohnheit.

Seit Q1 besteht mein Alltag aus Stabilisieren, Priorisieren, Eskalieren, wieder Stabilisieren. Region 3 rollt gerade an, Region 4 steht in der Pipeline, und ich fühle mich wie jemand, der in einem Boot steht und permanent Wasser rausschöpft.

Im Management-Update am Donnerstag wird mir klar, dass ich so nicht weiterführen will. „Frederik, wir müssen schneller in Osteuropa skalieren“, sagt die Geschäftsführerin. „Der Markt öffnet sich gerade.“

„Wir haben aber noch offene Prozesslücken“, sage ich reflexhaft. „Wenn wir jetzt zu schnell—“

Sie nickt. „Das weiß ich. Genau deshalb frage ich Dich: Was ist Deine Perspektive auf die nächsten zwölf Monate? Nicht auf den nächsten Sprint.“

Zwölf Monate.

Ein Satz wie ein Scheinwerfer.

Ich merke, wie mein Kopf kurz leer wird. Ich bin so tief in Q2 drin, dass Q4 wie ein Planet wirkt. Ich nicke langsam. „Ich komme nächste Woche mit einem Bild.“

Am Abend sitze ich allein im Büro. Der Flur ist dunkel, die Reinigung fährt irgendwo leise über den Boden. Ich öffne ein leeres Dokument und schreibe oben: „**12-Monats-Perspektive OnePlatform**“

Dann starre ich auf die leere Seite.

Strategischer Weitblick ist schwer, wenn Du müde bist. Und gerade dann ist er nötig.

Ich denke an einen Satz der Coachin, den sie mir einmal nach einem besonders hektischen Quartal gesagt hatte: „**Strategie beginnt dort, wo Du aufhörst, nur die Welle zu surfen, und anfängst, das Meer zu lesen.**“

Das Meer lesen. Nicht nur die Welle.

Ich beginne mit Fragen statt Antworten.

- **Was verändert sich im Markt gerade wirklich?** Nicht nur „mehr Nachfrage“, sondern: Welche Regionen, welche Anforderungen, welche Standards?
- **Welche Engpässe werden uns in sechs Monaten stoppen, wenn wir sie heute nicht adressieren?** Datenqualität. Schulungen. Lokale Ownership. Supportmodell.
- **Was ist unser Kernversprechen, das überall gelten muss?** Stabiler Bestellprozess, niedrige Nacharbeit, klare Verantwortungsarchitektur.

Ich schreibe.

Ich zeichne Kreise, Pfeile, Knoten.

Ich merke, wie mein Kopf wieder größer wird.

Am nächsten Morgen hole ich Priya und Jonas in einen kurzen Strategieraum. Kein offizielles Meeting. Nur wir drei, mit Kaffeebechern und einem Whiteboard.

„Ich will Eure Perspektive auf die nächsten zwölf Monate“, sage ich. „Was seht Ihr, was wir heute übersehen?“

Jonas sagt sofort: „Wenn wir skalieren, brauchen wir ein globales Schnittstellen-Standardpaket. Sonst bauen wir in jeder Region neu.“

Priya ergänzt: „Und wir brauchen lokale Ownership. Wenn wir nur zentral treiben, kippt Akzeptanz. Jede Region braucht einen echten Prozess-Paten.“

Wir ergänzen, streichen, priorisieren. Nach 90 Minuten haben wir ein Bild in vier strategischen Initiativen:

1. **Globaler Standard-Kern** (Schnittstellen, Datenmodelle, Sicherheitsrahmen).
2. **Lokale Ownership-Architektur** (Paten, Rollen, Entscheidungsräume).
3. **Skalierbares Trainingssystem** (Train-the-Trainer, Lernmodule, Plattform).
4. **Supportmodell Q4** (damit Stabilität nicht in Hotline erstickt).

Und wir machen etwas, was wir im Operativen oft nicht tun: **Wir definieren früh, was wir nicht mehr tun.**

Keine Sonderwege pro Region.

Keine Features ohne Kernbezug.

Keine Pilotstarts ohne lokale Paten.

Eine Woche später im Management-Update präsentiere ich das Bild. Nicht als „fertige Strategie“, sondern als Kompass.

„Wenn wir Osteuropa skalieren wollen, müssen wir jetzt in den Standard-Kern investieren“, sage ich. „Sonst laufen wir in sechs Monaten in denselben Engpass wie Q1, nur größer.“

Die Geschäftsführerin nickt. „Das ist die Perspektive, die ich hören wollte. Was brauchst Du dafür?“

„Einen klaren Kapazitätsschnitt“, sage ich. „Zwei operative Themen pausieren, damit wir strategisch bauen.“

Sie schaut kurz zum CFO. Der zieht eine Augenbraue hoch, sagt aber nichts.

„Machen wir“, sagt sie schließlich. „Und Du hältst den Kompass.“

Später, als der Call endet, atme ich aus. Nicht, weil alles sicher wäre. Sondern, weil wir wieder Richtung haben.

Strategischer Weitblick ist nicht romantisch.

Er ist der Mut, das Morgen zu bauen, während das Heute laut ist.



Impuls zum Mitnehmen

strategischen Weitblick

Strategischer Weitblick bedeutet, über das Dringende hinaus das Wesentliche der nächsten 6–12 Monate zu erkennen und heute die Engpässe von morgen zu bearbeiten. Er schafft Kompass, wenn das Operative laut wird.

Nimm Dir für Dein wichtigstes Thema 60 Minuten und beantworte drei Fragen schriftlich: Was verändert sich? Was stoppt uns in 6 Monaten? Was ist unser Kernversprechen? Daraus entsteht Richtung, keine Folie.

REFLEXIONSFRAGEN ÜBER STRATEGISCHEN WEITBLICK

1. Wo reagiere ich nur noch auf die Wellen, statt das Meer zu lesen?
2. Welche Engpässe von morgen übersehe ich gerade, weil das Heute so laut ist?
3. Was ist unser Kernversprechen, das überall gelten muss — und was lassen wir dafür bewusst?



Ihre Ansprechpartnerin ist:

Victoria Beckers

E-Mail: beckers@energie-durch-entwicklung.com

Telefon: +49 172 90 69 280

Energie durch Entwicklung GmbH

Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich

+49 (0)2161 93 72 820 |

info@energie-durch-entwicklung.com

www.energie-durch-entwicklung.com