

# Change Management

## Den Unternehmenswandel gestalten

### **Vier Klarstellungen zur Strategieentwicklung**

Erstens, das Bestimmen des Weges, den ein Unternehmen in Zukunft nehmen soll, ist eine nicht delegierbare Aufgabe der Unternehmensleitung. Wer immer sonst noch beteiligt ist – der obere Führungskreis, MitarbeiterInnen, oder externe Berater – die Entscheidungsträger tragen letztlich die Verantwortung für Wohl und Wehe des Unternehmens. Und dies bedeutet in erster Linie, seine Zukunft sichern.

Zweitens, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern, muss man sich nicht aufs Glatteis der allgemeinen Zukunftsforschung begeben. Im Zeitalter des raschen Wandels und der chaotisch ablaufenden Veränderungen in der Wirtschaft, der Politik und der Gesellschaft können Marktentwicklungen bestenfalls kurz- und mittelfristig abgeschätzt werden. Das Ziel der Strategieentwicklung besteht deshalb nicht darin, die eine und einzige, für alle Zeiten richtige Strategie festzulegen, sondern darin, eine aus aktueller Sicht sinnvolle und erfolgversprechende Marschrichtung einzuschlagen. Diese soll aber, vor dem Hintergrund neuer Entwicklungen, regelmäßig überprüft und wenn notwendig, rechtzeitig angepasst werden. Das heißt Strategiecontrolling ist ein zentrales Element der Strategieentwicklung und letztlich eine Daueraufgabe des obersten Management.

Drittens, das relevante Wissen über das Umfeld, in dem das Unternehmen erfolgreich bestehen soll – die Verfassung der Märkte, deren kurz- und mittelfristige Entwicklung sowie die Bedarfslage aktueller oder potenzieller Kundenzielgruppen – ist fast immer irgendwo im Unternehmen selbst vorhanden. Nicht unbedingt nur in den Köpfen der obersten Chefs, wohl aber, meist häppchenweise verstreut, in den Köpfen einzelner Mitarbeiter oder Fachstellen. Es geht deshalb meist weniger darum, fundamental neues Wissen zu generieren, als vielmehr darum, das an verschiedenen Stellen bereits vorhandene Wissen zu bündeln und für die Entwicklung der Strategie des Unternehmens verfügbar zu machen. Mit anderen Worten: bei der Entwicklung von Strategien kommt dem Prozess eine besondere Bedeutung zu. Strategiearbeit ist daher zu einem guten Teil die Kunst, die richtigen, wenn auch scheinbar einfachen Fragen zu stellen.

Last, but not least: Mit der Formulierung der Strategie fängt der anspruchsvollste Teil der Arbeit – nämlich die Umsetzung - erst an.

# Begrifflichkeiten

Nachfolgend eine kurze Verständnisklärung einzelner Begriffe.

## **Vision**

Im Zusammenhang mit Strategien bezieht sich dieser Begriff in der Regel auf eine Vision vom Unternehmen. Eine allgemein gehaltene, positive Vorstellung vom Unternehmen in der Zukunft. Sie steht am Anfang und sagt etwas aus über die angestrebte Identität der Institution. Sie ist eine Realutopie, also ein Zustand, der noch nicht erreicht ist, aber grundsätzlich erreicht werden kann und soll. Gleichsam ein „Stern von Bethlehem“ der anzeigt: In diese Richtung wollen wir uns bewegen.

*„Was wollen wir?“*

*„Für was stehen wir?“*

*„Die Richtung in die wir gemeinsam gehen wollen“!*

## **Ziele**

Ziele sind die Basis unternehmerischen Handelns – und die wesentlichen Impulsgeber für Veränderungen. Die Ziele definieren konkret den Zustand, den man zu erreichen sucht. Sie müssen, wenn sie wirksam sein sollen, überprüfbar und sinnvollerweise mit konkreten Zeitvorstellungen gekoppelt sein.

*„Was wollen wir bis wann erreichen?“*

## **Strategie**

Die Strategie ist der grundsätzliche Weg, auf dem die Hauptziele des Unternehmens erreicht werden sollen. Sie ist ein Plan, wie man sein Ziel am besten, günstigsten oder schnellsten erreichen will und in dem man diejenigen Faktoren oder Ereignisse, die in die eigenen Aktionen hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht.

*In der Regel versteht man darunter die Konzeption und Planung aufeinander abgestimmter Maßnahmen des Unternehmen.*

*(Change Management – den Unternehmenswandel gestalten!  
Klaus Doppler & Christop Lauterburg Campus Verlag)*