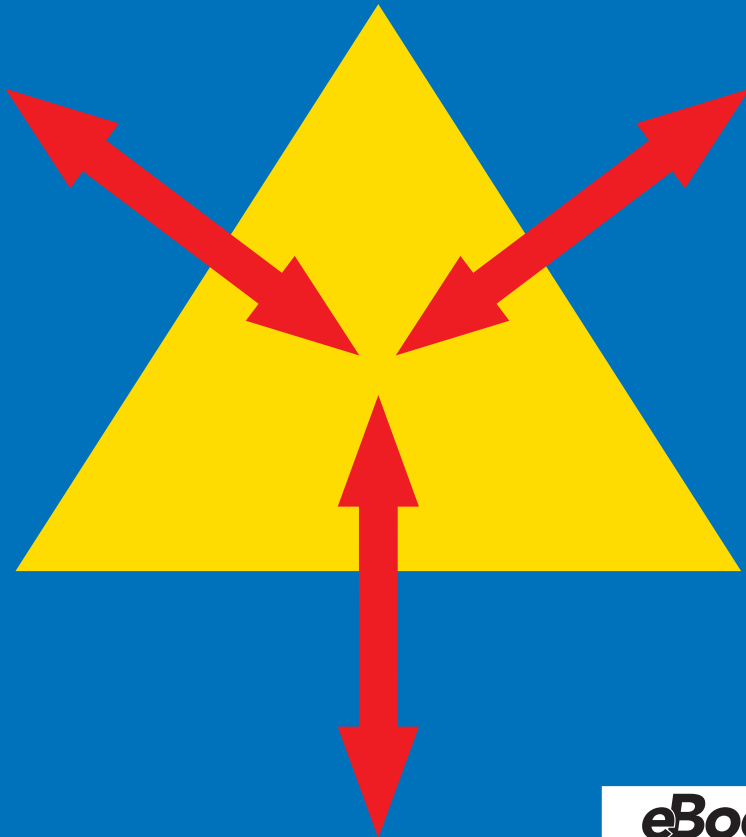


Barbara Heitger/Annika Serfass

UNTERNEHMENS- ENTWICKLUNG

Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen



eBook

**SCHÄFFER
POESCHEL**

SCHÄFFER POESCHEL

Ihr Online-Material zum Buch

- ▶ Exklusiv für Buchkäufer: Kostenloses Zusatzmaterial zum Download
- ▶ 40 Werkzeuge zur Unternehmensentwicklung – passend zum Buch
- ▶ Konzepte, Interventionen und Instrumente für die praktische Umsetzung im eigenen Unternehmen
- ▶ Mit Erläuterung der Anwendungsmöglichkeiten und der Vorgehensweise

So funktioniert Ihr Zugang

- ▶ Gehen Sie auf das Portal **www.sp-mybook.de** und geben den Buchcode ein oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet
- ▶ Wählen Sie auf der Internetseite zum Buch das gewünschte Material aus



Buchcode: 3300-BA4W
www.sp-mybook.de

Barbara Heitger / Annika Serfass

Unternehmens- entwicklung

Wissen, Wege, Werkzeuge für morgen

2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Systemisches Management

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-3300-6 Bestell-Nr. 20233-0001
EPDF ISBN 978-3-7992-6736-6 Bestell-Nr. 20233-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2015 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Melanie Frasch unter Verwendung eines Entwurfs der Autorinnen
Lektorat: Elke Schindler, Spabrücken
Grafiken und Cartoons: Stephan Rey; Piktogramme: Maria Pöll
Satz: Johanna Boy, Brennborg

Mai 2015

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Einleitung

Über das Buch und unsere Arbeit

Dieses Buch richtet sich an alle, die sich mit Unternehmensentwicklung beschäftigen. Also **Manager, Strategen, Projektverantwortliche, Organisations- und HR-Experten**, Verantwortliche für strategische **Führungskräfteentwicklung, Berater** und **Vor- und Nachdenker** – solche also, die schon durch ihre Funktion neue Antworten finden wollen, professionell neugierig und vorausschauend sind und dabei an effektive Umsetzung denken müssen. Erfahrungsgemäß haben sie oft wenig Zeit, weil sie mit Projekten und Tagesgeschäft mehr als gut ausgelastet sind. Zugleich haben sie das Bedürfnis, sich rasch darüber zu orientieren, was Unternehmensentwicklung ausmacht, welche Trends und Themen Unternehmensentwicklung bestimmen und ob bzw. wie sie integriert werden können – kurz: Sie wollen sich pointiert und reflektierend orientieren, wissen, worauf es zu achten gilt und wo man ansetzen kann. Für sie haben wir dieses Buch geschrieben: Unternehmensentwicklung aus einer systemischen Perspektive.

Ein schneller Überblick

Wir beschreiben zunächst unser Modell für integrierte Unternehmensentwicklung, das wir seit vielen Jahren in unseren Beratungsprojekten verwenden. Das Modell integriert vier Kernthemen der Unternehmensentwicklung, an denen gearbeitet wird und die aufeinander bezogen werden: Strategie, Organisation, Personen (bzw. deren Verhalten, Fähigkeiten und Relation zum Unternehmen) und Führung. Der Führung kommt dabei eine besondere Rolle zu – ihre Kernaufgabe ist es, für die Lebens- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sorgen. Wir beschreiben Trends und Herausforderungen der Unternehmensentwicklung aus systemischer Sicht (→ **KAPITEL 1** und **2**) und beleuchten daran anschließend zehn Themenfelder, in denen sich Unternehmensentwicklung inhaltlich positionieren muss; Themenfelder, die kontinuierlich und langfristig Unternehmen wesentlich verändern werden und die Unternehmen ihrerseits auch wesentlich gestalten; Themenfelder also, zu denen sich Unternehmen »entscheiden« müssen, als da sind: Innovation, Internationalisierung und Interkulturalität, Virtuelle Zusammenarbeit, Digitalisierung: Web 2.0 und Media Literacy, Lösungsgeschäft als Ko-Kreation, Strategische Kooperationen, Governance, Compliance und Business Ethics, Resilienz durch Robustheit und Agilität, Finanzierung und Liquidität

sowie Nachhaltigkeit (→ **KAPITEL 3 ENT-SCHEIDUNGEN**). In der Synthese erarbeiten wir daraus die Konsequenzen für Inhalte und Prozesse der Unternehmensentwicklung (→ **KAPITEL 4: NEUE WEGE FÜR UNTERNEHMENSENTWICKLUNG**) und machen in Fallstudien (→ **KAPITEL 5**) und anhand von beispielhaften Werkzeugen (→ **KAPITEL 6** und Online-Angebot zum Buch) deutlich, wie die Übersetzung in die Praxis aussehen kann.

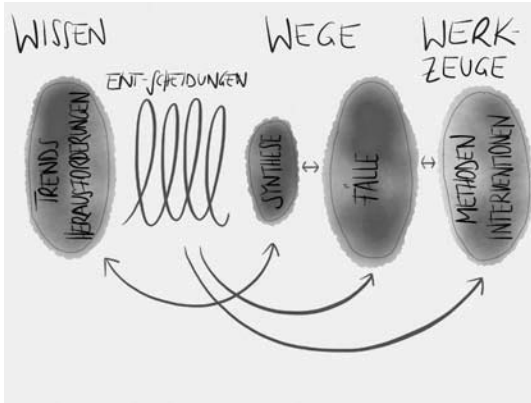


Abb. 1: Die Kapitel im Überblick
(Illustration Maria Pöll)

Dieses Buch wird Ihnen keine richtungsweisenden Entscheidungen abnehmen. Es möchte Sie aufmerksam machen, welche Gabelungen, Chancen und Hindernisse auf dem Weg auftauchen können. Es versteht sich nicht als Gebrauchsanweisung, sondern als Orientierungshilfe. Es bietet Hinweise zu Wegen, Wissen und Werkzeugen, die für Unternehmensentwicklung zur Verfügung stehen.

Wozu dieses Buch – VUKA und Unternehmensentwicklung

Als systemische Berater ist unser Kerngeschäft die Beratung von Unternehmen im Rahmen von Entwicklungsinitiativen und dem damit verbundenen Wandel, das Coaching von Entscheidungs- und Umsetzungsverantwortlichen sowie strategisches Leadership-Development. In unserer Arbeit haben wir Themenfelder beobachtet, auf die sich unsere Kunden grundsätzlich neu einstellen müssen – die strategischen Entscheidungsthemen. Und das in einem Umfeld hohen operativen Drucks. Diese Gleichzeitigkeit von notwendiger Erneuerung und hohem Effizienz- und Zeitdruck hat uns als Berater sehr beschäftigt. Weil wir uns als Pioniere verstehen, war dies für uns der Motor, unser Modell der Unternehmensentwicklung weiterzuentwickeln und neue rote Fäden in das Modell einzuweben. Entstanden sind neue Landkarten für Unternehmensent-

wicklung, die diese Themen aufgreifen und damit unseren Kunden schnelle und fundierte Orientierungshilfen geben.

Die Welt verändert sich seit Beginn des 21. Jahrhunderts mit einer Geschwindigkeit, die uns einerseits staunen lässt und uns andererseits zutiefst verunsichert: Was bleibt gültig, und was wird morgen schon wieder ganz anders sein? Und wie immer geht es darum, eine Balance zu finden, die Zukunft einerseits proaktiv zu gestalten und andererseits ihre Offenheit und Ungewissheit auszuhalten. Fundierte Zukunftsarbeit mit unseren und für unsere Kunden gehört zu fundierter Unternehmensentwicklung.

Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, kurz VUKA, charakterisieren den neuen Normalzustand der Unternehmensentwicklung, und dieser Umstand hat die Unternehmensentwicklung und damit auch unsere Beratungspraxis deutlich verändert. Die hohe Komplexität und Fragilität der Märkte erfordern von Unternehmensentwicklern dreierlei – zum einen eine Weiterentwicklung ihrer **Prozesse und Methoden**, die **flexibel und schnell** Umsetzungsschritte ermöglichen, auf die dann weitere aufbauen, ohne dabei den roten Faden zu verlieren (statt klassischer Strategiehandbücher), zum anderen ein tiefes **Verständnis übergreifender Entwicklungen** sowie ihrer Logik und Dynamik, mit der sie auf Unternehmen einwirken (z.B. Internationalisierung, Web 2.0 etc.). Das stellt Manager, Strategieexperten wie Berater vor neue Herausforderungen, weil neue Themen in der Unternehmensentwicklung systemisch verstanden, verknüpft und gestaltet werden wollen (statt funktionaler Teilstrategien). Schlussendlich geht es darum, die Unternehmensentwicklung in einem VUKA-Umfeld **robust und agil** zu gestalten – Wachstums- und Kostenziele nicht zu überstrapazieren, zugleich aber Potenziale schnell und entschlossen aufzugreifen. Projekte erfordern damit auch auf Beraterseite **integriertes Arbeiten**, indem das Gestalten von Architekturen und Arbeitssettings für Entwicklungsprozesse (Strategieentwicklung, Reorganisation etc.) verbunden wird mit inhaltlichem Sparring zu den jeweiligen Sachfragen (z.B. zu Varianten des Organisationsdesigns oder Strategieoptionen, Internationalisierungsvarianten ...). Außerdem geht es darum, diese Gestaltungs- und inhaltliche Sparringfunktion zu verknüpfen mit der Entwicklung von produktiven, stabilen und agilen Kooperationsplattformen bzw. tragfähigen Arbeitsbeziehungen zwischen Personen, Teams, Organisationseinheiten und Stakeholdern. Solche neue Arbeitsformen sind immer öfter »**Hybride**« zwischen Beratung, Information, Austausch, gemeinsamem Nachdenken, Kreativität und Innovationsarbeit, persönlichem und Teamlernen. Das stellt auch **Berater vor neue Ansprüche**. Für Beraterteams bedeutet dies, ihre Kompetenzen in folgenden Bereichen weiterzuentwickeln:

- **systemische Kompetenz** für Architektur und Design von Wandel: je nach Veränderungskonzept und Systemdiagnose konsistente Settings zu schaffen für das Steuern/Entscheiden, für Involvement und inhaltliche Arbeit, für Erproben und Evaluation, für Training und Unterstützung

- **inhaltliche Kompetenzen** zu Themen des General Managements (Strategie, Organisation, Human Resources, Ergebnisse und Effizienz steuern, Innovation, Führung etc.) und den jeweils zu bearbeitenden Trends der Unternehmensentwicklung bzw. der jeweiligen Branche, sodass die Berater die Funktionalität und Logik der jeweiligen Themen gut aufeinander beziehen können bzw. dafür produktive Arbeitsformate und Fragen bzw. Sparringinterventionen ins Spiel bringen können
- **Containment schaffen und Kommunikationskompetenz:** d.h., die Problemlösungsfähigkeit des Systems weiterentwickeln durch Coaching, Teamentwicklung, gezieltes Bearbeiten von Konflikten/Spannungsfeldern oder Kommunikationsblockaden sowie Widerständen, wenn Komplexität und Druck zunehmen. Das erfordert emotionale und soziale Stabilität im Beratersystem und im Kooperationssystem mit dem Kunden ebenso wie ein Interventionsrepertoire, das Containment oder Stabilität für das Bearbeiten von Turbulenzen umfasst oder aufrüttelt und Spannung aufbaut, wenn das System zu unbeweglich ist.
- **VUKA Kompetenz der Beratung:** agiler und flexibler mit Kunden zu arbeiten und gleichzeitig stabile Zonen und Formate für das Bearbeiten von Turbulenzen zu schaffen. Der stärkere Sog ins Operative macht die Außenperspektive der Berater wichtiger und dass sie Settings schaffen, in denen das Öffnen für Neues gut inszeniert wird und bearbeitet werden kann. Dies schafft die Notwendigkeit, zwischen Ko-Kreation mit dem Kunden und Eigenarbeit in der Beratung (konsequente Systemdiagnose durch die Berater mit Verarbeitung in Konzeptscenarien) zu oszillieren.

Die Integration dieser Perspektiven ist anspruchsvoll und wird auch in den Weiterentwicklungskonzepten der systemischen Beratung intensiv diskutiert. Wesentlich dabei ist, dass der klassische Widerspruch zwischen fachlich orientierter Expertenberatung und systemischer Prozessberatung damit transzendiert wird (vgl. dazu insbesondere Wimmer et al. 2014 und auch Königswieser et al. 2006).

Diese Entwicklung unserer Arbeit hat uns als systemische Berater motiviert, dieses Buch zu schreiben. Es geht uns darum, wesentliche Linien der Unternehmensentwicklung nachzuzeichnen und in ihrer systemischen Dynamik zu verstehen, klar herauszuarbeiten, zu welchen Themen sich Unternehmen entscheiden und positionieren müssen und was das insgesamt für Unternehmensentwicklung heißt – ganz gleich, ob aus der Perspektive der entscheidenden Managementteams, der internen oder externen Berater oder aus der Sichtweise der jeweils involvierten Experten. Jeder dieser Perspektiven – so unsere These – ist mit einem tieferen Verständnis dieser Gesamtentwicklung geholfen. Gilt es doch, die eigenen Interventions- und Entscheidungsstränge konsequenter mit dem Gesamten in Beziehung zu setzen.

Gebrauchsanweisung

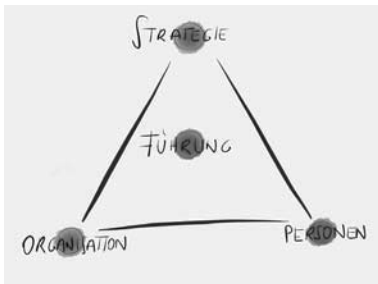
Dieses Buch bietet diverse Lesemöglichkeiten: neben der chronologischen kann auch einfach von Thema zu Thema gesprungen werden, je nach Anliegen oder Thema, das besonders interessiert. Zu diesem Zweck haben wir ein paar Orientierungshilfen vorgesehen:

1. Verweise

- Listen für **Trends und Thesen**
- Am Ende jedes Ent-Scheidungskapitels geben wir **Hinweise auf verwandte Themen** in anderen Ent-Scheidungskapiteln des Kapitels 3 **sowie auf hilfreiche Fälle und Methoden** zum Thema (Kapitel 5 und 6).
- Wenn im Fließtext auf ein anderes Kapitel, ein Fallbeispiel oder auf eine Methode verwiesen wird, geschieht dies im folgenden Format: → **VERWEIS-FORMAT**

2. Piktogramme

Um inhaltliche Hauptstränge leicht nachvollziehbar zu machen und um Beispielfälle und passende Methoden schnell zu finden, sind am Seitenrand Piktogramme zu folgenden Begriffen eingefügt, die sich zum einen auf unser Modell der Unternehmensentwicklung beziehen (vgl. auch Abbildung 2, S. 6):



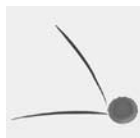
Strategie



Organisation



Personen



Führung



Zum anderen unterscheiden wir zwischen Interventionen (Werkzeugen), die auf »Explore« oder »Exploit« abzielen:

Explore



Exploit



Damit meinen wir öffnende Interventionen (Explore – Neues, Innovation als Ziel bzw. das Lösen komplexer Probleme durch Öffnen) oder schließende Interventionen (Exploit – Klarheit schaffende Entscheidungen, die auf Effizienz und unmittelbare operative Umsetzung gerichtet sind). Die Unterscheidung beider Entscheidungstypen ist im VUKA-Umfeld besonders wesentlich.

Fälle...



Werkzeuge...



Die Piktogramme sind jeweils dort zu finden, wo sich der Fließtext auf das Thema bezieht. Das Werkzeug-Piktogramm verweist dabei auch auf das begleitende Online-Angebot zum Buch, das den ausführlichen Werkzeugkasten mit allen angesprochenen Instrumenten enthält (→ **KAPITEL 6**).

3. Weitere strukturgebende Elemente

Um das Buch abwechslungsreich und ansprechend zu gestalten, haben wir zur Orientierung für Sie als Leser

- am Anfang jedes Ent-Scheidungskapitels einige Thesen und Spannungsfelder als kurze Übersicht in das Thema eingefügt. Sie sind durch einen grauen senkrechten Balken gekennzeichnet.
- längere Zitate anderer Autoren und Interviewbeiträge eingerückt und Motivationszitate rechtsbündig kursiv gedruckt.
- Beispiele, wichtige Aussagen etc. jeweils in einen Rahmen gesetzt.
- Quellenangaben und Literaturvorschläge jeweils am Ende jedes Kapitels zusammengefasst, um das direkte Weiterlesen und Vertiefen in ein Thema zu erleichtern.

Literaturhinweise

Wimmer, Rudolf/Glatzel, Katrin/Lieckweg, Tania (Hrsg.) (2014): Beratung im dritten Modus. Die Kunst, Komplexität zu nutzen. Heidelberg 2014.

Königswieser, Roswita/Sonuc, Ebru/Gebhardt, Jürgen (Hrsg.) (2006): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how. Stuttgart 2006.

Dankeschön ...

Die viele Arbeit, die geleistet werden muss, bis so ein Buch seinen Weg zu den Lesern findet, ist von Einzelnen gar nicht zu bewerkstelligen. Auch wenn wir beide – Annika und Barbara – dieses Buch entworfen, (das meiste) geschrieben und es zu einem Ganzen gemacht haben, so ist es doch eine Koproduktion, bei der unterschiedliche Perspektiven und Beitragsqualitäten wirksam wurden: Experten und Kunden haben ihre Praxis und Fachexpertise eingebracht – vor allem wo es darum ging, die Systemdynamik zu aktuellen, neuen Themen der Unternehmensentwicklung (Kapitel 3) zu verdeutlichen. Durch diese Vielfalt hat jedes Kapitel eine gewisse Eigenheit erhalten.

Daher möchten wir die Gelegenheit nutzen und uns bei all denen bedanken, die uns bei der Erstellung dieses Buches unterstützt haben! Als wir die Idee des Buches in unserer Beratergemeinschaft vorstellten, gab es viel Engagement, daran mitzuarbeiten. Wir haben uns darüber sehr gefreut, denn der ko-kreative Ansatz ist Grundlage unserer Arbeit als Berater. Genauso wie die Unternehmensentwicklung und unsere Beratungsprojekte ist also auch dieses Buch Ergebnis einer solchen schöpferischen Zusammenarbeit.

Viele der Themen und Ideen, die in diesem Buch erscheinen, haben wir zuerst in **unserem Kernteam** diskutiert und aufgegriffen. Unseren Kolleginnen und Kollegen gebührt ein großes Dankeschön für kontinuierliche Kooperation an Themen der Unternehmensentwicklung, am Austausch über Kundenbedürfnisse und über methodische Weiterentwicklungen. Danke also an: **Manfred Bouda**, **Judith Kölblinger**, **Werner Kroer**, **Matthias Pöll** und **Peter Wogenstein**. In der Konzeptphase des Buches war auch **David Schubert** dabei.

Unsere Idee war, dass wir beide – Annika Serfass und Barbara Heitger – uns als Autoren auch für den roten Faden sowie Richtung und Rahmen des Buches verantwortlich fühlen, zugleich aber Kolleginnen und Kollegen, Experten und Kunden zur Mitwirkung eingeladen haben – so wie es der Komplexität des Themas und der Philosophie systemischen Arbeitens entspricht. Diese haben uns auf sehr unterschiedliche Art und Weise unterstützt – je nach ihrer persönlichen Expertise und auf ihre eigene Art – manche als Koautoren, andere als Gesprächs- und Interviewpartner, die uns mit Rat und Expertise bei Themen unterstützten, in denen wir die aktuellen Trends und Fachwissen mit der systemischen Perspektive integrieren wollten. Wiederum andere trugen als »Pilotleser« mit ihren Anregungen und Kommentaren zur Überarbeitung der ersten Versionen des Buches bei. Das entstandene Buch ist somit auch ein Gemeinschaftswerk unterschiedlichster Perspektiven und Erfahrungen. Eine genaue Auflistung der Koautoren

und ihrer Themen ist in unserem Mitwirkendenverzeichnis zu finden. An sie geht unser Dank für ihre Beiträge und für ein geglücktes Experiment. Vielen herzlichen Dank sagen wir zudem all den **Experten**, die sich für **Gespräche und Interviews** zur Verfügung gestellt haben – ihre Impulse waren für die entsprechenden Kapitel außerordentlich wertvoll:

- Dr. Silvia Buchinger (Relation Unternehmen – Mitarbeitende)
- Prof. Dr. Matthias Gollwitzer (Finanzierung und Liquidität)
- Timo Kob (IT-Sicherheit)
- Lothar Köppl (Nachhaltigkeit)
- Susanne Leithner (Innovation)
- Manuela Mackert (Governance, Compliance und Business Ethics)
- Kurt Schäfer (Finanzierung und Liquidität)
- Guido Schwarz (Nachhaltigkeit)
- Ullrich Silaba (Finanzierung und Liquidität, Internationalisierung)
- Johanna Pasiecznik (Nachhaltigkeit)
- Prof. Dr. Josef Wieland (Governance, Compliance und Business Ethics)
- Prof. Dr. Helmut Willke (Governance, Compliance und Business Ethics)
- und weiteren, denen wir danken, ohne – aus Datenschutzgründen – ihre Namen zu nennen.

Wir danken **Maria Pöll** für die Erstellung der orientierungsgebenden **Piktogramme** und des zeichnerischen Inhaltsverzeichnisses.

Stephan Rey danken wir für seine umwerfenden **Grafiken**, die, mit Engagement und viel Humor entstanden, das Buch bereichern.

Nicht zuletzt danken wir all denen, die eine Kapitelrohfassung als **Kommentator und Feedbackgeber** durchgearbeitet haben, für ihre vielfältigen Impulse:

- Benjamin Bahr (Nachhaltigkeit)
- Dr. Stefan Bergheim (Trends)
- Manfred Brandstätter (Resilienz)
- Barbara Costanzo (Web 2.0)
- Franz Ehrenscheidtner (Einführungskapitel, diverse Interventionen, Lösungsgeschäft, Neue Wege)
- Gerald Fitz (Nachhaltigkeit)
- Hergen Haas (Internationalisierung)
- Gregor Handler (Einführungskapitel)
- Oliver Holle (Strategische Kooperationen)
- Eva Kiefer (DNA und Herausforderungen)
- Judith Kölblinger (diverse Interventionen, Neue Wege)
- Werner Kroer (Innovation)
- Matthias Lang (Neue Wege)
- Dr. Wolfgang Looss (Neue Wege)
- Dr. Manfred Majorkovits (Strategische Kooperationen)
- Rainer Markfort (Governance)
- Christina Orisich (DNA und Herausforderungen)
- Alexander Pöll (Web 2.0)
- Matthias Pöll (Virtuelle Zusammenarbeit)
- Dr. Helmut Reisinger (Lösungsgeschäft)
- Michael Roehrig (Neue Wege)
- Maria Riolo (Internationalisierung)

- Dr. Gerd Schlaich (Strategische Kooperationen)
- Linnéa Serfass (diverse Interventionen)
- Monika Serfass (Einführungskapitel)
- Wolfgang Serfass (Trends)
- Ebru Sonuc (Einführungskapitel)
- Mechtild Walser-Ertel (Virtuelle Zusammenarbeit)
- Peter Wogenstein (Trends)
- Gerhard Zeiner (Innovation)

Solch ein Buch verursacht auch viel Arbeit, die oft unsichtbar bleibt, aber maßgeblich zur Fertigstellung beiträgt. Hier hat uns **unser Office-Team** zuverlässig und kontinuierlich unterstützt, uns tausend Kleinigkeiten abgenommen und uns immer wieder Zeit für Bucharbeit freigeschaufelt. Besonderer Dank dafür an **Ira Stalzer** und **Jessica Schreckenfuhs**. Sie haben uns all das Wichtige abgenommen, was nicht direkt mit dem Schreiben zu tun hat: Layout, Grafiken, Literaturverzeichnisse, Koordination von Pilotlesern, Nachhaken bei Koautoren, das Mitwirkenden-Verzeichnis, Textfreigaben und vieles mehr!

Bedanken möchten wir uns auch beim **Schäffer-Poeschel Verlag**, mit dem die Zusammenarbeit äußerst unkompliziert und angenehm war, besonders bei Herrn **Martin Bergmann**, der uns professionell betreut hat, gleichermaßen mit Klarheit, Ermutigung und Verständnis, und ebenso bei **Elke Schindler**, die als Lektorin mit ihrer Expertise, Sorgfalt und großem Einfühlungsvermögen in die Perspektive der Leser und Autorinnen die Endredaktion des Buches besorgt hat.

Neben der konkreten Bucharbeit gibt es viele Menschen, die uns inspirieren, unterstützen und immer wieder herausfordern. Auch durch sie sind viele der Ansätze entstanden, die jetzt im Buch zu finden sind. Ein großes Dankeschön dafür geht an **Dr. Wolfgang Looss** als langjährigem Sparringpartner und Impulsgeber.

Schließlich danken wir **unseren Kunden**, die uns oft jahrelang an ihren Unternehmens- und Organisationsentwicklungen teilhaben und mitwirken lassen. Die gemeinsame Arbeit mit ihnen und für sie ist Kern und zugleich Ausgangspunkt und Zielpunkt des Buches.

Last but not least bedanken wir uns bei **Freunden und Familien**. Barbara dankt besonders ihrer Kollegin **Judith Kölblinger**, Annika dankt besonders **Franz Ehrenschwendtner** für kontinuierliche Unterstützung und Ermutigung!

Uns beide hat die Arbeit an diesem Buch zwei Jahre beschäftigt und begleitet, abwechselnd in Wien, Berlin und in New York. Für uns beide war es auch eine gelungene Zusammenarbeit aus zwei Beratergenerationen, ein von- und miteinander Lernen, gemeinsames Entwickeln, Auseinandersetzen, über Bord Werfen und schließlich Vollenden.

Über Rückmeldungen zu den Inhalten und zu Ihren Erfahrungen mit dem in diesem Buch vorgestellten Wissen, den Wegen und Werkzeugen freuen wir uns!

Dr. Barbara Heitger und Annika Serfass

Eine Anmerkung per P.S.: Es gibt heute viele Möglichkeiten, die weibliche Bezeichnungsform schriftlich »unterzubringen«. Um der leichteren Lesbarkeit willen haben wir uns entschieden, so weit wie möglich geschlechtsneutrale Bezeichnungen zu wählen und darüber hinaus darauf zu vertrauen, dass sich Frauen von der männlichen Bezeichnung gleichermaßen angesprochen fühlen.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	V
Über das Buch und unsere Arbeit	V
Gebrauchsanweisung	IX
Dankeschön	XIII
1. Trends und Einführung in unser Modell für Unternehmensentwicklung	1
1.1 Trends und Entwicklungen	1
1.2 Systemische Unternehmensentwicklung – rekapituliert in fünf Minuten	5
2. Unternehmensentwicklung – ihre »DNA« und Herausforderungen	11
2.1 Strategie.	14
2.1.1 Grundlegendes zur Strategiearbeit	14
2.1.2 Aktuelle Herausforderungen für Strategiearbeit.	17
2.2 Organisation.	20
2.2.1 Grundlegendes zur Organisation	21
2.2.2 Aktuelle Herausforderungen für Organisationsgestaltung	24
2.3 Personen: Kompetenzen, Verhalten und die Beziehung Unternehmen – Mitarbeiter	27
2.3.1 Grundlegendes zur Beziehung Unternehmen – Mitarbeiter	27
2.3.2 Aktuelle Herausforderungen für die Beziehung Unternehmen – Mitarbeiter	31
2.4 Führung.	34
2.4.1 Grundlegendes zur »DNA« von Führung	34
2.4.2 Aktuelle Herausforderungen für Führung	37
2.5 Wandel – integrierte Unternehmensentwicklung.	42
2.5.1 Grundlegendes zur Unternehmensentwicklung.	42
2.5.2 Aktuelle Herausforderungen für integrierte Unternehmensentwicklung	47

3. Ent-Scheidungen	53
3.1 Ent-Scheidung 1: Innovation	54
3.1.1 Woher kommt Innovation?	56
3.1.2 Arten von Innovationen	57
3.1.3 Intensität von Innovation	58
3.1.4 Warum radikale Innovation so schwierig ist	59
3.1.5 Innovationsstrategie	63
3.1.6 Innovationsorganisation	64
3.1.7 Welche Personen braucht man für Innovation?	73
3.1.8 Zusammenfassung: Wie »führt« man Innovation?	76
3.1.9 Wie misst man Innovation?	77
3.2 Ent-Scheidung 2: Internationalisierung und Interkulturalität	80
3.2.1 Internationalisierung	81
3.2.2 Interkulturalität	93
3.3 Ent-Scheidung 3: Virtuelle Zusammenarbeit	103
3.3.1 »The Virtue of Virtuality« – die Tugend der Virtualität	103
3.3.2 Organisation – eines Teams und im System	105
3.3.3 Führung	108
3.3.4 Personen	112
3.3.5 Strategie	116
3.3.6 Herausforderungen	118
3.4 Ent-Scheidung 4: Digitalisierung, Web 2.0 und Media Literacy	121
3.4.1 Strategie: neue Treiber – noch kein Bild	125
3.4.2 Organisationale Anbindung und Nutzung	127
3.4.3 Auswirkungen auf Personen	134
3.4.4 Führung	138
3.4.5 Warum nicht? – Risiken und Gründe gegen die Nutzung	141
3.4.6 Wie jetzt? – Herausforderungen im Einsatz	143
3.4.7 Und der Gewinner ist: der Kunde	146
3.4.8 Do's and Don'ts	147
3.4.9 Kleines Web-2.0-Wörterbuch	148
3.5 Ent-Scheidung 5: Lösungsgeschäft als Ko-Kreation	152
3.5.1 Ko-Kreation: Abgrenzung und Entwicklung	154
3.5.2 Strategie	160
3.5.3 Personen	161
3.5.4 Führung	165
3.5.5 Kunden	166
3.5.6 Organisation	167
3.5.7 Der Weg zum Lösungsgeschäft: Dual Business Transformation	171
3.5.8 Nachteile und Risiken	172

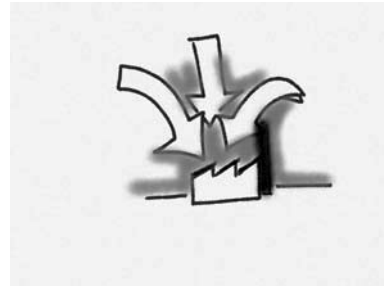
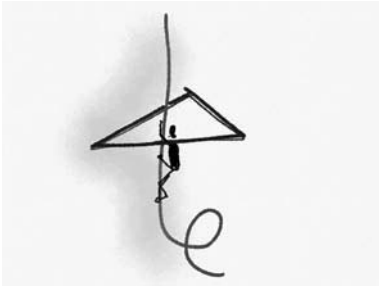
3.6	Ent-Scheidung 6: Strategische Kooperationen	174
3.6.1	Strategie	175
3.6.2	Kooperationen – eine Annäherung	176
3.6.3	Kooperationen und ihre Herausforderungen	178
3.6.4	Organisation der Kooperationsstrukturen – klassische und neuere Formen	181
3.6.5	Veränderte Kooperationsbedingungen	186
3.6.6	Kooperation aufbauen	188
3.6.7	Kooperationen am Leben halten: Führung und Organisation	191
3.6.8	Gefahrensignale in Kooperationen	195
3.7	Ent-Scheidung 7: Governance, Compliance und Business Ethics . .	197
3.7.1	Definition und Abgrenzung	199
3.7.2	Chancen und Herausforderungen	201
3.7.3	Strategie	206
3.7.4	Organisation	208
3.7.5	Personen	217
3.7.6	Führung	220
3.8	Ent-Scheidung 8: Resilienz – Robustheit und Agilität	222
3.8.1	Balance zwischen Robustheit und Agilität	224
3.8.2	Strategie = stabiler Kern, sinnvolle Ausrichtung	229
3.8.3	Organisation	231
3.8.4	Personen	236
3.8.5	Führung	238
3.9	Ent-Scheidung 9: Finanzierung und Liquidität	243
3.9.1	Logik der Finanzmärkte gegenüber Logik der Realwirtschaft	246
3.9.2	Geld als Rohstoff – mehr Liquidität bitte!	251
3.9.3	Die Position der Finanzfunktionen in Unternehmen	254
3.10	Ent-Scheidung 10: Nachhaltigkeit	267
3.10.1	Definition und warum dieses Thema?	268
3.10.2	Status quo	272
3.10.3	Barrieren	274
3.10.4	Externe Akteure	276
3.10.5	Strategie	280
3.10.6	Organisation	284
3.10.7	Controlling und Evaluation	286
3.10.8	Personen	287
3.10.9	Führung	288

4. Unternehmensentwicklung – neue Wege	295
4.1 Der rote Faden der Unternehmensentwicklung im VUKA-Umfeld	295
4.2 Strategie im VUKA-Kontext	303
4.3 Organisation – neue Herausforderungen im VUKA-Umfeld	306
4.3.1 Starker zentraler Kern und starke dezentrale Einheiten	306
4.3.2 Agile Organisationen.	307
4.3.3 Komplexe und ausdifferenzierte Steuerungssysteme und -instrumente	308
4.3.4 Hybride als Arbeitsformate der Organisation, wenn es um »Explore« geht	310
4.4 Anforderungen an Führung im VUKA-Umfeld.	311
4.4.1 Systemdynamik verstehen – adäquate Führung und Steuerung entscheiden	311
4.4.2 Settings schaffen für Regeneration, Reflexion und Erneuerung bzw. Öffnung.	313
4.4.3 In Führung als kollektive Mannschaftsleistung investieren	313
4.4.4 Netzwerk- und Community-Kompetenz verbunden mit »Social Media Literacy« und Kompetenz zu digitaler Transformation	314
4.5 Personen: die Beziehung Mitarbeiter – Unternehmen weiterentwickeln	314
4.5.1 Den materiell-psychologischen Kontrakt zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen erneuern.	315
4.5.2 Konsequenter Fokus auf Engagement und Commitment der Mitarbeitenden	317
4.5.3 Integration, übergreifende Zusammenarbeit und Netzwerkintelligenz entwickeln und stärken	318
4.5.4 Designprinzipien für Engagement und Kooperation.	318
5. Fallstudien	321
5.1 Fall 1 Netzwerkökonomie: viele Köche – beste Küche	323
5.1.1 Ablauf und Elemente	324
5.1.2 Reflexion	328
5.2 Fall 2 Von der Hardware zur Lösung – Programm-Management für Dual Business Transformation	331
5.2.1 Die Ausgangssituation des Unternehmens in Österreich	332
5.2.2 Vorgehen: Programm für ein neues Geschäft	333

5.2.3	Das Besondere an diesem Programm	336
5.2.4	Reflexion	336
5.3	Fall 3 East meets West – Herausforderung Internationalisierung und interkulturelles Verstehen	337
5.3.1	Einführung.	338
5.3.2	Die Firmen	338
5.3.3	Strategie und Architektur	341
5.3.4	Erfahrungen in der Phase: Vorbereitung	344
5.3.5	Erfahrungen in der Phase: Know-how-Transfer.	346
5.3.6	Erfahrungen in der Phase: Konsolidierung der neuen Produktion	351
5.3.7	Reflexion zu Change bei Produktionsverlagerungen	351
5.4	Fall 4 Scrum – nützlich für komplexe Projekte in traditionellen Unternehmen?	353
5.4.1	Methoden zur Planung und Umsetzungssteuerung von temporären Aufgaben.	353
5.4.2	Anlass, Anliegen und Ziele des Vorhabens	354
5.4.3	Masterplan, Architektur und Phasen	354
5.4.4	Schwierigkeiten und unerwartete Erfolge	355
5.4.5	Reflexion	362
5.5	Fall 5 Den Wandel verändern	364
5.5.1	Kontext des Unternehmens	364
5.5.2	Die Vorbereitungsphase.	365
5.5.3	Der Off-site Workshop.	368
5.5.4	Was nehmen Teilnehmende und Beratende mit?	370
5.5.5	Worauf es in Zukunft in dieser Organisation ankommen wird – Gedanken, die sich auch übertragen lassen	371
5.6	Fall 6 Das »Global Leadership Programm« – Brückenschläge zwischen individuellem Lernen, Team-Lernen und Unternehmensentwicklung	373
5.6.1	Der Business Case	373
5.6.2	Die Teilnehmenden.	375
5.6.3	Ziele und Inhalte	375
5.6.4	Die Entwicklungs- und Lern-Architektur	376
5.6.5	Die Rolle der Unternehmensleitung	379
5.6.6	Globale Durchführung und »Immersion Learning«	380
5.6.7	Die Zusammenarbeit im Staff Team: Mit wem und wie arbeiten wir?	381
5.6.8	Zwischenbilanz: Was haben wir erreicht?	382
5.6.9	Wie kann/muss es weitergehen?	383
5.7	Fall 7 Human Resources Business Partner – All in one?	384
5.7.1	Die Ausgangssituation.	384

5.7.2	Diagnose – Klärung der Veränderungs- und Qualifizierungsziele	386
5.7.3	Das Programm zur Umsetzung der HR-Strategie und -Organisation.	387
6.	Werkzeuge – Einführung zum Online-Angebot	395
	Autoren- und Mitwirkendenverzeichnis	409

1. Trends und Einführung in unser Modell für Unternehmensentwicklung



1.1 Trends und Entwicklungen

Wie jede Generation glauben auch wir, in ganz besonderen Zeiten zu leben. Am Ende oder am Anfang einer Ära. Gekennzeichnet ist diese neue Ära von einem Umfeld, in dem so gut wie nichts mehr sicher und eindeutig scheint. Die Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA), der wir uns – im Großen und im Kleinen – ausgesetzt sehen, lassen uns sowohl staunen als auch – manchmal – erschrecken. So ein VUKA-Umfeld als neuer Normalzustand zeigt sich in vielfältigen Trends, die schon länger beobachtbar und spürbar sind, ihre ganze Auswirkung jedoch oft erst allmählich und in der Zukunft zeigen werden. Wie gehen wir mit solchen Beobachtungen um, wenn es darum geht, uns heute zum Morgen zu positionieren? In der systemischen Herangehensweise an Zukunft gilt es, die Paradoxie im Blick zu haben, Zukunft einerseits als »offen« zu akzeptieren und andererseits proaktiv zu gestalten. Trends sind wichtige Arbeitshypothesen für den Umgang mit Gegenwart und Zukunft. Ihre Beschreibungen sind vom Beobachter abhängig und daher Wahrnehmungsentscheidungen. Bei den hier ausgewählten Trends haben wir Trend-Studien und Berichte anerkannter Institutionen der letzten Jahre zusammengetragen¹ und diskutiert. Mit der Listung der Trends, die für die DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) besonders relevant sind, geht es uns darum, Umstände und Entwicklungen aufzuzeigen, auf die Unternehmen reagieren müssen². Sie schaffen Herausforde-

1 Hauptsächlich vom World Economic Forum, vom Institute for the Future, der Weltbank, dem Zukunftsinstitut und von Faith Popcorns Brain Reserve.

2 Wer sich eine ausführlichere Darstellung wünscht, dem schicken wir auf Anfrage gern einen zwanzig Seiten umfassenden Überblick zu Trends sowie unser »Tool« zur Zukunftsentwicklung: das »Wheel of Future« (office@heitgerconsulting.com).

rungen, die strategische Entscheidungen verlangen. Als solche sind Trends oft Treiber für Unternehmensentwicklung. Sie können Bausteine für neue Zukunftskonstruktionen sein – empirisch fundiert, aber nicht an die Empirie gebunden.

Umwelt und Nachhaltigkeit – ein Dauerbrenner

Phänomene wie Klimawandel und Naturkatastrophen fordern uns heraus. Ressourcenknappheit wird für viele Regionen und Unternehmen zum akuten Problem. Noch ist das Nachhaltigkeitsthema aber nicht oberste Priorität – sehen wir schwarz für Grün, weil Nachhaltigkeit sich kurzfristig orientierter politischer und ökonomischer Logik entzieht?

Globalisierung in einer multipolaren Welt

In einer postamerikanischen Welt hat die Machtdualität Ost – West ein Ende. Durch den Aufstieg des Ostens und der BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China, Südafrika) gibt es auf der Weltbühne viel mehr Mitspieler und ein komplexeres und fragiles Geflecht: Neue und alte Schwellenländer unterstützen einander und konkurrieren, es herrschen Radikalisierung und Terrorismus einerseits, Lähmungen und Stillstand andererseits. Von Bedeutung sind dabei auch Fragen zum Zugang zu erfolgskritischen Ressourcen (natürliche Ressourcen, Kapital, Wissen, Bodenschätze, Wasser). Wie kann sich das »alte« Europa in einer multipolaren Welt neu erfinden?

Kapitalismus – Nutzen und Kehrseiten

Wir erfahren ein starkes Auseinanderdriften von Finanzwirtschaft und Realwirtschaft und damit auch von Einkommen durch Vermögen gegenüber Einkommen durch Arbeit. Das liegt vor allem an den vergangenen Liberalisierungen und Deregulierungen. Der Konsequenzen sind wir noch nicht Herr geworden: Euro- und Finanzkrisen, zunehmende soziale Ungleichheit etc. verursachen großes Konfliktpotenzial. Globale Institutionen sind zu schwach, um wirkungsvoll einzugreifen. Eine radikale Frage ist, wie lange das Festhalten am Wachstumsgebot der meisten Wirtschaftssysteme noch möglich ist? Oder werden Krisen und Schrumpfen der Wirtschaft feste Bestandteile des Systems? Was bedeuten die wachsenden Unterschiede für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und Kontrakt, was für die Wirtschaft? Der Kapitalismus braucht Wandel.

Neuorganisation von Gesellschaft

Klassische Institutionen und Vorbilder werden vom Thron gestürzt und verlieren ihre »Vorschusslorbeeren«. So stehen etwa Politik, Wirtschaft und Management in der Kritik und haben Vertrauen in ihre Problemlösungskraft und Integrität eingebüßt. Es geht in Richtung Netzwerkgesellschaft: Heterarchie, Abstimmung auf Augenhöhe, Nutzen von »Weak Ties« und das Entstehen selbstorganisierter Gruppen sind Experimentierfelder für die Bewältigung heutiger Komplexi-

tät. Konkrete Ausprägungen sind Communities wie Diasporas, Smart Mobs und »Crowds« (vor allem über das Internet). Wie werden sich die klassischen und neuen Modelle für die gesellschaftliche Entwicklung aufeinander beziehen?

Menschen – demografische Entwicklung

Global werden wir immer mehr – in vielen industrialisierten Ländern gibt es mehr alte Menschen sowie Immigration. Beide braucht die Gesellschaft, muss sie aber auch bewältigen: Der demografische Wandel verursacht vielfältige Herausforderungen. Bei uns vor allem für Finanzierung, Integration (Genderfragen, Überbrückung von »Generation Gaps«, Immigration) und teilweise die medizinische Versorgung und Pflege der Älteren. Wir leben länger – und viele sind länger leistungsfähig und können auch lebenslang lernen (»Down-Aging«). Gleichzeitig nehmen Krankheiten wie Fettleibigkeit, Diabetes, Krebs und psychische Leiden zu. So entsteht Diversity zwangsweise, da wir auf die Leistung von Älteren, Frauen und Immigranten angewiesen sein werden. Das Entstehen von Megacities vereinfacht zwar das Zusammenleben, die Versorgung und die Leistungserstellung, schafft aber neue Probleme und Herausforderungen (Versorgung, Infrastruktur, Bildung etc.).

Bedürfnisvielfalt – Individualisierung und die Qual der Wahl

Tendenzen zu Selbstdarstellung, Individualisierung (»Economics«), kontinuierlicher Selbstoptimierung bis hin zu neo-liberaler Selbstausbeutung prägen mit ihren Vor- und Nachteilen die postindustrielle Leistungsgesellschaft. Wir wollen komplex, schnell, erfolgreich, einzigartig und attraktiv sein. Der Gegentrend dazu: Wir wollen uns zurückziehen und sehnen uns nach einfachen, sicheren Orten (»Cocooning«). Viele fühlen sich überfordert. Wir wollen uns mit anderen verbunden fühlen, Werte vertreten und Verantwortung übernehmen. Wir wollen »gut zu uns« und der Umwelt sein (Bio- und Wellness-Welle). Eine hohe Integrationsleistung, Eigenverantwortung und Entscheidungskraft jedes Einzelnen für die Gestaltung der eigenen Biografie ist wichtiger als früher.

Internet – Digitalisierung überall

Die Digitalisierung vieler Prozesse und der Anschluss so vieler Geräte an das Internet führt zu Phänomenen wie dem Smart Home (man arbeitet und kauft von Zuhause aus ein, erhält dort Dienstleistungen, vernetzt sich von dort), der Smart Factory (Industrie 4.0 – »das Internet der Dinge« – nach Mechanisierung, Elektrifizierung und Informatisierung) und dem Web 2.0 (Nutzer kreieren Inhalte für offene Plattformen). Das hat weitreichende Konsequenzen:

- **neue Geschäftsmodelle:** Plattformen für Inhalte wie Daten (Facebook, LinkedIn ...), Produkte (Amazon) oder Kundenkontakte (Ebay, Dawanda ...) erzeugen neue große Player, aber machen auch Long Tail Businesses (Kleinstanbieter) profitabel.

- **neue Formen des Gestaltens:** Open Innovation, online Communities (Foren) etc. brauchen Management kollektiver Intelligenz, führt zu »Crowd«-Phänomenen, die Wissen der Masse nutzen (Wikipedia, Linux etc.).
- **mehr Transparenz und stärkere Vernetzung** machen Kunden einflussreicher und unabhängiger, führen zu »Nacktheit« von Unternehmen und Personen. Digital Wildfires und Shitstorms entstehen, Reputationsmanagement wird zum Muss.
- **Hyper-Verbundenheit** führt einerseits zu mehr Informationen (»Big Data«), Austausch und »Nähe«, andererseits führen »intelligente« Algorithmen zu Online Filter Bubbles und eingebildetem Kosmopolitismus. Zugleich stellt sich für Big Data und die ihrer Nutzung zugrunde liegenden Algorithmen die Datenschutzfrage und die Frage der Governance bzw. Ethik. Wesentlich ist auch: Die USA sind das »Digital House« (Google, Facebook, Amazon etc.) mit großer Macht der Internetriesen.
- **Industrie 4.0 – das Internet der Dinge** – integriert IT und Technik in Entwicklungs- und Produktionsprozessen im Zusammenspiel sich selbst automatisierender Automatisierungsprozesse.

Technik und Wissenschaft

Worauf wir uns auch gefasst machen können: Alternative Energien (Solar, Wind, Wasser, Müll), in sich geschlossene, intelligente, unabhängige, regionale Energiesysteme (Microgrids), fortschreitende Robotertechnologien, 3-D Druck, synthetische Biologie (z. B. der Aufbau von »lebensfähigen« biologischen Systemen aus künstlich hergestellten Molekülen), Fortschritte in der Medizin (künstliche Organe, gezüchtete Haut, Transplantation ganzer Gliedmaßen), Geo-Ingenieure (z. B. Wetter beeinflussen), Nanotechnologie und Biotechnologie sowie neue Materialien z. B. Bionics (Nachahmen von Naturphänomenen wie dem Lotus-Effekt).

Diese Trends und Entwicklungen verursachen aktuell für die Verantwortlichen in Organisationen Komplexitätserfahrungen, für die noch keine Bewältigungsroutinen existieren (vgl. Wimmer 2012, S. 13). Wir müssen uns auf Neuland wagen, in dem jeder Mitverantwortung für die Gestaltung der Zukunft trägt und das stimmige Design von Organisationen für die Bearbeitung solcher anspruchsvoller Themenstellungen essenziell ist. Ein Modell, das Zugänge für die Herangehensweise an Trends und Herausforderung kategorisiert, ist das nachfolgend vorgestellte Modell systemischer Unternehmensentwicklung.

1.2 Systemische Unternehmensentwicklung – rekapituliert in fünf Minuten³

Will man eine Organisation verändern, hat man systemisch mit vielen Phänomenen zu kämpfen: den stabilen Entscheidungsprämissen, der eigenwilligen Realitätskonstruktion, den vielen beteiligten Mitgliedern, geteilten und ungeteilten Problemzuständen, operationaler Geschlossenheit und strukturellen Kopplungen zu Stakeholdern. Wo kann man ansetzen, möchte man eine Organisation anregen, sich zu verändern?

Organisationen bestehen aus einem Spezialfall menschlicher Kommunikationsakte, nämlich aus **Entscheidungen**. Solange Entscheidungen getroffen werden können, solange existiert die Organisation. Entscheidungen verwandeln einen unsicheren Zustand (»Was machen wir?«) in einen vorübergehend sicheren (»Das!«). Dies stiftet – zumindest zeitweise – Orientierung (»Aha, das also.«) und somit Sicherheit (»Ich weiß, was zu tun ist.«). Diese Unsicherheitsabsorption ist schon die wichtigste Funktion der Entscheidungen, durch sie kann es weitergehen. Die bereits getroffenen Entscheidungen sind die Grundlage für neue Entscheidungen: Sie verursachen mit der Zeit neue ungelöste Zustände, die wiederum entschieden werden müssen.

Die alltäglich getroffenen Entscheidungen zum operativen Geschäft (Entscheidungen erster Ordnung) stehen in einer Wechselwirkung mit den ihnen zugrunde liegenden **Entscheidungsprämissen**. Diese Prämissen sind selbst wiederum grundlegende Entscheidungen und stecken den Rahmen des kontinuierlichen, operativen Entscheidens ab. Die Prämissen und die alltäglichen Entscheidungen stabilisieren und verändern einander gegenseitig (vgl. Wimmer 2012, S. 38).

Veränderung kann es folglich nur durch anders getroffene Entscheidungen geben oder durch Veränderung der zugrunde liegenden Entscheidungsprämissen, etwa inspiriert durch Beobachtungen der Umwelt wie Trends, Entscheidungen von Kundengruppen oder von Lieferanten. Durch andere Entscheidungen hinsichtlich alltäglicher Situationen kann sich das System oberflächlich verändern. Doch nur wenn die Basis, auf der Entscheidungen getroffen werden, sich ändert – also die Entscheidungsprämissen –, verändern sich auch die grundlegende Ausrichtung des Verhaltens sowie das Entscheidungsverhalten selbst (Entscheidungen zweiter Ordnung etwa zu Strategie, Organisation, Personen, Führung etc.).

Veränderung wird zusätzlich erschwert, da **selten Kausalität zwischen Ursache und Wirkung** besteht: Da in Unternehmen Ketten von aufeinander

³ Wer sich umfangreicher einlesen möchte, dem senden wir gerne eine zwölfseitige Einleitung in die systemische Organisationsbetrachtung zu (office@heitgerconsulting.com). Auch die am Ende gelisteten Quellen bieten passende Möglichkeiten zum Ein- und Weiterlesen.

bezogenen Entscheidungen entstehen, sollte man davon ausgehen können, retrospektiv jeweils auch die Ursachen für neue ungelöste »Problemsituationen« zurückverfolgen zu können. Wirkungen und Konsequenzen von Entscheidungen im sozialen, organisationalen Kontext lassen sich jedoch nicht kausal ordnen. Denn sie entstehen aus komplexen Wechselwirkungen vieler Entscheidungen. Die Wirkung dieser Entscheidungen kann beobachtet und thematisiert werden. Dies kann allerdings nicht erschöpfend erklären, wie die Faktoren wechselseitig aufeinander gewirkt haben und ob überhaupt alle Faktoren erkannt wurden. Das ist das Problem beim Entscheiden: Niemals können alle relevanten Faktoren in ihrer Wirkung vor der Entscheidung bekannt sein. Die Sachlage hat zu viele Variablen mit zu hoher Komplexität. Beobachtbare Zustände in Unternehmen sind sehr häufig solche **Emergenzphänomene**, deren Zustandekommen nicht restlos geklärt werden kann, egal wie viel Analyse- oder »Rechen-« leistung man zur Verfügung hat.

Unternehmensentwicklung dreht sich um Entscheidungen zweiter Ordnung, die Ausrichtung, Rahmen und Plattform für operative Entscheidungen im Tagesgeschäft schaffen. Wir schlagen folgendes Konzept vor, das die vier Hauptbereiche aufzeigt, an denen man für Wandel – oder »Change« – ansetzen kann und wo eben solche Metaentscheidungen getroffen werden können. Die einzelnen Gestaltungsdimensionen werden im folgenden Kapitel hinsichtlich ihrer Elemente und aktuellen Herausforderungen näher beschrieben.

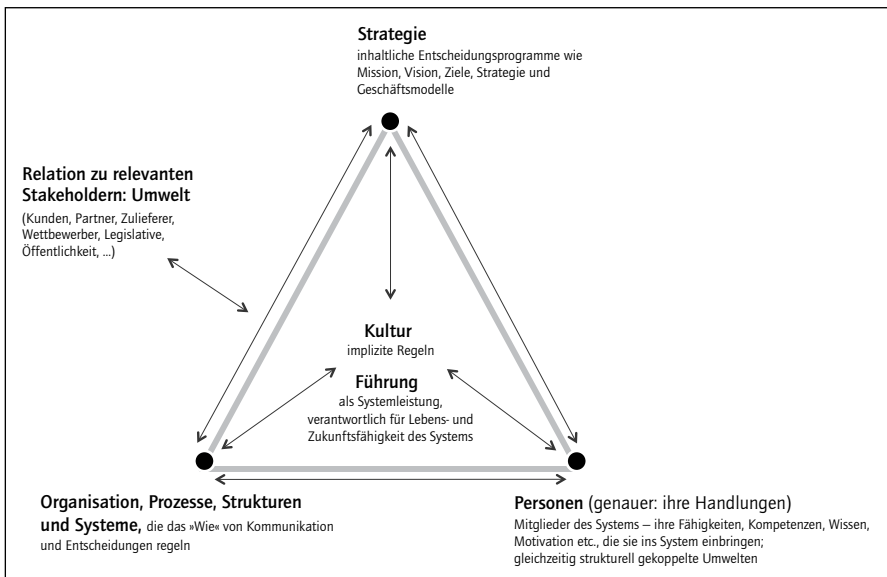


Abb. 2: Das systemische Dreieck – zentrale Gestaltungsdimensionen für Unternehmensentwicklung

In der **Strategie** als Entscheidungsprogramm wird die Grundausrichtung für die Kernaufgabe des Systems und seinen Fortbestand formuliert. Idealerweise integriert sie auch die Ziele der einzelnen Anspruchsgruppen (Stakeholder) und berücksichtigt Veränderungen in der relevanten Umwelt. Die Fragen dazu, *für wen* (für welche Teile seiner Umwelt) und *was* das System leistet, werden hier beantwortet. Das »Muss« des Geld Verdienens wird hier als kontinuierliche Aufgabe adressiert. Die Strategie umfasst die Mission (Kernidentität und Werte: Wer sind wir? Was tun wir für wen?), die Vision (das Zukunftsbild), die Strategie im engeren Sinn (Wege zur Vision und zu nachhaltigem Erfolg) und die Unternehmensziele (Ergebnisse auf dem Weg zur Vision).

Die **Organisation** eines Unternehmens umfasst alle verdichteten Entscheidungsketten zum »Wie«, also Strukturen, Prozesse, Routinen und Systeme. Sie verdichtet die ständig notwendigen Entscheidungspunkte für Stabilität und Kontinuität. Es entstehen organisationale Muster, die sowohl verschiedene strategische Ausrichtungen als auch verschiedene Akteure überdauern können (aber nicht müssen und manchmal auch nicht sollen). Die Organisation umfasst auch den Umgang mit den Vorgaben von strukturell gekoppelten Umwelten (z. B. Auflagen des politischen Systems zu den Themen Arbeitsrecht, Umweltauflagen, Arbeitssicherheit u.Ä.).

Die **Mitglieder** des Systems beantworten die Frage »Wer?« (oder genauer: »Wessen Handlungen/Entscheidungen sind für das System relevant?«), Personen sind Sender und Adressaten von Entscheidungen. Entlang der Verhaltenserwartungen bringen sie ihr Wissen, ihre Beobachtungen, ihr Engagement, ihre Kooperationskompetenz und ihre Fähigkeiten ein. Zugleich sind sie als Individuen auch – formal über ihren Vertrag mit dem Unternehmen – strukturell gekoppelte Umwelten des Systems. Zwischen der Organisationsentwicklung und der Entwicklung ihrer Mitglieder bestehen enge Wechselwirkungen. Die Formulierung der Mitgliedschaftskriterien und Verhaltenserwartungen, die Organisation, die Führungssysteme und die Human Resources bestimmen etwa die Zusammensetzung der Belegschaft, welches Wissen und welche Fähigkeiten dem System zur Verfügung stehen und den Autonomiegrad der Mitglieder. Die Mitglieder wiederum entscheiden sich jeden Tag aufs Neue, ob sie zur Arbeit erscheinen, wie viel sie leisten und ob sie den erwarteten Autonomiegrad dabei einhalten (materiell-psychologischer Kontrakt); dies hat Konsequenzen für die Organisation.

Führung verstehen wir als integrierende Systemleistung, deren Hauptaufgabe darin besteht, für die Vitalität und Zukunftsfähigkeit der Organisation Sorge zu tragen. Das beinhaltet sowohl Sorge für Systemeffizienz im Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen (»Exploit«-Fokus von Führung) als auch die Systementwicklung in Richtung zukunftsträchtiger Potenziale (»Explore«-Fokus von Führung). Als beobachtende Entscheider reagieren Führungskräfte auf Situationen in Bezug auf Strategie, Organisation, Personen, Umwelt und Kultur. Sie sind verantwortlich für die Metaentscheidungen, welche die anderen Ge-

staltungsdimensionen prägen. Die Prinzipien, nach denen Führung beobachtet, abwägt und entscheidet, sind immens prägend für eine Organisation. Keine Veränderung hat eine Chance auf Umsetzung ohne die Mitwirkung der Führungsmannschaft (die individuelle *und* kollektive Führung). Zusätzliche Komplexität wird dieser Gestaltungsdimension verliehen durch das Zusammenspiel verschiedener Führungsebenen: Als einzelne individuelle Führungskraft, als Team und auch als gesamte Führungsmannschaft mit all ihren Ebenen wirken sie – nicht immer kohärent – auf das System ein. Nicht zuletzt trifft die Führung auch Entscheidungen über sich selbst. Diesem Umstand verdanken sich einige Paradoxien in Unternehmen, wo z.B. Zukunftssorge und Führungsverhalten/-privilegien scheinbar nicht zusammenpassen.

Natürlich kann man diese vier Bereiche einzeln »anpacken«, indem man die betreffenden Entscheidungsmuster entscheidend verändert. Eine neue strategische Ausrichtung hat nicht zwangsläufig neue Tätigkeitsbeschreibungen zur Folge, und ein neues IT-System verändert nicht unbedingt das Führungsverhalten. Die jeweils anderen Dimensionen mit im Blick zu halten, schafft aber Integration und Umsetzungsorientierung. Soll ein Unternehmen jedoch eine grundsätzlich neue Ausrichtung verfolgen, so ist es unumgänglich, dass Strategie, Führung, Organisation und Personen gleichermaßen einbezogen und bearbeitet werden. Beispielsweise wird eine strategische Entscheidung für mehr Unternehmertum (strategische Geschäftsfelder, Profit&Loss-Verantwortung für Projekte, Kunden etc.) Auswirkungen haben auf Entlohnungs- und Anreizsysteme, auf Reporting und Monitoring, somit auch auf Führung und natürlich auch auf die Mitgliederstruktur und die Organisation. Erst die Integration der Gestaltungsdimensionen macht tiefgreifenden Wandel und somit Unternehmensentwicklung nachhaltig möglich.

Die (beobachtete) Umwelt und die Kultur eines Systems können nicht direkt als Hebel für Veränderungsprozesse genutzt werden:

Die **Systeme der Umwelt** sind genauso operational geschlossen wie das »Heimatsystem« und somit außerhalb des direkten Zugriffs. Für eine Veränderung des Heimatsystems ist es aber wichtig, die Entscheidungen zu hinterfragen, welche Umwelten überhaupt und wie sie beobachtet werden und gegebenenfalls Musteränderungen für neue Strukturen, Prozesse etc. dazu anzuregen (Wie beschäftigt sich das Unternehmen mit seinen Kunden, deren Strategie und Geschäft? Wie mit seinen Mitbewerbern, Lieferanten, Partnern? etc.). Oft sind beobachtete Umweltveränderungen Anlass für Veränderungsbestreben. Relevant für Unternehmen und damit für Unternehmensentwicklung sind jedenfalls folgende externe Stakeholder:

- Die Kunden – differenziert nach strategisch sinnvollen Unterscheidungsmerkmalen
- Lieferanten
- Wertschöpfungspartner

- Eigentümer und Investoren (auch potenzielle)
- Politik als Rahmengerber
- Arbeitnehmervertreter
- Öffentlichkeit/Interessenvertretungen
- Medien
- Finanzdienstleister/Banken
- Wettbewerber
- Innovations- und Technologiepartner sowie -impulsgeber

Auf die **Organisationskultur** – obwohl internes Systemphänomen – kann nicht direkt verändernd zugegriffen werden. Sie ist eine im Alltag verankerte soziale Grundstruktur – vergleichbar einer sozialen Alltagsgrammatik, die oft durch die gelebte Praxis, durch die Geschichte und Rituale so in Fleisch und Blut übergegangen ist, dass sie von innen gar nicht ohne Weiteres dechiffriert werden kann. Organisationskultur *entsteht emergent* aus den über die Zeit getroffenen Entscheidungen hinsichtlich Ausrichtung (Strategie), Form (Organisation), der Mitglieder (Personen) und der Bewältigungsmechanismen ihrer Integration und Steuerung (Führung). Als Verdichtung impliziter Regeln und Routinen wirkt sie natürlich darauf zurück. Diese Rückwirkung einerseits und der nicht direkt mögliche Zugriff andererseits kann sie zu einem mächtigen Hindernis in Veränderungsprozessen machen – oder zu einem beflügelnden Faktor. Oft kommt hinzu, dass Kultur selbstverständlich geworden ist und nicht mehr als Merkmal der Unterscheidung bemerkt wird. »Kulturveränderung« kann nur indirekt veranlasst werden in der integrierten Arbeit an Strategie, Organisation, Personen und Führung und durch konsequente Verankerung des »Neuen« über einen längeren Zeitraum.

Wir widmen uns in den nächsten Kapiteln Themen, mit denen Unternehmen aktuell konfrontiert sind und für deren Bewältigung es richtungsweisender Entscheidungen bedarf. Wir werden immer wieder auf die Frage zurückkommen, wie es gelingen kann, die tiefgreifenden Veränderungen, die diese Entscheidungen mit sich bringen – integriert in Strategie, Organisation, Personen und Führung –, umzusetzen und für die Unternehmensentwicklung fruchtbar zu machen.

Literatur

- Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. 1. Aufl., Heidelberg 2007.
- Wimmer, Rudolf (2011): Die Steuerung des Unsteuerbaren. In: Pörksen, Bernhard (Hrsg.): Schlüsselwerke des Konstruktivismus. Wiesbaden 2011.
- Wimmer, Rudolf (2012): Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In: Rüegg-Stürm, Johannes/

- Bieger, Thomas (Hrsg.): Unternehmerisches Management. Herausforderungen und Perspektiven. Göttingen 2012.
- Wimmer, Rudolf (2012): Systemische Organisationsberatung jenseits von Fach- und Prozessberatung. In: Revue für Postheroisches Management 7, 2012.

2. Unternehmensentwicklung – ihre »DNA« und Herausforderungen

Welche Auswirkungen haben die im ersten Kapitel skizzierten Trends auf Unternehmen? Welche neuen Herausforderungen ergeben sich für Strategiearbeit und -umsetzung, für Organisation und Prozesse, für Führungskräfte und Führungsmannschaften und für die beteiligten Personen und deren Beiträge und Verhalten im Unternehmen? Und gibt es – bei all diesen Herausforderungen – auch einen unverrückbaren Kern für diese vier Dimensionen der Unternehmensentwicklung, der unabhängig von umweltbedingten und selbsterzeugten Herausforderungen, immer zu bearbeiten ist, und den wir – in Analogie zum (fast) universellen Träger der Erbinformation – als »DNA« der Unternehmensentwicklung bezeichnen wollen? Diesen Fragen wollen wir nachgehen, bevor wir jene Themen genauer betrachten, zu denen Unternehmen aktuell besonders gefragt sind, sich zu positionieren.

Unternehmensentwicklung bedeutet, in den vier Dimensionen Strategie – Organisation – Führung – Personen einerseits, inhaltliche Arbeit für das System zu leisten und andererseits, die Arbeiten an diesen Themen jeweils aufeinander zu beziehen, zu integrieren. Das Verkoppeln integrierter inhaltlicher Arbeit mit einem stimmigen Prozessdesign, das die Ressourcen und das Commitment von Stakeholdern dazu gekonnt ins Spiel bringt, macht gelungene Unternehmensentwicklung aus. Dazu werden Kompetenzen inhaltlicher und methodischer Art bei Managern, Change Agents und Beratern gebraucht. Unternehmensentwicklung sorgt durch Metaentscheidungen zu Strategie, Organisation, Personen und Führung für Orientierung und Leitplanken für Entscheidungen im Tagesgeschäft. Diese betreffen – unabhängig von der Größe, der Branche und der Situation – immer auch die Kernidentität jedes Unternehmens. Nur hat bzw. nimmt sich nicht jede Führungsmannschaft die Zeit dazu, an Fragen wie den folgenden zu arbeiten: Was macht den Sinn und Zweck unseres Systems aus, warum gibt es uns? Wer sind wir? Wer wollen wir sein? Für wen? Was tun bzw. was leisten wir? Was ist unser Angebot? Was unterscheidet uns dabei von anderen? Zudem werden bei der Beantwortung dieser Fragen oft die Perspektiven einiger relevanter Stakeholder aus der Umwelt des Unternehmens unterbelichtet, andere überbewertet.

Was macht systemische Unternehmensentwicklung aus?

- Unternehmensentwicklung sichert die Lebens- und Zukunftsfähigkeit (Gewinn, Liquidität) dadurch, dass sie nachhaltig wahrgenommenen Nutzen (»Perceived Value«) für Kunden schafft und knüpft dabei an die eigene Kernidentität (Kernkompetenzen) an.
- Sie arbeitet integriert an den vier Dimensionen Strategie – Organisation – Führung – Personen. Das ist reich an Konsequenzen hinsichtlich der Gestaltung. Im Kern geht es darum, Strategie-, Organisations-, HR- oder Führungsprogramme und -initiativen nicht isoliert zu betreiben, sondern integriert bzw. aufeinander bezogen. Ein solches Verständnis von Unternehmensentwicklung verlangt auch ein pointiertes Zusammenwirken der entsprechenden Unternehmensfunktionen mit der Führung des Unternehmens.
- Unternehmensentwicklung entsteht analytisch, kreativ und ko-kreativ: Sie lässt sich, wenn sie mehr als eine Fortschreibung des Bestehenden sein will, nicht am Reißbrett planen. Das Prozessdesign dafür integriert Stakeholder und dockt an die Unternehmenskultur und Kernkompetenzen an. Daher lohnt es sich, auch die Unterscheidung zu nutzen zwischen einer geplanten Unternehmensentwicklung und der gelebten Entwicklung, die aus Tausenden Entscheidungen emergiert. Aus beiden lässt sich für die Zukunftsarbeit von Unternehmen Gewinn ziehen.
- Die Unternehmensentwicklung verbindet Vergangenheit und Zukunft in einem sinnvollen, nachvollziehbaren Spannungsbogen. Sie erzählt eine identitätsstiftende Geschichte: Was leistet das Unternehmen für seine Kunden? Was für andere Stakeholder? Wie setzt es seine Ressourcen wirkungsvoll ein? Wie bleibt es mit seiner Kernidentität zukunftsfähig? Wie gestaltet es Beziehungen zu den anderen – internen und externen – Stakeholdern? Was unterscheidet es von anderen?

Unternehmensentwicklung bedeutet Wandel für Unternehmen. Dieser Wandel kann sich **evolutionär** gestalten, in dem immer wieder einzelne Prozesse, momentane Ausrichtungen oder Verhalten angepasst werden (eine Veränderung erster Ordnung), oder er kann eine **Transformation** für das Unternehmen bedeuten. In dieser Veränderung zweiter Ordnung werden auch Grundstruktur, Identität und verhaltensleitende Rahmenbedingungen grundsätzlich zur Diskussion gestellt und ggf. neu entschieden. Daher bringen Transformationen immer einen tief greifenden Wandel mit sich, der das ganze System betrifft. Unternehmensentwicklung stellt somit immer wieder die Frage, was bewahrt werden soll, was einer Veränderung bedarf und wie tief diese Veränderung gehen muss.

Bevor eine Veränderung eingeleitet wird, ist zu klären, **welcher Fokus** verfolgt werden soll. James March hat dazu eine sehr hilfreiche Unterscheidung eingeführt. Damit Organisationen wachsen und sich weiterentwickeln können, müssen sie zwei verschiedene Modi beherrschen: den der »**Exploration**« und den der »**Exploitation**« (vgl. March 1991). Im Explore-Modus geht es um Öffnung, Experimente, Wagnisse, spielerisches Herangehen, Innovationsansätze, Ideenfindung, Inspiration; die Komplexität wird zunächst erhöht. Das Unternehmen öffnet sich, stellt sich infrage



und setzt damit Routinen und Selbstverständlichkeiten außer Kraft. Der Exploit-Modus lässt bekannte Ansätze gewinnbringend werden und setzt auf Best Practice, Effizienz, Ausrollen, Ausführung; die Komplexität wird reduziert und – im Idealfall – ein optimaler Algorithmus erreicht. Es geht darum, operativ zu schließen, Routinen zu nutzen, Standards einzusetzen und das bestehende Geschäftsmodell und Tagesgeschäft zu optimieren. Diese beiden Modi stellen Unternehmen vor ganz unterschiedliche Herausforderungen. Sie brauchen jeweils andere Herangehensweisen, andere Methoden sowie unterschiedliches Steuern und Handeln. Daher sind nicht selten je verschiedene Personenkreise mit diesen beiden Modi betraut. In den folgenden Kapiteln werden immer wieder diese beiden Begriffe verwendet bzw. wird in Form von Piktogrammen auf sie hingewiesen, um anzuzeigen, um welche Herangehensweise es jeweils geht: Neues suchen oder Bekanntes optimieren. In der Beherrschung beider Modi und ihrer sinnvollen Balance liegt die Kraft von Unternehmensentwicklung. Der Sog der operativen Geschlossenheit stärkt in der Unternehmenspraxis den Modus der Exploitation. Das ist auch gut so, schließlich verdanken wir effizienter Strategiearbeit, effizienten Organisationen sowie effizienter Führung und Arbeit der Mitarbeitenden den Erfolg der letzten Jahrzehnte. Allerdings verweist das »New Normal« des VUKA-Marktumfeldes (Volatilität – Unsicherheit – Komplexität – Ambiguität) darauf, dass, wenn Turbulenzen und Unerwartetes zum Normalfall werden, mehr »Explore«-Elemente in die Unternehmensentwicklung einzubauen sind, in die gelebte ebenso wie in die programmatisch gesteuerte.



In den meisten Entwicklungsvorhaben steht **eine Dimension des Modells** im Fokus des Wandels (z. B. bei Strategieprojekten die Strategie, bei IT-Projekten die Organisation etc.). Wichtig ist dabei, die anderen Dimensionen jedenfalls als Hintergrundfolie/Background mitlaufen zu lassen, sie bei Bedarf zu thematisieren und konsequent Verknüpfungen zu schaffen. Denn jede Veränderung ist immer mit Auswirkungen auf die anderen Dimensionen verbunden, es wird lediglich, wie mit einer Lupe, auf die Inhalte des Schwerpunktthemas geschaut. Steht beispielsweise Strategieentwicklung an, so bedeutet das für Führung und Personen, folgende Frage zu stellen: »Welche Führungsherausforderungen sind damit verbunden in der Umsetzung und im zukünftigen Tagesgeschäft? Was heißt das etwa für die Zusammensetzung und die Arbeit von Führungsteams? Was heißt das konkret für die beteiligten Mitarbeitenden (Gewinn/Verlust? Perspektiven? Kompetenzen? Fähigkeiten? Commitment? Zusammenarbeit? ...)«. Wird hingegen die Organisation mit ihren Strukturen und Prozessen weiterentwickelt, so resultieren daraus Fragen wie: »Was heißt das für die Kunden, für das Geschäftsmodell, Geschäftsprozesse? Was für die Mitarbeitenden mit ihren bisher eingeübten Routinen?« etc. Die Wichtigkeit des frühzeitigen Mitlaufens dieser verschiedenen Dimensionen wird vor allem in der Anfangsphase von Projekten oft ausgeblendet und trifft die Umsetzenden dann später recht unvorbereitet. Zunächst wollen wir jedoch jeweils

die »DNA« der Dimensionen von Unternehmensentwicklung herausarbeiten und dann Trends bzw. neue Herausforderungen skizzieren.



2.1 Strategie

2.1.1 Grundlegendes zur Strategiearbeit

Die Idee einer Strategie ist das Aufzeigen eines Weges zu nachhaltigem Erfolg im unternehmerischen Sinn. Strategie umfasst im weitesten Sinn die **Unternehmens-**



vision (Zielbild in der Zukunft), die **Mission** (Wer sind wir? Warum gibt es uns? Was tun wir für wen? Mit welchem Nutzen/Sinn?), **Leitbilder** (Was sind Kernelemente und -werte unserer Identität? Wie sind die stabilen Leitplanken beschaffen?) und **Kernkompetenzen** (Was können wir besonders gut von dem, was maßgeblich zu unserem »Wertbeitrag« beiträgt und das durch andere nicht ohne Weiteres kopierbar ist?).

Die bekanntesten Konzepte zur Differenzierung über die eigene Strategie basieren auf der Idee, einen **nachhaltigen Wettbewerbsvorteil** aufzubauen. Michael Porter (1986) setzte etwa mit seinem Konzept der fünf Kräfte (»Five Forces«; S. 26) auf eine Branchenstrukturanalyse und das Streben entweder nach einer Kostenführerschaft oder einer nachhaltigen Differenzierung vom Wettbewerb (z. B. über die Produkte und Leistungen, über operative Exzellenz oder über physische und soziale Kundennähe). Gary Hamel und C.K. Prahalad beschrieben in ihrem Modell der Kernkompetenzen diese als strategische Differenzierung. Kernkompetenzen tragen einen spürbaren Anteil zum Kundennutzen bei und sind nicht leicht zu kopieren. Neuere Modelle greifen die Strategiearbeit an Geschäftsmodellen auf (Osterwalder/Pigneur 2010) oder konzentrieren sich auf die Frage, wie Unternehmen ihre Strategiearbeit in der Krise des Kapitalismus neu ausrichten (vgl. Porter/Kramer 2011).

Im Prozess der **Strategieentwicklung** werden bestimmte Fragen, auf die Strategie eine Antwort geben soll, periodisch bearbeitet. Der strategische Tripod von Constantinos Markides (vgl. Markides 2000, S. 23ff.; siehe Abb. 3), kategorisiert solche Fragen, anhand derer eine Strategie sozusagen getestet werden kann bzw. eine weitere Ausrichtung vorgenommen wird. Die Fragen sind ähnlich auch von anderen Autoren entwickelt worden. Wesentlich ist, dass diese Fragen nicht immer von denselben Leuten mit denselben Erfahrungen und Haltungen gestellt und beantwortet werden – und somit aus dem Kreis der Stakeholder unterschiedliche Perspektiven ins Gespräch gebracht werden.

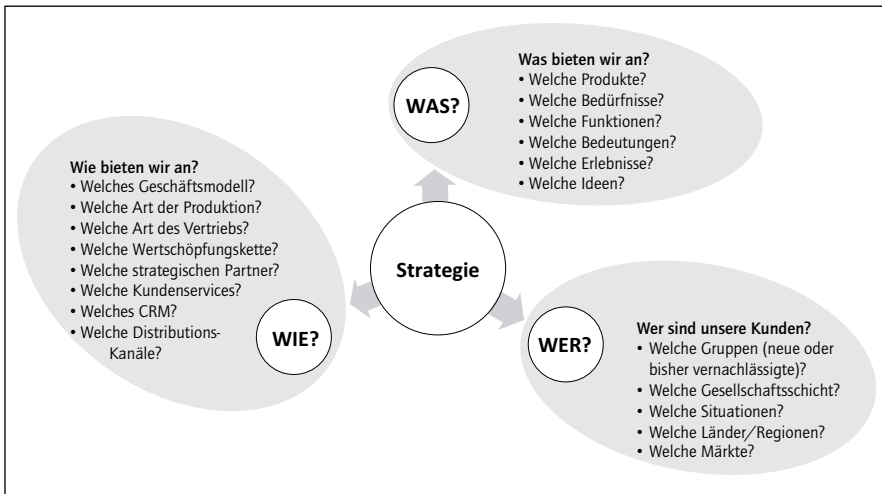


Abb. 3: Der strategische Tripod (verändert und erweitert nach Markides 2000, S. 23ff.)

Für die Bearbeitung externer Marktfaktoren, ist eine Ergänzung durch Porters Modell der fünf Kräfte (vgl. Porter 1986) sinnvoll, bei dem folgende Szenarien durchgespielt werden: die Intensität der Rivalität mit Wettbewerbern, die Gefahr neuer Wettbewerber, die Gefahr von Substituten für das eigene Angebot, die Verhandlungsmacht von Kunden, die Verhandlungsmacht von Lieferanten und (als zusätzlicher sechster Faktor) Regierungen oder andere Interessengruppen als Einflussfaktor auf den Wettbewerb. Weitere Modelle der Strategiearbeit finden sich in Henry Mintzberg's Buch *Strategy Safari* (vgl. Mintzberg 2002).

Neben den inhaltlich zu bearbeitenden Fragen ist auch das Design des **Strategieprozesses** entscheidend – Abbildung 4 zeigt verschiedene Herangehensweisen (angelehnt an die Differenzierung der Beratergruppe Neuwaldegg; unveröffentlichtes Skriptum Strategie 2007). Die klassische Strategiearbeit am Reißbrett ist für evolutionäre Strategiearbeit gut geeignet, hingegen weniger, wenn es darum geht, in Turbulenzen und Zeiten hoher Unsicherheit strategische Orientierung und Commitment zu generieren. In solchen Kontexten entstehen Strategien über ein Netzwerk an Experimenten mit viel Öffnung und Involvement.

In stabilen Märkten ist es noch verhältnismäßig einfach, Strategien in Strategieabteilungen entwickeln zu lassen und mit Strategieworkshops auszurollen (hinsichtlich der Grundlagen systemischer Strategieentwicklung verweisen wir auf Nagel/Wimmer 2002). Ein durch VUKA geprägtes Umfeld braucht andere Formate und Vorgehensweisen. Einige klassische neue Herausforderungen werden im Folgenden kurz skizziert, um einen Einblick in die Komplexität und den hohen Anspruch an Strategiearbeit heute zu geben.

	Strategie am Reißbrett	Strategiearbeit mit Umsetzungscheck	Kollektive Strategie-Intelligenz	Netzwerk an Experimenten
Glaubenssatz	Wahrheit durch (externe) Strategie-Experten	interne Experten und Umsetzungs-experten finden zusammen die richtige Lösung	multiperspektivisch-gemeinsam generieren wir Wissen	Strategie entsteht in der Praxis durch Erproben und Weiterentwickeln
Richtung	Top-down, teilweise von außen	Top-down, Bottom-up	quer, verschiedene Ebenen – auch von außen	außen → innen, Top ↔ down, quer
Implementierungsgeschwindigkeit	eher langsam	mittelschnell	mittelschnell	als Teil des Entwicklungsprozesses, schnell mit Rückkopplung
Form des Umsetzungsprozesses	Analyse – Entwurf – Planung – Kommunikation – Umsetzung	Verschränkung von Entwurf und Umsetzung in organisiertem Prozess, gleichzeitiges Denken in viele Richtungen (z. B. Resonanzgruppen, Expertenzirkel, → WERKZEUG 21: ONLINE-BEFRAGUNGEN)	Parallelisierung von Entwurf und Umsetzung, gleichzeitiges Denken in viele Richtungen (z. B. Großevents, Townhalls, → WERKZEUG 9: DESIGN THINKING, → WERKZEUG 22: PROGNOSEMARKT PREDIKI nutzen)	Containment, Anreize schaffen, Experimente/ Venturing, evolutionäre Selektion (z. B. → WERKZEUG 19: LEARNING JOURNEY, → WERKZEUG 25: RAPID PROTOTYPING)
Träger des Prozesses	externe/interne Experten (Berater), Topmanagement	interne Experten und Führungskräfte	Alle, die thematisch beitragen können – auch Peripherie der Organisation und externe Stakeholder	Subsysteme, externe Stakeholder und Impulsgeber

Abb. 4: Formen des Strategieentwicklungsprozesses

2.1.2 Aktuelle Herausforderungen für Strategiearbeit

Die Emergenz von Strategie

Von jeder intendierten und geplanten Strategie werden einige Elemente nicht umgesetzt. Es kommen stattdessen andere Aspekte ungeplant und ungesteuert hinzu, sodass die realisierte Strategie eigentlich emergent entsteht (vgl. Mintzberg et al. 1998). Dieses Phänomen unterminiert die Steuerbarkeit und Planbarkeit strategischer Ausrichtungen und stellt Beteiligte immer wieder vor die Frage, welchen strategischen Kern sie auf keinen Fall riskieren wollen. Zugleich erzwingt diese Emergenz eine konsequente Beobachtung der gelebten Strategie, auch im Hinblick darauf, was daraus an »Lessons Learned« zu gewinnen ist.

Die Verbindung von Kernidentität und Zukunftsidee

Strategie bedeutet, eine mögliche Zukunft zu gestalten, ohne dabei die grundlegenden Kultur- und Kernelemente bzw. -kompetenzen zu zerstören. Ohne sich von ihr einengen zu lassen, wird die Vergangenheit zum Ausgangspunkt für ein möglichst vielfältiges und breites Zukunfts-Reservoir. Konsequentes Beobachten der Umwelt (Markt, Gesellschaft, verwandte Branchen, technologische Entwicklungen, Kunden), verbunden mit einer gehörigen Portion Unternehmertum, ermöglicht eine offenere und vielfältigere Idee der Zukunft.

Genug Bezug zum gesamten System

Wie bereits oben erwähnt, lassen sich neue Ausrichtungen selten realisieren, wenn die anderen Dimensionen des Dreiecks der Unternehmensentwicklung nicht mitbearbeitet werden. Robert Kaplans und David Nortons Untersuchungen geben einen Überblick, wie viele Strategien Ende des letzten Jahrtausends an das System anschlussfähig waren (vgl. Kaplan/Norton 1999): So verbanden nur 40 Prozent der Unternehmen den Strategieprozess mit der Budgetierung. Drei Viertel der Unternehmen schafften keine direkten Verbindungen zwischen Strategie und den Zielen sowie Anreizen, Boni etc. der Belegschaft. Nur fünf Prozent der Belegschaft verstanden die Strategie und was sie selbst zu deren Umsetzung beitragen müssten, und auch die Manager widmeten sich eher dem Tagesgeschäft: 85 Prozent der Führungskräfte verbrachten weniger als eine Stunde pro Monat mit Besprechungen zur Strategie.

Kürzere Gültigkeit von Strategien

Klassische Strategiekonzepte (wie Michael Porters Idee eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils; vgl. Porter 1986) verlieren in turbulenten Branchen an Attraktivität, weil sich Geschäftsmodelle so schnell verändern, dass nachhaltige Vorteile langfristig nicht sicher sind.

Mehr Fokus auf neue Geschäftsmodelle und »Dual Business Transformation«

Das VUKA-Umfeld erfordert nicht allein Produktinnovationen, sondern auch mehr Innovation in der Erarbeitung von Geschäftsmodellen, etwa nach dem interessanten Konzept von Osterwalder/Pigneur 2010 (→ **WERKZEUG 5: BUSINESS MODEL CANVAS**). In vielen Branchen ist es inzwischen notwendig, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, die teilweise das bisherige Geschäft kannibalisieren (vgl. Gilbert et al. 2012). Kreative Arbeit an neuen Geschäftsmodellen ist besonders herausfordernd, wenn dadurch ein bestehendes Kerngeschäft gefährdet ist (Festnetztelefonie vs. Videotelefonie, Printmedien vs. Onlinemedien, ...), weil die Organisationsdynamik eher Widerstand und Abwehr erzeugt (vgl. Heitger/Doujak 2014, S. 103ff.). Dann gilt es, beide Geschäfte – das bestehende und das neue – pointiert strategisch zu bearbeiten und zu klären, welche Ressourcen beide nutzen können bzw. ob und wie sich beide auf dem Markt gegenseitig stärken können und dementsprechende Organisationsdesigns – integrierte oder getrennte – dafür zu schaffen (siehe auch → **ENT-SCHIEDUNG 5: LÖSUNGSGESCHÄFT; → FALL 2: PROGRAMM-MANAGEMENT**).



Neue und unvorhersehbare Konkurrenten

Wettbewerb kommt schon lange nicht mehr nur aus der eigenen Branche oder durch Startups bzw. Aussteiger aus der Branche. Viele Strategien und Geschäftsmodelle werden obsolet, weil Unternehmen aus anderen Branchen mit neuen Geschäftsmodellen in fremde Branchen eindringen. Branchen dienen immer weniger als sinnvolle Markteinheiten, denn Wettbewerber können von überall her kommen (Branchenkonvergenz).

Information gegenüber Wissen

In einer Zeit, in der Supercomputer anhand von riesigen Datenmengen (»Big Data«) und mithilfe lernender Algorithmen Informationen unglaublich schnell errechnen können, geht es auch in der Strategieentwicklung um Fragen wie: Wie balancieren wir den Spagat zwischen Wissen und Informationen? Worauf vertrauen wir, wenn es um strategische Potenziale oder mögliche Bedrohungen geht: auf unser Expertenwissen oder die empirische Masse an Information? Während Wissen oft personengebunden ist und durch Reflexion und Erfahrung erarbeitet werden muss, sind Informationen heute oft sofort und kostengünstig zu haben. Wissen und Informationen werden für Strategieentwicklung gleich wichtig. In ihrer effektiven Nutzung liegt die Herausforderung, zum Beispiel wie aus der Vielfalt an Informationen wertvolles Wissen generiert werden kann. Dies kann bedeuten, dass große Konzerne unter Umständen Wettbewerbsvorteile weniger durch ihre Größe haben werden, sondern dass ihnen durch die Verarbeitung großer Datenmengen und das Vorhandensein großer Wissensdatenbanken strategische Vorteile entstehen.

Abschied von der richtigen Lösung

Bis eine Strategie umgesetzt wird, sind die Fakten, auf denen sie fußt, bereits oft obsolet. Ein heuristisches Herantasten bedeutet die Abkehr vom Wunsch, es »richtig zu machen«, und stattdessen die Konzentration auf den nächsten »besseren Schritt« zu lenken. Charles Lindblom führte bereits 1959 die Idee der planlosen Planung in Organisationen ein (vgl. Lindblom 1959), die heute eine Renaissance erfährt: Jede Gesamtidee einer sich geplant ändernden Organisation ist unzulänglich: »Gesamtpläne« führen zu Widerständen, langsamer und nicht passgenauer Umsetzung und zu anderen ungewollten Nebenwirkungen. Statt linearer Top-down-Planungen werden »Baby-Steps« bevorzugt, die von jedem und überall in der Organisation getätigt werden und die sich wechselseitig beeinflussen. Inkrementell entstehen so Muster und Richtungen, die vom Management kohärent zusammengefügt und verknüpft werden. Einige Autoren schlagen eine (solche oder ähnliche) im klassischen Sinn »strategielose« Organisation vor. Die gewonnene Flexibilität führe zu mehr organisationalem Lernen und mehr Innovationspotenzial (ähnlich auch Mintzberg zur »gelebten« Strategie; vgl. Mintzberg 2002, S. 26ff.); siehe auch → **ENT-SCHIEDUNG 8: RESILIENZ UND AGILITÄT**).

Östliche versus westliche Idee von Wirksamkeit

Ich konstruiere mit meinem Verstand – also rational – ein ideales Modell, setze dazu ein Ziel und entwickle einen Plan zur Umsetzung. Das beste Mittel ist jenes, das am direktesten zum Ziel führt. Das ist die westliche Idee von Strategie und konsequenter Umsetzung. Die chinesische Idee von Wirksamkeit setzt dagegen: Ich gehe von der tatsächlich vorliegenden Situation aus, evaluiere das in ihr liegende Potenzial und wie ich es nutzen kann. Innerhalb der Situation gibt es Faktoren, die man nutzen und von denen man sich tragen lassen kann. Kein Ziel, sondern der aktuell mögliche Nutzen steht im Vordergrund. Ist kein Potenzial in der Situation erkennbar, zieht sich der Stratege zurück, bleibt im Spiel und wartet aufmerksam ab (vgl. Jullien 2006; siehe auch → **ENT-SCHIEDUNG 8: RESILIENZ UND AGILITÄT**).

Unterscheidung zwischen Kern und Peripherie

Um die strategische Ausrichtung nicht reiner Willkür zu überlassen, braucht es Klarheit darüber, was ein strategischer Kern ist, der unbedingt bearbeitet und realisiert werden muss, und wo es Raum für Experimente gibt, um zum Beispiel kurzfristige strategische Potenziale auszuschöpfen.

Die Maxime der Immersion – Die Paradoxie der Selbsterneuerung

Ohne funktionierende Routinen für Innovation bleiben neue strategische Optionen blutleer. Neben den bestehenden Top-down- und Bottom-up-Ansätzen fehlt oft die dritte Dimension der Strategiewerk: die Grenzüberschreitung. Sie zielt in unbekanntes Terrain und fremde Welten zu begehen, um von dort aus

Inspirationen für die eigene Praxis zu generieren, das wird oft beschworen und kaum praktiziert. Strategiearbeit findet fast immer in Meetingräumen statt. Strategisches Explorieren mit Fokus auf die Zukunftsfähigkeit und -identität wurde in den meisten Unternehmen stark reduziert. Im Mittelpunkt stehen stattdessen der Einsatz der klassischen Strategietools und die Logik der Budgets. Es geht in vielen Unternehmen immer noch darum, Zukunft quantitativ zu planen und damit kontrollierbar zu machen. Die Alternative fokussiert auf öffnende



Strategiefragen: Eintauchen (Immersion) in fremde relevante Lebenswelten, um daraus neue Ideen für Strategiearbeit zu gewinnen (vgl. Heitger/Serfass 2012, S. 209ff.), zum Beispiel über eine → **LEARNING JOURNEY (WERKZEUG 19)** oder einen → **SEITENWECHSEL (WERKZEUG 28)**.

Strategie als reine Zahlenübung macht müde

Strategiearbeit braucht Zahlenarbeit, Steuerung und je nach ihrem Umfeld und der beabsichtigten Innovationskraft andere Methoden – und sie braucht Disziplin. Aber: Strategie ist lustvoll, wenn sie sinnvoll ist – und sinnvoll, wenn sie lustvoll ist – wenn sie also mehrere Sinne anspricht, mit Erleben, Gemeinschaft verbunden ist – mit Spannung und intensiven Arbeitssettings, die inspirieren und herausfordern. Leider gerät diese Einsicht gerade in Großunternehmen oft in Vergessenheit. Die gängigen Trivialisierungen und die Auseinandersetzung mit Zahlengebäuden energetisieren nicht – statt Kraft, Orientierung und Fokussierung zu geben, ernten Strategiepräsentationen nur müdes Schulterzucken.



2.2 Organisation

Die Organisation eines Unternehmens umfasst seine **Struktur**, seine **Prozesse** und seine **Systeme**. Sie stellen Routineantworten bereit auf das, was als Marktanfrage oder Kundenbedürfnis verarbeitet wird. Dazu zählen Geschäftsprozesse ebenso wie Supportprozesse mit ihren Kooperationsstrukturen, Kommunikationswegen und ihrem Entscheidungsprozedere. In einer Wechselwirkung mit dem Führungsverhalten entwickelt sich die Organi-



sation im Sinne des Systems, um dessen Erhalt zu sichern (vgl. Nagel/Schumacher 2009, S. 39) und erst in zweiter Linie, um ein definiertes Ziel zu erreichen. Ein Unternehmen ist dann erfolgreich, wenn die Komplexität des Marktes jener der Organisation möglichst entspricht, es also Produkte und Dienstleistungen zu marktadäquaten Kosten, Qualitätsansprüchen

etc. anbieten kann (vgl. Heitger/Jarmai 1991, S. 9). Im Idealfall schränkt das Organisationsdesign einerseits den Spielraum auf das für das Unternehmen Wesentliche ein, ermutigt aber andererseits gleichzeitig zu eigenverantwortlichem Handeln im Sinne und zum Erhalt der Organisation.

Das **Organisationsdesign** stellt Strukturen, Prozesse, Kommunikations- und Entscheidungswege zur Umsetzung der Strategie bereit (Exploit) und zur Arbeit an der Weiterentwicklung des Unternehmens (Explore). Das Organisationsdesign entscheidet, in welcher Form und mit welcher Machtverteilung Leistung erbracht wird und wie die Ebenen der Organisation geformt werden (in welcher Größe, nach welchen Kriterien, in welcher Relation). Flexible Designs nehmen dabei an Bedeutung zu (vgl. Galbraith et al. 2002; Goold/Campbell 2002b). Die für das Organisationsdesign wichtigste Kompetenz besteht in der Balance der Paradoxie, einerseits Komplexität angemessen zu reduzieren, sodass Fokussierung, Effizienz und ein reibungsloser Ablauf möglich werden, und andererseits die Offenheit für mögliche – auch überraschend auftauchende – Chancen zu wahren (vgl. Heitger/Jarmai, 1991, S. 9). Die zentrale Frage der Organisationsgestaltung lautet daher: Welche Umweltaspekte und externen Veränderungen müssen kontinuierlich beobachtet und verarbeitet werden, um antwortfähig zu bleiben?

2.2.1 Grundlegendes zur Organisation

Unternehmen wählen ihre grundsätzliche Organisationsstruktur in Abhängigkeit von den Hauptmerkmalen ihrer strategischen Ausrichtung. Nagel et al. geben einen guten Überblick über die gängigsten Organisationsdesigns (vgl. Nagel et al. 2006):

1. Die klassische **funktionale Struktur** setzt eine Spezialisierung der Mitarbeitenden voraus, die in Abteilungen gegliedert werden: F&E, Produktion, Einkauf, Vertrieb, Marketing, Recht, IT, HR, Kommunikation etc. Je größer die Unternehmen werden, desto häufiger entstehen Stabsstellen, die zwar nicht direkt an der Wertschöpfung beteiligt sind, aber nötig sind, um die steigende Komplexität zu bewältigen. Da sie viele Ressourcen kosten, besteht die Gefahr einer überladenen Struktur, in der zu viele Abteilungen zu weit weg von den tatsächlichen Werttreibern sind. Eine andere Gefahr liegt in der Spezialisierung, wenn Funktionen sich nur noch auf sich selbst beziehen (»Silodenken«).
2. Wird ein Unternehmen in **Geschäftsfeldern** organisiert, können diese oft autonomer und näher am Markt agieren. Je nachdem, welcher Aspekt als ausschlaggebend angesehen wird, werden Geschäftsfelder nach Regionen, Produktgruppen oder Kundengruppen (Branche, Größe etc.) strukturiert. Oft entsteht eine hohe Identifikation innerhalb der Geschäftsfeldorganisation, sodass die Identifikation mit dem Unternehmen als Gesamtheit geringer wird. Was zentral, was dezentral geleistet wird gehört ebenso zu den kontinuierlich

zu klärenden Fragen, wie die nach Autonomie und Integration bzw. gemeinsamen Standards.

3. Die **Prozessorganisation** orientiert sich an der Wertschöpfungskette. Die Geschäftsprozesse sind die Kernprozesse, die jeweils von einem »Process Owner« verantwortet und in ihren Teilprozessen durch interne Kunden-Lieferanten-Prozesse verbunden werden. Diese Organisationsform sichert den Fokus auf den Endkunden und ist besonders für prozessbestimmte Branchen geeignet. Sie erfordert jedoch gute Kooperation und Generalisten-Know-how in den Prozessteams (vgl. Hammer/Champy 2003). Zwischen Standardprozessen und komplexeren Abläufen sinnvoll zu differenzieren und Spezialistenwissen zu stärken, sind die Herausforderungen dieses Organisationsdesigns.
4. Die **Matrixorganisation** stellt zwei Organisationskriterien auf die gleiche Ebene und institutionalisiert damit einen kontinuierlichen Aushandlungsprozess zwischen ihnen, der jeweils an den konkreten Geschäfts- und Ressourcennotwendigkeiten auszurichten ist. Mitarbeitende haben einen disziplinarischen und einen fachlichen Vorgesetzten. Die Matrixorganisation verlangt Dialog, den Fokus auf das Gesamtbild und Flexibilität von allen Beteiligten. Gelingt das nicht, riskiert sie durch Verlangsamung, Lähmung, Loyalitätskonflikte, Machtkämpfe oder Beliebigkeit ihren Flexibilitätsvorteil (vgl. Heitger Consulting 2012).
5. **Projektorganisation**: Es macht dann Sinn, ein Unternehmen in Projekten zu organisieren, wenn die Hauptleistungserstellung jeweils sachlich, sozial und zeitlich spezifisch und abgrenzbar in Projektform erfolgt (wie bei Beratungshäusern, Software-Entwicklung, Baufirmen, Werften etc.). Hier ist die Bindung hervorragender Mitarbeitender schwierig, weil der Personalstand möglichst flexibel gehalten werden muss – je nach Anzahl der zu bewältigenden Projekte. Ebenso gilt es, quer zu den Projekten die Stammorganisation zu sichern, die sie unterstützt, das gewonnene Wissen sichert und sich für die Entwicklung und Bindung der Mitarbeitenden einsetzt.
6. Heute sind in jedem Unternehmen vielfältige **Mischformen** anzutreffen, in dem Versuch, die optimale Passung zwischen Märkten, Stakeholdern und Möglichkeiten des Unternehmens zu erreichen. Mitunter ist dann bereits die Basisorganisation sehr komplex, z. B. eine mehrdimensionale Matrixorganisation, nach Funktionen, Regionen und Produktgruppen ausdifferenziert, und der Weg zur Entwicklung der **Netzwerkorganisation** nicht mehr weit.

Zu der Frage nach dem grundlegenden Organisationsdesign gibt es wesentliche Leitfragen, um die Struktur und die Prozesse der Organisation individuell ausdifferenzieren.

- Wie viel **Dezentralisierung/Zentralisierung** brauchen wir, um die für uns optimale Steuerung und Entscheidungsfähigkeit zu erhalten?
- Wo setzt die Organisation auf **hierarchische Entscheidung** und Steuerung, wo auf **Heterarchie**?

- Wie sind **Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen** jeweils konsistent, robust und flexibel gestaltet und im Arbeitsprozess aufeinander bezogen?
- Welche **Kernkompetenzen und Elemente unserer Wertschöpfung** wollen wir organisational schützen, um wettbewerbsfähig zu bleiben?
- Welche Prozesse müssen wir unbedingt selbst kontrollieren, welche können wir an zuverlässige Dienstleister abgeben (**Outsourcing/Insourcing**), oft in Verbindung mit möglichem Sparpotenzial?
- Welche **strategischen Allianzen** wollen wir mit externen Partnern bilden (→ **ENTSCHEIDUNG 6: STRATEGISCHE KOOPERATIONEN**), in welcher Form und zu welchen Anliegen?
- Welche Experten sollten unbedingt vernetzt sein, z. B. durch die Einrichtung von **Competence Centers** (Centers of Expertise/Center of Excellence), um Lernen und Austausch zu sichern?
- Wo setzen wir auf die Entwicklung **informeller Netzwerke**, z. B. um Experten verschiedener Einheiten zusammenzubringen, und wie ermöglichen wir deren Formation?
- Für welche Art von Herausforderungen (z. B. Einführung von Neuerungen) ist es sinnvoll, **Projekte** aufzusetzen, die außerhalb der Kernstruktur stattfinden?
- Anhand welcher **Prozessstrukturen** wollen wir unsere Prozesse steuern und verbessern (wie TQM, Six Sigma, Kaizen, Kanban, Just in Time, ...), um unsere Effizienz zu erhöhen?
- Und nicht zuletzt: Wie organisieren wir »Auszeiten« von der Organisation wie Off-Site-Traditionen, Strukturen zum Hinterfragen bestehender Herangehensweisen, periodische Experimentierforen etc., um die Versorgung mit neuen Impulsen und Ideen zu gewährleisten?
- Wo und wie schaffen wir explizit **Räume und Prozesse für Innovation**
- Insgesamt: wie und wodurch schaffen wir **Plattformen und Anreize für Selbstorganisation**, die im VUKA Kontext immer wichtiger wird?
- Wie kombinieren Organisationsdesigns **Eigen- und Team- bzw. Gemeinschaftsverantwortung?**

Mit der Struktur der Organisation werden auch bestimmte Optionen festgelegt und andere Optionen ausgegrenzt. Manchmal geschieht dies nach einem reflektierten Plan, oft aber auch implizit. Dennoch gestaltet jedes Organisationsdesign – hoffentlich entlang der Strategie – die Schlüsselmerkmale für die Leistungserstellung:

- die Art des Geschäfts
- welche Kunden besonders im Fokus stehen
- welche Mitarbeitenden und Potenziale für die Leistungserstellung gebraucht werden
- wer welche Verantwortungs- bzw./Kompetenzfelder übernimmt