



# Strategische Organisationsentwicklung

Theoretische Ansätze und methodische Hilfen  
zum strategischen Re-Design von Organisationen

Mag. Karl Wimmer

Linz, im Mai 2001

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>1. Zum Strategie-Begriff (Was?) – Begriffliche Ein- und Abgrenzungen .....</b>	<b>4</b>
1.1 Militärischer Strategie-Begriff .....	4
1.1 Anfänge des Strategie-Denkens in der Betriebswirtschaftslehre .....	4
1.3 Systemischer Strategie-Begriff .....	4
1.4 Pragmatischer Strategie-Begriff .....	5
<b>2. Zu Bedeutung, Sinn und Zweck von Unternehmens-Strategie-Entwicklung (Warum?) .....</b>	<b>5</b>
2.1 Allgemeine Betrachtung .....	5
2.2 Das Neue Strategische Management .....	6
<b>3. Zur Zielsetzung (Wohin?) - An welchen Bezugsparametern orientiert sich eine Strategie-Entwicklung? .....</b>	<b>8</b>
3.1 Allgemein .....	8
3.1.1 Orientierungsgröße „Markt“ und „Trends“ .....	8
3.1.2 Orientierungsgröße „Unternehmen“ und seine „Kernkompetenzen“ .....	8
3.1.3 Aufbau und Systematisierung von „Erfolgspotenzialen“ .....	8
<b>4. Zur Methode (Wie?) - Welche Vorgehensweisen gibt es (Beispiele)? .....</b>	<b>9</b>
4.1 Methoden zur Markt- und Umwelterfassung .....	9
4.1.1 Markt- und Trendanalysen .....	9
4.1.2 Die trendorientierte strategische Unternehmensführung .....	14
4.1.2.1 Trendverstärker versus Trendfilter .....	15
4.1.2.2 Bewertungsmethode .....	15
4.1.3 Portfolio-Methode .....	16
4.1.4 Benchmarking: Best Practice-Vergleiche .....	18
4.2 Methoden zur Erfassung, system(at)ischen Bündelung und Optimierung von Erfolgspotenzialen .....	18
4.2.1 Radikale Neuausrichtung der Organisation .....	18
4.2.1.1 Business Prozess Reengineering .....	18
4.2.2 Kontinuierliche Neuausrichtung .....	20
4.2.2.1 Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) .....	20
4.2.2.2 Geschäftsprozessoptimierung (GPO) .....	21
4.2.2.3 Total Quality Management (TQM) .....	22
4.2.2.4 European Foundation for Quality Management (EFQM) .....	23

4.2.2.5	Balanced Scorecard und Balanced Transformation .....	24
4.2.2.6	Appreciative Inquiry (AI) - „Wertschätzende Unternehmensentwicklung“ .....	25
4.2.2.7	Lernende Organisation (LO) .....	27
4.2.2.8	Wissensmanagement (WM) .....	28
4.2.3	Großgruppeninterventionen als strategische Impuls-Maßnahmen .....	29
4.2.3.1	Zukunftskonferenz (Future Search Learning Workshop) .....	30
4.2.3.2	Real Time Strategic Change (RTSC-Konferenz) .....	31
4.2.3.3	Open Space Technology (OST) .....	32
4.3	Grundprämissen in der Methodenwahl .....	33
4.3.1	Scheiterfallen .....	33
4.3.2	Grundlegende Erfolgsfaktoren .....	33
<b>5.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>35</b>
<b>6.</b>	<b>Autor</b> .....	<b>36</b>

# 1. Zum Strategie-Begriff: Ab- und Eingrenzungen

## 1.1 Zum traditionell-militärischen Strategie-Begriff

Seine etymologischen Wurzeln finden sich etwa um 550 v. Chr. im altgriechischen Begriff „stratos“ (= Heer) und „agein“ (= führen). Die Heerführer wurden „strategos“ genannt, die ursprünglich eine rein militärische Funktion ausübten. Später wurde der Begriff auch auf Politik und Staatsführung übertragen.<sup>1</sup>

## 1.2 Anfänge des Strategie-Denkens in der Betriebswirtschaftslehre

In die betriebswirtschaftliche Literatur ging der Begriff Mitte der 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts mit der Spieltheorie von Neumann/Morgenstern<sup>2</sup> ein. Nach Neumann / Morgenstern entspricht die Strategie eines Spielers einem „Plan, der angibt, welche Wahl er zu treffen hat in allen nur möglichen Situationen, für jede nur mögliche wirkliche Information, die er in diesem Augenblick im Einklang mit dem Informationsschema, das die Spielregeln für diesen Fall vorsehen, besitzen kann.“<sup>3</sup> Dieser Strategie-Begriff besitzt noch eine starke Nähe zum militärischen Strategie-Verständnis.

## 1.3 Zum systemisch-konstruktivistischen Strategie-Konzept

Für die Unternehmenspraxis ist dieser oben dargestellt Begriff wenig brauchbar, da der „Spieler“ aufgrund der Komplexität unternehmerischen Handelns niemals völlig rational alle Wirkfaktoren einer Entscheidungssituation einschätzen kann. Mintzberg bemerkt dazu: „It is important to remember that no-one has ever seen a strategy or touched one; every strategie is an invention, a figment of someone’s imagination.“<sup>4</sup> Eine Strategie bleibt immer ein gedankliches Konstrukt derer, die diese Strategie denken, sie wird niemals „Realität“. Damit sind wir beim systemischen Konzept der Konstruktion von Wirklichkeit. Wirklichkeit, und speziell auch die unternehmerisch-strategische „Wirklichkeit“, ist immer das, was in den Köpfen derer entsteht, die diese Strategie denken.

---

<sup>1</sup> Ausführlicher siehe dazu z. B: Kreikebaum, Hartmut (1997): Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, S. 17 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Neumann, J. von/Morgenstern, O.: Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, 2. Aufl., Würzburg 1967.

<sup>3</sup> Neumann, J. von/Morgenstern, O.: Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, 2. Aufl., Würzburg 1967, S. 79.

<sup>4</sup> Mintzberg, H.: The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, in: California Management Review, Berkely, Vol. 30; 1987, S. 11 – 24.

## 1.4 Zum pragmatischen Strategie-Begriff für die Unternehmenspraxis und für die vorliegende Arbeit

„Die Strategie ist, in Abwandlung der berühmten Definition von Moltke, die Fortbildung einer oder mehrerer Kernkompetenzen entsprechend den stets sich ändernden Kundenbedürfnissen und Wettbewerbsverhältnissen.“<sup>5</sup>

Auf Basis des systemisch-konstruktivistischen Strategie-Konzepts wollen wir uns hier für die vorliegende Arbeit an folgenden Begriffsmerkmalen orientieren:

Eine Unternehmens-Strategie ist

- ein Gesamtkonzept zur Erreichung eines oder mehrerer Unternehmensziele,
- auf längere Zeit ausgelegt und
- aggregierende Faktoren beinhaltend.

Damit kommt folgendes zum Ausdruck:<sup>6</sup>

1. Unternehmensstrategien werden beeinflusst durch Veränderungen der Umweltbedingungen. Sie können aktiv auf Umweltbedingungen einwirken oder reaktive Anpassungsstrategien sein. Die Umweltbedingungen können bereits eingetreten sein oder erst erwartet werden.
2. Unternehmensstrategien lassen erkennen, in welcher Weise das intern vorhandene Potenzial unter Ausnutzung der bestehenden und der zukünftigen Stärken eingesetzt werden kann, um die Absichten des Unternehmens zu erfüllen.
3. Unternehmensstrategien geben die allgemeine Richtung an, in die hinein sich ein Unternehmen langfristig entwickelt oder entwickeln kann. Sie müssen deshalb durch entsprechende Maßnahmen ergänzt bzw. ausgefüllt werden.
4. Das generelle Ziel ist der Aufbau nachhaltiger Erfolgspotenziale durch Ausnutzung von Wettbewerbsvorteilen.

## 2. Zu Bedeutung, Sinn und Zweck von Unternehmens-Strategie-Entwicklung (Warum?)

Warum soll ein Unternehmen überhaupt Strategie-Entwicklung betreiben?

### 2.1 Allgemeine Betrachtung

Sowohl Unternehmens-(Top-)Management, als auch das operative Management brauchen Richtgrößen für ihre unternehmerischen Entscheidungen. Diese können nicht (nur) aus dem

---

<sup>5</sup> Hinterhuber, Hans H. (2000): Maßstäbe für die Unternehmer und Führungskräfte von morgen: Mit Leadership neue Pionierphasen einleiten; in: ders. u. a.: Das Neue Strategische Management. Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung; Wiesbaden: Gabler, S. 102.

<sup>6</sup> Vgl. dazu auch Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer, S. 19.

Bauch (Intuition) gefällt werden, auch wenn Intuition in einer scheinbar zunehmend komplexer werdenden Umwelt einen wichtigen Faktor darstellt. Die strategische Ausrichtung eines Unternehmens im Rahmen von vielen (unbegrenzten?) Möglichkeiten gibt Orientierung und Sicherheit für die nachgelagerten Entscheidungs- und Handlungsprozesse. Der Unternehmenserfolg kann letztlich an der Erreichung der strategischen Unternehmenszielgrößen gemessen werden.

## 2.2 Das Neue Strategische Management

Edwin Rühli beschreibt unter dem Titel: „Strategie ist tot: Es lebe das Neue Strategische Management“ drei wesentliche Charakteristika der neuen Wettbewerbsrealitäten:<sup>7</sup>

1. Strategischer Wettbewerb auf mehreren Ebenen: Neben der strategischen Rivalität auf der Produkt-Markt-Ebene geht es auch um den Wettbewerb um Schlüsselressourcen, um die richtigen Visionen und das Selbstverständnis des Unternehmens, um strategische Konkurrenz und die richtigen Allianzen und Netzwerke sowie um die richtigen Standorte und Regionen.
2. Steigende Wettbewerbskomplexität: Technische, gesellschaftliche und organisatorische Entwicklungen in den vergangenen Jahren haben zu einer großen Varietät von Ressourcen geführt, die durch ihre vielfältigen Kombinationsmöglichkeiten eine hohe Komplexität des strategischen Handelns ermöglichen. Durch Deregulierung und Liberalisierung wurden viele Eintritts-, Mobilitäts- und Rückzugsbarrieren abgebaut. Dadurch steigt die Zahl der Wettbewerber sowie die Flexibilität und Vielfalt ihres strategischen Verhaltens rasch an.
3. Steigende Dynamik des Wettbewerbs: Die Dynamisierung des strategischen Wandels führt dazu, dass einmal erreichte Wettbewerbsvorteile rascher als früher wegerodiert werden. Konsequente strategische Festlegungen (Commitments) sind nur dann Chancen, wenn sie dem *künftigen* Wettbewerb entsprechen und flexibel bleiben. Andernfalls werden sie zur „Todesfalle“.

Rühli beschreibt in der Folge drei Anforderungen an ein modernes, realitätsnahes strategisches Management:<sup>8</sup>

1. Holistische statt reduktionistische Betrachtung: Das bedeutet z. B., dass strategisches Management neben den marktlichen auch die aussermarktlichen Stakeholders zu berücksichtigen hat, dass die strategische Entwicklung einer Unternehmung sich auf

---

<sup>7</sup> Vgl. Rühli, Edwin (2000): Strategie ist tot: Es lebe das Neue Strategische Management; in: Hinterhuber, Hans H. u. a.: Das Neue Strategische Management. Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung; Wiesbaden: Gabler, S. 73 - 77.

<sup>8</sup> Vgl. Rühli, Edwin: a. a. O., S. 81 - 84.

mehreren interdependenten Ebenen vollzieht (Ressourcen-Ebene, Produkt-Markt-Ebene, Unternehmungsebene, Allianzebene, Gesellschaftsebene).

2. Prozessorientierung statt statische Betrachtung: Etablierte Strategietheorien weisen erhebliche Defizite bezüglich einer prozessorientierten Betrachtungsweise auf. Es fehlt ihnen ein theoretisches Fundament, das besagt, wie Unternehmen zu einer Positionierung im Markt oder zu einem Kernkompetenzkonzept überhaupt kommen, und ihre Strategie nachher in der Realität auch durchsetzen. Eine Kernfrage in diesem Zusammenhang ist z. B.: Woher kommen die Impulse in einer Organisation, wenn sich ein strategischer Wandel vollzieht? Wichtig ist dabei zu beachten, dass die strategischen Veränderungsimpulse nicht nur von ausserhalb der Unternehmung, sondern auch aus intraorganisationalen Prozessen, an denen bestimmte Individuen mit ihren kognitiven Fähigkeiten und Wertvorstellungen beteiligt sind, und bei welchen organisationale Konfigurationen eine große Rolle spielen, resultieren können.
  
3. Sozio-ökonomische statt technisch-ökonomische Rationalität: Wenn man strategische Grundsatzentscheide in der Realität betrachtet, so stellt man fest, dass in aller Regel Entscheide von großer Tragweite in Situationen von ausgesprochener Ambiguität und unter Zeitdruck getroffen werden müssen. Ein Rationalentscheid im engen technisch-ökonomischen Sinne ist daher nicht möglich. Dies bedeutet, dass strategische Weichenstellungen in ausgesprochenem Masse Entscheide auf der Basis einer sozio-ökonomischen Rationalität sind. Weder die Ausgangslage ist klar erkennbar, noch sind die Handlungsmöglichkeiten und deren Auswirkungen einigermaßen verlässlich erfassbar. Dazu kommen vielfältige personale und organisationale Einflussgrößen. Dies bedeutet, dass die Einbildungskraft und der Ermessensspielraum der Entscheidungsträger eine große Rolle spielen. Durch die Abgrenzung des Kreises der Mitwirkenden (z. B. Berater und Entscheidungsträger) werden spezifische „Frames“ und selektive Wertvorstellungen zu wesentlichen Faktoren des Wahlaktes. Mehr als technisch-ökonomische Herleitungen und Analysen beeinflussen also Core Values der Entscheidungsträger und Core Institutional Solutions das strategische Verhalten in entscheidenden Situationen des strategischen Wandels.

Rühli stellt als Fazit fest: „Unsere Reflexionen zeigen, dass die etablierten Strategieansätze im Rahmen der heutigen Wettbewerbsrealitäten kaum mehr zu genügen vermögen. Man kann daher, wenn auch etwas übertrieben ausgedrückt, durchaus sagen „Strategie ist tot“. Wir glauben aber auch, dass erweiterte Strategiekonzepte bei Berücksichtigung zeitgemäßer inhaltlicher, prozessualer und verhaltensorientierter Erklärungsvariablen den ihnen gebührenden Platz bei der Führung von Unternehmungen wieder einnehmen können. In dieser Perspektive dürften Arbeiten, die sich von einer engen und abstrakten Betrachtungsweise lösen, in Zukunft in der Theorie wie in der Praxis wieder vermehrte Beachtung und Bedeutung erlangen.“<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Rühli, Edwin: a. a. O., S. 84.

### 3. Zur Zielsetzung (Unternehmensstrategie quo vadis?)

An welchen Bezugsparametern orientiert sich eine Strategie-Entwicklung?

#### 3.1 Allgemein

##### 3.1.1 Orientierungsgröße „Markt“ und „Trends“

Der „Markt“ bzw. das Gesellschaftssystem ist das Umfeld, in dem ein Unternehmen agiert. Diese Umfeldsysteme liefern auch die wesentlichsten Orientierungsgrößen, an denen ein Unternehmen seine Strategie ausrichten kann bzw. muß. Diese Parameter werden nicht „am Tablett“, quasi „frei Haus“ serviert, sondern müssen, oft mit hohem Aufwand, erarbeitet werden. Je besser ein Unternehmen die Markt- bzw. Gesellschaftsbedürfnisse und deren Trends erfasst und je angemessener es seine Strategie dahingehend ausrichtet, desto erfolgreicher wird es sein. So lautet die These. Optimierte Strategien der Anpassung sind in diesem Sinne gefragt.

##### 3.1.2 Orientierungsgröße „Unternehmen“ und seine Kernkompetenzen

Die Orientierung am Umfeld unter der Frage: „Für welche Unternehmensleistungen ist der Markt bereit, entsprechendes zu bezahlen?“ ist als alleinige Strategieorientierung meist zu wenig. Der Markt ist ja, wie die Erfahrung zeigt auch sehr bereit, aufgrund progressiver Angebotsstrategien von Unternehmen, neue Bedürfnisse und neue Nachfrage zu entwickeln. In diesem Sinne geht es unternehmensstrategisch darum, die Kompetenzen und Potenziale des Unternehmens möglichst vollständig zu erfassen, leistungsbezogen zu bündeln und über die Erstellung „intelligenter Produkte“ erfolgsoptimierend zum Einsatz zu bringen. Erfassung und Optimierung der Kernkompetenzen im Hinblick auf Prozess- und Kundenorientierung ist hier das primäre strategische Ziel.

„Kernkompetenzen stellen in längerfristiger Sicht unternehmensspezifische, schwer zu kopierende Fähigkeiten und Geschäftsprozesse dar. Nicht Erfolg/Misserfolg in einzelnen Produkten/Märkten, sondern die Frage „Was ist der verbindende Erfolgsfaktor quer über die erfolgreichen/erfolglosen Produkte und Märkte unseres Unternehmens?“<sup>10</sup>

##### 3.1.3 Aufbau und Systematisierung von strategischen „Erfolgspotenzialen“, wie z. B.: Marktintelligenz, Produkt- und Prozessintelligenz sowie Humanintelligenz

Wofür ist der Markt / ein Gesellschaftssystem aufnahmebereit? Welche Kernkompetenzen besitzen wir? Wo liegen unsere speziellen Stärken? Welche „intelligenten“ Produkte können

---

<sup>10</sup> Haiss, Peter R. (2000): Reengineering und Organizational Learning als Ansätze des Change Management; in: Hinterhuber, Hans H. u. a.: Das Neue Strategische Management. Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung; Wiesbaden: Gabler, S. 275.

wir erstellen? Wie optimieren wir Produktions- und Geschäftsprozesse? Wie erreichen wir unsere Kunden?

So lauten beispielhaft einige grundlegende Zielfragen um die es in der Unternehmensstrategie-Entwicklung geht. Je treffender die Antworten und Lösungen, desto erfolgreicher das Unternehmen, so die Theorie/These. Strategisches Kernziel ist somit der Aufbau und die Sicherung entsprechender „Erfolgspotenziale“.

Erfolgspotenziale als Konglomerat systemisch sinnvoll optimierter Erfolgsfaktoren sind Bedingung für eine langfristige Erfolgserzielung. Erfolgsfaktoren sind in diesem Zusammenhang beispielsweise das agieren in attraktiven Märkten und eine vorteilhafte Marktposition, Angebots- und Ressourcenvorteile, sowie ein guter Überblick über Trends und Zukunftsentwicklung. „Im Prinzip alle denkbaren Merkmale, vom Image im Absatzmarkt, über die Qualität der Produkte bis hin zu den Fähigkeiten des Managements und den Lieferantenbeziehungen, vorausgesetzt ihre bewusste Entwicklung und Pflege durch das Unternehmen beeinflusst in wesentlichem Masse den langfristigen Erfolg.“<sup>11</sup>

## 4. Zur Methode (Wie?)

Welche Methoden und Vorgehensweisen gibt es (Beispiele)?

### 4.1 Methoden zur Markt- und Umwelterfassung

#### 4.1.1 Markt- und Trendanalysen

„Das Wichtigste in Zusammenhang mit einer Business Mission ist der Zwang hinauszuschauen - dorthin, wo die wirkliche Wirklichkeit des Unternehmens ist, wo die wirklichen Chancen und Gefahren sind. Das war naturgemäß immer wichtig. Heute ist es aber noch viel wichtiger als je zuvor. Verwöhnt durch die ungeheure Menge an Information, die Manager im Gegensatz zu früher heute problemlos, praktisch auf Knopfdruck, bekommen können, glauben sie informiert zu sein. Worüber sie meisten „alles“ wissen, ist die Innenwelt ihrer Organisation; und worüber sie meistens fast gar nichts wissen, ist ihr Umfeld.“<sup>12</sup> Es ist eine essentielle Aufgabe für ein professionelles Management, sich mit den zukünftigen Entwicklungen (Trends) zu beschäftigen.<sup>13</sup>

Ein Trend ist die Grundausrichtung einer Entwicklungstendenz aus Wirtschaft, Gesellschaft oder Politik, die den Einzelmenschen bzw. Teile des öffentlichen Lebens oder die gesamte

---

<sup>11</sup> Kühn, Richard / Grünig, Rudolf (2000): Grundlagen der strategischen Planung. Ein integraler Ansatz zur Beurteilung von Strategien; 2. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien: Haupt-Verlag, S. 73.

<sup>12</sup> Malik, Fredmund: Mission possible. Wer im Unternehmen Visionen hat, soll zum Arzt gehen - oder versuchen, konkrete Aufgaben umzusetzen; in: Trend 3/2001, S. 168 - 170.

<sup>13</sup> Vgl. Hehenberger, Christian (1997): Die Zukunft fest im Griff. Trends, die unser Leben und die Wirtschaft verändern; eine weltweit einzigartige Umsetzung von Trends in Unternehmens- und Marketingkonzepte; Pregarten: Verlag des Instituts für Marketing und Trendanalysen, S. 15.

Öffentlichkeit mindestens über ein Jahrzehnt hindurch nachhaltig berührt.<sup>14</sup> In diesem Verständnis ist der Begriff „Trend“ abzugrenzen von Modeströmungen und kurzfristigen Markterscheinungen. Modeströmungen entstehen aus dem Zeitgeschmack heraus, flackern kurz auf und haben eine durchschnittliche Lebensdauer von 6 bis 18 Monaten. Eine kurzfristige Markterscheinung als kommerzielles Strohfeuer hat eine Lebensdauer von 3 bis 6 Monaten.<sup>15</sup>

Diese kurzfristigen Erscheinungen können nicht Basis einer strategischen Unternehmensentwicklung sein, wengleich sich auch damit gelegentlich rasch Geld verdienen läßt. Unternehmer sollten ihr Kernleistungsangebot auf die richtigen und wesentlichen Trends ausrichten. Dazu ist ein strategisches, kontinuierliches Trend-Monitoring nützlich, um entsprechende Wettbewerbsvorteile realisieren zu können. Eine strategisch erfolgsorientierte Unternehmensführung muß sich auf die nachhaltigen Trends stützen. Modeströmungen und kurzfristige Markterscheinungen sind dafür ungeeignet.<sup>16</sup>

Ein echter Trend kündigt sich über mehrere Jahre mittels schwacher Signale an, die mit fortschreitender Entwicklung immer deutlicher werden. Trends verlaufen nach einem mehrphasigen Lebenszyklus:<sup>17</sup>

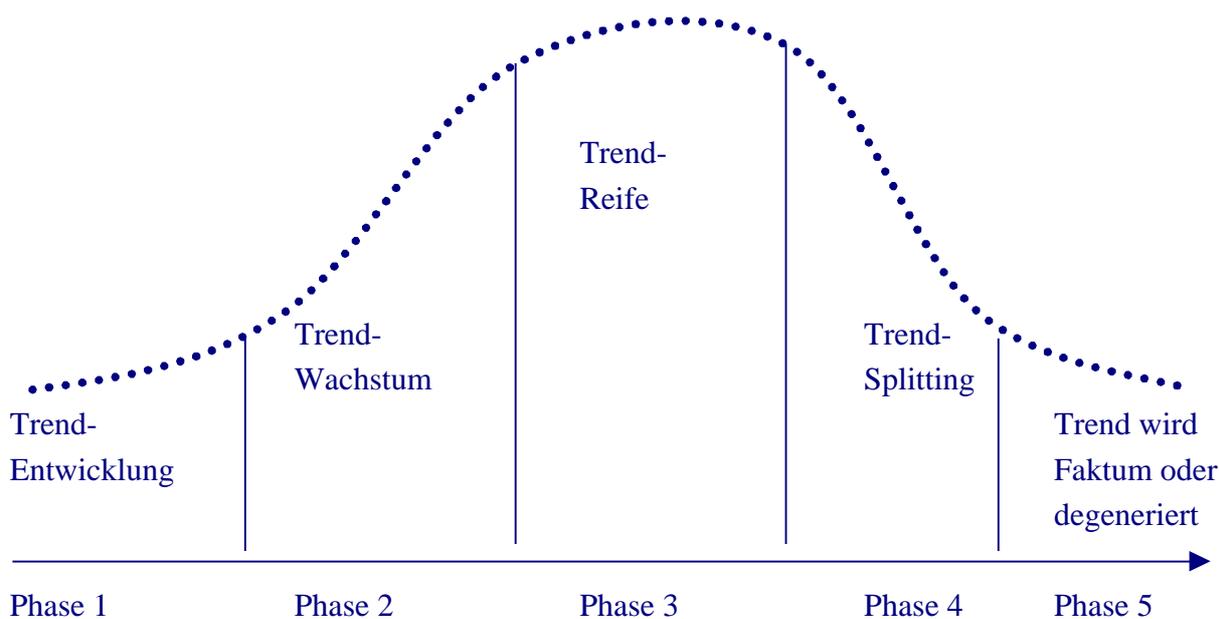


Abb. 1: Trend-Lebenszyklus

Beispielhafte Trends, die derzeit und zukünftig unser Leben und die Wirtschaft verändern:<sup>18</sup>

<sup>14</sup> Vgl. Hehenberger, Christian (1997): a. a. O., S. 19.

Zum Hintergrund und Wesen des nachhaltigen Trends „Ganzheitliche Gesundheit“, dem „Megatrend“ des 21. Jhdts., siehe insbesondere: Nefiodow, Leo A.: Der sechste Kontratieff - Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information; Rhein-Sieg 2001

<sup>15</sup> Vgl. Hehenberger, Christian (1997): a. a. O., S. 22 f.

<sup>16</sup> Vgl. Hehenberger, Christian (1997): a. a. O., S. 23 f.

<sup>17</sup> Vgl. Hehenberger, Christian (1997): a. a. O., S. 19 ff.

## 1. Trends im Kundenverhalten

- Der Trend zur Polarität: Immer mehr Menschen suche das Gegensätzliche. Beispiel: Einigelung in die eigenen vier Wände versus Trend zu Fernreisen.
- Der Trend zu Individualität: z. B. Wunsch nach persönlich-maßgeschneiderter Beratung und Betreuung; Steigen der Singlehaushalte.
- Der Trend zum Kokoning: „Sicheinspinnen“ in die eigenen vier Wände; mobiler Handel, Home Delivery Service, ...
- Der Trend zum subjektiven Zeitmangel: Gefühl des subjektiven Zeitmangels wird immer größer.
- Der Trend nach mehr Convenience: Wunsch nach mehr Annehmlichkeiten und Komfort steigt; z. B. Produkte müssen rasch und einfach bedienbar sein; leicht zubereitbare Speisen usw.
- Der Trend zur Sinnsuche: Fehlende Vorbilder, größer werdendes Wertevakuum, wachsendes Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, Zerbröckeln der Familien, ...
- Der Trend zur Einsamkeit: Singles und besonders ältere Menschen sind immer mehr davon betroffen; Trend zu deutlich abnehmenden Dialogfähigkeit, insbesondere auch bei jungen Menschen.
- Der Trend zur neuen Menschlichkeit: Als Pendant zur „neuen Einsamkeit“ gewinnt die persönliche Beziehungsebene „face to face“ wieder mehr und mehr an Bedeutung.
- Der Trend zu mehr Gesundheit: Der Gesundheitsmarkt und die individuell-persönliche Gesundheitsvorsorge werden noch signifikant ansteigen.
- Der Trend zu mehr Sicherheit: Die Erkenntnis, dass die Abhängigkeit in unserer scheinbar so freien Welt noch nie so groß war wie heute, verstärkt den Trend zu mehr Sicherheit. Die „grenzenlose Kriminalität“ erfordert ein rasch wachsende Sicherheitspolitik.
- Der Trend zu mehr Genuß und Lust: Wie Lifestyle-Analysen zeigen, sind Genuss-orientierung sowie Erlebnisorientierung noch weiter im Zunehmen
- Der Trend zum Verdrängungs- und Fluchtverhalten: Der Trend zur Sinnsuche und der Trend zur Orientierungslosigkeit werden auch den Trend zur Konfliktverdrängung weiter verstärken.

## 2. Gesellschafts-Trends

- Der Trend zum Postmaterialismus: Geld als Anreizfaktor wird zunehmend an Bedeutung verlieren und das Streben nach subjektiver Lebensqualität zunehmen.
- Der Trend zur Dienstleistung: Der Dienstleistungssektor wird zu Lasten des Sekundärsektors noch stärker wachsen.
- Der Trend zur Informationsüberflusgesellschaft: Der „Information overload“ wird noch größer werden. Wesentliche Aufgabe der Zukunft wird es sein, diese Informationsflut

---

<sup>18</sup> Vgl. Hehenberger, Christian (1997): a. a. O., S. 27 ff.

effizient zu managen und die relevanten Inhalte rasch zu kommunizieren. Ein Aspekt davon ist der Trend zur vernetzten Kommunikation.

- Der Trend zur konsumintensiven Jugend: Der Trend zur konsumintensiven Jugend mit starker Kaufkraft wird sich noch weiter fortsetzen.
- Der Trend zur „neuen Frau“ und zum „neuen Mann“: Die „neue Frau“ wird sich durch noch stärkeres Selbstbewußtsein, klare Selbständigkeit, höhere Bildungs- und Leistungsbereitschaft, Streben nach sozialer Anerkennung und Bestätigung im Beruf auszeichnen (vgl. „Gender Mainstreaming“). Die Männer der Zukunft stehen vor neuen Aufgabenstellungen in Beruf, Partnerschaft und Familie, da es zunehmend zu einem stärker werdenden Abtausch zwischen den klassischen Aufgabenteilungen zwischen Mann und Frau kommen wird.
- Der Trend zu den jungen Senioren: Die Senioren bilden einen riesigen Wachstumsmarkt für viele Dienstleistungsbranchen und Produkte, die auf die Bedürfnisse der älteren Menschen ausgerichtet sind. Dabei steigt die durchschnittliche Lebenserwartung weiter an und die Senioren werden gegenüber früher zunehmend fitter und unternehmungslustiger.
- Der Trend zur inhumanen Arbeitswelt: Durch den ständig steigenden Leistungsdruck in Unternehmen kommt es zu einer Zunahme an psychosomatischen Erkrankungen.
- Der Trend zur Oberflächlichkeit: Die Zunahme der Schnelllebigkeit, die High Speed-Evolution, die Dynamik der Märkte, der Trend zum subjektiv erlebten Zeitmangel werden den Trend zur Oberflächlichkeit zusätzlich verstärken.
- Der Trend zur Freizeitgesellschaft: Der Trend zur Freizeitgesellschaft wird das Konsumklima zusätzlich beleben, wenngleich auch der Freizeitmarkt in unterschiedliche Segmente gegliedert wird.
- Der Trend zur Skepsis gegen alles Große: Die negativen Schlagzeilen von namhaften Flaggschiffen der Wirtschaft haben in den letzten Jahren den Glauben an die Unverwundbarkeit wirtschaftlicher Paradeunternehmen stark erschüttert.

### 3. *Ökologie-Trends*

- Der Trend zur Umweltzerstörung: Stichworte: Treibhauseffekt und Klimaerwärmung, wachsendes Ozonloch, Bevölkerungsexplosion mit den sozialen und ökologischen Problemen, Wasserverknappung und -verschmutzung, Verseuchung der Meere, Zerstörung der Regenwälder, Bodenzerstörung bzw. -überstrapazierung.
- Der Trend zur Angst um die Umwelt: Der Glaube an die perfekten und 100%ig kontrollierbaren Technologien ist durch Katastrophen wie Harrisburg, Tschernobyl oder Exxon Valdes einer klaren Ernüchterung gewichen und läßt die Angst steigen.
- Der Trend zum Ökologiebewußtsein: Die Wirtschaft wird in den nächsten Jahrzehnten durch den Trend zum Ökologiebewußtsein nachhaltig geprägt. Umweltschutz, Umwelpflege und Schonung der natürlichen Ressourcen wird mit Sicherheit einer der bestimmenden Trends sein. Pseudo-Ökoprodukte werden wieder rasch von der Bildfläche verschwinden.

- Der Trend zur ökologischen Wirtschaftlichkeit: Produkte und Dienstleistungen, die die Umwelt schonen und pflegen helfen, werden an Bedeutung gewinnen.

#### 4. *Techno-Trends*

- Der Trend zum Cyber Space: Dieser Trend der „virtuellen Realität“ wird in Zukunft die wissenschaftliche Arbeit, Psychotherapiemethoden, aber auch die Wirtschaft und die Unterhaltungsindustrie stark beeinflussen.<sup>19</sup>
- Der Trend zur Gentechnologie: Die Gentechnologie ist vermutlich nicht mehr aufzuhalten. Die essentielle Frage in diesem Zusammenhang heißt: Wie wird der Mensch und die Gesellschaft mit diesem Wissen umgehen? Durch die Gentechnologie entsteht ein neuer Bereich, die Vorhersagemedizin. Hier können in Zukunft fehlende oder defekte Erbinformationen im Menschen festgestellt und repariert werden. So könnten viele Krankheitsbilder nicht mehr bei den Symptomen, sondern in ihrer Ursache behandelt werden. Große Hoffnungen werden dabei z. B. in den Bereich der Krebskrankheiten gelegt.
- Der Trend zur Miniaturisierung: High-Tech macht es möglich, dass die Produkte immer kleiner und leichter werden bei gleichzeitiger Erhöhung der Leistung.
- Der Trend zu „denkenden“ Robotern: Die „denkende“ Dimension erhält der Roboter durch immer leistungsfähigere Rechner und durch eine immer höher entwickelte Sensortechnik. Der Quantensprung von statischen zu mobilen Einsatzgebieten wird vollzogen.
- Der Trend zu intelligenten Werkstoffen: Intelligente Werkstoffe sind wesentliche Zwischenprodukte, die gänzlich neue Märkte schaffen können. Beispiel: Solarsilicium, das einfallendes Sonnenlicht in Strom umwandeln kann.
- Der Trend zu den Datenautobahnen: Glasfaserkabel bis vor die Haustüre werden ungeahnte Möglichkeiten des Datentransfers bringen, wie z. B. die Möglichkeit, Videofilme mittels Fernbedingung vom eigenen Sofa aus on line in sein Fernsehgerät einzuspielen oder sich von zu Hause aus zu einer Cocktailparty zu „treffen“.

#### 5. *Internationale Trends*

- Der Trend zu internationalen Wirtschaftsräumen: Staatendenken wird sich noch viel stärker zu internationalen Wirtschaftsräumen verlagern.
- Der Trend zur Internationalisierung: Der Wegfall von immer mehr Grenzen läßt die Welt noch stärker zum „Dorf“ werden.
- Der Trend zur Regionalisierung: Als Polarität zur Internationalisierung gewinnt der Trend zur Regionalisierung zusätzlich an Bedeutung. Entscheidungen der Kommunalpolitik, die

---

<sup>19</sup> Siehe dazu auch: Tapscott, Don (1998): Net Kids. Die digitale Generation erobert Wirtschaft und Gesellschaft; Wiesbaden: Gabler.

den regionalen Lebensraum betreffen, werden zukünftig von weitaus höherer Qualität sein müssen.

- Der Trend zu strategischen Allianzen: Im Sinne der Polarität wird es auch hier noch stärker so sein, dass die großen Unternehmen noch größer werden, mit der Zielsetzung, die internationale Kostenführerschaft und damit einen Wettbewerbsvorsprung zu erreichen. Die erste Welle der strategischen Allianzen hat aber gezeigt, dass Erfolge und Flops hautnah beieinander liegen.
- Der Trend zur Macht der Kleinen: Wie John Naisbitt in „Global Paradox“<sup>20</sup> ausführt, werden die kleinen Unternehmen umso mächtiger, je größer die Weltwirtschaft wird. Bereits mehr als 50 % der US-Exporte werden von Unternehmen mit weniger als 20 MitarbeiterInnen realisiert, nur 7 % von Unternehmen, die mehr als 500 MitarbeiterInnen haben. Ähnliche Tendenzen sind auch für Deutschland zu beobachten.
- Der Trend zur Produktion von Flexibilität: Anders wie in multinationalen Unternehmen und Konzernen ist dieser Trend für viele kleine Unternehmen der Königsweg zum Erfolg und die Notwendigkeit zum Überleben.
- Der Trend zu Business Units: Große Konzerne werden zunehmend in kleine organisatorische Einheiten zerlegt werden und jedes Business Unit als eigenes Profit Center geführt mit dem Ziel, auf Marktveränderungen rascher reagieren zu können.
- Der Trend zur vernetzten Welt: Networking in der Kommunikation steht erst am Anfang. Wir sind, so Peter Drucker, auf dem Weg in die Wissensgesellschaft.<sup>21</sup> Das Wissen und die verfügbare Informationsmenge waren noch nie so groß wie jetzt und werden in Zukunft ein Wachstum erreichen, das mit einer geometrischen Reihe in der Mathematik vergleichbar ist. Der Trend zur vernetzten Kommunikation wird neue Berufsbilder schaffen und weiter an Bedeutung gewinnen, da dadurch der Wettbewerbsvorteil des High-Speed-Managements umgesetzt werden kann.

#### ***4.1.2 Die trendorientierte strategische Unternehmensführung***

In den sich rasch ändernden Märkten wird eine Unternehmensstrategie, die sich an den für das Unternehmen wesentlichen und nachhaltigen Trends orientiert, zu einer entscheidenden Managementkraft. Eine solche Strategie verlangt von der Unternehmensführung einen geschärften Blick für das Wesentliche und eine besondere Art der Disziplin. Ziel ist es, für jede strategische Geschäftseinheit die wesentlichen Trends herauszuarbeiten, wobei eine Differenzierung der Trends notwendig ist.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Naisbitt, John: Global Paradox. The bigger the world economy, the more powerful ist smallest players; New York 1994.

<sup>21</sup> Drucker, Peter F. (1993): Die postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf.

<sup>22</sup> Vgl. dazu: Hehenberger, Christian (1997): a. a. O., S. 131 ff.

#### 4.1.2.1 Trendverstärker versus Trendfilter

Hier gilt es, zwischen Trends zu unterscheiden, die auf eine Unternehmen bzw. dessen Leistungspaket positiv oder negativ wirken. Trendverstärker sind Trends, die positiv auf das Leistungspaket Einfluß nehmen, Trendfilter wirken negativ. Für die methodische Arbeit werden je nach Wirkungskraft die Trendverstärker und Trendfilter in zwei Kategorien eingeteilt:

1. Absolute Trendverstärker und absolute Trendfilter: Diese haben eine sehr hohe Veränderungskraft, sowohl in die eine, wie in die andere Richtung.
2. Mögliche Trendverstärker und mögliche Trendfilter: Diese haben wesentlich schwächere Auswirkungen wie die absoluten Trendverstärker und die absoluten Trendfilter, sie sollten jedenfalls in ein laufendes Trend-Monitoring einbezogen werden.

#### 4.1.2.2 Bewertungsmethode

Die Methode zur Bewertung der absoluten Trendverstärker (ATV) und der absoluten Trendfilter (ATV) sowie die Evaluierung der mögliche Trendverstärker (MTV) und der möglichen Trendfilter (MTV) basiert auf drei Parametern:<sup>23</sup>

1. Die Beurteilung erfolgt durch Expertengruppen mittels eines Punktbewertungsverfahrens.
2. Die Evaluierung wird durch eine repräsentative Befragung bei der Zielgruppe unterstützt.
3. Die Befragungsergebnisse der Zielgruppe und ein Punktbewertungsverfahren durch eine Expertengruppe werden nun kombiniert.

Trends, die keine absoluten und möglichen Trendverstärker bzw. Trendfilter sind, gelten als indifferent und erhalten keine Bewertungskennzeichnung.

Als Basis für eine trendorientierte Unternehmensstrategie werden zwei Ansätze empfohlen:<sup>24</sup>

1. Das Trend-Ursprungs-Modell
2. Das Trend-Prüfstands-Modell

Im Trend-Ursprungs-Modell stehen neben den Kundenbedürfnissen die Kernkompetenzen des Unternehmens im Vordergrund der Unternehmensstrategie.

Beim Trend-Prüfstands-Modell wird das Leistungspaket des Unternehmens auf seine Kunden- und Trendorientierung überprüft.

<sup>23</sup> Vgl. Hehenberger, Christian (1997): a. a. O., S. 133 ff.

<sup>24</sup> Vgl. Hehenberger, Christian (1997): a. a. O., S. 136 ff.

Vorgehen beim Trend-Ursprungs-Modell:

1. Definition des Kernwissens und der Kernkompetenzen im Unternehmen.
2. Auswahl der absoluten und möglichen Trendverstärker bzw. Trendfilter.
3. Projektion bzw. Verknüpfung der absoluten Trendverstärker und Trendfilter mit den Kundenbedürfnissen.
4. Die kreative Phase soll neue oder mutierte trend- und kundenorientierte Leistungspakete schaffen.
5. Bewertung der Marktchancen am neuen bzw. mutierten Leistungspaket.
6. Quantitative Szenarioerwartungsrechnung auf der Basis ausgewählter Marketingkennziffern.
7. Bei positiver Bewertung Einführung des neuen bzw. mutierten Leistungspaketes am Markt mit professionellem Marketing.
8. Zukunftsorientierter Unternehmenserfolg.

Vorgehen beim Trend-Prüfstands-Modell:

1. Bedürfnisse und Wünsche der Kunden.
2. Das Leistungsangebot des Unternehmens kommt auf den Trend-Prüfstand.
3. Auswahl der absoluten und möglichen Trendverstärker bzw. Trendfilter, bezugnehmend auf das erbrachte Leistungsangebot.
4. Die kreative Phase soll neue oder mutierte trend- und kundenorientierte Leistungspakete schaffen.
5. Bewertung der Marktchancen am neuen bzw. mutierten Leistungspaket.
6. Quantitative Szenarioerwartungsrechnung auf der Basis ausgewählter Marketingkennziffern.
7. Bei positiver Bewertung Einführung des neuen bzw. mutierten Leistungspaketes am Markt mit professionellem Marketing.
8. Zukunftsorientierter Unternehmenserfolg.

Wichtig ist, dass die beiden trendorientierten Unternehmensstrategien gleichermaßen berücksichtigt werden, damit alle kommerziellen Chancen erkannt und wirksam genutzt werden können.

### **4.1.3 Portfolio-Methode**

Die Portfolio-Methode bzw. –Technik zur strategischen Unternehmenssicherung wurde von amerikanischen Unternehmensberatern (Boston Consulting Group u. a.) in Anlehnung an das schon länger bekannte Wertpapierportfolio entwickelt. Es handelt sich dabei um ein qualitatives Verfahren zur Unterstützung der strategischen Unternehmensplanung. Die Portfolio-Technik hat besonders im Rahmen der Strategie-Erarbeitung weite Verbreitung erfahren.

Ausgehend von der Erkenntnis, dass die Renditen sowohl in einzelnen Branchen als auch in unterschiedlichen Geschäftsfeldern und in verschiedenen Produktkategorien unterschiedlich ist, ist die Unternehmensleitung gezwungen, diese unterschiedlichen Renditegrößen derart auszubalancieren, dass ein ausgeglichenes Portfolio der Aktivitäten vor dem Hintergrund der langfristigen Unternehmenssicherung und der finanziellen Stabilität entsteht.

Grundlage der Portfolio-Technik bildet eine Analyse der Chancen und Risiken, die sich zukünftig für die gesamte Branche auf den jeweils betrachteten Märkten ergeben (Marktattraktivität). Vor diesem Hintergrund erfolgt eine Bewertung der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens (Wettbewerbsposition, gemessen z. B. an der Entwicklung des eigenen Marktanteils). Die so ermittelten Einflussfaktoren für die Markt- und Unternehmensentwicklung werden jeweils zu einer Hauptdeterminante für die Marktebene (z. B. Marktwachstum) sowie zu einer Hauptdeterminante für die Unternehmensebene (z. B. eigener Marktanteil) verdichtet und in einem geschlossenen Koordinatensystem gegenübergestellt. In diesem System wird das eigene Unternehmen und die Konkurrenz hinsichtlich der Determinanten dargestellt (positioniert).

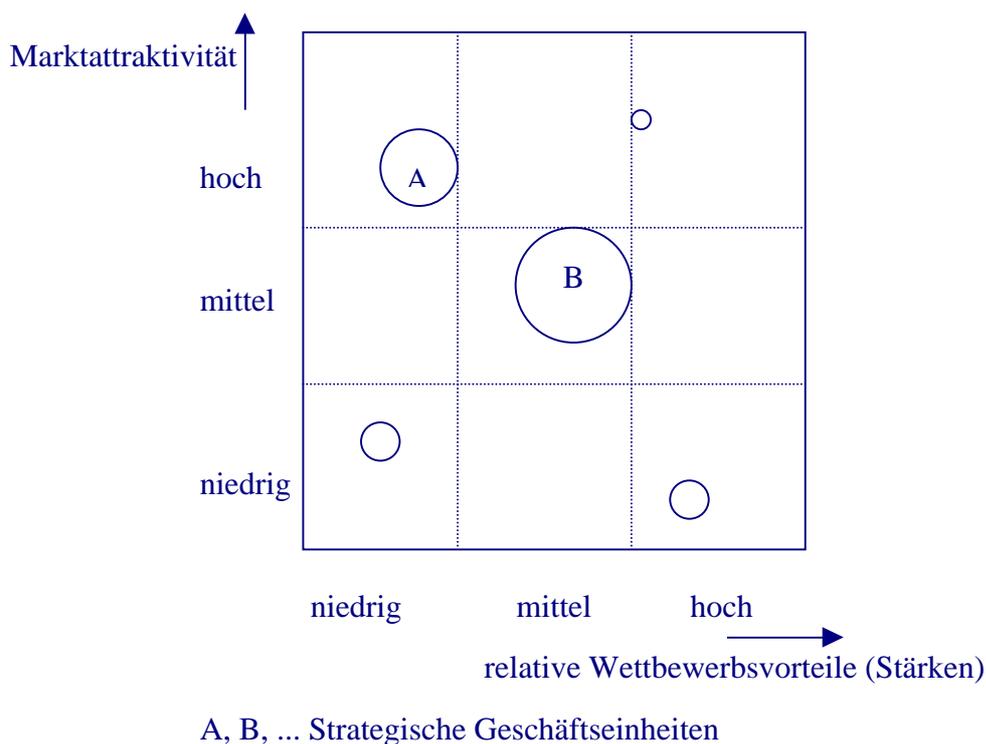


Abb. 2: Portfolio-Matrix

Ausgehend von einem IST-Portfolio kann ein Ziel- oder SOLL-Portfolio gegenübergestellt werden. Um vom IST- zum SOLL-Portfolio zu gelangen und die diesbezügliche Lücke (Gap-Analyse) in der Unternehmensentwicklung abzudecken, bedarf es einer entsprechenden strategischen Planung.

Die Vorteile dieses Instrumentes bestehen u. a. in einer aktiven Beschäftigung mit der Zukunft des Unternehmens und es kann unter den Führungskräften einen intensiven Diskurs über eine zukunftssichernde Strategie auslösen.

#### **4.1.4 Benchmarking: Best Practice-Vergleiche**

Der englischen Begriff „Benchmark“ heißt übersetzt „Eckpunkt“. Benchmarks waren und sind eigentlich Höhenmarken, die in der Vermessungstechnik aus Ausgangswerte zur Ermittlung von Höhenunterschieden dienen. Im modernen Management ist mit Benchmarking die vergleichend Suche nach den besten Prozessen, Vorgehensweisen oder Ergebnissen, die für die jeweilige Aufgabe im eigenen Unternehmen relevant sind, gemeint. Ziel ist es dabei, von diesen vergleichbaren Prozessen, Vorgehensweisen und Ergebnissen zu lernen und sie zur Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit einzusetzen.<sup>25</sup>

In Benchmark- oder Best Practices-Prozessen geht es zunächst um die Suche und Auswahl von Ansatzpunkten im eigenen Unternehmen. Solche Ansatzpunkte können z. B. sein:

- Unternehmenspolitik und –strategie
- Geschäftsprozesse
- Kundenerwartungen
- Produkte und Dienstleistungen
- sonstige kritische Erfolgsfaktoren des Unternehmens.

Danach geht es um die Frage „Wen benchmarken?“, d. h. um die Identifizierung entsprechender Benchmarking-Partner. Nachdem ein geeigneter Partner gefunden ist, sind entsprechende Daten bezüglich der gewünschten Inhalte zu erheben, auszuwerten und mit der eigenen Situation zu vergleichen. Die Differenz zwischen den Leistungen des Partners und den eigenen Leistungen dient als Basis, um Verbesserungsziele zu setzen und daraus Aktionspläne abzuleiten.

## **4.2 Methoden zur Erfassung, system(at)ischen Bündelung und Optimierung von Erfolgspotenzialen**

### **4.2.1 Radikale Neuausrichtung der Organisation**

#### **4.2.1.1 Business Prozess Reengineering bzw. Redesign (BPR)**

Business Reengineering bzw. Redesign geht auf die beiden Autoren Hammer und Champy Anfang der 90er Jahre zurück.<sup>26</sup> Diese Methode bedeutet radikalen Wandel in dem Sinne, dass die Organisation radikal neu gedacht und dementsprechend radikal umgestaltet wird, so dass

---

<sup>25</sup> Vgl. dazu: Zink, Klaus J. (1995): TQM als integratives Managementkonzept; München/Wien: Hanser, S. 261

<sup>26</sup> Hammer, Michael / Champy, James (1993): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen; Heyne / Campus.

mitunter „kein Stein auf dem anderen bleibt“. D. h. sämtliche Organisationsdeterminanten wie Prozessabläufe, EDV-, Controlling-, Organisations- und Beziehungsstrukturen werden grundlegend neu gedacht und gestaltet.

Wesentlichstes Merkmal dabei ist, dass die Organisation aus einer reinen Prozessperspektive bezogen auf die Leistungserstellung, gedacht wird und vom Kundenbedürfnis ausgehend zurück im Fluss der Leistungserstellung alle Funktionen rein auf den Prozess der Leistungserstellung und dessen Optimierung ausgerichtet werden. Das Dienstleistungsprinzip wird auch in der Innenperspektive des Unternehmens 100%ig vollzogen, d.h. z.B., dass der Verkauf reiner Dienstleister ist für den Kunden, die Produktion reiner Dienstleister für den Verkauf; der Einkauf reiner Dienstleister für die Produktion; das Management Dienstleister für die operativen Bereiche usw. Das klassische Organigramm wird hier radikal umgedreht bzw. auf den Kopf gestellt. Vgl. dazu etwa das Beispiel der MIBA Gleitlager AG.

Zu den Prämissen dieses Ansatzes gehört es, dass dieser Wandel nicht von aussen, sondern von innen, d. h. von den MitarbeiterInnen und Führungskräften gestaltet und getragen wird. Aus diesem Prinzip heraus ist der Mensch von vornherein Akteur der Neuerung und nicht passiver Rezipient. Die emotionale Komponente ist somit integraler Bestandteil des Wandels und es kommt im Prinzip (nur) das heraus, was emotional auch mit getragen werden kann. Häufig eben auch das Scheitern (in über 70 % der Projekte).

Helmut F. Karner, Mentor des erfolgreichen Reengineering-Projektes bei Miba Gleitlager AG Mitte der 90er Jahre, betont „Finger weg von BPR, wenn:

- man nicht den Willen zur Diskontinuität hat, sondern Verbesserungen von 10-15 Prozent ausreichend erscheinen
- die Spitzenleute nicht vollherzig dabei und auch willig sind, den Zeitaufwand zu investieren, der in bestimmten Phasen bis zu 60% ihrer Zeit ausmachen kann
- Spitzenleute nicht bereit sind auch zu akzeptieren, was unter Mitarbeit der Beteiligten am Ende herauskommt
- es bei Eigentümern nur unter enormen Druck über 12 bis 24 Monate durchzustehen ist (wenn etwa Zeiten, in denen es schlechter wird, Zeiten, in denen es noch nichts zu sehen gibt, Zeiten, wo wichtige Mitarbeiter hier einen Großteil der Zeit investieren, statt „operativ tätig zu sein“, zum Anlass genommen würden, das Projekt zu stoppen)
- keine intensive Begleitung vorgesehen ist für die vielen Krisen, die bei solch einem Projekt zwangsläufig auftreten<sup>27</sup>

Im Umkehrschluss sind das gleichermaßen die wichtigsten Prämissen, die gegeben sein müssen, dass so ein radikaler Transformationsprozess eine Chance auf Erfolg hat.

---

<sup>27</sup> Karner, Helmut F., zitiert von Wagner, Peter: Klassisch oder radikal? In: Unternehmensentwicklung; Heft 1 / 2000, S. 17.

## 4.2.2 Kontinuierliche Neuausrichtung

### 4.2.2.1 Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP)

Getragen wird ein KVP vor allem (nur) dann von den MitarbeiterInnen, wenn auch die Verbesserungsvorschläge aus ihren Reihen kommen und nicht von oben „übergestülpt“ werden. Dementsprechend muss ein Konzept der Selbstevaluation zugrunde liegen. „Eine alte pädagogische Regel besagt, dass Ideen, die man selbst gefunden hat, auch eher umgesetzt werden als Ideen, die von außen „übergestülpt“ werden. Das ist das Erfolgsgeheimnis aller Methoden, die die Mitarbeiter zu ihren eigenen Unternehmensberatern machen.“<sup>28</sup>

Methodisch wird ein KVP meist mittels eines PDCA-Zyklus dargestellt (Plan -> Do -> Check -> Act):

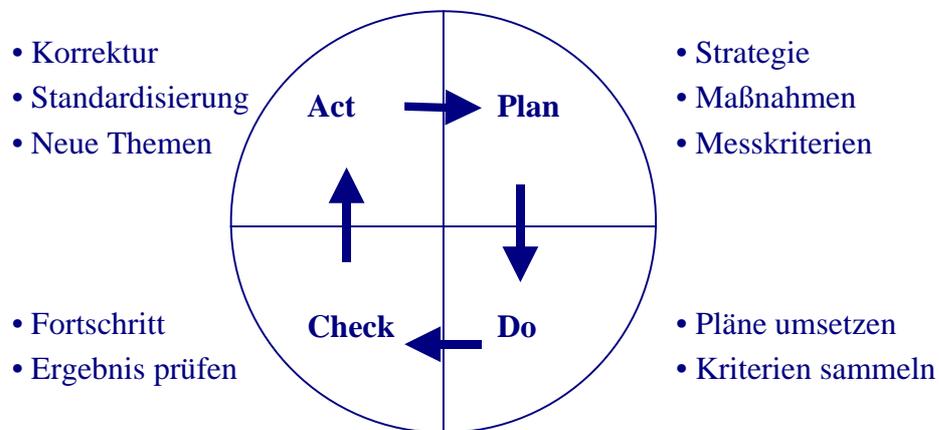


Abb. 3: PDCA-Zyklus

Demnach umfasst ein KVP folgende grundlegenden Prozess-Schritte:

1. Problemauswahl und Zieldefinition
2. Prozessbeschreibung und Messkriterien
3. Messung bzw. Beschreibung des aktuellen Status
4. Ursache – Wirkungs –Analyse
5. Erarbeitung von Lösungsvorschlägen
6. Umsetzung der Maßnahmen
7. Messung bzw. Beschreibung des modifizierten Status
8. Ergebnisbewertung
9. Standardisierung
10. Neuerliche Problem- und Zieldefinition
11. usw.

<sup>28</sup> Scheibel, Gerhard: Das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter; in: Training. Das Magazin für Aus- und Weiterbildung; Nr. 7 / Oktober 2000, S. 14.

#### 4.2.2.2 Geschäftsprozessoptimierung (GPO)

Die stringentste Beschreibung einer strategischen Ausrichtung des Unternehmens im Sinne von Prozessorganisation liefert Michael Hammer. Er definiert in seinem Werk „Das prozessorientierte Unternehmen“ für ein Unternehmen, das als Strategie effektive Prozessorientierung anstrebt, folgende Basiserfolgskriterien in Form von vier Leitsätzen:<sup>29</sup>

- Leitsatz 1: Aufgabe eines Unternehmens ist die Wertschöpfung für den Kunden. Der Nutzen oder Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung besteht in der Lösung eines Kundenproblems. Er umfasst alles, was nötig ist, um ein Kundenbedürfnis zu befriedigen.
- Leitsatz 2: Die Wertschöpfung für den Kunden erfolgt in den Prozessen des Unternehmens. Weder die einzelnen Arbeitsschritte, die von den MitarbeiterInnen durchgeführt werden, noch die daran beteiligten Menschen schaffen für sich genommen einen Wert. Nur die Summe aller Aktivitäten, der Gesamtprozess, führt zur Wertschöpfung für den Kunden.
- Leitsatz 3: Unternehmenserfolg ergibt sich aus überlegener Leistung. Wenn der Unternehmenszweck die Wertschöpfung für den Kunden ist und dies über Prozesse erreicht wird, dann werden bessere Prozesse zu einem höheren Wert führen. Der Schlüssel zum Erfolg ist nicht die Strategie, sondern deren Umsetzung, also der Prozess.
- Leitsatz 4: Überlegene Prozessleistung wird erreicht durch überlegenes Prozessdesign, also Struktur, Gestaltung und Organisation der Prozesse, die richtigen Prozessbeteiligten, nämlich MitarbeiterInnen, die zum Prozessdesign „passen“, und das richtige Arbeitsumfeld, das ermutigt, motiviert und leistungssteigernde Kräfte freisetzt.

Aus diesen handfesten Voraussetzungen beruht nach Michael Hammer der Erfolg des gesamten Unternehmens.

#### 4.2.2.3 Total Quality Management (TQM)

Der Gedanke des „Total Quality Management“ wird vom deutschen Institut für Normung e. V. folgendermaßen definiert:

„Auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“<sup>30</sup>

Eine (Qualitäts-)Management-Philosophie als unverzichtbarer Bestandteil eines TQM-Konzeptes enthält im allgemeinen folgende Elemente:<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Hammer, Michael: Das prozessorientierte Unternehmen. Die Arbeitswelt nach dem Reengineering. Frankfurt a. M. / New York: Campus, 1997.

<sup>30</sup> Zitiert in: Zink, Klaus J. (1995): TQM als integratives Managementkonzept; München/Wien: Hanser, S. 42

<sup>31</sup> Siehe dazu: Zink, Klaus J. (1995): TQM als integratives Managementkonzept; München/Wien: Hanser, S. 47f.

1. Einen mehrdimensionalen Qualitätsbegriff: Ausgangspunkt ist ein Qualitätsbegriff, der neben der Qualität der Produkte und Dienstleistungen auch die Qualität der Prozesse, der Arbeit(sbedingungen) und der Aussenbeziehungen integriert.
2. Qualität als unternehmensweite Aufgabe: Erforderlich ist die Einbeziehung aller Abteilungen eines Unternehmens, inklusive aller vorgelagerten Bereiche und Verwaltungsbereiche. Darüberhinaus sind alle MitarbeiterInnen aktiv in das TQM-Konzept einzubeziehen, speziell auch alle Führungskräfte.
3. Prävention: Die betriebliche Qualitätspolitik muss präventiv orientiert sein. Wesentliche Voraussetzungen hierfür sind eine umfassende Kunden- und Prozessorientierung. Kundenzufriedenheit muß dauerhaft gesichert werden. Durch die verstärkte Betrachtung von Prozessen und Arbeitsabläufen sind die Voraussetzungen für frühzeitige Eingriffsmöglichkeiten zu schaffen.

Diese Basisphilosophie wird meist in eine kurze und prägnante, zukunftsorientierte Vision zusammengefasst.

TQM beinhaltet sieben zentrale Fragen:

1. Wer sind unsere Kunden?
2. Welchen Bedarf haben unsere Kunden?
3. Was sind ihre Erwartungen und woran messen sie uns?
4. Was sind unsere Dienstleistungen?
5. Wie erfüllen wir Bedarf und Erwartungen der Kunden?
6. Welche Leistungsprozesse liefern diesen Bedarf?
7. Welche Verbesserungen sind nötig?

#### 4.2.2.4 European Foundation for Quality Management (EFQM))

TQM und EFQM werden als „integratives Managementkonzept“ gehandelt.<sup>32</sup> Das EFQM-Modell wurde 1991 entwickelt mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit der europäischen Unternehmen und Organisationen auf den Weltmärkten zu sichern. Dem Modell liegt ebenfalls das Prinzip der Selbstevaluation zugrunde. Es handelt sich dabei um eine umfangreiche Analyse und Diagnose der gesamten Unternehmung, einer entsprechenden strategischen Bündelung der Erfolgsfaktoren und deren konsequente Weiterentwicklung.

Betrachtet werden vor allem folgende Kernelemente:

- Führung
- Strategische Ausrichtung
- MitarbeiterInnenorientierung

---

<sup>32</sup> Siehe beispielsweise: Zink, Klaus J. (1995): TQM als integratives Managementkonzept. Das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung; Hanser.

- Ressourcennutzung
- Prozessorganisation

Dies sind die „Befähiger“ für folgende „Ergebnis-Faktoren“:

- Geschäftsergebnisse
- Kundenzufriedenheit
- MitarbeiterInnenzufriedenheit
- Gesellschaftliche/s Verantwortung / Image

Unterstützt werden EFQM-Diagnosen durch eigens geschulte Assessoren. Zusätzliche Anreize, EFQM-Audits durchzuführen, bietet die Austrian Foundation for Quality Management durch die Vergabe des AQA - des Österreichischen Qualitätspreises, um dessen Verleihung sich die Mitglieder bewerben können.

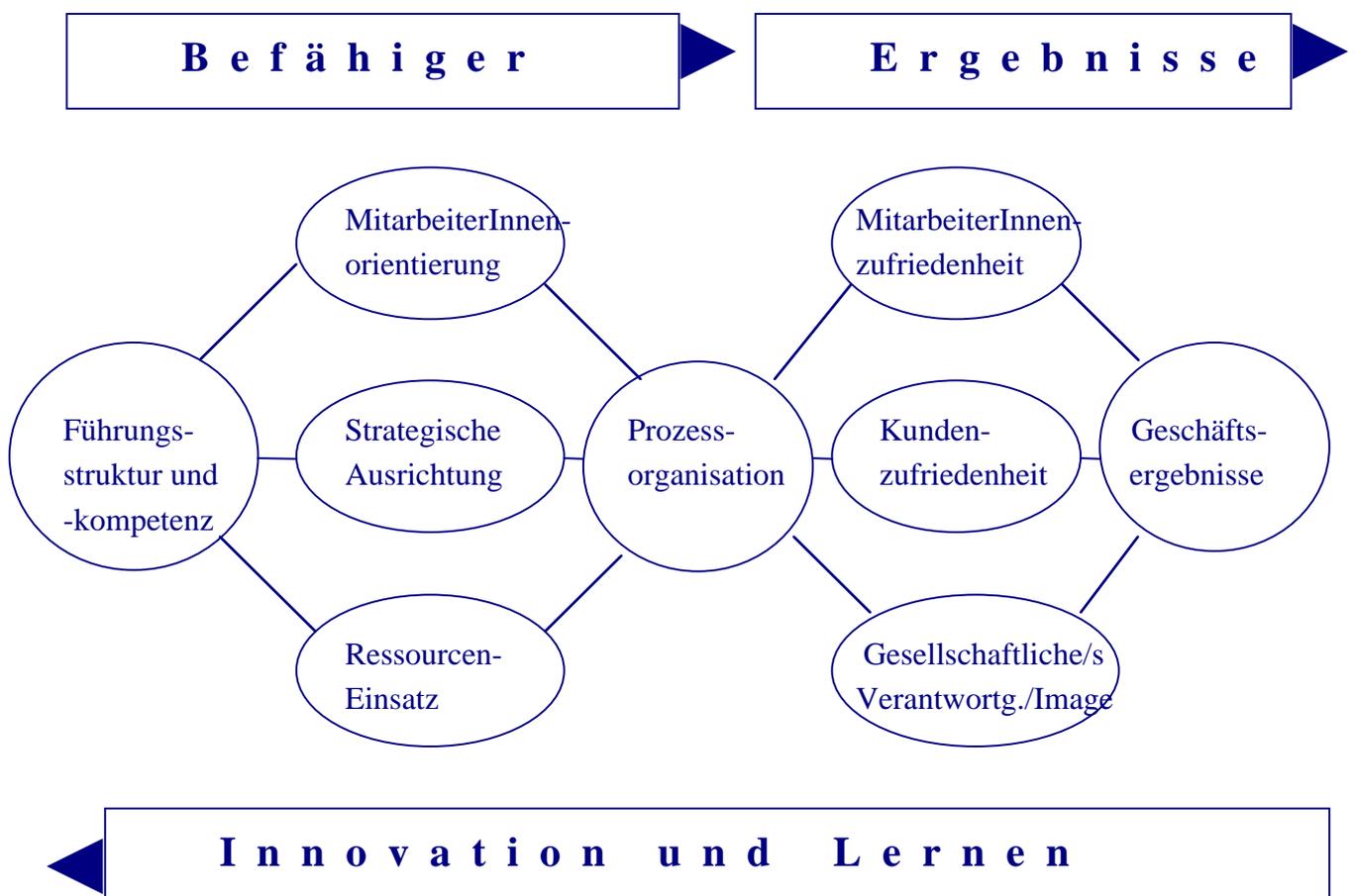


Abb. 4: Das EFQM-Modell

#### 4.2.2.5 Balanced Scorecard und Balanced Transformation

Der Begriff „Balanced Scorecard“ wurde von den amerikanischen Wissenschaftlern Robert S. Kaplan und David P. Norton geprägt.<sup>33</sup> Die Balanced Scorecard ist ein Instrument zur Erfassung von Organisationserfolg, das aus einem Bündel an Messgrößen und Indikatoren besteht. Als multidimensionales Bewertungssystem unterstützt es die operative Umsetzung langfristiger Strategien. Sie bildet vier bewertete Perspektiven, die

- Finanzielle-,
- Lern- bzw. Wachstumsperspektive, die
- Perspektiven auf Kunden und
- interne Geschäftsprozesse

auf die Organisation ab und verbindet auf diese Weise langfristige Organisationsziele mit implizit notwendigen Veränderungen organisatorischer Strukturen und Prozesse.<sup>34</sup>

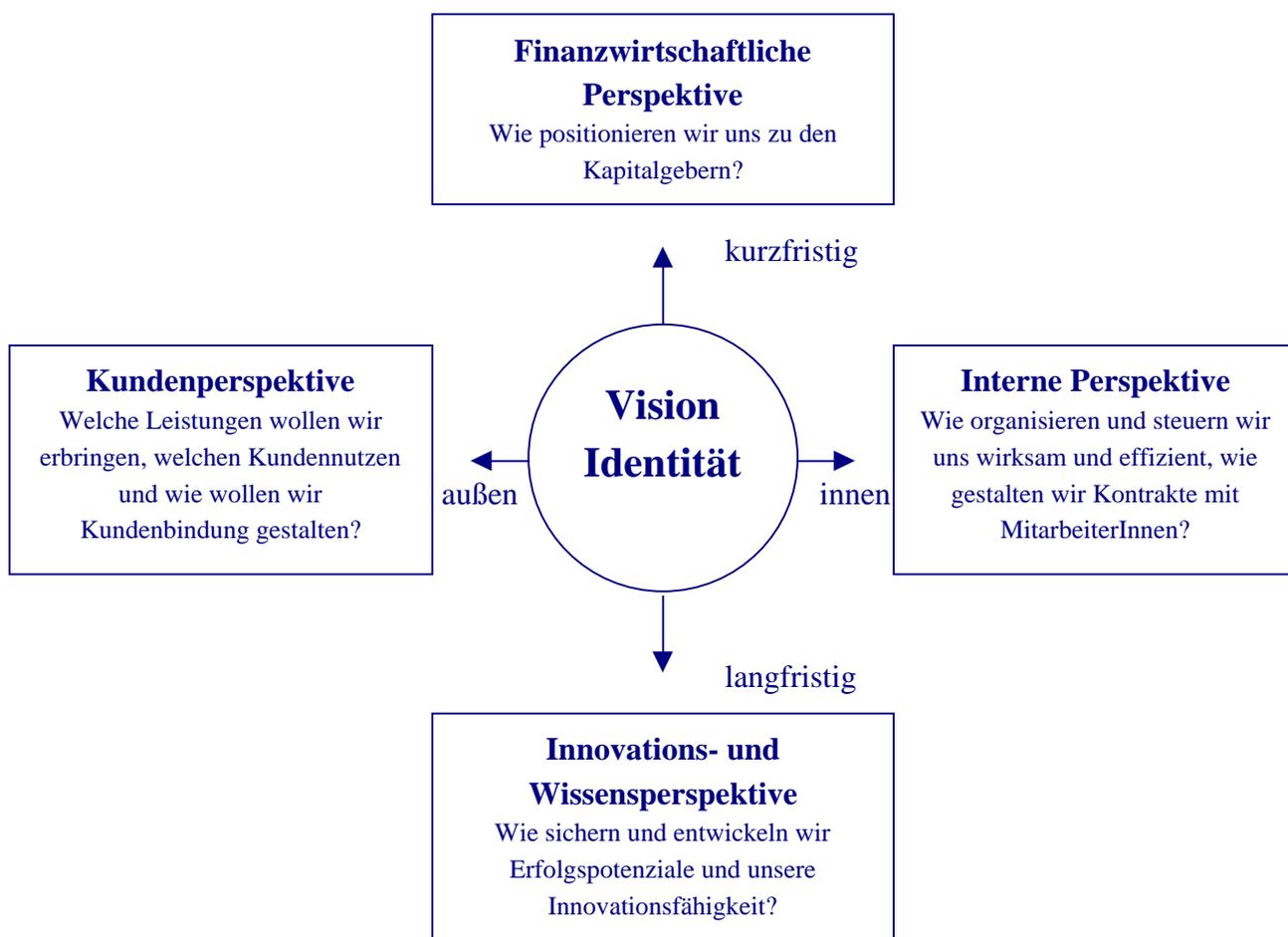


Abb. 5: Balanced Scorecard

<sup>33</sup> Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard; Schäfer & Poeschel.

<sup>34</sup> Vgl. Roehl, Heiko: Zur Auswahl und Bewertung von Managementinstrumenten in Veränderungsprozessen; in: Hernsteiner; Heft 1 / 2000, S. 13 - 15.

Die Balanced Scorecard ist mehr als ein Kennzahlensystem. Sie ist eine Methode zur Erarbeitung und unternehmensweiten Kommunikation von Mission, Vision und daraus abgeleiteten Strategien des Unternehmens. Die Balanced Scorecard soll allen Beteiligten mit Hilfe geeigneter Kennzahlen konkret vermitteln, wie die strategischen Ziele mit der Mission und der Vision des Unternehmens zusammenhängen und wie sie praktisch umzusetzen sind. Die Kennzahlen müssen in kommunikativer Zusammenarbeit aller Beteiligten daher so dargestellt werden, dass sie allen MitarbeiterInnen verständlich sind. Jede konkrete Balanced Scorecard eines Unternehmens ist daher ein Unikat.<sup>35</sup>

Zentral in Balanced Transformationen sind Aushandlungsprozesse unter „schonungsloser“ Offenlegung aller Daten, Fakten, Wahrnehmungen und Interpretationen. Es herrscht ein schier unstillbares Informations- und Kommunikationsbedürfnis. Top-down und bottom-up sind Gespräche zu führen und Vereinbarungen auszuhandeln. Die Balanced Scorecard kann dabei ein hilfreich unterstützendes Instrument sein. Eine gemeinsame Diagnose zu entwickeln und darauf aufbauend die entsprechenden Maßnahmen, darum geht es in diesem diskursiven Prozess.

Der Widerspruch zwischen der Logik der Zahlen (Erfolg, Überleben des Unternehmens am Markt) und der Logik der Gefühle (Sicherheit, Wohlbefinden, Gesundheit, ...) ist auszubalanzieren. Dazu bedarf es einer entsprechenden Prozesssteuerung. Ein ausgewogen zusammengesetztes Projekt-(Steuer-)Team mag dazu ebenso beitragen, wie etwa auch Crossgruppenveranstaltungen, wie Open Space oder Zukunftskonferenz.<sup>36</sup>

In einer strategischen Ausrichtung des Unternehmens werden die wesentlichen Kenngrößen auf den vier zentralen Gebieten der Balanced Scorecard ausgewählt und verbindlich festgelegt. Dann werden zu jedem Gebiet entsprechende Messgrößen erarbeitet, die es gestatten, Ergebnisse und Fortschritte zu messen. Durch die Messung werden die Größen quantifiziert und es ergeben sich Werte zur Steuerung des Unternehmens.

Eine Organisation ist strategisch ausgerichtet, wenn die Ziele aller Arbeitsprozesse klar mit den gemeinsamen Zielen gemäß der Unternehmens-Vision/Mission verbunden sind.

#### 4.2.2.6 Appreciative Inquiry - Wertschätzende Unternehmensentwicklung

Der Begriff „Appreciative Inquiry“ tauchte 1998 bei uns auf und wird auf David Cooperrider und Suresh Srivasta in den USA zurückgeführt.<sup>37</sup> Walter Bruck, Bad Homburg, hat diese Methode in den deutschen Sprachraum eingeführt und den Begriff, der wörtlich

<sup>35</sup> Vgl. Friedag, Herwig R. / Schmidt, Walter (1999): Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem; Haufe, S. 13.

<sup>36</sup> Vgl. Heitger, Barbara: Balanced Transformation; in: Hernsteiner; Heft 1 / 2000, S. 4 - 9.

<sup>37</sup> Cooperrider, David / Srivasta, Suresh (1990): Appreciative Management and Leadership; Jossey-Bass Publishers.

„wertschätzendes Erkunden“ bedeutet, mit „Wertschätzende Unternehmensentwicklung“ übersetzt.<sup>38</sup> Das wertschätzende Interview ist sozusagen der Kern dieser Methode.

Appreciative Inquiry ist in erster Linie eine Grundhaltung und in zweiter Linie eine Methode. Diese Grundhaltung des wertschätzenden Erkundens kann auf Visions- und Strategieentwicklung, auf Kundenbefragung, Geschäftsprozessoptimierung, Persönlichkeits- und Teamentwicklung usw. angewandt werden. Die Entwickler dieses Beratungsstils haben zur Unternehmensentwicklung ein 4-Phasenmodell zugrundegelegt:<sup>39</sup>

1. Discovery (Entdecken)
2. Dream (Visionsentwicklung)
3. Design (Gestalten)
4. Delivery (Umsetzen)

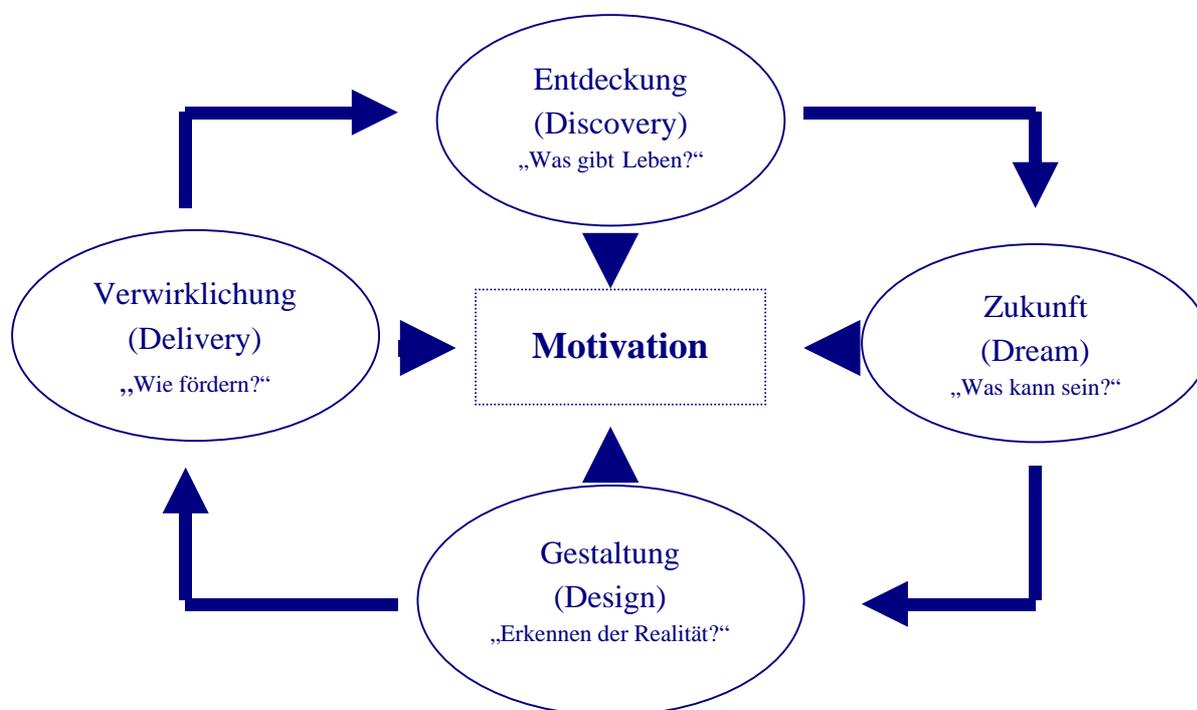


Abb. 6: Die Phasen der Wertschätzenden Unternehmensentwicklung

Zuerst wird ein entsprechendes Leitthema ausgewählt, wie z. B. „Kundenorientierung“.

In der Phase 1 (Discovery) geht es um die Gestaltung und Durchführung eines „wertschätzenden“ Interviews, bei dem die positiven Erlebnisse der Betroffenen und die Erfolgsfaktoren der Organisation zu diesem Thema gesammelt werden.

<sup>38</sup> Siehe Homepage von Bruck, Walter: [www.appreciative-inquiry.at](http://www.appreciative-inquiry.at)

<sup>39</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: Zeitwort Appreciative Inquiry; in: TRIGON-Themen; Nr. 3 / 1999, S. 11.

In der Phase 2 (Dream) wird über bildhafte Vorstellungen eine bevorzugte oder bestmögliche Zukunft entworfen und damit die Kreativitätspotenziale der Beteiligten angeregt.

In der Phase 3 (Design) wird das Zukunftsbild mit konkret erlebbaren Vorstellungsinhalten gefüllt, an denen später die Ergebnisse gemessen werden.

In der Phase 4 (Delivery) geht es um die Umsetzung der gewünschten Zukunft durch konkrete Maßnahmen.

Das Ende eines 4D-Zyklus ist wiederum bereits der Beginn des nächsten mit einem anschlussfähigen Leitthema.

#### 4.2.2.7 Lernende Organisation (LO)

Das Lernen von Organisationen ist zu einem beachtlichen Wettbewerbsfaktor geworden. Die „Lernende Organisation“ als moderne Spielart der Organisationsentwicklung wird heute weitgehend als eigenständiges Organisations-(Entwicklungs-)Konzept gehandelt. Die Aufmerksamkeit liegt dabei auf der Frage: „Wie kann man Organisationen mit der Fähigkeit ausstatten, vorausschauend Veränderungen vorwegzunehmen, um auf eine evolutionäre Weise revolutionäre Veränderungen zu erzeugen?“<sup>40</sup>

Das Streben nach Vereinbarkeit zwischen persönlichem Wachstum und geregelten menschlichen Beziehungen läßt sich menschheitsgeschichtlich weit zurückverfolgen. In jüngerer Zeit, etwa seit der Mitte des vergangenen Jahrhunderts, sind im Zuge der modernen Systemtheorie Sichtweisen von Organisationen als sozio-technische Systeme entstanden, die diesen grundsätzlich Lernfähigkeit zuschreiben. In diesem Sinne muß eine Organisation nicht mehr (von aussen) „gemacht“ werden, sondern sie kann sich von innen her selbst erneuern.<sup>41</sup>

Nimmt man ein lebendes, autopoietisches System als Modell, etwa das menschliche Gehirn oder Bewußtsein und fragen wir in Analogie dazu nach einer Organisation, die so beschaffen ist, dass sie intensive, selbsterneuernde Lernprozesse auslöst, so lassen sich folgende Aufbauprinzipien erkennen:

- Laterale Vernetzungen zusätzlich zur Hierarchie
- Autonome Einheiten, die in das Ganze integriert sind
- Selbstthematisierung als kritische Bestandsaufnahme des eigenen Zustandes und als Quelle der Selbsterneuerung
- Die Idee vom Ganzen, die das Handeln der Teile lenkt, die an der Erarbeitung dieser Idee vom Ganzen mitwirken

<sup>40</sup> Wimmer, Rudolf: 3 Spielarten der OE; in: Zeitschrift Unternehmensentwicklung; Heft 1 / 2000, S. 4.

<sup>41</sup> Vgl. dazu: Pedler, Mike u. a. (1994): Das lernende Unternehmen. Potentiale freilegen – Wettbewerbsvorteile sichern; Frankfurt / New York: Campus, S. 11 ff.

- Durch gemeinsame Reflexionsleistung ein inneres Bild der Außenwelt zu schaffen, um mit gebündelter Energie zielgerichtet handeln zu können

Aus der Analogie, dass Lernprozesse in sozialen Systemen auf ähnliche Weise ablaufen, wie in unserem Gehirn, nämlich durch Veränderung von Schaltkreisen im Gehirn und von Interaktionsbeziehungen im Unternehmen, lässt sich folgern, dass es bei einem Lernunternehmen zunächst um eine geistige Einstellung geht, um neue Denkweisen, um eine Philosophie, die Lernen als Leitidee vermittelt.

Am Anfang muss ein Problembewußtsein entstehen und eine Vision künftiger Aufgaben und Chancen. Beides muß gemeinsam erarbeitet und vereinbart werden. Dieser Prozeß bietet Gelegenheit, neue Denkmuster und Kommunikationsstile einzuüben. Schließlich können in der Organisation verschiedene Formen lateraler Vernetzung institutionalisiert werden, die bereichsübergreifende Themen bearbeiten und Teamarbeit üben.

Reflexionstagungen dienen dazu, über die Qualität der Zusammenarbeit, über Störungen und ungenutzte Chancen nachzudenken, also das Zusammenwirken im Unternehmen zum Thema zu machen und sich über Maßnahmen der Verbesserung zu einigen.

Bei Strategietagungen geht es nicht darum, Daten abzuliefern, um daraus Strategien hochzurechnen, sondern in einer gemeinsamen Arbeit ein inneres Bild der Außenwelt des Unternehmens zu schaffen, um sich daraus auf ein zielgerichtetes gemeinsames Handeln zu einigen.

Nach dem Prinzip, dass Kultur nicht vermittelt werden kann, sondern sich entwickeln muss, kann die Leitidee des Unternehmens nur aus dem Unternehmen selbst entstehen. An ihrem Entstehungsprozess gilt es, möglichst viele Menschen im Unternehmen in möglichst vielen bereichsübergreifend zusammengesetzten Gruppen zu beteiligen. Dabei ist nicht sosehr das Ergebnis, eine fertige Broschüre, sondern der Prozess entscheidend, der keinen endgültigen Abschluß findet, da es auch für die Leitidee keine endgültige Formulierung gibt.<sup>42</sup>

#### 4.2.2.8 Wissensmanagement (WM)

Wissen wird heute als vierter, zentraler, Wertschöpfungsfaktor nach Grund/Boden, Arbeit und Kapital, betrachtet. Auf dem Weg zur „Wissensgesellschaft“<sup>43</sup> geht es unternehmensstrategisch darum, die Organisation aus der „Wissensperspektive“<sup>44</sup> zu betrachten und Wissens-

---

<sup>42</sup> Siehe dazu: Geiselhart, Helmut (1995): Wie Unternehmen sich selbst erneuern; Wiesbaden: Gabler, S. 42 ff. Ausführlicher: Senge, Peter M. (1996): Die fünfte Disziplin; Stuttgart: Klett-Cotta.

Sowie: Pedler, Mike u. a. (1994): Das lernende Unternehmen. Potentiale freilegen – Wettbewerbsvorteile sichern; Frankfurt / New York: Campus.

<sup>43</sup> Vgl. Willke, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement; Stuttgart: Lucius & Lucius.

<sup>44</sup> Vgl. Probst, Gilbert u. a. (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen; Wiesbaden: Gabler.

schöpfung und Wissensnutzung zu optimieren. Darin wird heute von vielen Experten die „ultimative Ressource“<sup>45</sup> für Unternehmen gesehen.

„Unternehmenswissen ist die Fähigkeit eines Unternehmens, Wissen zu erzeugen, es in der ganzen Organisation zu verbreiten und ihm in Produkten, Dienstleistungen und Systemen Ausdruck zu verleihen.“<sup>46</sup> Probst definiert folgende Bausteine des Wissensmanagement, die es system(at)isch zu vernetzen gilt:

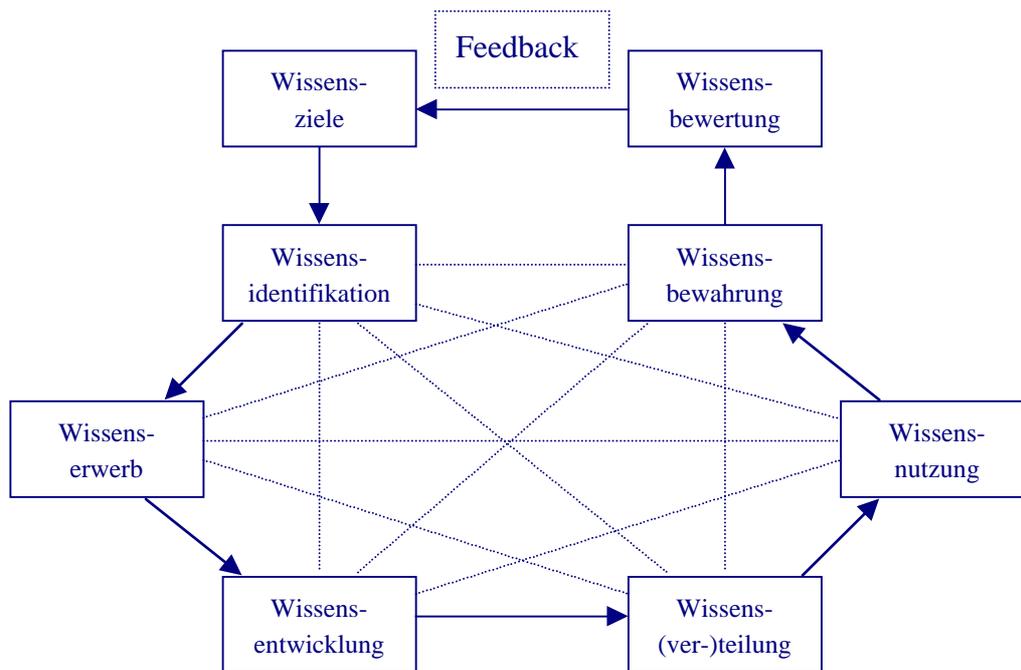


Abb. 7: Bausteine des Wissensmanagements (nach Probst)

#### 4.2.3 Großgruppenveranstaltungen als strategische „Impuls-Interventionen“

Die Arbeit mit großen Gruppen im Rahmen von Veränderungsprozessen, insbesondere in der Startphase, hat in den vergangenen Jahren einen starken Aufschwung genommen, von dem noch keine Ende absehbar ist. Drei spezielle Großgruppenmaßnahmen werden im Folgenden überblicksmäßig dargestellt.<sup>47</sup>

<sup>45</sup> Vgl. Schmitz, Christoph / Zucker, Betty (1996): Wissen gewinnt. Knowledge Flow Management; Düsseldorf / München: Metropolitan.

<sup>46</sup> Simon, Hermann (Hg.) (2000): Das große Handbuch der Strategie-Konzepte; Frankfurt / New York: Campus, S. 339 f.

<sup>47</sup> Ausführlicher siehe beispielsweise: Königswieser, Roswitha / Keil, Marion: Das Feuer großer Gruppen; Klett-Cotta.

#### 4.2.3.1 Zukunftskonferenzen (Future Search Learning Workshop)

Die Zukunftskonferenz wurde 1993 von Marvin Weisbord entwickelt.<sup>48</sup> Sie geht, wie die meisten modernen Grossgruppenmethoden<sup>49</sup>, von einem Menschenbild aus, dem eine grundsätzliche Kompetenz und Lernfähigkeit/-bereitschaft zugeschrieben wird. So wie auch der englische Management-Professor Charles Handy in seinen Ausführungen zur Lernenden Organisation davon ausgeht, dass jeder Teilnehmer ein Experte seiner eigenen Organisation ist und seine Fähigkeiten wirksam einsetzen kann, wenn er die Freiheit dazu hat.<sup>50</sup> Letzteres ist oft die besondere Herausforderung an Unternehmensverantwortliche, diese Freiheit in ausreichendem Maß zur Verfügung zu stellen.

Die Zukunftskonferenz ist ein Instrumentarium, mit dem eine interdisziplinär zusammengesetzte Gruppe (VertreterInnen quer durch die Organisation) ihre gemeinsame Zukunft (Vision, Strategie etc.) planen. Diese Konferenz dauert 2 bis 3 Tage bei einer TeilnehmerInnenzahl zwischen 16 und 72 Personen. Dabei wird nach einer feststehenden Abfolge (5 Phasen) gearbeitet:

1. Die Vergangenheit der Organisation rekonstruiert (Woher kommen wir?)
2. Eine Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Situation gemacht (Worauf sind wir stolz? Was bedauern wir? Welche Entwicklungen kommen auf uns zu?)
3. Eine Zukunftsperspektive entworfen (Was wollen wir erreichen?)
4. Eine gangbare Strategie ausgehandelt (Worin stimmen wir überein?)
5. Eine entsprechende Maßnahmenplanung durchgeführt (Was ist zu tun?)

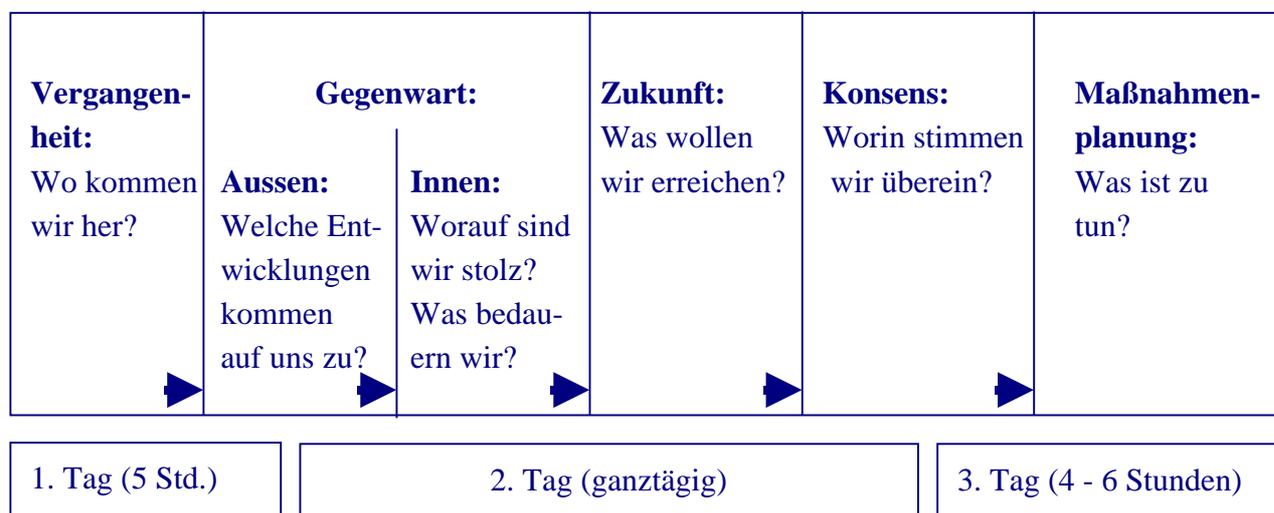


Abb. 8: Ablauf Zukunftskonferenz

<sup>48</sup> Weisbord, Marvin (1993): Discovering Common Ground; Berrett-Koehler Publ.

<sup>49</sup> Ausführlicher siehe beispielsweise: Königswieser, Roswitha / Keil, Marion: Das Feuer großer Gruppen; Klett-Cotta.

<sup>50</sup> Handy, Charles (1995): Managing the Dream; in: Chawla, S. / Renesch, J. (Hg.): Learning Organizations; Productivity Press.

Prämissen für den sinnvollen Einsatz einer Zukunftskonferenz sind:

- Es muss ein echter Veränderungsbedarf bestehen
- Die Führungsspitze muss die angestrebte/erarbeitete Veränderung wollen/akzeptieren
- Die Führungsspitze muss für die Beiträge der Teilnehmerschaft offen sein
- Der Auftraggeber ist bereit, das ganze, offene (repräsentative) System in einen Raum zu holen (oft auch externe Anspruchsgruppen, und die wichtigsten Machtpromotoren)
- Es muss mit einer konkreten Massnahmenplanung einhergehen (nicht bloß Vision bleiben)
- Das Ergebnis darf nicht schon im voraus feststehen (Alibiveranstaltung)
- Die Beteiligten sollen nicht schon hoffnungslos überlastet sein
- Die nötige Zeit, der nötige Raum muss bereitgestellt werden<sup>51</sup>

#### 4.2.3.2 Real Time Strategic Change (RTSC)

Die RTSC-Methode, von Kathleen Dannemiller entwickelt, ist ein innovativer, wirkungsvoller Veränderungsansatz, der besonders dann nahe liegt, wenn Dringlichkeit des Entscheidens und Handelns durch herausfordernde, sich schnell verändernde Umwelt besteht.

Ziel ist die Sensibilisierung auf bereits vorgegebene strategische Ziele und das Entwickeln von Maßnahmen, die dorthin führen. In einem dreistufigen, prozessorientierten Ablauf führt der Weg von der

1. *Sensibilisierung auf das anstehende strategische Ziel* über die
2. *Zielidentifikation* hin zur
3. *Erarbeitung der entsprechenden Maßnahmen.*

Die Konferenz geschieht in einem großen Raum und die TeilnehmerInnen arbeiten an unterschiedlich zusammengesetzten runden Tischen. TeilnehmerInnenzahl: 40 bis 300. Dauer: 2 bis 3 Tage.

Die RTSC-Konferenz ist somit „strenger“ als die Zukunftskonferenz, in dem Sinne, dass hier die grundlegende Strategie bereits vorgegeben ist, während sie in der Zukunftskonferenz erst erarbeitet wird. Dennoch entsteht meist auch im Rahmen dieser Konferenzmethode ein „starkes Feuer“ im Sinne einer kraftvollen Identifikation und Motivation für die „gemeinsame Sache“.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Siehe dazu: Zur Bensen, Matthias, Internet: [www.all-in-one-spirit.de](http://www.all-in-one-spirit.de)

Baas, Brigitte: Schneller Wandel in großen Gruppen; in: Zeitschrift Wirtschaft & Weiterbildung, September 1999, S. 30 - 34.

<sup>52</sup> Vgl. dazu beispielsweise: Zur Bensen, Matthias; Internet: [www.all-in-one-spirit.de](http://www.all-in-one-spirit.de)

#### 4.2.3.3 Open Space Technology (OST)

Die OST ist eine von Harrison Owen entwickelte Konferenzmethode mit dem Ziel, mit grossen Gruppen Veränderungen der Organisationen „von innen heraus“, d. h. von den Beteiligten selbst in weitestgehender Selbstorganisation zu bewerkstelligen.<sup>53</sup> Dieses Design bietet ein Umfeld, in dem intensives Lernen („High Learning“) stattfinden kann, d. h. wo neue Konzepte und Ideen entwickelt werden, die in produktiven Aktionen umgesetzt werden. Die optimale TeilnehmerInnenzahl liegt zwischen 50 und 750 Personen.

Zentrale Prämisse ist, dass auf Kontrollfunktionen ebenso verzichtet wird wie auf ein fertiges Design und eine geplante Agenda. Einzig und allein der zeitliche Rahmen (meist 3 Tage) und die räumliche Organisation (ausreichend großer Plenarraum und viele Gruppenräume) sowie einfache Steuerungsprinzipien sind vorgegeben. Die vorherige Planung beschränkt sich, abgesehen von logistischen Fragen auf die Bildung eines Rahmenthemas, das für die betreffende Organisation von zentraler Bedeutung ist.

Ausgehend von diesem Rahmenthema arbeiten nach einer entsprechenden Einleitung freiwillig gebildete Gruppen an von einzelnen TeilnehmerInnen präferierten Subthemen. Diese werden noch während der Konferenz dokumentiert und stehen den Gruppen für die weitere Arbeit im Anschluß an die Konferenz zur Verfügung. Die Wahrscheinlichkeit, die angestossenen Projekte weiterzuführen, ist hoch. Gemeinsame Visionen und Strategien werden durch Kommunikation mit allen Interessierten entwickelt.

In Open Space-Konferenzen kommt auch die emotionale, atmosphärische Komponente optimal zur Geltung. Nach einem anfänglichen Gefühl von Unsicherheit und Konfusion werden zumeist starke individuelle und kollektive Energien freigesetzt, kollektives Wissen hervorgeholt, Inspiration und Kreativität erzeugt. Das Prinzip der Selbstorganisation führt meistens zur Annahme von Verantwortung für sich und die Gemeinschaft.

Open Space kann im Profit- und Non-Profit-Bereich zur Anwendung kommen, in öffentlichen Institutionen oder multinationalen Firmen. Speziell geeignet ist diese Methode auch dort, wo stark heterogene Gruppen zusammenarbeiten müssen und wo komplexe, potenziell konfliktreiche Themen zu lösen sind, für die es noch keine Antworten gibt. Sie ist auch geeignet für Organisationen, die sich in kritischen Übergängen befinden, wie etwa von einer überstrukturierten, bürokratisierten Form hin zu einer flexiblen Erneuerung.

Kontraindikationen entstehen, wenn jemand den Prozess in irgendeiner Weise kontrollieren möchte, sei es als Faciliator oder als Unternehmenleitung. Dann kommt es zu einer Verstümmelung der Ergebnisse und meist zu einem Abbruch. OST ist auch nicht sinnvoll, wo es um die Bewältigung klar strukturierter Problemstellungen geht, wie etwa bei der Installation eines EDV- oder Controllingkonzeptes.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Owen, Harrison (1995): Open Space Technology. A User´s Guide; Abbot Publ.

<sup>54</sup> Vgl. Petri, Karin (1996): Let´s Meet in Open Space! Die Story von Kaffeepausen, Chaotischen Attraktoren und Organisations-Transformation; in: OrganisationsEntwicklung; Heft 2 / 1996, S. 56 - 65.

### 4.3 Grundprämissen in der Methodenwahl

Erfolg und Misserfolg einer strategischen Unternehmensentwicklung hängt wesentlich mit Methode und Vorgehen zusammen.

#### 4.3.1 Scheiterfallen

Speziell auch das Misslingen von Entwicklungs-Projekten hat seine Psycho-Logik, wie beispielsweise Doppler / Lauterburg ausführen.<sup>55</sup> Und wie vielfach empirisch belegt ist. Wesentliche Faktoren, die zum Scheitern<sup>56</sup> beitragen, im Überblick (Nennungen in dieser Reihenfolge):

1. Sinn und Zweck der geplanten Veränderungen sind der Belegschaft nicht klar
2. Die Ziele werden nicht präzise genug formuliert
3. Ausschließliche Konzentration auf „harte Faktoren“
4. Mitarbeiter fühlen sich überfordert
5. Veränderungsvorhaben werden mit zuviel Zeitdruck vorgenommen
6. Veränderungen werden von oben eingeführt, keine Rücksicht auf Mitarbeiter

#### 4.3.2 Grundlegende Erfolgsfaktoren

Eilen C. Shapiro beschreibt in ihrem Buch „Die Strategiefälle“ auch konkrete Wege aus dem Teufelskreis von Management-Fehlentscheidungen.<sup>57</sup> Sie stellt in ihrem Fazit fest, dass es in der Fülle der heute auf den Markt befindlichen Managementkonzepte letztlich darum geht

- dem Unternehmen eine Richtschnur zu geben,
- dafür zu sorgen, dass die Unternehmensstruktur wirkungsvolles Handeln unterstützt,
- in die Bevollmächtigung des Individuums zu investieren,
- den Kurs des Unternehmens mit den Wünschen der Kunden in Einklang zu bringen,
- die Strategie als Gesamtwirkung der Entscheidungen aller MitarbeiterInnen zu fördern und es geht darum,
- dass die Aufgaben des Steuerhelfers / der Steuerfrau von den Führungskräften im Unternehmen selbst wahrgenommen werden müssen.

---

Maleh, Carole (2000): Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen; Beltz;

Petersen, Hans-Christian (2000): Open Space in Aktion. Kommunikation ohne Grenzen; Junfermann;

Zur Bonsen, Matthias: Open Space: Raum geben für unerwartete Durchbrüche; in: [www.zurbonsen.de/lit/](http://www.zurbonsen.de/lit/)

<sup>55</sup> Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (1996): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten; Campus, S. 57 - 88.

<sup>56</sup> Siehe dazu auch: Shapiro, Eilen C.: Die Strategiefälle. Wege aus dem Teufelskreis der Management-Fehlentscheidungen; Frankfurt a. M. / New York: Campus 1999.

<sup>57</sup> Shapiro, Eilen C.: Die Strategiefälle. Wege aus dem Teufelskreis der Management-Fehlentscheidungen; Frankfurt a. M. / New York: Campus 1999.

Klaus Doppler und Christoph Lauterburg halten als Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens fest:<sup>58</sup>

1. Klarheit der Ziel: Die Frage ist weniger, wie klar der Zweck von Veränderungen demjenigen ist, der sie vorantreiben will, sondern: Wie klar, wie konkret und wie einsichtig ist die Zielsetzung für die Betroffenen – aus ihrer Perspektive, von ihrem Standpunkt aus gesehen?
2. Informationsstand: Von welchem Wissensstand über die anstehenden Veränderungen kann man ausgehen?
3. Problembewusstsein: Empfinden die Betroffenen die Situation, um die es geht, als Problem? Wie offen wird darüber geredet?
4. Glaubwürdigkeit des Vorgehens und der Initianten: Nehmen die MitarbeiterInnen dem Management ab, dass es ihm tatsächlich um die Sache geht, die es vorbringt? Glaubt man ihm, dass es uneigennützlich handelt und an einem gemeinsamen Vorgehen interessiert ist?
5. Energie und Engagement: Aus den genannten Punkten ergibt sich das Ausmaß an Energie, mit dem sich die Betroffenen für die Veränderung engagieren oder sich gegen sie sperren werden.

Die Beratergruppe Neuwaldegg postuliert fünf zentrale Architektur-Elemente („Erfolgskaskade“) im Rahmen eines Change-Vorhabens bzw. einer strategischen Unternehmensentwicklung:<sup>59</sup>

1. Grundlegende vorbereitende Arbeit mit dem Top-Management / Auftraggeber.
2. Die Schaffung einer Steuergruppe in der die wichtigsten Stakeholder (Vertreter der Organisationseinheiten und ggfs. externer Anspruchsgruppen) repräsentiert sind.
3. Umsetzungsteams mit breitem Empowerment (Bevollmächtigung), die die gesamte Organisation durchdringen.
4. Resonanzteams („Sounding Board“) zur Verdichtung und Simulierung von Vorhaben (prüfen auf „Probephase“) -> geben pro und contra.
5. Supportsysteme für unterstützende Maßnahmen.

---

<sup>58</sup> Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (1996): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten; Campus.

<sup>59</sup> Heitger, Barbara / Beratergruppe Neuwaldegg: Persönliches Manuskript.

## 5. Literaturverzeichnis

- Baas, Brigitte: Schneller Wandel in großen Gruppen; in: Zeitschrift Wirtschaft & Weiterbildung, 9 / 1999.
- Bruck, Walter: [www.appreciative-inquiry.at](http://www.appreciative-inquiry.at)
- Cooperrider, David / Srivasta, Suresh (1990): *Appreciative Management and Leadership*; Jossey-Bass Publishers
- Doppler, K. / Lauterburg, C. (1996): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*; Campus.
- Drucker, Peter F. (1993): *Die postkapitalistische Gesellschaft*, Düsseldorf.
- Friedag, Herwig R. / Schmidt, Walter (1999): *Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem*; Haufe.
- Geiselhart, Helmut (1995): *Wie Unternehmen sich selbst erneuern*; Wiesbaden: Gabler, S. 42 ff.
- Glasl, Friedrich: *Zeitwort Appreciative Inquiry*; in: TRIGON-Themen; Nr. 3 / 1999.
- Haiss, Peter R. (2000): *Reengineering und Organizational Learning als Ansätze des Change Management*; in: Hinterhuber, Hans H. u. a.: *Das Neue Strategische Management. Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung*; Wiesbaden: Gabler, S. 261 - 294.
- Hammer, Michael / Champy, James (1993): *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*; Heyne / Campus.
- Hammer, Michael (1997): *Das prozessorientierte Unternehmen. Die Arbeitswelt nach dem Reengineering*. Frankfurt a. M. / New York: Campus.
- Handy, Charles (1995): *Managing the Dream*; in: Chawla, S. / Renesch, J. (Hg.): *Learning Organizations*; Productivity Press.
- Hehenberger, Christian (1997): *Die Zukunft fest im Griff. Trends, die unser Leben und die Wirtschaft verändern; eine weltweit einzigartige Umsetzung von Trends in Unternehmens- und Marketingkonzepten*; Pregarthen: Verlag des Instituts für Marketing und Trendanalysen.
- Heitger, Barbara: *Balanced Transformation*; in: Hernsteiner; Heft 1 / 2000, S. 4 - 9.
- Hinterhuber, Hans H. (2000): *Maßstäbe für die Unternehmer und Führungskräfte von morgen: Mit Leadership neue Pionierphasen einleiten*; in: ders. u. a.: *Das Neue Strategische Management. Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung*; Wiesbaden: Gabler, S. 92 - 120.
- Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997): *Balanced Scorecard*; Schäfer & Poeschel.
- Karner, Helmut F., zitiert von Wagner, Peter: *Klassisch oder radikal?* In: *Unternehmensentwicklung*; 1 / 2000.
- Königswieser, Roswitha / Keil, Marion: *Das Feuer großer Gruppen*; Klett-Cotta.
- Kreikebaum, H.: *Strategische Unternehmensplanung*, 6. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- Kühn, Richard / Grünig, Rudolf (2000): *Grundlagen der strategischen Planung. Ein integraler Ansatz zur Beurteilung von Strategien*; 2. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien: Haupt-Verlag.
- Maleh, Carole (2000): *Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen*; Beltz.
- Malik, Fredmund: *Mission possible. Wer im Unternehmen Visionen hat, soll zum Arzt gehen - oder versuchen, konkrete Aufgaben umzusetzen*; in: *Trend* 3/2001, S. 168 - 170.
- Mintzberg, H.: *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, in: *California Management Review*, Berkeley, Vol. 30; 1987, S. 11 - 24.
- Naisbitt, John: *Global Paradox. The bigger the world economy, the more powerful ist smallest players*; New York 1994.
- Nefiodow, Leo A.: *Der sechste Kontratieff - Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information*; Rhein-Sieg 2001
- Neumann, J. von/Morgenstern, O.: *Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten*, 2. Aufl., Würzburg 1967.
- Owen, Harrison (1995): *Open Space Technology. A User's Guide*; Abbot Publ.
- Pedler, Mike u. a. (1994): *Das lernende Unternehmen. Potentiale freilegen - Wettbewerbsvorteile sichern*; Frankfurt / New York: Campus.
- Petersen, Hans-Christian (2000): *Open Space in Aktion. Kommunikation ohne Grenzen*; Junfermann.
- Petri, Karin (1996): *Let's Meet in Open Space! Die Story von Kaffeepausen, Chaotischen Attraktoren und Organisations-Transformation*; in: *OrganisationsEntwicklung*; Heft 2 / 1996.
- Probst, Gilbert u. a. (1999): *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*;

- Wiesbaden: Gabler.
- Roehl, Heiko: Zur Auswahl und Bewertung von Managementinstrumenten in Veränderungsprozessen; in: Hernsteiner; Heft 1 / 2000, S. 13 - 15.
- Rühli, Edwin (2000): Strategie ist tot: Es lebe das Neue Strategische Management; in: Hinterhuber, Hans H. u. a.: Das Neue Strategische Management. Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung; Wiesbaden: Gabler, S. 73 - 90.
- Scheibel, Gerhard: Das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter; in: Training. Das Magazin für Aus- und Weiterbildung; Nr. 7 / Oktober 2000, S. 14.
- Schmitz, Christoph / Zucker, Betty (1996): Wissen gewinnt. Knowledge Flow Management; Düsseldorf / München: Metropolitan.
- Senge, Peter M. (1996): Die fünfte Disziplin; Stuttgart: Klett-Cotta.
- Shapiro, Eilen C.: Die Strategiefalle. Wege aus dem Teufelskreis der Management-Fehlentscheidungen; Frankfurt a. M. / New York: Campus 1999.
- Simon, Hermann (Hg.) (2000): Das große Handbuch der Strategie-Konzepte; Frankfurt / New York: Campus.
- Tapscott, Don (1998): Net Kids. Die digitale Generation erobert Wirtschaft und Gesellschaft; Wiesbaden: Gabler.
- Zink, Klaus J. (1995): TQM als integratives Managementkonzept. Das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung; Hanser.
- Weisbord, Marvin (1993): Discovering Common Ground; Berrett-Koehler Publ.
- Willke, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement; Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wimmer, Karl: Arbeitsstress als zentrales Gesundheits- und Organisationsproblem; in: [www.wimmer-partner.at](http://www.wimmer-partner.at)
- Wimmer, Karl: Emotionen und Methoden in Change-Prozessen von Organisationen; in: [www.wimmer-partner.at](http://www.wimmer-partner.at)
- Wimmer, Karl: Gesundheitsmanagement in Organisationen; in: [www.wimmer-partner.at/aktuell.htm](http://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm)
- Wimmer, Karl: Wieviel und welche Führung braucht eine Organisation?; in: [www.wimmer-partner.at](http://www.wimmer-partner.at)
- Wimmer, Karl: Productive Aging - Alter und Leistung in Einklang bringen; in: [www.wimmer-partner.at](http://www.wimmer-partner.at)
- Wimmer, Rudolf: 3 Spielarten der OE; in: Zeitschrift Unternehmensentwicklung; Heft 1 / 2000.
- Zur Bonsen, Matthias: Open Space: Raum geben für unerwartete Durchbrüche; in: [www.all-in-one-spirit.de/lit/](http://www.all-in-one-spirit.de/lit/)
- Zur Bonsen, Matthias; Internet: [www.all-in-one-spirit.de](http://www.all-in-one-spirit.de)

## 6. Autor

Mag. Karl Wimmer ist selbständiger Organisationsberater, Psychotherapeut, Trainer, Supervisor und Coach; Trainings- und Beratungsarbeit mit Schwerpunkten in den Bereichen Persönlichkeits-, Interaktions- und Organisationsentwicklung.

Anschrift:

Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • A-4020 Linz

Tel & Fax 0732 / 667417 • Mobil 0676 / 3838201

Internet: [www.wimmer-partner.at](http://www.wimmer-partner.at)

e-Mail: [karl@wimmer-partner.at](mailto:karl@wimmer-partner.at)

Bitte beachten Sie: Der Text dient Ihrer individuell-persönlichen Information. Eine kommerzielle Nutzung bedarf im Sinne des Autorenschutzes einer entsprechenden Vereinbarung. Bitte nehmen Sie in diesem Fall mit dem Autor Kontakt auf.