

Die Gestaltung unternehmerischer Einheiten: Der General Management Navigator™ als ein Konzept zur integrierten Strategie- und Wandelarbeit

Günter Müller-Stewens/Christoph Lechner
Institut für Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen

Dieser Artikel wurde 1999 in der Zeitschrift "Die Organisationsentwicklung" publiziert
18 Jahrgang, 1999, Nr. 2, S. 24-43.

Es scheint sich um ein Dilemma zu handeln: Einerseits wendet sich ein grosser Teil der Wissenschaft immer mehr einer Position zu, die Abschied nimmt vom rationalen Entwickeln strategischer Pläne und bevorzugt die Sichtweise, dass erfolgreiche Strategien bottom-up an irgendeiner Stelle im Unternehmen emergieren und über Prozesse organisatorischen Lernens in ihrer Entwicklung gefördert werden können. Diese Haltung erklärt sich vornehmlich aus der empirischen Beobachtung des geringen Implementierungsgrades der „grossen“, geplanten Strategien. Andererseits wächst in der Unternehmenspraxis täglich der Handlungsbedarf nach schnellen Interventionen und neuen Strategien. Der Druck aus der Praxis kommt über die Dynamik der Wettbewerbsumfelder an die Unternehmen heran. Da bislang die Effizienzsteigerung als Reaktionsmuster klar dominierte, ist die strategische Lücke heute besonders gross.

Im vielen Unternehmen war der geringe Umsetzungsgrad von Strategien bislang nur begrenzt tragisch, da sich eine qualifizierte Mitarbeiterschaft auch nicht durch unpassende Strategien „stören“ liess. Man wusste auch so, wohin es zu gehen hatte. Heute sind die strategischen Interventionsnotwendigkeiten vielerorts jedoch so tiefgreifend, dass ohne eine systematische Unterstützung der Mitarbeiter im Wandel, die Veränderung nicht zustande kommt.

In der Führungspraxis wird also vermehrt schnell und wirkungsvoll strategisch um- und neugestaltet und damit direkt zusammenhängend auch organisatorisch verändert werden müssen. In der Wissenschaft meldet man dagegen erhebliche Zweifel bzgl. der Machbarkeit an - und manch ein Manager trägt diese Zweifel aufgrund seiner Erfahrungen der vergangenen Jahre auch in sich. Was könnte hier ein Ausweg sein?

Sicher ist einerseits die Betonung der Relevanz emergenter Strategien ein wichtiger Schritt zur Förderung der Entwicklungsdynamik eines Unternehmens. Das Management muss ihnen vermehrt Aufmerksamkeit schenken und die eigenen Fähigkeiten zur Katalyse solcher Prozesse verbessern.¹ Andererseits sollte neu darüber nachgedacht werden, warum denn so viele Strategien scheitern, um auf diesem Weg zu einem neuen Verständnis von Interventions- und Veränderungsprozessen zu gelangen. Daraus soll dann ein neuer Bezugsrahmen für strategische Interventionen und deren Verknüpfung zum organisatorischen Veränderungsprozess abgeleitet werden.

¹ Ob jedoch eine durchgängige Unterteilung der Strategiearbeit in „emergent“ und „deliberate“ bzw. präskriptive Strategien lohnt (Mintzberg 1987), wie sie etwa Lynch (1997) in seinem Lehrbuch betreibt, halten wir für zweifelhaft, denn mit einem Führungsverständnis, das Führung nicht an Stellen/Positionen bindet, sondern als Funktion oder Rolle betrachtet, wird die Unterteilung künstlich und beides verfließt ineinander.

1. Herausforderungen bei der Gestaltung unternehmerischer Einheiten

In der klassischen Vorstellung eines Strategischen Managements steht die Funktion des Entwickelns von Strategien am Anfang des Führungsprozesses und ist Auftrag der Geschäftsleitung (auf Corporate- oder Business-Ebene). Strategien stellen dabei die der Organisation zu verordnenden Mittel dar, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Die Gestaltung des daran anschliessenden Veränderungsprozesses wird als eine dazu untergeordnete und nachgelagerte Tätigkeit betrachtet, die deshalb die Strategieentwicklung nur sehr begrenzt beeinflusst. So findet man in klassischen Strategielehrbüchern (z.B. Grant 1995) denn auch nur ein kleines Kapitel am Ende des Buches zum Thema „Implementierung“, was sich im allgemeinen mit der Ableitung von Massnahmenlisten begnügt. Ähnlich weisen Bücher zum Themenkreis „Change Management“ oft kaum Bezug zu den strategischen Fragen des Wandels auf (z.B. Goodman et al. 1982). Die beiden Gebiete ignorieren sich weitgehend. Schaut man in die Unternehmenspraxis, so sind speziell in Grossunternehmen klassische General-Management-Funktionen wie Planung, Organisation oder Personaleinsatz (Kontz/O'Donnell 1984) oft auch tayloristisch in Stabsabteilungen organisiert und simultane Zusammenarbeit stellt eher die Ausnahme als die Regel dar. Man arbeitet *sequentiell*: Zuerst wird die Strategie geplant und verabschiedet; danach wird das Konzept des organisatorischen Wandels angegangen.

Untersucht man die Gründe, warum so viele Strategien scheitern, so erhält man lange Listen, die dem Veränderungsprozess zuzuordnen sind: unzureichende Kommunikation bei der Diffusion der Strategien, Unterschätzung des für den Wandel notwendigen Zeitaufwandes, konfligierende politische Interessen, mangelnde Fähigkeiten und Ressourcen etc.. Das Scheitern einer Strategie ist also weniger aufgrund „falscher“ Inhalte zu erklären, sondern mehr aufgrund eines für diese Strategie ungeeigneten organisatorischen Kontextes. Die Inhalte sind nicht *anschlussfähig an die Befindlichkeit* derer, die sie leben sollen (Gomez/Müller-Stewens 1994). Betrachtet man aber den Zeiteinsatz auf dem Weg zur Verabschiedung einer Strategie, dann wird man meist sehen, dass der Generierung der Inhalte fast die ausschliessliche Aufmerksamkeit im formellen Prozess gehört und die Frage der Anschlussfähigkeit nicht systematisch gestellt wird.

Daraus leitet sich die Forderung ab, dass bei strategischen Interventionen die Generierung der Inhalte von Strategien gesamthaft mit der Gestaltung des durch die Strategie auszulösenden Veränderungsprozesses betrachtet werden müssen. Wir sprechen hier von einer *integrierten Strategie- und Wandelarbeit*. Die Konzepte des Strategischen Management und des Change Management müssen ineinandergreifen.²

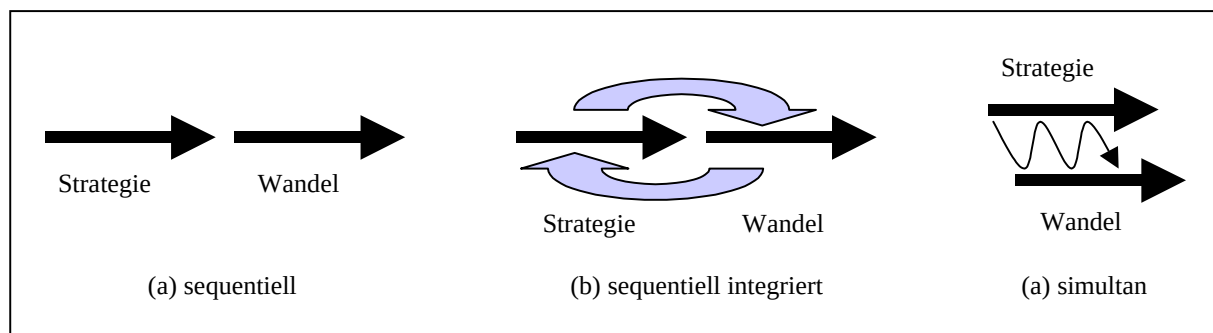


Abb. 1: Interaktion von Strategie- und Wandelarbeit

² Beide Gebiete verkörpern bis heute auch unterschiedliche wissenschaftlichen Disziplinen in der Betriebswirtschaftslehre. Strategisches Management ist in den USA meist im Bereich „Corporate Strategy“ verankert; Change Management gehört zur Gruppe „Organizational Behaviour“. Beide Bereiche bedienen sich unterschiedlicher theoretischer Fundamente, publizieren in anderen Journals, besuchen verschiedene Kongresse etc.. Ein Brückenschlag zwischen beiden Bereiche wurde jedoch immer wieder gefordert (Vgl. z.B. Miles/Snow 1978, Pettigrew 1985 oder Miller/Dröge/Toulouse 1987. Ein Lehrbuch, in dem dieser Brückenschlag bereits ansprechend verfolgt wird, stammt von Johnson/Scholes (1997).

Doch das Modell in Abb. 1-b hat immer noch zwei zentrale Nachteile: Erstens dauert es ziemlich lange, bis der Strategieentwicklungsprozess abgeschlossen ist, bevor dann der Veränderungsprozess aufgesetzt werden kann. Bei den meisten Unternehmen sprechen wir hier von einem Zeitraum von 3-12 Monaten, was bezogen auf die Dynamik des Umfeldes oft zu lange ist. Und zweitens setzt es immer noch die in sich abgeschlossene „grosse Strategie“ voraus. Beides kann zur Konsequenz haben, dass zum Zeitpunkt der Verabschiedung und Kommunikation der Strategie diese bereits veraltet ist und nicht mehr zur aktuell wahrgenommenen Wirklichkeit passt. Es sollte deshalb nach einem Weg gesucht werden, der den Gesamtprozess beschleunigt.

Dies kann erstens dadurch geschehen, indem man - wie in Abb. 1-c veranschaulicht - bereits bei der Entwicklung der Strategien nahezu *simultan* mit der Wandelarbeit beginnt. Dies kann z.B. dadurch geschehen, dass man die Strategien nicht elitär im Kreis der engeren Führungsmannschaft entwickelt, sondern mittels Grossgruppentechnologien (Z.B. „Zukunftskonferenz“ oder „open space“) das gesamte zu verändernde System involviert, um gleich von Anfang an die dort vorhandenen Energiefelder auszuloten. D.h. dann auch, dass einzelne Puzzlesteine der späteren Strategie direkt in ihren Wandelkontext gestellt werden und man sich iterativ und diskursiv einem grösseren Bild nähert.

Zweitens kann der Führungsprozess dadurch eine Verbesserung erfahren, in dem man sich von der Vorstellung löst, dass strategische Veränderungsinitiativen immer von der Corporate- oder Business-Spitze ausgehen müssen. Führung ist ein empirisches Phänomen, das überall in der Organisation entstehen kann, und nicht nur an bestimmte Stellen gebunden ist. Entscheidend ist dabei, dass der organisatorische Kontext dies auch fair ermöglicht und dass das Know-how zu einem professionellen Intervenieren breitflächig in der Organisation gestreut ist. Der Bezugsrahmen, den wir in diesem Artikel anbieten wollen, soll deshalb überall dort anwendbar sein, wo strategische Gestaltungsinitiativen ergriffen werden.

Unser Verständnis des Intervenierens kann dabei bildhaft wie folgt veranschaulicht werden: Gegenstand der Intervention ist eine Organisation(-seinheit). Dieses soziale System befindet sich in einem „ongoing process“, in Form von Interaktionen, die über formale und informale Regelsysteme gesteuert werden. Ein grosser Teil dieses „ongoing process“ ergibt sich aus der Eigendynamik, der Selbstreproduktion des Systems. Fallsweise werden nun über Interventionen (von inner- oder ausserhalb dieses Systems) Anstrengungen unternommen, diesen „ongoing process“ in seiner Richtung zu beeinflussen, da - von dort aus betrachtet - die rekonstruierten strategischen Manöver des Unternehmens nicht (mehr) als zielführend betrachtet werden. Das soziale System „entscheidet“ nun, ob es diese Intervention aufgreifen will oder „abklatschen“ lässt. Dieser Entscheid wird vor dem Hintergrund der Anschlussfähigkeit von Interventionsinhalt und -prozess geschehen. Die Qualität einer Intervention ist also nicht nur daran zu bemessen, wie sie zur Entwicklung des Umfeldes passt, sondern auch daran, wie gut sie sich in die soziale Dynamik des Systems hineinzusetzen vermag. Dies hängt auch mit der Frage zusammen, inwieweit dort, wo interveniert wird, verstanden wird, was im Interventionsgegenstand vorgeht. Findet Führung - z.B. aufgrund einer Distanz mehrerer Hierarchieebenen zum Interventionsgegenstand - mehr aus einer Beobachter-, denn einer Teilnehmerperspektive statt, kann das zu verändernde System nur sehr begrenzt verstanden werden (Kirsch 1997). Die aus Distanz vorgenommenen Erklärungen über das „Funktionieren“ des Systems, die zu den „ongoing process“ überlagernden Führungshandlungen werden, sind natürlich dann besonders prägend, wenn man sich dort verstanden glaubt.

Normalerweise ist es dabei auch so, dass mehrere Interventionsversuche bzgl. eines sozialen Systems gleichzeitig stattfinden. Diese konkurrierenden Gestaltungsversuche müssen auf die Professionalität ihrer Durchführung untersucht werden. Oder umgekehrt gesagt: Es ist zu erwarten, dass verschiedene Stakeholder von Organisationen in Zukunft genauer wissen werden wollen, wie wirksam Führungsarbeit in einem Unternehmen betrieben wird, denn misslungene Interventionsversuche haben meist hohe Opportunitätskosten.

2. Der GMN: Ein Konzept zur integrierten Strategie- und Wandelarbeit

Wer die Entwicklung einer unternehmerischen Einheit gestalten³ will, kann seine Vorgehensweise an zwei extremen Polen ausrichten. Zum einen kann man sich seiner Intuition und/oder Erfahrung anvertrauen. Man hat implizite Annahmen darüber, wie das Geschäft funktioniert und hoffentlich auch in der Zukunft funktionieren wird. Diese Vorgehensweise bewährt sich solange, wie einen das erforderliche „Gespür“ nicht verlässt und auch das Unternehmen sich an dieser Leitlinie orientiert. Schwierig wird es jedoch, wenn die dominierende Führungskraft bzw. Führungsteam sich über den weiteren Kurs nicht mehr sicher ist, es erforderlich wird unterschiedliche Standpunkte zur Diskussion zu bringen oder die Restorganisation sich „eigensinnig“ verhält und eigene Impulse für die weitere Entwicklung des Ganzen setzt. In einer solchen Situation bietet es sich nun zum anderen an, auf explizit formulierte, ausdifferenzierte Konzepte⁴ zurückzugreifen, wie sie beispielsweise von der Wissenschaft oder darauf spezialisierten Beratungsfirmen angeboten werden. Je mehr man solche Konzepte, die in einschlägigen Führungs- und Managementlehren empfohlen werden, verwendet und je intensiver das dort angebotene Wissen nachhaltig und operativ wirksam eingesetzt wird, als desto professioneller kann man die Arbeit an der Gestaltung eines Unternehmen (kurz: das Management) bezeichnen (Froschmayer 1997).

Welche der beiden Extremformen erfolgversprechender ist, ist eine Frage, auf die mit Hilfe empirischer Forschungsarbeiten Antworten zu finden sind⁵. In der Praxis findet man zumeist eine Zwischenposition, wobei sich allerdings ein klarer Trend in Richtung Professionalisierung erkennen lässt. Dies ist u.a. auf mehrere Faktoren zurückzuführen. So ist bei vielen Unternehmen eine hohe Bereitschaft vorhanden, bewährte und neue Konzepte zur Lösung unternehmerischer Herausforderungen einzusetzen. Auch wird zunehmend die Notwendigkeit erkannt, in einer unternehmerischen Einheit mit zumindest kompatiblen Bezugs- und Denkrahmen zu arbeiten, um überhaupt eine gemeinsame „Sprache“ sprechen zu können. Des weiteren nimmt auch von Gruppierungen wie Aufsichtsräten oder Finanzanalysten der Druck auf die Führungskader zu, die Qualität ihrer Arbeit am jeweiligen „State of the Art“ beurteilen und messen zu lassen. Zuletzt haben auch breit angelegte Ausbildungsprogramme an Universitäten und Unternehmensakademien, sowie die Anstrengungen etablierter Beratungsunternehmen dazu geführt, dass viele Instrumente und Konzepte der strategischen Unternehmensführung in der Praxis bekannt wurden.

Da zu erwarten ist, dass sich der Trend zur Professionalisierung in der Zukunft wohl eher verstärken als abschwächen dürfte, soll im folgenden ein Konzept vorgestellt werden, das für die umfassende Gestaltung unternehmerischer Einheiten entwickelt wurde. Wir nennen es den *General Management Navigator (GMN)* (Müller-Stewens/Lechner 1999). Es zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass er die vorab geforderte integrierte Betrachtung von Strategie- und Wandelarbeit ermöglicht und die Aufgaben, die sich dabei stellen, in Form von fünf, miteinander vernetzten Arbeitsfeldern visualisiert. Damit können - aus Sicht der Wissenschaft- Ansätze einer vorwiegend ökonomisch argumentierenden Strategielehre mit denen einer sozialwissenschaftlich ausgerichteten Organisationslehre in Verbindung gebracht werden, sowie -aus Sicht der Praxis- die oft zu beobachtende Kluft zwischen Strategieentwürfen und ihrer organisatorischen Wirksamkeit thematisiert und überbrückt werden. Wir wollen zuerst den Aufbau und die Arbeitsfelder des GMN betrachten und im Anschluss daran sein wissenschaftliches Fundament beleuchten.

³ Nach Bleicher (1992, S. 69f.) lässt sich Gestaltung als konzeptionell-dimensionengebundenes Handeln definieren.

⁴ Unter einem Konzept kann eine systematische Interpretationen von Erfahrungen verstanden werden, die induktiv gewonnen wurden und explizites Handlungswissen verkörpern (Osterloh/Grand 1994, S. 280). Insofern ist auch das hier vorzustellende Konzept des „General Management Navigator“ als ein Angebot zur Anwendung zu verstehen, da er Vorschläge unterbreitet, wie eine spezifische „Weltsicht“ verwirklicht und in die Tat umgesetzt werden kann.

⁵ Hier besteht bereits eine Vielzahl von Arbeiten, die sich auf den Zusammenhang von strategischer Planung und ihrem Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen konzentrieren (Powell 1992; Miller/Cardinal 1994; Hopkins/Hopkins 1997).

2.1 Die Arbeitsfelder des GMN

Wer sich also bei seiner Gestaltungsarbeit an einem Konzept orientieren will, der kann dazu die fünf Arbeitsfelder des GMN heranziehen. Diese sind logisch miteinander vernetzt und aneinander gekoppelt, wodurch sich - vereinfacht - eine kreisförmige Anordnung ergibt (siehe Abb. 2). Wir haben sie *Initiierung*, *Positionierung*, *Wertschöpfung*, *Dramaturgie* und *Performance Messung* genannt.

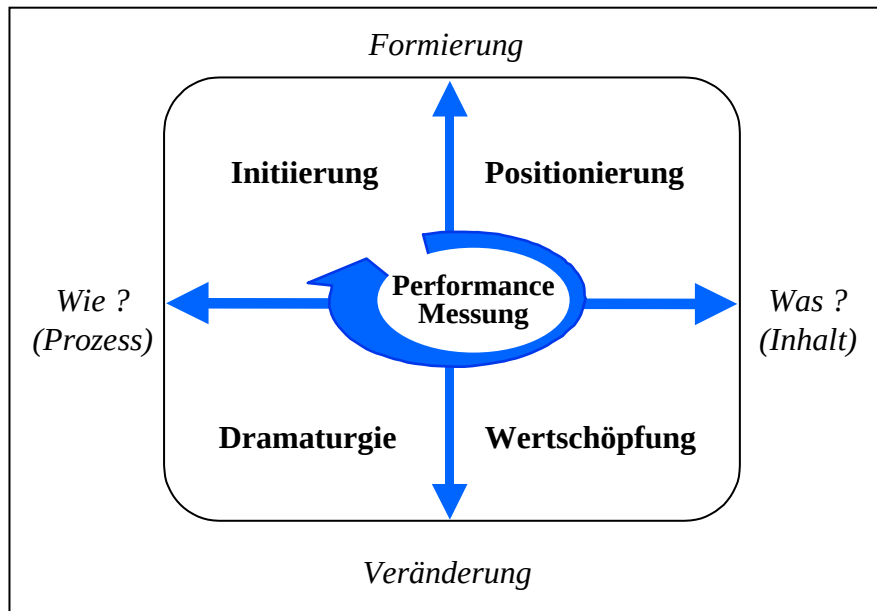


Abb. 2: Der General Management Navigator™

Arbeitsfeld „Initiierung“ oder „Auf welche Art und Weise ist die Gestaltungsarbeit vorzubereiten, zu organisieren und in Schwung zu bringen?“. Damit sich Strategien formieren und operativ wirksam werden können, gilt es zunächst Rahmenbedingungen zu schaffen und Vorbereitungen zu treffen, die hierfür förderlich sind. Dabei sind fünf wichtige Gestaltungsbereiche zu beachten.

Zuerst stellt sich die Frage nach den *beteiligten Personen* (*Wer sollte teilnehmen?*). Traditionell wird die Gestaltungsarbeit als Domäne des Top-Managements angesehen. Der Beteiligungsgrad ist daher zumeist relativ gering und elitär. Allerdings verändert sich dies momentan in zahlreichen Unternehmen. Es wird versucht möglichst viele Mitarbeiter in den Prozess mit einzubeziehen, da einerseits ihr kreatives Potential genutzt werden soll und man sich andererseits eine bessere Umsetzung von Strategieentwürfen verspricht. So werden beispielsweise bei AT&T Universal Card Services systematisch die Vorschläge der Mitarbeiter in den Planungsprozess integriert, was dazu führt, dass beispielsweise in den ersten 9 Monaten des Jahres 1995 mehr als 6200 Vorschläge gewonnen werden konnten, von denen fast die Hälfte akzeptiert und implementiert wurde (Kleine 1999). Andere Unternehmen wie Levi Strauss, ABB oder BP versuchen den Kontakt zu ihren Mitarbeitern noch direkter herzustellen und experimentieren mit Techniken wie Open Space, Large Scale Interventions oder Real Time Strategic Change (Harrison Owen 1992; zur Bensen 1998). All diese Grossgruppenkonzepte zielen darauf ab soziale Systeme mit durchaus Tausenden von Beteiligten auf gemeinsame Ziele hin auszurichten und sie zu einer handlungsfähigen Einheit zu formen. Die Gruppen kreieren hierbei durch einen gemeinsamen Entscheidungsprozess ihre eigene Zukunft, was nicht nur die Chance bietet „Energiefelder“ in einem Unternehmen zu lokalisieren, sondern diese Energie dann auch gezielt freisetzt. Des weiteren ist im Rahmen der Initiierung auch das erforderliche Fähigkeitenprofil der Beteiligten von Relevanz. Werden eher Spezialisten mit hohem Fachwissen benötigt oder sind Generalisten mit einem universellen Fähigkeitenprofil zu präferieren? In der Abteilung für Unternehmensentwicklung der BASF finden sich z.B. fast nur Chemiker und Physiker, da hier eine detaillierte Kenntnis chemischer Zusammenhänge als unabdingbar erachtet wird. Bei Shell hingegen trifft man auf eine Mischung junger talentierter Nachwuchskräfte, erfahrener Führungskräfte, die vorher viele Jahre im Off-Shore-Geschäft in Linienverantwortung tätig waren, und von Planungsspezialisten, die sich intensiv mit Szenarien beschäftigen. Ein universelles Fähigkeitenprofil mag zwar den Nachteil der zu geringen Fach-

kenntnis haben, ermöglicht es jedoch gerade komplexe Problemstellungen aus verschiedenen Blickwinkeln heraus zu betrachten, was heutzutage in vielen Branchen dringend benötigt wird. Man kann eine solche „Perspektivenvermehrung“ auch dadurch erreichen, indem man externe Beteiligte hinzuzieht und beispielsweise die Anregungen von Kunden, Lieferanten, Wissenschaftlern oder Beratern aufgreift.

Der zweite wichtige Gestaltungsbereich richtet sich auf die zeitliche Komponente, das *Timing* (*Wann?*). Will man sich eher an einem periodisch wiederkehrenden Zeitplan halten, der den Strategieprozess in ein vorgegebenes „Zeitkorsett“ presst, oder lässt man auch Raum für eine Berücksichtigung unerwartet auftretender Ereignisse? Kombinationen sind natürlich ebenfalls denkbar. So führt beispielsweise die Lufthansa Cargo sowohl einen weltweit angelegten Strategieprozess durch, der sich an eine detaillierte Terminliste hält, hat sich jedoch auch den Freiraum gegeben, bei während des Jahres auftretenden Vorfällen eigene Strategierunden zu initialisieren, die nach einem fest definierten Prozess ablaufen. Neben der Frage nach dem Auslöser eines Gestaltungsprozesses ist auch die Frage nach der Durchführungsdauer und dem betrachteten Zeithorizont zu klären. Eine Vergleichsstudie bei 200 Unternehmen ergab hierzu, dass an die 50% eine Durchführungsdauer von unter sechs Monaten aufweisen und fast alle unter einem Jahr bleiben (Panfley/Sonnier 1996). Die Ergebnisse schwankten dabei je nach Branche, was damit erklärt werden kann, dass Unternehmen in sich turbulent verändernden Branchen (wie Mikrochiptechnologie, Telekommunikation oder Gentechnik) gezwungen sind, ihre Strategien viel öfters kritisch zu hinterfragen als Unternehmen in weniger dynamischen Branchen. Dreimonatige Durchführungsintervalle wie beispielsweise bei National Semiconductor sind z.B. in der Mikrochipbranche keine Seltenheit (Camillus 1998). Hinzu kommen auch hier Schwankungen im betrachteten Zeithorizont. Eine Studie von Capon/Farley/Hulbert (1994) stellte fest, dass ca. 60% der Unternehmen einen Zeitraum von fünf Jahren betrachten, während sich 23% auf drei Jahre und 12% auf zehn Jahre konzentrieren.

Die eingesetzten *Instrumente und Ressourcen* (*Womit?*) bilden den dritten Gestaltungsbereich. Gerade im Bereich der Instrumente hat sich die Angebotspalette in der letzten Jahren markant erweitert. Zu Klassikern wie der Portfolioanalyse oder Wertkette kamen neue Instrumente wie Benchmarking, Balanced Scorecard und Ansätze des Wissensmanagement hinzu. Während einige Unternehmen sich bei ihrer Anwendung eher zurückhalten, ist bei anderen eine ausgesprochene Experimentierfreude zu beobachten. Um der Frage nachzugehen wie derartige Instrumente genutzt werden und wie zufrieden die Praxis mit ihnen ist, führt die Unternehmensberatung Bain & Company jedes Jahr eine Befragung bei rund 900 Managern durch. Dabei wurde festgestellt, dass Unternehmen im Schnitt 13 Instrumente aus dem Fundus der strategischen Unternehmensführung einsetzen, die Zufriedenheit damit jedoch von Instrument zu Instrument verschieden ist (Rigby 1997). Während beispielsweise die Ansätze des Reengineering und Wissensmanagements insgesamt als relativ unbefriedigend empfunden wurden, erreichten Instrumente wie Benchmarking oder Visionsentwicklung hohe Grade der Zufriedenheit (siehe zu dieser Thematik auch Al-Laham 1997). Auch hinsichtlich der eingesetzten Ressourcen, die man für die Gestaltungsarbeit aufwendet, findet man in der Praxis unterschiedlichste Ausprägungen. Oft dominiert das Tagesgeschäft derart stark, dass man sich nur noch wenig Zeit dafür nimmt, geschweige denn vorab den nötigen Freiraum schafft und Ressourcen bereitstellt. Doch da die Gestaltungsarbeit, wie wohl jede andere Arbeitsform auch, Ressourcen benötigt, ist eine explizite Berücksichtigung dieser Aufgabe anzuraten. Strategisch geprägte Entscheidungen, die sich später als korrekturbedürftig herausstellen, weisen zumeist weit höhere Kosten auf.

Mit der Frage nach dem *Vorgehen* (*Was?*) kommen wir zum vierten Gestaltungsbereich. Er lässt sich anhand der Dimensionen Arbeitsweise, Darstellungsweise und Strukturierungsgrad zerlegen. So wird die Frage nach einer eher analytischen oder intuitiven Arbeitsweise oft kontrovers diskutiert. Während für einige der Entwurf von Strategie- und Wandelprogrammen ein kreativer Akt ist, vertrauen andere auf die Vorzüge einer analytisch stringenten Vorgehensweise und setzen dazu verstärkt Softwareapplikationen ein (Davidson 1995). Ebenso herrscht Uneinigkeit, ob die Darstellung und Erarbeitung besser quantitativ oder qualitativ erfolgen solle. Seitens einiger Vertreter der Zunft wird heftige Kritik an der Zahlenorientierung geübt (Lenz/Lyles 1985). Sie verhindere, dass man sich ernsthaft der Frage stelle, wie man zu diesen Zahlen überhaupt kommen wolle und lasse strategische Überlegungen schnell zu einer Diskussion über die Verteilung von Investitionsgeldern werden (Mintzberg 1994,

Hamel 1996). Um dieser „Zahldominanz“ entgegenzuwirken, hat sich beispielsweise eine Einheit des FIAT-Konzerns die Spielregel verordnet, während der ersten drei Monate ihres Strategieprozesses ganz auf Finanzkennzahlen zu verzichten, und sie erst in der zweiten Hälfte zuzulassen. Eng mit der Darstellungsweise ist zuletzt auch der Strukturierungsgrad verbunden. Will man alles bis in die letzten Einzelheiten durchdenken oder begnügt man sich mit relativ groben Leitlinien für die weiteren Aktivitäten?

Zuletzt ist das *Verhalten (Wie?)* zu thematisieren. Hier stellen sich Fragen nach Konfliktpotential, Entscheidungsverhalten und Transparenz. Hinsichtlich des Konfliktpotentials lassen empirische Studien (Mulligan et al. 1996; Eisenhart et al. 1997) den Schluss zu, dass weder ein zuviel noch ein zuwenig angemessen ist, und daher die spezifische Situation in einem Unternehmen zu berücksichtigen ist. Arbeitet man schon seit vielen Jahren in der gleichen Besetzung zusammen, dann haben sich die Sichtweisen oft soweit angeglichen, dass kontroverse, neue Einsichten vermittelnde Diskussionen kaum noch geführt werden. Unternehmen wirken hier gegen, indem sie beispielsweise die Rolle eines kritischen Sophisten – eines „advocatus diaboli“ – bewusst etablieren und sich davon neue Impulse versprechen oder Mitarbeiter mit divergierenden Standpunkten einbinden. Konfliktäre Auseinandersetzungen um wichtige Sachthemen sind also nicht grundsätzlich abzulehnen, sondern führen zu einer Intensivierung und kreativeren Problembearbeitung bei strategischen Diskursen. Noch bedeutender ist in der Folge die Frage nach dem gewählten Entscheidungsverhalten. Haben bestimmte Beteiligte hier besondere Vorrechte oder wird partnerschaftlich und nur mit Zustimmung aller entschieden? Der Vorstand der Deutschen Bank verwendete beispielsweise viele Jahre den Grundsatz, wichtige Entscheidungen nur dann zu fällen, wenn alle Vorstandsmitglieder damit einverstanden waren. Falls es dazu nicht kam, wurde die Thematik solange immer wieder aufgegriffen, bis ein einheitliches Verständnis erzielt werden konnte. Zuletzt ist noch die Transparenz des Projektes gegenüber der Restorganisation zu klären. Inwieweit sollen die nicht beteiligten Mitarbeiter über die Ergebnisse informiert werden? Gerade bei Strategiefragen wird oft Geheimhaltung zum Primat erklärt, was allerdings auch dazu führt, dass auf tiefer gelegenen Hierarchieebenen wenig Kenntnis über die strategischen Leitlinien besteht.

Arbeitsfeld „Positionierung“ oder „*wie sollte sich die unternehmerische Einheit gegenüber den Anspruchsgruppen ihrer Umwelt positionieren?*“ Sind die vorbereitenden Entscheidungen getroffen, so stellt sich in diesem Arbeitsfeld die Aufgabe, eine vorteilhafte Stellung gegenüber den als relevant erachteten Anspruchsgruppen (= Stakeholder) zu erarbeiten bzw. sich Mittel und Wege zu überlegen, wie eine solche erreicht werden kann. Bei der Positionierung geht es um die aktive Gestaltung der Beziehungen zu den jeweiligen Anspruchsgruppen der Umwelt, seien es Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner, Wettbewerber oder staatliche Stellen. Strategien beziehen sich dann auf die Ausgestaltung des Handlungsspielraums zwischen Stakeholder und Unternehmen, wobei jeder diesen Handlungsspielraum gegenüber dem anderen zu seinen Gunsten auszuweiten versucht (Giddens 1992). Zentraler Gegenstand der Positionierungsarbeit ist folglich das Aussenverhältnis einer unternehmerischen Einheit, die Koordination der „Unternehmens-Umwelt“ Beziehungen. Dabei wird hier das Umfeld über die Stakeholder „personifiziert“, mit denen jeweils über die Grenzziehung verhandelt wird.

Als Anspruchsgruppen werden in diesem Zusammenhang alle Gruppierungen bezeichnet, die einen signifikanten Einfluss auf die Aktivitäten des Unternehmens ausüben oder von diesen beeinflusst werden (vgl. Harrison/John 1996, S. 47). Ihnen gegenüber gilt es die Ziele des Unternehmens zu vertreten und auftretenden Abstimmungsproblemen durch die Entwicklung geeigneter Strategien zu begegnen. Die Arbeit an der Positionierung ist dabei von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Werden hier Entscheidungen getroffen, die sich später als unvorteilhaft erweisen, ist oft die Existenz eines Unternehmens unmittelbar gefährdet. Beispielsweise ist an die anfangs der 80er Jahre eingeschlagene Strategie des Computer- und Softwareherstellers Apple zu denken, das seinen Mac-Computern eigene Betriebssystem gegenüber der Anspruchsgruppe der „Kooperationspartner“ proprietär zu halten und - im Gegensatz zum Wettbewerber Microsoft - keine Lizenzen zu erteilen. Apple wollte sich dadurch die vollständige Kontrolle über die einzelnen Applikationen sichern. Wie sich jedoch zeigte, behinderte diese Strategie die Verbreitung des Betriebssystems von Apple, obwohl die Fachpresse es qualitativ gegenüber der Variante von Microsoft höher einschätzte. In der Folge kam es dann zu der bekannten Marginalisierung des Marktanteils von Apple im Bereich Software.

Die Beurteilung, wie die Position eines Unternehmens gegenüber seinen Anspruchsgruppen zu beurteilen ist, lässt sich nicht objektiv „richtig“ ermitteln. Sie hängt vielmehr davon ab, aus welcher Perspektive man eine solche Beurteilung trifft und welche Kriterien und Messverfahren man verwendet. Damit ist die Bestimmung der Position eines Unternehmens prinzipiell abhängig von dem Blickwinkel, aus dem heraus beobachtet wird. Das Eigenbild des Unternehmens muss beispielsweise ebenso wenig mit dem Fremdbild der Anspruchsgruppen übereinstimmen, wie auch innerhalb einer unternehmerischen Einheit nur im Extremfall eine einheitliche Beurteilung zu erwarten ist. Von der Existenz unterschiedlicher Beobachtungsstandpunkte und Realitätskonstruktionen ist auch hier auszugehen, was nicht vergessen werden sollte, selbst wenn man quantitative, scheinbar objektive Bestimmungsverfahren einsetzt.

Wie bei der Initiierung sind auch bei der Positionierung verschiedene Teilbereiche zu bearbeiten. Zunächst ist es naheliegend sich ein Bild der *aktuellen Situation* zu verschaffen. Dabei kann man mit der Frage beginnen auf welchen Geschäftsfeldern (Umwelt) man tätig sein will und wie man sich zu ihrer Bearbeitung in Form von Geschäftseinheiten (Unternehmen) zu organisieren gedenkt. Anschliessend kann man dann eine detaillierte *Umwelt- und Unternehmensanalyse* vornehmen. Die Umwelt ist dabei in die relevanten Anspruchsgruppen zu zerlegen: Die Kunden und Absatzmärkte, auf denen ein Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen anbietet, nehmen dabei zumeist eine herausragende Bedeutung ein. Hier gilt es zu klären, auf welche Marktsegmente man sich konzentrieren will und welche aktuellen Entwicklungen dort zu beobachten sind. Des weiteren ist das Verhalten der Wettbewerber zu analysieren und Annahmen über ihre zukünftigen Aktionen und Reaktionen zu treffen. Damit verbunden ist auch eine Analyse der Wettbewerbsstruktur innerhalb der betreffenden Branche. Zuletzt können je nach Bedarf auch weitere externe und interne Anspruchsgruppen untersucht werden. Hier ist an Gruppierungen wie Zulieferer, Kooperations- und Allianzpartner, Mitarbeiter, Gewerkschaften, staatliche Stellen, Non-Profit-Organisationen, Banken oder auch an abstraktere kollektive Akteure wie den Kapitalmarkt zu denken.

Parallel zur Analyse der Umwelt wird auch das Unternehmen in einzelne Bestandteile zerlegt. Eine Bestandsaufnahme der zur Verfügung stehenden Ressourcen kann hier am Anfang stehen. Neben den materiellen ist in den letzten Jahren insbesondere die Bedeutung der immateriellen Ressourcen (wie z.B. Image, Wissen) für den Erfolg von Unternehmen betont und belegt worden, was eine explizite Berücksichtigung nahelegt (Itami 1987, Hall 1995). Da diese Ressourcen nicht isoliert in einem Unternehmen vorhanden sind, sondern dort organisational kombiniert werden, ist der Schritt zu einer Analyse der Fähigkeiten nicht mehr weit (zu Knyphausen 1995). Hier gilt es vor allem zu klären, ob ein Unternehmen über einige herausragende Fähigkeiten verfügt, durch die es sich von seinen Konkurrenten differenzieren und nachhaltig haltbare Wettbewerbsvorteile erzielen kann.

Ist man mit der Position des Unternehmens nicht zufrieden bzw. will man sie weiter verbessern, dann sind als nächstes möglichst reichhaltige *Strategien* zu generieren, die als Weg-Ziel-Beschreibungen verstanden, diesem Zwecke dienen. Es geht also um die Entwicklung von Strategien gegenüber Kunden, Wettbewerbern, Lieferanten oder Gewerkschaften, um nur einige wenige Anspruchsgruppen zu nennen. Da ein solches Unterfangen nicht nur eine Beschreibung des Weges erfordert, sondern auch des Zieles, sind auch hier Entscheidungen zu fällen. Die gemeinsame Entwicklung einer Vision, Mission sowie einer daraus abgeleiteten Zielfunktionen sind Möglichkeiten, die dabei helfen die Leitplanken unternehmerischen Handelns zu definieren und Orientierung beim Entwurf strategischer Optionen geben. Natürlich kann man die Arbeit an Vision, Mission und Zielen auch an den Anfang der Positionierungsarbeit stellen und davon ausgehend die weiteren Arbeitsschritte durchlaufen. Welche Vorgehensweise man einschlägt bzw. wie man mit dieser „Henne-Ei“-Problematik umgeht, sollte man nach eigenem Gusto entscheiden. Verfügt man bereits über eine Vision bzw. eine klare Zielfunktion, dann kann man die Arbeit mit der Analyse der Umwelt und des Unternehmens fortsetzen, will man sich hingegen erst einmal einen Überblick über die momentane Situation verschaffen, dann sollte man von der Analyse ausgehend, zum Entwurf einer Vision bzw. Zielfunktion übergehen und anschliessend erst Optionen generieren.

Arbeitsfeld „Wertschöpfung“ oder „*wie soll die Wertschöpfung gegenüber den Anspruchsgruppen erbracht werden?*“ Das bei der Positionierung ermittelte strategische Programm bildet den Übergang zu Feld 3, der Wertschöpfungsarbeit. Denn nachdem erste Vorstellungen zur externen Position des Unternehmens erarbeitet wurden, ist als nächstes die Frage zu stellen, was intern verändert werden muss, um ein solches Vorhaben zu realisieren. Man wechselt also nun zu Themen über, die das Innenverhältnis des Unternehmens betreffen. Will man sich beispielsweise auf ein Geschäftsfeld wie „Schokolade und Süßware“ konzentrieren und sich hier vorteilhaft positionieren (Aussenverhältnis), dann wirft ein solches Vorhaben unmittelbar die Frage auf, welche Wertschöpfungsleistung dazu erforderlich ist bzw. wie ein Unternehmen seine Aktivitäten organisieren sollte (Innenverhältnis). Wo erwirbt man am besten Kakao und Milch? Wo und wie produziert man? Welche Vertriebskanäle setzt man ein? Woher bekommt man das dazu notwendige Kapital, woher qualifizierte Mitarbeiter? Oder anders herum formuliert: erst durch eine Veränderung seiner Wertschöpfungsleistung und -prozesse wird es einem Unternehmen möglich, auch eine Veränderung seiner Beziehung zu den Anspruchsgruppen der Umwelt zu erreichen. Positionierung und Wertschöpfung sind folglich eng miteinander verzahnt und immer wieder iterativ aufeinander abzustimmen. Sie bilden zwei unterschiedliche Seiten einer Medaille.

Steht im Zentrum dieses Arbeitsfeldes die Frage nach einem geeigneten Wertschöpfungssystem, so sind auch hier mehrere Gestaltungsbereiche von Interesse, entlang derer man seine Überlegungen strukturieren kann. Ausgehend von der angestrebten Positionierung ist zunächst die Frage zu beantworten, mit welchem *Leistungsprogramm* das Unternehmen seinen Anspruchsgruppen gegenüberzutreten will. Es werden also zunächst die Auswirkungen weiter präzisiert, die die angestrebte Positionierung gegenüber der jeweiligen Anspruchsgruppe nach sich ziehen. Dabei sind mehrere Dimensionen zu beachten. Soll das Leistungsprogramm stark auf die einzelne Anspruchsgruppe zugeschnitten sein, oder nimmt man zugunsten von Standardisierungseffekten bewusst auch einen Verlust an unmittelbarer Nähe auf sich (Problemlösung)? Während beispielsweise ein Hersteller von Massanzügen sein Angebot nach den Massen einer einzelnen Person richtet, gehen Anzüge von der Stange von homogene Kundensegmenten aus, was aufgrund der vielfach höheren Produktionsvolumina deutliche Standardisierungsvorteile mit sich bringt. Auch ist zu bedenken, ob man mit seinem Leistungsangebot ein möglichst breites Spektrum abdecken, oder sich eher auf einzelne Segmente spezialisieren will (Leistungsangebot).

Ist das Leistungsprogramm geklärt, dann ist im zweiten Gestaltungsbereich, den *Aktivitäten*, zu fragen, wie diese Leistung erbracht werden soll. Im Mittelpunkt steht dabei die Gestaltung der Wertschöpfungskette. Sie zeigt dem Verrichtungsprinzip folgend den Ablauf der einzelnen wertgenerierenden Aktivitäten (Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Fertigung, Marketing etc.). Vor- und nachgelagert sind die Wertschöpfungsketten der Lieferanten von Vorleistungen und der Abnehmer (Weiterverarbeiter bis hin zum Endverbraucher). Parallel dazu verlaufen die Wertschöpfungsketten von Unternehmen mit denen man partnerschaftlich bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten wahrnimmt. Auch hier sind wieder mehrere Fragen zu klären: Soll die Wertschöpfungskette daran ausgerichtet werden, die Kostenführerschaft zu übernehmen, oder will man über ein Bündel an Zusatzvorteilen für die jeweilige Anspruchsgruppe ein Nutzenoptimum erreichen (Wertschöpfungsfokus)? Die in den letzten Jahren in unzähligen Unternehmen durchgeführten Business Reengineering Projekte waren darauf ausgerichtet sowohl eine vorteilhafte Konfiguration der wertschöpfenden Aktivitäten zu erreichen, als sie auch hinsichtlich Zeit, Qualität und Kosten zu optimieren. Daneben stellt sich die Frage nach der Wertschöpfungstiefe: Soll man die Leistung selbst erstellen, soll dies über Zukauf geschehen oder soll sie in Kooperation mit einem Partnerunternehmen erbracht werden? Hier ist in den letzten Jahren eine deutliche Verringerung der Wertschöpfungstiefe bei vielen Unternehmen zu beobachten. Unter dem Schlagwort einer Konzentration auf ihre Kernfähigkeiten sind Unternehmen wie Dell Computer, Chrysler oder Addidas mittlerweile bei Werten um die 15 –25 % angelangt. Während man sich Funktionen wie Design, Marketing oder Vertrieb vorbehält, sind insbesondere weite Bereiche der Produktion ausgelagert worden. Die „Dekonstruktion“ integrierter Wertschöpfungsketten führt denn auch dazu, dass die Grenzen zwischen dem Unternehmen und den Anspruchsgruppen seiner Umwelt durchlässiger und fließender werden, was neue Formen der Koordination mit sich bringt. Das grosse Interesse an der Gestaltung und Strukturierung von Netzwerken weist in diese Richtung (Lechner 1999).

Die Aktivitäten zur Erbringung des Leistungsprogramms können aber erst dann stattfinden, wenn dazu notwendige Ressourcen beschafft und zum Einsatz gebracht werden. Damit bewegen wir uns in den dritten Gestaltungsbereich der Wertschöpfung, den *Ressourcen*. Hier ist insbesondere an vier Ressourcenarten zu denken: „Hardware“ (wie Rohstoffe, Vorprodukte, Anlagen), „Software“ (wie Informationen, Technologien, Systeme, Prozeduren), Human Ressourcen und Kapital. Wie man diese Ressourcen auswählt und einsetzt, wirft ebenfalls eine Reihe von Fragen auf. Sollen die Ressourcen vielerorts und vielfältig oder eher fokussiert und spezialisiert einsetzbar sein (Einsatzspektrum)? Sollen die Ressourcen eher an die Entwicklung des Branchenumfeldes angepasst werden oder versucht man die bestehenden Ressourcen möglichst multiplikativ (auch in anderen Branchen) zum Einsatz zu bringen (Entwicklungskonzept)? So machen derzeit Unternehmen wie Republic Industries von sich reden, die beispielsweise ihr in der Entsorgungsbranche entwickeltes Konzept der mehrfachen Verwertung von Abfällen auf den Automobilvertrieb übertragen haben und hier zu einem der erfolgreichsten Anbieter wurden.

Mit der Bestimmung der Wertschöpfungsaktivitäten für ein bestimmtes Leistungsprogramm und der Auswahl einzusetzender Ressourcen ist jedoch noch nichts über die Art und Weise ihres Einsatzes, der jeweiligen *Logistik* ausgesagt. Die Versorgung und Entsorgung der verschiedenen Ressourcenarten bildet den vierten und letzten Gestaltungsbereich der Wertschöpfung. Da es sich dabei aufgrund der vier verschiedenen Ressourcenarten sowie der Zweiteilung in Versorgung und Entsorgung um eine äußerst komplexe Gestaltungsebene handelt, bietet es sich an entweder Prioritäten zu bilden (im Sinne des für ein Geschäft strategisch bedeutsamsten Ressourceneinsatzes, z.B. Versorgung mit Human Ressourcen) oder aber im Vorfeld eine Disaggregation - also eine Zerlegung in die einzelnen Ressourcenarten - durchzuführen, um dann darauf aufbauend zu einer Gesamtbeurteilung dieses Wertschöpfungsbereiches zu gelangen. Fragen, die sich hier stellen, lauten: Soll der Ressourceneinsatz im Sinne einer fundamentalen Veränderung der Leistung(-erstellung) erfolgen oder eher in der Wiederholung existierender (Verhaltens-)Muster (Neuerungsverhalten)? Ist die zeitliche Abstimmung der Versorgung der Wertschöpfung mit Ressourcen eher auf dem Vorrats- oder auf dem Abrufprinzip vorzunehmen (Synchronisation)? Professional Service Firms, wie Strategie- Steuer- oder Rechtsberater, erbringen beispielsweise ihre Dienste direkt am Kunden, und sind daher gezwungen das sogenannte „Staffing“ der Projekte nach dem Abrufprinzip vorzunehmen. Andere Unternehmen wie beispielsweise Molkereien steuern ihre Ressourcen nach dem Vorratsprinzip zu.

Arbeitsfeld Dramaturgie oder „wie sind die einzelnen Veränderungsmassnahmen zu einem in sich stimmigen Wandeldesign zu „orchestrieren“? Bei der Wertschöpfungsarbeit hat man eine Vielzahl von Strategien erarbeitet, die das Innenverhältnis des Unternehmens betreffen, und primär sachlogischer Natur sind. Diese gilt es nun mit dem sozialen System des Unternehmen abzustimmen. Wären Wirtschaftsorganisationen nur technische Gebilde, die nach einer Maschinenlogik funktionieren würden, wäre eine solche Aufgabe überflüssig. Wie sich aber an den zahlreichen gescheiterten Wandelprozessen erkennen lässt, greifen viele der in der Praxis gewählten Ansätze zu kurz, ja trivialisieren Organisationen in einer unzulässigen Weise. So zitiert beispielsweise das Wall Street Journal in seiner Ausgabe vom 26. November 1996 den Begründer des Business Process Engineering, Dr. Michael Hammer, mit der Aussage, dass er und andere Führer der Reengineering Industrie schlichtweg die Bedeutung des Menschen vergessen hätten. „I wasn't smart enough about that, I was reflecting my engineering background and was insufficiently appreciative of the human dimension. I've learned that's critical.“ Diese „übersehene“ humane Dimension dürfte wohl der Grund für die relativ geringe Zufriedenheit der Praxis mit diesem Ansatz sein. Soziale Prozesse gilt es ebenso zu gestalten wie dies für Wertschöpfungsprozesse gilt. Auch und gerade ihre Besonderheiten sind bei fundamentalen Wandelinitiativen zu berücksichtigen.

Allerdings sollte man sich nicht vom Glauben an eine deterministische Steuerung sozialer Systeme verleiten lassen, wie sie bei Ansätzen eines „social engineering“ zu finden ist. Soziale Systeme weisen eine Eigendynamik auf, die auf ein komplexes Zusammenspiel vieler Einflussfaktoren, ihrer gegenseitigen Beeinflussung und Feedbackeffekten zurückzuführen ist (von Foerster 1984) und einen nicht zu unterschätzenden Anteil an „Eigensinn“ mit sich führt.

Eine solche Einschätzung muss nun keineswegs zu Resignation führen, sondern eröffnet einen weiten Raum an Gestaltungsoptionen, die die Dramaturgiearbeit eher als eine Kunstlehre, denn als eine exakte, auf rigiden - und daher zumeist unrealistischen Annahmen basierenden – Wissenschaft verstehen lässt. Auch heisst dies keineswegs hier theorielos argumentieren zu müssen. Das Spektrum an Organisationstheorien, die das Verhalten von und in Organisationen aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten, ist heutzutage reichhaltiger als es wohl jemals zuvor war. Es reicht von klassischen Theorien wie beispielsweise den situativen oder humanorientierten Ansätzen, über systemische bis hin zu strukturalistischen oder postmodernen Betrachtungs- und Gestaltungsweisen (Walter-Busch 1996).

Welche Implikationen hat dies nun für praktische Anwendungsmöglichkeiten? Eine der wichtigsten ist die Aufforderung, bei der Dramaturgie die verschiedenen Facetten organisationalen Handelns pluralistisch zu berücksichtigen. Einer relativ einfachen Einteilung Bolmann/Deals (1991) folgend, kann man mit Hilfe von vier Perspektiven auf die organisatorischen Ereignisse blicken.

Organisationsperspektive	Dimensionen	Bedeutung und Inhalt von Wandel
Politik	Entscheidungsprozesse, Koalitionen, Konfliktverhalten, Ressourcenausstattung, Interessen, Über-/Unterordnungen	Wandel generiert Konflikte und erzeugt damit Gewinner und Verlierer. Vermeidungs- oder Besänftigungsversuche führen zu deren Verlagerung in den Untergrund. Das effiziente Management des Wandels erfordert die Schaffung von Arenen, in denen die Angelegenheiten ausgehandelt werden können.
Human Resources	Führungsgrundsätze, Motivation, Gruppenprozesse, Kooperationsverhalten, Kreativität, Lernen	Wandel bringt den Menschen dazu, sich inkompetent, bedürftig und machtlos zu fühlen. Die Entwicklung neuer Fertigkeiten, die Schaffung von Gelegenheiten zur Einbindung und die Verfügbarmachung von psychologischer Hilfe sind unbedingt erforderlich.
Symbolik/Kultur	Sprache, Symbole, Witze, Werte, Normen, Handlungen Basisannahmen	Wandel erzeugt einen Verlust an Bedeutung und Zweck. Menschen entwickeln eine Bindung an Symbole und symbolische Handlungen. Wird diese Bindung gestört, erfahren sie Schwierigkeiten, ihren Weg fortzusetzen. Existentielle Wunden bedürfen einer symbolischen Heilung.
Struktur	Aufbaustruktur, Ablaufstruktur, Mgt. Systeme, Rechtlich-statutarische Form, Entlohnung, Beurteilung	Wandel ändert die Eindeutigkeit und Stabilität von Rollen und Beziehungen, erzeugt Verwirrung und Chaos. Dadurch bedarf es der Neuausrichtung und -Verhandlung formaler Beziehungs- und Kompetenzmuster.

Abb. 3: Bedeutung und Inhalt von Wandel nach Bolmann/Deal (1991)

Die verschiedenen „Brillen“ verkörpern jedoch nur einen wichtigen Gestaltungsbereich, der bei der Dramaturgiearbeit zu beachten ist, die Objektkomponente (was soll verändert werden?). Ebenso von Bedeutung ist jedoch ihre *zeitliche Komponente*, nicht zuletzt, da sich gerade fundamentale Veränderungsprozesse über einen mehrjährigen Zeitraum erstrecken. So kann ein Wandelzyklus in Phasen untergliedert werden oder bei extrem komplexen Wandelvorbereitungen kann es angebracht sein, einzelne „Wellen“ mit einem bestimmten *Themenfokus* (z.B. „Restrukturierung“) hintereinander zu starten. Gestaltungsrelevant ist auch die *Rollenverteilung* in Veränderungsprozessen.

Arbeitsfeld Performance Messung oder "wie kann man die Qualität der Gestaltungsarbeit beobachten und messen?" Unter dem Begriff der Performance Messung lassen sich prinzipiell alle Arten von Ansätzen zusammenfassen, die die Aktivitäten eines Unternehmens beobachten und messen. Dabei lassen sich prinzipiell drei Entwicklungsstufen unterscheiden (vgl. Müller-Stewens/Fontin 1998): Traditionell lag der Fokus der ersten Entwicklungsstufe auf der Messung des Ergebnisses wirtschaftlicher Aktivitäten. Anhand von operativen und finanziellen Messgrößen, wie sie das interne und externe Rechnungswesen zur Verfügung stellte, beobachtete man, wie sich die wirtschaftlichen Zustände während eines bestimmten Zeitraumes mengen- und wertmässig verändert hatten. Problematisch daran war und ist, dass erstens der Feedback über die Zahlen nur im nachhinein erfolgt, was dann ein hektisches „Nachsteuern“ erforderlich werden lässt, zweitens nur als relevant erachtet wird, was finanziell gemessen werden kann, und drittens die Verbindung zu den Strategien des Unternehmens kaum oder bestenfalls indirekt erfolgt. In einer zweiten Entwicklungsstufe, die sich momentan grosser Beliebtheit erfreut, wurde versucht diesen Problemen entgegenzuwirken. Man verkürzt den Feedbackzyklus, indem man sich bereits auf die Messung der Umsetzung von Strategien konzentriert und verknüpft so die Performance Messung direkt mit den Strategien eines Unternehmens. Zudem erweitert man den Beobachtungsfokus auf nicht-finanzielle Messgrößen, bezieht qualitative Beschreibungen in die Performance Messung mit ein und betont die Bedeutung des „Intellectual Capital“. Die derzeit diskutierten Scorecard-Ansätze (vgl. exemplarisch Kaplan/Norton 1996) entsprechen dieser zweiten Entwicklungsstufe. Das Risiko, sich strategisch in die falsche Richtung zu bewegen, ist hier bereits deutlich geringer

als in der ersten Stufe, da jetzt früher eingegriffen werden kann. Allerdings messen Scorecard-Ansätze lediglich, inwieweit Strategien konsequent umgesetzt werden, nicht jedoch, ob diese Strategien auch professionell erarbeitet werden und auch inhaltlich eine hohe Qualität aufweisen. Denn etwas richtig umzusetzen heisst noch längst nicht, dass man auch das richtige tut.

An dieser Stelle kommt nun die dritte Entwicklungsstufe der Performance Messung ins Spiel, die für den GMN von besonderer Bedeutung ist. Sie setzt an den Inhalten und der Vorgehensweise bei der Gestaltungsarbeit an. Damit rückt die Messung der Management-Qualität eines Unternehmens in den Vordergrund. Wie gut gelingt die vollständige und qualitativ hochwertige Formierung von Strategien? Welche Veränderungsinitiativen sind damit verbunden und wie sind diese zu gestalten? Nur wenn bereits in dieser Phase eine Beobachtung und Messung der Arbeitsqualität erfolgt, dann können in einem kurzen Feedbackzyklus wieder Anregungen und Verbesserungen der Gestaltungsarbeit vorgenommen werden. Hinzuzufügen ist, dass es uns dabei nicht um die Messung des Beitrags einzelner Manager, sondern um die Messung der Arbeit eines Führungskollektivs geht. Die nachfolgende Abbildung fasst die bisherigen Überlegungen insgesamt zusammen.

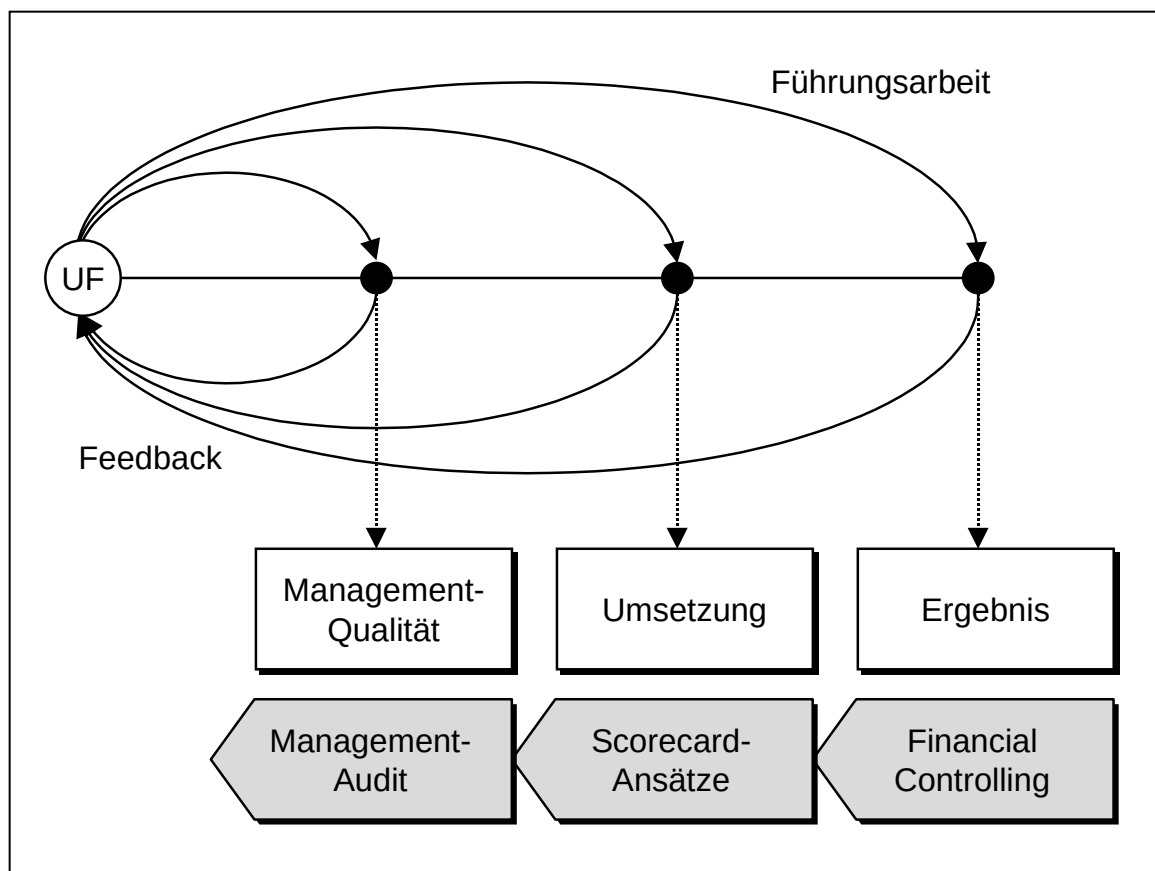


Abb. 4: Entwicklungsstufen der Performance Messung

Mit der dritten Entwicklungsstufe begibt man sich nun auf noch weitgehend unerforschtes Terrain. Als Ausgangspunkt seiner Überlegungen kann man dabei von dem Risiko ausgehen, das eine fehlerhafte oder suboptimale Führungsarbeit für ein Unternehmen ausübt. Je unprofessioneller diese Arbeit verrichtet wird, desto höher ist dann das unternehmerische Risiko. Will man folglich dagegen etwas tun, dann muss man sich auf die Suche nach Anhaltspunkten begeben, wie dieses Risiko reduziert werden kann. Hier bieten sich nun zwei Dimensionen an, die man als Prozess- und Inhaltsqualität bezeichnen kann. Während die Prozessqualität danach fragt, ob die relevanten Aspekte der Gestaltungsarbeit in einer dem State of the Art in Wissenschaft und Praxis entsprechenden Vorgehensweise denn auch umfassend, detailliert und systematisch bearbeitet werden, wendet sich die Inhaltsqualität der Frage zu, ob die dabei erarbeiteten Inhalte auch über die erforderliche Qualität verfügen. So kann ein Unternehmen eine vorteilhafte Strategie verfolgen, ohne diese explizit und professionell erarbeitet zu haben,

wie es umgekehrt auch denkbar ist, dass selbst unter Einsatz einer hochentwickelten Vorgehensweise die dabei gewonnenen Inhalte letztlich recht dürftig sind. Für beide Dimensionen gilt es also Messkriterien zu finden, die das Risiko einer unprofessionellen Gestaltungsarbeit zu reduzieren helfen. Konkret heisst dies, dass eine so verstandene Performance Messung bei Initiierung, Positionierung, Wertschöpfung und Dramaturgie Kriterien bereitzustellen hat, die Aufschluss über die Prozess- und Inhaltsqualität in diesem Arbeitsfeld bieten können.

Für die Zwecke der Prozessqualität kann man sich beispielsweise an einem stringenten Schema orientieren. So kann man in den Feldern des GMN jeweils nach Massgabe von drei Arbeitsschritten vorgehen. In Schritt 1 wird jeweils eine Analyse der bestehenden Situation vorgenommen. Dazu kann man Kriterien heranziehen, wie sie beispielsweise im Rahmen der Initiierung vorgestellt wurden. Kommt ein Unternehmen hier zu der Einsicht am bestehenden Zustand etwas verändern zu wollen, dann sind in einem zweiten Schritt möglichst vielfältige Optionen zu generieren, wie die momentane Situation verändert bzw. verbessert werden kann. Je mehr Optionen man hier findet, desto besser, denn umso grösser ist dann der zur Verfügung stehende Handlungsspielraum. Zuletzt gilt es in einem dritten und letzten Schritt die einzelnen Optionen zu bewerten und die als passend erachteten auszuwählen. Man beendet dann ein Arbeitsfeld, wenn man entlang der verschiedenen, untersuchten Dimensionen ein in sich konsistentes Programm entwickelt hat.

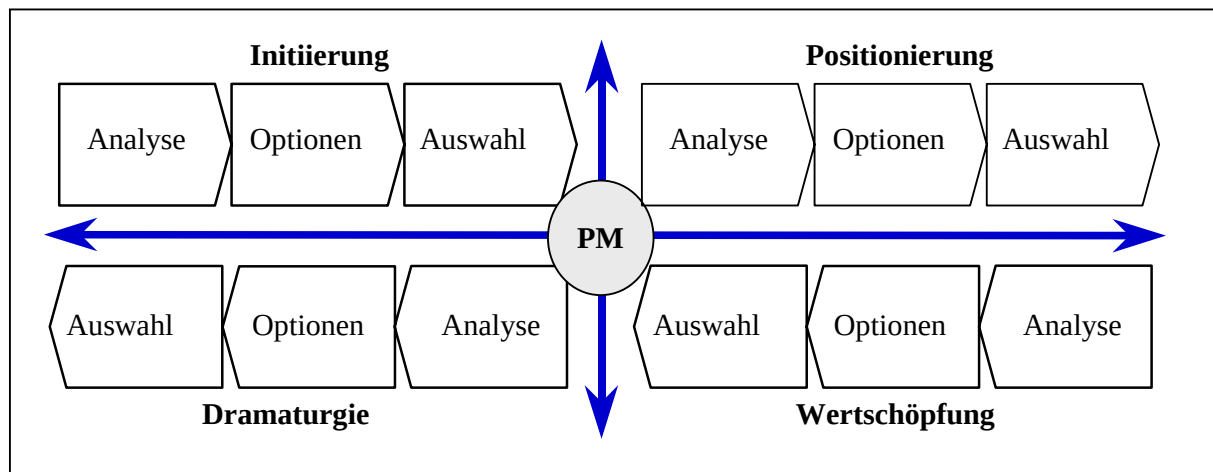


Abb. 5: Drei Arbeitsschritte pro Arbeitsfeld

2.2 Zur Wissenschaftlichen Unterlegung des GMN

Stand bislang die Beschreibung der einzelnen Arbeitsfelder im Vordergrund, so gilt es den GMN jetzt auch wissenschaftlich zu unterlegen. Denn seine Struktur und die ihr inhärente Logik bauen auf Leitunterscheidungen auf, die in der Strategie- und Organisationsforschung zu finden sind. Insbesondere die beiden Achsen, die wir einerseits als Formierung/Veränderung sowie als Prozess/Inhalt bezeichnet haben, sind in diesem Zusammenhang von Interesse.

Zur Achse „Formierung/Veränderung“: Dieser Achse liegt ursprünglich die in der Forschung weit verbreitete Vorstellung einer anfänglich präzisen Planung von Strategien und ihrer zeitlich nachgelagerten Umsetzung zugrunde (Ansoff 1965). Es wird davon ausgegangen, dass eine kleine Führungsspitze - zumeist die Geschäftsleitung - nach einer detaillierten Analyse der Umwelt und des Unternehmens einen breit angelegten "Schlachtplan" definiert, der anschließend friktionslos vom gesamten Unternehmen verwirklicht wird. In der anglo-amerikanischen Literatur spricht man dementsprechend von „Strategy formulation and implementation“ (siehe exemplarisch Hunger/Wheelen 1998). Diese Sichtweise ist allerdings heftig umstritten. Henry Mintzberg (1978; 1990), einer ihrer schärfsten Kritiker, wendet sich pointiert gegen die Trennung der Gestaltungsarbeit in zwei nacheinander stattfindenden Phasen. Er argumentiert, dass Strategien sich oft graduell aus den tagtäglichen Aktivitäten eines Unternehmens heraus entwickeln, ohne dass dies immer bewusst geplant und nach Vorgabe des Top-Managements geschieht? Auch weist er auf die Lücke zwischen explizit formulierten Strategievorgaben einerseits und ihrer fehlerhaften Umsetzung andererseits hin, die sich nicht nur mit einer störrischen Restorganisation erklären lassen.

Die Divergenz zwischen beiden Sichtweisen ist zum einen auf ihre unterschiedliche Betrachtungsperspektive zurückzuführen. Während die Vertreter der ersten Schule, der sogenannten Design-School, sich an einer präskriptiv-synoptischen Vorgehensweise orientieren, welches sich zudem durch einen normativen Anspruch und die Abgabe von Gestaltungsempfehlungen auszeichnet, argumentieren die Kritiker aus Sicht einer eher deskriptiv-inkrementellen Vorgehensweise (Schreyögg 1984). Zum anderen gehen die Vertreter der Design-School automatisch von der Existenz von Strategien aus, was allerdings gar nicht immer zwangsläufig der Fall sein muss. So ist durchaus denkbar, dass ein Unternehmen weder über eine klar formulierte Strategie verfügt noch dass sich alle Beteiligten nach einer bestimmten strategischen Maxime richten. Zudem kann auch von interessierten Beobachtern eines Unternehmens (wie Konkurrenten, Wissenschaftlern oder Analysten) durchaus das Verhalten eines Unternehmens als Strategie rekonstruiert werden, ohne dass das Unternehmen diese Einschätzung teilen noch sich ihrer bewusst sein muss.

Aus diesen Gründen verwenden wir in Abb. 2 bewusst das Begriffspaar Formierung/Veränderung. Unter dem Begriff der Formierung schliessen wir dabei alle strategisch relevanten Initiativen ein, die sich in einem Unternehmen im Laufe der Zeit entwickeln - unabhängig von wem sie ausgehen und wo sie entstehen. Unter dem Begriff der Veränderung stellen wir dann die Frage nach ihrer operativen Wirksamkeit. Haben sie Einfluss auf die Kommunikationen und Handlungen in einem Unternehmen oder verpuffen sie, ohne sich hier bemerkbar zu machen. Zudem treffen wir keine Vorannahmen über eine zeitliche Trennung der einzelnen Arbeitsfelder und damit über ein Zuvor und Danach. Die Gestaltungsarbeit ist prinzipiell nie abgeschlossen, sondern die einzelnen Felder sind immer wieder in einem iterativen, inkrementellen Prozess aufeinander abzustimmen (Quinn 1980; 1995). Wo man den GMN durchläuft, ist letztlich nicht von Relevanz, sondern hängt vom Einzelfall ab. Man wird aber wohl immer - zumindest unbewusst - bei der Initiierungsarbeit beginnen.

Zur Achse Wie (Prozess)/ Was (Inhalt): Die zweite Achse greift auf die ebenfalls in der anglo-amerikanischen Forschung etablierten Unterscheidung in „Strategy Process“ und „Strategy Content“ zurück. Beide Forschungsstränge verbindet ihr gemeinsames Interesse an kausalen Erklärungen für den Erfolg von Unternehmen. Die Strategy Content-Forschung konzentriert sich dabei „exclusively on what strategic positions of the firm lead to optimal performance under varying environmental contexts“ (Chakravarthy/Doz 1992, S. 5), während die Strategy Process-Forschung Wege aufzeigen will, wie erfolgreiche Wettbewerbspositionen überhaupt erreicht werden können. Sie „is concerned with

how effective strategies are shaped within the firm and then validated and implemented efficiently“ (Chakravarthy/ Doz (1992, S. 5). Hier wird untersucht, wie verschiedene Managementsysteme und Entscheidungsmuster in Unternehmen wirken, inwieweit das Bild rational agierender Führungskräfte gerechtfertigt ist oder wie kulturelle, politische oder strukturelle Rahmenbedingungen das Verhalten von Unternehmen bestimmen (Huff/Reger 1987).

Auch die Unterscheidung in Content/Process ist in der Wissenschaft sowohl breit etabliert als auch heftig umstritten. Die Kritiker (Pettigrew 1992; Ketchen/ Thomas/ McDaniel (1996) argumentieren u.a., dass Strategien und ihre Verankerung immer die Gleichzeitigkeit von Prozess und Inhalt aufweisen. Wie kann man beispielsweise Geschäftsfeldstrategien entwickeln, ohne sich bereits mitten in einem Strategieprozess zu befinden? Wie können Phasenabfolgen oder Diskussionsstile in Strategieprozessen analysiert werden, ohne ihren Einfluss auf die zu erarbeitenden Inhalte auszuklammern?

Auch wenn der GMN aus einer Metaperspektive heraus als ein Prozessmodell betrachtet werden kann, integriert er doch in jedem Arbeitsfeld beide Forschungsstränge und befürwortet die gleichzeitige Berücksichtigung sowohl prozessualer als auch inhaltlicher Aspekte. So sind in jedem Feld neben inhaltlichen Fragestellungen (was ist zu tun?) immer auch prozessuale Fragestellungen (wie ist etwas zu tun?) zu klären. Da jedoch die Positionierungs- und Wertschöpfungsarbeit sich primär mit Aspekten der strategischen Inhaltsforschung beschäftigt und die Initiierungs- und Dramaturgiearbeit ihren Schwerpunkt auf Themen der strategischen Prozessforschung legt, haben wir der Querachse die Bezeichnung „Wie“ respektive „Was“ zugeordnet.

3. Zum Einsatz des GMN

Ob der GMN ein hilfreicher Ansatz für die Gestaltung unternehmerischer Einheiten ist, der die Professionalität dieser Arbeit erhöhen kann, zeigt sich natürlich erst dann, wenn man ihn anwendet. Gerade in der Praxis konkurriert der GMN dann mit anderen Konzepten. Um den Transfer in die Praxis zu erleichtern, wollen wir nun noch einige Anwendungsmöglichkeiten betrachten und auf erste Erfahrungen hinweisen, die wir bislang in verschiedenen Unternehmen gewinnen konnten.

Von seiner Anlage her ist der GMN prinzipiell ein vielseitig einsetzbares Konzept. Er strukturiert ja zuerst einmal nur die Aufgaben, die sich einer strategischen Unternehmensführung stellen in Form von fünf miteinander vernetzten Arbeitsfeldern. Wie man diese grundlegende Logik fruchtbar einsetzen kann, hängt nun davon ab, welches Ziel man im Einzelfall verfolgt. Unseres Erachtens sind dabei folgende Anwendungsmöglichkeiten von Interesse:

Der GMN als Orientierungskompass: Eine der wichtigsten Anwendungsmöglichkeiten besteht darin, den GMN als Orientierungskompass (Navigator) bei der Gestaltung einer unternehmerischen Einheit zu verwenden. Ein solches Konzept bietet sowohl den einzelnen Führungsteams als auch einer unternehmerischen Einheit als Ganzes die Möglichkeit, gemeinsame Ansatz- und „Ankerpunkte“ in strategischen Diskursen (Rouleau/Séguin 1995; Venzin 1997) zu finden und aufeinander abgestimmte Handlungsketten zu entwickeln. Es begünstigt die Entstehung von kollektiv geteilten Sprachspielen und Bezugsrahmen (Weick 1995), indem es die Sichtweisen der Beteiligten transparent und diskutierbar macht. Die Diskussionen gewinnen an Struktur und damit auch an Profil, was einer Reihe oft wenig förderlicher Tendenzen entgegenwirkt: So beissen sich strategische Diskurse immer wieder an Einzelthemen fest, und in der Folge geht der Gesamtbezug verloren. Oder die Auseinandersetzung über die Ausstattung einzelner Budgets gewinnt die Oberhand über strategisch relevante Fragestellungen, was den Diskurs auf eine reine Finanzierungsdebatte verengt. Oder die Beteiligten reden aufgrund unterschiedlicher kognitiver Raster bzw. Begriffsdefinitionen aneinander vorbei bzw. ihre Diskussionen münden in Formulierungen, die so abstrakt sind, dass in der Folge ein jeder das ihm passende dort herausinterpretiert. Als beispielsweise in einem Workshop mit einem Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie die sechsköpfige Geschäftsleitung gebeten wurde, ausgehend vom Leitbild die momentane Strategie des Unternehmens sowie die Prioritäten für die nächsten Jahre einzeln niederzuschreiben, zeigte sich beim anschließenden Vergleich, dass nicht einmal die jeweiligen Aussagen über die aktuelle Strategie des Unternehmens übereinstimmten, geschweige denn über die Prioritä-

ten für die Zukunft. Als die gleiche Übung eine Hierarchieebene tiefer durchgeführt wurde, ergab sich ein ähnliches Bild, angereichert mit der Bemerkung, dass ja schon vom Top-Management weder klare noch kohärente Aussagen zu hören wären und man noch eine Hierarchieebene tiefer besser gar nicht mehr nachfragen sollte. Oft kann man sich angesichts der „babylonischen“ Sprachverwirrung und Meinungsdivergenz in vielen Unternehmen nicht des Eindrucks erwehren, dass die Verwendung jedes einigermaßen plausiblen Konzeptes besser wäre, als gar keines zu haben.

Der GMN als Heuristik zur Ideengenerierung: Zum zweiten kann der GMN auch herangezogen werden, wenn man in den einzelnen Arbeitsfeldern neue Optionen generieren will. Anregungen können aus der Beobachtung und Befragung von Anspruchsgruppen der Umwelt (wie Universitäten, Kunden, Berater, etc.) wie auch aus der internen Reflektion kommen. Da wir davon ausgehen, dass es in keinem Arbeitsfeld nur einen einzigen, besten Weg gibt, kann prinzipiell dafür plädiert werden, über ein möglichst grosses Verhaltensrepertoire zu verfügen. Dahinter steht die Überzeugung, dass die langfristig erfolgreiche Gestaltung von unternehmerischen Einheiten eine anspruchsvolle Aufgabe ist, deren jeweiliger Komplexität nur mit Hilfe vielfältiger, ausdifferenzierter Optionen angemessen zu begegnen ist. Der GMN kann hier helfen in einer systematischen Form nach Handlungsoptionen zu suchen und diese dann auch logisch zu verorten. Zudem gilt aus Wettbewerbsüberlegungen heraus, dass eine unternehmerische Einheit sich beispielsweise dadurch von ihren Konkurrenten differenzieren kann, indem sie auch bei ihrer Gestaltungsarbeit neue Wege beschreitet. Ein Unternehmen, das beispielsweise bei der Formierung von Strategien zwischen mehreren Stilen variieren kann, besitzt damit eine Fähigkeit, deren Bedeutung nicht zu gering eingestuft werden sollte (siehe Hart/Banbury 1994).

Der GMN als Problemraster: Parallel zur Verwendung als Heuristik ist der GMN auch zur Lokalisierung von Problemen zu verwenden. Hat ein Unternehmen Schwierigkeiten, da die Positionierung beim Kunden sich als unvorteilhaft erweist, liegt es an der Effektivität der wertschöpfenden Prozesse, oder führen einzelne Wandelinitiativen zu unerwarteten Nebeneffekten? Der GMN kann hier helfen zum einen die Ursachen von Problemen zu verorten sowie zum anderen eine Abschätzung der Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Arbeitsfeldern vorzunehmen. Eine strategische Initiative, die beispielsweise in Feld 2 erarbeitet wurde, kann sich unter Berücksichtigung der anderen Felder als ungeeignet erweisen und ist dann dementsprechend solange zu modifizieren, bis sich eine felderübergreifende Stimmigkeit ergibt.

Der GMN als Werkzeugkiste: Viertens kann der GMN auch als Werkzeugkiste betrachtet werden, in der man einzelne Instrumente und Konzepte aus dem reichhaltigen Fundus des betriebswirtschaftlichen Wissens ablegt und je nach Bedarf einsetzt. Instrumente wie Reengineering, TQM oder Prozesskostenrechnung können hier ebenso eingeordnet werden wie Techniken der Marktsegmentierung, Szenarioanalysen, Benchmarking, Spieltheorie oder auch Konzepte zur Gruppenentwicklung, Open Space Interventionen und Konfliktbewältigung, um nur einige wenige zu nennen. Das Wissen über die Chancen und insbesondere auch Grenzen dieser Werkzeuge bietet die Möglichkeit eines bedachten Umgangs mit ihnen und trägt zur weiteren Professionalisierung bei der Gestaltung unternehmerischer Einheiten bei.

Der GMN zur Durchführung einzelner Projekte: Des weiteren kann der GMN auch für einzelne wichtige Projekte herangezogen werden. Geht es beispielsweise um die Erschliessung neuer Märkte in Osteuropa, dann kann im Rahmen der Initiierung u.a. geklärt werden, wer denn hier alles mitarbeiten soll, welche Ressourcen benötigt und welche Vorgehensweise man einschlagen sollte. Bei der Positionierung wird man dann weiterfragen, welche Märkte denn überhaupt anzuvisieren sind, welche Kundensegmente von Relevanz sind, und auf welche Konkurrenten man dort treffen wird. Bei der Wertschöpfung gilt es dann das Leistungsprogramm zu bestimmen, die wertschöpfenden Aktivitäten zu definieren und die dazu erforderlichen Ressourcen effektiv und effizient einzuspeisen. Ob diese Initiativen dann zum Sozialsystem des Unternehmens passen oder von hier grundlegende neue Impulse ausgehen, ist dann im Rahmen der Dramaturgiearbeit zu klären, womit die Gestaltungsarbeit spiralförmig in die nächste Runde geht.

Der GMN als strukturierter Strategie- und Wandelprozess: Sechstens kann der GMN auch im Sinne eines umfassenden, strukturieren Strategie- und Wandelprozesses herangezogen werden, der

weit über einzelne Projekte hinausgeht. Dabei ist anzumerken, dass der GMN prinzipiell für die unterschiedlichsten Ebenen von unternehmerischen Einheiten geeignet ist und es sich damit um ein rekursives, systemübergreifendes Konzept handelt. Denn die dem GMN zugrundeliegende Logik lässt sich für jegliche Einheit einsetzen, die über Handlungsspielräume verfügt, sei es die Ebene des Gesamtunternehmens (Corporate), einzelner Geschäftseinheiten (Business units), einzelner Abteilungen oder einzelner Projektteams. Sie alle können als eigenständige Systeme betrachtet werden, die einer Umwelt gegenüberstehen, in der sie ihre Ziele zu verwirklichen suchen. Eine Personalabteilung hat ebenso ihre Arbeit zu organisieren, sich zu positionieren, Wertschöpfung zu erbringen und Veränderungsinitiativen zu gestalten wie dies für die Geschäftseinheit eines Konzerns oder die Konzernzentrale selbst gilt. Strategie- und Wandelarbeit daher nur mit den beiden obersten Managementebenen in Verbindung zu bringen, wie dies in der Literatur in aller Regel getan wird (vgl. exemplarisch Thompson/Strickland 1992), erscheint uns daher nicht zuletzt angesichts der zu beobachtenden Dezentralisierung in vielen Unternehmen als wenig angemessen, wenn eine solche Vorstellung jemals denn angemessen war. Man denke nur an das „Gerangel“ zwischen einzelnen Divisionen um finanzielle und personelle Ressourcen oder den Versuch ihre jeweiligen Prioritäten auf die gemeinsame Unternehmensagenda zu setzen.

Die systemübergreifende Anwendung des GMN impliziert jedoch nicht, dass der GMN auf jeder Systemebene gleich aussieht. Da hier zumeist unterschiedliche Ziele, Aufgaben, Handlungsspielräume und spezifische Kontexte zu berücksichtigen sind, gilt es den GMN je nach Systemebene individuell anzupassen. Abbildung 6 fasst diese Überlegungen zusammen.

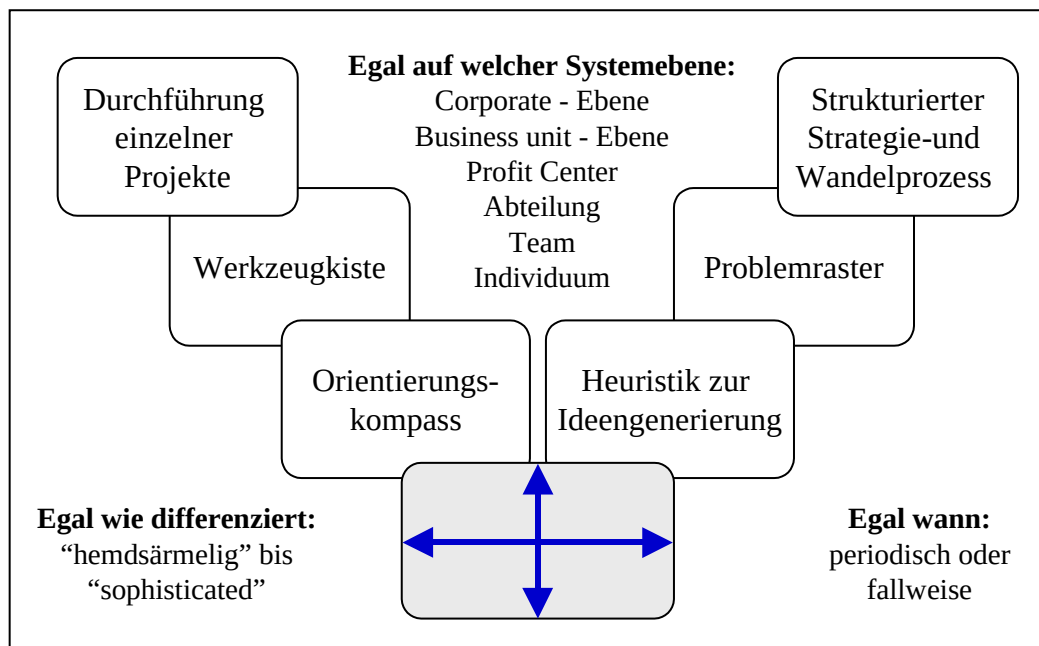


Abbildung 6: Anwendungsmöglichkeiten des GMN

4. Offene Fragen für Wissenschaft und Praxis

Auch wenn wir hoffen mit dem GMN ein Konzept vorgelegt zu haben, das die Professionalisierung bei der Gestaltung unternehmerischer Einheiten vorantreiben soll, stellen sich für Wissenschaft und Praxis eine Vielzahl offener Fragen, die wir an dieser Stelle nur kurz anreissen können.

- So ist noch weitgehend ungeklärt, welche Fähigkeiten Unternehmen in jeder dieser Arbeitsfelder benötigen.
- Zudem sind empirische Untersuchungen anzustellen, die klären könnten, nach welchen Mustern die Führungs- bzw. Gestaltungsarbeit erfolgt. Steigen Unternehmen vor allem über die Aufgaben der Positionierungsarbeit ein, oder sind es Themen der Wertschöpfung oder Dramaturgie?
- Des weiteren gilt es systematisch die Vielfalt der zur Verfügung stehenden Optionen zu sichten und dann situationsspezifisch zu beleuchten. Wann bietet sich welche Handlungsoption an? Was sind ihre Vor- und Nachteile?
- Besonders interessant ist auch die Schnittstellenproblematik zwischen den Arbeitsfeldern. Wenn ein Führungsteam beispielsweise eine neue Strategie erarbeitet hat, wie bereitet es dann seine Interventionen in die Restorganisation vor?
- Zuletzt wäre auch daran zu denken einzelne Unternehmen, die sich des GMN bedienen, wissenschaftlich zu begleiten und mit ihnen im Sinne eines Action Research-Ansatzes zu arbeiten. Die „reine“ Beobachtung und Analyse von Unternehmen durch die Wissenschaft könnte dadurch zugunsten einer gemeinsamen Produktion von Wissen durchbrochen werden.

Literaturverzeichnis

- Al-Laham, A. (1997): Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Ansoff, H.I. (1965): Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion, New York.
- Bleicher, K. (1996): Das Konzept Integriertes Management, Vierte Auflage, Frankfurt/ New York.
- Bolman, L./ Deal, T. (1991): Reframing organizations: artistry, choice, and leadership, San Francisco.
- Camillus, J.C./Sessions, R.T./Webb, R. (1998): Visionary action - atrategic processes in fast-cycle environments, in: Strategy & Leadership, January-February, 20-24.
- Capon, N./Farley, J./Hulbert, J. (1994): Strategic planning and financial performance: more evidence, in: Journal of Management Studies, 31(1), 105-110.
- Chakravarthy, B.S./ Doz, Y. (1992): Strategy process research: focusing on corporate self-renewal, in: Strategic Management Journal, Special Issue Summer, 13, 5-14.
- Davidson, A. (1995): Software tools for strategy manager, in: Planning review, March-April, 32-37.
- Eisenhardt, K.M./Kahwajy, J.L./Bourgeois III, L. J. (1997): Conflict and strategic choice : how top management teams disagree, California Management Review, vol. 39, nr. 2, pp.42-62.
- Foerster, H. von (1984): Principles of self-organization - in a socio-managerial context, in: Ulrich, H./ Probst, G.J.B. (Hrsg.): Self-organization and management of social systems, Berlin et al.
- Froschmayer, A. (1997): Konzepte für die strategische Führung von Unternehmensverbindungen, München.
- Giddens, A.: (1992): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt und New York 1992
- Gomez, P./Müller-Stewens, G. (1994): Corporate Transformation: Zum Management fundamentalen Wandels grosser Unternehmen, In: Gomez, P. et al. (Hrsg): Unternehmerischer Wandel, Wiesbaden, 135-198.
- Goodman, P.S. et al. (Hrsg., 1982): Change in organizations - new perspectives on theory, research, and practice, San Francisco
- Grant, R. (1995): Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications, Cambridge
- Hall, R. (1992): The strategic analysis of intangible resources, in: Strategic Management Journal, 13, 135-144.
- Hamel, G. (1996): Strategy as revolution, in: Harvard Business Review, July-August, 69-82.
- Harrison, J.S./ John, C.H. (1996): Managing and partnering with external stakeholders, in: Academy of Management Executive, 10(2), 46-60.
- Hart, S./Banbury, C. (1994): How strategy-making processes can make a difference, in: Strategic Management Journal, 15, 251-269.
- Hopkins, W.E. and S.A. Hopkins (1997): Strategic planning-financial performance relationships in banks: a causal examination, in: Strategic Management Journal, 18(8), pp. 635-652.
- Huff, A.S. and Reger, R.K. (1987): A review of strategic process research, in: Journal of Management, 13, pp. 211-236.
- Hunger, D./Wheelen, T.L. (1998): Strategic Management, New York.
- Itami. H. (1987): Mobilizing invisible assets, Cambridge, MA.
- Johnson, G./Scholes, K. (1997): Exploring corporate strategy, London
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1996): The Balanced Scorecard - translating strategy into action, Boston.
- Ketchen, D.J., Thomas, J.B. and McDaniel, R.R. (1996): Process, content and context: synergistic effects on organizational performance, in: Journal of Management, 22(2), 231-257.
- Kirsch, W. (1997): Strategisches Management. Die geplante Evolution von Unternehmen, München
- Kleine, D. (1999): Adding value to strategic management: changing roles of strategic planners, Unveröffentlichte Dissertation an der Universität St. Gallen (in Vorbereitung).
- Knyphausen-Aufsess zu, D. (1995): Theorie der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden.
- Koontz, H./O'Donnell, C. (1984): Management: A systems and contingency analysis of managerial functions, 1984
- Krogh, G. von and Roos, J. (1995): Conversation Management, in: European Management Journal, 4, 390-394.
- Lechner, C. (1999): Die Entwicklung von Allianzsystemen. Überlegungen an einem Beispiel aus der Telekommunikationsindustrie, Bern/Stuttgart/Wien.

- Lenz, R.T./Lyles, M. (1985): Paralysis by analysis: is your planning system becoming too rational, in: Long Range Planning, 18(4), S. 64-72.
- Lynch, R (1997): Corporate Strategy, London
- Miles, R.E./Snow, C.C. (1978): Organizational strategy, structure, and process, New York
- Miller, C.C./Cardina, L.B. (1994): Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research, Academy of Management Journal, Nr. 6, 1649-1665.
- Miller, D./Dröge, C./Toulouse, J.M. (1988): Strategic process and context as mediators between organizational context and structure, in: Academy of Management Journal, Nr. 3, 544-569
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in strategy formation, Management Science, 24, 934-948.
- Mintzberg, H. (1987): Crafting strategy, in: Harvard Business Review, July-August, 65ff.
- Mintzberg, H. (1990): The design school: reconsidering the basic premises of strategic management, in: Strategic Management Journal, 11, 171-195.
- Mintzberg, H. (1994): The fall and rise of strategic planning, in: Harvard Business Review, January-February, 107-114.
- Müller-Stewens, G./Fontin, M. (1998): Die Messung der Management-Qualität als künftige Stufe des strategischen Performance-Measurement, in: Handlbauer, G. et al. (Hrsg): Perspektiven im Strategischen Management, Berlin/New York, S. 203-217.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (1999): Strategie und Wandel (in Vorbereitung)
- Mulligan, P./Hatten, K./Miller, J. (1996): From issue-based planning to Hoshin. Different styles for different situations, in: Long Range Planning, Nr. 4, 473-484.
- Osterloh, M./Grand, S. (1994): Modelling oder Mapping? Von Rede- und Schweigeinstrumenten in der betriebswirtschaftlichen Theoriebildung, in: Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 48(4), 277-295.
- Owen, H. (1992): Open space technology - a user's guide, Abbott Publishing, Potomac.
- Panfely, P./Sonnier, L.A. (1996): Learning from best practices in strategic planning, in: Strategy & Leadership, September-October, 48.
- Pettigrew, A.M. (1985): The awakening giant. Continuity and change in Imperial Chemical Industries, Oxford
- Pettigrew, A.M. (1992): The character and significance of strategy process research, in: Strategic Management Journal, 13, 5-16.
- Powell, T.C. (1992): Strategic planning as competitive advantage, in: Strategic Management Journal, 13, pp. 551-558.
- Quinn, J.B. (1980): Strategies for change. Logical incrementalism, Homewood, Ill.
- Quinn, J.B. (1995): Strategic change: logical incrementalism, in: Mintzberg, H./Quinn, J.B./Ghosal, S. (Hrsg.), The strategy process, London, 105-114.
- Rigby, D.K. (1997): Managing the management tools, in: Planning Review, September-October, 20-24.
- Rouleau, L./Séguin, F. (1995): Strategy and organization theories: common forms of discourses, in: Journal of Management Studies, 32, 101-117.
- Schreyögg, G. (1984): Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie der strategischer Unternehmensführung, Berlin/ New York.
- Thompson, A.T./Strickland, A.J. (1992): Strategy formulation and implementation, Boston.
- Venzin, M. (1997): Crafting the future: strategic conversations in the knowledge economy, unveröffentlichte Dissertation an der Universität St. Gallen.
- Walter-Busch, E. (1996): Organisationstheorien von Weber bis Weick, Amsterdam.
- Weick, K.E. (1995): Sensemaking in organizations, California.
- zur Bonsen, M. (1998): Mit der Konferenzmethode Open Space zu neuen Ideen, in: Harvard Business Manager, 3, 19-26.