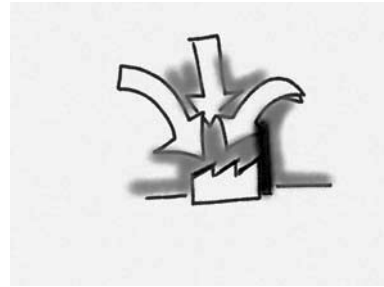
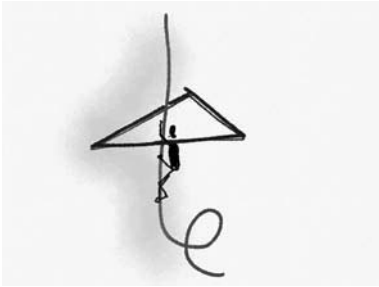




# 1. Trends und Einführung in unser Modell für Unternehmensentwicklung



## 1.1 Trends und Entwicklungen

Wie jede Generation glauben auch wir, in ganz besonderen Zeiten zu leben. Am Ende oder am Anfang einer Ära. Gekennzeichnet ist diese neue Ära von einem Umfeld, in dem so gut wie nichts mehr sicher und eindeutig scheint. Die Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA), der wir uns – im Großen und im Kleinen – ausgesetzt sehen, lassen uns sowohl staunen als auch – manchmal – erschrecken. So ein VUKA-Umfeld als neuer Normalzustand zeigt sich in vielfältigen Trends, die schon länger beobachtbar und spürbar sind, ihre ganze Auswirkung jedoch oft erst allmählich und in der Zukunft zeigen werden. Wie gehen wir mit solchen Beobachtungen um, wenn es darum geht, uns heute zum Morgen zu positionieren? In der systemischen Herangehensweise an Zukunft gilt es, die Paradoxie im Blick zu haben, Zukunft einerseits als »offen« zu akzeptieren und andererseits proaktiv zu gestalten. Trends sind wichtige Arbeitshypothesen für den Umgang mit Gegenwart und Zukunft. Ihre Beschreibungen sind vom Beobachter abhängig und daher Wahrnehmungsentscheidungen. Bei den hier ausgewählten Trends haben wir Trend-Studien und Berichte anerkannter Institutionen der letzten Jahre zusammengetragen<sup>1</sup> und diskutiert. Mit der Listung der Trends, die für die DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) besonders relevant sind, geht es uns darum, Umstände und Entwicklungen aufzuzeigen, auf die Unternehmen reagieren müssen<sup>2</sup>. Sie schaffen Herausforde-

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

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

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

### **Umwelt und Nachhaltigkeit – ein Dauerbrenner**

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

### **Globalisierung in einer multipolaren Welt**

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

### **Kapitalismus – Nutzen und Kehrseiten**

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

### **Neuorganisation von Gesellschaft**

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

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

### **Menschen – demografische Entwicklung**

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

### **Bedürfnisvielfalt – Individualisierung und die Qual der Wahl**

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

### **Internet – Digitalisierung überall**

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

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

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

### **Technik und Wissenschaft**

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

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

## 1.2 Systemische Unternehmensentwicklung – rekapituliert in fünf Minuten<sup>3</sup>

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

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

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

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

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

---

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

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

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

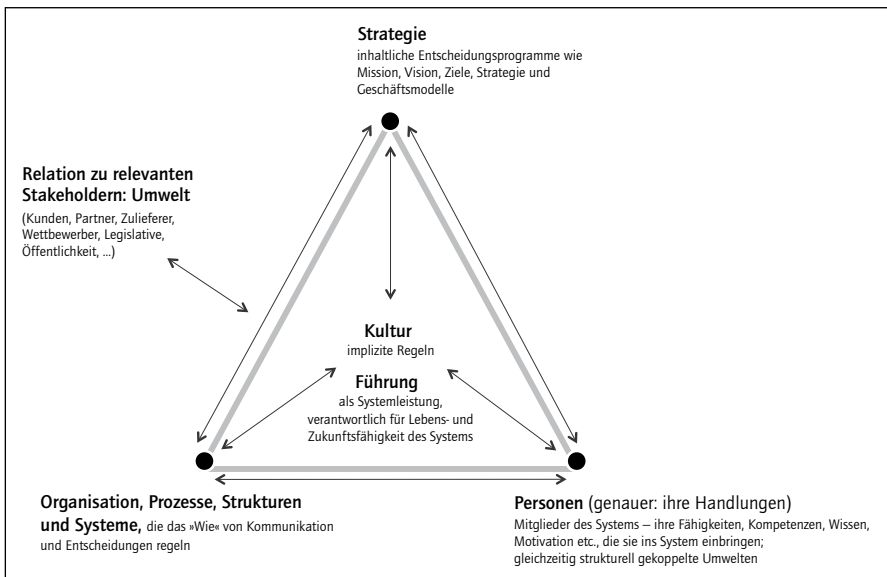


Abb. 2: Das systemische Dreieck – zentrale Gestaltungsdimensionen für Unternehmensentwicklung

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

## Literatur

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

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

---

## 2. Unternehmensentwicklung – ihre »DNA« und Herausforderungen

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

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