

# Strategische Veränderungsprojekte – ein Inflationsprodukt?

Es ist unbestritten: Veränderungsprojekte sind „in“ – und strategisch sollten sie jedenfalls sein. Es sollte Dynamik rüberkommen (koste es, was es wolle) und ein Unternehmen, das etwas auf sich hält, muss ganz offensichtlich ständig neue Baustellen eröffnen, um zu demonstrieren, dass es „noch am Ball ist“, dass es modern und zielorientiert arbeitet und dass es sich leisten kann, Veränderungen großen Umfangs in die Wege zu leiten. Aber: Sind diese Veränderungsprojekte tatsächlich immer „strategische“ Projekte? Geht es auch wirklich immer darum, das Unternehmen, die bisherigen Handlungsweisen bewusst in Frage zu stellen und diese Frage auch einmal bewusst offen zu halten – oder geht es nicht viel zu oft darum, „Fleckerlteppiche“ zu produzieren; hier und dort ein paar (kosmetische) Veränderungen anzubringen und mehr zu „beweisen“ als zu tun?

Vielfach erinnert die Vorgehensweise in Bezug auf Unternehmensveränderungen an die jährliche sommerliche Straßenüberholung: Hier wird etwas aufgerissen, dort etwas gestopft, schnell wieder über ein paar Flecken geplant und gehofft, dass den werten Autofahrern weder auffällt, wie nervend die Reibungsverluste in den sommerlichen Autobahn-Irrgärten sind, noch, dass sich nichts wirklich Grundlegendes getan hat.

Bleiben wir bei der Baustellenmetapher: Grundsätzlich in Frage gestellt wird das Verkehrskonzept meist nicht. Was übertragen auf Unternehmen bedeutet, dass die Leitenden geruhsam weiter ihr Süppchen kochen können, weil sie wissen, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter im Schweiß ihres Angesichts (noch) emsig damit beschäftigt sind, die Ausbesserungsaufträge umzusetzen; und weil sich die Shareholder ob all der Emsigkeit (noch) beruhigen lassen, dass ohnehin alles im Fluss ist – ganz so, wie vorgesehen.

Ausbesserungsarbeiten tragen dazu bei, dass wir von den größeren Umstrukturierungen erfolgreich ablenken können; aber sie ersetzen die strategisch notwendigen Maßnahmen nicht. Strategische Veränderung be-

deutet aus meiner Sicht die Infragestellung der im Unternehmen bisher grundsätzlich angewandten Denkmodelle. Sie erfordert ein Umdenken – nicht auf Bereichsebene, sondern auf Unternehmensebene. Sie fordert auf zum Reflektieren, zum Entwickeln von Szenarien, zur Frage „Sind wir noch grundsätzlich am richtigen Weg?“ . Strategische Veränderung kann im Unternehmen laufend statt-

finden – wenn eine entsprechende Kultur dafür aufgebaut wird und die Leitenden bereit sind loszulassen und zu entdecken beginnen, dass auf allen Ebenen ihres Unternehmens Wissen vorhanden ist, das strategisch genutzt werden kann.

Strategische Veränderung findet aus meiner Sicht nicht (nur) „ganz oben“ statt, sondern sollte im ganzen Unternehmen zum Dauerthema werden. Nur wenn der Fokus auf die kontinuierliche Erweiterung von Handlungsalternativen im Unternehmen gerichtet wird, findet auch grundsätzliche Veränderung statt; und das Unternehmen gewinnt dadurch eine neuerliche Überlebensberechtigung in einem dynamischen Umfeld.

Wer den Blick auf die strategische Veränderung legt, für den sind Ausbesserungsarbeiten in Detailbereichen nicht mehr interessant; nicht, dass sie nicht stattfinden würden, aber sie sind ein sich logisch ergebendes Folgeprodukt, um das sich die Leitung nicht mehr kümmern braucht. Denn jeder Bereich, der in die strategische Veränderung integriert ist, wird, indem er die gemeinsam getroffenen strategischen Entscheidungen umsetzt, ganz automatisch seine Handlungen kontinuierlich verändern.



Mag. Sonja Radatz  
Chefredakteurin

## Auf den Punkt gebracht

Herzlich bedanken möchte ich mich für den Artikel in **Heft Nr. 13** von Alexander Schieffer und Angel Rodriguez Munoz, Vom Change Management zum Change Meaning.

Es scheint mir, sie haben auf den Punkt gebracht, dass die semantischen Fesseln für einen großen Teil der scheiternden Projekte und Prozesse verantwortlich sind. Auch unsere erlernte Sprechweise ist systemisch und somit die daraus folgende Denk- und Handlungsweise. Sprachwissenschaftlich gilt die Auffassung, dass Sprache als eine ständig wirkende, veränderliche Kraft sehr bedeutsam ist.

Einen interessanten Stellenwert dabei, so meine ich, hat der Dialekt.

*Melitta Kopp, Villach*

## Jetzt unter [www.isct.net](http://www.isct.net):

Laden Sie sich jetzt kostenlos das **LO-Register 2003** – alle Artikel der LO 11-16 als pdf geordnet nach inhaltlichen Bereichen, Rubriken und Autoren – herunter und bringen Sie so Übersicht in die LO-Artikel!

## Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wir freuen uns über Ihr Statement und beantworten gerne Ihre

Fragen: Schreiben Sie uns entweder eine e-mail: [office@isct.net](mailto:office@isct.net) oder senden Sie uns ein

Fax: 0043-1-409 55 66-77

oder schreiben Sie uns:

ISCT/LO, Lange Gasse 65,  
1080 Wien.

Telefonisch erreichen Sie uns

unter: 0043-1-409 55 66-55

Die Redaktion behält sich Kürzungen vor.

Nr. 17 Jänner / Februar 2004 Lernende Organisation



N°17 Jänner / Februar 2004

*Lernende Organisation*



### Cover

- 6 **Whole-Scale™ Change: Die Beschleunigung strategischen Wandels**  
von Albert B. Blixt und Sylvia L. James

### Forschung & Ergebnisse

- 20 Reflection Pieces. **Auf der Suche nach der Corporate Identity – Ein Märchen aus der Wirklichkeit**  
von Klaus Peter Harmening
- 24 Forschung unter der Lupe. **Die Faktor 10-Geschichte**  
von Friedrich Schmidt-Bleek
- 28 Best of Theoretical Works. **Zehn Gebote als Anleitung zum Unglücklichsein in der virtuellen Kommunikation**  
von Angelica Marte, Ursula Schneider und Helmut Schauer

### Serie

- 36 Teil 6.  
**Krisenphasen diagnostizieren – und damit umgehen**  
von Bernd Schmid und Arnold Messmer

### Wissensdatenbank

- 44 Lessons Learned. **Als Blinder Blinde führen: Wie Projektarbeit gelingt**  
von David Schmaltz
- 48 Best Practices. **Erfolgreiches Veränderungsmanagement**

### Unternehmenspraxis

- 50 Tools. **Das Kegelorganigramm – ein Instrument (strategischer) Reflexion**  
von Sonja Radatz
- 58 Know How. **Die Einführung der Dialogkultur in der Praxis**  
von Christine Amon und Josef Gundinger

### Service

- 64 Bücher-Tipps

### Standards

- 3 Editorial  
4 Leserbrief  
47 Abonnement  
66 Vorschau/Impressum