

# DEN KURS NEU BERECHNEN

Eine klug entwickelte, klar formulierte und konsequent umgesetzte Strategie ist die wichtigste Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Das Gleiche gilt aber auch für den Erfolg des Einzelnen im Unternehmen. Eine Betrachtung in zwei Teilen.

TEXT  
STEFAN OLDENBURG,  
GESCHÄFTSFÜHREN-  
DER GESELLSCHAFTER  
HGVM HAMBURGER  
GESELLSCHAFT FÜR  
VERÄNDERUNGS-  
MANAGEMENT

[Oldenburg@hamburger-gesellschaft.de](mailto:Oldenburg@hamburger-gesellschaft.de)

► Die gegenwärtige Wirtschaftslage fordert sowohl die Unternehmen als auch die verantwortlichen Akteure in den Unternehmen in besonderem Maß heraus. Selbst die große Mehrheit der Unternehmen, die ein grundsätzlich gesundes Geschäft betreiben, ist mit gesteigerter Unsicherheit konfrontiert, hat mit erheblichen Widrigkeiten des Marktumfeldes zu kämpfen und muss immer wieder massive Rückschläge verarbeiten. Entsprechendes gilt auch für den Einzelnen im Unternehmen, der nicht länger davon ausgehen kann, dass sich Berufserfolg und Karriereverlauf nach irgendwelchen Schönwetterplanungen richten. Was ist in dieser Situation zu tun? Soll man darauf warten, dass in überschaubarer Zeit das Wirtschaftsgeschehen in den Zustand, der vor der Finanzkrise herrschte, zurückpendelt und alles wieder so wird, wie es einmal war? Das

tät von uns fordern wird. Nach einem bekannten Bonmot heißt es: „Prognosen sind schwierig, vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen.“ Dies war noch nie so richtig wie heute.

## INNERE STÄRKE

Wenn Gewissheiten nicht zu erlangen sind, bleibt nur das Vertrauen in die eigene Kraft. Unternehmen und verantwortliche Akteure brauchen ein differenziertes Bild ihrer inneren Stärke, um daraus immer wieder umfeldgerechte Strategien abzuleiten. Innere Stärke ist im Kern ein psychologisches Konzept (dort „Resilienz“ genannt), welches beschreibt, wie Menschen mit widrigen Lebensbedingungen dennoch erfolgreich sind (von lateinisch *resilire* = zurückspringen, abprallen). Sinnbild eines resilienten Menschen ist das Stehaufmännchen, das nach jedem Umgestoßenwerden schnell wieder in den Gleichgewichtszustand und damit in die eigene Kraft gelangt. Warum? Weil es einen klar definierten und gut verankerten Schwerpunkt hat sowie eine Form, die das elastische Reagieren auf äußere Kräfte ermöglicht. Wie wird nun der Mensch zum Stehaufmännchen? Er muss drei grundlegende Eigenschaften mitbringen:

- eine umfassende Selbstkenntnis (Stärken und Schwächen, Leistungsmöglichkeiten und Grenzen, persönliche Ziele und Werte), verbunden mit Selbstakzeptanz

und dem permanenten Streben nach Verbesserung,

- eine ausgeprägte Wachheit für die äußere Situation und die sich daraus ergebenden Herausforderungen, verbunden mit der Fähigkeit, verschiedene Perspektiven einzunehmen und unterschiedliche Handlungsoptionen zu erkennen,
- eine möglichst hohe Gestaltungsmacht, das heißt zum einen die innere Überzeugung, die Herrschaft über den eigenen Weg zu haben, und zum andern aktives problemlösendes Handeln einschließlich der Fähigkeit, soziale Netzwerke zu bilden, zu pflegen und zu nutzen.

## FRAGEN ZUM SELBSTBILD

Überträgt man diesen Grundgedanken auf die Unternehmenswelt, so stellt sich als Erstes die Frage, welche Komponenten das starke Selbstbild eines Unternehmens ausmachen. Eine Antwort gibt das Pentavalor-Unternehmenswert-Modell, das im Rahmen der Arbeit der Hamburger Gesellschaft für Veränderungsmanagement entstanden ist (siehe Abbildung Seite 39). Die beiden oberen Segmente kennzeichnen die zentrale Wertschöpfung, die ein Unternehmen leistet, nämlich Entwicklung und Herstellung von Produkten und Dienstleistungen sowie Vertrieb und Lieferung dieser Produkte an die Kunden.

- Welche Produkte werden hergestellt? Welche Technologien

„ Berufserfolg und Karriereverlauf richten sich nicht nach Schönwetterplanungen.

wäre vermutlich kein zukunftsträchtiges Konzept. Wir werden uns vielmehr daran gewöhnen müssen, dass alte Gewissheiten nicht wiederkehren werden, dass die großen Entwicklungslinien unkalkulierbar bleiben und dass die Zukunft eine hohe Flexibili-

werden dafür eingesetzt? Wie zukunftstauglich sind die Produkte und die Herstellungsverfahren?

- Über welches Innovationspotenzial verfügt das Unternehmen?
- Wie tragfähig sind die Beziehungen zu den Lieferanten?
- Wie effizient sind die Produktionsprozesse?
- Welche Kunden werden beliefert?
- Wie stabil sind die Beziehungen zu den Kunden?
- Welche Merkmale bestimmen den Absatzmarkt?
- Wie gefährlich sind die schärfsten Wettbewerber?
- Über welches Akquisitionspotenzial verfügt das Unternehmen?
- Wie effizient sind die Vertriebs- und Distributionsprozesse?

Das linke untere und das rechte untere Segment beschreiben die beiden wichtigsten Wertschöpf-

fungsmöglicher, nämlich die materielle und die personale Ausstattung des Unternehmens.

- Über welche finanziellen und infrastrukturellen Ressourcen verfügt das Unternehmen?
- Welche künftigen Ausstattungsbedarfe sind abzusehen und wie können diese gedeckt werden?
- Welche Investitionsmöglichkeiten sind gegeben?
- Über welchen Mitarbeiterstamm und damit welches Kompetenzspektrum verfügt das Unternehmen?
- Wie ist es um die Lernbereitschaft bestellt und was wird für die Personalentwicklung getan?
- Wie ist das Unternehmen auf die demographische Herausforderung vorbereitet?

Von besonderer Bedeutung für ein starkes Selbstbild des Unternehmens ist der Bereich der immateriellen Werte, der an der Basis

des Modells dargestellt wird. Hier geht es gewissermaßen um den Spirit, die unverwechselbare Energie des Unternehmens. Eine hohe Identifikation der Belegschaft mit der Geschichte und der Gegenwart des Unternehmens ist ein hoch einzuschätzender Faktor für die Unternehmenszukunft, denn sie stützt nicht nur den Überlebenswillen, sondern auch das Anpacken strategisch notwendiger Veränderungen. Daneben werden eine ökologieverträgliche Produktions- und Arbeitsweise und die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung (Corporate Social Responsibility) immer wichtiger, sowohl für die Mitarbeiter- als auch für die Kundenbindung. Integriert werden die fünf beschriebenen Stärke-Bereiche durch Strukturen, Systeme und Prozesse. Diese können selbst wiederum eine besondere Stärke des Unternehmens bilden, nämlich dann, wenn sie besser und leistungsfäh-

### DIE KOMponentEN DER INNEREN STÄRKE

BETRACHTEN SIE DAS GESCHÄFT IHRES UNTERNEHMENS – ODER IHREN EIGENEN VERANTWORTUNGSBEREICH WIE EIN UNTERNEHMEN IM UNTERNEHMEN.

#### PRODUKTE

**Worum geht es?**  
Entwicklung und Fertigung von Produkten  
Erstellung von Leistungen

**Aktueller Status**  
Produkt-Portfolio  
Leistungsspektrum

**Mögliche Dynamisierung**  
Produktinnovationen  
Prozessinnovationen

**Äußere Einflussgrößen**  
Beschaffungsmarkt  
Vorleistungslieferanten  
Technologische Entwicklung

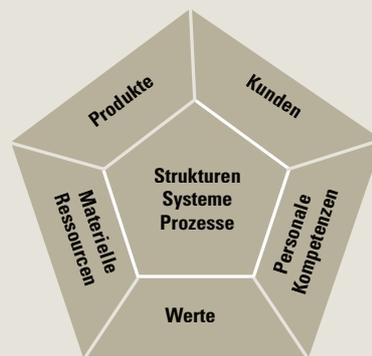
#### RESSOURCEN

**Worum geht es?**  
Finanz- und Ressourcen-Management

**Aktueller Status**  
Anlagen, Ausstattung, Arbeitsmittel  
Patente und andere Rechte  
Verfügbare Finanzmittel

**Mögliche Dynamisierung**  
Vornahme von Investitionen in Anlagen,  
Ausstattung, Technologie und Prozesse

**Äußere Einflussgrößen**  
Märkte für Finanzen und Infrastruktur



#### KUNDEN

**Worum geht es?**  
Vertrieb und Distribution von Produkten  
Lieferung von Leistungen

**Aktueller Status**  
Kunden-Portfolio  
Leistungsabnehmer

**Mögliche Dynamisierung**  
Neukundenakquisition  
Zusätzliche Abnehmer

**Äußere Einflussgrößen**  
Absatzmarkt  
Wettbewerber  
Neue Distributionswege

#### KOMPETENZEN

**Worum geht es?**  
Personal- und Kompetenz-Management

**Aktueller Status**  
Qualifikationen der Mitarbeiter/innen  
Aufgabenspezifisches Know-how  
Erfahrung in Arbeitsprozessen

**Mögliche Dynamisierung**  
Kontinuierliches Lernen  
Personalentwicklung

**Äußere Einflussgrößen**  
Märkte für Personal und Bildung

#### WERTE

**Worum geht es?**  
Unternehmenskultur

**Aktueller Status**  
Identifikation mit dem Unternehmen und dem eigenen Team, Arbeits- und Betriebsklima

**Mögliche Dynamisierung**  
Schaffen von Commitment für Veränderungen

**Äußere Einflussgröße**  
Gesellschaftliches Umfeld

Quelle: Hamburger Gesellschaft für Veränderungs-Management

higer organisiert sind als bei den Wettbewerbern. Das Modell zeigt aber nicht nur die Komponenten der inneren Stärke des Unternehmens auf, sondern gibt auch dem Einzelnen Hinweise darauf, wie es um seine innere Stärke (innerhalb des Unternehmens oder „in freier Wildbahn“) bestellt ist. In der gleichen Reihenfolge der Segmente wie zuvor ergeben sich hier folgende Fragen:

**Produkte:**

- Welche Leistungen erbringe ich?
- Wie kann ich mein Leistungsspektrum erweitern und dadurch zusätzlichen Wert schaffen?

**Kunden:**

- Für wen erbringe ich die Leistungen?
- Wer sind meine (internen) Abnehmer?
- Welche Bedarfe decke ich damit und welche weitergehenden Bedarfe könnte ich decken?

**Ressourcen:**

- Welche Ausstattung steht mir für meine Arbeit zur Verfügung?
- Welche bräuchte ich darüber hinaus und wie erlange ich diese?

**Kompetenzen:**

- Welche meiner Fähigkeiten kann ich einsetzen?
- Welche Fähigkeiten fehlen mir und wie kann ich diese erwerben oder einen Ausgleich schaffen?

**Werte:**

- Was ist mir beruflich wichtig?
- Welches Arbeitsklima erwarte ich?
- Wie möchte ich geführt werden und wie führe ich gegebenenfalls selbst?
- Zu welchen Kompromissen bin ich bereit und wo liegen meine Grenzen?

**Prozesse:**

- Wie arbeite ich effektiv und effizient?
- Welche Arbeitsbedingungen brauche ich dafür?
- Wie muss ich eingebunden sein, um wirksam zu werden, und wie erreiche ich das?

Ist das Bild der inneren Stärke klar, so gilt es, den Blick auf die zu bewältigende Situation zu richten. Hier sind all diejenigen im Vorteil, die über das nötige Sensorium verfügen, um auch schwache Signale von Problemdikatoren wahrzunehmen und sich frühzeitig auf herannahende Widrigkeiten einzustellen. Wichtig ist es darüber hinaus, eine herausfordernde Umfeldsituation aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten zu können. Wer über mehrere Brillen verfügt und ohne Sechstörung zwischen ihnen wechseln kann, ist bei der Analyse der Wirklichkeit eindeutig im Vorteil. Je differenzierter die Problemsituation wahrgenommen wird, desto leichter fällt es, nicht nur eine einzelne Handlungsoption zu erkennen, sondern mehrere. Damit vergrößert sich der Raum für strategisches Handeln deutlich.

Schließlich kommt es entscheidend darauf an, den eigenen Weg auch und gerade in schwierigen Zeiten aktiv zu gestalten. Erforderlich ist dafür zunächst einmal die Grundhaltung der Selbstwirksamkeit, also die innere Überzeugung, dass man das eigene Vorankommen ganz wesentlich selbst bestimmt. Das gilt gleichermaßen für Individuen wie für Unternehmen. Sodann heißt es, fern liegende Ziele im Blick zu haben und das jetzt Machbare jetzt zu machen, Fehlschläge als Lernhinweise zu verstehen und das eigene Vorgehen zu variieren, eigene Kompetenz-

und Leistungsgrenzen zu beachten und sich durch andere – interne wie externe Partner – zu ergänzen.

**FAKTOR NETWORKING**

Professionelles Networking erlangt mehr und mehr strategische Bedeutung. Jedenfalls ist „lonesome-rider-Verhalten“ – entgegen dem, was man vielleicht vermuten könnte – kein Zeichen von innerer Stärke. Stark ist vielmehr dasjenige Individuum, das die eigenen Schwächen kennt und sich hierfür aktiv Unterstützung holt – und im Gegenzug anderen die eigenen Fähigkeiten zur Verfügung stellt. Das funktioniert natürlich nur dann zuverlässig, wenn man beizeiten eine kooperationsförderliche Struktur schafft – Networking eben. Das Gleiche gilt für strategische Allianzen auf Unternehmensebene und das neuzeitliche Konzept der „co-opetition“, der immer weiter fortschreitenden Durchmischung der klassischen Konkurrenzwirtschaft mit Elementen der Kooperation unter Wettbewerbern. **Welcher Schritte es bedarf, um aus der inneren Stärke des Unternehmens wie auch des Einzelnen im Unternehmen eine konsistente Strategie abzuleiten, lesen Sie im zweiten Beitrag in der kommenden Ausgabe.** ■



**STEFAN OLDENBURG**

Stefan Oldenburg ist Gründungspartner und Geschäftsführender Gesellschafter der HGVM Hamburger Gesellschaft für Veränderungsmanagement. Nach juristischer Ausbildung und fünfjähriger Tätigkeit im Personalmanagement eines großen Kreditinstituts arbeitet er seit über 20 Jahren als Berater für Unternehmen.

Foto: HGVM