



FÜHRUNGS-AKADEMIE  
BADEN-WÜRTTEMBERG

DÖRNER

Change Management



## Strategieentwicklung – Kompass im Veränderungsprozess

# Strategieentwicklung – Kompass im Veränderungsprozess

Dr. Christine Dörner

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek | Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.

ISBN 978-3-415-04714-3

E - ISBN 978-3-415-05079-2

© 2011 Richard Boorberg Verlag

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlagfoto: © Führungsakademie Baden-Württemberg, Burkhard Riegels-Winsauer ([www.fotografie-rw.de](http://www.fotografie-rw.de)), 2011

Satz: Thomas Schäfer, Falltorstraße 24, 35614 Aßlar, [www.schaefer-buchsatz.de](http://www.schaefer-buchsatz.de) | Druck und Bindung: Laupp & Göbel, Talstraße 14, 72147 Nehren

Richard Boorberg Verlag GmbH & Co KG | Scharrstraße 2 | 70563 Stuttgart  
Stuttgart | München | Hannover | Berlin | Weimar | Dresden  
[www.boorberg.de](http://www.boorberg.de)

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Vorwort . . . . .                                                                | 7         |
| <b>1. Einführung . . . . .</b>                                                   | <b>11</b> |
| Warum dieses Buch? . . . . .                                                     | 11        |
| Was ist Veränderungsmanagement? . . . . .                                        | 12        |
| <b>2. Einführung in die Strategieentwicklung . . . . .</b>                       | <b>15</b> |
| Nutzen einer klaren Strategie im Veränderungsprozess . . . . .                   | 15        |
| Auslöser für Strategieentwicklung . . . . .                                      | 16        |
| Was bedeutet „Strategie?“ Kurze Geschichte der Strategieentwicklung . . . . .    | 22        |
| Strategieentwicklung und Veränderungsmanagement im öffentlichen Sektor . . . . . | 26        |
| <b>3. Elemente einer Strategie . . . . .</b>                                     | <b>32</b> |
| Die Mission . . . . .                                                            | 32        |
| Die Vision . . . . .                                                             | 33        |
| Strategische Handlungsfelder . . . . .                                           | 34        |
| Strategische Ziele . . . . .                                                     | 34        |
| Strategische Aktionen, Teilziele und Maßnahmen . . . . .                         | 35        |
| Persönliche Ziele . . . . .                                                      | 35        |
| Messgrößen/Indikatoren . . . . .                                                 | 36        |
| Leitbild . . . . .                                                               | 37        |
| Auf einen Blick: Mission, Vision, Leitbild, Strategische Ziele . . . . .         | 37        |
| <b>4. Methoden und Instrumente . . . . .</b>                                     | <b>38</b> |
| Swot-Analyse . . . . .                                                           | 38        |
| Portfolio-Analyse . . . . .                                                      | 41        |
| Szenariotechnik . . . . .                                                        | 43        |
| Zukunftskonferenz . . . . .                                                      | 45        |
| World Café . . . . .                                                             | 48        |
| Balanced Scorecard . . . . .                                                     | 50        |
| Die Wertanalyse . . . . .                                                        | 55        |
| <b>5. Der Prozess der Strategieentwicklung . . . . .</b>                         | <b>60</b> |
| Warum ist der „Prozess“ so wichtig? . . . . .                                    | 60        |
| Prozessorganisation – Wer hat welche Aufgabe? . . . . .                          | 63        |
| Die Prozessschritte . . . . .                                                    | 65        |

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| <b>6. Beispiele und Projektdesigns</b>                        | 82  |
| 1. Strategieentwicklungsprozess in einem Landkreis            | 82  |
| 2. Neuordnung der Berufsbildungslandschaft des<br>Landkreises | 98  |
| 3. Strategieprozess freier Träger                             | 102 |
| 4. Strategieentwicklung in einem neuen Landesbetrieb          | 112 |
| 5. Kommunalen Masterplanprozess                               | 117 |
| <b>7. Ausblick</b>                                            | 125 |
| Literaturverzeichnis                                          | 129 |
| Stichwortverzeichnis                                          | 133 |
| Herausgeber-/Autorenvita                                      | 135 |
| Zur Führungsakademie Baden-Württemberg                        | 139 |

# Vorwort

## An wen sich dieses Buch richtet

Das vorliegende Buch ist Bestandteil einer Reihe, die sich mit dem Management von Veränderungsprozessen in Organisationen beschäftigt. Sie wendet sich in erster Linie an den praktisch orientierten Leser, der sich einen Überblick über Methoden und Vorgehensweisen verschaffen will oder der Hilfe und Unterstützung für die Reflexion der eigenen Erfahrungen sucht. Theoretische Erkenntnisse und Modelle sind insoweit mit aufgenommen, als sie Fundament für die praktischen Vorgehensweisen sind.

Die Buchreihe ist herausgegeben von der Führungsakademie Baden-Württemberg und dort auch Bestandteil eines Blended-Learning-Programms zum gleichen Thema. Die Führungsakademie bildet seit 25 Jahren Führungskräfte für das Land Baden-Württemberg und andere öffentliche Einrichtungen aus. Sie versteht die Weiterentwicklung und die Veränderung der Organisation als wichtiges Aufgabenfeld von Führungskräften. Heute ist es offensichtlich: Führungskräfte brauchen angesichts der Aufgabenvielfalt, knapper Ressourcen und zunehmender Komplexität die Fähigkeiten und die Werkzeuge, um mit den immer häufigeren Veränderungen angemessen und erfolgreich umgehen zu können und dabei die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Strategische Kompetenz ist eine Kernkompetenz von Führungskräften.

Auslöser für die Entstehung von Programm und Buchreihe waren die Erfahrungen und Aktivitäten der Führungsakademie in Verbindung mit Veränderungsprojekten in Ministerien und Ämtern der öffentlichen Verwaltung und insbesondere auch die Erfahrungen mit der umfassenden Verwaltungsreform in Baden-Württemberg von 2005. Deshalb geht diese Reihe auf Besonderheiten von Verwaltungen ein. Auch die Beispiele beziehen sich bevorzugt auf den Kontext der öffentlichen Verwaltung. Die Grundlagen, Prinzipien und Methoden der Strategieentwicklung sind dagegen allgemein und universell anwendbar und beziehen sich auf alle Formen von Organisationen. Dementsprechend wendet sich die Buchreihe an alle Führungskräfte, die in ihrer Aufgabenstellung mit Veränderungsprozessen konfrontiert sind, sei es als Initiator oder Auftraggeber, als Mitglied einer Lenkungs- oder Steuerungsgruppe, als Pro-

zessbegleiter oder als Leiter oder Mitglied einer Projektgruppe, aber natürlich auch an alle, die mit Veränderungen in Organisationen konfrontiert sind oder ganz allgemein an diesem Thema Interesse haben.

## **Wie das Buch aufgebaut ist**

Das Buch klärt zu Beginn, was unter „Veränderungsmanagement“ oder „Change Management“ zu verstehen ist (Kapitel 1). Im zweiten Kapitel wird beschrieben, welchen Nutzen eine klare Strategie für Veränderungsprozesse hat, wieso eine gute Strategieentwicklung in Veränderungsprozessen so wichtig ist und wie ein Strategieprozess sinnvoll geplant und durchgeführt wird. Es werden Hinweise gegeben, was zum Gelingen eines Strategieprozesses beiträgt und was Strategieprozesse scheitern lässt. Exemplarisch werden verschiedene Auslöser für Strategieentwicklungsprozesse dargestellt. Anschließend wird der Blick auf die Geschichte des Begriffs Strategie gerichtet und in einen Zusammenhang mit der Entwicklung von strategischen Instrumenten und Vorgehensweisen gestellt. Das Kapitel schließt mit einem Blick auf die Besonderheiten der Strategieentwicklung im öffentlichen Sektor. Im folgenden Kapitel werden die einzelnen Elemente und grundlegenden Begrifflichkeiten einer Strategie erläutert (Kapitel 3): Was unterscheidet Mission – Vision – Leitbild? Was ist eine Strategie, was genau sind strategische Ziele? Wie werden Messgrößen im Strategieprozess gebildet? Kapitel 4 beschreibt das Handwerkszeug, mit dem eine Strategie praktisch entwickelt werden kann. Es werden verschiedene Verfahren und Methoden vorgestellt, die sich bewährt haben und mit deren Hilfe eine gute Analyse gelingt. Es wird auf den besonders wichtigen Aspekt eingegangen, wie sich Führungskräfte gewinnen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begeistern und überzeugen lassen. Ergänzend wird darauf hingewiesen, welche Verfahren die kontinuierliche Umsetzung unterstützen. Kapitel 5 widmet sich dem Prozess der Strategieentwicklung. Dabei geht es zunächst um die Fragen, weshalb dem Aspekt der „Entwicklung“ und dem Prozess als solchem so hohe Bedeutung zukommen, wie ein guter Strategieentwicklungsprozess aufgesetzt wird, aus welchen Elementen sich der Prozess zusammensetzt und wer beteiligt werden muss. Abschließend wird ausgeführt, wie eine erfolgreiche Umsetzung

und die Verankerung der angestrebten Veränderungen gelingen. In Kapitel 6 werden vier Praxisbeispiele mit ausführlichen Prozessdesigns dargestellt. Kapitel 7 fasst die Kernelemente für gelingende Prozesse zusammen.

## Wie man mit dem Buch arbeiten kann

Man kann dieses Buch natürlich Kapitel für Kapitel lesen und sich auf diese Weise in das behandelte Themengebiet des Change Managements einarbeiten. Dafür spricht eine gewisse logische Folge der Kapitel. Leser, die bereits über Grundkenntnisse und eigene Erfahrungen verfügen, können nach ihrer spezifischen Interessenslage auch einzelne Kapitel herausgreifen, da diese jeweils in sich abgeschlossen sind. Für eine gezielte Suche nach Informationen bietet sich darüber hinaus das Indexverzeichnis am Ende des Buches an.

Innerhalb eines Kapitels kann sich der schnelle oder auch selektive Leser an den Marginalien orientieren, die den gesamten Text begleiten und auf bestimmte Begriffe und Schwerpunkte hinweisen.

Vertiefende Darstellungen, die sich an besonders interessierte Leser wenden, sind in kleinerer Schrift gedruckt. Sie können von dem Leser, der sich nur einen allgemeinen Überblick verschaffen will, ohne wesentlichen Erkenntnisverlust auch übergangen werden.

■ Definitionen von nicht allgemein verständlichen abstrakten Begriffen werden zur besseren Orientierung innerhalb des Textes herausgestellt.

Eine besondere Kennzeichnung im Text haben außerdem bestimmte Zusammenfassungen oder auch wichtige Merksätze.

Thomas E. Berg  
Dr. Erwin Hartwich  
Josef Kreuzberger



# 1. Einführung

## Warum dieses Buch?

Wandel und Veränderung sind aus dem beruflichen Alltag nicht mehr wegzudenken. Täglich fordern uns neue Aufgaben, höhere Ansprüche an die Qualität, zunehmende Komplexität der Aufgabenerledigung und geringere Ressourcen heraus. Ob Wirtschaftsunternehmen, Kulturinstitution oder Behörde: Alle müssen kontinuierlich auf die gesellschaftlichen, politischen, technischen, ökonomischen Entwicklungen, auf Kostendruck und häufige Veränderung von Aufgaben reagieren. Strukturen und Prozesse müssen anders gestaltet und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Veränderungen gewonnen werden.

Die Veränderungen sind vielfach beschrieben. Ressourcen werden knapper (Zeit, Geld, Rohstoffe), das Umfeld turbulenter und weniger berechenbar (schnelle Veränderungen in den Märkten, aber auch Entwicklung neuer Lebensformen), die Komplexität nimmt zu. Das zeigt sich nicht zuletzt darin, dass öffentliche Verwaltungen, aber auch andere Adressaten immer mehr Gesetze und sonstige Vorschriften beachten und umsetzen müssen.

Die rasanten Entwicklungen in der Informationstechnologie beeinflussen grundlegend Kommunikationsstrukturen, Kommunikationsverhalten und Arbeitsplätze. Sie verändern sowohl Kommunikations- und Informationsprozesse innerhalb von Organisationen als auch die Wege der politischen Entscheidungsfindung und der Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern.

Die technologische Beschleunigung, die damit verbundene Beschleunigung aller Geschäftsabläufe und eine Zukunft, die nicht mehr langfristig planbar ist, stellen nicht nur die Wirtschaft, sondern auch den öffentlichen Sektor unter zunehmenden Leistungs- und Veränderungsdruck. Daher gewinnt das Thema „Veränderungsmanagement“ mehr und mehr an Bedeutung. Auch das Thema „Strategieentwicklung“ hat Konjunktur: die Beschäftigung mit der eigenen Zukunft, um

Orientierung und Handlungssicherheit zu erhöhen und ein Fundament für die angestrebten Veränderungen zu legen.

Strategieentwicklung ist die Grundlage gelingender Veränderungsprozesse. Denn:

Ohne eine klare Vorstellung von der angestrebten Zukunft kann der Wandel nicht erfolgreich gestaltet werden. Die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen hängt maßgeblich davon ab, dass es eine klare Zielrichtung gibt. Veränderung braucht eine Strategie. Die Strategie ist die Grundlage, der Kompass im Veränderungsprozess.

Dieses Buch soll eine praxisorientierte Handreichung für Strategieprozesse und daraus abgeleitete Veränderungsprozesse insbesondere für den öffentlichen Sektor und den Non-profit-Bereich sein. Die Beispiele beschreiben Strategie- und Veränderungsprozesse im öffentlichen Sektor, in Städten, Landkreisen, Kultureinrichtungen, Landesbehörden und bei Nonprofit-Organisationen. Gerade für den öffentlichen Bereich gibt es vergleichsweise wenig Publikationen.<sup>1</sup> Die überwiegende Zahl der Veröffentlichungen zum Veränderungsmanagement ist wissenschaftlicher Natur oder an der Wirtschaft orientiert.

### Was ist Veränderungsmanagement?

- Unter Veränderungs- bzw. Change Management versteht man die systematische Planung und Steuerung von Veränderungen und die nachhaltige Verankerung der Veränderung in der Kultur einer Organisation.

---

<sup>1</sup> Die KGSt hat für den kommunalen Bereich das Modell des kommunalen Managements entwickelt, um die Einführung der Neuen Steuerungsmodelle und die daraus folgenden Veränderungsprozesse zu unterstützen. Sie versuchte, Ansätze der Managementlehre für den kommunalen Kontext weiter zu entwickeln und legte insbesondere das St. Galler Managementkonzept zugrunde (Heinz, R., 2000); vgl. zur Übertragung und Anwendung von Managementkonzepten auf den öffentlichen Bereich auch Thom, N. & Ritz, A., 2006 sowie für kommunale Veränderungsprozesse Schäfer, F., 2011.

Beispiele im öffentlichen Sektor für solche Veränderungssituationen:

- ▶ Politischer Veränderungswille, Regierungserklärungen, neue Gesetze, Verwaltungsreformen enthalten Vorgaben für Veränderungen, die von der Verwaltung vollzogen werden müssen. Restrukturierungen, die Zusammenlegung von Aufgabenbereichen oder die Einführung eines neuen IT-Konzeptes stehen an. Behörden werden fusioniert und Beschäftigte aus unterschiedlichen Bereichen mit verschiedenen Kulturen müssen integriert werden.

Diese Veränderungssituationen erfordern besondere Aufmerksamkeit und Vorgehensweisen, die unter dem Begriff Veränderungsmanagement oder „Change Management“ gebündelt werden. Sie stellen die Organisation vor die Herausforderung, während einer bestimmten Zeit gleichzeitig den Normalbetrieb aufrechtzuerhalten und die Neuerungen einzuführen. Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen für den Veränderungsprozess gewonnen werden, obwohl die geplante Veränderung für sie bedeutet, von gewohnten und Sicherheit vermittelnden Denk- und Verhaltensmustern Abschied zu nehmen.

„Systematisches Change Management sensibilisiert dazu, den Bedarf für Veränderung zu erkennen und richtig einzuschätzen. Es fördert weiter die Bereitschaft zum Wandel, damit die richtigen Entscheidungen getroffen werden können. Change Management stellt den **Menschen als entscheidenden Faktor** für den Erfolg in den Mittelpunkt. Durch Veränderungsmanagement kann außerdem ein **Kulturwandel** erreicht werden. Dabei geht es um die gemeinsamen Vorstellungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten in einer Einrichtung, welche die Abläufe in einer Organisation bestimmen.“<sup>2</sup>

Dieses Verständnis von Veränderungsmanagement knüpft an das Konzept der Organisationsentwicklung an. Organisationsentwicklung wird als ein längerfristig angelegter, ganzheitlicher Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Orga-

Organisations-  
entwicklung

<sup>2</sup> Die Bundesregierung: Change Management 2009, S. 6; vgl. auch Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, Kapitel 7.3; Hartwich, E., 2011.

nisationen und der in ihnen tätigen Menschen definiert. Wesentlich ist dabei, dass nicht nur strukturelle und betriebswirtschaftliche Dimensionen beachtet werden, sondern auch die Bedürfnisse und das Wohlergehen der Führungskräfte und Mitarbeiter als direkt Betroffene. Ziel von Organisationsentwicklung ist es, **gleichzeitig** die Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und die Qualität des Arbeitslebens (Humanität) zu verbessern. Der Veränderungsprozess beruht auf der Philosophie, dass alle Betroffenen durch direkte Mitwirkung an der Veränderung lernen und dadurch die Organisation gemeinsam weiterentwickeln.

Die „Nestoren“ des Organisationsentwicklung im deutschsprachigen Raum, Klaus Doppler und Christoph Lauterburg, beschreiben Change Management als Weiterentwicklung des Konzepts der Organisationsentwicklung: als Weg, um Veränderungsprozesse effizienter zu gestalten und Veränderungen schneller umzusetzen.<sup>3</sup>

### Change Management

bedeutet, Veränderungen von Organisationsstrukturen oder Prozessen systematisch zu planen und zu steuern,

richtet das Vorgehen konsequent auf Ziele und das angestrebte, konkret wahrnehmbare Ergebnis aus,

berücksichtigt stärker als die herkömmliche Organisationsentwicklung die Einflüsse des Umfeldes (Gesellschaft, Markt, Politik) als Faktoren, welche Chancen, Risiken, Entwicklungen von Systemen maßgeblich mitbestimmen,

betont die Notwendigkeit von „Veränderung“ und stimmt die Betroffenen darauf ein, dass Veränderungsprozesse auch mit Zumutungen, Schmerzen, Unsicherheit verbunden sind,

stellt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Akteure in den Mittelpunkt des Veränderungsprozesses.

---

<sup>3</sup> Doppler, K. & Lauterburg, Ch., 2008, S. 89 ff.

## 2. Einführung in die Strategieentwicklung

In diesem Kapitel wird der Nutzen einer klaren Strategie als Orientierung und Grundlage des Veränderungsprozesses beschrieben. Wann es sinnvoll und notwendig ist, einen Strategieprozess durchzuführen, wird anhand einiger Auslöser für Strategieprozesse geschildert. Einige dieser Beispiele werden in Kapitel 6 ausführlich dargestellt. Anschließend geht es um den Kontext: die Geschichte der Strategieentwicklung und einiger bekannter und bewährter Verfahrensweisen und Instrumente. Das Kapitel schließt mit Überlegungen zur Strategieentwicklung im öffentlichen Sektor.

### Nutzen einer klaren Strategie im Veränderungsprozess

**Veränderung braucht Orientierung.** Ohne eine klare Vorstellung von der angestrebten Zukunft kann der Wandel nicht erfolgreich vollzogen werden. Diese klare Vorstellung von der gemeinsamen Zukunft wird durch einen Strategieprozess entwickelt. Die Strategie ist die Quelle der Orientierung. Deshalb ist die Strategie das Fundament eines Veränderungsprozesses.

Veränderung  
braucht  
Orientierung

**Veränderung braucht Einsicht.** Deshalb stellt systematisches Change Management die Menschen in den Mittelpunkt. Ohne die Einsicht, dass die angestrebte Veränderung notwendig und sinnvoll ist, scheitern Veränderungsprozesse. Die anspruchvollste Aufgabe in Changeprozessen ist die dauerhafte Umsetzung der Veränderung. Das gelingt nicht ohne die Einbindung und ohne das Einverständnis der Menschen, das ist nicht nur eine Erfahrung aus dem öffentlichen Sektor. Auch hierfür ist die Strategie das Fundament: Die Erfahrung zeigt, dass Veränderungsprozesse gelingen, wenn Ihnen eine klare Strategie zugrunde liegt und diese von allen in der Organisation mitentwickelt, verstanden und akzeptiert wird.

Veränderung  
braucht Einsicht

**Die Strategie ist ein Kompass,** die Leitlinie, an der sich alle Beteiligten ausrichten können. Eine gute Strategie ist daher zentral für gute Arbeit, Profilierung, Weiterentwicklung und damit Veränderung einer Organisation. Strategieentwicklung

Die Strategie ist  
ein Kompass