tegie als wesentlichen Bezugspunkt verwenden,

- die →Kernkompetenzen des Unternehmens identifizieren, bewahren und weiterentwickeln,
- verbindliche Leitlinien entwickeln, die für die dezentralen Personalverantwortlichen als Vorgaben gelten,
- das interne und externe Netzwerk von Beziehungen zur Abarbeitung personalwirtschaftlicher Aufgaben pflegen und entwickeln,
- die Auswahl der obersten →Führungskräfte aufgrund der strategischen Relevanz dieser Positionen durchführen und
- ein strategisches →Personalcontrolling betreiben.

Die *Vorteile* dieses Organisationstyps liegen insbesondere in der Trennung von strategischen Überlegungen und operativen Tätigkeiten. Durch die explizite Verankerung der personalstrategischen Aufgabe werden gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche →Integration und Abstimmung der Unternehmensstrategie mit der Personalstrategie geschaffen. Personalwirtschaftliche Spitzenkräfte sorgen im zentralen Strategie-Center für eine proaktive →Personalpolitik. Gleichzeitig wird auf operativer Ebene die Personalverantwortung mit den unternehmerischen Entscheidungen zur Deckung gebracht. Dies trägt zu einem unternehmerischen und betriebswirtschaftlich orientierten Personalmanagement bei. Flache →Hierarchien und ein schneller Informationsfluss erlauben ein hohes Maß an →Flexibilität und Klarheit der Verantwortungszuweisung.

Nachteile liegen zum Beispiel im Verzicht auf Größendegressionseffekte durch Zusammenfassung personalwirtschaftlicher Aufgaben an zentraler Stelle. Außerdem müssen die Linienverantwortlichen über ein hohes Maß an personalwirtschaftlichen Kenntnissen verfügen. Ein grundlegendes Problem besteht in der Akzeptanz der zentral ausgearbeiteten Personalstrategien. Problemferne, die sich vor allem bei stark diversifizierten Unternehmen einstellen kann, kann zu einer mangelnden Akzeptanz der Strategien bei den Bereichsleitern führen. Ein Umsetzungsdefizit ist die Folge. Betreiben die dezentral Personalverantwortlichen dann noch ihre eigenen personalwirtschaftlichen Strategien, führt dies zu unabgestimmten und vermutlich qualitativ geringwertigen personalwirtschaftlichen Konzepten.

Literatur: *Bühner, R.*: Personalmanagement, Landsberg/Lech 1994. *Scholz, C.*: Personalmanagement, 5. Aufl., München 2000.

Reinhard Meckl

Strategieimplementierung

dient der möglichst konzeptgetreuen Umsetzung und Konkretisierung der definierten Strategiealternativen, um die intendierte Strategie (→Geplante Strategie) möglichst vollständig und detailliert in die realisierte Strategie zu übersetzen.

Bei der Strategieimplementierung werden im (idealtypischen, präskriptiven) Prozess des strategischen Managements die Phasen

- Zielklärung,
- Strategische Analyse,
- Strategieformulierung,
- Strategiebewertung und -auswahl sowie
- Strategieimplementierung

unterschieden.

Diese Umsetzung und Konkretisierung umfasst sachliche Aufgaben und solche der →Ablauforganisation und Steuerung sowie das Veränderungsmanagement. Die *sachlichen Aufgaben* bestehen aus Maßnahmen für eine Operationalisierung hinsichtlich der Gestaltung der Rahmenbedingungen (finanziell: →Budgetierung, rechtlich: Einbettung in das Gesamtunternehmen), organisationaler Strukturen (einschließlich ihrer Koordination) und Systeme (z. B. Kontroll-, Anreiz- und →Informationssysteme) bis hin zu Führung (→Mitarbeiterführung) und Management auf Ebene der einzelnen Mitarbeiter.

Die Aufgabe von Ablauforganisation und -steuerung besteht im Schaffen einer geeigneten Ablauf- und Projektorganisation für die Strategieimplementierung einschließlich der Zerlegung in Teilaufgaben, der Festlegung von Reihenfolgen und Meilensteinen und der Steuerung durch →Abweichungsanalyse, etwa mittels einer →Balanced Scorecard.

Die Perspektive des *Veränderungsmanagements* legt gegenüber der obigen Sichtweise der strategischen Planung besonderes Gewicht auf Schwierigkeiten und Widerstände bei der Umsetzung auf der Ebene einzelner Mitarbeiter und ihres gemeinsamen Verständnisses,

das in der Unternehmenskultur (→Organisationskultur) deutlich wird. Dieser Aspekt hat in den praktischen Diskussionen der letzten Jahre immer stärker an Bedeutung gewonnen.

Hinsichtlich der Arten strategischer Veränderungen wird zwischen evolutionären und revolutionären Veränderungen unterschieden:

- *Evolutionäre Veränderungen*: Sind durch gleichmäßige, kontinuierliche Anpassungen gekennzeichnet, die der (permanenten) Verbesserung existierender Lösungen (Feinabstimmung) und als Anpassungsreaktion auf allmähliche Umweltveränderungen (inkrementelle Anpassungen) dienen.
- *Revolutionäre Veränderungen* (*frame breaking change*): Sind demgegenüber diskontinuierliche „Sprünge" auf vollständig andere, diskrete, qualitativ verschiedene Gestaltungsalternativen wichtiger Unternehmensteile (modulare Transformation) oder des gesamten Unternehmens (Unternehmenstransformation). Sie werden meist durch grundsätzliche Veränderungen von Rahmenbedingungen (politische und rechtliche Neuregelungen, technologische Sprünge, ökonomische Verwerfungen) und die implizierten Strategieveränderungen (Transformation von Kapitalgebern und Eignerstrukturen, Wandel von Produktlebenszyklen und Wettbewerbslogik, →Internationalisierung) ausgelöst, wie *Tushman, Newman* und *Romanelli* (1986) verdeutlicht haben.

Ein zentrales Ergebnis des Veränderungsmanagements besteht in der Erkenntnis, dass sich bei revolutionären Veränderungen die Strategieimplementierung nicht auf sachliche und organisatorische Aufgaben beschränken darf, sondern die Schwierigkeiten und Widerstände bei der Umsetzung einbeziehen muss. Dieser Aspekt wurde bereits 1951 von *Lewin* in seinem Phasenmodell für Veränderungsprozesse auf individueller Ebene formuliert und später erfolgreich auf das Veränderungsmanagement von →Organisationen übertragen. Er geht von den Prozessphasen

- Auslösung des Wandels durch „Auftauen" (*unfreezing*),
- sachliche Veränderung und Steuerung (*moving*) sowie
- Stabilisierung neuer Lösungen (*refreezing*)

aus.

Als zentral für den Beginn des Wandels wird die Stärkung der treibenden Kräfte bei gleichzeitiger Schwächung der hemmenden Kräfte angesehen. Dafür sind gleichermaßen die klare Vorgabe eines verständlichen und erstrebenswerten strategischen Ziels (→Vision) sowie ein aktives Aufbrechen der (hemmenden) Unternehmenskultur erforderlich. Einen Überblick zum Veränderungsmanagement gibt das Lehrbuch von *Senior* (2002).

Literatur: *Lewin, K.*: Field Theory in Social Science, New York 1951. *Senior, B.*: Organisational Change, 2. Aufl., Harlow 2002. *Tushman, M. L.*; *Newman, W. H.*; *Romanelli, E.*: Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution, in: California Management Review, 29. Jg. (1986), H. 1, S. 1–16.

Hagen Lindstädt

Strategie-Kultur-Abstimmung

Abstimmung der langfristigen Ziele eines Unternehmens (→Strategie) mit den gemeinsamen Werte- und Normensystemen der Unternehmensmitglieder (→Kultur, →Normen und Werte).

Die Strategie wird als Zusammenführung der definierten, langfristigen Ziele eines Unternehmens und der Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele gesehen. →Kultur (→Organisationskultur) als gemeinsames Werte- und Normensystem der Organisationsmitglieder kann als Element des Systems Unternehmen aufgefasst werden.

Dieser Auffassung folgend sollten beide Elemente aufeinander abgestimmt werden, um einen *Intra-System-Fit* herzustellen. Ein solcher Fit wird nicht nur in der wissenschaftlichen Literatur von Autoren wie *Hahn* und *Taylor* (1999) oder *Hinterhuber* (1996, 1997) gefordert, sondern fand seinen Ausdruck auch im 7S-Modell der Unternehmensberatung *McKinsey*, dem bekanntesten Ansatz im Sinne eines Intra-System-Fit. Eine Abstimmung zwischen Strategie und Kultur kann somit als Teil der Führungsaufgabe, einen Intra-System-Fit herzustellen, verstanden werden.

Erster Schritt zur Erreichung dieser Übereinstimmung besteht in der Überlegung, welche Kultur zu einer definierten Strategie grundsätzlich passt, das heißt wann ein strategischer Fit bestehen würde. Die so abgeleitete Kultur wird als Soll-Kultur bezeichnet. Beispielhaft sei dies hier an den beiden generischen Strategieansätzen nach *Porter* dargestellt (→Strategischer Wettbewerbsvorteil), die *Bea* und *Haas*