



Berner
Fachhochschule

Sicht weise

1/2017

Erkenntnisse zur Unternehmensentwicklung

Unternehmensentwicklung – mehr als nur Strategie

Ergebnisse und Empfehlungen aus der Studie «Stand der Unternehmensentwicklung in der Schweiz» des Instituts Unternehmensentwicklung (INU) der Berner Fachhochschule in Kooperation mit der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO)

Auf den Punkt gebracht:

- ▶ Denk an die Emotionen als Treiber der Veränderung.
- ▶ Mach weniger, mach es einfacher und mach deine Arbeit sichtbar.
- ▶ Priorisiere, priorisiere, priorisiere. Sag was zu tun ist, und was nicht.
- ▶ Gib dem Prozess eine Struktur.
- ▶ Machen ist besser als Perfektion.

Kontext der Untersuchung

Warum eine Studie zur Unternehmensentwicklung (UE)?

Unternehmen entwickeln sich im Laufe der Zeit. Das kann ein zielgerichteter, geplanter Prozess sein. Oder nicht zielgerichtet, bzw. ungeplant. Oder «nicht wie geplant» erfolgen. Die Wahrnehmung vieler Experten weist daraufhin, dass Unternehmensentwicklung in den letzten Jahren an Bedeutung und Professionalität gewonnen hat. Entsprechend entwickelt sich die Disziplin der Unternehmensentwicklung mit ihren Methoden, Konzepten und Instrumenten selbst. Allerdings fehlten konkrete Zahlen, Daten und Fakten in diesem Bereich. Aus diesem Grund hat das INU zusammen mit der SGO eine Umfragereihe initiiert, die regelmässig den Stand bzw. Tendenzen der Unternehmensentwicklung in der Schweiz abbilden soll. Die erste Studie wurde 2016 durchgeführt.

Was wurde untersucht?

Die qualitative Studie hatte mehrere Zielsetzungen. Es sollte die Bedeutung und der Stand der Unternehmensentwicklung in der Schweiz anhand von 48 Unternehmen aus vier Branchen beschrieben werden, um die Unternehmensentwicklung besser zu verstehen. Die Interviews wurden so strukturiert, dass insgesamt sechs Forschungsfragen beantwortet werden konnten:

- Welche Bedeutung hat die Stelle / Position der Unternehmensentwicklerin / des Unternehmensentwicklers in Schweizer Unternehmen?
- Wie wird die Funktion Unternehmensentwicklung in Schweizer Unternehmen organisiert?
- Besteht ein standardisierter Prozess für die Unternehmensentwicklung?
- Welche Konzepte, Methoden und Instrumente der Unternehmensentwicklung werden in Schweizer Unternehmen angewendet?
- Welchen Stellenwert genießt die Unternehmensentwicklung in Schweizer Unternehmen und welcher Nutzen wird ihr beigemessen?

- Worin bestehen Aufgaben und Verantwortung der Unternehmensentwickler und welche Fähigkeiten und Kompetenzen werden von ihnen erwartet?

Aus den Forschungsfragen wird bereits ersichtlich, dass das Themenfeld Unternehmensentwicklung aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden sollte und auch die zeitlichen Aspekte berücksichtigt wurden.

Ausgewählte Ergebnisse und Empfehlungen

Nachfolgend werden ausgewählte Ergebnisse der Befragung vorgestellt. Falls Sie Interesse an der gesamten Studie haben, können Sie sich gerne beim Institut Unternehmensentwicklung der Berner Fachhochschule melden.

Wie wird Unternehmensentwicklung betrieben?

Professionelle Unternehmensentwicklung ist ein strukturierter Prozess. Dafür sind bestimmte Instrumente, Methoden oder Modelle hilfreich oder sogar notwendig. Ganz allgemein kann das Niveau der Professionalisierung mit dem Konzeptualisierungsgrad in Bezug gesetzt werden, d.h. wo positioniert sich ein Unternehmen im Spektrum von zufällig bis gesamtheitlich:

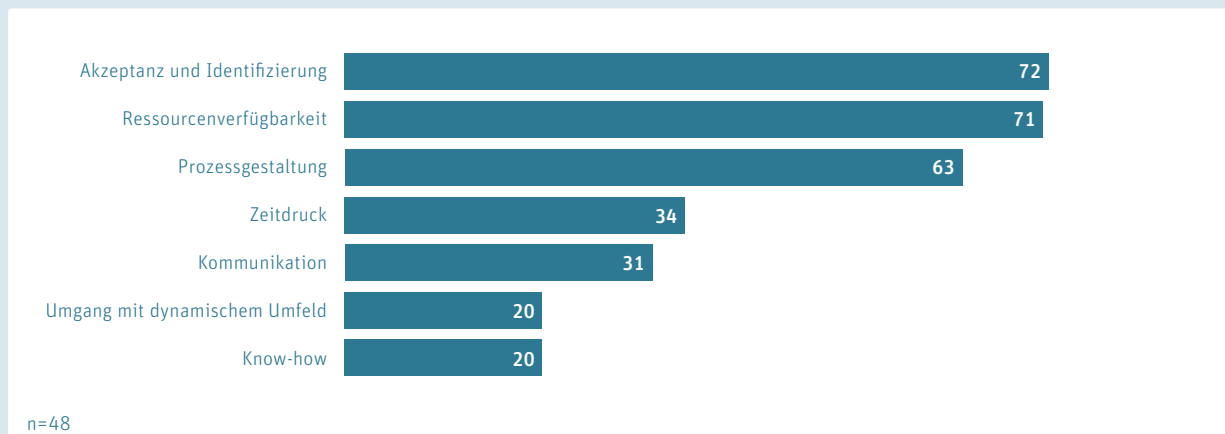
Das Ergebnis zeigt, dass das Thema Unternehmensentwicklung von bestimmten Methoden und Modellen geprägt ist. Neben vielen typischen Elementen aus der Strategie fallen allerdings auch Methoden wie KVP, EFQM oder Design Thinking auf. Dies zeigt, dass Unternehmensentwicklung über die eigentliche Strategiewerkarbeit hinausgeht und kulturelle Aspekte umfasst. Gleichzeitig fällt auf, dass bei der Konzeptualisierung der Schwerpunkte auf den eher faktisch geprägten Methoden liegt. Unternehmensentwicklung bedeutet praktisch immer Veränderung. Für Veränderungen gilt es jedoch, die Menschen abzuholen, Verständnis zu schaffen und zu Beteiligten zu machen – am besten getrieben durch Leidenschaft in Kombination mit dem Verstand. Diese Seite der Unternehmensentwicklung wird bisher anscheinend nur wenig Bedeutung beigemessen (mit wichtigen Ausnahmen). Die Empfehlung lautet daher:

- ▶ Denk an die Emotionen als Treiber der Veränderung.

Konzeptualisierungsgrad der Unternehmensentwicklung.

Trial & Error	Toolbox	Methoden / Instrumente	Konzepte/Modelle
<ul style="list-style-type: none"> – Keine Anwendung von Hilfsmitteln – Pragmatische und situationsabhängige UE 	<ul style="list-style-type: none"> – Forecasting – Workshops – Projektarbeit – Audits – Ideenmanagement – Talentmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> – SWOT-Analyse – Business Canvas – Balanced Scorecard – Porter 5-Forces – Markt-Monitoring – KVP – HERMES Projektmanagement – Szenariotechnik – Design Thinking 	<p>Modelle/Konzepte (Standardwerke)</p> <ul style="list-style-type: none"> – St. Galler Modell – 5-Phasenmodell nach Greiner – EFQM – TQM <p>Selbst erstellte/an das Unternehmen angepasste Konzepte</p>
14 Unternehmen	19 Unternehmen	16 Unternehmen	22 Unternehmen
<p>Tief Konzeptualisierungsgrad Hoch</p>			

Womit muss die Unternehmensentwicklung selbst zurecht kommen?



Welche Herausforderungen hat die Unternehmensentwicklung?

Unternehmensentwicklung gewinnt an Bedeutung. Diese Einschätzung wurde von den Befragten in der Studie zum Ausdruck gebracht. Daraus ergibt sich die Frage, welche Herausforderungen die Unternehmensentwicklung als Funktion bewältigen muss. Bei den Antworten ergaben sich drei deutliche Fokusthemen: Akzeptanz und Identifizierung, Ressourcenverfügbarkeit und Prozessgestaltung.

Unternehmensentwicklung ist oft in Stabsstellen organisiert. Wenn die Unternehmensentwicklung nicht klar und einfach genug darlegen kann, was sie macht und warum sie wichtig ist, dann sind Akzeptanz und Identifikation eine echte Herausforderung. Die erste Empfehlung aus diesem Ergebnis liest sich deshalb schon fast wie das Mantra modernen Managements:

- **Mach weniger, mach es einfacher und mach deine Arbeit sichtbar.**

Damit wäre die Empfehlung für das zweite Thema auch schon gegeben. Aus dem Mehr an Themen und Entwicklungsbedarf sollte sich nicht automatisch ein Mehr an Arbeit ableiten. Um dem entgegenzuwirken, hilft sicher die obige Empfehlung. Allerdings kann diese noch sinnvoll ergänzt werden durch:

- **Priorisiere, priorisiere, priorisiere. Sag was zu tun ist, und was nicht.**

Das dritte Thema betrifft das strukturierte Vorgehen in der Unternehmensentwicklung. Einige der untersuchten Organisationen hatten gesamtheitliche Modelle übernommen, in denen der Prozess der Unternehmensentwicklung einen festen Platz hat oder zumindest einfach zu integrieren ist. Bei vielen Unternehmen fehlt anscheinend diese Festlegung. Das kann natürlich an der Grösse oder am Reifegrad der Organisation liegen. Das kann aber auch ein Ausdruck dafür sein, dass die bestehenden Prozesse der Unternehmensentwicklung zu wenig praxisnah und



damit ungeeignet für viele Unternehmen bzw. Institutionen sind. Deshalb hat es sich das INU zum Ziel gesetzt, den Prozess der Unternehmensentwicklung zu vereinfachen und verständlicher darzustellen, um hier einen erkannte Lücke in der Anwendungsorientierung zu schliessen. Die offensichtliche Empfehlung ist daher: Kontaktieren Sie uns. Um die Allgemeingültigkeit der Empfehlungen sicherzustellen, hier aber noch die Formulierung für alle:

► **Gib dem Prozess eine Struktur.**

Das Verständnis von Unternehmensentwicklung war bei fast allen Unternehmen hoch genug, dass eine selbstdefinierte Struktur nicht völlig fehlgeleitet sein dürfte. Ohne Struktur ist es dagegen meist sehr mühsam, die eigene Arbeit zu erklären bzw. weitere Kolleginnen und Kollegen dafür zu gewinnen am Prozess teilzuhaben. In diesem Sinne ist die vielleicht wichtigste Schlussfolgerung der Unternehmensentwicklungsstudie 2016:

► **Machen ist besser als Perfektion.**

Autoren:

Prof. Dr. Deane Harder
Prof. Dr. Maruska Brechbühler-Peskova
Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski

Tokarski, K.O., Brechbühler-Peskova, M., Harder, D.,
Adriaensen, B., Egger, S. (2017).
Stand der Unternehmensentwicklung in der Schweiz.
Berner Fachhochschule

Impressum:

Berner Fachhochschule
Fachbereich Wirtschaft
Institut Unternehmensentwicklung
Brückenstrasse 73
CH-3005 Bern
Leitung:
Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski
Telefon +41 31 848 34 30
kim.tokarski@bfh.ch

Sicht Weise ist ein Instrument des Instituts Unternehmensentwicklung des Fachbereichs Wirtschaft. Durch die Bündelung der Kompetenzen in folgenden Schwerpunkten, bietet das INU eine integrierte Sicht auf aktuelle Fragestellungen und Herausforderungen rund um das Thema Unternehmensentwicklung.

- Strategiearbeit, Unternehmertum und Innovation
- Werte, Nachhaltigkeit und Resilienz- Neue Arbeitswelten
- Digitale und gesellschaftliche Transformation
- Komplexität in wirtschaftlichen und sozialen Institutionen sowie Systemen