

## Strategieentwicklung mit der Unternehmenspyramide



Das Hinterfragen der Unternehmenspyramide ist ein strukturierter Prozess, der in außergewöhnlich kurzer Zeit die Basis für eine tragfähige Strategie herausarbeitet und dabei auch versteckte Hemmschuhe aufdeckt.

Wie bei den Logischen Ebenen liegt der Startpunkt meist bei der Umgebung. So kommt man vom Konkreten und Sichtbaren Schritt für Schritt zu den immer stärker wirkenden höheren Ebenen. Dieses Vorgehen führt in der Praxis erfahrungsgemäß zu hervorragenden Ergebnissen.

Diese Startrichtung ist jedoch nicht in Stein gemeißelt. Es ist auch denkbar – z.B. bei Start-Up-Unternehmen oder zur Entwicklung von Zukunftspotenzialen – von der Vision auszugehen oder spontan zu arbeiten und flexibel mit einer Mindmap zu arbeiten.

---

## Das Vorgehen

1. Anhand der vorn vorgestellten Pyramide werden die einzelnen Ebenen hinterfragt (und schriftlich festgehalten) bis alles komplett und klar erscheint.
2. Im Anschluß werden die Punkte analysiert und es folgen Zielsetzungsprozesse bzw. strategische Justierungen an den gefundenen Potenzialen und möglichen Hindernissen.

## Analyse mit den WIESO- und WIE-Richtungen

### A WIESO-Richtung

Wenn man die Unternehmenspyramide in der Richtung vom Umfeld ausgehend bearbeitet, arbeiten wir mit **WIESO-Fragestellungen**, wobei sich ideale Antworten ergeben oder Optimierungspotenziale.

#### Beispiele:

- **WIESO haben wir diese Umgebung?**

#### Die beste Antwort sollte lauten:

*Weil wir in dieser Umgebung unsere Tätigkeiten in idealer Weise ausführen können.*

- **WIESO tun wir das, was wir tun?**

#### Die logische Antwort sollte lauten:

*Weil wir dazu besonders befähigt sind oder ...*

*Weil unsere Mitarbeiter dazu hervorragende Fähigkeiten besitzen.*

## **B WIE-Richtung**

Arbeiten wir in der Richtung von der Vision ausgehend, dann arbeiten wir mit dem **WIE**-Fragen. Dieses Vorgehen bietet sich beispielsweise bei Neugründungen oder bei Start-Up-Unternehmen an.

Hier steht am Anfang eine starke Vision von

- **Das wollen wir.**
- **Das können wir.**
- **Das sind unsere gemeinsamen Ziele und Werte.**

Von der Vision ausgehend ergeben sich die Fragen:

- **WIE** muss unsere **Identität** sein, damit wir das erreichen können?
- **WIE** müssen unsere **Werte** sein, damit wir diese **Identität** verwirklichen können.
- **WIE** müssen unser **Denken** und unsere **Überzeugungen** sein, damit wir diese **Werte** leben und diese **Ziele** umsetzen können?

---

## **Wichtige Fragen beim Veränderungsmanagement in Unternehmenskontexten**

Um Werte- und Zielkonflikte zu vermeiden und im Interesse guter, tragfähiger Ergebnisse sind besonders beim Veränderungsmanagement in Unternehmen wichtige Fragen zu klären:

- 
1. Wie lautet der Auftrag mit klar definierten und messbaren Zielen?

---

  2. Wer ist der Klient (die Klienten)? Wer ist der Auftraggeber und wie ist die Beziehung zueinander?

---

  3. Gibt es geschriebene Regeln (Corporate Identity, Corporate Culture) und ungeschriebene „Gesetze“ oder Machtstrukturen.

---

  4. Gibt es bereits geglückte oder missglückte Maßnahmen und Vorerfahrungen?

---

  5. Steht das Projekt mit den eigenen Werten, Vorstellungen und Methoden im Einklang und besteht eine gute Erfolgswahrscheinlichkeit?

---

  6. Müssen noch wichtige Voraussetzungen geschaffen werden?

---

  7. Ist der Auftrag, das Vorgehen und der Zeitrahmen mit dem Auftraggeber klar abgestimmt und gibt es ein klares Go?



Angewandte Kommunikation  
Wolfgang A. Kiel  
Lehrtrainer (DVNLP)  
Hermann-Enters-Str. 1  
42287 Wuppertal  
Tel. 0160-5650510

[info@angewandte-kommunikation.de](mailto:info@angewandte-kommunikation.de)  
[www.angewandte-kommunikation.de](http://www.angewandte-kommunikation.de)

Stand 04/2025