

Ohne Strategie und Phantasie kein Systemwechsel

Die Dimensionen des Wandels

Von Gerhard Mersmann | [Forum-M7.com](https://forum-m7.com) [3]

Es existieren viele Theorien und organisatorische Ansätze, die sich mit einer möglichen Steuerung des Wandels befassen. In der Literatur derer, die sich damit professionell auseinandersetzen, heißt das 'Momentum Change'. Vieles von dem, was dort in den letzten dreißig Jahren geschrieben und ausprobiert wurde, ist bereits heute Makulatur. Es handelt sich dabei zumeist um in modischem Vokabular verfasste Modelle, die die eigene Phantasielosigkeit kaschierten.

Wer aber alle vom Change sprachen und er tatsächlich auch die Verhältnisse veränderte, musste man sich irgendwie verhalten, auch wenn man lieber am Alten festgehalten hätte. Vieles von dem, was da zu lesen ist, findet sich nun in den aktuellen Diskussionen wieder und es erinnert an die Beispiele, die nichts bewirkt haben, weil sie weder über eine **Strategie** verfügten, noch genug Phantasie besaßen, wie das Neue in Form gebracht werden kann.

Hören wir auf die Ansätze, die momentan propagiert werden, dann ist es der vergebliche Appell, Bürokratie mit Bürokratie zu bekämpfen, Sicherheit durch die Reduktion von Rechten erkaufen zu wollen, Enthaltensamkeit bei den Bedürftigen zu predigen und die Üppigen zu umschmeicheln. Wer glaubt, mit derart fragwürdigen Ansätzen aus den Retro-Arsenalen irgend etwas bewirken zu können, ist ein Thor. Und wer trotz des Wissens um die Vergeblichkeit derartiger Ansätze an ihnen festhält, verfolgt eine andere Agenda.

Allerdings haben die vielen Projekte, die sich mit 'Change' befassten, ob im rein Organisatorischen, im Technischen, im Sozialen oder im Kulturellen, auch eine Menge von Kenntnissen gezeitigt und Instrumente hervorgebracht, die in der jetzigen Situation auf der Makro-Ebene weiterhelfen könnten. Wer einen erfolgreichen Change-Prozess steuern und begleiten will, muss über eine **Strategie** verfügen. Das heißt nicht, wissen zu müssen, wie die Zukunft aussieht, aber eine Vorstellung davon zu haben,

- wie die einzelnen Glieder miteinander verkehren sollen,
- was sie „herstellen“ wollen, d.h. welche Art von Produktivität sie erzielen wollen,
- welche Freiheiten und welche Pflichten erforderlich und erstrebenswert sind,
- welche Rechtsverhältnisse dies garantieren,
- wo die produktiven und wo die sozialen und kulturellen Felder zu verorten sind,
- und wo die jeweilige Macht, Entscheidungen zu treffen, verankert sein muss.

Das ist nicht wenig und anspruchsvoll. Aber es ist das Fahrtenbuch, ohne das kein 'Change' erfolgreich gesteuert werden kann.

Techniken, um eine Strategie zu erarbeiten, existieren zur Genüge. Man muss sie nur anwenden wollen. Bei der politischen Großwetterlage und dem Wechsel der Verantwortung in Zeitphasen von vier oder fünf Jahren stellt sich die Frage, ob von den Stellen, die in einem formal demokratischen Prozess vergeben werden, überhaupt ein Wandel in dieser Dimension gestaltet werden kann.

Zur Erinnerung: in China denkt und plant man in Jahrzehnten und Jahrhunderten. Nicht, dass es um Nachahmung ginge, denn dazu ist der ehemalige Westen mit seiner ökonomischen Verwertungslogik und den Amtsphasen nicht in der Lage. Aber vielleicht wäre das ein Punkt, mit dem begonnen werden müsste. Einmal abgesehen davon, dass dennoch eine Strategie aus dem **JETZT** heraus entwickelt werden kann.

Doch dann träten die Antagonismen hervor. [Unvereinbarkeit politischer Positionen; H.S.]. Wohlstand, Frieden und Souveränität sind innerhalb des vorliegenden Systems nicht mehr möglich. Eine Strategieentwicklung würde diese Erkenntnis sehr schnell zu Tage fördern. Deshalb wird ein solches Projekt erst gar nicht initiiert. Und die Frage, wie man in großen historischen Dimensionen planen kann und welcher Voraussetzungen es bedürfte, um das zu gewährleisten, wäre der nächste dicke Brocken, der weggeräumt werden müsste, um von dem hilflosen Gestammel bewahrt zu werden, das uns täglich umgibt.

Gerhard Mersmann, Dr. phil., (Jahrgang 1956), gebürtiger Westfale, ist studierter Politologe und Literaturwissenschaftler. Er arbeitete in leitender Funktion über Jahrzehnte in der Personal- und Organisationsentwicklung. In Indonesien beriet er die Regierung nach dem Sturz Soehartos bei ihrem Projekt der Dezentralisierung. In Deutschland versuchte er nach dem PISA-Schock die Schulen autonomer und administrativ selbständiger zu machen. Er leitete ein umfangreiches Change-Projekt in einer großstädtischen Kommunalverwaltung und lernte dabei das gesamte Spektrum politischer Widerstände bei Veränderungsprozessen kennen.

Die jahrzehntelange Wahrnehmung von Direktionsrechten hielt ihn nicht davon ab, die geübte Perspektive von unten beizubehalten. Publizistische Aktivitäten durchziehen seine gesamte Biographie. Seine Erkenntnisse gibt er in Form von universitären Lehraufträgen weiter. Sein Blick auf aktuelle gesellschaftliche, kulturelle wie politische Ereignisse sind auf seinem persönlichen Blog M7 regelmäßig nachzulesen. >> <https://form-7.com/> [3] .

► **Quelle:** Dieser Beitrag wurde am 28. Oktober 2025 erstveröffentlicht auf <https://form-7.com/> >>[Artikel](#) [4]. Eigentümer, Herausgeber und für den Inhalt verantwortlich ist Gerhard Mersmann.

ACHTUNG: Die Bilder, Grafiken, Illustrationen und Karikaturen sind nicht Bestandteil der Originalveröffentlichung und wurden von KN-ADMIN Helmut Schnug eingefügt. Für sie gelten folgende Kriterien oder Lizenzen, siehe weiter unten. Grünfärbung von Zitaten im Artikel und einige zusätzliche Verlinkungen wurden ebenfalls von H.S. als Anreicherung gesetzt, ebenso die Komposition der Haupt- und Unterüberschrift(en) geändert.

► Bild- und Grafikquellen:

1. THE WORLD IS CHANGING: Alle Gewissheiten sind temporär. Die Probe aufs Exempel liefert der Rückblick. Aus seiner Perspektive wird es klar und deutlich. Das, was aus historischer Sicht einmal als unumstößliche Wahrheit galt, war kurze Zeit später als ein kolossaler Irrtum angesehen. Und vieles, was als Hirngespinnst angesehen wurde, entpuppte sich in einer späteren Phase als eine wichtige Grundlage für weiteres Handeln.

Wenn es so ist, wie beschrieben, könnte man sich fallen lassen auf ein weiches Kissen des Relativismus oder des Fatalismus. Denn nichts bleibt so, wie es war und aufgrund dessen ist nichts von Dauer. **Foto:** geralt / Gerd Altmann, Freiburg. (user_id:9301). **Quelle:** [Pixabay](#) [5]. Alle Pixabay-Inhalte dürfen kostenlos für kommerzielle und nicht-kommerzielle Anwendungen, genutzt werden - gedruckt und digital. Eine Genehmigung muß weder vom Bildautor noch von Pixabay eingeholt werden. Auch eine Quellenangabe ist nicht erforderlich. Pixabay-Inhalte dürfen verändert werden. [Pixabay Lizenz](#) [5]. >> [Foto](#) [6].

2. Strategiebildung: Zielsetzung - Plan - Analyse - Risiko - Strategie - Erfolg. Wir kennen das. Wir haben einen Plan, der, sollte er realisiert werden, vieles von dem ermöglicht, was wir als sinnvoll erachten. Doch dann stellt sich heraus, dass wir einiges falsch eingeschätzt haben und viele der Maßnahmen, die wir ergriffen haben, uns nicht dem Ziel näher bringen, sondern scheitern. In solchen Situationen drängt sich die Konsequenz auf, sich neu zu besinnen.

Es besteht die Möglichkeit, die eigene Taktik, das heißt, den Weg der Umsetzung, den man eingeschlagen hat, zu überdenken und sich neue Mittel zu überlegen, die eine höhere Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung beinhalten. Oder, was gravierender wäre, wenn sich die Einschätzung aufdrängt, dass bei der strategischen Ausrichtung, bei der Formulierung des Zieles, das Wunschdenken größer war als es die eigenen Fähigkeiten in Bezug auf Können und Ressourcen hergeben, es notwendig wäre, sich anders oder neu zu orientieren. Dann ist eine umfassende Revision erforderlich.

Es existiert allerdings noch eine dritte Möglichkeit, wenn, aus welchen Gründen auch immer, man sich der Möglichkeit einer Justierung sowohl bei der Strategie als auch bei der Taktik verweigert. Es ist die Beharrung. Egal, was passiert, unabhängig davon, wie groß die Verluste und Rückschläge sind, man macht einfach weiter wie gehabt, weil man der Auffassung ist, dass es keine anderen Optionen gibt. Es ist eine Haltung, die der festen Überzeugung entspringt, dass es keine Alternative gibt. Weder zur Formulierung des Zieles noch bei der Wahl der Taktik.

Foto: 8photo. (detaillierter Urhebername nicht benannt!). **Quelle:** [freepik](https://de.freepik.com/) >> <https://de.freepik.com/> [7] . **Freepik-Lizenz:** Die Lizenz erlaubt es Ihnen, die als kostenlos markierten Inhalte für persönliche Projekte und auch den kommerziellen Gebrauch in digitalen oder gedruckten Medien zu nutzen. Erlaubt ist eine unbegrenzte Zahl von Nutzungen, unbefristet von überall auf der Welt. Modifizierungen und abgeleitete Werke sind erlaubt. Eine Namensnennung des Urhebers (8photo) und der Quelle (Freepik.com) ist erforderlich. >> [Foto](#) [8].

3. JETZT! Ratsam ist im **JETZT** zu bleiben und sich umzublicken und im **JETZT** zu agieren. Zu erkennen, in welche Pforte wir hineingestoßen werden. **Foto:** Michael_Luenen / Michael Bußmann, NRW. **Quelle:** [Pixabay](#) [9]. Alle Pixabay-Inhalte dürfen kostenlos für kommerzielle und nicht-kommerzielle Anwendungen, genutzt werden - gedruckt und digital. Eine Genehmigung muß weder vom Bildautor noch von Pixabay eingeholt werden. Auch eine Quellenangabe ist nicht erforderlich. Pixabay-Inhalte dürfen verändert werden. [Pixabay Lizenz](#) [5]. >> [Foto](#) [10].

Links

- [1] <https://kritisches-netzwerk.de/user/login?destination=comment/reply/11769%23comment-form>
- [2] <https://kritisches-netzwerk.de/forum/ohne-strategie-und-phantasie-kein-systemwechsel>
- [3] <https://form-7.com/>
- [4] <https://form-7.com/2025/10/28/die-dimensionen-des-wandels/>
- [5] <https://pixabay.com/de/service/license/>
- [6] <https://pixabay.com/de/photos/ver%C3%A4nderung-%C3%A4ndern-welt-mann-4039486/>
- [7] <https://de.freepik.com/>
- [8] https://de.freepik.com/fotos-kostenlos/geschaefts-und-marketingkonzept-mit-holzkloetzen-auf-holztisch-hochwinkelsicht_9485747.htm
- [9] <https://pixabay.com/>
- [10] <https://pixabay.com/de/photos/jetzt-leben-lebendig-wach-magische-4728387/>
- [11] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/analyse>
- [12] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/antagonismen>
- [13] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/chancenauswertung>
- [14] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/erfolg>
- [15] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/erfolgsaussichten>
- [16] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/okonomische-verwertungslogik>
- [17] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/momentum-change>
- [18] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/phantasielosigkeit>
- [19] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/plan>
- [20] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/planung>
- [21] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/risiko>
- [22] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/strategie>
- [23] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/strategiebildung>
- [24] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/strategieentwicklung>
- [25] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/strategieerarbeitung>
- [26] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/strategielosigkeit>
- [27] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/systemwandel>
- [28] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/systemwechsel>
- [29] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/unvereinbarkeit-politischer-positionen>
- [30] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/veranderung>
- [31] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/veranderbarkeit>
- [32] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/veranderlichkeit>
- [33] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/wandel>
- [34] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/wandelbarkeit>
- [35] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/jetzt>
- [36] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/zielrichtung>
- [37] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/zielsetzung>
- [38] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/zielsetzungen>
- [39] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/zielvorgaben>
- [40] <https://kritisches-netzwerk.de/tags/zukunftsorientierung>