

Change

Das Magazin für nachhaltigen Wandel
2020/2021, Navigieren durch unruhige Zeiten



**Gewisser wird
es nicht**

Drum lasst uns
handeln!

6

**Auf Sicht
führen!**

Eine Leadership
Formula

10

**Muster
verändern**

Learnings aus
Corona

43

Editorial



Manfred Höfler
Managing Partner ICG



Liebe Leserin und lieber Leser,

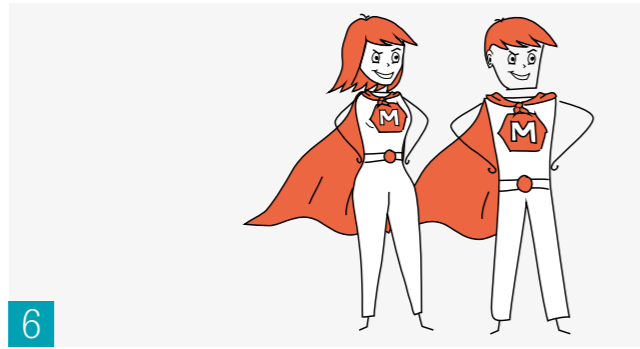
der permanente Wandel ist heute mehr denn je für uns alle im Alltag angekommen. Auch die komfortable alte Change Management-Logik von »Unfreeze – Change – Freeze« gilt ja schon seit Langem nicht mehr. Bewusstes Navigieren in unsicheren Zeiten ist das »New Normal«. Und als Führungskraft oder Mitarbeiter ist meine Entscheidung, wie ich mit den Change-Herausforderungen umgehe: entweder als fremdbestimmtes »Opfer der Umstände« oder als Gestalter meines Lebens und meines Umfelds – und das trotz der vielen Einschränkungen, die die Pandemie gebracht hat. Es ist wunderbar zu erleben, wie Menschen, die sich Zeit für Reflexion nehmen und ihre eingefahrenen Bahnen verlassen, in der Krise kraftvoll, umsichtig und schnörkellos agieren. Führung betreiben jene besonders wirkungsvoll, die für ausreichend Nähe sorgen, ohne sich den Blick für Realitäten zu verstellen, und jene, die am Weg liegende Chancen, die ja jede Krise produziert, konsequent aufgreifen. 2020 ist die Zeit der reflexionsfähigen Macher – jener Menschen, die Zupacken und Gelassenheit zugleich leben können.

In unserem Magazin haben wir in 15 Artikeln Impulse im Umgang mit einer Welt, die in den letzten Monaten noch mehr VUCA geworden ist, zusammengefasst. Es ist eine Welt, wo es keine spektakulären Inszenierungen für Change-Projekte oder neue Management-Moden braucht, sondern wo man mit gesundem Hausverstand agiert und wo Leadership eine Größe ist, die von Innen kommt.

Für alle, die Material zur Reflexion, Ideen und Impulse für den Führungsalltag in unserer krisenhaften Zeit suchen, haben wir unsere Erfahrungen, hilfreichen Modelle und Werkzeuge beschrieben. Dabei beleuchten wir wichtige Aspekte wie Führung, Strategiewerkzeuge, Agilität, Transformation, Unternehmertum, Digitalisierung oder Unternehmenskultur im aktuellen Kontext.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und vor allem ein gelingendes Navigieren durch »rauhe Gewässer«.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Manfred Höfler'.



6



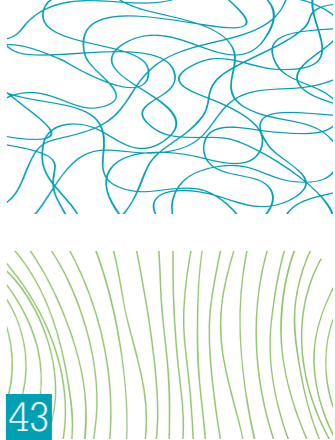
10



19



25



43



26



33



39



49



65



68

INHALT

Gewisser wird es nicht
6-9

Auf Sicht führen!
10-14

12 Prinzipien für Transformation
15-18

Was kann ich als Führungskraft tun?
19-22

Wann wirkt virtuelles Lernen?
23-25

Hybrides Arbeiten, hybride Settings
26-30

3 x 3 der Digitalisierung
31-34

Agil im »New Normal«
35-38

Schwierige Zeiten brauchen starke Kulturen
39-42

Musterwechsel
43-45

Jetzt ist Zeit für kraftvolle Strategie
46-48

Strategy Workout
49-51

Mit OKRs aus der Krise steuern
52-54

Kommunen und ihre Sorgen
56-58

Evidenzbasiertes Management
59-61

NAHAUFNAHME

5 neue Partner der ICG:
Ute Neudorfer
Markus Spiegel
Michael Faschingbauer
Veronika Meszarits
Richard Hübner

MentalKapital ICG Norway

62-69

Gewisser wird es nicht

... drum lasst uns HANDELN!

Die Ungewissheit bleibt. Keine schlechte Nachricht für diejenigen, die gerne unternehmerisch gestalten.

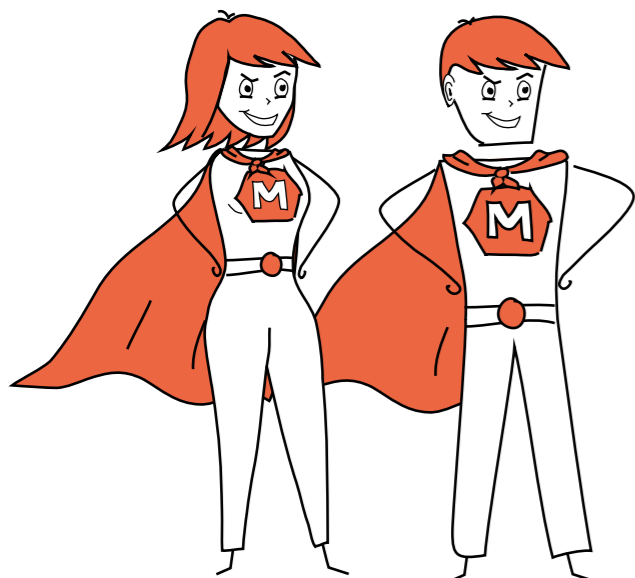
von Michael Faschingbauer und Stefan Posch

»Wir würden ja, aber die Situation ist noch zu ungewiss ...«. Wie oft haben Sie in den letzten Wochen Sätze wie diesen gehört? Mittlerweile sollte uns klar sein: Die Ungewissheit geht nicht einfach wieder weg. Die nächsten Monate bleiben weitgehend unvorhersehbar. Es wird Zeit, dass wir Ungewissheit nicht nur »akzeptieren« und mit ihr »leben lernen«, sondern sie als das begreifen, was sie ist: Eine Chance und Gelegenheit zu handeln, zu tun, zu machen. So wie das diejenigen tun, die zum Gestalten der Zukunft immer schon geradewegs ins Ungewisse gesteuert haben: Intrapreneure, Innovatoren und Macher.

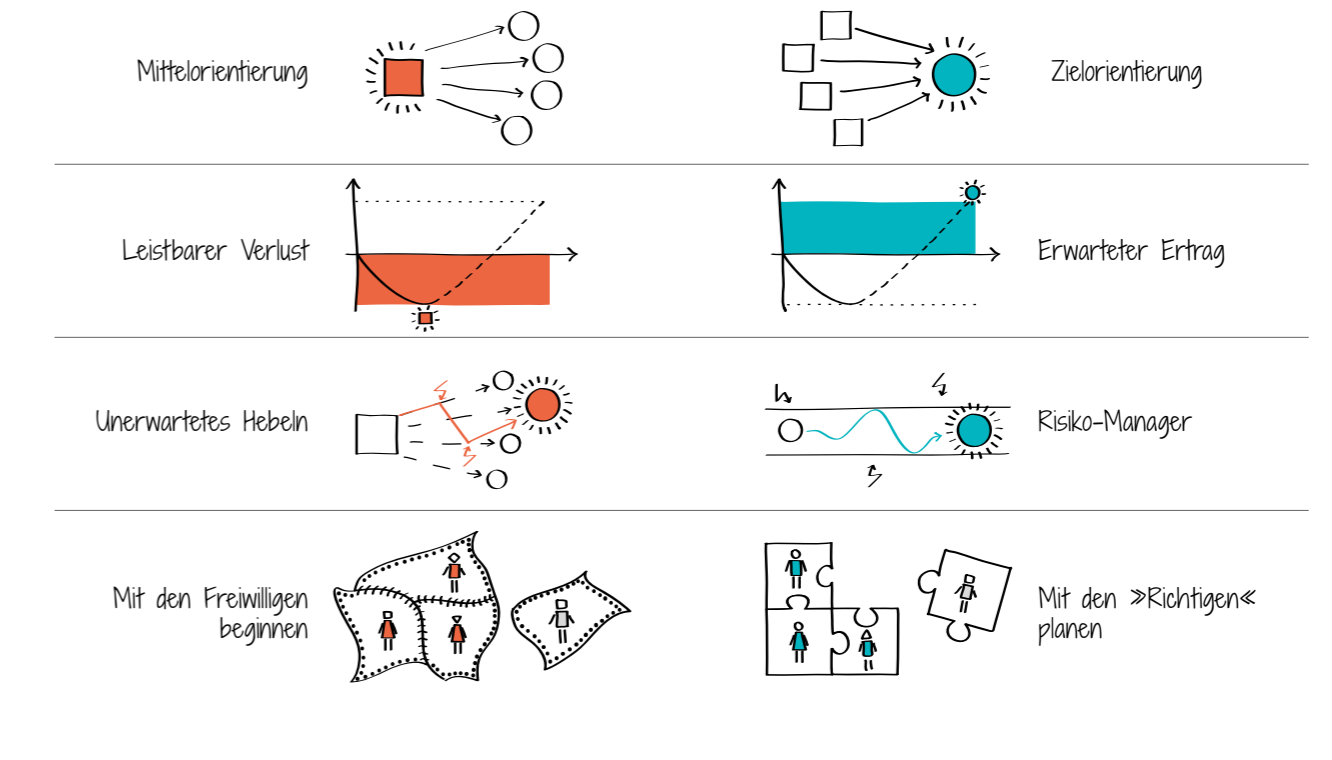
Vorhersage funktioniert jetzt nicht

Wenn wir mehr Daten sammeln und fundierte Analysen machen, dann können wir besser entscheiden. Wer würde dieser Logik widersprechen? Tatsächlich genau diejenigen, die unter Ungewissheit schon so einiges Wertvolles in die Welt gebracht haben. »Nobody knows anything« sagt etwa Marc Randolph, Gründer von Netflix und sechs weiteren Start-ups. Man müsse etwas tun, bauen, verkaufen, machen ... um beurteilen zu können, ob eine Idee etwas taugt. Und am Anfang eines neuen Weges lerne man in einer Stunde Tun mehr, als in drei Monaten Nachdenken.

Marc Randolph beschreibt auf Basis seiner eigenen Erfahrung im Video »Nobody knows anything« das,



Macher-Prinzipien (Effectuation) versus klassische Management-Prinzipien (Causation)



was die Forschung »Effectuation« nennt. Eine Logik, nach der unter anderem Entrepreneur*innen durch »einfach machen« unter Ungewissheit Neues in die Welt bringen. Machen, ohne vorher alles vorhersagen und planen zu müssen. Achtung: Wir sprechen hier nicht von aktionistischen oder heroischen Ad-hoc-Handlungen, sondern einem Tun auf Basis einer Handvoll Prinzipien.

Macher-Prinzipien nutzen

Machen, »wenn keiner weiß wohin«, kann gelingen. Wenn man sich an Macher-Prinzipien orientiert, dann muss man dazu weder den furchtlosen Helden geben noch Kopf und Kragen riskieren. Für diejenigen, die jahrelang im Corporate-Umfeld erfolgreich gemanagt haben, stellen diese Prinzipien jedoch so einiges auf den Kopf, was sie als »professionelles Vorgehen« kennen. Wir stellen die Macher-Prinzipien daher den klassischen Management-Prinzipien gegenüber (siehe Grafik).

Mit diesen vier Effectuation-Prinzipien für Macher können Sie sofort loslegen:

Starten Sie bei den zur Verfügung stehenden Mitteln
Ergreifen Sie die Initiative auf Basis dessen, was Ihnen (sowohl persönlich als auch auf Unternehmensebene) unmittelbar zur Verfügung steht. Versuchen Sie anfangs erst gar nicht, SMARTe Ziele festzulegen, um ein vorhersagebasiertes optimales Ergebnis zu erreichen.

Legen Sie Ihren »leistbaren Verlust« fest
Verfolgen Sie interessante, aber ungewisse Gelegenheiten, auch wenn Sie den Nutzen oder Ertrag nicht vorhersagen können. Begrenzen Sie stattdessen Ihren Einsatz: Investieren Sie Ressourcen nur bis zu einer Höhe, bei der Sie es sich leisten können, Ihren Einsatz zu verlieren.

Nutzen Sie das Unerwartete als Hebel
Überraschungen sind gut in einem unsicheren Kontext. Neue Entwicklungen regen dazu an, Ihre Möglichkeiten ►

kreativ neu zu beurteilen und die Ziele kontinuierlich zu verändern.

Holen Sie früh die »Freiwilligen« ins Boot

Versuchen Sie erst gar nicht, die »richtigen« Partner zu finden – beginnen Sie mit denen, die verfügbar und bereit sind, sich früh im Prozess zu engagieren. Es geht darum, gemeinsam etwas zu schaffen, von dem alle, die sich engagieren, profitieren.

Nichts ist praktischer als eine gute Theorie

Erfahrene Entrepreneure wie Marc Randolph haben das Handeln nach diesen Prinzipien durch jahrelange Praxis intuitiv erlernt. Sie kommen dadurch ins Tun und Gestalten, wenn alle anderen noch an ihren Tabellen basteln.

Dass wir diese Prinzipien heute zum Gestalten in ungewissen Zeiten nutzen können, verdanken wir der globalen Beforschung von Entrepreneuren wie Randolph in den letzten 20 Jahren. Das Wissen um die Prinzipien ist also alles andere als neu, es erlangt jedoch mit den aktuellen Ereignissen besondere Bedeu-

tung, auch – oder ganz besonders – abseits von Entrepreneurship im engeren Sinne. Sie sind tatsächlich das genaue Gegenteil dessen, was wir als kausale Managementlogik gelernt haben. Letztere geht allerdings implizit von einer vorhersagbaren Zukunft aus. Genau das finden wir derzeit nicht vor – das Umfeld ist VUCA. Es lohnt sich in dieser Situation, sehr bewusst in den prinzipiengeleiteten Machermodus umzuschalten.

In der Innovation immer schon hoch relevant

Die Fähigkeit, kontext- bzw. situationsabhängig zwischen Machermodus und kausaler Managementlogik wechseln zu können, ist besonders für Innovatoren bedeutsam.

Innovation beginnt dort, wo Menschen den Status quo in Frage stellen und neue Lösungen entwickeln. Damit begeben Sie sich in ein Feld besonders hoher Ungewissheit: Werden Kunden meine Idee lieben? Werde ich damit Geschäft machen können? Kann ich meine Idee (technisch gesehen) überhaupt realisieren? All das sind wichtige Fragen, auf die es anfangs noch keine eindeutigen Antworten gibt.

Ungewissheit so rasch wie möglich abbauen

Je radikaler eine Innovation gedacht ist, desto höher ist dabei auch der Grad der Ungewissheit. »Critical unknowns« rasch, günstig und systematisch abzubauen ist die Hauptaufgabe in der frühen Innovationsphase. Dies ist der Zweck von Innovationstools wie dem Lean Canvas, Design Thinking oder Lean Start-up (siehe Grafik). All diese Tools greifen viel früher als das klassische Business Planning und der Stage-Gate-Prozess in der Corporate Innovation. Allerdings entfalten sie erst ihre volle Wirksamkeit, wenn Macher die Initiative ergriffen haben, die ersten Schritte gegangen sind und die größte Ungewissheit bereits abgebaut haben. Schritt für Schritt ist es dann sinnvoll, ein interdisziplinäres Team um das Projekt zu scharen, um die »critical unknowns« weiter abzubauen. Erst wenn durch dieses prinzipiengeleitete Machen die Ungewissheit signifikant abgebaut wurde, kann die Steuerung eines Innovationsprojekts getrost in eine klassische kausale Managementlogik übergeführt werden.

Nie wieder planen?

Auch wenn es anfangs so gelungen haben mag: Wir stellen gute Planung nicht in Frage. Je ungewisser jedoch die Ausgangssituation ist, desto weniger sollte man sich mit Planung aufhalten – das kommt später! Will man Ergebnisse, sollte man diese (in Effectuation-Manier) kreieren, statt zu versuchen sie vorherzusagen. »Wir würden ja, aber die Situation ist noch zu ungewiss?« Gewisser wird es nicht, drum lasst uns Handeln. ●



»Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln« von Michael Faschingbauer (Schäffer-Poeschel, 2017)

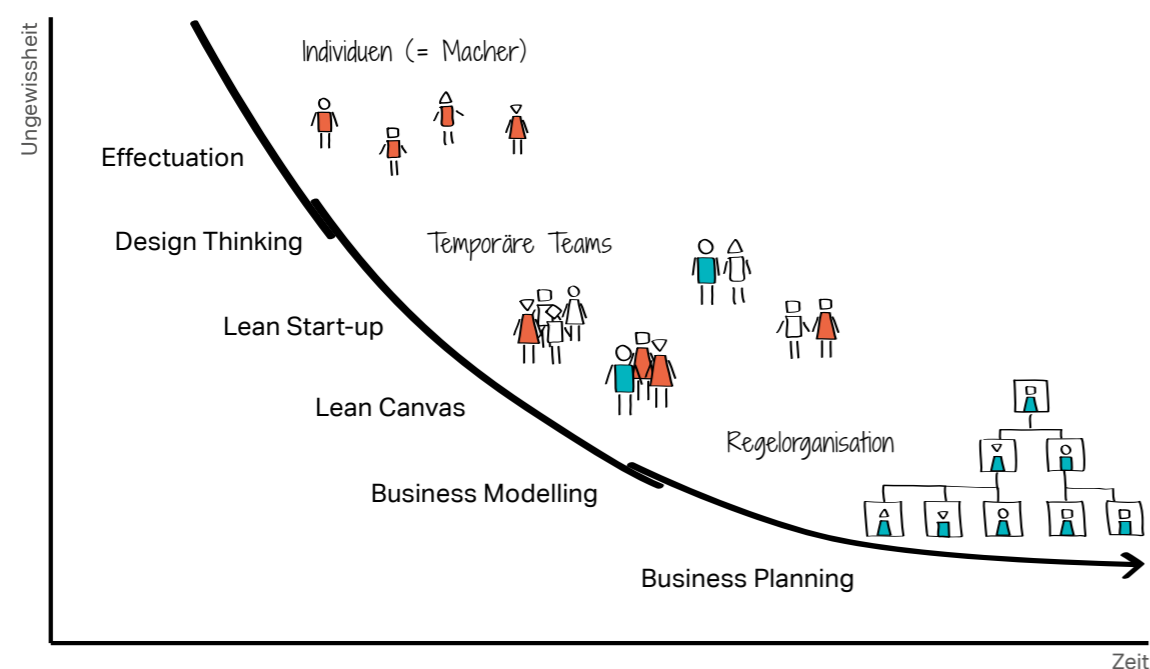


<https://ICG.click/e:> »2x2 Strategien für Ihre Strategie: Das PAVE-Modell« von Michael Faschingbauer
[youtube.com/watch?v=ObJx_mY4l8k:](https://www.youtube.com/watch?v=ObJx_mY4l8k) »Nobody knows anything« von Marc Randolph

Erste Schritte, um ins Tun zu kommen

- 1 Handlungsanlass erkennen**
Machen Sie sich Ihren brennendsten Handlungsanlass bewusst. Was treibt Sie an? Das kann eine attraktive Gelegenheit sein, ein Problem, das nervt, eine Idee, die Sie begeistert, etwas, wofür Sie brennen, oder etwas, wofür Sie aus Ihrer Rolle heraus Handlungsbedarf spüren.
- 2 »Mittellorientierung« anwenden**
Schreiben Sie auf, was Ihnen zur Verfügung steht: Auf welches Wissen und welche Ressourcen können Sie zugreifen? Auf welche Beziehungen? Was kann – ausgehend von Ihren Mitteln – der erste Schritt sein?
- 3 Leistbaren Verlust festlegen**
Legen Sie fest, was Sie im Scheiterfall zu verlieren bereit sind. Was können Sie aufs Spiel setzen – auch wenn es verloren sein könnte? Welche konkreten nächsten Schritte sind innerhalb Ihres leistbaren Verlusts möglich?
- 4 Umstände als Hebel nutzen**
Werfen Sie einen Blick auf Ihr Umfeld: Welche der (geänderten) Umstände, Eventualitäten, Rückschläge, Rahmenbedingungen nehmen Sie wahr und setzen Sie dort den Hebel an. Wie können Sie aus den Zitronen der Ungewissheit Limonade machen?
- 5 Freiwillige einladen**
Machen Sie eine Liste von Personen, die Sie für Ihr Vorhaben ansprechen und gewinnen könnten. Gehen Sie dabei bewusst nicht zu strategisch vor und sprechen Sie zeitnah offen Einladungen zum Mitgestalten aus. Lassen Sie zu, dass diejenigen, die an Board kommen, mitbestimmen, wohin sich Ihr Vorhaben entwickeln wird.

Ungewissheit abbauen als zentrale Aufgabe in frühen Innovationsphasen





Auf Sicht
führen!

Viele Unternehmen haben längst Lernschleifen gezogen, das bisherige Krisenmanagement ausgewertet und immer wieder vorläufige Szenarien gezeichnet. Welche Konturen und Bilder zeigen sich? Es scheint, dass sich die Businessumgebung nachhaltig verändert hat. Aber wo und wie genau? Was sind jetzt nach neun Monaten Coronakrise die nachhaltigen Herausforderungen für Führung? Und vor allem: Wo sind die Hebel, was können Führungskräfte sinnvoll tun?

von Kurt Mayer

Wir gehen zunächst auf die zwei großen Herausforderungen ein, welche so gut wie alle Unternehmen derzeit beschäftigen. Und zeigen dann, wie Sie die Leadership Formula als Kompass nutzen können, um auf Sicht und sicher durch die Krise zu führen.

Führung steht jetzt vor zwei großen Herausforderungen

Gespräche mit mehr als 100 Führungskräften in den vergangenen Monaten zeigen uns, dass sich in Folge der Pandemie und ihren wirtschaftlichen Auswirkungen für viele Führungskräfte und Organisationen zwei Meta-Herausforderungen gleichermaßen stellen. Die These ist: Es werden jene Unternehmen erfolgreich aus dieser Krise hervorgehen, welchen es gelingt, diese zwei Herausforderungen erfolgreich zu meistern:

VUCA* ist der Kern der »neuen Normalität«!

Es ist nun allgemein gültig: VUCA gilt für alle und überall! Als wir in den letzten Jahren mit Führungskräften aus Österreich, Deutschland und der Schweiz die Dynamik der Veränderung im Silicon Valley oder in den großen Metropolen der chinesischen Ostküste diskutierten, haben wir oft – auch in Konzernumgebungen – Sätze wie diese zu hören bekommen »Ja, aber bei uns gehen die Uhren schon anders: Da fließt die Veränderung allmählich dahin durch die 12 Hierarchieebenen« (Automobilzulieferer). Oder »Wir wollen mal die Kirche im Dorf lassen, bei uns garantiert letztlich die Politik für unseren Bestand« (Luftfahrtindustrie). »Wir sind erfolgreich, weil unser Planungs- und Budgetprozess seit vielen Jahren derselbe ist und sich eben nicht ändert« (Gesundheitsbereich).

Seit März ist die Welt eine andere. Auch in den zitierten Unternehmen. Nichts hat wirtschaftliche Abhängigkeiten, die Vernetztheit der Unternehmen und die Rasanz von Geschehnissen deutlicher gezeigt als die Covid-19 Pandemie. Im Spätherbst 2019 gab es erste Fälle in China, nur drei Monate später stand die europäische Wirtschaftswelt still. So gut wie alle Branchen und Unternehmen sind betroffen, die einen mussten Produktion und Leistungen zurücknehmen (v. a. Industrie), andere sind existenziell betroffen (z. B. Eventbereich), andere wiederum in ihren Kernleistungen extrem gefordert (Gesundheitsbereich, Arbeitsservice) und wiederum andere konnten profitieren (z. B. Lebensmittelhandel, Pharmaforschung). Auch ►

Auf Sicht führen!

Wie Sie mit der Leadership Formula sicher durch die Krise kommen

* VUCA setzt sich aus den englischen Wörtern volatility (Volatilität, Flüchtigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit) zusammen. Seinen Ursprung findet der Begriff in den 90er-Jahren an einer US-amerikanischen Militärhochschule, wo er zunächst die unsichere Situation nach dem Ende des Kalten Krieges beschreibt. Seit rund einem Jahrzehnt wird er auch im Management verwendet, um die Veränderung des Business-Kontextes im Zuge der Digitalisierung zu beschreiben.

wenn den Sommer über Infektionszahlen stark gesunken sind und dem Lockdown das sukzessive Hochfahren der Wirtschaft gefolgt ist: Jetzt steigen allorts die Fallzahlen wieder, die Ampelsysteme in fast ganz Europa zeigen einheitliche Farben an und die Entwicklung eines Impfstoffs läuft auf Hochtouren. Es ist derzeit schlicht uneinschätzbar, wann beziehungsweise ob die »neue« Normalität wirklich »normal« sein wird. Wie ist die Prognose für die nächsten Monate? Wie weit wird die Wirtschaft erneut abstürzen und wann wird sie wieder anlaufen? In wie vielen Wellen wird das Virus zurückkommen? Wann wird es eine Impfung geben? VUCA wird bleiben: für alle. Jedenfalls für die nächsten ein bis zwei Jahre, solange bis ein serienreifer Impfstoff entwickelt oder ein wirksames Medikament gefunden ist. Wer die Krise meistern will, muss seine Organisation so aufstellen und führen, dass sie damit umgehen kann.

Die Virtualisierung hat einen Turbo bekommen

Die Schubumkehr ist nicht mehr möglich! Home-Office, virtuelle Team-Meetings, »bitte muten«, MS-Teams-Einführung im Schnellverfahren, Townhall-Dialoge auf Zoom oder Bewerbungsgespräche via Skype – diese Stichworte und Situationen haben die letzten Monate geprägt. Die Konsequenz aus diesen neuen virtuellen Erfahrungen gemeinsamen Arbeitens: Die Transformation von einem Präsenzmodus des Zusammenarbeitens zur virtuellen Zusammenarbeit hat mit Covid-19 eine unwiderrufliche Beschleunigung erfahren.

In unseren Kundenumfeldern machen wir folgende Beobachtungen: Wo Anfang des Jahres gegenüber dem Home-Office noch große Skepsis herrschte (»nicht kontrollierbar«), werden jetzt neue Betriebsvereinbarungen mit großzügigen HO-Regelungen angepeilt. Wo virtuelle Trainings bislang undenkbar waren, werden nun selbst Leadership-Programme via Zoom durchgeführt. Wo Budgets für Flugreisen bislang ein üppiger Budgetposten waren, wird nun in Richtung Digitalisierung umgesteuert. Nicht überall in gleichem Ausmaß, manchmal noch zögerlich, manchmal mit singulären Pilotprojekten. Aber im Jahresvergleich wird deutlich, dass ein exponentieller Schub angestoßen wurde, der unsere Unternehmen fortan prägen wird. Ein Turbo, der Führungskräfte abrupt vor eine Vielfalt an neuen Herausforderungen gestellt hat, zum Beispiel: Wie kann ich überhaupt (noch) Einfluss auf unsere Team- und Unternehmensperformance nehmen, wenn

ich meine Mitarbeitenden vorwiegend nur mehr virtuell sehe? Was hilft mir, die gewohnte Kontrolle loszulassen, wie kann ich nötige Selbststeuerung in meinem Team fördern? Wie gelingt es mir, im virtuellen Raum einen guten Rahmen für Dialog und vertrauensbildende Gespräche zu schaffen? Wie kann ich Beziehung herstellen, wo am Bildschirm alle irgendwie unnahbar wirken? Ein Turbo, der aber auch schon in den wenigen Wochen nach dem Start eine Vielzahl an positiven Erfahrungen und Potenzialen gezeigt hat, wie zum Beispiel Senkung von Reisekosten; Versachlichung der Kommunikation unter virtuellen Bedingungen, damit verbunden Effizienz, Zielorientierung, Aufmerksamkeit in Meetings; Termintreue und Pünktlichkeit in Meetings; Aufbrechen verkrusteter nicht-funktionaler Team-Dynamiken und damit verbunden neue Chancen für Mitarbeiter, die sich bisher nicht so gut einbringen konnten sowie verstärkte Attraktivität für junge »Talents«.

Auch für die Challenge Turbo-Virtualisierung gilt: Wer die Krise meistern will, muss seine Organisation so aufstellen und führen, dass sie damit umgehen kann, das heißt, die Stolpersteine aus dem Weg zu räumen und die Chancen und Potenziale zu nutzen.

Auf Sicht führen mit der Leadership Formula

$$AL = PS \times RO$$

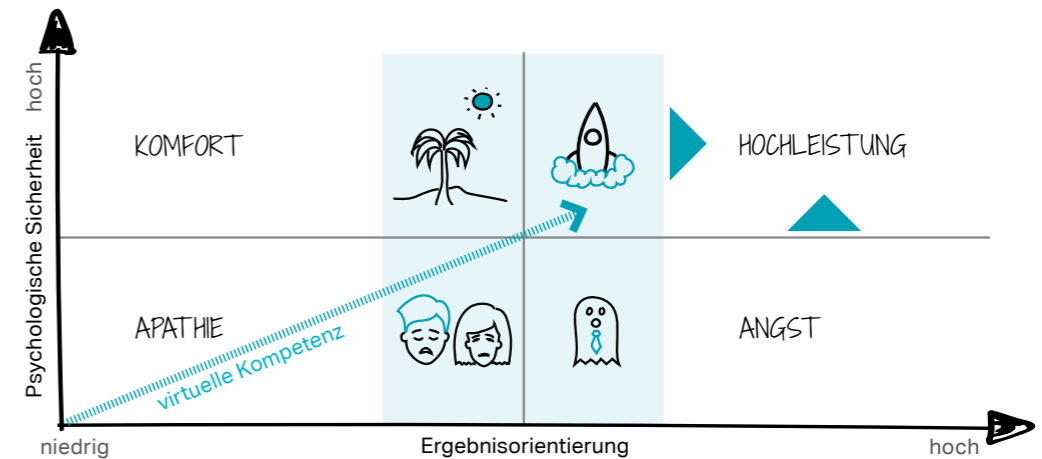
Agile Leadership = Psychological Safety x Results Orientation

Die ICG Leadership Formula (siehe Grafik) haben wir in den letzten Jahren in unserer Auseinandersetzung mit erfolgreichen Start-ups und agilen Unternehmen entwickelt. Nach unseren Erfahrungen und Gesprächen in den letzten Wochen eignet sich die Leadership Formula gerade jetzt angesichts von VUCA-Verallgemeinerung und Turbo-Virtualisierung in besonderer Weise als Führungskompass – ergänzt um die Dimension der virtuellen Kompetenz.

$$ACL = PS \times RO \times VC$$

Agile Crisis Leadership = Psychological Safety x Results Orientation x Virtual Competence

Die Leadership Formula



Organisationen und ihre Führungskräfte sind derzeit wie im Nebel unterwegs. Der kann sich zwar zwischen durch lichten, sich genau so schnell aber auch wieder verdunkeln. Überraschungen in Topographie und Gelände können meist gar nicht vorhergesehen werden. Das plötzlich auftauchende Schneefeld oder ein unerwarteter Abhang machen schnelles Vor-Ort-Handeln unumgänglich. Auch ein unverhoffter Felsdurchbruch, der einen schnellen Aufstieg ermöglichen könnte, will spontan genutzt werden können. Führen auf Sicht ist hier gefragt. Ein vorsichtiges, abgestimmtes Weiterbewegen, ein auf Rufweite In-Kontakt-Bleiben, auch wenn die direkte Sicht aufeinander nicht mehr gegeben ist. Denn die Erfahrung jedes einzelnen Team-Mitglieds kann jetzt wichtig sein. Es braucht den Einsatz virtueller Kommunikationstechnologien dort besonders, wo der Nebel den Zuruf verschluckt. Schließlich hilft Schwarmintelligenz, um im unbekanntem Terrain eine möglichst realistische Perspektive zu gewinnen, die Risiken und Potenziale sehen zu können. Dann können gute nächste Schritte gesetzt werden. Und: Schwarmintelligenz kann dort besonders starke Wirkung entfalten, wo sie durch valide und aktuelle Daten der Terrainvermessung unterstützt wird.

Führungsfokus Psychological Safety heißt jetzt:

— auf Team-Ebene spontan Reflexionsräume zu eröffnen, wo Ideen, Bedenken, Sorgen und Kritik eingebracht werden können. Im Präsenzmodus wie

insbesondere auch virtuell, um tatsächlich das Potenzial des Schwarms zu nutzen.

- mit den einzelnen Team-Mitgliedern, die im Nebel nicht mehr sichtbar sind, intensiv Kontakt zu halten und damit deren Eingebundenheit in Zusammenarbeit und ihr Vertrauen in diese zu fördern.
- mit dem Team in einer regelmäßigen Abstimmung hinsichtlich der nächsten Schritte zu sein, zum Beispiel in Form von täglichen Stand-Ups.
- diese Reflexionsräume durch Fragen, Moderation und Dialogmethoden so zu gestalten, dass sich möglichst alle beteiligen können und sich ermuntert fühlen, das auch zu tun.
- mit dem Team kurzfristige Feedback-Schleifen einzuziehen, um zu überprüfen, wie die Zusammenarbeit gelingt — um deutlich zu machen, wo das Team mit seiner Zusammenarbeit steht, zum Beispiel in Form von Reviews.

Führungsfokus Results Orientation heißt jetzt:

- Ziele anpassen: Welche Ziele sind angesichts der Situation realistisch?
- Zwischenziele so formulieren, dass sie tatsächlich beim Steuern helfen und handlungsorientierend wirken, zum Beispiel mit der OKR-Methodik.
- neue Ziele kommunizieren und organisationsweit Transparenz über Ziele und erwartete Ergebnisse herstellen (KPIs für alle Unternehmensteile und Teams; wenn mit OKRs gearbeitet wird, dann mit ►

»Es werden jene Unternehmen erfolgreich aus der Krise hervorgehen, die Virtualisierung und VUCA effektiv meistern.«

einem unternehmensweiten OKR-Board, das für alle einsichtig ist).

- Ergebnisreichung gerade jetzt engmaschig überprüfen. Nutzen Sie dafür Zielemonitoring, Mikro-Umfragen und Pulse-Checks.
- dass sich alle Mitarbeitenden bei all ihren Handlungen die Frage stellen: Wie trage ich damit zu den angestrebten Ergebnissen bei? Voraussetzung ist, dass sie die angestrebten Ergebnisse wirklich kennen. Mitarbeitende und Teams müssen schnell selbst überprüfen können, ob ihre Handlungen Wirkung zeigen oder ins Leere gehen.
- die Ergebnisse dieser Messungen brauchen Räume und Formate des Dialogs, in welchen sie gemeinsam besprochen und Schlussfolgerungen gezogen werden können.

Führungsfokus Virtual Competence heißt ab sofort:

Als inhaltliche Agenda die Virtualisierung konsequent vorantreiben und einen organisatorischen Rahmen zu schaffen, in welchem Ihre Mitarbeitenden energievoll als Remote-Teams miteinander arbeiten können – denn darin liegt ab sofort die Zukunft. Die folgenden Punkte konkretisieren diese Agenda:

- Die IT-Infrastruktur an die neuen virtuellen Anforderungen anzupassen. Welche Investitionen und Upgrades sind notwendig? Welche Systeme wollen/können/dürfen wir – für welche Zwecke – nutzen?
- Dafür Sorge zu tragen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte auf allen Ebenen die notwendigen Kompetenzen für gelingende Zusammenarbeit und Führung im virtuellen Raum erwerben.
- Der Frage der Gestaltung und Moderation von virtuellen Trainings, virtuellen Großgruppen-Meetings oder aber auch virtuellen Ideation-Sessions ausreichend Aufmerksamkeit zu schenken. Alle diese virtuellen Meetings folgen jeweils eigenen, von der Präsenzlogik abweichenden

Regeln und Gesetzmäßigkeiten. Diese wollen vorab genau überdacht und im Meeting-Design geplant werden, damit diese Meetings auch den Zweck erfüllen können.

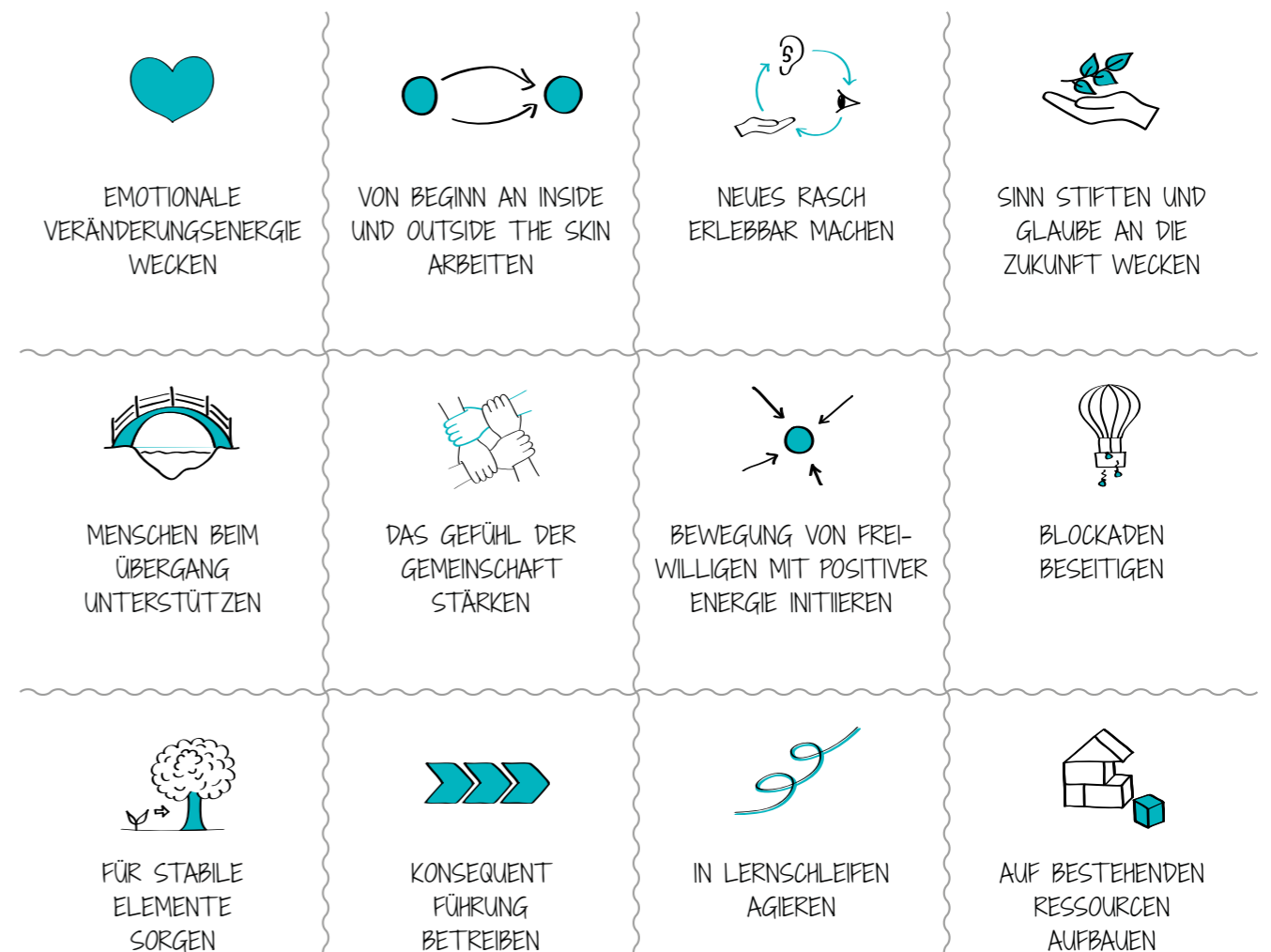
- Der Frage der Gestaltung und Moderation von Team-Meetings ausreichend Aufmerksamkeit zu schenken, zum Beispiel: Können Rückmeldungen gleich visualisiert und für alle sichtbar werden? Werden die Teilnehmer auch emotional abgeholt? Ist Kleingruppenarbeit zwischendurch möglich? Denn Schwierigkeiten des adäquaten Verstehens («Was meint der eigentlich? Worum geht es hier denn?») und der passenden Einbindung von Mitarbeitern («Haben die auf mich vergessen? Auf mich kommt es hier offenbar nicht mehr an!») einhergehend mit technischen Problemen sind derzeit die Treiber Nummer eins von Frustration, Resignation und Motivationsverlust. Team-Meetings müssen daher so aufgesetzt sein, dass es für die Team-Mitglieder tatsächlich möglich ist, sich dort leichtgängig einzubringen.

Führungskräften im VUCA-Nebel kann die neue Crisis Leadership Formula gerade jetzt ein wichtiger Kompass sein, um das eigene Führungshandeln zu orientieren und zu fokussieren. Im Kontext der beschriebenen drei Führungsausrichtungen wird es Teams, Abteilungen und Organisationen möglich,

- auch virtuell Zusammenhalt zu spüren und eine gemeinsame Energie zu entwickeln.
- eine gemeinsame Ausrichtung mit Blick auf die angestrebten Ergebnisse zu finden.
- auch tatsächlich Verantwortung für diese Ergebnisse zu übernehmen.

Und damit ist für ein sicheres Navigieren durch das unsichere Terrain dieser Krise schon sehr viel gewonnen. Daher ab jetzt: **ACL = PS x RO x VC!** ●

12 Prinzipien für Transformation



Google zeigt 3,5 Millionen Einträge zum Begriff »Change Management«. Auf Amazon finden Sie 50.000 Bücher, die sich mit dem Management von Change beschäftigen. Eine beachtliche Menge an Wissen über Modelle, Tools, Fallbeispiele und zig Tipps für Führungskräfte. Und trotzdem scheitern zwei Drittel aller Change-Initiativen. Wir haben versucht, die Essenz für erfolgreiches Gestalten von Change-Initiativen in 12 Prinzipien zu verdichten. Überprüfen Sie doch einmal, welche Prinzipien in Ihrem Vorhaben relevant waren und worauf keine Aufmerksamkeit gelegt wurde. Wir sind auf Ihr Feedback gespannt.

von Manfred Höfler und Dietmar Bodingbauer



Emotionale Veränderungsenergie wecken

Damit relevante Transformationen ins Laufen kommen, braucht es starke Veränderungsenergie. Diese entsteht über eine positive emotionale Betroffenheit wichtiger Schlüsselpersonen – getrieben von einer gewissen »Angst«, mit bestimmten Entwicklungen nicht mithalten zu können, oder von einer Sehnsucht nach neuen Lösungen für anstehende Herausforderungen der VUCA-Welt. Emotionale Betroffenheit und Veränderungsenergie entstehen vor allem durch offene Kommunikation – beispielsweise unmittelbarer Dialog mit Kunden, Anwendern, Partnern sowie offener Austausch mit Mitarbeitern über Unternehmenshierarchien hinweg.



Von Beginn an »inside and outside the skin« arbeiten

Erfolgreiche Change-Prozesse benötigen Aufmerksamkeit gleichermaßen bei Sichtbarem, wie Strukturen, Prozessen, Systemen etc. – wir nennen es »outside the skin« – als auch bei Dingen, die nicht gleich sichtbar sind, wie Verhalten, Glauben, Annahmen etc. – das ist, was wir »inside the skin« nennen. In- und Outside-Prozesse müssen gut getaktet gleichzeitig laufen, damit inhaltliche Fortschritte und psychosoziale Entwicklungen in einem guten Rhythmus sich wechselseitig anreichern und positiv verstärken.



Neues rasch erlebbar machen

Kurzfristige Erfolgserlebnisse sind der Treibstoff für nachhaltige Entwicklungen und aus drei Gründen wichtig: Sobald wir in einem überschaubaren Zeitraum etwas geschafft haben, schüttet unser Gehirn Dopamin aus. Darüber hinaus passiert Lernen nur über Ausprobieren und Auswertung der gemachten Erfahrungen. Drittens liefern kurzfristige, geschäftlich relevante Erfolgsgeschichten allen Change-Skeptikern und abwartenden oder indifferenten Mitarbeitern Vertrauensbe-

weise dafür, dass die Veränderungen sinnhaft und durchführbar sind. Diese spürbaren Erfolge können über Sprints, Rapid Results oder Prototyping neuer Konzepte entstehen. Vorsicht ist aber vor sogenannten Quick Wins angebracht, wenn diese nur oberflächliche Symptombehandlungen sind.



Sinn stiften und Glaube an die Zukunft wecken

Menschen wollen Teil einer attraktiven Zukunft sein. In diesem Bestreben lassen sich viele vom gemeinsamen Purpose, das heißt dem Sinn hinter dem Unternehmen, der organisatorischen Einheit oder des Projekts, leiten. Daher brauchen kraftvolle Change-Initiativen Aktivitäten, die die Arbeit von Schlüsselpersonen an einem gemeinsamen, sinnstiftenden Purpose und einer attraktiven Vision umfassen. Wohlwissend, dass in einer VUCA-Welt die Zukunft immer anders aussieht, als man erwartet, brauchen wir alle glaubwürdige und ansprechende Zukunftsbilder, um uns mit positiver Energie für Neues einsetzen und den Komfort vergangener Erfolgsmuster aufgeben zu können.



Menschen beim Übergang unterstützen

Bei den meisten Menschen ist das Gehirn auf Bewährtes und Bekanntes programmiert – begeisterte Abenteurer und wilde Innovatoren sind in der Minderzahl. Ergebnisse der Gehirnforschung zeigen, dass Bedrohungen durch Unsicherheit über die Zukunft, mehr Fremdbestimmung, Veränderungen der gewohnten Umgebung oder des sozialen Status im limbischen System zu einer emotionalen Überreaktion führen (»Fight or Flight«). Deshalb muss wirksames Change Management bewusst Hilfe leisten, Menschen vom Alten ins Neue zu führen. Gute Kommunikationsprozesse, Führung und Unterstützung beim Loslassen von alten Mustern und beim Lernen sind dabei hochrelevante Maßnahmen, um Menschen in ein Veränderungsvorhaben mitzunehmen. Damit kann Widerstand auch als Ressource gesehen werden, die es gut zu nutzen gilt.



Das Gefühl der Gemeinschaft stärken

Schon vor Jahrtausenden haben sich Menschen in »Stämmen« organisiert und in der Gemeinschaft Sicherheit und Schutz gesucht. Nimmt das menschliche Gehirn auch im organisationalen Umfeld positive Gemeinschaft wahr, wird das Glückshormon »Oxytocin« ausgeschüttet. Deshalb müssen gerade im Change, ähnlich wie im Sport, Situationen herbeigeführt werden, in denen Gemeinschaft erlebbar wird. Nur so können Hochleistungen erbracht, Herausforderungen bewältigt und positive Energien geweckt werden. Team-Events in Projekten, Team-Klausuren mit Führungskräften und bewegende, involvierende Großveranstaltungen mit allen Betroffenen geben das Gefühl, Teil einer Community zu sein. Deshalb sind auch im Change oft notwendige Trennungsprozesse oder Neustrukturierungen von Organisationseinheiten immer mit größtmöglicher Transparenz und Sensibilität zu gestalten.



Bewegung von Freiwilligen mit positiver Energie initiieren

Bewegungen entstehen über Leitideen und Personen, die es schaffen, Sehnsüchte zu wecken, als Vorbilder zu agieren und vor allem Mitwirkende zu gewinnen. Change-Initiativen brauchen von Beginn an intrinsisch motivierte Pioniere, die sich auch gegen das aktuell dominante Meinungsbild für eine Sache einsetzen. Weiters sind Freiwillige nötig, die an konkreten Projekten mitarbeiten, ohne dabei an einen Karriereschub oder Belohnungen zu denken, und die auch bereit sind, die »extra mile« zu gehen. Bunte, aus Freiwilligen zusammengesetzte Change-Teams sind das Fundament für Bewegungen. Damit diese im organisatorischen Umfeld wirken, braucht es gleichzeitig eine positive Mobilisierung der klassischen Führungsstruktur in einem Top-Down-Verfahren und Initiativen, die nach den Prinzipien von Grassroots-Bewegungen agieren. Unterstützen und challengen Sie diese Grassroots, damit aus diesen nicht eine Sekte mit »Tunnelblick« wird. ►



Blockaden beseitigen

Wandel bedeutet auch Loslassen und Blockaden lösen. Damit sich neues Verhalten etablieren kann, ist oft die Befreiung von bestehenden Grenzen erforderlich. Vor allem beliebte Managementsysteme (MbO, Planung und Controlling, Karrieresystem etc.) und bestehende Strukturen (Silos mit hoher Arbeitsteiligkeit, Gremien und Meetings, komplexe Matrix etc.) behindern ganz stark sinnvolle Erneuerungen. Change bedeutet deshalb auch, neue Rahmenbedingungen für zukunftsfähiges Verhalten zu schaffen, die Organisation von Regelwerken zu entrümpeln und manchmal auch radikale Strukturerneuerungen anzustoßen.



Für stabile Elemente sorgen

Ohne stabile Elemente stiftet Change nur Chaos. Die Kunst der wirkungsvollen Transformation ist es, Bewegung herbeizuführen und gleichzeitig Sicherheit durch stabile Elemente zu schaffen. Diese sind nötig, damit Menschen und Organisationen sich auf den Weg der Erneuerung einlassen können. Beispiele für stabilisierende Elemente im Change sind: Prinzipien und Werte, eine attraktive Vision, authentisch agierende Führungspersonen, Kommunikationsevents, temporäre Strukturen, stabile Team-Zusammensetzungen oder ein paar zentrale Spielregeln. Ein gut gestaltetes Wechselspiel zwischen Stabilität und Veränderung bedarf laufender Reflexionsprozesse und der Bereitschaft der Führung, Change als persönlichen und organisationalen Lernprozess zu sehen.



Konsequent Führung betreiben

Führungskräfte nehmen bei Transformationen zentrale Rollen ein: Top-Führungskräfte müssen selbst Klarheit über die Vision des Wandels haben, die Zukunftsausrichtung konsequent vertreten und für die notwendigen

Freiräume und Rahmenbedingungen sorgen. Für wirkungsvollen Change müssen mittleres Management und Top-Führungskräfte auch bereit sein, selbst zu lernen, sich im Mindset und Verhalten weiterzuentwickeln, und auch neue Rollen zu übernehmen. Wirksames Change Management erfordert fast immer auch konsequente Führungsentwicklung und das Coaching von individuellen Entwicklungen bei Schlüsselpersonen, denn die Führungskräfte aller Ebenen werden als Gradmesser für die Ernsthaftigkeit des Wandels gesehen. Sie stehen damit voll im Rampenlicht und sind gleichzeitig Betroffene.



In Lernschleifen agieren

Soziale Systeme können nicht redesigned oder über exakte Projektplanung verändert werden. Deshalb braucht es ein Agieren in Lernschleifen: Interventionen sind absichtsvoll zu setzen und die Ergebnisse von Maßnahmen werden in der Folge konsequent ausgewertet, um darauf aufbauend erneut Interventionen zu setzen. Change-Initiativen brauchen zwar sinnstiftende Ambitionen und eine grobe Roadmap, um kürzer getaktete Schritte danach zu orientieren und konkretes Tun laufend über Reviews und Retrospektiven auszuwerten. Eine Change-Roadmap ist deshalb kein Projektplan, sondern eine flexibel anzupassende Vorhabenskizze.



Auf bestehenden Ressourcen aufbauen

Entwicklung braucht Stärken und Ressourcen, auf die man setzen kann. Jedes soziale System hat besondere Qualitäten, warum es im Umfeld bisher lebensfähig war. Diese und die Ressourcen von Schlüsselpersonen gilt es, in einem Veränderungsprozess bewusst zu machen und als Quelle für sinnvolle Veränderungen zu nutzen. Gleichzeitig braucht es den scharfen Blick auf für die Bewältigung der Zukunftsherausforderungen nötige Ressourcen, damit diese rasch im erforderlichen Ausmaß aufgebaut beziehungsweise in die Organisation geholt werden können. ●

Was kann ich als Führungskraft tun?

Mit SCARF Mitarbeiter in herausfordernden Zeiten besser begleiten

von Franz Schwarenthorer und Julia Rösner



Die Pandemie stellt vieles auf den Kopf und löst große Verunsicherungen aus. Teams müssen von einem Tag auf den anderen virtuell geführt werden, Mitarbeiter verlagern ihre Arbeitsplätze in das eigene Wohnzimmer, arbeiten wochenlang in physischer Distanz zu ihren Kollegen. Das Erfordernis, sich schnell auf neue Arbeitsweisen einzustellen und unterschiedliche Tools zu erlernen ist groß. Manche kommen mit diesen rasanten Veränderungen besser zurecht als andere. Mit der Coronakrise einhergehende Umstellungen werden von einigen als große Lernchance in Richtung Digitalisierung gesehen, andere erstarren in Anbetracht der Veränderungen und sind vielleicht sogar außer Stande, ihren Arbeitsalltag zu meistern – von vielen wird all dies als psychisch (sehr) belastend wahrgenommen. Gerade in einer Situation wie dieser ist es für Unternehmen besonders wichtig, achtsam mit der wichtigsten Ressource im Unternehmen – den Mitarbeitern – umzugehen.

Immer wieder werden wir von Führungskräften gefragt, wie sie als »Virtual Leader« hier am besten agieren können. Besonders hilfreich erleben wir in diesem Zusammenhang das SCARF-Modell, das David Rock in seinem Buch »Your Brain at Work« vorgestellt

hat und mit dem er versucht, menschliches Verhalten anhand neurowissenschaftlicher Erkenntnisse zu erklären. Er bedient sich dabei des Prinzips, dass das menschliche Gehirn stets versucht, Gefahr zu minimieren und Belohnung zu maximieren, und definiert fünf Dimensionen, die besonders auf das Belohnungs- beziehungsweise Bedrohungszentrum in unserem Gehirn einwirken (siehe Grafik). SCARF steht dabei als Akronym für die fünf sozialen Grundbedürfnisse des Menschen »Status«, »Certainty«, »Autonomy«, »Relatedness« und »Fairness«. Emotionales Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit stehen in direkter Relation zu der Auf- beziehungsweise Abwertung der Dimensionen.

Wie kann man nun die Coronakrise mit der SCARF-Brille lesen?

STATUS: Ich bin wertvoll!

Hier geht es um die relative Stellung und die Beziehung zu anderen. Im Laufe der Zeit erarbeitet man sich eine Stellung innerhalb des Teams beziehungsweise der Organisation und möchte als wertvoll wahrgenommen werden. Die Coronakrise rüttelt an unseren altbekann-

ten und erprobten Statusbildern und lässt Strukturen neu denken. Statussymbole in Büroräumlichkeiten sind nicht mehr sichtbar, auch wer in der Nähe von wem und in welcher Etage des Bürogebäudes sitzt, ist in Video-Calls nicht mehr relevant. Hinter dem Bildschirm scheinen Äußerlichkeiten wie zum Beispiel Körpergröße weniger wirksam. Die Verunsicherung liegt oft darin, dass man sich von der Kommunikation abgeschnitten fühlt und nicht mehr so gut wie im Büro einschätzen kann, ob die eigene Rolle noch wichtig ist. Hier gilt es, trotz physischer Distanz die einzelnen Teamrollen im virtuellen Raum stimmig sichtbar zu machen und Feedback und Anerkennung auszusprechen. Regelmäßiger Austausch und Updates in Einzelgesprächen sowie im Teamsetting sind empfehlenswert, um Vertrauen und Transparenz zu stärken und um den Informationsstand innerhalb des Teams hoch zu halten.

CERTAINTY: Ich weiß, wo ich bin!

Das menschliche Gehirn versucht, eine gewisse Vorhersehbarkeit für die Zukunft sicherzustellen – Unsicherheit wird als unangenehm wahrgenommen und bindet Aufmerksamkeit und Energie. Corona entfacht jede Menge Unsicherheit am Arbeitsplatz: Allem voran steht die Angst vor einem Jobverlust, geringerem Einkommen, Sorgen über die Zukunft des eigenen Unternehmens bis hin zu Unklarheiten über die eigenen Aufgaben und wie diese virtuell erledigt werden sollen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, speziell in den Bereichen für Sicherheit zu sorgen, die wir kontrollieren können: Klare, verlässliche Kommunikationsstrukturen und regelmäßige Meetings (mit bekannter Agenda) stellen eine Möglichkeit dar, Unsicherheit abzubauen. Umstellungen, die Jobabläufe, das Arbeitsverhältnis oder die Auslastung betreffen, sollten gemeinsam mit den Mitarbeitern geplant beziehungsweise mit entsprechender Vorlaufzeit an Mitarbeiter kommuniziert werden. Es ist hilfreich, Transparenz zu schaffen und gesetzte Aktionen zu erklären, um eine erhöhte Akzeptanz zu erlangen. Regelmäßiger Austausch und das Angebot zu ehrlichem Dialog über Sorgen oder potenzielle Risiken sind Grundvoraussetzungen, um Sicherheit am Arbeitsplatz zu gewährleisten. Dadurch gelingt es insgesamt, die irritierte Gewissheit wieder etwas ins Lot zu bringen und die Produktivität und Motivation von Mitarbeitern zu fördern.

AUTONOMY: Ich habe eine Wahl!

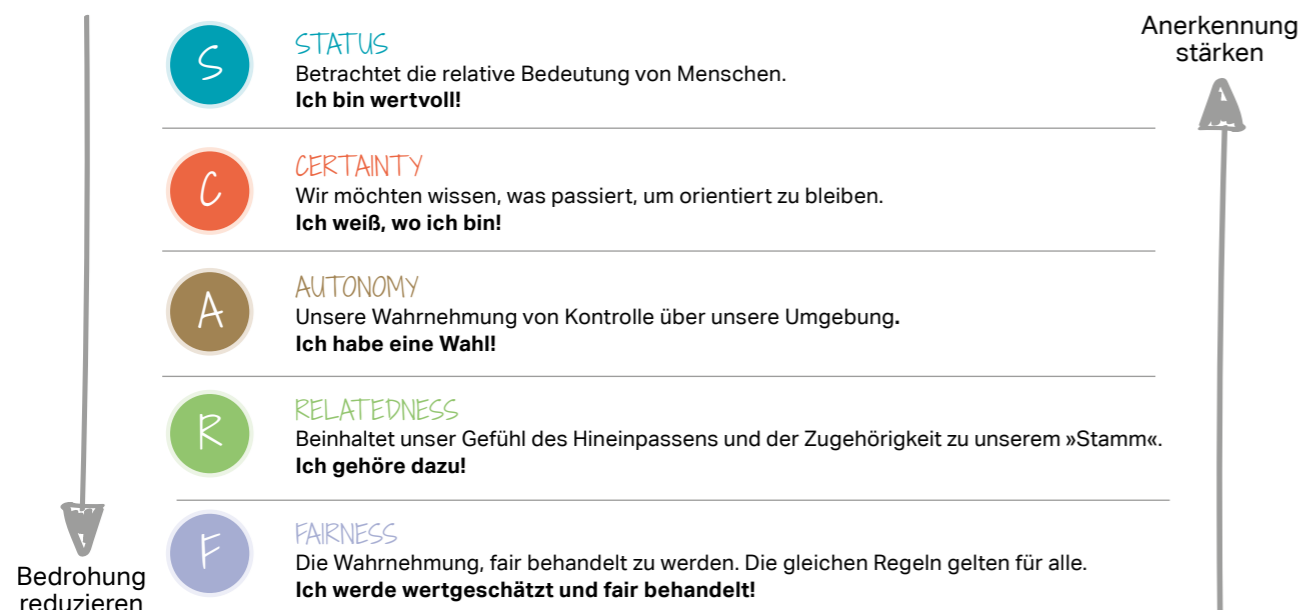
Autonomie bezieht sich auf das Bedürfnis von Mitarbeitern, ihr Umfeld zu beeinflussen und selbst zu gestalten. Einschränkung von Entscheidungsfreiheiten werden als Bedrohung wahrgenommen. Gerade zu Beginn von Corona war es in vielen Unternehmen notwendig, in kleinem Kreis rasche Entscheidungen zu treffen, wodurch Handlungsspielraum und persönliche Autonomie teils stark eingeschränkt erlebt wurden. Im Gegensatz dazu geht das Arbeiten im Home-Office durchaus mit erhöhter Autonomie – was die persönliche Zeiteinteilung und die Art der Leistungserbringung betrifft – einher. Dieses neue Ausmaß an Autonomie und geforderter Selbstständigkeit kann sowohl befriedigend als auch überfordernd sein. Daher ist es notwendig, Aufgaben, Erwartungen und Spielregeln gemeinsam mit den Mitarbeitern zu definieren. Eine gute Gesprächskultur und Vertrauen, die es ermöglichen, einen transparenten Austausch über die gewünschten Ergebnisse und den Auslastungsgrad zu führen, sind wesentlich für erfolgreiche Zusammenarbeit.

RELATEDNESS: Ich gehöre dazu!

Die Zugehörigkeit zu einem »Stamm«, um gemeinsam zu jagen, sicher zu sein und eine Rolle einzunehmen, ist eines der Grundbedürfnisse von Menschen. Daraus resultiert auch die sehr rasche Kategorisierung in Freund oder Feind, um das eigene Überleben zu sichern und Bedrohungen zu minimieren. Das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb von Teams beziehungsweise gesamten Organisationen wird durch den fehlenden physischen Kontakt stark beeinträchtigt. Um dem entgegenzuwirken, gilt es so viel Verbindung wie möglich zu schaffen. Face-to-face Zusammenkünfte durch Video Calls zu ersetzen, steht momentan in den meisten Unternehmen auf der Tagesordnung, wobei es sehr wichtig ist, die Videofunktion einzuschalten, um sich sehen und Gesichtsausdrücke interpretieren zu können. Durch die Organisation kreativer, neuer Formen virtueller Zusammenkünfte kann Mitarbeitern das Gefühl von Verbundenheit und Team-Spirit gegeben werden. Besondere Aufmerksamkeit sollte auch dem Thema Vertrauen gewidmet werden – zwischen den Teammitgliedern und zwischen Team und Führungskraft. Je höher das Vertrauen, desto stärker die Bereitschaft Informationen untereinander auszutauschen und sich auf ungewisse Situationen einzulassen. Vertrauensstärkend können die oben ▶

Quelle: David Rock

Soziale Bedürfnisse der Menschen anhand des SCARF-Modells



genannten virtuellen Meetings, Transparenz, Feedback und Authentizität sein.

FAIRNESS: Ich werde wertgeschätzt und fair behandelt!

Fairer Umgang miteinander stimuliert ein intrinsisches Belohnungsempfinden – unfairer Umgang erzeugt eine starke Bedrohungsreaktion. »Warum gerade ich?« – diese Frage steht seit Beginn der Pandemie oftmals im Raum. Manche Arbeitsplätze, Regionen, Betriebe und Branchen sind stärker von der Coronakrise betroffen als andere und das individuelle Empfinden von Gerechtigkeit wird oftmals verletzt. Die Auswirkungen auf individuelle Schicksale können beträchtlich sein. Um darauf Rücksicht zu nehmen, ist es notwendig, der Erarbeitung von neuen Maßnahmen und Bestimmungen in Unternehmen ausreichend Aufmerksamkeit zu schenken, damit diese auch von allen getragen werden können. Ein stimmiges und transparentes Gesamtkonzept, das auch auf die Situation Einzelner Rücksicht nimmt, soll im Vordergrund stehen. Zentral für das Empfinden von Fairness ist Transparenz. Werden Informationen rechtzeitig geteilt, kann auch in schwierigen Situationen Motivation und Engagement der Mitarbeiter hochgehalten werden.

Abschlussgedanken – Ausblick in die Zukunft

Die fünf Dimensionen des SCARF-Modells und die damit in Verbindung stehenden Hebel im Hinterkopf zu behalten, hilft dabei, Reaktionen von Mitarbeitern und Mitmenschen im Arbeitsalltag und in Krisensituationen besser zu verstehen und entsprechend handeln zu können. Ziel ist, die Mitarbeiter in ihrem Tun zu stärken, eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die von gegenseitiger Wertschätzung geprägt ist und Sicherheit gibt. Es gilt, sich gegenseitig Handlungsspielraum zu gewähren und ein Gefühl der Zugehörigkeit zu entfachen. Bedrohungen sollten vermieden werden, um emotionale Akzeptanz von Veränderungen zu erhöhen. Dass Situationen von Personen unterschiedlich wahrgenommen werden und deren Bewertung subjektiv ausfällt, liegt auf der Hand. Ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, welche Auswirkungen Veränderungen auf andere haben können, und zu verstehen, welche Rolle unser Gehirn dabei spielt, ist eine Kompetenz, die man ausbauen und pflegen sollte, um gemeinsam größtmöglichen Erfolg zu erzielen. ●

SCARF-Dimensionen nutzen

- S **STATUS**
 Anerkennung geben
 Positives Feedback aussprechen
- C **CERTAINTY**
 Pläne erstellen
 Pläne kommunizieren
 Transparenz sichern
- A **AUTONOMY**
 Klare Erwartungen aussprechen
 Spielregeln vereinbaren
 Vertrauen herstellen
- R **RELATEDNESS**
 Virtuelle Zusammenkünfte organisieren
 Verbundenheit und Vertrauen herstellen
- F **FAIRNESS**
 Transparenz sichern
 Mitwirkung anbieten



»YOUR BRAIN AT WORK, REVISED AND UPDATED: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long« von David Rock (Harper Business, 2020)

Wann wirkt virtuelles Lernen?

Erfahrungen, Tipps und Tricks, wie virtuelles Lernen gelingen kann

Virtuelles Lernen war schon länger populär, hat aber während der Lockdown-Phase und durch die zunehmende Nutzung von Home-Office einen regelrechten Boom erlebt. Gemeinsam mit unseren Kunden haben wir spannende und lehrreiche Erfahrungen gesammelt: Hier sind unsere Key-Learnings.

von Michael Sarnitz

Meine ersten Erfahrungen mit virtuellem Lernen habe ich vor knapp zehn Jahren mit einem EdX Online Kurs zu »Machine Learning und Artificial Intelligence« gemacht. Ich fand die Mischung aus Videos, Artikeln, Tests und Lerngruppen sehr anregend und die Professoren waren genauso interessant, wie man sie sich für dieses Thema vorstellt. Was aber wirklich dazu beigetragen hat, dass ich den Kurs abgeschlossen habe, war der informelle Austausch über WhatsApp mit einer Arbeitskollegin, mit der ich den Kurs gemeinsam gemacht habe.

Virtuelle Trainings können sehr vielseitig sein

Virtuelles Lernen war schon vor Covid-19 populär, hat aber während der Lockdown-Phase und durch die zunehmende Nutzung von Home-Office einen regelrechten Boom erlebt. Die Rahmenbedingungen in Zeiten von Corona ließen auch unseren Kunden keine andere Wahl, als auf virtuelle Lernformate umzuschalten, und wir durften gemeinsam mit ihnen experimentieren. Virtuelles Lernen kann sehr vielseitig sein, von voll automatisierten Online-Kursen bis hin zu virtuellen Workshops fällt vieles in diese Kategorie. Folgende Grundprinzipien leben wir bei unseren virtuellen Trainings: ►

Die persönliche Ebene stärken

Die Audio- und Videoverbindung muss für Teilnehmende hergestellt sein. Idealerweise haben alle Teilnehmenden die Kamera immer angeschaltet, damit die Trainer Kontakt halten können. Direkte Ansprache mit dem Namen stärkt zusätzlich Beziehung und Vertrauen.

Raum für Interaktionen schaffen

Arbeit in Kleingruppen ermöglicht parallele Co-Creation, gibt Energie und ermöglicht den Aufbau von Arbeitsbeziehungen zwischen den Teilnehmenden.

Klare Botschaften formulieren

Arbeitsaufträge müssen klar formuliert werden, damit Teilnehmende schnell verstehen, was die Aufgabe ist. Anleitungen, Vorlagen und Leitfragen helfen dabei, Orientierung zu geben. Jede Anleitung sollte auch immer zum Nachlesen verschriftlicht sein.

Verbesserung anregen und Feedback einholen

Mit Hilfe von Mentimeter, Slido oder MS Forms können Trainer während des Workshops live Feedback einholen. Dieses Feedback ermöglicht während des Trainings auf bestimmte Themen stärker einzugehen oder seinen Moderationsstil anzupassen.

Zusätzlich zu den Grundprinzipien, die uns während Konzeption, Durchführung und Nachbereitung von virtuellen Lernformaten begleiten, gibt es Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, die man als Organisator oder Führungskraft im Vorfeld schaffen sollte.

Was Organisatoren und Führungskräfte beachten sollten

Führungskräfte haben eine starke Vorbildwirkung für ihre Mitarbeiter und die Art und Weise, wie Trainings von Führungskräften kommuniziert werden, kann sich stark auf die Motivation auswirken. Führungskräfte und Organisatoren von virtuellen Trainings sollten daher offen zeigen, wie wichtig das Training ihrer Mitarbeitenden für sie ist. Sie sollten auch Mitarbeitende dabei unterstützen und anregen, wie sie das Training in ihrer professionellen Entwicklung umsetzen können.

Tipp: Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, ob sie Ihnen später von den Highlights erzählen können. Was waren ihre Top fünf Erkenntnisse?

Wie wir mit unseren Kunden virtuell lernen

Virtuelles Lernen ist sehr vielseitig. Wir unterscheiden mit unseren Kunden gerne zwischen synchronem und asynchronem Lernen. Wir machen synchrone, virtuelle Trainings in Form von gemeinsamen Online-Workshops, bei denen wir eine Gruppe von Teilnehmenden durch die Agenda führen. Unser Innovationsteam arbeitet momentan mit Hochdruck auch an asynchronen Formaten – dazu benötigt man aber recht viel Vorbereitungszeit – beispielsweise für das Drehen kurzer Videoclips. Der Vorteil hier ist, dass sich Teilnehmer durch diese Kurse zeitlich unabhängig von den anderen Teilnehmern durcharbeiten können. Eine Mischung der zwei Arten finden wir besonders spannend: »Hybrides Lernen« oder »Blended Learning«. Die Kombination aus Selbststudium, virtuellen Workshops und Gruppenarbeiten machen den Reiz aus. Wir wollen besonders auf synchrones, virtuelles Lernen und »Blended Learning« eingehen, da wir damit bislang am meisten Erfahrungen gemacht haben.

SYNCHRONES, VIRTUELLES LERNEN



Beim synchronen, virtuellen Lernen gilt es, einen Spannungsbogen aufzubauen und über die Dauer des Trainings zu halten. Um in einen energiegeladenen, virtuellen Arbeitsmodus mit unseren Kunden zu kommen, versu-

chen wir, die Zeit der Inhaltsvermittlung möglichst gering zu halten und stattdessen, den Teilnehmenden die Möglichkeit zu geben, Werkzeuge, Gedankenmodelle und Methoden selbst zu erleben und zu hinterfragen:

- Fokus auf Erleben und Ausprobieren legen: Wir versuchen dem Verhältnis 25 – 50 – 25 Prozent zu folgen: 25 Prozent der Zeit neuen Inhalt vermitteln, 50 Prozent der Zeit die Teilnehmenden in Gruppen oder Einzelübungen Neues erleben und ausprobieren lassen und dann noch 25 Prozent der Zeit für Reflexion, Erfahrungsaustausch und Diskussion nutzen.
- Die richtigen Tools im richtigen Mix verwenden: Für virtuelle Workshops sind zwei Arten von Tools essentiell: Ein gut funktionierendes Videokonferenzsystem (wie Zoom), bei dem man möglichst alle Teilnehmer gleichzeitig sehen kann, sowie eine leistungsstarke Whiteboard Lösung (wie Miro oder Mural), um mit den Teilnehmern auf einer gemeinsamen, virtuellen Arbeitsfläche die Workshop-Inhalte bearbeiten zu können. Alternativ oder zusätzlich kann man auch PowerPoint verwenden, obwohl virtuelle Kollaboration nur begrenzt möglich ist.

Zusätzlich zu den zwei essentiellen Tools (Audio-Video-Kontakt und virtuelle Kollaborationsplattform) sind Live-Feedbacktools wie Mentimeter sehr hilfreich, um Stimmungsbilder sichtbar zu machen und Feedback einzuholen. Der richtige Mix kommt aber ganz auf die Zielgruppe und die Inhalte an. Für eine Gruppe von Führungskräften eines Industrieunternehmens eignet sich wohl ein anderer Medienmix als für ein Innovationsteam eines Technologieunternehmens. Beim Einbringen neuer, virtueller Tools gibt es einen schmalen Grat zwischen Anregung und Irritation. Wenn auch nur ein kleiner Teil der Gruppe am Anfang von einem neuen Softwaretool irritiert oder überfordert ist, kann sich eine negative Grundstimmung durch den ganzen Workshop ziehen.

Tipp: Laden Sie die Teilnehmer dazu ein, sich vor dem Training bereits mit den neuen Softwaretools durch kleine Übungen vertraut zu machen, und bieten Sie Hilfe für technische Fragen an. Versuchen Sie, bewusst auch analoge Elemente in die virtuellen Trainings einzubauen (z. B. das Zeichnen, Notizen machen auf einem Blatt Papier).

BLENDED LEARNING

Beim »Blended Learning« kann das Vermitteln neuer Inhalte über ansprechende Videos oder inspirierende Artikel vor den Workshops ins Selbststudium verlagert werden. Der Workshop bietet dafür eine Plattform zur gemeinsamen Reflexion und Diskussion. Weiters eignen sich Workshops gut dafür, in Kleingruppen an Aufgaben zu arbeiten und diese dann auszuwerten. Kleingruppen-Arbeiten können allerdings auch ausgelagert werden, wenn man die synchronen Workshop-Zeiten anders nutzen will. Aber wie auch beim richtigen Mix der Tools, muss man bei der Konzeption von Blended Learning Programmen immer die Zielgruppe im Auge behalten und auf ihren Arbeitsrhythmus anpassen. Softwarelösungen oder Apps helfen dabei, größere Blended Learning Programme systematisch umzusetzen. Es können auch Quiz, Tests, Spiele eingebaut werden, um das spielerische Element hervorzuheben.



Das Salz in der virtuellen Suppe

Abgesehen von gut designten, virtuellen Lernformaten ist der menschliche Aspekt ganz wichtig für den Erfolg von Trainings. Unsere Empfehlung für Führungskräfte und Organisatoren von virtuellen Trainings ist, gemeinsam mit den Trainern über die informelle, soziale Interaktion zu sprechen und dem ganz bewusst Raum zu geben – eigene WhatsApp-Gruppen oder eine virtuelle Weinverkostung: Denn wie so oft bei physischen Weiterbildungsprogrammen sind die gemeinsamen Abende an der Bar oder Teambuilding-Veranstaltungen das Salz in der Suppe, auch in der virtuellen. ●

Hybrides Arbeiten, hybride Settings

Neue Herausforderungen,
neue Möglichkeiten



2020 hat uns vor allem gelehrt: virtuelles Arbeiten ist nicht nur möglich, sondern funktioniert in vielen Anwendungen großartig. Manche wollen am liebsten gar nicht mehr zurück in die frühere Trainings- und Workshop-Welt mit Reisen, Seminarhotel organisieren etc. Zugleich sehnen sich viele danach, sich wieder als Team zu spüren, sich wieder persönlich zu treffen, sich ganzheitlich zu begegnen und wahr zu nehmen, mit Smalltalk und allem, was dazu gehört. Auch schwierige Themen und Konflikte scheinen sich in persönlicher Begegnung viel leichter bearbeiten zu lassen.

von Klaus Birklbauer, Stefan Posch und Christina Duller

Schon vor der Coronazeit hatten wir und auch viele Unternehmen zahlreiche Web-Meetings durchgeführt, besonders für regelmäßige Update- und Standard-Meetings. Oft war in Meetings und Workshops der eine oder andere Teilnehmer »zugeschaltet«. Mittlerweile haben wir praktisch alle Seminare in einer virtuellen Form weiter entwickelt (<https://www.integratedconsulting.at/seminars/>). Auch viele Workshop-Formate werden rein virtuell umgesetzt, beispielsweise der Innovations-Marathon im Rahmen vom Forum Alpbach (<https://www.integratedconsulting.eu/insights/high-impact-innovation-goes-online/>).

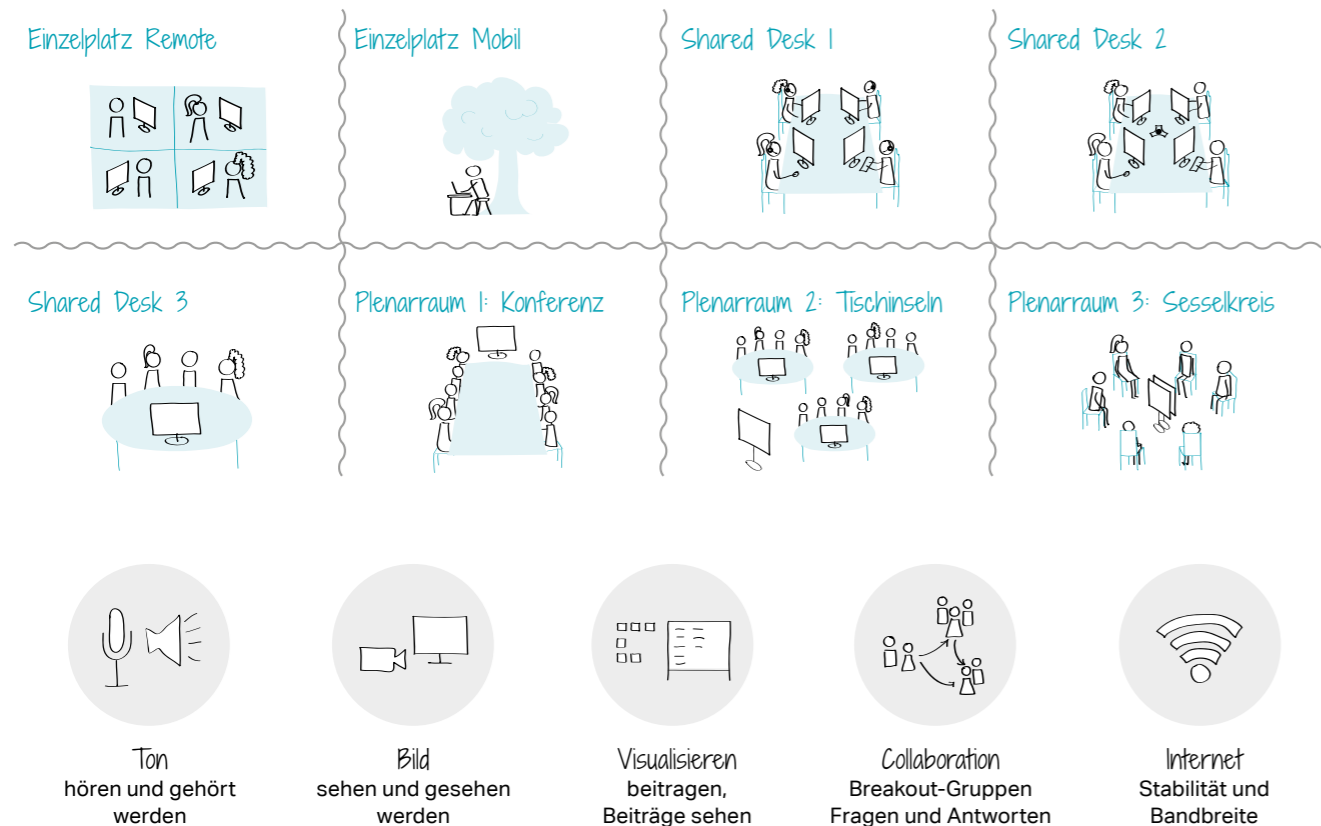
Wie geht es nun weiter? Wir sehen vermehrt den Wunsch auf uns zukommen, das Beste aus beiden Welten zu verbinden – also in hybriden Settings zu arbeiten. Dabei verstehen wir unter »hybriden Settings« die Verbindung von Präsenzmeetings und virtuellen Settings. Das reicht von einer zugeschalteten Person in einem klassischen Präsenzmeeting bis hin zu einem virtuellen Setting, bei dem zumindest zwei Teilnehmer gemeinsam in einem Raum sind (weitere Varianten siehe folgende Seite). In allen Fällen gibt es Herausforderungen bei der Technik, aber auch bei der »diskriminierungsfreien« Beteiligung, also keine unfaire Bevorzugung oder Benachteiligung einzelner Teilnehmer(gruppen).

Gleich vorweg: Das klingt einfach, ist es aber nicht. So wie ein hybrider PKW auch eine Menge zusätzlicher Last mit sich herum schleppt und nur in ausgewählten Anwendungsfällen klare Vorteile gegenüber reinen EVs wie Tesla hat, so scheint es auch bei hybriden Settings zu sein. Es kommt also sehr auf die konkrete Situation an.

Differenzierter Zugang – Prinzipien und Verallgemeinerung

Wenn ein (rein) physisches Meeting nicht möglich ist (z. B. wegen Reisebeschränkungen), empfehlen wir, wenn immer möglich, rein virtuelle Meetings. Dennoch haben wir uns auf eine Lernreise in die Welt der hybriden Settings gemacht. Unsere Fragestellung dabei: Wie können Prinzipien und Spielregeln, Methoden, Rollen und technische Ausstattung gestaltet werden, um eine diskriminierungsfreie Beteiligung dislozierter Teilnehmer ohne technischen Frust zu ermöglichen? Dafür gibt es aus unserer Sicht derzeit keine einfache, allgemein anwendbare Antwort. Es kommt also darauf an: ►

Hybride Settings in vielfältigen Kombinationen von Raum und Technik



- Was das Ziel beziehungsweise Anliegen des Meetings oder Workshops ist (und wieviel interaktive beziehungsweise kreative Arbeit daher erforderlich ist).
- Welche räumlichen Konstellationen in hybriden Settings kombiniert werden sollen.
- Und welchen Aufwand man bereit ist, in das hybride Setting zu investieren.

Eine **erste wichtige Unterscheidung** steckt in der Frage: Was ist das Anliegen und welche Komplexität der Interaktion soll das Meeting-Design abdecken? Steht das Teilen von Information und die Möglichkeit von Rückmeldung und Fragen zu stellen im Mittelpunkt, dann stellt das deutlich geringere Anforderungen, als wenn das Design kreative, inhaltliche Dialoge in gemischten Breakout-Groups ermöglichen soll. **Zweite wichtige Unterscheidung:** Welche räum-

lichen/örtlichen Varianten und Kombinationen von hybriden Settings erfordert die Situation (siehe Grafik)? Typischerweise gibt es neben dem Hauptraum (Plenarraum) örtlich verteilte kleinere Gruppen und Einzelpersonen. Dabei macht es einen wesentlichen Unterschied, ob jeder Teilnehmer seine eigene Technik (Kamera, Mikro) hat oder diese gemeinsam genutzt wird. Bei einem dominierenden Plenarraum werden virtuelle Einzelteilnehmer und Remote-Gruppen gerne »vergessen«. Die angestrebte diskriminierungsfreie Beteiligung ist sehr herausfordernd. **Dritte wichtige Unterscheidung:** Welchen Aufwand ist man bereit zu treiben? Große Events sind mit großem technischen Aufwand gut machbar, wenn man bereit ist, in Tonanlagen, Video-Mischpult, Moderatoren mit Ton- und Bildmeister etc. zu investieren. Settings mit einfachen Mitteln stoßen da häufig an Grenzen – und sind oft auch nicht stabil und robust genug. Und doch ist auch hier viel möglich.

Work in progress: Hybride Settings mit (größtenteils) einfachen Mitteln

Ein Beispiel: Workshop mit 30 bis 40 Personen mit geplanten Gruppenarbeiten, wobei die größte Gruppe im Headquarter sitzt, drei kleine Gruppen befinden sich in den Filialen, weitere Teilnehmer sind in unterschiedlichen Hotelzimmern. Im Workshop soll es darum gehen, Inhalte (Präsentationen) zu teilen, Rückmeldungen dazu einzuholen, Fragen zu diskutieren, in gemischten Kleingruppen Lösungen auszuarbeiten, die Ergebnisse zu dokumentieren und für alle sichtbar zu machen. Für das Design sollten folgende Prinzipien handlungsleitend sein: Transparenz – von wem kommen welche Beiträge? – und (kommunikative) Diskriminierungsfreiheit – alle sind gleich gut einbezogen. Hilfreich ist auch hier ein strukturiertes Herangehen:

- **Rollen** sind bei hybriden Settings sehr ähnlich denen bei virtuellen Meetings. Minimalbesetzung sind zwei Moderatoren. Der inhaltliche Moderator ist für alle gut sichtbar und hörbar – und hat andererseits alle Teilnehmer gut im Blick. Der technische Moderator hat Bild und Ton im Griff, bedient Breakout-Groups, Chats, Menti-Abfragen etc.
- **Methoden** sind größtenteils wie bei physischen Meetings anwendbar, ergänzt um Möglichkeiten virtueller Tools (Umfragetools wie www.mentimeter.com, digitales Whiteboard wie www.miro.com). Bei Kleingruppen-Methoden stößt man aber schnell an Grenzen.
- **Spielregeln** von Kommunikation und Partizipation werden bei hybriden Settings erweitert um Regeln zur (diskriminierungsfreien) Einbindung aller Gruppen und besonders in Covid-Zeiten um Regeln zu Hygiene und Sicherheit.
- **Technik:** Zu diesem Thema gäbe es viel zu sagen und die Erfahrungen wachsen beinahe täglich. Wichtig ist der Blick auf alle fünf Dimensionen: Ton, Bild, Visualisierung, Collaboration und Internetverbindung. Einige Praxistipps haben wir auf der folgenden Seite zusammengefasst.

Summary: Empfehlungen aus unserer Praxis

Aus unserer Erfahrung mit sehr vielen virtuellen und hybriden Meetings können wir Folgendes dazu sagen:

Rein physische Settings (alle Teilnehmer sind vor Ort) sind einfacher zu moderieren, ermöglichen gute Gruppendynamik, gute Verständlichkeit und gleiche Einbindung aller. Dazu gibt es auch die Möglichkeit für rasche Seitenabsprachen und sozialen Kontakt. Typischerweise sind alle gut bis sehr gut zufrieden. Aktuelle Covid-Maßnahmen sind aber eine echte Herausforderung.

Rein virtuelle Settings

sind aufwändiger zu moderieren, bieten ausreichende Gruppendynamik (wenn alle mit Video dabei sind), gute Verständlichkeit aller, starken Fokus auf die Arbeit und ermöglichen gleiche Einbindung aller. Rasche Seitenabsprachen und sozialer Kontakt sind nur sehr eingeschränkt möglich. Bei stabiler Plattform und wenn alle per Video dabei sind, sind typischerweise alle gut bis sehr gut zufrieden mit der inhaltlichen Arbeit. Der soziale Austausch wird als nicht ausreichend empfunden – andererseits gibt es keine Covid-Einschränkungen.

Hybride Settings (Gruppen sind an verteilten Orten)

bieten leider nicht »best of both«. Zu oft dominieren die Einschränkungen aus beiden Welten, die nur mit großem Aufwand (Technik, Zusatzrollen) zu minimieren sind. Informelle Kontakte vor Ort sind zwar gut möglich, aber eben nicht diskriminierungsfrei zu gestalten. Genauso kommt es meist zu einer »Schieflage« bei Gruppendynamik und Partizipation – dislozierte Teilnehmer fühlen sich weniger eingebunden, Personen vor Ort fühlen sich eingebremst im Dialog. Typischerweise wird es von keinem der Beteiligten als sehr befriedigend empfunden.

Wenn ein (rein) physisches Meeting nicht möglich ist (z. B. wegen Reisebeschränkungen), empfehlen wir vorrangig rein virtuelle Meetings. Wie beim Hybrid-PKW gibt es aber einige spezielle Anwendungen, wo hybride Settings klare Vorteile und auch Zufriedenheit der Teilnehmer bringen. Dazu einige Beispiele: das temporäre, virtuelle Einspielen von Experten oder Resonanzgruppen bei großteils physischen Meetings, bei geringer ortsübergreifender Zusammenarbeit oder primär inhaltliche Meetings mit wenig Gruppendynamik. Wenn die Wahl also auf hybride Settings fällt, nutzen Sie möglichst viele Elemente von virtuellen Meetings – bei den Rollen, aber auch bei der Technik. Achten Sie auf robuste und redundante Technik – so simpel wie möglich. ►



Anregungen und Praxistipps zum Thema Technik – Work in progress

TON: hören und gehört werden

- Remote-Gruppen sind meist einfach mit Konferenz-Freisprecheinrichtung (eMeet, Jabra) einzubinden.
- Herausforderung ist der Plenarraum: Entweder nutzt man eine professionelle Tonanlage oder ein Software-Mischpult für mehrere USB-Geräte (Konferenzlautsprecher, Headset für den Moderator, mobiles Mikrofon). Bis cirka 12 Teilnehmer im Plenarraum kann man auch mit einer guten Konferenz-Freisprecheinrichtung arbeiten. Darüber steigen die Anforderungen an die Technik sprunghaft an.

VISUALISIERUNG: beitragen und Beiträge sehen/ändern

- Für Präsentationen kann man Bildschirme teilen.
- Für die Visualisierung von Beiträgen nutzen wir entweder Flipchart/Pinnwand mit eigener Kamera und/oder ein virtuelles Whiteboard (z. B. Miro-Board).

BILD: in Kontakt bleiben von Plenarraum mit Remote-Gruppen

- Ein Laptop (Kamera und Monitor) vor dem Hauptmoderator simuliert den Blickkontakt zu den Remote-Gruppen.
- Videoübertragungen aus verschiedenen Perspektiven: Plenare Raumkameras vorne und hinten ermöglichen den Remote-Gruppen ein Gefühl der Gesamtsituation; eine Raumkamera soll auch bei allen Remote-Gruppen verfügbar sein.
- Zwei große Monitore im Plenarraum: einer zeigt die geteilten Inhalte, einer überträgt die Bilder der Remote-Gruppen an die Teilnehmer im Plenarraum.

- Eine mobile Kameraeinheit auf Stativ ermöglicht die Einbindung von Offline-Präsentationsmaterialien und Pausenstimmung. Wir nutzen gerne ein Smartphone mit Powerbank und direktem Internetzugang.

COLLABORATION: Breakout-Gruppen, Fragen/Feedback einbringen

- Fragen und Feedback zu Präsentationen gehen gut über Chat-Funktion oder Abfragetool (Mentimeter).
- Arbeiten in Kleingruppen/Breakout-Groups sind immer eine Herausforderung. Kleingruppen mit physischer Nähe sind einfacher zu organisieren – und der Covid-Schutz ist zu beachten. Übergreifende Breakout-Groups erfordern deutlich mehr Technik und Logistik für die akustische Entkopplung. Der beste Lösungsansatz ist ein simuliertes, virtuelles Meeting: Jeder ist mit eigenem Headset und Laptop/Mobilgerät eingewählt. Die Alternative sind getrennte Gruppenräume am Hauptstandort mit individueller, virtueller Teilnahme aus den Remote-Gruppen.

INTERNET-VERBINDUNG: Stabilität und Bandbreite

- In der Regel ist beim Testen alles gut. Wenn dann alle Teilnehmer im WLAN angemeldet sind, zeigen sich die Probleme.
- Anregungen: Host-PC wenn möglich per LAN-Kabel verbinden, für Mobilgeräte auch Mobilfunknetz nutzen – es muss nicht jeder im WLAN sein.
- Backup vorsehen: Dazu gehören Möglichkeiten der telefonischen Einwahl, ein eigener mobiler Hotspot aber auch verteilte Co-Host-Rollen. ●

3 x 3 der Digitalisierung

Das ICG-Modell zur digitalen Transformation

Digitalisierung steht schon seit
Langem weit oben auf der Priori-
tätenliste vieler Organisationen.
Ab März 2020 gab es einen rich-
tigen Boost.

von Markus Spiegel und Richard Hübner

In unserer Arbeit mit Kunden haben wir viele unterschiedliche Zugänge und Wege zur Digitalisierung kennen gelernt, die alle aus der jeweiligen Situation heraus ihre Validität haben. Jedoch scheint es immer wieder eine riesige Herausforderung zu sein, beim Thema »Digitalisierung« den Überblick zu behalten. Wo starten? Welche Projekte vorantreiben? Wie Strategien weiter entwickeln? Welche sinnvollen nächsten Schritte planen? Dazu kommt, dass es in den meisten Unternehmen nach wie vor kein einheitliches Verständnis dafür gibt, was mit dem Thema »digitale Transformation« gemeint ist. Auch bestehende Modelle sind meist nur auf einen bestimmten Aspekt der Digitalisierung (z. B. Geschäftsmodelle, digitalisierte Prozesse, IT-Architekturen, Technologie) ausgerichtet und werden der tatsächlichen Vielschichtigkeit des Themas nicht gerecht.

Die Definition

Aus der Erfahrung der letzten Jahre haben wir eine Definition und ein Modell (siehe Grafik) entwickelt, die Orientierung für die digitale Transformation geben sollen. Sie sollen aber auch dabei helfen, existierende Initiativen einzuordnen und Abhängigkeiten zu identifizieren, damit das Thema greifbar wird. Die Definition soll vor allem mit dem weit verbreiteten Irrglauben aufräu- ▶

men, dass es bei der Digitalisierung vorrangig um die Einführung von neuen Technologien geht. Technologie ist bestimmt ein wichtiger Teil, aber die wirkliche Herausforderung liegt meist darin, die Menschen mitzunehmen, Verhalten zu ändern, bestehende Erfolgsmuster im Geschäft zu hinterfragen und schließlich die Organisation auf die Anforderungen der digitalen Zukunft auszurichten.

Das Modell

Für eine gesamtheitliche Sicht auf Digitalisierung erscheint es sinnvoll, drei Dimensionen zu unterscheiden:

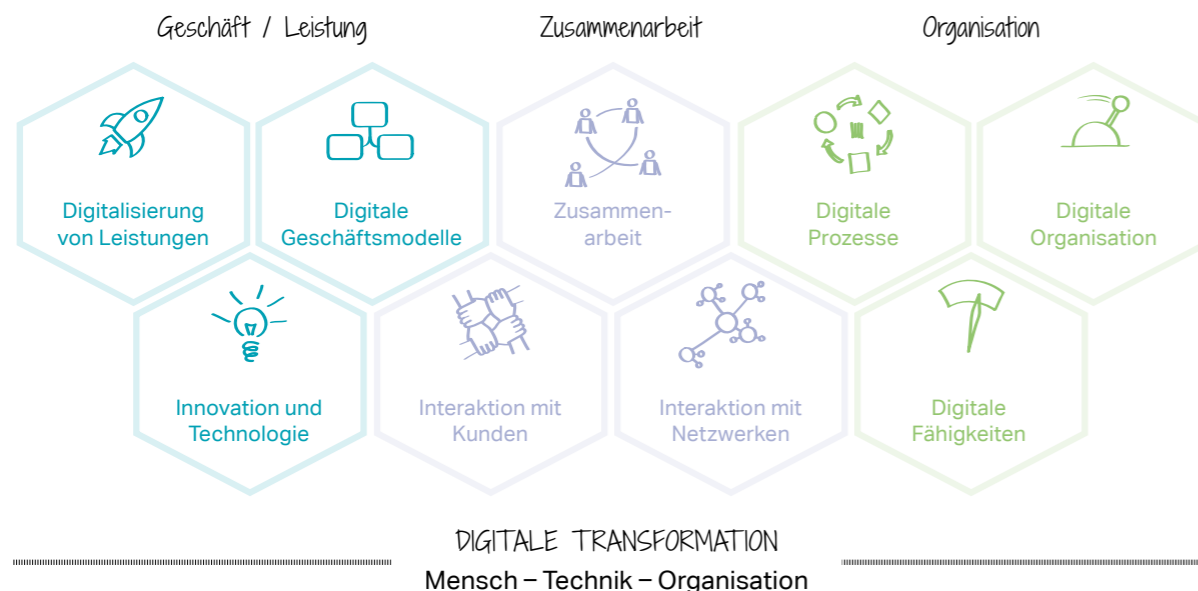
- Die erste Dimension ist das **Geschäftsmodell und Leistungsportfolio**. Dabei geht es um die Möglichkeiten und Chancen, die sich durch die Digitalisierung bieten, um das eigene Leistungsangebot weiter zu entwickeln.
- Die zweite Dimension lenkt die Aufmerksamkeit auf die **Zusammenarbeit** und Kooperation innerhalb wie außerhalb der Organisation, die sich durch die Digitalisierung ergeben.
- Die dritte Dimension beschäftigt sich mit der Gestaltung und Anpassung der **Organisation** und der Prozesse selbst.

Die Tabelle am Ende des Artikels soll dabei einen raschen Überblick geben. Jedes dieser Elemente kann ein Ansatzpunkt beziehungsweise Entwicklungsfeld sein, um die digitale Transformation anzugehen oder weiterzuentwickeln. Jedoch wird man schnell feststellen, dass die Elemente in Wechselwirkung zueinander stehen und sich überlappen, wie auch das folgende Beispiel aus unserer eigenen Erfahrung mit der Digitalisierung in ICG zeigt.

Fallbeispiel: ICG Digital Enablement

Das ICG Innovationsteam unterstützt derzeit ein deutsches Technologieunternehmen dabei, die eigene Innovationskraft zu stärken. Das Unternehmen hat brillante Ingenieure und Techniker mit viel Liebe zur Technologie. Dem Verständnis von Markt und Kunden wird hingegen etwas weniger Aufmerksamkeit zuteil. Neben der Begleitung von Innovationsteams würden wir in Workshops und Seminarformaten neue Methoden und Tools wie zum Beispiel Design Thinking, Lean Start-up und agile Arbeitsweisen einbringen. Genau diese Leistungen digitalisieren wir für dieses Projekt. Das erlaubt den Teilnehmern einerseits, die Inhalte jederzeit abzurufen und wiederholt anzusehen. Andererseits kann

Jede Dimension besteht aus drei Entwicklungsfeldern



Definition

»Digitale Transformation ist der Wandel, den eine Organisation durchläuft, um das Potenzial der Digitalisierung gesamtheitlich wahrzunehmen und für die Kunden und für den eigenen Erfolg zu nutzen. Dabei geht es darum, die Menschen, die Organisation und Technologien in Einklang zu bringen und darauf auszurichten, Mehrwert zu schaffen.«

die wertvolle Beratungszeit für den Kunden dort fokussiert werden, wo am meisten Mehrwert für die Teams geschaffen wird: In der direkten Anwendung der Methoden auf das Projekt mit Unterstützung eines erfahrenen Innovationsberaters. Die Digitalisierung von (ICG-)Leistungen ist also hier der Startpunkt im Modell. Hier haben wir uns für die Bereitstellung einer Kombination aus Videos, Toolbeschreibungen und Templates entschlossen. Damit können sich die Kundenteams mit den neuen Herangehensweisen selbstständig und zeitlich unabhängig von Beratern vertraut machen. Folgt man im Modell weiteren Abhängigkeiten, erkennt man sehr rasch weitere Auswirkungen dieser Initiative. Zum Beispiel bedeutet dieses Projekt, dass wir in der Organisation die »digitalen Fähigkeiten« weiter vertiefen. Das betrifft zum Beispiel die Konzeption von Video-Nuggets, Videoproduktion, Schnitt, Grafik und Animation. Als Nächstes führt uns das aber auch dazu, dass wir unser »Netzwerk« verbreitern und vertiefen und mit einem strategischen Partner unser Angebot ausweiten.

Die nächste Verbindung liegt in der »Interaktion mit dem Kunden«. Wie werden die Inhalte möglichst bedienerfreundlich und übersichtlich den Mitarbeitern beim Kunden zur Verfügung gestellt? Dazu testen wir verschiedene IT-Plattformen, um auch der IT-Governance

des Kunden gerecht zu werden. Sollte dieser Prototyp Schule machen, wird es bald darum gehen, unsere eigene ICG-Organisation auf die Anforderungen besser auszurichten. Das betrifft zum Beispiel die nötige Infrastruktur für Videoproduktion (Kamera, Licht, Ton), für die Post-Production (Schnitt), Prozesse und Workflows und den effizienten Datenaustausch. In weiterer Folge können sich aus einem solchen Schritt in der Digitalisierung Implikationen für neue Geschäftsmodelle ergeben, die völlig neue Möglichkeiten und Mehrwert für unsere Kunden schaffen (z. B. Videos, Templates ersetzen den Methoden-Workshop; neue Angebote tun sich auf; Plattformen für Zugang zu Inhalten entstehen; neue Partner für Produktion, Workflows, Datenaustausch, Schnitt-PC, Licht, Mikro, Kamera sowie Konzepte für Videoproduktion, Schnitt, Grafik und Animation werden ausgearbeitet).

Egal, ob es darum geht, existierende Projekte einzuordnen, Abhängigkeiten oder nächste Schritte zu identifizieren oder einfach den richtigen Startpunkt für Ihre digitale Transformation zu finden: das ICG-Digitalisierungsmodell kann eine Quelle für Inspirationen und eine Landkarte zur Orientierung dabei sein. Wir freuen uns, wenn Sie das Modell genauso hilfreich erleben wie wir in der Selbstanwendung bei ICG, um die digitale Transformation zu navigieren. ●

	Kernfrage	Beispiele	
Geschäft / Leistung	Digitalisierung von Leistungen	Wie können wir bestehende Produkte und Leistungen (teilweise oder ganz) digitalisieren, dadurch einen Kundenmehrwert schaffen und/oder unseren Ertrag erhöhen?	Netflix: DVD-Versand -> Streaming; Amazon: Buch -> Kindle; Omni Channel; regionale Lebensmittelkörbe von Bauern über Webshop; virtuelle Yoga- und Fitnesskurse u. v. m.
	Digitale Geschäftsmodelle	Welche neuen Geschäftsmodelle gibt es durch digitale Möglichkeiten? Wie können wir unser Wertversprechen in einer digitalen Zukunft erfüllen und erweitern?	Plattform-Modelle (Apple -> App Stores, Air B&B, Uber etc.), Amazon -> Amazon Web Services, Abo statt Einzelkauf -> Spotify, Hilti -> On!Track digitales Tool und Asset Management, Lindner Traktoren -> TracLink
	Innovation und Technologie	Wie können wir kundenzentrierte Innovation in der Organisation verankern und relevante Technologien und Trends im Blick haben, um ihr Potenzial zu nutzen?	Innovation Strategies, Tools and Management Setup in der eigenen Organisation, DHL Logistics Trend Radar, Munich Re Tech Trend Radar, Zalando Technology Radar
Zusammenarbeit	Zusammenarbeit	Wie können wir durch die richtige Mischung von Tools und Spielregeln bei uns in der Organisation von den Möglichkeiten der digitalen Kooperation profitieren und unsere Effektivität verbessern?	Distributed Teams, Home-Office, Remote Work, Toolbeispiele: Kommunikation (MS Teams, Slack, Zoom, Webex), Whiteboards und CoCreation (Miro, Mural, Confluence), Filesharing (SharePoint, Dropbox, Google Drive), Work Planning (Trello, Planner, Asana) etc.
	Interaktion mit Kunden	Wie können wir digitale Möglichkeiten nutzen, um mit unseren Kunden besser zu interagieren und die Anbindung zu stärken? Wie können wir die Kunden stärker in die Prozesse einbeziehen?	Kundenportal (Gebrüder Weiss – myGW), Influencer (Influencer Kampagnen und Events von BMW), Dateneinbindung, Chatbots, Callback Buttons, Selfservice, Facebook Campaign etc.
	Interaktion mit Netzwerken	Wie können wir unser Netzwerk als digitales Ökosystem ausbauen? Welche Potenziale ergeben sich aus Kooperationen, die bisher ohne digitale Möglichkeiten nur schwer aufbaubar waren?	Nutzen von Partnern für die Digitalisierung anstatt selbst Ressourcen und Kompetenz aufzubauen, Gig Economy, Vernetzung mit Unis und anderen Unternehmen, Open Innovation Ansätze
Organisation	Digitale Prozesse	Wie können wir unsere internen wie externen Prozesse durch digitale Möglichkeiten effektiver und effizienter machen?	ERP-Systeme, CRM, automatisierte Rechnungen, Assessments, Predictive Maintenance and Digital Services (Bystronic ByCockpit), ÖBB (Ticketkauf in APP), SBB EasyRide, Smart Waste (optimierte Routenplanung in der Abfallwirtschaft), AGV Automatisierung von Lagern und Materialfluss u. v. m.
	Digitale Fähigkeiten	Welche Fähigkeiten brauchen wir auf den unterschiedlichen Ebenen: Mitarbeiter/Teams/Organisation, um in der Digitalisierung handlungsfähig zu sein?	Mitarbeiter/Führungskräfte: Wissen rund um Digitalisierung, Erfahrung, Tools, Mindset etc.; Ressourcen: UX, Data Analytics, Programmierung etc.; Teamarbeit: Verwendung digitaler Tools, Digital Prototyping, agiles Arbeiten
	Digitale Organisation	Wie können wir unsere Organisation (Business-Architektur und System-Infrastruktur) so gestalten, dass sie flexibel auf den laufenden Wandel durch Digitalisierung reagieren kann? Welche Funktionen oder Rollen werden zusätzlich benötigt?	System Infrastruktur: Integration von Applikationen, Datenmodelle, On-Premise vs. Cloud, Digital Sandbox etc.; Business-Architektur: zukunftsfähige Organisation (agilere Organisation), Team of Teams, Holocracy, exponentielle Organisation etc.

Agil im »New Normal«

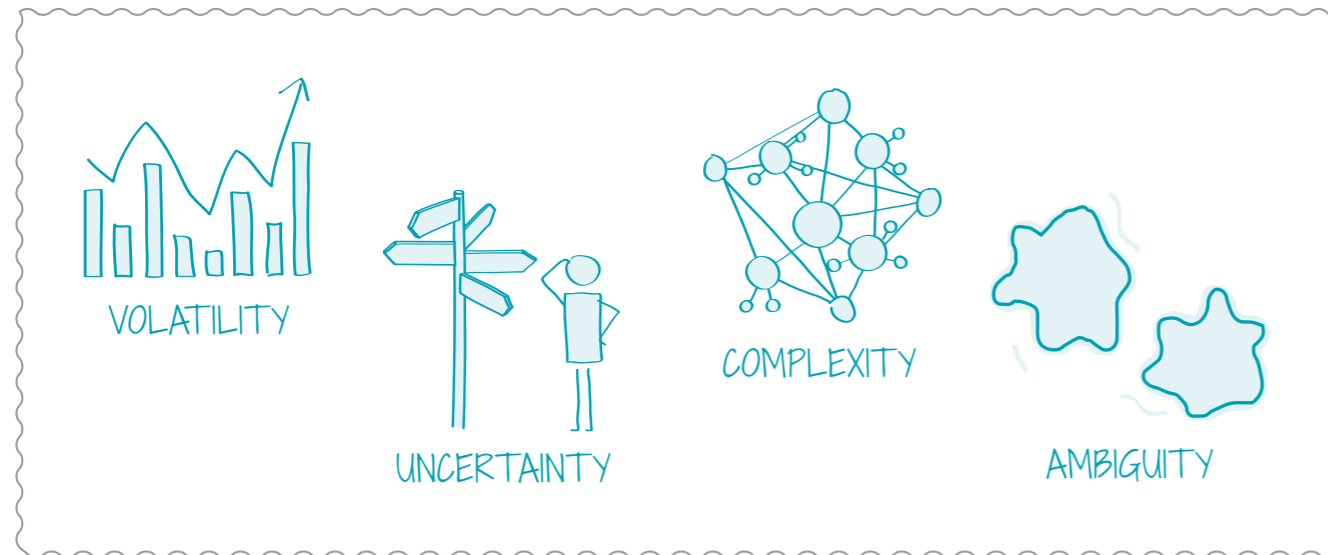
Passende Ansätze für unsichere Zeiten

»Vor Corona« war Agilität in manchen Organisationen nicht mehr als der Versuch, auch diese »neue Managementmode« mitzumachen – ohne eigentlich klar zu wissen, warum und wozu, worauf Agilität eine Antwort sein soll. Durch Corona hat sich dies deutlich verändert. Plötzlich waren wir alle in einer VUCA-Welt – ein Kontext, in dem Agilität greift und hochgradig nützlich ist.

von Eva Grieshuber

Eines ist sicher: nach einigen Monaten Erfahrung mit Corona ist »VUCA« schnell erklärt und schnell verstanden. VUCA, das Akronym aus den Worten Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, trifft nicht mehr »nur« auf einzelne Branchen oder Regionen zu, sondern hat gesamte Volkswirtschaften und Gesellschaften in jeder Hinsicht erfasst.

- Das **V** für Volatility bedeutet dabei, dass die Tragweite von Veränderungen, vor allem aber auch deren Geschwindigkeit, massiv steigt.
- Das **U** für Uncertainty bedeutet, dass es immer schwieriger wird, auch die (nahe) Zukunft gut einzuschätzen. Prognosen sind schwierig, weil sich die Situation von einem Tag auf den anderen stark ändern kann.
- Das **C** für Complexity wiederum verstärkt diese Unsicherheit: Kausale Zusammenhänge, das heißt eindeutige »Wenn-Dann«-Zusammenhänge sind oftmals eher die Ausnahme denn die Regel. Aufgrund der hohen globalen Vernetztheit von Systemen, Ländern, Unternehmen, Menschen etc. gibt es viele verschiedene Zusammenhänge, deren Zusammenspiel oft kaum mehr durchschaubar ist, die klassische »Black Box«.
- Das **A** für Ambiguity als vierte Komponente bedeutet Mehrdeutigkeit. Situationen sind seltener eindeutig einschätzbar, Fakten sind nicht eindeutig und klar interpretierbar. ▶



All diese Aspekte haben wir während der ersten Wochen Corona in einem für alle neuartigen Ausmaß kennengelernt: Fast täglich neue Entwicklungen und veränderte Rahmenbedingungen, die keine Planung, die über ein paar Tage oder gar Stunden hinausging, erlaubte. Die hohe Komplexität der Themen und die Tatsache, dass es keine »gesicherten« Fakten gab (zum Beispiel eine hinlänglich belastbare Schätzung zu tatsächlichen Infektionszahlen oder unterschiedlichen Interpretationen zu gesetzlichen Grundlagen) hat bei vielen das Gefühl der beschränkten Handlungsfähigkeit vor allem zu Beginn noch verstärkt. Willkommen in der VUCA-Welt beziehungsweise »der neuen Normalität«.

Nehmen wir uns kurz Zeit für eine Reflexion: Was war und ist hilfreich, um mit diesen Rahmenbedingungen gut zurechtzukommen und rasch handlungsfähig zu sein? Unserer Beobachtung nach waren jene Organisationen (schnell wieder) handlungsfähig, die nach Prinzipien arbeiteten, die wir »agil« nennen.

Agile Arbeitsweisen oder Prinzipien machen in einem Kontext Sinn, wo weder das »Was« – zum Beispiel das Problem, Ziel oder Ergebnis – konkret feststeht noch das »Wie«, das heißt, das Vorgehen oder die Methode klar sind. Agile Methoden und Mindset greifen in komplexem Umfeld und bei komplexen Problemen, in einer VUCA-Welt. Anschaulich dargestellt ist das in der Stacey Matrix (siehe Grafik).

Guter Umgang mit Unsicherheit

Welche agilen Arbeitsweisen und Prinzipien waren und sind in der Coronazeit hilfreich? Viele Organisationen haben etwa sehr rasch damit begonnen, regelmäßige, eng getaktete, kurze Meetings aufzusetzen beziehungsweise existierende Meeting-Strukturen entsprechend zu adaptieren. Ob diese Meetings nun Jour fixe, Stand-Up, daily beziehungsweise weekly oder Krisenstab heißen: Sie sind wesentlich, um in unsicheren Zeiten einen regelmäßigen Informations- und Statusabgleich zu betreiben sowie anstehende Aktivitäten zu koordinieren. In einer Situation, wo Organisationen permanent »auf Sicht fahren müssen«, das heißt, fast jeden Tag die Situation neu bewerten und entsprechende Maßnahmen setzen müssen, hilft es nicht, umfassende und vor allem langfristige Pläne zu entwickeln. Hilfreich ist hingegen, Hypothesen über mögliche Entwicklungen und sinnvolle Maßnahmen zu entwickeln sowie in Szenarien zu denken. Wichtig dabei sind professionelle Meetings. Eine klare Zielsetzung und Agenda, Einhalten der Zeitrahmen (time-boxing) und eine konsequente Moderation. Das ist keine Rocket-Science, aber leider noch immer nicht selbstverständlich – und nur Meetings anders zu nennen (sei es ein Stand-Up oder eine Retrospektive) heißt nicht, dass damit auch tatsächlich schon Wirkung erzielt wird. Dies gilt umso mehr in einer Zeit, wo viele auf virtuelle Meetings umgestiegen

sind. Zusammenarbeit in virtuellen Settings effektiv und effizient zu gestalten sowie eine gute Balance aus Präsenz und Online-Arbeit zu finden (»Blended« oder »Hybrid«) ist eine gerade in und durch Corona sichtbar gewordene, wichtige Kompetenz zukunftsfähiger Organisationen.

Schnell ins Tun kommen

Die Handlungsmaxime in einem VUCA-Kontext heißt also: Schnell ins Tun kommen, kleine Schritte zu machen und zu beobachten, ob die gesetzten Schritte Sinn machen und falls erforderlich rasch zu adaptieren. Keine großen Pläne, sondern »Baby Steps« setzen, beobachten, lernen, adaptieren. Für nicht wenige Organisationen waren das Tempo und der Mut zu handeln – ganz nach dem Motto »Good enough for now, safe enough to try« – eine neue Erfahrung. Dass das sein darf und nützlich ist, ist in manchen Organisationen auch eine wichtige Lernerfahrung, die teils auch eingefahrene Organisationskulturen aufgerüttelt hat. Wichtig an dieser Stelle: Auszuwerten, welche dieser neuen Erfahrungen hilfreich für das Erhalten der Handlungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit sein könnten und wie diese nützlichen Muster stabilisiert werden können.

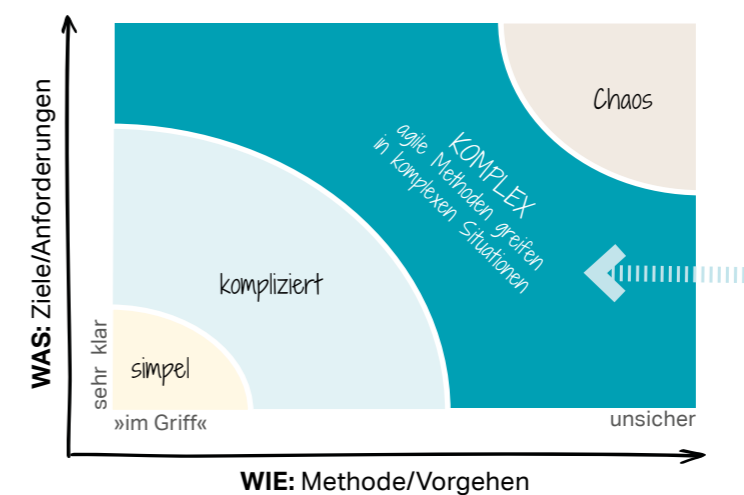
Ein weiterer Aspekt agiler Organisationen, dessen Bedeutung und Wert manche Organisationen das erste Mal so richtig in der Krise erlebten, waren gut funk-

tionierende, performante Teams. Das heißt Teams, die auch remote, ohne direkte Führung und Abstimmung im Büro rasch handlungsfähig waren. Was waren beziehungsweise sind nun aber die Erfolgsfaktoren solcher Teams?

Wichtig ist die Klarheit bezüglich der gemeinsamen Aufgabe und des eigenen Handlungsspielraums – klare Rollen, Selbstorganisation und Autonomie. Natürlich können und sollen Teams nicht losgelöst von anderen in der Organisation agieren, jedoch – innerhalb des definierten Rahmens beziehungsweise orientiert an der eigenen Aufgabe – sehr eigenständig agieren. Dies gilt nicht nur auf Team-Level, sondern auch für einzelne Team-Mitglieder. In performanten Teams agieren die Einzelpersonen, anstatt – auf Anordnung – zu reagieren. Unterstützt durch Tools, die zu jeder Zeit Transparenz über alle anstehenden und aktuellen Aktivitäten bieten (wie vor allem Kanban-Boards), stimmen sich agile Teams regelmäßig ab (Alignment und Koordination) und werden von selbst aktiv, wenn es etwas zu tun gibt, sie ziehen sich die Tasks (statt gepusht zu werden). Dieses Verhalten ist nur möglich, wenn es Klarheit bezüglich des gemeinsamen Rahmens und der Aufgabe gibt, sowie Vertrauen ineinander. Führungskräfte haben hier andere Rollen – Kontext schaffen, Rahmenbedingungen sichern, bei Problemen unterstützen, durch Dialog und eine coachende Haltung die Eigenkompetenz der Teams erhöhen. Gerade jetzt, in Zeiten von ▶

Quelle: Stacey Matrix

Es kommt auf den Fit an



Distanz und Arbeiten im virtuellen Raum, war Anweisung und Kontrolle oft gar nicht mehr möglich oder nur mit hohem Aufwand.

Weiters hat sich wieder einmal die Bedeutung von Interdisziplinarität und Diversität gezeigt. Teams, die aufgrund ihrer Diversität – etwa Fachkompetenz oder Erfahrungshintergrund – sehr unterschiedlich aufgestellt sind, sind eher in der Lage, Situationen rasch einschätzen und Lösungsmöglichkeiten entwickeln zu können. Nicht nur, weil die Team-Mitglieder in der Lage sind, vielfältige Perspektiven und Expertise einzubringen, sondern etwa auch, weil sie einander oftmals stärker challengen und zu naheliegende Lösungen hinterfragen – essentiell in neuartigen Situationen, wo Patentrezepte nicht greifen.

Offener Dialog und klare Rollen

Pflegen Sie den Dialog mit Kunden, Partnern, Stakeholdern. Auch wenn es nicht unmittelbar um die Anwendung agiler Methoden wie Design Thinking oder Scrum, die immer auch eine intensive Involvierung des Kunden vorsehen, beziehungsweise um Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen oder Projektarbeit geht, ist der Dialog mit Kunden und Partnern wichtig. Ein regelmäßiger, ernst gemeinter, offener Dialog mit Kunden und Partnern auf Augenhöhe ermöglicht, Vertrauen zu schaffen und zu erhalten und gemeinsam rasch Lösungen in schwierigen Situationen zu finden. Unterstützend sind dabei explizite Rollen und Prozesse. Beispielsweise analog zur Rolle des Product Owners aus Scrum oder dem systematischen Prozess der Kundeninvolvierung im Design Thinking sind generell klare Rollen – zum Beispiel Kooperationspartner oder Netzwerkmanagement – hilfreich, denn sie stellen sicher, dass sich jemand »kümmert«.

Letztlich erfolgskritisch ist jedoch die Haltung. Eine partnerschaftliche Haltung auf Augenhöhe. Und nicht nur bei diesem Prinzip agilen Arbeitens, sondern generell gilt: Agilität beziehungsweise agiles Arbeiten ist viel mehr als Anwenden von Methoden und Tools. Es ist eine Haltungsfrage. Eine Haltung des Lernens, Ausprobierens, der Überzeugung, dass Menschen leisten können und wollen, und nicht angetrieben und kontrolliert werden müssen. Eine Haltung der Offenheit, Transparenz und Dialog. Damit kommt man nicht nur leichter durch die Coronakrise, sondern meistert auch andere Herausforderungen der VUCA-Welt. ●

Agile Prinzipien: Was sich durchzieht

- Kleine Schritte: kurze Taktung, rasch ins Tun kommen – ausprobieren, »Prototyping« statt detaillierter Konzepte und genauer Pläne für die nächsten Wochen.
- Kurzfristige Ergebnisse: Erfolgserlebnisse, Fokus auf Reflexion und Lernen.
- Visualisierung, Transparenz zu Plänen, Fortschritt, Ergebnissen, Zeit, passende Räume.
- Effektive Kommunikation und Entscheidung: Klare Ziele, Rollen, Ablauf, passende Räume.
- Selbstgesteuerte Teams: mit Eigenverantwortung, klaren Rollen und Ressourcenfreiräumen.
- Involvierung des Kunden beziehungsweise wichtiger Stakeholder verankert in Rollen oder Abläufen, aber auch als Haltung: regelmäßiger Dialog und Co-Creation auf Augenhöhe.

Schwierige Zeiten brauchen starke Kulturen

Jetzt müssen Sie sich auf Ihre
Kultur verlassen können



Arbeit an der Unternehmenskultur ist kein Schönwetterprogramm. Das gilt umso mehr in Zeiten, in denen uns die Pandemie dazu zwingt, gut eingeübte Verhaltensweisen über Bord zu werfen, mit alten Erfolgsmustern zu brechen oder bisherige Haltungen zu überdenken.

von Manfred Höfler und Franz Schwarenthorer

Stress und äußerer Druck zeigen ein Verhalten, das unsere wirkliche Kultur, basierend auf unserer Unternehmens-DNA, zum Vorschein bringt. In normalen Zeiten werden diese Grundüberzeugungen und wahren Werte allzu oft von rigiden Strukturen, sinnfreien Prozessvorschriften oder unternehmenspolitischem Gerangel verschüttet. Mühevoll Kulturinitiativen und Wertekampagnen versuchen die wahren Potenziale freizulegen, was jedoch nur selten gelingt.

Und dann gibt es noch jenen Typ einer Unternehmenskultur, der für den zukünftigen Erfolg bedrohlich ist: Eine Kultur, die auch zu Krisenzeiten Lernen und Innovation blockiert, die keinen positiven Spirit auslöst und in den Erfolgsmustern des 20. Jahrhunderts (Command-und-Control-Führung, bürokratische Strukturen, Effizienzparadigma, ...) stecken geblieben ist.

Unternehmenskultur nach den »12 Brillen«

<p>Verhalten nach außen Wie geht man mit Externen (Prozesspartnern, Kunden, Konkurrenten, ...) um?</p>	<p>Führung Wie wird Führung wahrgenommen? Wer und was hat bisher Führung geprägt?</p>	<p>Kommunikation und Meetings Welche formellen und informellen Wege gibt es? Wie laufen unsere Meetings ab?</p>	<p>Konflikte Wie entstehen und äußern sich Konflikte? Wie werden sie gelöst?</p>
	<p>Stories, Mythen, Rituale Welche Geschichten werden immer wieder erzählt? Welche sind wichtige Rituale?</p>	<p>Tabus und Ängste Welche Themen werden nicht diskutiert? Welche Ängste gibt es?</p>	
<p>Strukturen und Systeme Welche Strukturen, Systeme, (Führungs-)Instrumente bestimmen das Verhalten?</p>	<p>Sinn und Purpose Wer/was gibt der Organisation Sinn?</p>	<p>Einfluss / Machtgefüge Wer hat Stärke und Einfluss? Wie wird das wahrgenommen?</p>	<p>Entscheidungen Wie werden Entscheidungen getroffen? Gibt es dazu wiederkehrende Muster?</p>
	<p>Erfolg Welches Verhalten wird als gut/schlecht bewertet? Was wird belohnt, was wird bestraft?</p>	<p>Umgang mit Veränderung Wie geht man mit Veränderungen um? Wer und was initiiert Veränderungen? Wogegen gibt es Widerstand?</p>	

Kultur als Potenzial oder Barriere?

Beide Situationen sind gute Gründe den kulturellen Potenzialen Ihres Unternehmens nachzuspüren. Entweder weil es darum geht, jene positive Kultur, die während der Coronakrise spürbar wurde, auch in das »New Normal« mitzunehmen und sich von restriktiven kulturellen Barrieren zu lösen. Oder weil Mindset und Verhalten während der letzten Monate klar sichtbar gemacht haben, dass in »unserer Kultur nicht mehr Potenziale drinnen sind«. Und damit können mit den bestehenden Mustern die wirtschaftlichen Herausforderungen und die Dynamik des Umfelds ohne eine fundamentale Kulturtransformation sicher nicht bewältigt werden.

Bereit für eine Übung?

Wir laden Sie dazu ein, an einem kleinen Experiment teilzunehmen, um das Potenzial Ihrer Unternehmenskultur zu ergründen. Es ist simpel: Stellen Sie einer Gruppe von Personen in Ihrem Unternehmen folgende zwei Aufgaben:

»Was würden Sie einem Freund oder einer Freundin, die in Ihrem Unternehmen arbeiten möchte, raten: Wie soll sich diese Person verhalten, um in Ihrem Unternehmen nicht aufzufallen, das heißt sich genauso zu verhalten wie alle anderen?«

Bitten Sie die Person diese Frage rückblickend auf das Jahr 2019, vor dem Start der Coronakrise, zu beantworten (notieren Sie Anmerkungen in einer linken Spalte). Dann bitten Sie die Person dieselbe Frage, unter Berücksichtigung der außergewöhnlichen Ereignisse, die wir im Zuge des Kampfs gegen das Coronavirus erlebt haben, zu beantworten (notieren Sie Anmerkungen in einer rechten Spalte). Sehen Sie sich die Antworten in den beiden Listen an und gehen Sie einen Schritt weiter. Starten Sie mit Warum-Fragen: »Warum verhalten wir uns so, wie von Ihnen beschrieben? Was sind zugrunde liegende Überzeugungen und Werte, die uns dazu bringen, uns auf gewisse Weise zu verhalten?«

Markieren Sie dann die Unterschiede zwischen den beiden Listen. Versuchen Sie nun, in den Unterschieden die Potenziale zu erkennen. Vielleicht haben man-

che der von Ihnen befragten Personen in einem ersten Schritt die Unternehmenskultur wie folgt beschrieben: »Wir denken hauptsächlich in Silos, wir versuchen unserem Chef zu gefallen und versuchen Fehler so gut wie möglich zu vermeiden.« Andere haben die zweite Frage eventuell mit diesen Worten beantwortet: »Wir arbeiten transparenter und sorgen uns mehr um Kollegen aus anderen Departments. Während der Coronakrise haben wir weniger Angst Fehler zu machen und fragen nicht mehr so häufig um Erlaubnis – wir vertrauen unserem Menschenverstand.«

Falls Sie auf derartige Unterschiede wie im obigen Beispiel gestoßen sind, haben Sie große Potenziale Ihrer Unternehmenskultur entdeckt. Die wahren Überzeugungen und Wertvorstellungen, auf die das Unternehmen bauen kann, zeigen sich oft erst dann, wenn Mitarbeiter Ihre Komfortzone verlassen. Man kann es mit einem Schatz vergleichen, den Sie für nachhaltige Entwicklung und zukünftige Erfolge des Unternehmens verwenden können.

Etwas tiefer bohren?

Nach diesem Experiment lohnt es sich, Ihre Kultur vertieft zu erkunden. Dazu bieten sich vor allem qualitative Erkundungsmethoden an. Sie können zum Beispiel über eine analoge Übung Ihre Kultur als Person von kleinen Gruppen von Mitarbeitern aus allen Unternehmensbereichen beschreiben und zeichnen lassen. Dabei hilft folgende Fragestellung:

»Stellen Sie sich vor, unser Unternehmen/unsere Bereich wurde über Nacht in eine Person verwandelt und kommt gerade bei der Tür herein.« Wie sieht diese Person aus? Alter, Geschlecht, Kleidung, besondere Merkmale – wie verhält sich diese Person? Hobbys, Interessen, Vorlieben, typische Verhaltensweisen, Urlaubsorte etc.

Und dann arbeiten Sie heraus, was diese Person stark macht, wo sie ihre Schwächen hat, wie diese Person mit Herausforderungen umgeht, wie man diese Person zu neuem Verhalten bringt – dabei bekommen Sie hervorragende Hinweise für Qualitäten und Barrieren Ihrer Unternehmenskultur. Oder Sie organisieren Fokusgruppen und lassen diese Ihre Unternehmenskultur nach den von ICG entwickelten »12 Brillen« (siehe Grafik) ►

beschreiben. Danach beantworten Sie auf Basis dieser Beschreibungen zwei Fragen: Welches gefundene Verhalten und Mindset wird die Bewältigung unserer künftigen Herausforderungen und der damit einhergehenden Business-Ziele unterstützen? Und: Welche Muster werden uns daran hindern beziehungsweise welche werden wir als Barrieren oder »Roadblocker« erleben?

Wie entfalten Sie die Potenziale in Zukunft?

Sie haben das Glück, dass Sie in Ihrer Kultur attraktive Potenziale gefunden haben? Dann geht es als nächstes darum, diese nachhaltig zu verankern, um den künftigen Unternehmenserfolg zu sichern. Um Unternehmenskultur zu transformieren, ist es notwendig, dass Personen neue Erfahrungen machen. Nur mit Hilfe von neuen Eindrücken kann eine Entwicklung hin zu einem anderen Verhalten und Mindset stattfinden. Heute gibt uns die Coronakrise die Chance, alte Muster unserer Unternehmenskultur zu hinterfragen, schneller zu reagieren, widerstandsfähiger und verantwortungsbewusster zu werden. Aber werden wir diese Entwicklungen beibehalten?

Menschen und Organisationen tendieren dazu, positive Verhaltensmuster und Erfahrungen schnell zu vergessen, sobald sich auch der Kontext oder die Situation wieder verändern. Alte Strukturen, traditionelle Verhaltensmuster und Machtspiele können schnell wieder in den Vordergrund rücken. Daher ist es wichtig, jetzt aktiv zu werden.

Haben Sie erlebt, dass Ihre Mitarbeiter und Kollegen sich anders verhalten seit dem Start der Coronapandemie? Dann ist es Zeit das kulturelle Potenzial, das dadurch entstanden ist, zu erkunden. Wenn Sie außerdem erwarten, dass das Geschäft nach Corona anders ticken wird und Sie mit alten Mustern brechen müssen, dann ist es höchste Zeit sich mit Ihrer Kultur zu beschäftigen und an einer nachhaltigen Kulturtransformation zu arbeiten. ●

Fünf Hebel, um Kultur nachhaltig zu beeinflussen

- 1 Schaffen Sie einen sicheren Raum, in dem Menschen Erfahrungen machen können, um kontinuierlich ein neues Mindset zu entwickeln. Als Unterstützung dafür können Sie die Rapid Results-Methode ausprobieren, die auf agilen Prinzipien beruht.
- 2 Werden Sie störende Rahmenbedingungen los, wie hinderliche Strukturen, Prozesse und Systeme. Reduzieren Sie Komplexität in Ihrer Organisation und fokussieren Sie sich auf agile Prinzipien wie Kundenorientierung, Einfachheit, schnelle Lernzyklen und selbstorganisierte Teams.
- 3 Fördern Sie Führungskräfte deren persönliche Wertvorstellungen mit den angestrebten organisationalen Werten übereinstimmen. Personen, die den Worten Taten folgen lassen, die ihrem Menschenverstand vertrauen und politische Machenschaften vermeiden. Am wichtigsten ist, sich von Führungskräften zu verabschieden, die den angestrebten Wertvorstellungen entgegenstehen und konträr dazu handeln.
- 4 Organisieren Sie Lern- und Kommunikationsformate, die Personen die Chance geben, über ihr Verhalten zu reflektieren. Verwenden Sie Zeit in Meetings dafür, authentische Konversationen über Annahmen zu Geschäftsentwicklung, Emotionen und Überzeugungen zu führen.
- 5 Unterstützen Sie die Verbreitung von Erfolgsgeschichten und Symbolen, die Anzeichen für eine »neue« Unternehmenskultur sind. Teilen Sie die Geschichten, die echte Wertschätzung gegenüber dem neuen Mindset und Verhalten zeigen.

Musterwechsel

Learnings aus Corona



<https://ICG.click/d: »7 Hebel zur Veränderung Ihrer Unternehmenskultur« von Manfred Höfler und Franz Schwarenthorer>

Wie stark hat sich Ihr Leben durch Corona verändert? Möglicherweise gibt es tatsächlich Menschen, deren Alltag sich durch die Krise nicht radikal verändert hat. Vermutlich zählen Sie jedoch zu jener Gruppe, deren Leben heute doch deutlich anders aussieht als noch vor einigen Monaten.

von Eva Grieshuber



Kaum jemand von uns kann sich an Situationen erinnern, in denen wir so sehr zu Verhaltensänderung gezwungen waren wie jetzt. Die Pandemie hat viele Gesichter und wir erkennen tagtäglich neue Aspekte – schreckliche und erschreckende, aber auch positive, kreative, neue Möglichkeiten eröffnende Aspekte. Diese beginnen schon bei scheinbar kleinen Dingen.

Denken Sie ein paar Monate zurück

Wie oft haben Sie schon gedacht, dass Sie auf den üblichen Händedruck als Grußritual eigentlich gerne verzichten würden? Aber der Wunsch, dem Gegenüber persönliche Nähe zu vermitteln, oder kulturelle Spielregeln und Höflichkeit haben Sie gehindert, auf den Händedruck zu verzichten. Und plötzlich ging es schnell: Innerhalb von wenigen Tagen wurde fast durchgängig auf Händeschütteln verzichtet – und nebenbei war es spannend zu sehen, wie viele kreative Alternativen es in kürzester Zeit gab.

Es gibt meistens »gute Gründe« bestehende Verhaltensmuster beizubehalten. Oftmals sind es gut eingeübte, explizite oder implizite Spielregeln – sei es in der Gesellschaft im Allgemeinen oder auch in Unternehmen oder im privaten Bereich. Gleiches gilt für geteilte, oftmals gar nicht bewusste Grundannahmen. Etwa die, dass wirkliche Nähe oder gute Zusammenarbeit nur möglich ist, wenn man gemeinsam in einem Raum ist. Solche Spielregeln, Rituale, Grundannahmen sind wichtig, denn sie geben Orientierung im Verhalten und fördern Effizienz – wir müssen nicht jedes Mal alles neu ausmachen und »verhandeln«. Sind aber andererseits auch starke Motive, Verhaltensmuster beizubehalten, oder Hinderungsgründe, Neues auszuprobieren.

Das Gute im Schlechten

Die aktuelle Krise zwingt uns aber nicht nur zu anderen Grußritualen, sondern auch in vielen anderen Bereichen, Dinge neu zu denken und neu zu tun. Dies beginnt beispielsweise beim Workout im eigenen Wohnzimmer und geht auch tief hinein in den beruflichen Alltag. Ich hätte etwa nie gedacht, dass ein Fitnessvideo mich genauso antreibt, mich noch ein wenig mehr zu quälen, wie ich es normalerweise nur im Fitnessstudio mache – angeleitet durch Trainer, gemeinsam mit anderen in einem Raum. Ich hätte auch nicht erwartet, dass so viel an gemeinsamem Arbeiten und

Lernen nun im Home-Office passiert. Auf einmal sind Meetings, Workshops und Trainings virtuell möglich. Wir sehen aber nicht nur, dass Corona ein massiver Treiber für virtuelles Arbeiten ist, auch agile Arbeitsweisen oder das Anwenden agiler Prinzipien helfen, mit der täglichen Unsicherheit besser umzugehen. Alles Themen, die in vielen Organisationen seit Jahren auf der »To-Do-Liste« standen – und dort auch blieben.

Wie funktioniert Verhaltensänderung?

Social Distancing und die damit einhergehenden Maßnahmen der Regierung haben diesen radikalen Musterwechsel bewirkt. Trotzdem ist es wert, dies ein wenig genauer zu betrachten. Warum funktioniert die Verhaltensveränderung so schnell und überraschend gut? Viele nehmen es für sich selbst wahr: Für Verhaltensveränderung braucht es nicht nur eine »Ansage von oben«, sondern auch noch weitere Zutaten:

- Ein guter Grund, ein einfach verständliches und klares »Warum«. Die Erklärung und die Hintergründe für die gesetzten Maßnahmen leuchten (fast) allen ein.
- Vorbilder, Role Models, die das neue Verhalten vorleben, authentisch und konsequent. Seien es die Heldinnen und Helden des Alltags, die jeden Tag kämpfen, oder sei es Arnold Schwarzenegger, der zeigt, wie er sich in Isolation begibt, wie auch andere Menschen des öffentlichen Interesses immer wieder zeigen.
- Rasches Ausprobieren, welches Verhalten passend ist, um mit der Situation gut umgehen zu können: Etwa häufiger, kürzer, fokussierter miteinander zu kommunizieren, oder auch schnell, kleine, unkomplizierte Lösungen für die neuen Probleme zu suchen – anstatt lange zu überlegen, warum es nicht klappen könnte, was zu einem perfekten Vorgehen noch alles dazugehören würde und was es davor noch abzustimmen und zu klären gäbe.

- Unterstützung und Lernen, das Neue zu meistern: Seien es Online-Tutorials, die helfen, die schon länger installierte Software, Kamera und das Headset zu nutzen, oder Tipps von der Gestaltung von virtuellen Meetings bis hin zum »Gärtnern zu Hause«. Auch Freunde, Kollegen und die Familie unterstützen und helfen, Bücher haben Renaissance.
- Eine offene Haltung und Mut – neben einer gesunden Portion Respekt vor dem Virus und den Folgen: Den Kopf nicht in den Sand zu stecken, sondern offen für die veränderte Situation und die Chancen zu sein, die sich daraus ergeben. Auch dafür findet man täglich neue Beispiele, seien es Kosmetikhersteller, die rasch auf Desinfektionsmittelproduktion umsatteln oder Designer, die Schutzmasken herstellen und verkaufen.

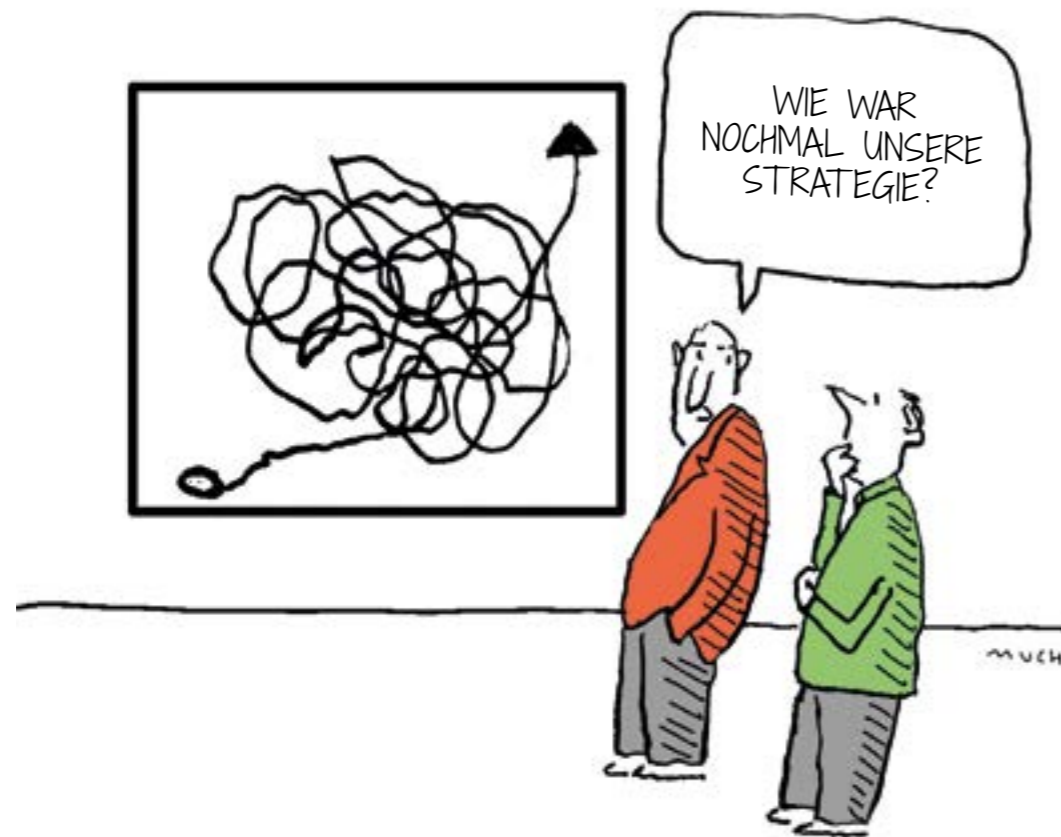
»The New Normal«

Die oben angeführten Aspekte fördern Musterwechsel und Verhaltensveränderung aber auch in »normalen« Situationen. Wie könnte es Ihnen gelingen, Ihre guten Gründe in eine überzeugende Story zu packen und das neue Verhalten durch Vorbilder stark sichtbar werden zu lassen?

Bleibt nur die Frage, was unterstützt, um die neuen Verhaltensweisen zu verankern. Wichtig zunächst – und leider stehen die Chancen dafür nicht so schlecht: die neuen Verhaltensweisen eine zeitlang zu üben und beizubehalten. Das steigert die Wahrscheinlichkeit, dass es auch später funktioniert. Wichtig aber auch: Idealerweise gemeinsam mit anderen Menschen – Familie, Freunden, Kollegen – zu reflektieren, was wert wäre, beibehalten zu werden, und was dafür hilfreich sein könnte. Vielleicht sind dies veränderte Rahmenbedingungen und Spielregeln, vielleicht auch das Versprechen, einander beim Abweichen in einer wertschätzenden Art und Weise darauf aufmerksam zu machen und das gewünschte Verhalten einzufordern. ●

»Wir sind alle am Lernen.
Nützen und unterstützen wir einander.«

Jetzt ist Zeit für kraftvolle Strategie



Die klassischen, strategischen Planungsrituale kommen immer mehr an die Grenzen, können oft nicht die erhoffte Orientierung und die Antworten auf aktuelle Fragen der Ausrichtung geben. Innovative und agile Elemente im Strategieprozess bieten auch Antworten auf veränderte Spielregeln.

von Thomas Mandl und Klaus Birkbauer

Veränderte Herausforderungen

Unternehmen stehen immer öfter vor neuen, unbekannteren Komplikationen. Neue Technologien, digitale Geschäftsmodelle, Veränderungen in den globalen Machtverhältnissen oder zuletzt die Coronakrise fordern vermehrt heraus. Entscheider in Unternehmen können sich dabei immer weniger auf gesicherte Fakten stützen. Daher müssen sie bewährte Wege der Strategieentwicklung anpassen und sie agiler machen.

Neue Spielregeln in der Strategiearbeit

In Krisenzeiten mit großer Unsicherheit wie in der aktuellen Situation wünschen sich viele Führungskräfte mehr Klarheit. Gefragt sind verlässliche Analysen, Konzepte und Maßnahmenpläne. Ist das in der aktuellen Situation mit großer Unsicherheit überhaupt möglich? Diese Frage beschäftigt viele, die für strategische Arbeit verantwortlich sind, und ist natürlich berechtigt. Strategieentwicklung unter Unsicherheit ist wichtig, benötigt jedoch andere Zugänge als in stabilen Phasen (siehe Grafik).

Strategie als Leitplanken und Rahmen

Am Beginn des Strategieprozesses soll die Frage stehen: Was sind die Erwartungen an das Ergebnis? Bei klarer Sicht, also wenn man die relevanten Entwicklungen gut vorhersehen kann, ist es weiter möglich, sich an einem Zukunftsbild zu orientieren und den strategischen Weg dorthin zu definieren. Bei dichtem Nebel, also Unsicherheit beziehungsweise Widersprüchlichkeit der Entwicklung, kann die Strategie eine grobe Richtung und Leitplanken bieten, unterstützt durch gemeinsam getragene Prinzipien und Werte. Innerhalb dieses Rahmens werden in kleinen Schritten Möglichkeiten, Chancen und Risiken identifiziert, agiert, reflektiert und die nächsten Schritte geplant.

Strategische Ambidextrie und Raum für Experimente

Strategie muss konsistent und widerspruchsfrei sein! So steht es in vielen gar nicht so alten Lehrbüchern. Dahinter steht die Annahme, dass es nur eine Wirklichkeit gibt – und wir diese kennen. Von diesem Paradigma müssen wir uns immer öfter verabschieden und statt dessen den gleichzeitigen und unterschiedlichen Umgang mit planbaren und unsicheren Themen er-

lernen. Dafür gibt es die Bezeichnung »strategische Ambidextrie«. Dies führt zu einem professionellen Umgang mit Widersprüchlichkeit. Bei unsicheren Themen wird in leistbarem Verlust gedacht. Es werden Experimente zugelassen und über Erfahrungen ausgewertet und gelernt. So können Schnellboote in unterschiedliche Richtungen gestartet werden, um so rasch den besseren Weg zu erkennen. Das Grundverständnis für strategische Ambidextrie kann auch den oft beobachteten Widerspruch auflösen: Einerseits wird ein detaillierter strategischer Fünf-Jahresplan verlangt – andererseits ist es unklar, wie unsere Welt in einem halben Jahr aussieht. Weiters werden Mitarbeiter enger in die Strategiearbeit eingebunden und unternehmerische Kultur gefördert. Damit können Chancen rascher aufgegriffen werden und eine breitere Mitarbeiterbasis wird in strategische Entwicklungen involviert.

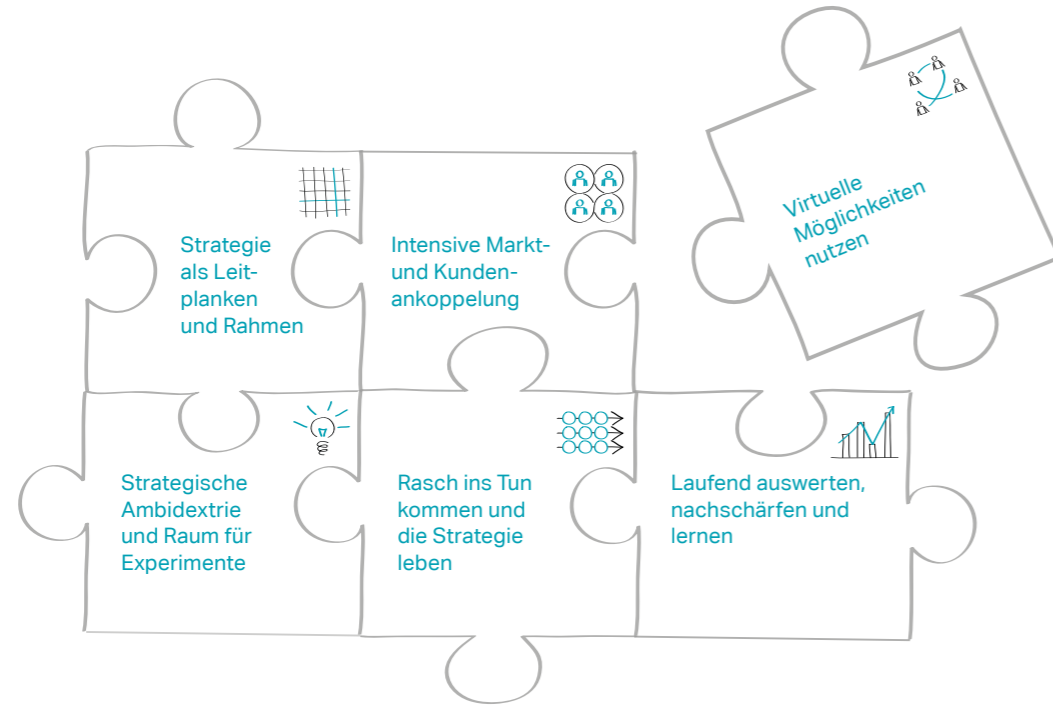
Intensive Kunden- und Markttankopplung

Oft beginnt ein Strategieprozess mit sorgfältiger Analyse der Zahlen und Daten zur Marktentwicklung der letzten Jahre, um daraus die zukünftigen Trends abzuschätzen. Bei stabilen Entwicklungen ist das auch durchaus sinnvoll. Trendbrüche und andere VUCA-Effekte sind aber mit dem Analyseblick in den Rückspiegel nicht zu erkennen. In die Strategiearbeit wird die Markt- und Kundensicht intensiv von Beginn an integriert. Dies gelingt mit Beobachten von Kunden und Anwenden, geht über Prototyping und rasches Feedback zu Ideen bis zur Integration von Kunden in die Entwicklungen. So soll auch das Aufspüren von blinden Flecken sowie schwachen Signalen völlig neuer, disruptiver Veränderungen gelingen.

Rasch ins Tun kommen und die Strategie leben

Die Strategie lebt vom Tun – und dafür sind die richtigen Umsetzungsformen zu wählen. Das kann in Form der klassischen, strategischen Projekte erfolgen, die in größeren Abständen von Steering-Teams begleitet werden. Alternativ oder ergänzend kann man mit agilen Umsetzungsformaten wie Schnellbooten oder Rapid Results Teams rasch Erfolge erzielen. Hier gilt es, die intrinsische, unternehmerische Energie im Unternehmen zu fördern. Dies gelingt mit guter Aufmerksamkeit des Managements, dem temporären Beseitigen hinderlicher Regeln und einer unterstützenden Fehlerkultur in der Logik von Minimal Viable Products. Auf Basis ►

Innovative und agile Elemente der Strategiearbeit



des strategischen Rahmens werden diese Initiativen und Schnellboote aufgesetzt und durch agile Methoden und Rituale im Tagesgeschäft verankert. So gelingt es, die Aufmerksamkeit zu erhöhen und die Umsetzungsgeschwindigkeit zu steigern.

Laufend auswerten, nachschärfen und lernen

Entscheidend sind nicht perfekte Pläne, sondern Umsetzungserfahrungen, die das Laufende auswerten und nachschärfen. Ein besonders wirksames agiles Instrument dafür ist die OKR-Methode. Dabei werden messbare Ziele (Objectives) für einen bestimmten Zeitraum (meistens drei Monate) definiert. Diesen Zielen werden dann jeweils maximal fünf Key Results, konkrete und messbare Ergebnisse zugeordnet. Nach dem Ablauf einer bestimmten Zeit, häufig drei Monate, werden diese überprüft und die nächste Phase geplant. Bei großer Unsicherheit und rascher Veränderung im Umfeld gilt es, die strategische Ausrichtung in kürzeren Intervallen anzupassen. Quartalsweise Strategy Refinement Workshops erlauben einen adaptiven Strategieprozess. Ein Strategizing-Team steuert die-

sen. Die Strategie wird so laufend nachgeschärft. Der Purpose der Organisation gibt dabei Orientierung. Regelmäßig werden die Erfahrungen ausgewertet, das Lernen in der Organisation angeregt und Verbesserungen für die nächste Phase eingeleitet. Strategie wird somit zum Lernprozess für die gesamte Organisation.

Virtuelle Möglichkeiten nutzen

Die klassische Strategiearbeit findet meist in Klausuren in Seminarhotels mit ausgewählten Teilnehmern statt. Diese Form der Strategiearbeit ist in der aktuellen Situation mit den Coronarestriktionen kaum leistbar. Digitale Tools bieten mittlerweile Möglichkeiten einer hochwirksamen virtuellen Strategieentwicklung und Strategieumsetzung an. So können Workshops – auch mit vielen Teilnehmern – mobilisierend und dialogorientiert geführt werden. Dabei gibt es plenare Impulse, Dialoge in Kleingruppen, unmittelbares Feedback von Real-Time-Abfragetools von allen Teilnehmern bis hin zu einer gemeinsamen Arbeit mit digitalen Whiteboards. ●

Strategy Workout



Kennen Sie die Situation? Sie beginnen den jährlichen Strategieprozess im Führungsteam und investieren wie jedes Jahr viel Energie in das Update der üblichen Analysen. Sie versuchen anschließend die Ergebnisse der Strategiearbeit zu kommunizieren – mit sehr geringen Effekten auf das derzeit recht fordernde Tagesgeschäft. Auch ist es sehr schwer, Ihre Schlüsselpersonen in die Umsetzung einzubinden. Und solange nicht alles fix und abgesegnet ist, wird mit der Umsetzung noch gar nicht begonnen. von Thomas Mandl und Klaus Birkbauer

»Der Dialog mit Ihren Experten zu brennenden strategischen Fragen erspart aufwändige Analysen und reduziert blinde Flecken im Managementteam.«

Ein besonders effizientes Vorgehen, um an Ihrer Strategie zu arbeiten bietet die Strategy Workout Methode.

Die Logik von Strategy Workout

Das Strategy Workout ist eine einfache und unkomplizierte Methode, um Komplexität in der Strategiearbeit abzubauen. Der Schlüssel liegt darin, die Intelligenz der Organisation zu nutzen, indem ausgewählte Schlüsselpersonen aus mehreren Organisationsebenen in den Prozess einbezogen werden. Kernelemente der Methode sind:

- Bringen Sie die Leute zusammen, die die Themen am besten kennen
- Fordern Sie sie heraus, kreative Lösungen zu entwickeln
- Treffen Sie sofort Entscheidungen
- Befähigen Sie die Menschen, die Umsetzungsverantwortung zu übernehmen

Design

In einem intensiven Meeting mit dem Top-Management setzen Sie den Rahmen für die Strategiearbeit: Ausgangssituation, Herausforderungen, Ambitionen sowie die Richtung der strategischen Entwicklungen – formuliert beispielsweise als Driver Statement. Auf dieser Basis werden dann sowohl ein kleines Design- und Vorbereitungsteam als auch die Teilnehmer für das Workout festgelegt. Diese sind Ihre relevanten Experten aus mehreren Hierarchieebenen, mit denen in der Tiefe an der Strategie gearbeitet wird und in der Folge auch die Umsetzung erfolgt. Anschließend an das Designmeeting folgt ein schlanker Vorbereitungsprozess für Workout-Agenda und Faktensammlung.

Strategy Workout

Gut vorbereitet, eingestimmt und motiviert treffen sich das Managementteam und typischerweise weitere 10 bis 20 Schlüsselpersonen zu einem zwei- bis viertägigen Workout. An diesen Tagen wird mit hoher Intensität gemeinsam an der strategischen Gestaltung der Zukunft des Unternehmens gearbeitet. Der erste Teil des Workouts besteht aus einer kompakten strategischen Standortbestimmung, dem Dialog zum Zukunftsbild und einer Schärfung der strategischen Fragestellungen. An den wirklich brennenden Themen wird dann unmittelbar im Workshop in unterschiedlichen Konstellationen und mit kreativen Methoden inhaltlich tief gearbeitet und konstruktiv gestritten. So werden bereits im Workshop konkrete Vorschläge vorgestellt, diskutiert und verteidigt. Letztlich werden unmittelbar breit getragene Entscheidungen getroffen. Dabei müssen Haltepunkte wie aufsichtsratpflichtige Entscheidungen berücksichtigt werden. Das Ergebnis dieses energiegelassen Prozesses sind priorisierte strategische Initiativen mit einem Umsetzungsfahrplan inklusive Objectives and Key Results. So gelingt es, sich auf die wirklich wichtigen Dinge zu konzentrieren und den richtigen Fokus zu setzen.

Aufgrund der digitalen Möglichkeiten kann ein Workout mittlerweile auch komplett virtuell durchgeführt werden. Auch hier wird sehr dialogorientiert gearbeitet, abwechselnd plenar und in Kleingruppen-Sessions mit digitalen Whiteboards. Bei einem zweigeteilten Workout können zwischen den Blöcken vertiefte Aufbereitungen und die Einbindung weiterer Experten erfolgen. Allerdings kann ein ungeteiltes Workout das Momentum der strategischen Arbeit besser hochhalten.

Umsetzung

Die Umsetzung wird bereits im Workout aufgesetzt und ein Umsetzungsteam (Sprintteam) festgelegt. Es ist entscheidend, dass dieses Team intensiv an der Strategieumsetzung arbeiten kann und auch für schnelle und autonome Entscheidungen in einem festgelegten Rahmen befähigt ist. Während des Sprints trifft sich das Team regelmäßig in kurz getakteten Stand-ups zur Steuerung und Abstimmung der Strategieumsetzung. Im Fokus stehen dabei Hindernisse und Aufgabenpakete für die kommenden zwei Wochen. So weiß jeder, woran der andere arbeitet und kann wichtige Querverbindungen herstellen. Alle drei bis vier Monate trifft sich das Team zu ausführlichen Review-Meetings, in denen der Arbeits-Backlog gefüllt wird, also die nächsten Aktivitäten geplant werden. Dabei soll regelmäßig auch eine Stunde für die Auswertung der Zusammenarbeit und Verbesserungen im Team Zeit investiert werden (Retrospektive). Spätestens im Review-Meeting werden die Key Results ausgewertet. Es wird ein Blick auf etwaige geänderte Umfeldbedingungen und deren Auswirkung auf die Strategiearbeit geworfen. Danach werden die Ziele für die nächste Sprint-Periode geplant, gegebenenfalls neue Sprint-Teams gestartet und der Ablauf beginnt von vorne.

Erfolgsfaktoren und Wirksamkeit

- Der Dialog mit Ihren Experten zu den brennenden strategischen Fragen erspart aufwändige, meist rückwärtsgewandte Analysen und reduziert die blinden Flecken im Managementteam.
- Das Einbinden Ihrer Schlüsselleute in die Strategiearbeit mobilisiert, vereinfacht die Kommunikation und sichert von Beginn weg ein Commitment bei der Umsetzung.
- Rasche Entscheidungen und die Möglichkeit von Nachjustieren bringen eine deutlich höhere Umsetzungsgeschwindigkeit bei Ihren zentralen strategischen Themen.

In der Organisation steckt typischerweise mehr Potenzial als dem Management bewusst ist. Es braucht ein geeignetes Vorgehen, um die Potenziale zu heben und zu mobilisieren. Das Format »Strategy-Workout« sichert der Mannschaft diese kraftvolle strategische Ausrichtung und rasche Umsetzung. ●

Die drei Phasen von Strategy Workout

1 DESIGNPHASE

- Meeting mit dem Auftraggeber
- Erste Klärung der strategischen Ambitionen, Themen und Fragen und sonstigen Rahmenbedingungen
- Auswahl des Designteams und der Workout-Teilnehmer
- Aufbereiten von Fakten und weiteren Vorbereitungen
- Design der Workout-Phase

2 STRATEGY WORKOUT-PHASE

- Zwei- bis viertägiger Workshop, gegebenenfalls auch in zwei Blöcken, Einbindung der Experten zu den strategischen Themen
- (Experten-)Dialog zu Standortbestimmung, Zukunftsbild und strategischen Fragestellungen
- Kreative Erarbeitung von Vorschlägen
- Bei Bedarf Zwischenphase zur vertieften Aufbereitung von Konzepten
- Präsentationen beziehungsweise Pitches, »on-the-spot«-Entscheidungen
- Beauftragung der Umsetzung, Umsetzungs-Roadmap

3 UMSETZUNGSPHASE

- Start von Umsetzungsteams (Sprints)
- Arbeit nach agilen Methoden, gesteuert mit OKRs
- Reviews und Anpassungsschritte alle drei bis vier Monate, Start der nächsten Sprintteams
- Nachhaltige Wirksamkeit sichern und Erfolge feiern

Mit OKRs aus der Krise steuern

Warum Sie im Team gerade jetzt
damit starten sollten!

Organisationen können in dieser Zeit verstärkt nur »auf Sicht« fahren. Folglich ist hohe Agilität gefragt! Führung und Steuerung in der Krise muss flexibel und einfach sein! Hier sind die Mitarbeiter besonders gefordert, da auch diese von den geänderten Anforderungen massiv betroffen sind. Daher ist es umso wichtiger, die Mitarbeiter frühzeitig auch in die Strategieentwicklung und -umsetzung so gut wie möglich einzubinden.

von Ute Neudorfer und Bruno Burkart

Fokus und Orientierung für Mitarbeiter und Teams

Mitarbeiter brauchen gerade jetzt in Zeiten der totalen Unsicherheit vor allem Transparenz und Orientierung: Wo stehen wir derzeit? Was kommt auf uns zu und wovon müssen wir uns einstellen? Was heißt das für unsere Unternehmensstrategie – was davon hat nach wie vor Gültigkeit, was müssen wir neu denken? Was sind daher die Schwerpunkte für die kommenden Monate? Gerade wenn es eng wird, ist es umso wichtiger, die richtigen Entscheidungen über die Verwendung von knappen Ressourcen zu treffen.

Der OKR-Ansatz liefert dafür eine wertvolle Unterstützung in Form einer schlüssigen Logik und gut handhabbarer Methoden beziehungsweise Tools (siehe Grafik). Im Kern geht es darum, einen iterativen Steuerungszyklus aufzubauen und auszurollen:

- Strategieklausuren: Festlegen von mittelfristig ausgerichteten strategischen Zielen und strategischen Stoßrichtungen im Rahmen von Strategieentwicklung beziehungsweise Strategieevaluierung.
- Jahresschwerpunkte: Aus den strategischen Zielen und Stoßrichtungen abgeleitete »MOALS« – »mid term goals« – das heißt, Jahresschwerpunkte zur Strategieumsetzung.



- Unterjähriger Ablauf zur laufenden Strategieumsetzung nach der OKR-Logik: Objectives als qualitative Ziele, welche in den nächsten drei bis vier Monaten erreicht werden sollen; Key Results als quantitative Ergebnisse beziehungsweise Maßnahmen(-bündel) zur Erreichung der Objectives; Etablierung von eng getakteten Steuerungszyklen: wöchentlich/14-tägig zur laufenden Abstimmung (Wer macht was? Was sind nächste Schritte?) sowie quartalsweise zur Überprüfung der Zielerreichung/Neufestlegung der Objectives und Key Results.

Durch klare Absprachen und Alignment der Ziele und der angestrebten Schlüsselergebnisse zwischen den Teams und vertikal über Bereiche sowie Teams hinweg wird sichergestellt, dass keine Leerläufe beziehungsweise Ressourcenverschwendung passiert. Mit OKR werden die Beiträge der einzelnen Teams und Mitarbeiter sichtbar, dies verstärkt wiederum die Sinnstiftung im Tagesgeschäft und die intrinsische Motivation.

Kurze Iteration – Planen, Hinterfragen und Umplanen

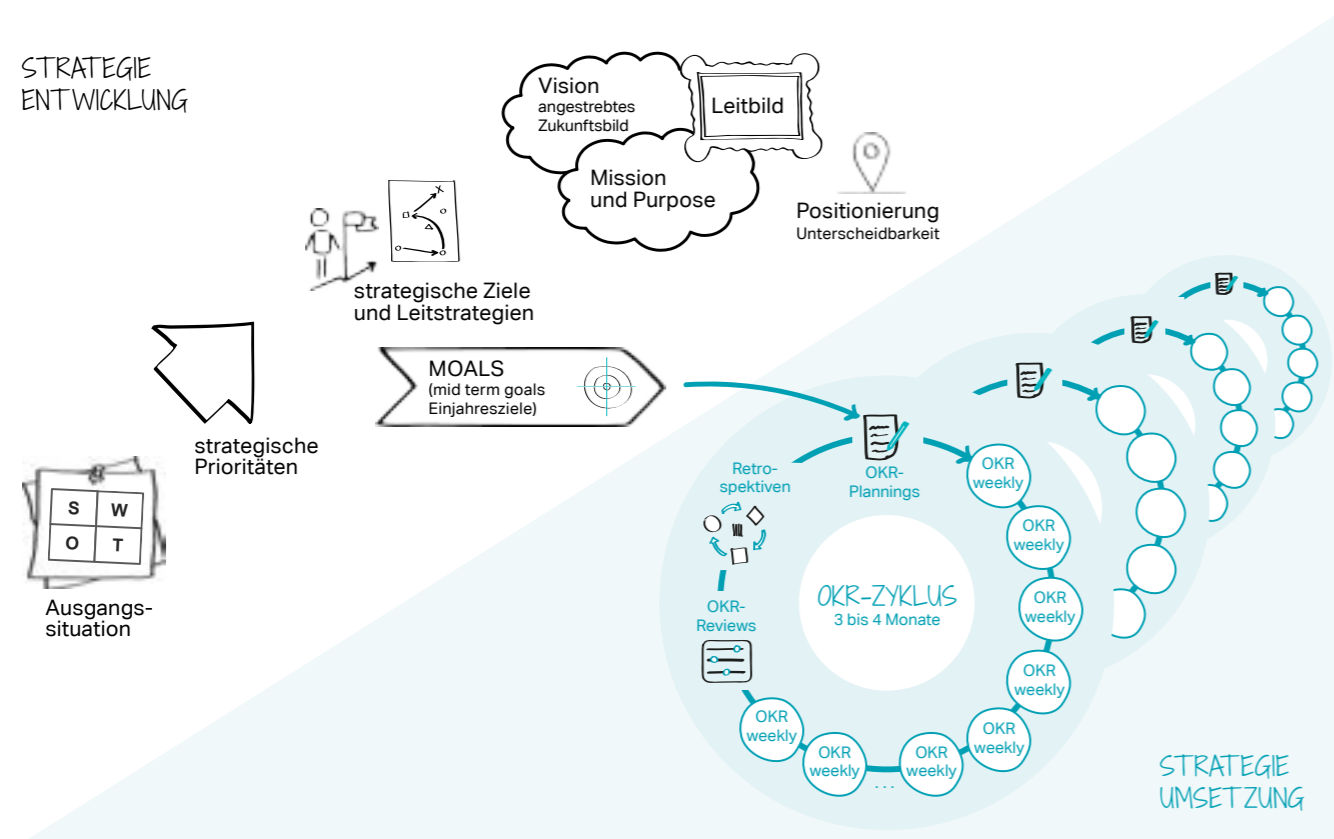
Entscheidend für die Umsetzung sind nicht die perfekten Langfristpläne, sondern vielmehr das rasche Re-

agieren auf die sich ändernden Bedingungen und die ebenso rasche Umsetzung. Die wöchentlichen oder 14-tägig stattfindenden (kurzen) »(bi-)weeklys« ermöglichen es den Teams, sich regelmäßig auszutauschen und frühzeitig Probleme zum aktuellen Stand zu erkennen und darauf zu reagieren. Die Organisation ist im besten Fall durch dieses kurzfristige und iterative Format schon erprobt im »raschen Beschlussfassen« und revidiert, streicht und ersetzt OKR-Sets.

In der Krise ist es durchaus zulässig den Drei-Monatszyklus eines OKR-Sprints (Durchlaufzeit vom OKR-Planning bis OKR-Review) auf zwei Monate oder einen zu verkürzen. Es kommt hier ein Stück weit auf das Spektrum der möglichen Alternativen an, die als Handlungsoptionen zur Verfügung stehen. Hat man als Unternehmen in der aktuellen Situation abhängig von der Entwicklung die Möglichkeit, mit mehr als zehn möglichen Maßnahmen sinnvoll zu reagieren, dann ist ein kurzer Zyklus zu empfehlen, weil man rascher Erkenntnisse und Entscheidungen einfließen lassen kann.

Bleibt aber das Spektrum der Gegensteuerungsmaßnahmen im Verhältnis beschränkt, so bringt ein kürzerer Zyklus nicht wirklich Vorteile mit sich und man bleibt eher beim Drei-Monatsstandard. Hier ist auch auf den Koordinationsaufwand und die gute Verzahn-

OKR als Methode zur laufenden strategischen Unternehmenssteuerung



nung mit einer operativen Steuerung des Tagesgeschäfts zu achten.

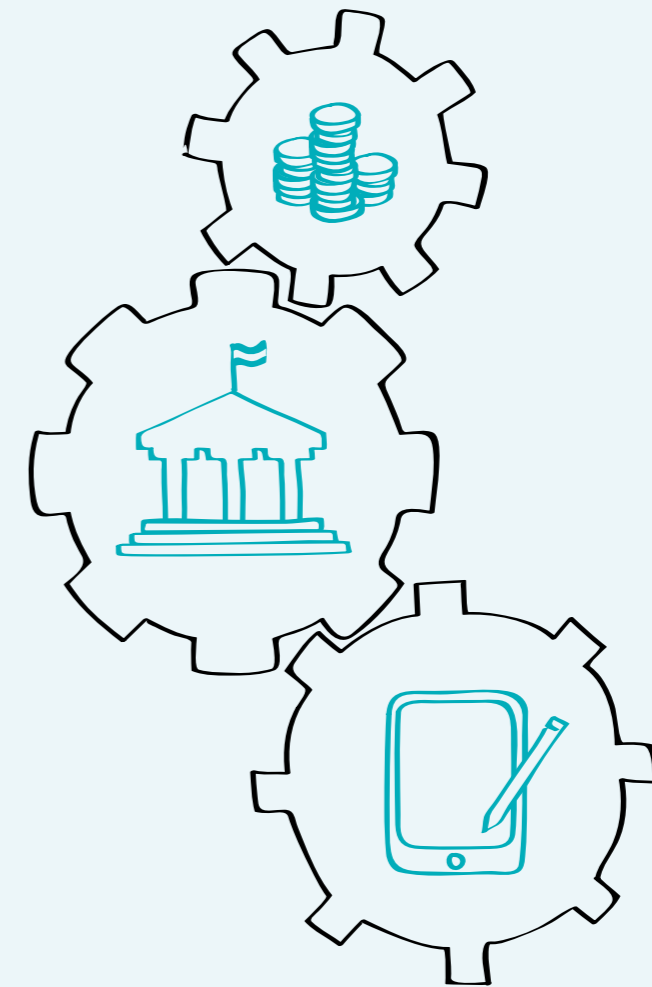
OKR als permanenter Steuerungs- und Lernprozess

Lernen in der OKR-Logik bedeutet einerseits, das Erreichen der Objectives und Key Results zu bewerten und darauf zu reagieren. Hier sind W-Fragen wie: »Warum haben wir das Ziel (nicht) erreicht? Warum haben wir das Ziel so gut/weniger gut erreicht? Was können wir im nächsten Zyklus verbessern?« zu beantworten. Dies passiert im OKR-Review-Format. Andererseits widmet sich die OKR-Retrospektive exklusiv der Effektivität der Team-Zusammenarbeit. Nach jedem Zyklus trifft sich das Team hier nach dem Review nochmals für eineinhalb bis zwei Stunden, um das gemeinsame Arbeiten im Team auszuwerten und Vereinbarungen zur künftigen Vorgehensweise zu treffen.

Fazit: Mit OKRs erst recht in der Krise starten!

Organisationen werden derzeit durch die Krise gezwungen sich zu fragen »Was will ich eigentlich genau erreichen und was ist mir für die nächsten Wochen wirklich wichtig?« Damit kann die Einführung zumindest der zentralen Bestandteile der OKR-Methodik in der obersten Führungsebene in einem ersten Schritt sehr hilfreich sein! Dabei ist es noch nicht unbedingt erforderlich, sämtliche Artefakte des Frameworks gleich zu Beginn in vollem Umfang zu beherrschen. Das Ausrollen der Methodik auf das Gesamtunternehmen sollte dann erst stufenweise auf mehrere Zyklen ausgedehnt oder verschoben werden.

Was sich während der Coronakrise aber schon bewiesen hat, ist, dass es auch virtuell möglich ist, Strategieentwicklung und -umsetzung zu betreiben und OKR-Workshops in virtuellen Formaten abzuhalten! ●



Public Services

Kommunen und ihre Sorgen

Welche Hebel Gemeinden und Städte noch haben

Egal ob Dorfbürgermeister, Stadt-
oberhaupt einer Landeshauptstadt
oder »Waldbürgermeister«, egal
welcher politischen Couleur oder
Ampelfarbe eine Gemeinde zu-
geordnet ist. Alle kommunalen
Top-Entscheidungsträger plagen
ähnliche Sorgen.

von Andreas Pölzl

Neben der Sorge um die Gesundheit der Bevölkerung und wie auf kommunaler Ebene die verschiedensten Covid-19-Gesetze und Verordnungen korrekt und konkret umzusetzen sind, sind es vor allem budgetäre Sorgenfalten. Diese resultieren vor allem aus reduzierten Ertragsanteilen (aktuelle Prognose –10 Prozent für 2020/2021), geringeren Kommunalsteuereinnahmen, Einnahmenverlusten aus öffentlichem Verkehr, Veranstaltungs- und Freizeiteinrichtungen etc. sowie teilweise höheren Ausgaben für soziale und wirtschaftliche Fördermaßnahmen.

In den letzten Wochen und Monaten habe ich vom Bodensee bis zum Neusiedlersee viele Gespräche mit Bürgermeistern, Stadtamts-/Magistrats- und Finanzdirektoren geführt und stets die gleichen Themen und Fragen gehört:

- Wie sollen wir unsere wichtigen kommunalen Kernaufgaben auch in den nächsten Jahren noch gut erfüllen können?
- Wie sollen wir die so wichtigen Investitionen finanzieren, wenn wir nicht genug Eigenmittel haben?
- Wie werden uns Bund und Länder über die ersten zu kurz gegriffenen Initiativen und Förderprogramme hinaus unterstützen?
- Was können wir selbst tun und gestalten, um finanziellen Spielraum zu schaffen?

Der große Wurf wäre wohl eine Änderung des Finanzausgleichs zu Gunsten der Gemeinden oder eine große Verwaltungsreform, verbunden mit einer umfassenden Aufgabenkritik auch hinsichtlich der Verteilung der Aufgaben zwischen den Gebietskörperschaften. Aber dies ist wohl illusorisch, weil alleine die Konzeption wohl einige Jahre in Anspruch nehmen würde. Auch die meisten Länder und der Bund selbst werden Covid-19 bedingt von Budgetsorgen geplagt. Was sind also noch verbleibende Ansätze für die Städte und Gemeinden?

Konsolidierungsprogramm mit Aufgabenkritik

Mehr als 50 Städte und größere Gemeinden haben im letzten Jahrzehnt unser 6-Schrittemodell (siehe Grafik) zur Haushaltskonsolidierung durchlaufen. Darunter einige kleinere Gemeinden mit 3.000 bis 5.000 Einwohnern, viele Bezirkshauptstädte, aber auch die Mehrzahl der zehn größten Städte Österreichs.

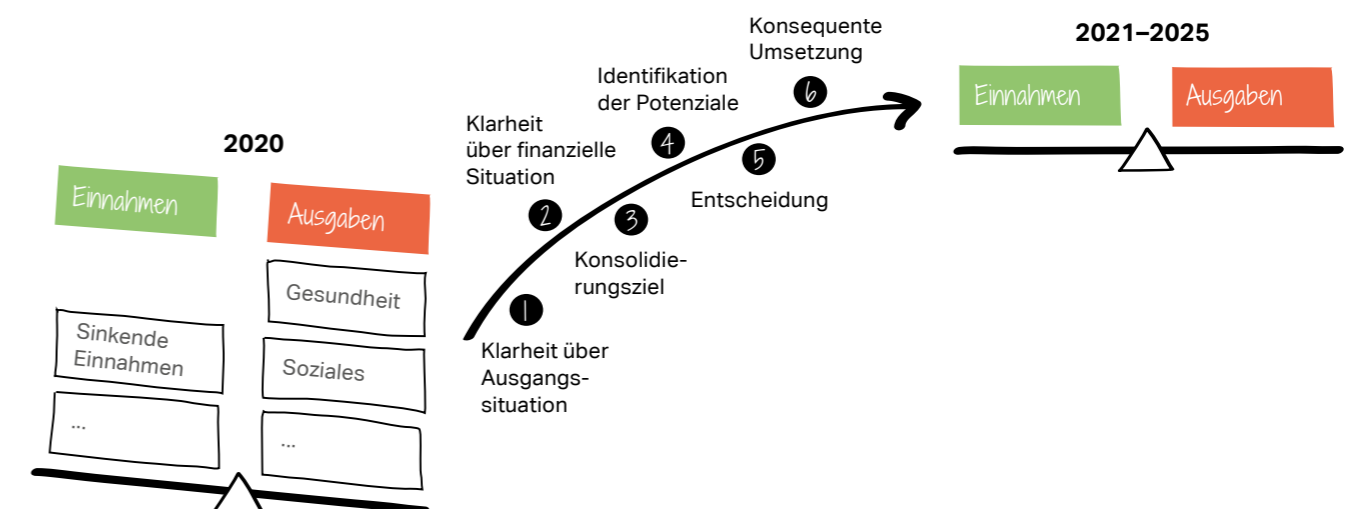
Was bringt denn so ein Konsolidierungsprozess budgetär? Natürlich ist das ganz stark vom Aufgaben- und Leistungsumfang und den bisherigen Anstrengungen abhängig. Weiters: Wie waren Tochtergesellschaften und Beteiligungen umfasst (z. B. Stadtwerke, Stadtmarketing- oder Wirtschaftsentwicklungsgesellschaften, Tourismusgesellschaften)? Viele der von uns

begleiteten Gemeinden und Städte hatten schon einige »Rasenmäherrunden« mit pauschalen Kürzungen aller Bereiche (–5 bis –10 Prozent) hinter sich, bevor sie einen Prozess nach unserem Modell gestartet hatten, und waren in einer durchaus angespannten budgetären Situation. Die nachhaltigen und jährlich wirksamen Ergebnisverbesserungsbeiträge haben wir im Kasten dargestellt. Nicht beinhaltet sind Einmaleffekte wie etwa Verkauf von Immobilienvermögen und anderem nicht mehr betriebsnotwendigem Vermögen (z. B. Maschinen, Geräte). Ebenso wenig enthalten sind budgetkosmetische Effekte aus Umschuldungen oder anderen Finanzierungsoptimierungen.

Größe (Hauptwohnsitze)	Identifiziertes Potenzial Maximalbetrag p. a. in Mio. EUR	Politisch entschiedenes Maßnahmenpaket p. a. in Mio. EUR
3.000 bis 5.000	1,0 – 1,7	0,6 – 1,2
5.000 bis 10.000	1,2 – 2,0	0,8 – 1,5
10.000 bis 25.000	2,6 – 6,4	1,2 – 4,0
40.000 bis 50.000	18,0 – 25,0	12,0 – 16,0

Bei den größeren Städten waren die Größenordnungen bezogen auf die Einwohnerzahl deutlich höher, unter anderem wegen dem größeren Leistungsumfang an freiwilligen Leistungen. ▶

6-Schrittemodell zur Haushaltskonsolidierung



Strukturreform und Organisationsentwicklung

Wenn Konsolidierung alleine nicht reicht: Trotz Schnürren umfassender Maßnahmenpakete kann ein strukturelles Defizit verbleiben. Ein ausgeglichenes Budget ist noch immer nicht erreichbar oder absehbar. Jetzt wird meistens klar, dass tiefgreifender in die Organisation eingegriffen werden muss:

- **Neuorganisation der Kernverwaltung**
Ein Trend in Richtung einer Geschäftsbereichsorganisation ist klar erkennbar, das heißt, einer Zusammenführung von politisch und fachlich zusammengehörenden Aufgabenfeldern und Politikfeldern.
- **Bewirtschaftung des Immobilienportfolios**
Verwertung von nicht mehr betriebsnotwendigen Liegenschaften; optimierte Bewirtschaftung der städtischen Wohnungen mit verringerten Leerständen und zeitgemäßen Mietverträgen; Modernisierungs-/Energieeffizienzprogramm für »Amtsimmobilien«.
- **Neuordnung Tochterunternehmen/Beteiligungen**
Bereinigung von Doppelgleisigkeiten zwischen Kernverwaltung, Stadtwerken, Stadtmarketing, Immobiliengesellschaften etc.; Überprüfung von Geschäftsfeldern, die sich in einem echten Marktumfeld bewegen, deren Rendite aber Quervergleichen nicht standhält (z. B. Energie, Installationsbe-

triebe, Bestattung, Reisebüro); Zuordnung von kommunalen Aufgaben zu den Organisationen sollte einer inneren Logik folgen (siehe 4-Säulenmodell). Das Modell geht auf die unterschiedlichen Logiken in der Aufgabenerfüllung sowie die politische, fachliche und finanzielle Steuerung ein. Die Zuordnung von Aufgaben zu den Säulen kann dabei je nach politischer Philosophie, aber auch strategischer Ausrichtung der jeweiligen Einheit unterschiedlich sein.

- **Kooperationen mit Gemeinden/Shared Services**
Nicht alles muss eine Gemeinde selbst machen. Fast alle kommunalen Aufgaben können auch über Gemeindegrenzen hinaus gedacht und organisiert werden. Vor allem Vorarlberg forciert diesen Weg sehr stark.
- **Freiraum durch Prozessoptimierung/Digitalisierung**
Ein noch riesiger Hebel, der in den Gemeinden meistens noch in den Kinderschuhen steckt.

Untrennbar verbunden mit einer erfolgreichen Umsetzung dieser doch oft einschneidenden Maßnahmen sind eine Intensivierung der Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie eine gute Begleitung der Schlüsselpersonen in diesem Transformationsprozess. Eine engagierte Unterstützung durch den Bürgermeister als obersten »Manager« einer Gemeinde ist ebenso Grundvoraussetzung. ●

Evidenzbasiertes Management

Warum in Krisenzeiten nachvollziehbare Entscheidungen besonders wichtig sind

In Krisenzeiten sind die Entscheidungsgrundlagen meist besonders komplex und die Unsicherheit ist groß. Evidenzbasiertes Management schafft Transparenz und dadurch Vertrauen, dass die richtigen Schritte unternommen werden. So unterschiedlich im Detail die Anforderungen auch sein mögen – wie wir anhand einiger Projekte aus der Öffentlichen Verwaltung und NGOs zeigen – so ähnlich ist letztlich die Herangehensweise evidenzbasierter Managements.

Evidenzbasierung ist ein Grundprinzip, das ursprünglich aus der Medizin kommt: Grundlage medizinischen Handelns sollen nicht bloß das medizinische Grundlagenwissen, die persönliche Erfahrung und die subjektive Einschätzung des Arztes sein, sondern es sollte auf der Basis empirisch zusammengetragener und bewerteter wissenschaftlicher Erkenntnisse erfolgen. Also im Kern auf Basis gesicherter Daten.

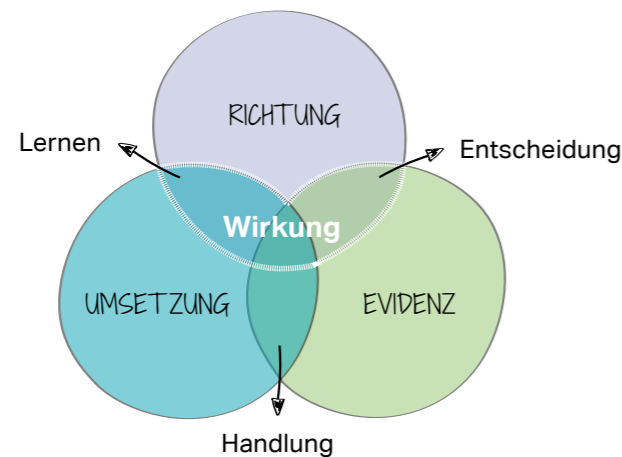
Evidenz im Management

Die Vorteile evidenzbasierten Managements liegen auf der Hand: Fakten schaffen eine glaubwürdige Entscheidungsgrundlage und damit auch Entscheidungsrechtfertigung in der Zukunft. Diese Transparenz wiederum erhöht die Akzeptanz des Umfeldes, den beschlossenen Weg gemeinsam zu gehen – was gerade in Krisenzeiten eine besondere Herausforderung darstellt. Selbstverständlich hat der Ansatz auch seine Kehrseite: Übertreibung kann zu Nichtentscheidung und damit zu organisationaler Lähmung führen. Darin liegt auch die Kunst des evidenzbasierten Managements: Aufbauend auf einer empirisch fundierten Analyse, Fokussierung auf zentrale Themen und Entscheidung für Maßnahmen mit besonders großer Relevanz. ►

Kommunales 4-Säulenmodell



Beschreibung des Grundmodells



Quelle: »Prove It! How to Create a High-Performance Culture and Measurable Success« von Stacey Barr

Praxisbeispiele

Wirkungsstudie für Museen – eine Bestandsaufnahme der österreichischen Kulturlandschaft

Ausgangspunkt für evidenzbasiertes Management sind meist zentrale Themenstellungen, welche die Organisation bewegen. Im Falle des österreichischen Museumsbundes etwa galt es zu klären: Warum soll in Museen investiert werden? Welcher ökonomische und gesellschaftliche Mehrwert ist damit verbunden? Die umfassende Analyse der ökonomischen, tourismusbezogenen und soziokulturellen Effekte der 742 registrierten Museen Österreichs ist für die Kulturbranche weltweit einzigartig. Die vielschichtige Wirkungsstudie, welche die direkten, indirekten und induzierten Effekte der Museen aus den unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet, schafft eine Basis, um den Wert von Kultur in Zahlen zu erfassen und somit um die gebührende Aufmerksamkeit und Finanzierung sicherzustellen.

Haushaltskonsolidierung – Schwerpunkte faktenbasiert auswählen

Öffentliche Verwaltungen und Gebietskörperschaften sehen sich mit wachsenden und zunehmend komplexen Aufgaben bei gleichbleibenden beziehungsweise schrumpfenden Einnahmen konfrontiert. Das Ziel von Haushaltskonsolidierungsprojekten ist es daher, Maßnahmen zu konzipieren und festzulegen, die die dauerhafte Aufrechterhaltung haushalts- und finanzpolitischer Stabilität gewährleisten. ICG und IVM Institut für

Verwaltungsmanagement GmbH begleiten derzeit mehrere österreichische Landesverwaltungen bei Konsolidierungsprojekten. Es hat sich bewährt, mit einer Haushaltsanalyse auf Basis von Vergleichsdaten anderer Gebietskörperschaften zu starten. Diese sind auch eine wichtige Basis für die Erstellung der mittelfristigen Finanzplanung sowie für die Berechnung des beeinflussbaren Budgets und Grundlage für die Identifikation von Potenzialen und somit der Erstellung von Maßnahmen. Diese Datengrundlagen stellen somit verlässliche und valide Daten der Ausgangslage und der Handlungsoptionen dar.

Quantifizierung der Potenziale des Once-Only-Prinzipes

Das Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW) will mit der Umsetzung des »Once-Only«-Prinzipes erreichen, dass Daten von Unternehmen nur mehr ein einziges Mal an Behörden übermittelt werden und dann von diesen bei Bedarf untereinander ausgetauscht werden. Zur Unterstützung dieser Zielsetzung hat das BMDW ICG in Kooperation mit Accenture beauftragt, eine Quantifizierung der Nutzenpotenziale für die Umsetzung von Once-Only-Maßnahmen vorzunehmen. Basis für diese Quantifizierung waren eine aktuelle Erhebung der Informationsverpflichtungen im BMDW, eine Abschätzung der durch diese IVP verursachten Verwaltungslasten für Unternehmen, darauf basierende Quantifizierungen der Nutzeneffekte von Once-Only-Maßnahmen sowie

die Hochrechnung dieser Effekte bei Umsetzung des Once-Only-Prinzipes im gesamten Bundesbereich. Daraus ergibt sich, dass bei vollständiger Umsetzung dieses Prinzipes allein bei den Unternehmen direkte Kosteneinsparungen jährlich zwischen 1,1 und 1,3 Mrd. Euro zu erwarten sind. Die indirekten und induzierten Effekte durch eine produktivere, wertschöpfende Nutzung dieser Zeit für Behörden und Unternehmen wären sogar noch deutlich höher (2,5 bis 3,1 Mrd. Euro).

Planung und Budgetierung mittels eines standardisierten Planungstools

Ziel bei diesem Projekt auf Bundesebene war die Konzeption und Unterstützung bei der Implementierung einer IT-gestützten Lösung für Budgetierung (Planung) und Berichtswesen gemäß den Anforderungen des Haushaltsrechts des Bundes. Ein besonderes Augenmerk wurde dabei auf eine einheitliche Budgetplanung und Unterstützung aller Budgetverantwortlichen entlang des gesamten Budgetprozesses – von der Planung und Budgetierung zum Controlling und Reporting bis zur Kosten- und Leistungsrechnung gelegt. Durch die integrative Darstellung von Budgetplanung, Budgetcontrolling und Reporting wird eine klare und transparente Darstellung der Projekte und Vorhaben, die mit dem Budget realisiert werden sollen, ermöglicht – was in weiterer Folge auch zu mehr Akzeptanz und Commitment der Beteiligten führt. Durch ein benutzerfreundliches Reporting können besser – und vor allem früher – Steuerungsmaßnahmen geplant und in Angriff genommen werden.

Evaluierung in Öffentlicher Verwaltung und NGOs

Evidenzbasiertes Management ist nicht nur in der Öffentlichen Verwaltung gefragt. Überall dort, wo Entscheidungen auf einer fundierten Basis getroffen werden sollen, lohnt es sich, in die Analyse der Ausgangslage zu investieren. Dies trifft zum Beispiel auf das Wiener Netzwerk Gesundheitsfördernde Schulen (WieNGS) zu, welches im Auftrag der Wiener Gesund-

heitsförderung (WiG) regelmäßig evaluiert wird. Dadurch sollen nicht nur die Treffsicherheit der aktuellen Maßnahmen validiert, sondern auch Impulse für die zukünftige Entwicklung des Netzwerks gewonnen werden. Gerade in den letzten durch Covid-19 geprägten Monaten waren Schulen und so auch das Netzwerk besonders gefordert, um angemessen in dieser Ausnahmesituation zu agieren. Das Wissen, das durch das ICG-Evaluationsteam kontinuierlich generiert und der Steuerungsgruppe (und den Kooperationspartnern von WieNGS sowie der WiG) zur Verfügung gestellt wird, erleichtert wesentlich die Entscheidungsfindung, damit Gesundheitsförderung an Schulen ihre volle Wirksamkeit entfalten kann. Ähnlich ist die Motivation von pro mente Burgenland, alle drei Jahre im Sinne der Wirkungsorientierung einen umfassenden Feedbackprozess umzusetzen, um »Transparenz und die Wirkung unseres Handelns sichtbar zu machen«. »Das Feedback von Klienten, Praktikanten, Kunden etc. dient als Grundlage. Verschiedene Spannungsfelder können benannt werden und bleiben nicht mehr unentdeckt. Dies ermöglicht eine ständige Auseinandersetzung mit der Frage, was eine gute und wirkungsvolle sozialpsychiatrische Betreuung bedeutet«, erklären die Geschäftsführerinnen Eva Blagusz und Petra Prangl. Evidenzbasiertes Management ist in der Organisation ein gemeinsames Anliegen aller Führungsebenen geworden.

Zusammenfassung / Fazit

Ob und wie faktenbasiertes Management in der betrieblichen Praxis realisiert wird, ist im großen Maße abhängig von den Gegebenheiten der jeweiligen Organisation und den sozialen Zusammenhängen, in die der einzelne Manager eingebunden ist. Eine solche Kultur des faktenbasierten Managements fordert und belohnt Neugierde und Reflexion – gleichzeitig muss allen Mitgliedern der Organisation bewusst sein, dass einfache und vollkommen sichere Lösungen nur in den seltensten Fällen wirklich erreichbar sind. Doch wie heißt es so schön: Das Schlimmste in allen Dingen ist die Unentschlossenheit. ●

ICG- und IVM-Experten für evidenzbasiertes Management:



Maria Laura Bono



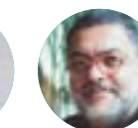
Gerhard Knor



Günter Kradschnig



Christian Mayr



Peter Nausner



Norbert Quinz



Hugo Teuschler

5 neue
ICG Partner

Nahauf- nahme

Vielseitige Kompetenzen

Weibliche Vorbilder



Neben der Begeisterung für die Betriebswirtschaft war Ute Neudorfer immer schon technikaffin. Eigentlich wäre sie gerne Wissenschaftlerin geworden, aber dazu fehlte es ihr in der Schule damals an Mut und an weiblichen Vorbildern. Weil Ute selten nur an einer Sache dran ist, setzt sie ihren Forschergeist in einer von ihr gestarteten Initiative unter dem Titel »bits4kids.at – Programmieren und Robotik für Schulkinder« ein. Damit möchte Ute es vor allem auch den Mädchen ermöglichen, kleine digitale Erfinderinnen zu werden. In der Beratung zählen die Strategie- und Organisationsentwicklung und die Unternehmenssteuerung zu ihren Kernkompetenzen. Sie beschäftigt sich schon seit längerem mit den Herausforderungen der strategischen Steuerung im agilen Kontext. Seit Jahresbeginn ist sie zertifizierter OKR-Master.

Wandel durch Innovation

New York
und Natur

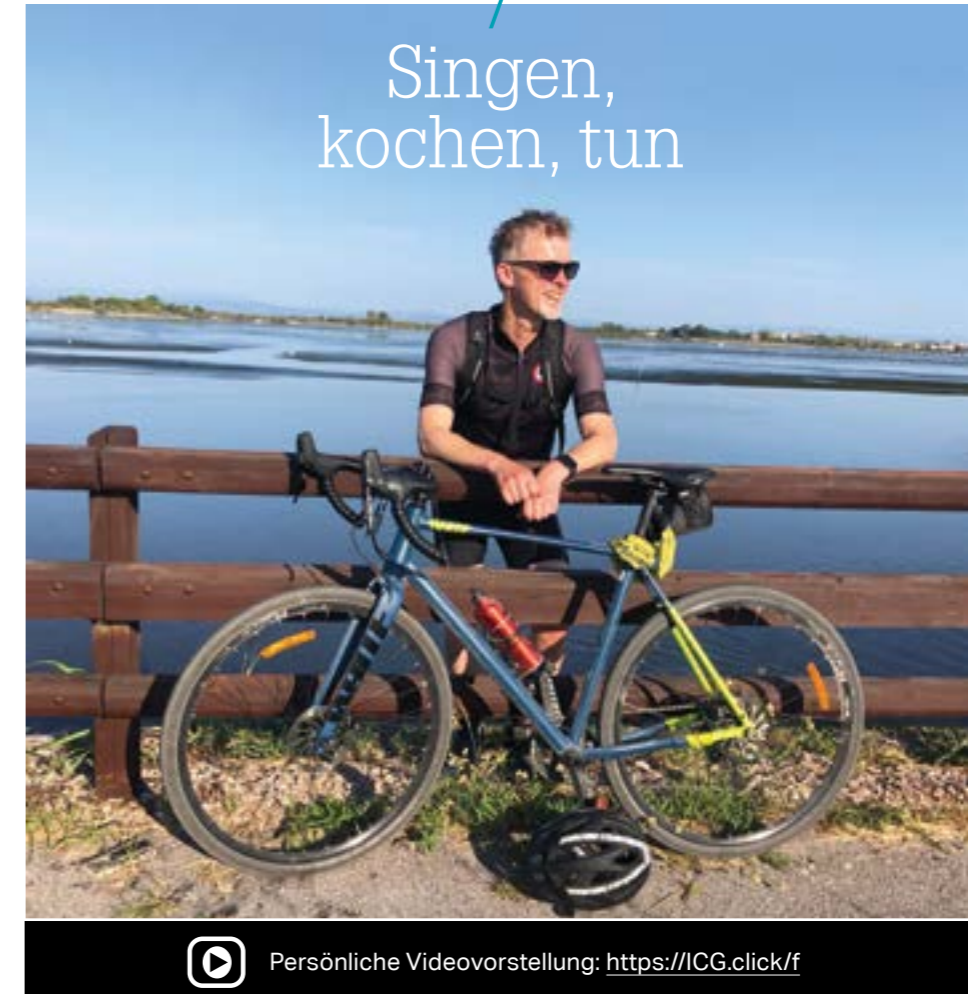


Persönliche Videovorstellung: <https://ICG.click/j>

Markus Spiegel wollte schon immer international tätig sein und hat dieses Ziel nach dem Studium der internationalen Wirtschaftswissenschaften auch beruflich weiter verfolgt. Nach Konzern Erfahrung bei BMW konnte er auch in der Beratung international Projekte in ganz Europa, Asien, aber vor allem in den USA begleiten, wo er mit seiner Familie mehrere Jahre in New York gelebt hat. Markus liebt New York, sammelt aber gerne mit seiner Familie Kraft in der Natur. Ausgleich findet er auf dem Mountainbike, Rennrad, beim Laufen oder auf Skitouren. Seine Affinität für Technik und Innovation konnte er in seinem Doktoratsstudium vertiefen, wo er sich mit »Wandel durch Innovation«, durch die Brille von »Komplexen Adaptiven Systemen« beschäftigt hat.

Gestalten im Ungewissen

Singen,
kochen, tun



Persönliche Videovorstellung: <https://ICG.click/f>

Wäre Michael Faschingbauer nicht Berater geworden, dann vielleicht Musiker. Oder Koch. Oder sonst etwas, bei dem etwas Neues im Tun entsteht. Bei der Arbeit mag er die Settings, die sich nicht bis ins Letzte planen lassen. Doch ohne Plan bedeutet ganz und gar nicht ohne Strategie. In der Beratung steht Michael für »Gestalten im Ungewissen« – etwa im Kontext Intrapreneurship, Innovation und unternehmerische Organisation. Zum dabei zentralen Modell »Effectuation« hat Michael ein prämiertes Handbuch geschrieben und er wird gerne auch als Speaker eingeladen. Einladungen, die er mit Freude annimmt, ... wenn er nicht gerade singt, kocht oder mit seinem Gravel-Bike unterwegs ist.

Über den Horizont hinausblicken

Nachhaltige Veränderungen



Persönliche Videovorstellung: <https://ICG.click/i>

Diese Dinge haben Veronika Meszarits seit ihrer Jugend sehr geprägt: Zweisprachig aufgewachsen war sie im Verein Jugend Europäischer Volksgruppen in ganz Europa unterwegs. Als Teenager hat sie durch ihren Nebenjob als Webmaster des Kulturvereins KUGA seit jeher regelmäßig Kulturevents besucht. Ihr multikulturelles Interesse und das ständige Bestreben über den Horizont hinausblicken, haben sie zu zahlreichen Auslandsaufenthalten geführt. Gerade dadurch hat sie jedoch das Eigene schätzen und lieben gelernt. Im Burgenland sozial fest verankert, geht Veronika ihrer Tätigkeit als Unternehmensberaterin nach. Ihr persönliches Credo ist dabei die Nachhaltigkeit – sowohl, wenn sie ihr Spezialwissen im Bereich öffentliches Finanzmanagement einsetzt, als auch, wenn es um wirksame Transformationsprozesse geht.

Entwicklung durch Wertschätzung

Es geht immer um die Menschen



Persönliche Videovorstellung: <https://ICG.click/g>

Richard Hübners Berufung ist Organisationsentwicklung. Das bedeutet die Entwicklung einer neuen Strategie, die Begleitung bei einem Next Level Digitalisierungsvorhaben, die Unterstützung in einem konfliktgeladenen Projekt oder die Neustrukturierung einer Abteilung. Seit sieben Jahren beschäftigt er sich mit den Herausforderungen der Digitalisierung und ihren Auswirkungen auf Menschen und Organisationen. Wenn Not am Mann ist, unterstützt Richard auch als Manager auf Zeit. Entwicklung benötigt vier Prinzipien: Wachstum, Reifung, Lernen und Wertschätzung. Um das zu erreichen, bietet Richard sein Wissen, seine Methodenkompetenz, Erfahrung und Freude am miteinander Tun an. Die Energie dazu tankt er im Zusammensein mit seiner Lebensgefährtin und den drei Kindern sowie beim Singen und im Austausch mit seinen ICG-Kollegen.



New ICG partners in Norway **MentalKapital ICG**

As of April 1st, MentalKapital ICG became a partner of ICG. The Oslo based consultancy company serves clients within IT, Construction, Food Industry, Banking, Service, and Public Administration. MentalKapital ICG has their core business within organizational development – and specifically leadership, change and team development. Currently the team consists of two experienced consultants – Hilde Grimstad Andresen and Marianne Kjøraas. Both have many years business experience working in Norwegian and multinational companies before creating their company MentalKapital. MentalKapital ICG aims to expand with more consultants during 2020.

The partnership with ICG is one of mutual benefit. For ICG having MentalKapital ICG as a partner provides a stronger affiliation in Scandinavia and creates increased opportunities for cross boarder projects. In addition, the services of MentalKapital ICG currently match well with ICG's core competences. MentalKapital has shared with us that through joining ICG they not only gain skilled and experienced colleagues but also that it creates new opportunities as well as expanding their products and services. ICG is already strong within innovation, agile transformation and change management which are areas that link very well with MentalKapital's services today.

MentalKapital ICG is very excited about being part of the ICG family.

<https://mentalkapital-icg.no>

<https://www.linkedin.com/in/hilde-grimstad-andresen-596b3764>

<https://www.linkedin.com/in/marianne-kjoraas-51067a1>



SAVE
THE
DATE

**Change
Management
Werkstatt**
04/05 Mai 2021

Details folgen auf <https://changewerkstatt.at/>

Impressum

Eigentümer/Medieninhaber und verantwortlich für den Inhalt:

ICG Integrated Consulting Group GmbH
8020 Graz, Entenplatz 1a
T +43/316/71 89 40-0, F +43/316/71 89 40-40
E-Mail: office@integratedconsulting.at
Web: www.integratedconsulting.at

Design & Konzeption: Manfred Höfler und Gabriele Frankl

Redaktion: Manfred Höfler und Katharina Wagner

Fotos: ammit, Quelle: 123rf (Cover), Traisisilp,
Quelle: 123rf (Seite10), melitas, Quelle: 123rf
(Seite 19), Chan2545, Quelle: Shutterstock (Seite
33), MSSA, Quelle: Shutterstock (Seite 43), djile,
Quelle: Shutterstock (Seite 44), Rawpixel.com,
Quelle: Shutterstock (Seite 49), Nureya Stock
Photo, Quelle: Shutterstock (Seite 53), ICG (Seiten
3, 24, 25, 26, 44, 61, 63-68)

Illustration: Cartoonist Much (Michael Unterleitner), Gabriele Frankl und Azra Gradinčić

Druck: Druckhaus Scharmer GmbH, Europastraße 42, 8330 Feldbach

Bei Abdruck / Veröffentlichung von Beiträgen
und Grafiken in anderen Medien ersuchen wir
Sie, unsere Zustimmung einzuholen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf
die gleichzeitige Verwendung männlicher und
weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche
Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen
für beiderlei Geschlecht.

Vorbehaltlich Tipp- und Druckfehler.

ISSN-Nr. 2311-8989



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus
nachhaltig bewirtschafteten
Wäldern und kontrollierten Quellen
www.pefc.at

Your Partner in Change.

www.integratedconsulting.at