Change

Integrated Consulting Group

Das Magazin für nachhaltigen Wandel

01/2016, Zukunft gestalten

Zündfunke digitaler Moment

Internet of Things, Big Data und Disruption

4

Strategie 4.0

Grenzen in der VUCA-Welt neu ausloten

8

Gestaltung mit Wirkung

Strategien für öffentliche Aufgaben entwickeln

28

Editorial

Manfred Höfler,
Geschäftsführer ICG

Liebe Leserin und lieber Leser,
gerade in der heutigen VUCA-Welt – ein Umfeld, das zunehmend von Komplexität, Unsicherheit, Volatilität und Ambiguität geprägt ist – braucht es für ein erfolgreiches Agieren eine professionelle Strategiearbeit. Innovative Zugänge sind dabei ebenso gefragt wie ein neuer Umgang mit jahrelang in der Praxis erprobten Werkzeugen. Besonders bedeutend für eine wirkungsvolle Zukunftsarbeit sind mehr denn je die Haltung der Führungskräfte zum Thema Unternehmensentwicklung und agile, maßgeschneiderte Prozesse.

In dieser Ausgabe unseres Change Magazins zeigen wir Ihnen, wie die Ansätze der klassischen Strategiearbeit mit innovativen Konzepten verbunden werden können – und das Ganze im Kontext der aktuellen technologischen Entwicklungen. Unter anderem finden Sie auf den folgenden Seiten Impulse für zukunftsträchtige Strategiearbeit in Konzernen, Familienunternehmen und öffentlichen Organisationen. Wir gehen dem Begriff Strategie 4.0 auf den Grund und widmen uns der Frage: »Wie kann es Führungskräften gelingen, sich aus den Zwängen des Alltags zu lösen?«
Viel Spaß beim Lesen!

Inhalt

Der digitale Moment als Zündfunke
4–7

Strategie 4.0
8–11

Praxistool
16

ICG News
34–37

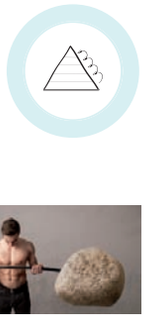
ICG Mitarbeiter
38–39

Case
40–41

Genug im eigenen Saft geschmort
12–15

Wertvoller Output
20–21

Strategietools reloaded
22–24



Familienbande mit Strategie
25–27

Zukunftsgestaltung mit Wirkung
28–33

Integrated
Consulting
Group

Der digitale Moment als Zündfunke

Von Disruption, Internet of Things
und Industrie 4.0

200 Sensoren befinden sich in jedem modernen Auto, mehr als zehn Milliarden Geräte sind mit dem Internet der Dinge vernetzt. Weltweit stehen den Mitgliedern von Airbnb 900.000 Betten zur Verfügung, die Hilton Hotels bieten weltweit nur 600.000 Betten an. Zwei Millionen Menschen nutzen monatlich BlaBlaCar, nur halb so viele sind Fahrgäste des Eurostar zwischen Paris und London. Die Datenmenge, die bei der Nutzung von digitalen Plattformen gespeichert wird, misst man nur mehr in tausend Exabyte (eine Million Terabyte). Vernetzung und Algorithmen machen daraus den wichtigsten Rohstoff unserer Zeit.

von Klaus Birklbauer und Stefan Posch

Über UBER

Wien, Mittagszeit. Ich suche ein Restaurant auf www.tripadvisor.com, wähle eines aus und staune nicht schlecht, denn gleich unter der gefundenen Adresse wird mir eine Anfahrt per UBER angeboten: acht Euro kostet die Fahrt, Abholung in neun Minuten. Wer oder was ist dieser UBER? Ich recherchiere: eine Alternative zur bekannten Taxi-Vermittlung, die aus meinen Such- und Standortdaten ein Angebot für mich errechnet. Der Anspruch von UBER: die weltweit führende Plattform für die Vermittlung von Fahrdiensten zu sein. Gegründet wurde die Plattform 2009 im Silicon Valley und finanziert wird sie über Venture Capital in Höhe von 1,5 Milliarden US-Dollar. Der Marktwert beträgt 50 Milliarden US-Dollar – zum Vergleich: voestalpine und Andritz liegen bei je zirka sechs Milliarden.

Digitale Momente

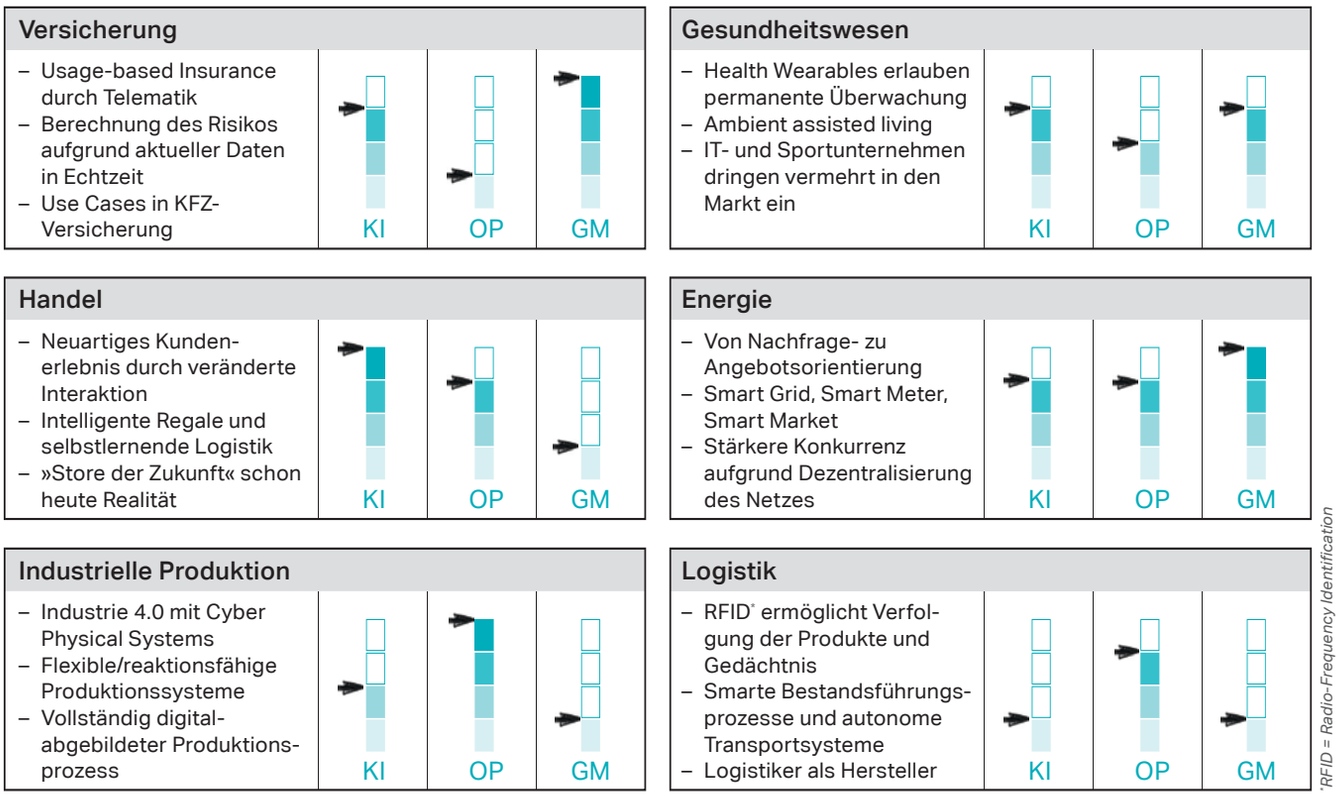
Ein Messwert eines Sensors, verknüpft mit Ort und Zeit sowie mit Ihrer Identität, ist an und für sich recht unscheinbar. Doch die Verknüpfung und strukturierte Verarbeitung der Daten kann ganze Branchen umwerfen.

Plattformen beherrschen das Business
Der größte Beherbergungsbetrieb hat keine eigenen Betten und das größte Taxi-Unternehmen kein eigenes Auto, sondern vermietet sogar verfügbare Leihautos zum Beispiel von Sixt. Ein ganz neuer Blick aufs Business. Die Plattform orchestriert die Services und dreht damit ganze Wertschöpfungsketten um.

Kurze Lunte, lauter Knall
Dort wo in bestehenden Systemen die größten Ineffizienzen sitzen, befinden sich auch die beliebtesten Angriffsziele für disruptive Innovation, besonders dann, wenn die (Dienst-)Leistung durch eine skalierbare Plattform erbracht werden kann. Der Angriff kommt dabei meist nicht aus der eigenen Branche, sondern scheinbar harmlos »von unten« mit einfachen, aber schlauen Dienstleistungen, die verständlich, leicht zugänglich sowie preislich überaus attraktiv sind, alles im Tausch gegen umfassende Benutzerdaten versteht sich.

Manche sprechen vom digitalen Strudel, in den es jede Branche hineinzieht – wann, ist nur eine Frage der ►

IoT Potenzial Überblick



KI ... Kundeninteraktion / OP ... Operative Prozesse / GM ... Geschäftsmodell

**RFID = Radio-Frequency Identification*

Quelle: Capgemini Consulting, 2014

Zeit. Auch die Dramatik des Wandels im Geschäftsmodell ist branchenspezifisch. Den disruptiven Wandel beschreibt Deloitte in ihrer »Disruption Map nach Industrien«. Dabei bezeichnen sie treffend die Zeitdauer als Länge der Lunte und den Impact im bestehenden Geschäftsmodell als Stärke des Knalls.

Digitale Begriffe

IoT – Internet der Dinge beflügelt die Fantasie
Jede Branche wird durch das Internet of Things (IoT) beeinflusst. Capgemini hat dies für sechs Branchen ausgewertet und nach drei Dimensionen unterschieden: Auswirkung auf die Kundeninteraktion, auf die operativen Prozesse und auf das gesamte Geschäftsmodell. In der dazu erstellten Grafik (siehe oben) zeigt der Pfeil das erwartete Ausmaß einer Veränderung bis 2020 an. Am intensivsten betroffen sind – wenig überraschend – die operativen Prozesse in der industriellen Produktion, die Kundeninteraktion im Handel und die Geschäftsmodelle bei Versicherungen sowie bei Energieunternehmen. Ein Beispiel, wie das IoT Unternehmen dazu bringt, innovativ zu denken und sich auf der digitalen Spielwiese auszutoben, ist die von Metaio entwickelte Augmented Reality App für Ikea, die über den Bildschirm eines Smartphones virtuelle Möbel in den eigenen vier Wänden platziert.

Industrie 4.0
Selbstständig arbeitende, untereinander vernetzte und kommunizierende Systeme, auch Cyber Physical Systems (CPS) genannt, stehen nach der Mechanisierung, Elektrifizierung und Automatisierung für die vierte industrielle Revolution. Bei logistischen Systemen läuft die Transformation direkt vernetzt: datengetriebene Ad-hoc-Agilität statt geplanter, modellgetriebener

Flexibilität, selbststeuernd statt zentral gesteuert. Tracking von Gütern, papierlose Intralogistik und autonome Transportsysteme minimieren Kosten sowie Fehler.

Arbeit 4.0
Kunden kooperieren direkt mit Computern, die Unternehmensgrenzen lösen sich immer mehr auf, in der Fertigung interagieren Menschen mit intelligenten Robotern auf »Augenhöhe« und die Führung dislozierter Teams erfolgt über Skype: Auch die Arbeitswelt ist in einem digital getriebenen Umbruch. Noch dramatischer sind die Plattformdienste für Klickworker: www.DesignCrowd.com vermittelt Gestaltungsaufträge und www.Upwork.com (vorher oDesk) ist mit neun Millionen Freelancern und vier Millionen Kunden die größte Freelancer-Vermittlungsplattform.

Big Data
Massendatenanalyse zur Mustererkennung läuft immer mehr ohne Modellbildung. Vorhersagen von Verbrechen und Krankheitsausbrüchen, gezielter Ressourceneinsatz in der Politik vor Wahlen und vor allem die maßgeschneiderten Angebote für Konsumenten sind so Realität geworden. Big Data-Auswertungen sind bereits ein attraktives Business: Netflix, aber auch das Wiener Unternehmen Emersys beherrschen das Arbeiten mit der B2C Marketing Cloud. Dass die US-Kaufhauskette Target recht treffsicher aus alltäglichem Kaufverhalten Schwangerschaften diagnostiziert und UBER auf Grund des Fahrverhaltens von Kunden auf das One-Night-Stand-Ausmaß je Stadtquartier schließt, stößt an moralische Grenzen.

Digitale Geschäftsmodelle

Analoge Geschäftsmodelle folgen oft einer bestimmten Logik: Auf die Produktion folgt das Marketing/der Vertrieb und alles endet beim Kunden. Digitale Geschäftsmodelle beginnen überwiegend beim Kunden und sind über Serviceprozesse an die Plattform gebunden. Die smarte Produktion in der Logik von Industrie 4.0 steht am Ende dieser verlängerten Wertschöpfungskette. An dieser Stelle sei der Vorsitzende des Lenkungskreises der Plattform Industrie 4.0 zitiert: »Wir müssen in Geschäftsmodellen denken! Ich habe die Sorge, dass wir tolle Technologien entwickeln, aber andere den Geschäftserfolg haben werden.« Aus der Beobachtung des technikverliebten Zugangs zu 4.0 in Deutschland und Österreich kann man das nur unterstreichen. Eine hoch flexible Produktion, die sich selbst steuert, interne und externe Datenquellen integriert und Losgröße eins schafft, bringt noch nicht den Geschäftserfolg. Plattformen werden die Gewinner sein.

Digitale Transformation

Erst die Verknüpfung von Führungskompetenz und digitaler Fähigkeit bringt digitale Meisterschaft. Bei Energieversorgern und Industrie überwiegt die Führungskompetenz, bei Reisen und Telekom die digitale Fähigkeit. Für alle gilt, dass sich auch die Organisation für das digitale Zeitalter transformieren muss:

— Hierarchie wird durch vernetzte Rollen abgelöst.
— Organisationsgrenzen weichen sich auf.
— Verstärkte Selbstorganisation ausgerichtet auf den Zweck der Organisation.
— Mehrere Rollen mit laufender Weiterentwicklung statt fixer Stellenbeschreibung.
— Transparenz und Verbindlichkeit.
— Strukturierte Meetings und kraftvolles Feedback.

Organisationsmodelle wie Holacracy, Soziokratie und Laloux-Ansätze bekommen viel Aufmerksamkeit als Gegenmodell zu herkömmlichen Organisationsstrukturen, die oft noch Züge des Taylorismus in sich tragen.

Resümee

Digitale Transformation: die meisten Branchen sind schon mitten drin – ob sie es wahrhaben wollen oder nicht. Was hilft: Offenheit, Neugierde und auch persönliches Ausprobieren. ●

»Die Plattform orchestriert die Services und dreht damit ganze Wertschöpfungsketten um.«

Strategie 4.0

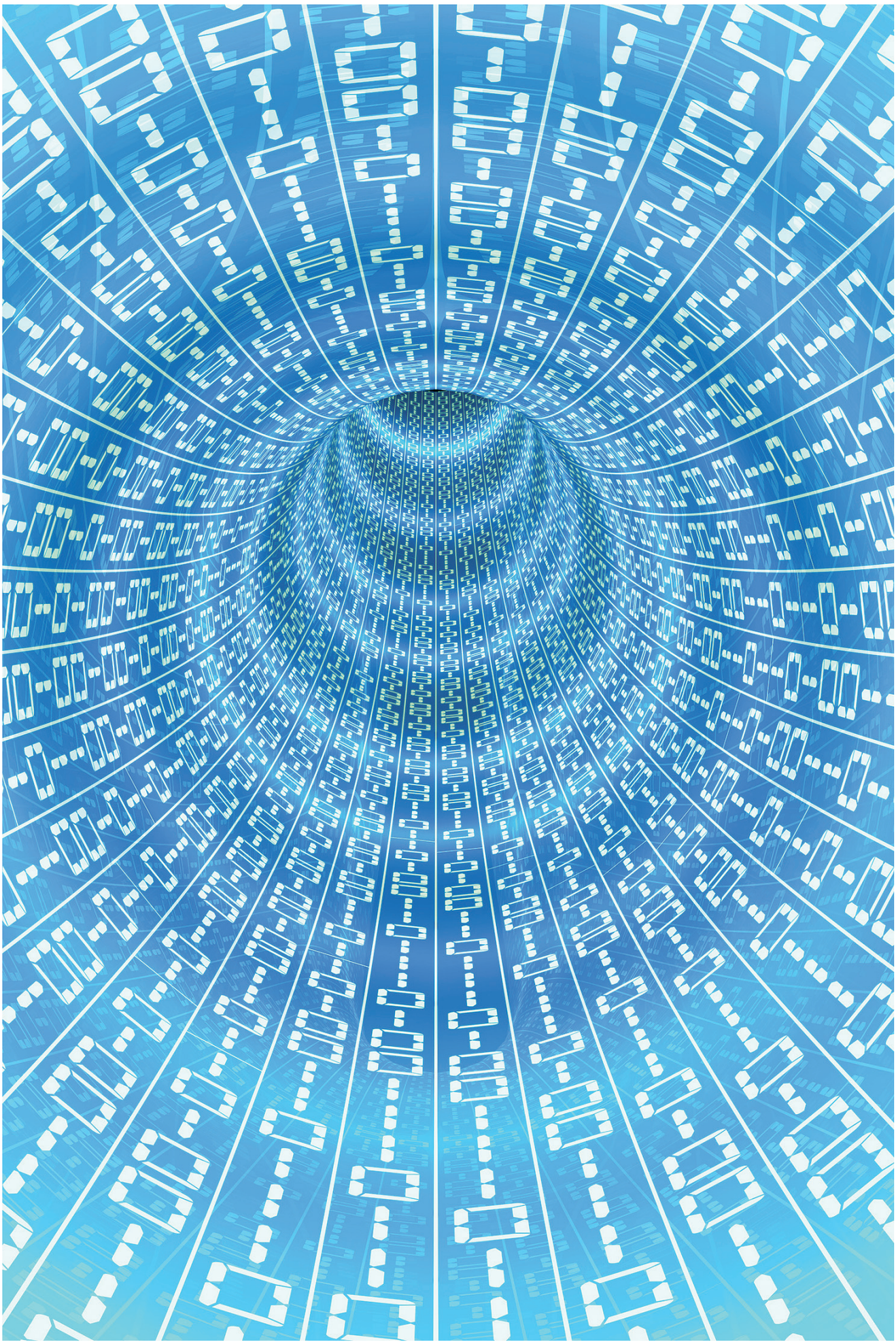
Grenzen neu ausloten

Globalisierung und Digitalisierung sind in aller Munde. Die Veränderungen und Herausforderungen, die sie mit sich bringen, sind mittlerweile in vielen Organisationen nicht nur mehr Diskussionsthemen, sondern oftmals sehr präsent im täglichen Geschäft.

von Eva Grieshuber, Georg Brandner und Stefan Posch

Dass Fünfjahrespläne in einer zunehmend dynamischen Umwelt nicht mehr das Gelbe vom Ei sind, ist keine Neuigkeit. Das Ausmaß an Agilität, das eine gute Strategie – oder vielleicht passender formuliert wirksame Strategiearbeit – in der VUCA-Welt erfordert und ausmacht, ist hoch. VUCA steht für eine Welt, die sich in vielen Dimensionen mit steigender Geschwindigkeit verändert (Volatility) und die zunehmend von Unsicherheit bezüglich der aktuellen Lage und der Zukunft geprägt ist (Uncertainty). In ihr beeinflussen wichtige Faktoren einander und verursachen zunehmend Komplexität (Complexity). Daraus resultiert, dass Eindeutigkeit immer seltener der Fall und vieles mehrdeutig ist (Ambiguity).

Ein traditionelles Strategieverständnis, das nur auf Produktportfolio oder prozessorientierte Modelle fokussiert, wie etwa Leitbildprozesse, ist schon länger nicht mehr State of the Art. Klassische Strategiearbeit, verstanden als methodisch saubere Konzeptarbeit von Analyse bis hin zu Zielbild- und Maßnahmenformulierung, ist nur mehr begrenzt wirksam. Sie wird zunehmend obsolet, weil kaum mehr eindeutige Schlüsse aus Daten zu ziehen sind, sie in der schnelllebigen VUCA-Welt einfach zu lange dauert und nicht immer die relevanten Themen widerspiegelt. Es wird also Zeit, neue Ansätze zu suchen, aber auch bekannte Modelle wiederzuentdecken. So etwa jenes von Mintzberg, der schon früh Flexibilität und Offenheit zuließ, ohne beliebig zu werden. Bewusstes Weglassen von formulierten Strategien beschreibt er beispielsweise als sinnvollen strategischen Modus, um Opportunitäten in einer sich rasch verändernden, digitalen Welt zu nutzen. ►



Digitalisierung hat im Kontext von Strategiearbeit mindestens zwei Facetten: Sie ist erstens allgegenwärtiger Hintergrund, der unser Handeln und Verhalten in den letzten Jahren massiv verändert hat und auch künftig stark verändern wird. Es klingt fast banal, aber die Welt hat sich tatsächlich dramatisch verändert und damit auch die Kundenerwartungen vieler Unternehmen und Institutionen. Deshalb wird es immer wichtiger in der Strategiearbeit ausreichend Aufmerksamkeit darauf zu richten. Zweitens ist Digitalisierung auch Treiber für Innovation und Veränderung, etwa in Geschäftsmodellen oder Prozessen. IoT (Internet of Things) oder Industrie 4.0 sind nur zwei Schlagworte, deren wesentliche Elemente die zunehmende Vernetztheit und damit die Aufhebung von bisherigen Grenzen sind. Industrie 4.0 bedeutet, dass Kernprozesse nicht mehr auf die eigene Organisation beschränkt sind, sondern für den gesamten Wertschöpfungsprozess gelten: Beispielsweise werden Kunden, Lieferanten und Partner in einer neuen Form Teil davon oder ganze Wertschöpfungsstufen werden hinfällig. Die Art und Weise, wie Wertschöpfung entsteht, verändert sich dadurch teilweise erheblich. Das erfordert auch ein neues Verständnis dafür, was die Grenzen der Organisation ausmacht beziehungsweise wo diese liegen – ein wichtiger Aspekt für zukunftsfähige Organisationen.

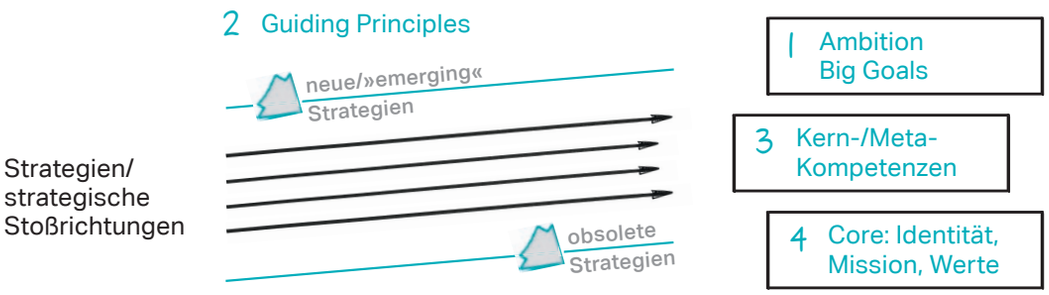
Was macht eine Organisation zukunftsfähig?

— Eine starke Handlungsorientierung im Anlassfall – Krise oder Opportunität – kommunikativ professionell begleitet. Dies wirkt nach innen und nach außen, unterstützt das Selbstverständnis und stabilisiert damit im Kern.
— Die Fähigkeit, in der Strategiearbeit kollektive Intelligenz zu nutzen. Das heißt, nicht ein Verwässern durch Durchschnitt, sondern durch kollektives Verarbeiten von vielen, komplexen, mehrdeutigen Signalen bessere Ergebnisse zu erzielen. Das inkludiert auch die Nutzung technischer Möglichkeiten – von digitalen Formen der Kommunikation, um auch disloziert gemeinsam zu denken und zu arbeiten, bis hin zu Schwarmintelligenz und Big Data.
— Ein Aspekt ist auch, Strategiearbeit als partnerschaftlichen Ansatz mit enger Involvierung von Kunden und Partnern zu sehen.
— Strategiearbeit in einem weiteren Sinne zu betreiben und sie als Arbeit am Wandel und an der Organisationskultur zu verstehen. Das bedeutet konkret, bei der Prüfung der Umsetzungsvoraussetzungen die »Kulturverträglichkeit« zu berücksichtigen – sonst kann es passieren, dass die neue Strategie nicht wirksam werden kann: Culture eats strategy for breakfast. Wenn etwa der Kern einer strategischen Neuausrichtung eine verstärkte Markt- und Kundenorientierung ist, Kunden aber als Störenfriede im Arbeitsalltag wahrgenommen werden, kann die Neuausrichtung bestenfalls schwierig werden oder per Zufall gelingen. Geht es darum, deutlich agiler und unbürokratischer zu reagieren, nützen auch neueste Lösungen für digital unterstützte Interaktion mit Kunden nichts, wenn diese kaum angewendet werden. Frei nach dem Porter'schen Bonmot »Strategie muss man in den Prozessen erkennen« gilt eigentlich »Strategie muss sich im Verhalten der Schlüsselpersonen manifestieren«. Das ist Ausdruck einer Haltung: Key Account Manager verstehen sich (und heißen) dann »Customer Success Manager«. Strategiearbeit kann also Kultur-, Organisations- und Personalentwicklung erfordern. Die Kulturarbeit ist daher idealerweise ein eigener Workstream eines Strategieentwicklungsprozesses: beginnend mit einer Analyse der Unternehmenskultur, in der die handlungsleitenden Werte, die ungeschriebenen Gesetze sowie die Art und Weise, wie Zusammenarbeit funktioniert, sichtbar und beschrieben werden.

Kommunikation und Moduswechsel

Öffnung und Kooperation sind umso leichter, je fester der eigene Kern, die eigene Identität ist. Weiters erfordert dies auch Sensibilität im Umgang mit den organisationalen Kulturen der Kunden, Lieferanten und Partner sowie die Fähigkeit, mit deren zentralen Werten in einem passenden Modus umgehen zu können. Arbeiten in Netzwerken bekommt eine neue Bedeutung und Herausforderung: Es geht immer mehr um Einbindung unterschiedlicher Gruppen und Systeme. Zunehmend stoßen klassische Organisationsformen an ihre Grenzen. Ein spannendes Thema, das derzeit unter verschiedenen Schlagworten wie agile Organisation, selbststeuernde Organisation, Holacracy – um eine

Strategische Landkarte 4.0



kleine Auswahl anzuführen – diskutiert wird. Denn die Herausforderungen in den vielen Organisationen, wie wir sie kennen, bestehen darin, eine gute Balance aus (Selbst-)Steuerung und Handlungsfähigkeit zu halten und die verschiedenen Akteure gut und kulturkompatibel zusammenzustellen. Für die tägliche Zusammenarbeit sowie für die Strategiearbeit bedeutet das ganz konkret, hohes Augenmerk auf Kommunikation und Feedback zu legen. Das kann eine erhöhte Intensität heißen, aber auch eine adäquate Gestaltung und Mischung aus digitaler Kommunikation und analogen Formen, wie effektiv gestaltete Präsenzmeetings. Das ermöglicht auch emotionale, soziale, haptische Wahrnehmungen und Erfahrungen.

Das Besinnen und Zurückkommen auf das Wesentliche ist aus unterschiedlichen Gründen wichtig. Im Trubel der Hypes und in der als permanent wahrgenommenen Unsicherheit, ist es essenziell, (wieder) den Kern zu finden. Dieses Suchen, Finden, Verstehen und Fokussieren braucht vor allem eines: viel Kommunikation zwischen jenen Personen, die die Ausrichtung und Gestaltung der Organisation betreiben. In der VUCA-Welt ist der klassische Weg, konsequent vom Ist ins Soll zu gehen (auch als Iter-Modus beschrieben), nicht mehr das einzig Wahre. Es braucht auch Phasen des Flux-Modus, des Bereitseins und Aufnehmens – vergleichbar mit Mintzbergs Modell von lebendiger Strategiearbeit. Die Kunst liegt nun darin, den Modus wechseln zu können: Einerseits, eine zeitlang im Flux-Modus zu bleiben, Unsicherheit auszuhalten, um Opportunities wahrnehmen zu können. Andererseits, wo es notwendig wird, im Iter-Modus strukturiert, systematisch und konsequent Strategiearbeit zu betreiben.

Vier zentrale Elemente

Genau spezifizierte Ziele und vor allem konkrete Vorgaben für alle Ebenen sind nicht mehr adäquat. Wie im Unternehmen mit dem hohen Ausmaß an Unklarheit und Unbestimmtheit umgegangen wird, muss sich in der strategischen Landkarte widerspiegeln. Das bedeutet, diese neu zu zeichnen und dabei auf vier zentrale Elemente einzugehen (siehe Grafik):

1. Eine starke Ambition, auch »Aspiration« oder »Big Goals«, die die grundlegende Richtung formulieren. Beispielsweise: »Wir richten uns auf Wachstum aus.«
2. Guiding Principles, Entscheidungs- und Handlungsprinzipien, die so verstanden und geteilt werden, dass konkrete Ziel- und Handlungsvorgaben zur Orientierung nicht mehr notwendig sind.
3. Kernkompetenzen oder Metakompetenzen: besondere, nicht (schnell) imitierbare bzw. nachhaltige und vor allem auf neue Märkte, Geschäftsmodelle und Herausforderungen übertragbare Fähigkeiten einer Organisation. Diese erlauben es, die Opportunities, die die VUCA-Welt bietet, zu nutzen – ohne a priori schon definieren zu können oder müssen, welche Fähigkeiten das konkret sind.
4. Core: die Identität, die Werte, die Mission – das, was den Kern der Organisation ausmacht.

Damit ist klar, dass Strategiearbeit eine zentrale und nicht auf ein Strategieentwicklungsprojekt zeitlich begrenzte Aufgabe ist: Es ist eine originäre Führungsaufgabe, die nicht an Stabstellen oder an Strategieberater delegiert werden kann. ●

Genug im eigenen Saft geschmort

Zukunftsgestaltung braucht neue Arbeitsweisen im Management

Man kann es schon nicht mehr hören: Führungskräfte müssen Vorbilder, Pioniere und Machtpromotoren für die Zukunftsgestaltung sein. Wenn sie nicht zumindest 20 Prozent ihrer Zeit der Innovation widmen, scheitern sie gnadenlos an diesem Anspruch. Aber wie sonst können aktuelle Entwicklungen wie die digitale Transformation, disruptive Veränderungen von Geschäftsmodellen oder der globale Wettbewerb bewältigt werden? Sicher nicht mit den klassischen Denk- und Handlungsmustern vom Management aus dem letzten Jahrhundert.

von Manfred Höfler

In der Realität vieler mitteleuropäischer Konzerne oder klassischer Organisationen finden sich bei den Themen Strategie- und Zukunftsarbeit wenig Hinweise für wirkliche Innovationen im Managementverhalten. Führungskräfte – und das gilt für Vorstände genauso wie für Abteilungs- oder Bereichsleiter – sind eingezwängt in Routinen, die darauf getrimmt sind, Erfolge der Vergangenheit zu erhalten. Verschärft wird die Situation durch rigide Regularien (ganz besonders im Finanzwesen) und die Dominanz von traditionellen, mechanistischen Organisationsbildern. Auf Herausforderungen der VUCA-Welt in 2016 und die weiter steigende Komplexität wird zu häufig mit alten Beherrschungsmechanismen reagiert, weil die »Maschine Organisation« ja weiter reibungslos laufen muss.

Die Anstrengung, Fremdbestimmung und der Druck steigt. Burnouts werden zwar durch Yoga-Seminare oder Ähnliches symptomhaft behandelt, nehmen aber dennoch rasant zu. Wir erleben lauter Phänomene, die darauf abzielen, bestehende Zustände aufrecht zu erhalten und Erneuerung zu verhindern. Schließlich ist man ja (noch) sehr erfolgreich. Andererseits gibt es in jedem Unternehmen Initiativen, die versuchen, die Dinge zu verändern: Innovationsprogramme und die Arbeit an Zukunftsbildern oder an Strategieprozessen sind Ansätze, um aus dem Hamsterrad auszubrechen. Damit möchte man bekannte Schicksale à la Kodak, Quelle, Barnes & Nobles oder Nokia vermeiden. Zukunftsarbeit braucht neue Handlungsmuster im Management, um wirklich die Saat für nachhaltige Erneuerung zu säen.

»Sicher-nicht«-Empfehlungen

Für echte Zukunftsarbeit braucht es keine externen Berater, die tolle Konzepte entwickeln und das Management dann bei der Verwirklichung alleine lassen beziehungsweise danach als Aufpasser mit traditionellen Steuerungsmethoden die Umsetzung überwachen. Es braucht sicher auch keine langatmigen Prozesse, für die zuerst alle Mitarbeiter mobilisiert werden und beim Tun dann jeder wieder in die bewährte Routine zurückfällt.

Neue Innovationskultur

Führungskräfte traditionell aufgestellter Unternehmen (Start-up's, dynamische Familienunternehmen ticken ►

Buchtipps

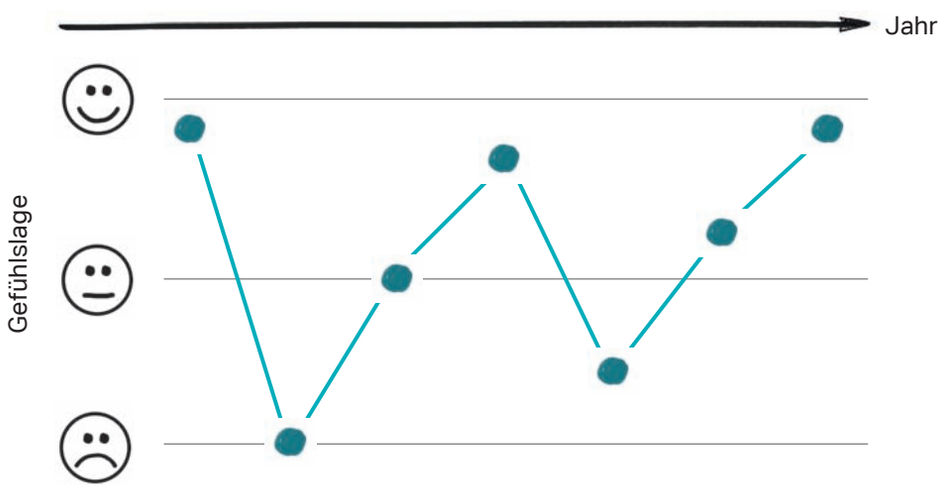
»Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit« von Frederic Laloux (Verlag Vahlen, 2015).

»Wie Google tickt« von Eric Schmidt und Jonathan Rosenberg (Campus Verlag, 2015).

»Elon Musk: Wie Elon Musk die Welt verändert« von Ashlee Vance und Elon Musk (FinanzBuch Verlag, 2015).

»Organisation für Komplexität: Wie Arbeit wieder lebendig wird und Höchstleistung entsteht« von Niels Pfläging (Redline Verlag, 2014).

Meine persönliche Innovationsbiografie



Halten Sie wichtige Ereignisse sowie den jeweiligen emotionalen Zustand fest.

● *Ereignis*

sowieso anders) sollen auf vier Aspekte besonders achten, um nicht im eigenen Saft zu schmoren, sondern stattdessen zu Pionieren der Erneuerung zu werden.

1. Konsequent Freiräume schaffen

Bevor man Neues angeht, muss man sich von Ballast trennen. Wie sonst sollen Führungskräfte, die bereits 60 bis 80 Stunden pro Woche arbeiten und dabei zu 50 bis 80 Prozent in Meetings durchgetaktet agieren, in ein anderes »Betriebssystem« wechseln können? Klassiker zum Ausmisten sind:

— Weniger, kürzere, besser vorbereitete Meetings.
— Wirkliche Delegation von Verantwortung an Mitarbeiter/Teams.
— Nein-Sagen bei Rückdelegationen.
— Bewusstes Weglassen von sogenannten gesellschaftlichen Verpflichtungen.
— Streichen von Berichten und Kontrollzeiten.
— Ersatzloses Streichen von Aufgaben, die wenig Wertschöpfung bringen.
— Weglassen von aufwändigen PowerPoint-Präsentationen und Aufträgen für Konzepte, die nur der »Politik« dienen.

Wenn Sie bei Ihrem Reduktionsprogramm bei 20 Prozent Freiraum sind, haben Sie genug Luft zum Atmen geschaffen. Das ist übrigens jener Prozentsatz, der jedem Google-Mitarbeiter für selbstgestaltete Innovation zur Verfügung steht.

2. Die Quelle der eigenen Innovationskraft

Jeder von uns ist kreativ, hat Quellen, aus denen er im Leben Neues schöpft. Erkunden Sie Ihre Potenziale – ob im privaten oder beruflichen Umfeld. Dazu brauchen Sie über eine Spanne von vier Wochen Zeit und eine digitale oder analoge Möglichkeit, um persönliche Notizen zu machen. Erforschen Sie zuerst Ihre Innovationsbiografie, indem Sie dazu eine Grafik zeichnen. Tragen Sie entlang einer Zeitachse jene Ereignisse ein, bei denen für Sie etwas Neues entstanden ist. Halten Sie gleich den jeweiligen emotionalen Zustand fest, der dadurch ausgelöst wurde. Erkunden Sie bei jedem Ereignis auch, was Sie alles gemacht haben, um Neues zu bewirken (siehe Grafik).

Anschließend betreiben Sie eine persönliche Inventur nach drei Fragen, die Rosaline Torres in ihrem Vortrag zum Thema »Leadership im 21. Jahrhundert« bei einer großen BMW-Führungskonferenz gestellt hat:

— Wohin schauen Sie, um die nächste Veränderung in Ihrem Geschäftsmodell oder Ihrem Leben vorauszusehen? Fragen Sie sich: Mit wem verbringen Sie Zeit? Wohin verreisen Sie? Mit welchen Themen befassen Sie sich?

— Wie vielfältig ist Ihr persönliches und berufliches Netzwerk? Visualisieren Sie Ihr Netzwerk, um es für Sie transparent zu machen.
— Sind Sie mutig genug, um eine Vorgehensweise aufzugeben, die Sie in der Vergangenheit erfolgreich gemacht hat? Welche Beispiele dafür gibt es? Wo ist es Ihnen nicht gelungen?

Als letzten Schritt Ihrer persönlichen Learning Journey begeben Sie sich als Scout beziehungsweise Erkunder von Neuem in Ihr Umfeld. Sammeln Sie dabei alle Beobachtungen, bei denen für Sie spannende Ideen sichtbar wurden. Diese sollten möglichst alle Lebenslagen umfassen und sich keinesfalls nur auf den Bereich Ihrer Führungsfunktion beziehen. Wo haben Sie spannende Geschichten aus anderen Branchen oder aus einem anderen Metier gesehen/gehört? Wo wurden Sie als Kunde, User oder Konsument überrascht? Notieren Sie Stichworte zu all diesen Geschichten in Ihrem persönlichen Learning Journey Journaling. Nehmen Sie sich in vier Wochen mindestens zehn Stunden Zeit, um im Internet zum Thema innovative Geschäftsmodelle, Trends etc. zu recherchieren. Und wenn Sie dann noch Zeit haben, suchen Sie sich ein Buch aus, das auf das Management von Zukunft abzielt.

3. Ein »Soziotop« für die Erneuerung

Innovation braucht auch ein geschütztes Umfeld, in dem Neues gedacht, ausgesprochen und konzipiert werden darf, ohne Angst vor Fehlern oder dem sofortigen Festlegen an Zielvereinbarungen. Wichtig dabei ist, dass diese Soziotope unter dem Schutz der Mächtigen stehen und nicht durch ISO-Prozesse, Reglementierungen der Konzernzentrale, durch die interne Revision oder Ähnliches »zertrampelt« werden können.

Besonders wirkungsvoll ist es, wenn sich eine Gruppe dieser Mächtigen zu einem Team zusammenschweißt und eine echte Pionierrolle für die Zukunftsgestaltung übernimmt. Pioniere oder Start-up-Unternehmer sind Überzeugungstäter, intrinsisch motiviert, handeln entsprechend ihrer Leitideen und lassen sich von Konzern-Politik oder anderen »Windböen« nicht so leicht aus der Bahn werfen. Eine weitere spannende Spielform eines Innovations-Soziotops ist die Einladung an interessierte Querdenker und Zukunftsmaler im Unternehmen, ein autonomes Start-up-Team zu bilden. Früher hieß diese Art von Team ThinkTank – heute geht es um mehr als nur Denken – es geht um das geschickte Initiieren von Tun und die Beeinflussung der traditionellen Organisation in Richtung Zukunft. Oder Sie holen sich diese Teams über geschicktes Akquirieren und Integrieren von Start-up's in Ihren Bereich. Das gesamte Silicon Valley betreibt Innovation primär über dieses Prinzip.

Für all diese Teams gilt folgendes: es braucht Diversität (in allen Dimensionen), Menschen mit einem inneren Anliegen und eine gesunde Portion Mut. Innovation ist somit nichts für karriereorientierte Opportunisten, konzernpolitische Taktiker oder Menschen, die lieber Aufträge erfüllen als eigene Ideen zu verfolgen.

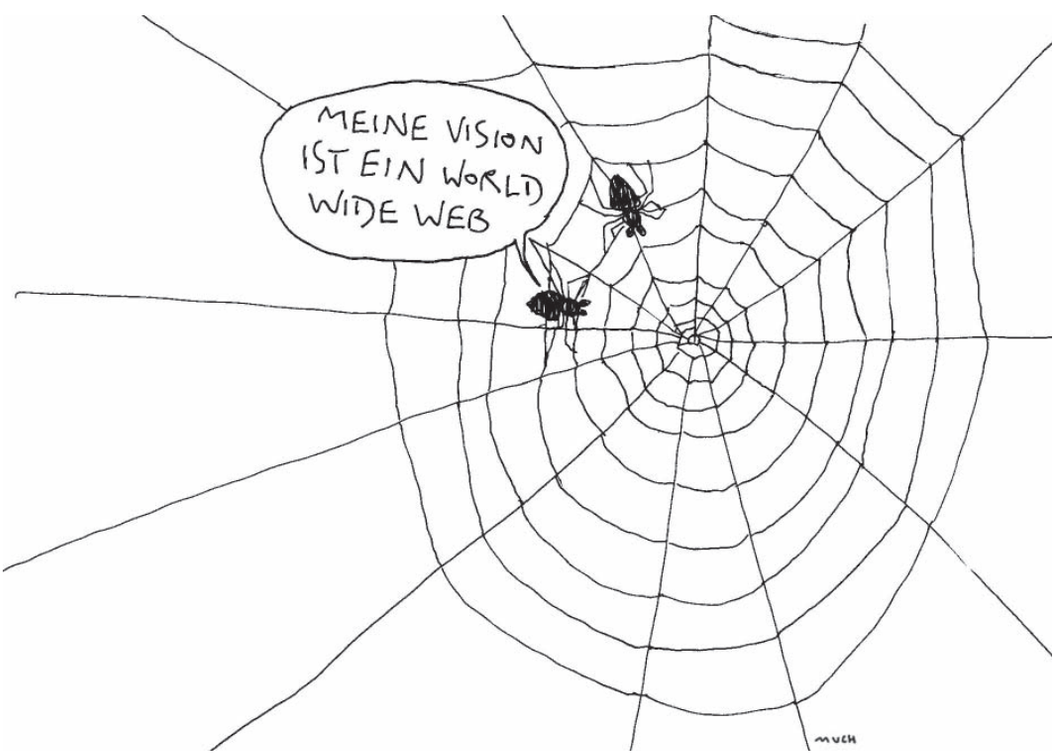
4. Prototypen des Neuen

Das Neue ist erst dann für die Masse der Abwartenden (und diese umfasst üblicherweise über 70 Prozent) vorstellbar, wenn es Praxisbeweise gibt. Es braucht Vorzeigbares, wie in Zukunft mit neuen Arbeitsweisen, neuen Geschäftsmodellen oder neuen Organisationsformen erfolgreich Geschäft gemacht werden kann. Dazu helfen interne Start-up-Konstellationen oder Rapid Results-Initiativen. Das sind Vorhaben, bei denen Teams eigenverantwortlich selbst gesteckte, herausfordernde Ziele erreichen wollen und dabei völlig neue Arbeitsweisen erproben. Damit beweisen sie ihrer Umwelt, was alles möglich ist, wenn Fokus, Kollaboration und Energie stimmen.

Diese vier Aspekte brauchen etwas, was sie zusammenhält. Idealerweise ist das eine Leitidee, eine Ambition, eine kollektive Sehnsucht oder ganz einfach ein Traum davon, wo die Reise idealerweise hingehen soll, wenn man das Unternehmen in fünf Jahren auf der grünen Wiese stehen sehen will. Unternehmen und Organisationen, die die Erneuerung nach den vier Aspekten betreiben, haben eines gemeinsam: Die Führungskräfte lassen sich auf einen Prozess ein, der kein klares Programm ist und keine exakten Projektmeilensteine mit monatlichem Monitoring hat. Dieser Prozess lebt von einigen klaren Prinzipien, die Ray Miles schon vor Jahren TTT (Time – Trust – Territory) nannte. Weiters ist dialogische Kommunikation nötig, bei der es nicht um »recht haben« und dem Beweis von Argumentationsstärke geht, sondern um Zuhören, erkundendes Fragen und mutiges Querdenken. ●

Future Creation

Ein Tool zur Gestaltung von Zukunftsbildern



Gerade in der VUCA-Welt brauchen Menschen Orientierung, um ihr Potenzial voll ins Unternehmen einbringen zu können. Aber wie schafft man Orientierung? Ein Erfolgsrezept dafür ist ein inspirierendes und sinnstiftendes Zukunftsbild, das von den Führungskräften gemeinsam entwickelt wird.

von Manfred Höfler

Organisationen sind Produkte unseres Denkens und unserer Emotionen. Kraftvolle Zukunftsbilder von Unternehmen, Geschäftseinheiten, Abteilungen oder Standorten wurzeln in der Ambition der wichtigen Schlüsselpersonen. Future Creation ist ein Tool, das Führungskräften dabei hilft, eine persönliche Vision für ihren Verantwortungsbereich zu explizieren und daraus eine gemeinsame Vision zu entwickeln.

Der Prozess »Future Creation« nimmt rund vier bis acht Stunden in Anspruch. Ideale Teamgrößen sind drei bis sechs Personen. Abhängig von der Teilnehmerzahl sind ein bis zwei Moderatoren notwendig, die die Prinzipien des Geschäftes verstehen. Dadurch können sie die richtigen Fragen stellen und erkennen die wesentlichen Punkte, die während der Ausarbeitung sorgfältig zu dokumentieren sind.

Der Weg zum Zukunftsbild

1. Eine persönliche Vision entwerfen

Am besten beginnt jede Führungskraft mit ein bis zwei Minuten Stille. Anschließend erteilt der Moderator folgenden Auftrag: »Wie soll Ihr Unternehmen, Ihre Einheit etc. im Jahr 20XX aussehen, damit es/sie attraktiv für Kunden, die wesentlichsten Stakeholder und vor allem für Sie selbst ist?« Aufgabe ist es hier, eine Zukunftsvorstellung zu zeichnen oder zu skizzieren beziehungsweise aus einem Stück Ton eine Skulptur der Zukunft zu formen. Dabei ist es wichtig, dass jede Person in Ruhe arbeiten kann. Das heißt, dass nicht geredet werden soll und keiner den anderen stört. Finden Sie dazu einen guten Platz, an dem Sie konzentriert Ihrem Zukunftsbild Gestalt verleihen können. Wenn Sie fertig sind, warten Sie in Stille darauf, bis alle anderen die Aufgabe abgeschlossen haben.

Dauer und Anforderungen

Ca. 20 Minuten Einzelarbeit

Stille, Platz für persönliches Arbeiten

½ Seite Flipchartpapier, Stifte, Farben oder ein Stück Ton

2. Die persönliche Vision überprüfen

Nehmen Sie ein Blatt Papier und einen Stift. Betrachten Sie Ihr Zukunftsbild und versetzen Sie sich in das Jahr Ihrer Vision. Der Moderator stellt Ihnen nun im Minutenabstand sechs Fragen. Die Antworten dazu halten Sie für sich selbst fest.

— Was ist für Sie besonders attraktiv an Ihrem Zukunftsbild?
— Welchen Herausforderungen müssen Sie sich stellen und wo stecken die Konflikte im Vergleich zur aktuellen Situation?
— Was ist komplett neu in Ihrem Bild der Zukunft? Was ist die Innovation?
— Was gibt es in Zukunft nicht mehr? Was ging zu Ende?
— Wen brauchen Sie, um Ihr Zukunftsbild Realität werden zu lassen?
— Wie sieht die Essenz des Zukunftsbildes aus? Wie lautet das Motto Ihrer Vision?

Nachdem die Fragen abgeschlossen sind, sollten Sie eine Pause machen. Ratsam ist, kurz alleine oder zu zweit spazieren zu gehen. ►

Dauer und Anforderungen

10 Minuten Einzelarbeit entlang der sechs Fragen, danach 15 Minuten Pause

1 Blatt Papier und Stift

3. Ein gemeinsamer Dialog in der Zukunft

Nachdem jede Führungskraft durch das Beantworten der Fragen die eigene Zukunftsvorstellung exploriert hat, geht es jetzt darum, das Gemeinsame zu definieren.* Der Moderator ersucht zirka vier bis fünf Teilnehmer (oder Delegierte von Gruppen) in einem Fishbowl-Setting Platz zu nehmen und setzt sich ebenfalls in den Kreis. Er bittet alle im Fishbowl sich in das Jahr 20XX zu versetzen und sich in diesem Jahr über die Situation zu unterhalten. Der Moderator lenkt über Fragen den Fokus auf wichtige Punkte wie Markt, Kunden, Wettbewerb, Mitarbeiter, Organisation, Erfolge und Unternehmenskultur. Dabei sollen auch heikle Themen zur Sprache kommen. Der Moderator hält die wesentlichen Aussagen auf einem Flipchart für alle sichtbar fest – dafür ist ein zweiter Moderator hilfreich. Führungskräfte, die nicht in der Fishbowl sitzen, können für einen Impuls kurz auf einem Open Chair Platz nehmen, ihre Aussage zum jeweiligen Thema tätigen und die Fishbowl dann wieder verlassen.

Dauer und Anforderungen

30–45 Minuten Fishbowl-Dialog

Sesselkreis für ca. vier bis fünf Personen, ein Sessel als Open Chair, ein Sessel für Moderator

Flipchart

*Tipp: Diese Sequenz kann auch ohne die vorangegangenen gemacht werden. Dies birgt aber das Risiko in sich, dass wenig kraftvolle und weitreichende Visionen entstehen sowie ein Download von Vorstellungen an der Oberfläche erfolgt.

4. Eine gemeinsame Basis und relevante Unterschiede

Die Statements aus der dritten Sequenz werden nach Themenfeldern wie Kunden, Organisation, Mitarbeiter etc. so aufbereitet, dass die wesentlichen Punkte, wie das Unternehmen oder die Einheit im Jahr 20XX aussieht, für alle gut vorstellbar sind. Wichtig ist vor allem der Fokus auf die gemeinsame Basis für eine tragfähige Zukunft (Was verbindet uns? Was ist der »Common Ground«?). Zusätzlich werden wesentliche Richtungsunterschiede festgehalten und als Optionen oder ungeklärte Punkte transparent gemacht. Zumeist entsteht in diesem Prozess ein gemeinsames Zukunftsbild, bei dem zumindest 80 Prozent der Aspekte übereinstimmen. Falls dem nicht so ist, sind die markanten Unterschiede von den Proponenten in einem eigenen Arbeitsprozess so lange zu besprechen, bis entweder Lösungen entstehen oder der Prozess Zukunftsarbeit zu beenden ist.

Dauer und Anforderungen

1–3 Stunden

Flipchart und große Post-its für Kleingruppen und Moderator zum Clustern

5. Das Zukunftsbild als Story ausformulieren und kommunizieren

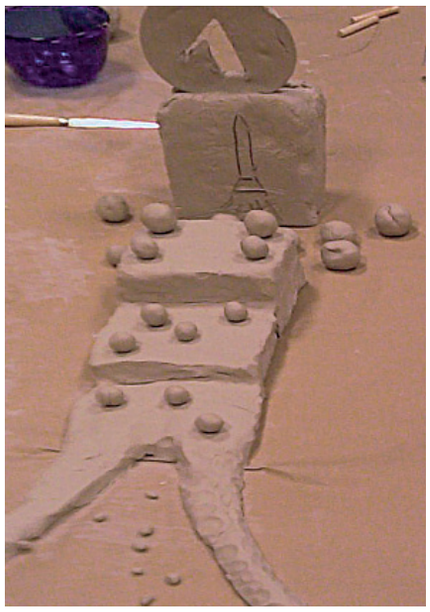
Aus diesem inhaltlich kraftvollen Material muss nun eine flüssige Story herausgearbeitet werden. Dieser Job ist am besten an eine Delegiertengruppe zu übertragen. Es lohnt sich, dafür auch einen Kommunikationsexperten hinzuzuziehen. Eine gute Geschichte soll kantig, emotional und einzigartig sein, deshalb muss sie auf jeden Fall die Sprache der Ersteller des Zukunftsbildes sprechen. Also Vorsicht vor Werbetextern oder Worthülsen.

Um ein attraktives Zukunftsbild solide im Unternehmen zu verankern, braucht es in der Folge energievolle Kommunikationsprozesse. Großgruppenveranstaltungen, Town Hall Meetings oder Führungskräftekonferenzen mit guten Dialog-Settings sind dafür besonders geeignet – aber das ist ein Thema mit dem wir einen weiteren spannenden Artikel füllen könnten. ●

Dauer und Anforderungen

Ca. 2 Wochen Durchlauf

Mindestens ein weiteres Meeting in der Erstellergruppe



»Was vorstellbar ist, ist auch machbar.«

Albert Einstein

Wertvoller Output

Erfolgreiche Strategieklausuren mit nachhaltigem Nutzen

Ergebnisse von Strategieklausuren können vielfältig sein. Das Spektrum reicht von klaren Aktionsplänen bis hin zu inspirierenden Visionen. Trotzdem ist in immer mehr Unternehmen dann Sand im Getriebe, wenn es darum geht, klare strategische Programme im Alltag so zu verankern, dass möglichst viele Mitarbeiter wissen, welchen Beitrag sie zur erfolgreichen Bewältigung strategischer Herausforderung leisten sollen.

von Georg Brandner und Thomas Mandl

Unserer Erfahrung nach muss man aus einer Strategieklausur drei Ergebnisse mitnehmen können (siehe Grafik).

Ein gemeinsames Bild der Ausgangslage
»Wie soll man ein gemeinsames Ziel anstreben, wenn man nicht weiß, wo man derzeit ist?«, sagte einst ein weiser Mann. Nach dem systematischen Zusammentragen der relevanten Daten und Einschätzungen sollte unbedingt eine gemeinsame Bewertung der strategischen Ausgangslage erfolgen. Dafür ist nach wie vor der Methodenklassiker SWOT-Analyse gut geeignet.

Ein strategisches Programm
Das beschlossene Programm muss ambitioniert, aber machbar sein. Es soll klare strategische Prioritäten und Stoßrichtungen, eine davon abgeleitete Roadmap mit Meilensteinen und Schlüsselaktivitäten sowie Verantwortlichkeiten und konkrete erste Schritte beinhalten. Auch wenn oft darauf vergessen wird, ist es wichtig, dass auch Innovationsvorhaben vereinbart werden.

Eine gemeinsam getragene Zukunftsvorstellung
Angelehnt an die Modelle von Jim Collins empfehlen wir für die Entwicklung einer gemeinsamen Zukunftsvorstellung den Einsatz eines Viergespanns. Dieses umfasst die Vereinbarung eines »kühnen Ziels«, eine Beschreibung eines zukünftigen Alltags, fünf bis sieben zentrale Werte sowie ein bis zwei kurze Statements zur Mission und Positionierung des Unternehmens.

Drei Ergebnisse einer wirksamen Strategieklausur

Erfolgsfaktoren

Es gibt Faktoren, die den Erfolg einer Strategieklausur erheblich beeinflussen:

— Vorbereitung ist (fast) alles: Ein strategisches Kernteam sollte die Strategieklausur – welche üblicherweise zwei bis drei Tage dauert und in der zentrale Schlüsselpersonen eines Unternehmens gemeinsam arbeiten – sorgfältig vorbereiten. Damit können bereits konkrete Vorschläge und Inhalte bearbeitet werden.

— Spürbare Visionen: Henry Mintzberg, einer der bekanntesten Denker in Sachen Unternehmensstrategie, sagte: »If you have no vision, but only formal plans, then every unpredicted change in the environment makes you feel your sky is falling in.« Visionen sind unserer Erfahrung nach dann in der Unternehmenssteuerung wirksam, wenn damit Wünsche, Ambitionen und Emotionen spürbar werden.

— Im Budget: Zentral ist, dass Ergebnisse von Strategieklausuren in das nächste Budget eingearbeitet werden. Damit dafür genügend Zeit bleibt, spielt das Timing einer Strategieklausur eine wichtige Rolle. In diesem Zusammenhang ist es notwendig, die strategischen Prioritäten und die Erfordernisse des Tagesgeschäftes in einer integrierten Planung zu vereinen. Damit können Ressourcenkonflikte vermieden und die Verankerung der Strategie gefördert werden.

Bernhard Dichtl, Geschäftsführer bei Georg Fischer Fitting in Traisen, über seine Erfahrungen mit dem Thema Strategieklausur.

Was konnten Sie/Ihr Unternehmen aus Ihrer Strategieklausur mitnehmen?

Bernhard Dichtl: Neben einer greifbaren und breit verankerten Vision konnten wir ein detailliertes, abgestimmtes Arbeitsprogramm mitnehmen, das wir als zentrales Steuerungselement für die weitere Strategiearbeit verwendet haben.

Was war aus Ihrer Sicht das Besondere an dieser Strategieklausur?

Bernhard Dichtl: Durch die intensiven Vorbereitungen des Kernteams konnten wir uns in der Klausur auf Detaillierung und Umsetzungsplanung konzentrieren. Somit waren die Ergebnisse nicht nur Headlines, sondern solide Arbeitsprogramme.

Was würden Sie anderen Führungskräften hinsichtlich Strategieklausuren empfehlen?

Bernhard Dichtl: Eine professionelle Gestaltung und Vorbereitung der Strategieklausur lohnt sich wirklich!

Strategietools reloaded

Ein Hoch den Klassikern

Sowohl Klassiker als auch Hypes haben ihre Berechtigung. Die Klassiker kennt man, sie haben sich bewährt, man weiß, was man bekommt – das kann auch langweilig werden. Hypes beleben, kommen und gehen, aber wenige bewähren sich und noch weniger werden zu Klassikern. Andere verschwinden ganz schnell und tauchen ein paar Jahre später wieder unter einem neuem Namen auf.

von Eva Grieshuber und Andreas Pölzl

Keine Frage, Hypes sind wichtig. Sie regen an, sich mit Neuartigem auseinanderzusetzen. Trotz allem: Wir finden, dass es Zeit ist, für die Klassiker eine Lanze zu brechen. Ein Vorteil von Klassikern ist, dass man sich die Zeit für Methodenaneignung erspart, wenn in einem Workshop beispielsweise eine SWOT-Analyse gemacht werden soll. Nachteil sind jedoch Kommentare wie »Kennen wir schon« oder »Wir brauchen etwas Neues!«. Doch auch Klassiker können, etwas anders als gewohnt angewendet, überraschende Wirkungen entfalten. Etwa dann, wenn eine Analyse aus ungewöhnlicher Perspektive, wie zum Beispiel aus Sicht des Kunden, durchgeführt wird. Entscheidend ist, für eine strategische Frage die richtige Methode anzuwenden. Das kann bedeuten, eine saubere (und klassische) Analyse zu machen und durch eine passende Auswahl der Analysefelder »blinde Flecken« zu beleuchten. Oder es heißt, sich in einem komplexen Umfeld erst einmal ausführlich mit der Analyse der Stakeholder zu befassen.

Wir haben unsere Shortlist bewährter Strategietools für Analyse und Zukunftsgestaltung inklusive Tipps zusammengestellt. Für alle Tools gilt, dass vor allem der adäquate Einsatz der Methode zählt. Adäquat heißt, dass die Methode gemeinsamen Erkenntnisgewinn unterstützen soll, indem sie einen Dialog über strategische Fragen anregt. Wir wünschen viel Erfolg – und auch Spaß – beim Ausprobieren!

Unsere Shortlist der fünf Klassiker für Strategiearbeit

Stakeholder-Analyse

Einsatz

— Etwa als Basis für eine Einschätzung, welche Anspruchsgruppen welche Interessen und Ziele verfolgen, die bei der Entwicklung der eigenen Strategie zu berücksichtigen sind.
— Im Rahmen eines Positionierungsprozesses: Austausch und Interpretationen über Annahmen, Motive sowie Wahrnehmungen der wesentlichen Anspruchsgruppen bei einer Machbarkeitsprüfung und Umsetzungsplanung strategischer Stoßrichtungen und Maßnahmen.

Ausführung

Bearbeiten Sie folgende Fragen schrittweise:
— Wer sind die Personen/-gruppen, die auf unseren Erfolg beziehungsweise unsere Vorhaben wesentlichen Einfluss haben können?
— Was ist ihr Interesse – generell und bezogen auf das konkrete Vorhaben? Was treibt diese Personen-/gruppe an?
— Was wären mögliche Ansätze im Umgang mit diesen Stakeholdern?

Tipp

Beschreiben Sie jeweils eine typische Person, die diese Stakeholdergruppe repräsentiert: Geben Sie ihr einen Namen, charakterisieren Sie sie hinsichtlich Alter, Geschlecht etc. Überlegen Sie dann: Wie steht diese Person Ihrem Vorhaben gegenüber? Was wäre ein typischer Satz, den diese Person zum Vorhaben sagen würde?

Strategische Portfolios

Einsatz

— Für eine strategische Analyse des Leistungsprogramms oder zur Ausrichtung von Geschäftsfeldern.
— Zur Entwicklung beziehungsweise Ableitung von strategischen Stoßrichtungen (oftmals basierend auf Normstrategien).

Ausführung

Definieren Sie die Portfolio-Dimensionen, die zumeist Kombinationen von produkt- und marktbezogenen Aspekten sind, wie:
— Marktattraktivität und Wettbewerbssituation (relativ zum stärksten Wettbewerber, McKinsey).
— eigener Marktanteil und Marktwachstum (BCG).
— bestehende und neue Produkte/Leistungen (Ansoff).

Ordnen Sie die zu analysierenden Objekte, dargestellt durch Kreise, in die Matrix ein. Mit der jeweiligen Kreisgröße kann eine dritte Dimension ausgedrückt werden, zum Beispiel tatsächlicher oder potenzieller Umsatz. Hinter den Dimensionen stehen Subkriterien, die dann zu einem Wert je Achse aggregiert werden.

Tipp

Manchmal ist der Aufwand für die Datenbeschaffung und -analyse sehr hoch. Eine andere Form von Portfolio-Analyse ist es, die Methode »nur« als strukturierten Weg für einen strategischen Dialog zu nutzen. Beginnen Sie einen Dialog mit der Frage, welche Dimensionen relevant sind und ergründen Sie auch die Annahmen. Arbeiten Sie mit einfachen Mitteln, um Ihre Überlegungen unkompliziert zum Ausdruck zu bringen und diese im Dialog weiterzuentwickeln.

Kernkompetenz-Analyse

Einsatz

— Als Basis zur Schärfung oder Neuausrichtung der strategischen Positionierung.
— Bei einer tiefgehenden Machbarkeitsprüfung strategischer Stoßrichtungen.
— Zur Identifikation und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Ausführung

Sammeln Sie Fähigkeiten, Kompetenzen und Netzwerke, die Ihre Organisation auszeichnen. Prüfen Sie dann schrittweise, ob diese folgenden Kriterien entsprechen:

— für den Kunden wertvoll.
— selten.
— schwer imitierbar oder substituierbar.
— für verschiedene Märkte einsetzbar.

Tipp

Führen Sie zur Vorbereitung kurze Interviews durch: Fragen Sie Kunden, die von Ihrem Unternehmen in einer konkreten Situation begeistert waren. Fragen Sie in Ihrem Unternehmen: Auf welche Erfolge sind wir stolz? Was ist uns in einer schwierigen Situation gut gelungen? Bohren Sie jeweils hartnäckig nach: Was war dafür ausschlaggebend?

SWOT-Analyse

Einsatz

Bei einer Standortbestimmung: Basis für die Planung strategischer Ziele, um eine Einschätzung zur aktuellen Situation und möglichen Entwicklungen zu erhalten.

Ausführung

Bearbeiten Sie die SWOT-Fragen in dieser Reihenfolge:

S: Was können wir besonders gut? Was zeichnet uns aus?
W: Wo stoßen wir an Grenzen? Wo sind wir nicht gut aufgestellt?
O: Welche Chancen und möglichen positiven Entwicklungen sehen wir?
T: Welche Risiken oder Bedrohungen könnten auf uns zukommen?

Sammlung, Austausch und Interpretation sowie in weiterer Folge Ableitung von Maßnahmen: Was können wir tun, um unsere Stärken auszubauen und Risiken zu vermeiden?

Tipp

Führen Sie die Analyse aus der Perspektive relevanter Stakeholder durch. Wie würden Ihre Kunden oder Konkurrenten diese Fragen (bezogen auf Sie/Ihr Unternehmen) beantworten? Fokussieren Sie dabei entweder auf eine besonders spannende Zielgruppe oder eine sehr erfolgskritische Stakeholdergruppe.

Business Model Canvas

Einsatz

Für eine systematische und kompakte Analyse bestehender Geschäftsmodelle, um diese folglich zu verändern oder neu zu entwickeln.

Ausführung

Bearbeiten Sie die neun Bausteine des Canvas, wie etwa:

— Kundensegmente: Für wen generieren Sie mit Ihren Produkten/Dienstleistungen Wert?
— Vertriebskanäle: Welche dienen der Kundeninteraktion? Art der Kundenbeziehung?
— Ertragslogik: Wie verdienen Sie Geld?
— Ressourcen und Infrastruktur: Was brauchen Sie in jedem Fall?
— Prozesse bzw. Schlüsselaktivitäten: Welche müssen Sie erbringen?
— Partner: Wer ist dafür essenziell?
— Kostenstruktur: Wie sieht diese für Ihr Geschäftsmodell aus?

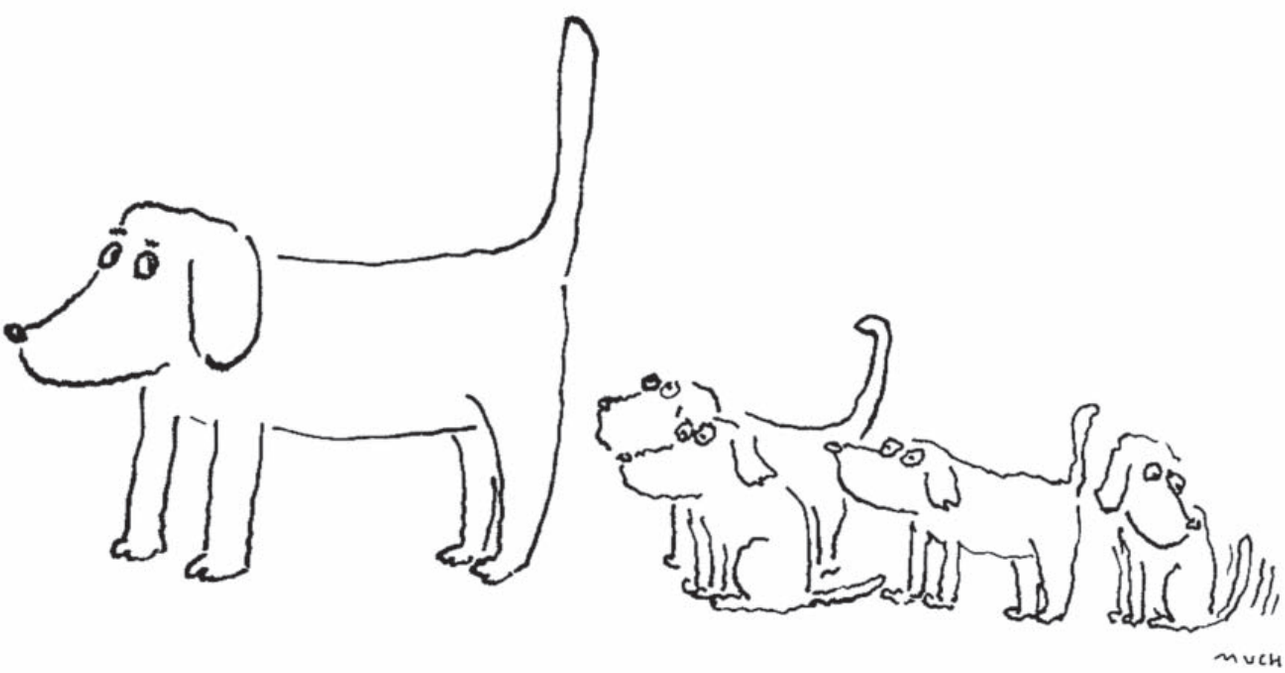
Tipp

Wenden Sie die Methode zunächst mit einem skurrilen Thema an. Stellen Sie sich vor, Sie haben eine Kuh: Entwickeln Sie alleine oder in einem kleinen Team ein Geschäftsmodell und beschreiben Sie alle neun Bausteine. Stellen Sie es danach vor. Sie werden über die Ideen staunen! Überlegen Sie, was davon auf Ihr Vorhaben übertragbar ist.

Canvas auf: www.businessmodelgeneration.com

Familienbande mit Strategie

Familienunternehmen für zukünftige Generationen gestalten



Zukunftsgestaltung in Familienunternehmen ist komplexer als in Kapitalgesellschaften. Warum ist das so? Warum greift eine Strategieentwicklung à la Lehrbuch hier zu kurz? Welche essenziellen Fragen sollten sich Unternehmerfamilien stellen, um den Zusammenhalt und die Zukunft ihres Unternehmens zu sichern?

von Hans Bodingbauer

Ein Unternehmen – zwei Systeme

Kapitalgesellschaften und Familienunternehmen unterscheiden sich in einigen Bereichen grundlegend. In Kapitalgesellschaften ist die unternehmerische Verantwortung auf mehr oder weniger anonyme, wechselnde Aktionäre verteilt. Das Management hat die kurz- oder längerfristigen Renditeerwartungen zu erfüllen. Das Zusammenspiel beruht auf eindeutigen Regeln. In Familienunternehmen wird die Verantwortung von Familienmitgliedern getragen. Hier treffen zwei soziale Gebilde – Familie und Unternehmen – aufeinander, die ganz unterschiedlichen Gesetzlichkeiten folgen. Daher ist das Zusammenspiel komplex und in der Praxis oft unklar.

Während in einem Unternehmen eine bewusste Entscheidung für einen Mitarbeiter getroffen wird, erfolgt der Eintritt in ein Familiengefüge per Geburt. Familienmitglieder sind unkündbar und im Gegensatz zu Mitarbeitern nicht austauschbar. Der Wert eines Familienmitgliedes liegt weniger in dem, was es tut, sondern in der Tatsache, dass es ist. Im Unternehmen entscheidet dagegen (fast) ausschließlich der Leistungsbeitrag über den Wert eines Mitarbeiters. Darüberhinaus sind Geben und Nehmen in der Familie grundsätzlich asymmetrisch und über lange Zeiträume angelegt, während im Unternehmen Leistung und Honorierung unmittelbar greifen.

Schon diese wenigen Beispiele zeigen, dass es in Familienunternehmen wichtig ist, Klarheit darüber zu haben, in welchem System man gerade agiert. Kommt es hier zu unbewusster Vermischung, gefährdet man entweder die Familie, das Unternehmen oder beides.

> »Dominieren Unternehmensthemen die Familie, werden Familienthemen im Unternehmen ausgetragen!«

Eine der Herausforderungen bei der Führung eines Familienunternehmens ist es, sich dieser Unterschiede stets bewusst zu sein und sie in der operativen und strategischen Führungsarbeit im Auge zu behalten.

Bestimmende Verwandtschaftsverhältnisse

Hat ein Familienunternehmen mehrere Geschäftsführer oder Eigentümer, ändert sich von Generation zu Generation das Verwandtschaftsverhältnis zueinander. John L. Ward beschreibt in seinem »Three-stage model of family business«, welche Fragen, abhängig vom Verwandtschaftsverhältnis der Eigentümer/Geschäftsführer, im Strategieentwicklungsprozess relevant werden.

Bei der Suche nach Antworten erweisen sich die »unangenehmen« Fragen als besonders wirksam, um eine gute Basis für den Strategieentwicklungsprozess zu schaffen.

Das Unternehmen wird vom Alleineigentümer/Gründer geführt.

Welchen Zweck hat das Unternehmen für den Eigentümer? Ist für den Eigentümer oder die Familie Spaß und Freude am Unternehmertum der Hauptzweck? Soll der Wert des Unternehmens maximiert werden, auch wenn dies bedeuten würde, es zu verkaufen? Soll die Zukunft des Unternehmens so gestaltet werden, dass es auch zukünftigen Generationen als Lebensgrundlage dienen kann?

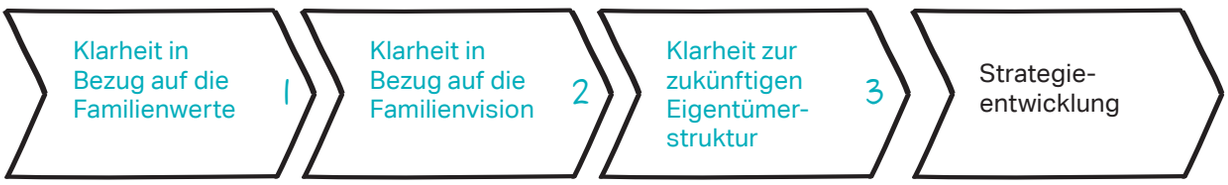
Die Anteile am Unternehmen sind unter zwei oder mehr Geschwistern aufgeteilt.

Wie sollen die Anteile am Unternehmen unter den Geschwistern aufgeteilt werden? Sind die Anteile gleich verteilt oder gibt es einen Geschwisterteil mit einem Entscheidungsrecht (golden share)? Sollen alle Geschwister zu gleichen Teilen die Führungsverantwortung tragen oder nur einer? Soll das Unternehmen von einem externen Management geführt werden?

Die Anteile sind unter zwei oder mehr Cousinen/Cousins aufgeteilt.

Sollen nur einige wenige Familienmitglieder das Geschäft führen, damit alle anderen »gut leben«

Drei wichtige Schritte, bevor die eigentliche Strategiearbeit beginnt



können? Soll das Unternehmen Familienmitgliedern den Start von eigenen Unternehmungen (Start-ups) ermöglichen? Wie fließen Erträge im Erfolgsfall wieder zurück? Soll das Familienunternehmen wie ein Kapitalunternehmen geführt werden? Kann jedes Familienmitglied Anteile kaufen und verkaufen?

Das sind nur einige der grundlegenden Entscheidungen, die jede Familie treffen muss. An Zustimmung, dass diese Fragen wichtig sind, fehlt es meist nicht. Trotzdem drücken sich viele vor diesen Fragen und verschenken damit unternehmerisches Potenzial.

Der Strategieentwicklungsprozess

Wer in einem Familienunternehmen die Zukunft wirksam gestalten will, dem sei ein Strategieentwicklungsprozess empfohlen, der die Gesamtheit der Systeme berücksichtigt. Eine Strategie kann dann erfolgreich entwickelt und umgesetzt werden, wenn die für ein Familienunternehmen spezifischen Voraussetzungen geklärt sind (siehe Grafik).

1. Klarheit in Bezug auf die Familienwerte
Auf welchen Werten sollen der Zusammenhalt in der Familie einerseits und das Unternehmen anderseits basieren? Wie gut passen diese Werte zusammen? Haben alle in der Familie ein ähnliches Verständnis der Werte? Welche Werte hatten die Gründer und wie haben sich diese beziehungsweise deren Interpretationen weiterentwickelt?

2. Klarheit in Bezug auf die Familienvision
Die Verantwortlichen eines Familienunternehmens entwickeln eine Vision davon, wie das Unternehmen in die nächste Generation geführt werden soll. Hier manifestieren sich die familiären und persönlichen Werte der aktuellen Elterngeneration. Nicht nur in komplexen Eigentümerkonstellationen ist eine gute Abstimmung dieser Vision besonders hilfreich und für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie unabdingbar. Auch dann, wenn anscheinend alles klar ist, sollte man sich die Mühe machen, genau hinzusehen. Wie gut passen Familienvision und Lebensentwürfe der nächsten Generation zusammen? Gab es ausreichend Raum für Diskussionen auf Augenhöhe? Konnte man Konsens erreichen oder musste sich jemand »opfern«?

3. Klarheit zur zukünftigen Eigentümerstruktur
Die Familienwerte und die Familienvision, aber auch externe Faktoren wie Branche, Märkte, Kultur, Gesetzgebung, Steuern etc. beeinflussen die Entscheidungen zur Eigentümerstruktur. Hier ist die Herausforderung, den Erkenntnissen aus Schritt 1 und 2 wirklich jene Bedeutung beizumessen, die sie haben.

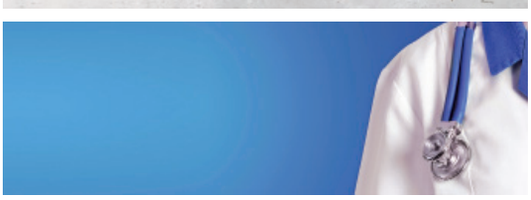
Beispielsweise können ausgehend von den Annahmen, wie die eigene Familie tickt, unterschiedliche Entscheidungen getroffen werden. Geht man davon aus, dass gemeinsamer Besitz den Zusammenhalt fördert, entscheiden sich Familien eher für eine partnerschaftliche Eigentümerstruktur. Im Gegensatz dazu begünstigt die Annahme, dass geteilte Verantwortung für mehr Streit sorgt, eher die Weitergabe an eine Person.

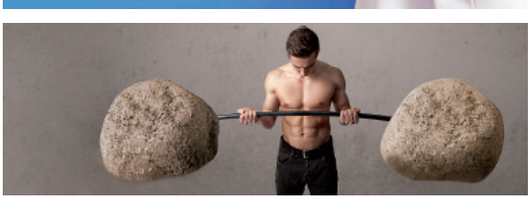
Diese wenigen Beispiele zeigen, wie eng Familie und Unternehmen miteinander verzahnt sind und wie wichtig es daher ist, sich Zeit für die Klärungen gemäß den Schritten 1 bis 3 zu nehmen. Erst danach kann mit einer klassischen Strategieentwicklung begonnen werden. ●

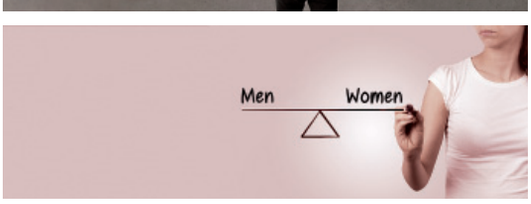
TIPP: Erfolgreich als Familienunternehmen
Fordern Sie eine Checkliste zur Selbstevaluierung bei hans.bodingbauer@integratedconsulting.at an.

Zukunftsgestaltung mit Wirkung

Strategieentwicklung für öffentliche Aufgaben







Worauf kommt es in der Strategieentwicklung von Organisationen an, die öffentliche Aufgaben erfüllen? Die relevanten Unterschiede zu Privatunternehmen zeigen sowohl die Theorie als auch die Praxis, wie unsere Beispiele aus den Bereichen Kunst und Kultur, Kliniken, Sport sowie Frauenförderung beweisen.

von Günter Kradischnig

In den verschiedensten Bereichen haben Managementmethoden aus dem privatwirtschaftlichen Umfeld Einzug in die Öffentliche Verwaltung und NGOs gehalten. Ein Beispiel dafür sind Haushaltsreformprojekte, die dazu führen, dass das Rechnungswesen von immer mehr öffentlichen Institutionen in Zukunft auch Ergebnisrechnung, Bilanz und Zahlungsrechnung umfasst. Mehrjahresplanungen beenden das Dezemberfieber und Steuerung mittels Controlling ersetzt die Dominanz der Kameralistik.

Dass die öffentliche Verwaltung und NGOs dennoch anders »ticken« als Privatunternehmen wird aber klar, wenn es um die Entwicklung von Zukunftsstrategien geht. Durchaus anerkannte Methoden der Strategieentwicklung und strategischen Steuerung von Unternehmen wie beispielsweise Konkurrenzanalysen oder eine Steuerung mittels Balanced Scorecard gehen an den Herausforderungen vorbei oder greifen zu kurz.

Wirkungen und Zielsystem

Eindimensionale Zielsysteme, deren Fokus auf finanziellen Größen wie Gewinn oder Unternehmenswert liegt, stehen den komplexen Zielsystemen der Öffentlichen Verwaltung und NGOs gegenüber. Letztere streben bestimmte Wirkungen für konkrete Bevölkerungsgruppen an, wie beispielsweise Verkehrssicherheit oder eine höchstmögliche Anzahl an gesunden Lebensjahren. Die diesbezüglichen Herausforderungen bestehen vor allem darin,

- Wirkungen gegebenenfalls über Indikatoren überhaupt erst mess- oder beurteilbar zu machen.
- Transparenz für Maßnahmen-/Wirkungszusammenhänge und die wechselseitigen Beeinflussungen unterschiedlicher Wirkungsziele herzustellen.
- die Möglichkeiten und Grenzen der eigenen Einflussnahmen im Zusammenwirken mit anderen Stakeholdern zu erkennen und idealerweise in eine Gesamtstrategie zu gießen.
- dass völlig unterschiedliche Aufgabenbereiche auf ein gemeinsames, immer zu knappes Budget zugreifen.
- dass in einem übergeordneten Koordinationsprozess die optimale Ressourcenallokation gesucht werden muss. Soll heißen, dass eine Abwägung zwischen Gesundheitszielen und Bildung, sozialem Ausgleich und Wirtschaftsförderung etc. erfolgen muss – also zwischen Zielen, die zum Teil unabhängig voneinander sind oder aber auch in unterschiedlichen Beziehungen zueinander stehen.

Fazit:
Um Klarheit zu schaffen, braucht Strategiearbeit in öffentlichen Bereichen immer auch eine intensive Beschäftigung mit den Ursache-/Wirkungsbeziehungen im jeweiligen (politischen) Umfeld.

Komplexe Stakeholder-Landschaften

Üblicherweise fehlt in öffentlichen Aufgabenbereichen ein klassischer Marktmechanismus. Das führt dazu, dass Konkurrenten, Mitbewerber und Kunden im klassisch marktwirtschaftlichen Sinn fehlen. Dafür werden diese aber durch eine komplexe Vielfalt an miteinander in mehr oder weniger intensiven Beziehungen stehenden Stakeholdern ersetzt. Strategien können nie nur intern vereinbart und umgesetzt werden, sondern es braucht immer Prozesse der Abstimmung und Einbeziehung der relevanten Stakeholdergruppen.

Fazit:
Ausführliche Stakeholderanalysen sowie professionelle Kommunikations- und Einbeziehungskonzepte sind erfolgskritisch. Daher haben sie bereits in der Projektvorbereitung eine besondere Bedeutung.

Rückkopplungssysteme ersetzen Märkte

Eine weitere Konsequenz aus dem Fehlen klassischer Märkte ist das Fehlen von systemimmanenten Feedbackschleifen aus Angebot und Nachfrage, Akzeptanz von Preis-/Leistungszusammenhängen und Ähnlichem.

Fazit:
Umso wichtiger ist also die »Erforschung« der Leistungsempfänger und deren langfristiger Verhaltensmuster, sei es durch breit angelegte Befragungen oder durch qualitativ-orientierte Methoden der Einbeziehung wie in Fokusgruppen oder Zukunftswerkstätten.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich deutlich andere Vorgehensweisen in der Strategieentwicklung, wie die folgenden Projektbeispiele zeigen. ►

Entwicklung einer Kulturstrategie für ein Bundesland

von Franz Schwarenthorer

Bei der Entwicklung von Kulturstrategien sind zwei Spannungsfelder besonders zu berücksichtigen: Erstens Priorisierungen durchzuführen, die für einzelne Stakeholder schmerzhaft sein können und trotzdem möglichst breite Akzeptanz sicherstellen. Und zweitens konkret genug zu formulieren, um Orientierung zu geben, aber gleichzeitig Politik und Verwaltung ausreichend Spielraum zu lassen.

Die Besonderheiten bei der Erarbeitung einer Kulturstrategie zeigt das folgende Beispiel einer Prozessgestaltung in einem österreichischen Bundesland.

Zahlreiche Stakeholder, viele Meinungen

Kunst und Kultur spielen in Österreich für Gesellschaft und Politik eine besondere Rolle. Sie haben viele Funktionen: Sie sprechen beispielsweise Geist und Gefühl durch das Erleben von Schönem oder Irritierendem an und bilden einen Hort für Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Entwicklungen. Das bedeutet, dass die gesamte Bevölkerung Stakeholder einer Kulturstrategie ist.

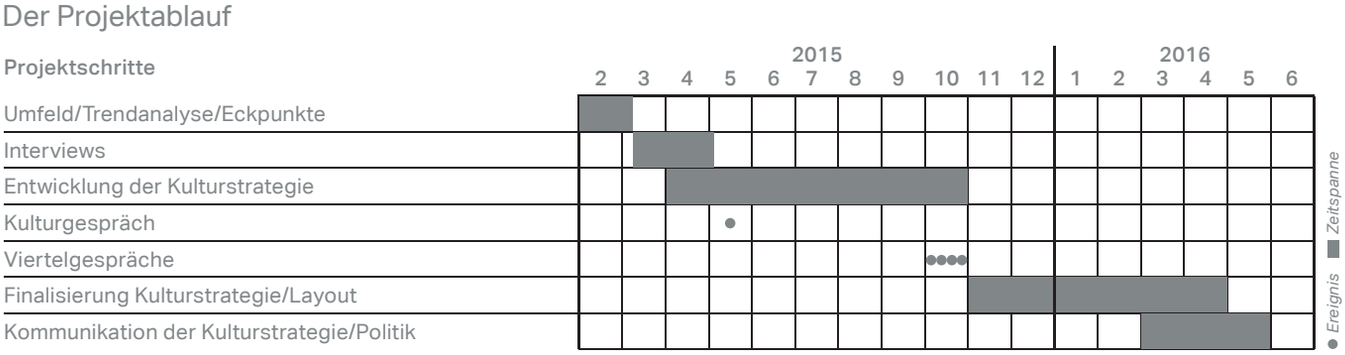
Bei diesem Beispiel ging es unter anderem darum, den Wert von Kunst und Kultur für die Gesellschaft zu definieren, die Stärken der Szene zu bewahren und dennoch für neue Entwicklungen offen zu sein.

Getragen wurde der Prozess von einem Kernteam, das die Steuerung und die inhaltliche Zusammenführung verantwortete. Die Stakeholdereinbindung geschah auf vielen Ebenen: Mit Mitarbeitern der Verwaltung wurden SWOT-Analysen zu den Kunstaktionsfeldern erstellt. Gleichzeitig wurden mit zirka 60 Akteuren der Kulturszene Interviews durchgeführt und Trends erhoben. Auf Basis dieser Vorarbeiten wurden in einem Kulturgespräch mit 250 Teilnehmern zehn zentrale Themenstellungen (zum Beispiel Kultur und Identität) diskutiert und Empfehlungen für die Politik erarbeitet.

Mit den daraus entstandenen Inhalten wurden die Eckpunkte der Strategie formuliert und in konzentrischen Kreisen wieder zur Diskussion gestellt: zuerst innerhalb der Verwaltung, dann mit der Politik und weiters mit Kernakteuren der dortigen Kulturszene, um anschließend im Rahmen von vier Viertelgesprächen die Strategie der interessierten Öffentlichkeit vorzustellen und Rückmeldungen einzuholen. Der letzte Schritt umfasste die Ausformulierung und den Beschluss durch die Landesregierung.

Neben einem 40-Seiten-Papier, das allen Bürgern zur Verfügung steht, hat der Prozess vor allem auch die Zusammenarbeit in der Kulturszene verbessert – zwischen Verwaltung und Künstlern, aber auch zwischen den Kulturschaffenden selbst.

Der Projektablauf



Strategieentwicklung und strategisches Management im Klinikbereich

von Kurt Mayer

Strategiearbeit im Klinikbereich ist stark von gesundheitspolitischen Vorgaben und gesetzlichen Rahmenbedingungen abhängig. Das Spielfeld, in dem Krankenhäuser ihre Zukunftsgestaltung vornehmen, ist damit sehr herausfordernd.

Der Versorgungsauftrag für Gesundheitsdienstleistungen liegt in Österreich in Händen der Bundesländer. Auf dieser politischen Ebene ist das System sehr zögerlich, wenn es darum geht, Veränderungen vorzunehmen, da Entscheidungen meist mehrheitsfähig sein müssen. Unterdessen steigt auch der Handlungsdruck, weil sich die Medizin und ihr Umfeld permanent und kostenintensiv weiterentwickeln.

Das Management von öffentlichen Krankenanstalten wird daher von der Politik mittlerweile in allen Bundesländern an private Krankenhausbetriebsgesellschaften ausgelagert. Die Erwartungen an diese Holdinggesellschaften sind unter anderem eine Einführung von marktwirtschaftlichen Prinzipien sowie eine Kostenreduktion durch Standardisierung und standortübergreifendes Arbeiten. Dennoch interveniert die Politik immer wieder in Planungen der von ihr gegründeten Betriebsgesellschaften immer dann, wenn deren betriebswirtschaftliche Ausrichtung die politischen Kräfteverhältnisse verändern könnte. Als Berater verstehen wir Strategiearbeit in diesem Kontext immer als Spannungsfeld von politischen Rahmenbedingungen einerseits sowie Zielen und Schwerpunkten von Krankenhausbetreibern andererseits. Es ist die hohe Kunst einer Strategieentwicklung alle relevanten Perspektiven einzubeziehen und trotzdem einigermaßen zeitnah zu einem Ergebnis zu kommen.

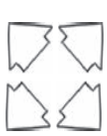
Vier Blickrichtungen

Für den Strategieprozess einer Holdinggesellschaft arbeiteten wir mit einer Gruppe von zirka 20 Führungskräften im Rahmen eines 1,5-tägigen Workshops mit dem 4-Blick-Modell. Am Beginn sollte der »Blick zurück« vor allem die Identität der Organisation und ihre Entwicklungsphasen vergegenwärtigen. Bei einem »Blick nach außen« wurden Entwicklungen in den relevanten Umwelten sichtbar gemacht. Auf Basis dessen wurden dann in einem »Blick nach vorne« die eigenen mittel- und langfristigen Zukunftsthemen und Ziele bestimmt. Abschließend richteten wir den Blick auf das Handeln: Was muss in den nächsten Monaten bearbeitet werden, damit die langfristigen Ziele erreicht werden? In weiterer Folge wurde auch der Planungs- und Budgetierungsprozess daran angepasst.

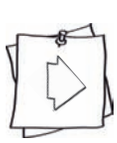
Prozesse und Methoden des strategischen Managements sollen den Führungskräften Orientierung geben und die Zukunft der eigenen Organisationen mitgestaltbar halten, um eine leistbare Gesundheitsversorgung auf hohem Niveau auch nachhaltig zu gewährleisten.

Das 4-Blick-Modell

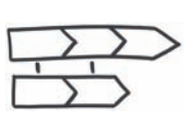
»Blick zurück«
Woher kommen wir?
Wer sind wir?



»Blick nach außen«
Was sind die relevanten Trends?



»Blick nach vorne«
Was sind die Zukunftsthemen? Wo wollen wir hin?



»Blick aufs Handeln«
Was müssen wir jetzt tun und bearbeiten?

Basismodell für die Entwicklung von Sportstrategien

von Norbert Quinz

Durch zahlreiche Projekterfahrungen aus Strategieentwicklungsprozessen im Sport entwickelte sich ein Basismodell, das auf unterschiedlichen Ebenen einsetzbar ist. Beispielswiese wurde es in den letzten Jahren auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene für Niederösterreich sowie Lustenau angewendet. Es stellt einen Maximalrahmen dar, der an die jeweilige Ausgangssituation und die konkreten Zielsetzungen angepasst werden muss.

1. Projektvorbereitung: Das Aufsetzen des Projektes zählt zu den Kernerfolgsfaktoren. Die höchste Akzeptanz der Projektergebnisse wird erzielt, wenn relevante Stakeholder in geeigneter Weise in das Projekt eingebunden sind. In dieser Phase werden Vereinbarungen bezüglich Ziele, Rollen sowie Rahmenbedingungen getroffen und ein Kick-off-Event veranstaltet.

2. Strategischer Rahmen/Grobkonzeption: Ziel dieser Phase ist es, ein klares Bild über die Ausgangslage (Möglichkeiten, Restriktionen, Entwicklungen etc.) zu erhalten, mögliche strategische Entwicklungsoptionen und Inhalte aufzuzeigen sowie erste Schwerpunkte zu setzen. Dafür werden unter anderem SWOT-Analysen und Interviews durchgeführt sowie der strategische Rahmen festgelegt und ein Grobkonzept gestaltet.

3. Stakeholdereinbindung: Hier soll mit geeigneten Instrumenten, wie beispielsweise Großgruppenveranstaltungen oder Befragungen, eine möglichst breite Einbindung von Stakeholdern erreicht und gegebene Rahmenbedingungen sowie Grundelemente der Sportstrategie kommuniziert werden. Auf diese Weise erfolgt die Einbindung in die Entwicklung der Sportstrategie zielgerichtet und konstruktiv. Dadurch werden die Erfahrungen und das kreative Potenzial der Stakeholder besser genutzt sowie realistische Erwartungen geweckt.

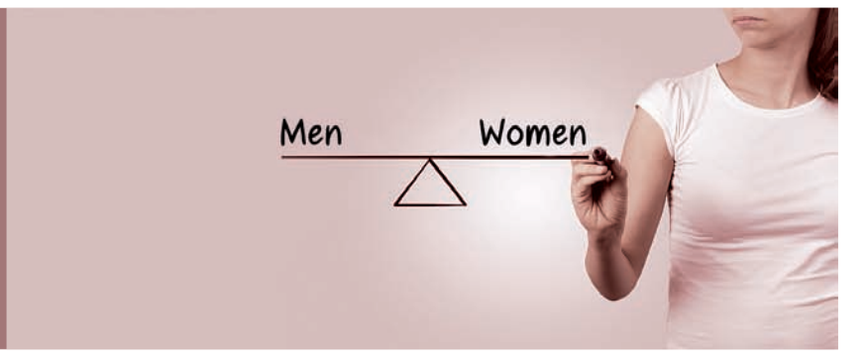
4. Finalisierung/Kommunikation: Auf Basis der gesammelten Erkenntnisse und in Abstimmung mit wesentlichen Stakeholdern wird die Sportstrategie finalisiert. In einem Kommunikationskonzept sollen Maßnahmen, wie und auf welchem Weg über die Sportstrategie kommuniziert wird, festgelegt werden. Weiters sollen in dieser Phase eine Detailausgestaltung, Abstimmung und Qualitätssicherung erfolgen.

5. Umsetzung der Sportstrategie: Die Umsetzung der Sportstrategie zieht meist auch aufbau- und ablauforganisatorische Änderungen in den für Sport zuständigen Organisationseinheiten nach sich. So werden immer wieder auch Sport-Fördersysteme aber auch Organisationsabläufe weiter entwickelt. Oder es werden Strukturen angepasst – bis hin zur Auslagerung von Sporteinrichtungen – um noch bessere Rahmenbedingungen für die Realisierung der Sportstrategie zu schaffen.

Die Projektphasen des Basismodells

Strategiearbeit an der Schnittstelle mit den Systempartnern

von Maria Laura Bono



Das Referat für Chancengleichheit und Frauenförderung baut auf die Zusammenarbeit mit externen Systempartnern. Doch die finanzielle Verbindung sichert per se noch nicht die inhaltliche Einigkeit. Die Zielklärung und die Akkordierung der unterschiedlichen Rollen und Beiträge von Verwaltungsstellen sowie freien Trägern sind jedoch unerlässlich, damit die eingesetzten öffentlichen Mittel die für die Gesellschaft erhofften Wirkungen entfalten.

Anfang 2014 waren neun Frauenberatungsstellen an das Frauenreferat des Landes Kärnten lose angebunden. Das weitgehend unübersichtliche und unkoordinierte Angebot entsprach eher bisherigen Gewohnheiten als einer zukunftsorientierten, gezielten Strategie. Spätestens durch die budgetären Engpässe wurde eines klar: Frauenförderung kann nur durch eine verbesserte Zusammenarbeit aller Akteure im System gelingen. So startete im April 2014 ein eineinhalbjähriger Strategieprozess mit dem Ziel, die Wirksamkeit der Frauenförderung durch eine klare Positionierung des Referats, eine entsprechende Einflussnahme auf die Arbeitsinhalte der Träger und eine verstärkte Vernetzung unter allen Systempartnern zu fördern.

Der Strategieprozess begann mit der Erarbeitung des Leitbildes – Frauen und Männer sind in allen Lebensbereichen gleichgestellt – als Fundament für jegliches Steuerungsvorhaben. Daraus wurden sechs Wirkungsziele zu den strategischen Schwerpunkten identifiziert. Dazugehörige Teilziele verstärken die strategische Ausrichtung des Referats und können je nach Planungsperiode verschoben werden.

Die vier zentralen Phasen des Strategieprozesses umfassen:

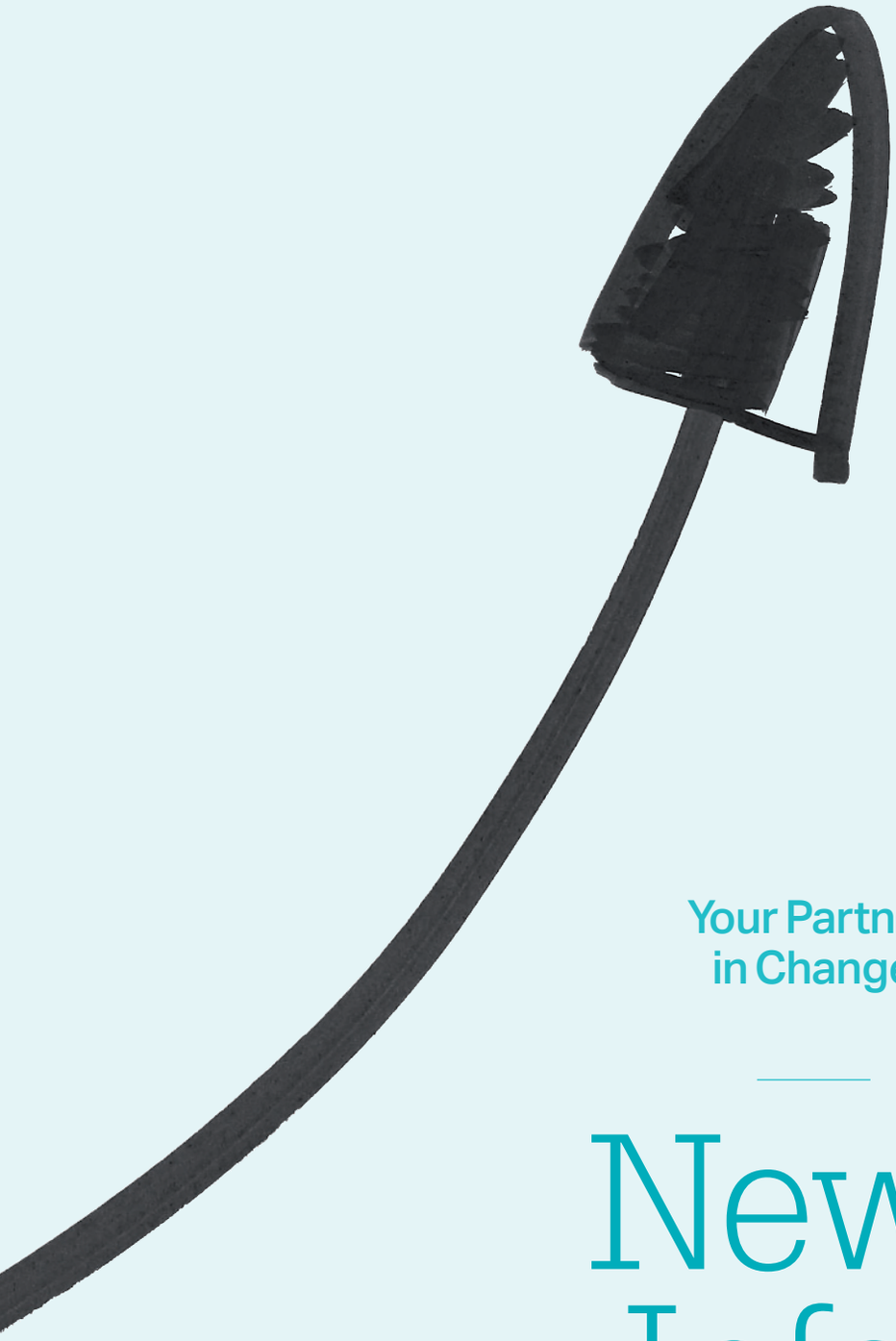
— *eine* Zielklärung durch die öffentliche Verwaltung in Abstimmung mit der Politik.
— ein Grundverständnis über Wirkungsorientierung als gemeinsame inhaltliche Basis.
— die Entwicklung eines Wirkungsmodells – mit den Trägern als logisches Gerüst für die Feinabstimmung einzelner Leistungen.
— eine Vereinbarung des Steuerungskreislaufs für eine strukturierte, zielgerichtete Zusammenarbeit.

Die externen Systempartner waren zu Beginn überwiegend skeptisch und befürchteten unbedachte Einsparungen. Diese distanzierte Einstellung konnte aber überwunden werden und mündete in einer überzeugten und für alle profitablen Zusammenarbeit. Zu den Wirkungen des Prozesses selbst hebt Dr. Slamanig, Leiterin des Frauenreferats, unter anderem die erhöhte Transparenz sowie die gemeinsame strategische Ausrichtung und Rollenklarheit zwischen Verwaltungseinheit und Systempartner hervor.

Dieses Projekt zeigte deutlich: Wenn finanzielle Mittel begrenzt sind, kommt der Strategiearbeit eine entscheidende Rolle zu.

Wirkungsziele und dazugehörige Schwerpunkte

Gesundheit	Schutz vor Gewalt	Bildung	Rollenstereotype	Arbeit/Wirtschaft	Gleichstellung
Gleiche Rahmenbedingungen für Männer & Frauen	Frauen fühlen sich sicher	Durch Bildung befähigt sein, die Gesellschaft mitzugestalten	Menschen werden unabhängig von ihrem Geschlecht gesehen	Gleicher Zugang zu Arbeitsmarkt und Unternehmertum	Interne Gleichstellungsförderung in der Landesverwaltung



Your Partner
in Change.

News
Infos
Tipps

Change bei ICG

Entwicklungen und Neuigkeiten

Globale strategische Partnerschaften

Zu unseren Kunden zählen immer häufiger global agierende Unternehmen. Um Change Prozesse auch außerhalb unserer europäischen Heimatmärkte mit höchster Professionalität begleiten zu können, haben wir uns mit strategischen Allianzen verstärkt. Diese Partnerschaften existieren nicht nur auf einer Website, sondern sind durch starke inhaltliche Kooperationen geprägt. Eine bereits länger bestehende Beziehung zu Schaffer Consulting in den USA wurde nun zu einer gemeinsamen strategischen Allianz. Mit innova in China und Rijnconsult in den Niederlanden wurden heuer bestehende Verbindungen vertieft, um eine nachhaltige Partnerschaft zu formen. Derzeit arbeiten wir an der Schärfung unserer gemeinsamen Change Prinzipien und eines globalen Leistungsversprechens.

ICG Standort in der Slowakei

ICG hat sich in Tschechien überaus positiv entwickelt. Begonnen haben wir dort mit zwei äußerst engagierten Beratern. Fünf Jahre später arbeitet ein zehnköpfiges Beraterteam an Projekten für Kunden wie beispielsweise ING Shared Services, Velux und Magna. Die Nachfrage nach »unserer Art« der Beratung ist seit 2015 auch in der Slowakei gestiegen. Daher haben wir im Mai 2016 ein eigenes Büro in Bratislava eröffnet.

Leadership Development für die EU-Kommission

Die Entwicklung der Leadership Kompetenzen in der EU-Administration ist eine zentrale Herausforderung. Ein von ICG geführtes Konsortium gewann 2015 eine europaweite Ausschreibung zur Gestaltung innovativer Lernprozesse für die nächsten vier Jahre. Gemeinsam mit unseren belgischen Kollegen werden wir diese spannenden Entwicklungsprozesse begleiten.

SCHAFFER CONSULTING

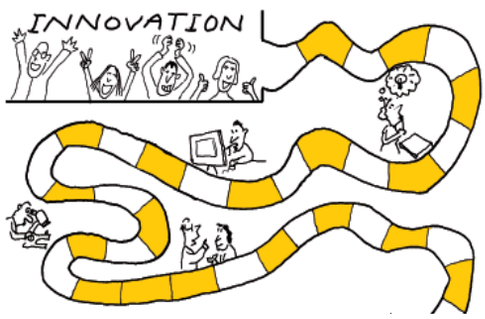
US-Partner mit umfassender Erfahrung

Unser Partner Schaffer Consulting steigert Ergebnisse, reduziert Kosten und verbessert die Leistungsfähigkeit in Unternehmen – und das seit über 55 Jahren. Die Berater unterstützen Unternehmen dabei, herausfordernde Ziele zu erreichen und Strategien wirksam umzusetzen. Indem sie ungenutztes Potenzial – das in jeder Organisation steckt – heben und jene Ressourcen nutzen, die eine Weiterentwicklung von Teams ermöglichen, ist der daraus resultierende Erfolg auch wirklich nachhaltig, messbar und rasch sichtbar. Weltweit namhafte Organisationen zählen zu den Kunden von unseren neuen Beraterkollegen, die über Erfahrungen mit umfassenden Veränderungsprozessen von Unternehmen wie General Electric, Merck, Johnson & Johnson, Siemens, Avery Dennison, Bausch + Lomb und Zurich Financial Services verfügen. Seine Stärken bringt das Team aber nicht nur in Projekten für Unternehmen, sondern auch für Non-Profit-Organisationen und Regierungsbehörden wie beispielsweise World Bank, United Way, Mercy Corps und die Federal Reserve Bank of New York ein. Wir freuen uns darüber, einen so kompetenten Partner gewonnen zu haben, mit dem wir unser gemeinsames Beratungsverständnis bei interessanten Aufgaben einsetzen können.

www.schafferresults.com

ICG Veranstaltungen

Seminare, die etwas bewegen



Daten und Fakten

Wien, 27.–28.06.2016

Paketpreis € 1.090,– zzgl. USt.; auch einzeln buchbar jeweils € 640,– zzgl. USt.

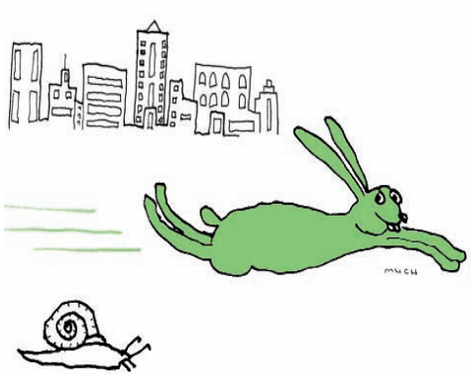
www.integratedconsulting.at/veranstaltungen

Innovation and Ideation Day

Während es beim Innovation Day um Innovationsprozesse und deren Agilität geht, erleben Sie beim Ideation Day unter anderem eine professionelle Ideenfindung mit. Die beiden Tage können als Paket oder einzeln gebucht werden.
In zwei Tagen erfahren Sie unter anderem:

— welche Ergebnisse Sie von bestehenden Prozessen erwarten dürfen.
— welche Prinzipien agilen Innovationsmethoden zu Grunde liegen.
— wie es ist, als Teil eines Kreativteams den gesamten Prozess einer professionellen Ideenfindung mitzuerleben.
— welche Methodensets die richtigen für den jeweiligen Zweck sind.
— welchen Unterschied intelligent gestaltete, agile Innovationsprozesse machen.

Zwei inspirierende Sommertage, die für frischen Wind und neue Ideen sorgen.



Daten und Fakten

Stuttgart, 06.07.2016

Teilnahmegebühr: € 690,– zzgl. MwSt.

www.integratedconsulting.at/veranstaltungen

Change mit Rapid Results

In nur 120 Tagen ein Unternehmen nachhaltig verändern? Das funktioniert ausschließlich in einer Krise? Nicht unbedingt. Die Rapid Results Methode zeigt, dass es durchaus auch anders geht. Bei diesem Seminar lernen und erleben Sie:

— wie man eine Organisation in 120 Tagen mobilisiert.
— eine Change-Methode, die sich rechnet und nachhaltig ist.
— Praxisbeispiele, die die Wirkungen und Grenzen von Rapid Results zeigen.
— einen spannenden Tag mit innovativen Impulsen und genügend Raum für Dialog.
— wo Ihr Rapid Results-Potenzial steckt, indem Sie an eigenen Situationen arbeiten.

Ein Praxis-Workshop für alle, die wirklich etwas bewegen wollen und neue, wirkungsvolle Tools suchen.

Cleverer Generalist / Gute Strategien

Gute Strategien gehen Hugo Teuschler nie aus – weder beim Schach, noch bei seiner Arbeit. Als Berater widmet er sich zwar vor allem Kultur- und Verwaltungsprojekten, doch als Generalist läuft er in vielen Bereichen zur Höchstform auf. Mit logischem Denken, Urteilsvermögen und Mustererkennung hält er beim Spiel seine Gegner in Schach. Für Kunden sind diese Fähigkeiten auch ein wahrer Gewinn, wenn er mit ihnen beispielsweise bei der Neugründung von Organisationen im Nahbereich der Öffentlichen Verwaltung fundierte Analysen und »Feasibility Studies« durchführt sowie Maßnahmenvorschläge erarbeitet.

Beruf und Familie schaukeln

Ihre zwei kleinen Wirbelwinde Oskar und Leopold bringen Christina Duller nicht aus dem Gleichgewicht. Auch wenn es Herausforderungen bei ihren Projekten mit dem Beratungsschwerpunkt Operational Excellence zu meistern gilt, ist sie die Ruhe in Person. Ihre innere Balance nährt sie mit regelmäßigen Yogaeinheiten, Sport in der Natur sowie auf kulinarischen Reisen. Christina ist das beste Beispiel dafür, dass Yoga auch die Konzentrationsfähigkeit steigert: Wenn sie mit Kunden Zahlen, Daten und Fakten erarbeitet und diese kritisch hinterfragt, um sie für Entscheidungen und Steuerungsprozesse zielgerichtet einsetzen zu können, verliert sie nie den Fokus.

CASE

Strategie durch Schwarmintelligenz

LiSEC

Das Unternehmen LiSEC, ein globaler Player im Maschinen- und Anlagenbau für die Isolierglas-Industrie, mit Sitz in Hausmening, Niederösterreich, hat 2015 eine Wachstumsstrategie entwickelt. In einem neuartigen Ansatz wurden dabei sogenannte Global Competence-Teams eingesetzt, um wichtige Zukunftskonzepte zu entwickeln.

von Georg Brandner

Wird eine neue Strategie entwickelt, steht die Bearbeitung des künftigen Produkt- und Leistungsportfolios oftmals im Mittelpunkt. Für viele Strategen ist dies trotz VUCA nach wie vor der Kern einer Strategiearbeit, was dann Sinn macht, wenn für den Einsatz von Schlüsselressourcen (wie zum Beispiel Entwicklung oder Produktmanagement) strategische Prioritäten entschieden werden müssen. Üblicherweise werden dafür intensive Expertenprozesse initiiert, doch LiSEC wagte einen mutigen Schritt: Nach dem Motto »Wenn der Daimler wüsste, was der Daimler weiß« wurden interdisziplinäre Teams eingesetzt, die jeweils für einen Produktbereich die Produktstrategien entwickelt haben.

Mutige Konzepte für die Zukunft

Vom Startschuss im Jänner 2015 bis zu den Schlusspräsentationen im Oktober 2015 haben Produkt-, Technologie- und Marktexperten sowie Kollegen aus den Service-, Verwaltungs- und Montagebereichen in zwölf Teams ihr Wissen intensiv vernetzt und ausgetauscht. Auch Mitarbeiter aus der Rechtsabteilung oder aus der Abteilung für Unternehmenskommunikation konnten dabei wertvolle Impulse zu den Produktportfolios beitragen. Das beweist wieder einmal, dass neuartige Geschäftsideen oder einzelne konstruktive Einfälle oft im ganzen Unternehmen verstreut anzufinden sind. Das erfreuliche Ergebnis dieses auf Schwarmintelligenz gestützten Ansatzes waren systematisch strukturierte und absolut erfolgsträchtige Produktkonzepte.

ICG begleitete den Strategieprozess sowie die Qualifizierung der Global Competence Teams und der Produkt Manager. Insgesamt arbeiteten über einen Zeitraum von neun Monaten rund 65 Personen in den Teams intensiv an den Produktportfolios.

Gelebte Strategien

Genauso spannend wie die Strategieentwicklung gestaltete sich auch die Umsetzung. Dafür war allerdings eine weitreichende strukturelle Veränderung notwendig. Seit Anfang 2016 werden sukzessive Business Units eingeführt, die, ausgestattet mit den notwendigen Ressourcen, die Strategieumsetzung verantworten.

Interview mit Filip Miermans, Leiter Kommunikation/ Marketing und Projektleiter Strategie 2020, und CEO Othmar Sailer der LiSEC Holding GmbH.

»Ziel war es, Strategien zu entwickeln, wie sich einzelne Produktgruppen im internationalen Wettbewerb erfolgreich entwickeln können.« Othmar Sailer

Hat sich dieser ungewöhnliche Ansatz bewährt und sind die Teams den hohen Anforderungen gerecht geworden?

Filip Miermans: Die Teams bearbeiteten sehr unterschiedliche Themen und waren auch sehr unterschiedlich zusammengestellt. Ich bin der Meinung, dass alle Teams, in Anbetracht der zur Verfügung gestellten Zeit, Methoden etc., wirklich gute Arbeit geleistet haben. Es ist für uns das erste Mal, dass auf einer so breiten Basis Strategiearbeit gemacht wurde, und LiSEC eine Wachstumsstrategie umsetzt – das bedeutet für mich, dass LiSEC langfristig plant. Die Basis für die Umsetzung sind die strategischen Empfehlungen, die die Global Competence Teams erarbeitet haben – das war echte Pionierarbeit. Und ja, die Umsetzung der Wachstumsstrategie wird mit Arbeit und zum Teil auch Umdenken verbunden sein, aber es kann uns nichts Besseres passieren!

Wie geht es nun weiter, werden die Strategien umgesetzt?

Othmar Sailer: In den meisten Fällen ja, da haben wir mit der Umsetzung der Maßnahmenpläne bereits angefangen. Eine aus den Empfehlungen abgeleitete Maßnahme ist die Einführung von Business Units (Geschäftseinheiten), die gerade stattfindet. Produktgruppen werden zentral in Business Units vorangetrieben – dadurch entstehen eine höhere Geschwindigkeit und mehr Schlagkraft. Jedes Team, das sich traut, ein mit validen Businessplänen fundiertes Konzept zu legen, halte ich für erfolgreich und mutig.

Ist es geplant, im Laufe der nächsten Jahre einen SOLL-IST-Vergleich zu erstellen, wie erfolgreich die Strategien nun wirklich waren?

Othmar Sailer: Auf jeden Fall! Wir werden vier Dinge monitoren: Umsatz sowie Return on Sales, die Umsetzung des Aktivitätenplans und die Richtigkeit unserer Annahmen, die wir bezüglich Märkte getroffen haben. Abweichungen werden festgehalten und dienen zur Steuerung des Projektes. Ein SOLL-IST-Vergleich wird gemacht – die Messlatte wird die angestrebte Verdoppelung des Umsatzes sein.

War die Vorgehensweise Strategiefindung durch Schwarmintelligenz ein Flop oder ein Volltreffer?

Filip Miermans: Aus meiner Sicht war es ein Volltreffer, denn der erste Schritt, Schwarmintelligenz bei LiSEC zu nutzen, ist schon sehr gut gelungen – natürlich gilt es im Sinne von Continuous Improvement diesen Ansatz nun weiterzuentwickeln.

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 Wurzer

Redaktion: Manfred Höfler und Daniela Hütter

Fotos: pixamo, Quelle: Fotolia (Cover), jezper, Quelle: 123rf (Seite 4), Dreaming Andy, Quelle: Fotolia (Seite 9), Ivan Mikhaylov, Quelle: 123rf (Seite 12), vadymvdrobot, Quelle: Fotolia (Seite 19), Bernhard Dichtl (Seite 21), Ezume Images, Quelle: Fotolia (Seite 30), koszivu, Quelle: Fotolia (Seite 31), ra2 studio, Quelle: Fotolia (Seite 32), tumsasedgars, Quelle: Fotolia (Seite 33), cirquedesprit, Quelle: Fotolia (Seite 36), tony_7840, Quelle: Fotolia (Seite 36), boldg, Quelle: Fotolia (Seite 36), Schaffer Consulting (Seite 36), LiSEC (Seite 41), Vjom, Quelle: Fotolia (Seite 41), ICG (Seiten 3, 19, 38, 39)

Illustration: Cartoonist Much (Michael Unterleitner) und Gabriele Wurzer

Druck: Universitätsdruckerei Klampfer
8181 St. Ruprecht an der Raab/Austria

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

Mit Rücksicht auf bessere Lesbarkeit wird davon abgesehen, Personenbezeichnungen grundsätzlich in männlicher und weiblicher Form zu verwenden. Bei männlichen Formulierungen sind Frauen eingeschlossen.

Vorbehaltlich Tipp- und Druckfehler.

ISSN-Nr. 2311-8989

PEFC
PEFC/06-39-22
PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen
www.pefc.at

Your Partner
in Change.

www.integratedconsulting.at

VNr.: 09Z038172F Österreichische Post AG/Firmenzeitung