

# *Denkpausen*

*Inspirationen zu  
Management und Leadership*



*Von der Kunst,  
im Wandel robust zu bleiben*

*Management School St.Gallen*

BETTER BUSINESS



## *Zukunftsstrategien*

So machen Sie sich und Ihr Unternehmen  
fit für den Hyper-Wettbewerb.

*Management School St.Gallen*

Fürstenlandstrasse 41  
CH-9001 St.Gallen  
Telefon (41) 071 222 51 53  
office@mssg.ch | www.mssg.ch

# *Denkpausen*

Smart Ideas

- 4 *Von der Kunst, im Wandel robust zu bleiben*
- 6 *Robust in die Zukunft – mit exzellenten Strategien*
- 26 *Partizipation im Change Prozess*
- 32 *Business Update!*
- 42 *Eisberg voraus! Kultur bereit?*
- 48 *St.Galler Schriften*
- 50 *Erfolgsfaktor St.Galler Impulstagungen*

# *Von der Kunst, im Wandel robust zu bleiben*

*Je stürmischer das Geschäft, desto wichtiger wird die Fähigkeit, sich geänderten Anforderungen schnell anzupassen. Doch einfach die Segel neu zu setzen, reicht nicht. Nur wer ein klares Ziel vor Augen hat, aber auch robuste Mittel und Wege kennt, dieses Ziel sicher zu erreichen, kann die fragile Balance von Stabilität und Agilität herstellen.*

Transformation ist das Zauberwort der Stunde. Unser Umfeld verwandelt sich, also müssen auch wir Entscheider uns und unsere Organisation verwandeln. Ist es da nicht widersprüchlich, sich mit der Robustheit auseinanderzusetzen, ja diese sogar zum strategischen Erfolgsfaktor zu erheben?

Ja und nein. Ja, wenn man Robustheit als Starrheit missversteht. In Zeiten starker Instabilität ist es lebensbedrohlich, in Stabilität zu verharren. Nein, wenn man Robustheit als die Fähigkeit versteht, widrigen Umständen zu trotzen. Diese Fähigkeit setzt zwei Qualitäten voraus. Wir müssen unsere Stärken genau kennen und sorgfältig pflegen. Und wir müssen gewillt sein, auf Fragilität mit Agilität zu antworten.

So verstanden, wird Robustheit zum Synonym für Business Excellence. Auf dieser Überzeugung bauen wir auch diese Edition der «Denkpausen» auf. Damit vermitteln wir starke Werte in bewegten Zeiten – von robusten Strategien über robuste Kundenbeziehungen bis zu robusten neuen Erkenntnissen zu Leadership und Kooperation.



**CEO Management School St.Gallen**

Mac J. Rohrbach ist verantwortlicher Leiter für internationale Management Education bei der Management School St.Gallen. Die Beratung in Strategieentwicklung und Finanzmanagement gehört zu seinen Schwerpunkten.

# *Robust in die Zukunft – mit exzellenten Strategien*

*Die Business-Welt befindet sich im Umbruch. Nur für das Bestehende das Beste zu geben, reicht für den Erfolg nicht mehr aus. Man muss Entwicklungen erkennen, Innovationen lancieren und Wandel bewirken. Trend Management, Strategie Management und Change Management liefern das Rüstzeug und ermöglichen, mit robusten Schritten voranzuschreiten.*

Stossen wir nicht in vielen Bereichen an unser Limit? – An die Grenzen unserer Rohstoffbasis, die Grenzen der Ära der fossilen Energie, die Grenzen unserer Mobilität, die Grenzen der Finanzierung unseres Lebensstils, die Grenzen der Globalisierung oder die Grenzen der Klima- und Umweltbelastung?

Aber auch in der Business-Welt werden die Lösungen nicht immer einfacher. Nehmen nicht die Unsicherheiten und Ungewissheiten in der Entscheidungsfindung zu? Werden nicht Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse komplizierter und langwieriger? Nimmt nicht andererseits auch die Wirkungsdauer von Erfolgsrezepten ab? Haben wir denn wirklich alles so im Griff, wie wir immer meinen?

## Neue Normalität: Wenn Chaos normal ist

Wir spüren, dass die Gegenwart fast von Tag zu Tag unsicherer und ungewisser wird. Unsicher heisst, dass wir nicht mehr wissen, wann sich die Lage wieder normalisiert. Und ungewiss heisst, dass wir in vielen Fällen gar nicht mehr wissen, was eigentlich ein anzustrebender Normalzustand ist. So wird der Management-Job nicht gerade einfach.

In der längst vergangenen Ära der linearen Entwicklungen konnte man das Morgen relativ leicht aus dem Gestern ableiten. Prognosen waren Fortschreibungen der Vergangenheit und die daraus resultierenden Strategien einfach festzulegen. Die beste Strategie lautete daher oft: «Mehr desselben!» Doch in unserer komplex-dynamischen Welt funktioniert dies kaum noch. Wer Rezepte von gestern und heute morgen anwendet, kann kläglich scheitern. Die Business-Presse ist voll von derartigen Beispielen, Unternehmen, die ihre Zukunft durch Festklammern an der Gegenwart aufs Spiel gesetzt haben. Denken Sie an die verpasssten Chancen bei GM, Logitech, Eastman Kodak, Sony, Nokia, Dell und vielen anderen.

Einst für «unmöglich» Gehaltenes kann heute unerwartet zur Realität werden, und einst Machbares wird plötzlich utopisch. Dies hat Konsequenzen für unseren Umgang mit der Zukunft.

Professionelles Zukunftsdenken heisst heute nicht mehr «Zukunft planen», also Gegenwart fortschreiben, sondern «Zukunft gestalten». Gestalten ist ein kreativer Akt, wie ihn auch Designer erfüllen. Eine moderne Zukunftsgestaltung entwirft mögliche Zukunftsvarianten und wählt daraus einen machbaren,

bevorzugten Weg zu ihrer Verwirklichung. Der Manager-Job wird zu einer Design-Aufgabe.

Viel zu viele kümmern sich heute noch viel zu stark um die Optimierung der Gegenwart statt um das Entwerfen eines erstrebenswerten Morgen. Zukunftsdenken heisst, unentwegt nach Ideen und Impulsen Ausschau halten, mit unkonventionellem Gedankengut spielen und auch frische Lösungsansätze durchprobieren. Ganzheitliche Zukunftsvisionen kommen heute in vielen Unternehmen noch viel zu kurz. Mehr engagiertes Zukunftsdenken ist dringend notwendig, wenn wir die Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft mit Erfolg meistern wollen. Werfen wir einen Blick auf seine Komponenten.

## Zukunft = Trends + Strategie + Change

Zukunftsdenken erfolgt in drei Schritten: Zuerst gilt es, die Wirklichkeit einzufangen, dann sind die Handlungsmöglichkeiten auszuloten und eine wünschbare Zukunft zu entwerfen, und schliesslich müssen die für den Wandel notwendigen Kräfte mobilisiert werden.

Angesprochen sind damit die drei wichtigen Bausteine der Zukunftsgestaltung auf dem Weg zur Business Excellence 2.0: Trend Management, Strategie Management und Change Management.

Trend Management will die Zukunft entdecken, Perspektiven finden und Chancen nutzen. Strategie Management will Richtung geben, Vorsprung sichern und Innovationen lancieren. Und Change Management will Wandel bewirken, Super-Teams gestalten und Engagement mobilisieren.

Das Trend Management will Gegenwart erkennen, das Strategie Management will Zukunft gestalten, und Change-Management will möglichst alle unterstützenden Kräfte auf dem Zukunftspfad mobilisieren.



Abbildung: Die drei Phasen des Zukunftsdenkens



# Trend Management statt Chancen verschenken

**Robustes Trend Management muss auch Chancen-Management sein: Wie Führungskräfte Trends systematisch managen und Möglichkeiten nachhaltig nutzen können.**



*Trend Tools – Zukunft entdecken, Perspektiven finden, Chancen nutzen*

Das Wort «Trend» ist schillernd, wolkig und faszinierend zugleich. Es gibt nur wenige Begriffe, die so vielseitig definiert und verwendet werden. Eine Begriffs-ortung ist daher unumgänglich. Der Name «Trend» kommt vom mittelhochdeutschen «trendeln», was so viel heisst wie «drehen», «wenden» oder «kreiseln». Verwendet wurde das Wort, um den Richtungsverlauf eines Flusses zu bezeichnen. Im 19. Jahrhundert entdeckte die Statistik den Begriff, um den Verlauf demografischer Entwicklungen zu beschreiben. So ist ein Trend heute eine sich abzeichnende Entwicklung in Gesellschaft, Technologie oder Wirtschaft.

Wer das Morgen vorhersehen kann, ist entweder ein professioneller Kaffeesatzleser oder ein visionärer Kristallkugelmagier. Beide sind für die heutige, zappelige Konstellation unserer Geschäftswelt kaum zu gebrauchen. Hören wir die neuesten Nachrichten in den Medien, so beschleicht uns öfter das Gefühl, dass unsere Lebens- und Geschäftswelt verrücktspielt. Gravierende Veränderungen, abrupte Umbrüche und hektische, überzogene Reaktionen überraschen uns immer wieder aufs Neue. Das Unmögliche und das Undenkbare sind zu festen Komponenten unserer Wirklichkeitswahrnehmung geworden. Wirft man einen Blick zurück auf die vergangenen zwanzig Jahre, wird allein schon durch die Fülle weitreichender Ereignisse die rasende Dynamik belegt: Globalisierung, Internet-Boom, New-Economy-Blase, Immobilienkrise, Euro-Einführung, Twin-Tower-Attacken, Finanzmarkt-/Schuldenkrise, Atomausstieg, arabischer Frühling, Schwellenländer-Boom, Abstieg des (einst so reichen) Westens... All dies war vor noch nicht allzu langer Zeit unvorstellbar und ist nun Realität.

Lauscht man in die Sitzungszimmer auf den Chefetagen, hört man die Entwicklungsdynamik ebenso hektisch ticken. Viele Führungskräfte wissen kaum mehr, welches der ideale Planungshorizont für ihr Business ist. Sie haben Angst, dass die Wirklichkeit ihre eigenen Visionen, Absichten und Vorhaben kurzerhand obsolet macht und sie von der Realität überholt werden. Vor Jahren plante man noch auf 10 bis 15 Jahre hinaus. Heute wäre das in vielen Fällen lächerlich und purer Unfug. Langfristige Zeithorizonte reichen in vielen Firmen auf 3 bis 5 Jahre hinaus. Es gibt sogar Unternehmen, die mittlerweile auf eine feste Planungsperspektive gänzlich verzichten. Sie denken und arbeiten nur noch mit konkreten Schlüsselprojekten von strategischer Bedeutung.

Wir orientieren uns zwangsläufig immer kurzfristiger und handeln immer mehr einzelfallbezogen. So stopfen wir Löcher und huldigen einem unsäglichen Reparaturdienstverhalten: Wir

agieren vor allem dort, wo es brennt. Selbst die Unterscheidung von Wichtigem und Dringendem zerfließt, worunter die Entscheidungsqualität weiter leidet. Die Hektik treibt uns dazu, auf einst funktionierende althergebrachte Routinelösungen zurückzugreifen, um uns (vermeintlich) Zeitvorteile zu verschaffen. Doch all dies erschwert eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung nur noch weiter.

Wer die Zukunft verstehen will, muss sich aus einer ganzheitlichen Perspektive mit der Gegenwart befassen. Die Zukunft vorherzusagen, ist seriös nicht möglich, aber die Entwicklungen der Gegenwart können wir verstehen. Diese Perspektive führt dazu, Dinge und Ereignisse zu vernetzen, Entwicklungsräume zu beachten und Einzelaspekte in einen Gesamtzusammenhang zu stellen. Nur so wird Trend Management zu einem echten Chancen-Management. Punktgenaue Vorhersagen sind in einer zappeligen Welt nicht möglich. Doch die Welt der Gegenwart lässt sich in ihrem Funktionieren erkunden. Dabei steht für den modernen Trendsucher nicht die Zukunftsvorhersage im Fokus, sondern vielmehr die Gegenwartserklärung. Sie ist für die Zukunft in zweifacher Hinsicht relevant: Erstens liegen in der Gegenwart die Keime zukünftiger Entwicklungen, und zweitens ist die Gegenwart der Angelpunkt für die Zukunftsgestaltung. Zeitgemässe professionelle Zukunftsgestalter fragen sich daher nicht: «Was wird uns morgen beschäftigen?», sondern: «Welche Chancen sind heute zu packen, um morgen erfolgreich dabei zu sein?»

## Was charakterisiert das Chancen-Management?

### **Chancen-Manager leuchten die Gegenwart ganzheitlich aus.**

Zukunftsdenker setzen sich mit der Gegenwart ganzheitlich auseinander. In Zeiten hoher Veränderungsdynamik lohnt es sich, die relevanten Gestaltungskräfte der Gegenwart auszu-leuchten und sich zu überlegen, welche Effekte diese für den eigenen Job, das Team, die Abteilung oder das Unternehmen haben könnten. Wie entwickeln sich diese Gestaltungskräfte weiter? Dabei sind nicht einzelne Trends entscheidend, sondern das Gesamtbild der Gegenwart mit ihren verschiedenen Gestaltungskräften.

### **Chancen-Manager sind Chancen-Jäger und Risiko-Balancierier.**

Eine gründliche Auseinandersetzung mit den Herausforderungen der Gegenwart ist heute wichtiger denn je. Die Zukunft aus der Vergangenheit herzuleiten, ist, wie auf einer kurvenreichen Bergstrasse das Passhospiz mit dem Blick in den Rückspiegel bei hoher Geschwindigkeit erreichen zu wollen. Chancen-Manager fragen sich bei einzelnen Entwicklungen nicht nur: «Was heisst das für uns?», sondern immer auch noch: «Warum denn nicht mal XY probieren?» So denken sie mögliche Risikofelder durch, um für alle erdenklichen Entwicklungen gewappnet zu sein oder um unkonventionelle Lösungen auf ihre potenziellen Chancen hin abzuklopfen.

### **Chancen-Manager orientieren sich an Mustern.**

Zukunftsdenker sind keine Zahlenfetischisten oder methodische Perfektionisten, die gebannt über Excel-Tabellen brüten, bis die letzte Stelle hinter dem Komma in ihrer Trendberechnung aufgeht. Es interessiert sie vielmehr das «Big Picture» in einer Konstellation.

### **Chancen-Manager gestalten das Morgen.**

Zukunftsdenker sind keine Querdenker, die bewusst provozieren, obwohl Querdenken auch überraschende Einsichten liefern und kreative Impulse entfalten kann. Das Chancen-Management dreht sich weniger um lineares oder queres Denken, sondern um drei das Morgen gestaltende Aspekte: Erstens soll die Ausgangslage möglichst realitätsnah eingefangen werden. Zweitens soll aus einer Vielzahl von Möglichkeiten eine Zukunftsvision entworfen werden, und drittens sollen Aktionen Fortschritt bewirken.

### **Chancen-Manager sind Agenten der Veränderung.**

Visionäre schaffen kreative, oft aber fantastische Welten. Chancen-Manager hingegen gestalten den Fortschritt, um den Status quo zu verbessern. Wie überwinden Sie den Status quo in Ihrem Business? – Das Zukunftsdenken entwickelt immer auch den zu gehenden Pfad ins Morgen, entfacht die notwendige Portion Engagement und schafft so auch den notwendigen Durchhaltewillen.

Das Trend Management als Chancenorientierung schlägt die Brücke zwischen der reinen, klassischen Zukunftsforschung einerseits und den praktischen, konkreten Anforderungen aus der Führungsarbeit andererseits. Es will nicht nur die Gegenwart verstehen und seine Weiterentwicklung erkennen, sondern auch Bestehendes im Lichte des Neuen hinterfragen und vor allem heute die Weichen für die Gestaltung des Morgen stellen.

## **Top-Tipps für den Umgang mit Trends**

Die Top-Tipps für den Umgang mit Trends geben grundsätzliche, allgemeingültige Hinweise für einen effektiven Umgang mit Trends und Entwicklungen.

### **Wo man Zukunft finden kann**

Zukunft erschliesst sich über die Gegenwart. Vorhersagen lässt sie sich nicht, aber die hemmenden, fördernden und gestaltenden Kräfte der Gegenwart sind richtungsweisend. Erkunden Sie daher vor allem das Hier und Jetzt, und konzentrieren Sie sich nicht nur auf Prognosen und Perspektiven von Trend-Gurus.

### **Wissen, was man finden will**

Stellen Sie Fragen. Spielen Sie mit Fragen, denn nur sie provozieren Antworten. Wer falsche Fragen stellt, kann keine richtigen Antworten bekommen.

### **Eine eigene Meinung vertreten**

Seien Sie in erster Linie neugierig. Beobachten Sie die Welt um sich herum aber auch mit einer Portion Skepsis. Grundsätzlich gilt: Trend-Gurus wissen nicht besser, wie sich Ihr Business verändert. Hängen Sie ihnen daher nicht an den Lippen, sondern urteilen Sie selbst. Seien Sie aber offen für Unerwartetes, Neues oder andere Bewertungen eines Sachverhalts. Übertragen Sie Ihre Erkenntnisse aus der Vergangenheit mit besonderer Vorsicht in die Zukunft. Was einmal galt, muss heute und in Zukunft nicht mehr garantiert funktionieren. Aber das Neue killt auch nicht immer das Bewährte.

### **Ein Informationsnetz etablieren**

Setzen Sie auf die Vielfalt der Informationsquellen. Wichtig sind insbesondere auch Beobachtungen bei Konkurrenten rund um den Globus sowie der Start-up-Szene. Und, last, but not least, stellen Sie den Kunden und dessen Umfeld bei der Trendbeobachtung ins Zentrum Ihrer Aufmerksamkeit. Beobachten Sie über längere Phasen hinweg gleiche Sachverhalte, und interpretieren Sie die Veränderungen.

### **Mit vielen Augen sehen, mit vielen Ohren hören**

Kaum ein Fachgebiet ist so uferlos wie das Surfen nach Trends im gigantischen Meer der Ereignisse. Stecken Sie Themen ab, verteilen Sie die Trendsuche auf mehrere Schultern, so dass jeder die Beobachtungsverantwortung für bestimmte Entwicklungslinien trägt. Das Ziel ist nicht, eine Fülle an Daten und Informationen zu sammeln, sondern konkrete Impulse für zukünftiges Handeln zu gewinnen.

### **Routinen hinterfragen**

Fragen Sie sich immer wieder: Was machen wir immer gleich? Suchen Sie nach Routinen, und hinterfragen Sie diese radikal. Routinen und Gewohnheiten reduzieren unser Denken. Sie verhindern frische Perspektiven. Muss wirklich alles immer in gewohnten Bahnen ablaufen? Sind einzelne Routinen immer noch gerechtfertigt? Müssen wir wirklich immer alles im gleichen Licht interpretieren?

### **Nach dem Big Picture suchen**

Gruppieren Sie Trends. Nicht alles ist ein Megatrend, bei dem die Welt in neuem Rhythmus zu ticken beginnt. Bewährt hat sich eine Trennung in Branchentrends, Konsumtrends und umfassende Makrotrends. Lehnen Sie sich zurück, und nehmen Sie eine Meta-Perspektive ein: Wie präsentiert sich das Gesamtbild?

## Schlussfolgerungen und Herausforderungen formulieren

Haben Sie das Bild der Situation gefunden, kommt der nächste Schritt: Was heisst das für unser Handeln in Zukunft? Was heisst das für unsere Business-Logik (Geschäftsmodell)? Vor welchen Herausforderungen stehen wir? Formulieren Sie dies in Form von Schlussfolgerungen und Herausforderungen. Dies sind die heissen Themen, die Sie in Zukunft anzupacken haben.

Ein professionelles Trend Management geht die folgenden Themen engagiert an:



Abbildung: Trend Management (Aufgabenfelder)

## Heute für morgen handeln

Was ist aufgrund der heissen Themen in die Wege zu leiten? Was muss heute getan werden, um auch morgen noch erfolgreich zu sein?

# Strategie Management statt Gegenwart fortsetzen

**Robuste Strategien entwerfen ein klares Bild der anzustrebenden Zukunft: Wie man Vorsprung im Wettbewerb sichert, Kunden nachhaltig fasziniert und Innovationen lanciert.**



*Strategie Tools – Richtung geben, Vorsprung sichern, Innovationen lancieren*

Strategisch denken ist schon lange keine Exklusivität von Top-Führungskräften mehr. Jeder, der Verantwortung für einen wichtigen Teil des Geschäfts oder einer Organisation trägt, muss diesen zukunftsfit gestalten. Wer Strategien nutzt, wechselt seinen Handlungsmodus vom spontanen Reagieren zum bewussten Agieren. Strategie hilft, auf das wirklich Wesentliche im Business im Lichte aktueller Entwicklungen zu fokussieren.

Viele Führungskräfte erachten aber den konventionellen Strategieprozess für unsere hochdynamische Ära oft als zu aufwendig, umständlich und wenig zielführend. Recht haben sie: Das klassische Prozedere des Vorgehens ist zu starr, zu aufwendig und vor allem zu wenig effektiv. Zudem haben viele Unternehmen im Laufe ihrer Entwicklung den Strategieprozess ritualisiert, das heisst, das Vorgehensprozedere hat ein höheres Gewicht bekommen als der Inhalt selbst. Strategien verkommen zu Papierübungen. Dies ist kontraproduktiv und schädlich. Chancen und Handlungsoptionen bleiben auf der Strecke. Es ist nicht der tägliche Kleinkram, der einen nach vorne bringt, sondern nur das Anpacken der wichtigen Zukunftsherausforderungen.

Strategische Denker suchen nach Erfolgsmustern. Sie durchleuchten Zusammenhänge, wollen Wichtiges von Dringlichem unterscheiden und forschen nach erstrebenswerten Zielen und attraktiven Erfolgspfaden. Hinter jedem Erfolg steckt immer eine Strategie.

Die Strategie ist der Plan, der die Gegenwart mit einer wünschenswerten Zukunft verbindet. Konzentriert man sich nur auf den kurzfristigen Erfolg, riskiert man das langfristige Scheitern. Man läuft Gefahr, entscheidende Entwicklungen, seien dies Chancen oder Risiken, aus dem Auge zu verlieren oder gar ganz zu verschlafen.

Strategisches Denken ist ein kreativer Akt. Strategien lassen sich nicht einfach logisch aus der Vergangenheit oder der Trendbeobachtung ableiten. In vielen Unternehmen wird zu grosser Wert auf die Planungsarbeit gelegt, wodurch wertvolle Zeit vergeudet wird, anstatt diese für die Suche nach den wirklich heissen Zukunftsthemen zu nutzen. Strategisches Denken ist auch offenes, sich selbst hinterfragendes Denken. Es darf keine Tabus geben. Nur so entstehen Visionen, Utopien, Wunschträume und damit auch Fortschritt. All dies schafft Schub für die Zukunftsgestaltung. Planung und Budgetierung sind keine Strategien, sondern bloss Instrumente zu deren Umsetzung.

Klassische Strategien streben vorwiegend nach Grösse und Marktbeherrschung. Doch in der wilden Welt des Hyper-Wettbewerbs unserer Tage gewinnt der Schnellere und Wendigere vor dem behäbigeren Grossen. Der Strategieprozess muss dem Rechnung tragen. Konsequenter heisst dies, dass die Strategieentwicklung knapp, konkret und griffig sein muss. Konkret: weniger Papier, mehr Substanz.

Wichtiger, als Strategien nach einem festen Vorgehensschema zu entwickeln, ist ein offenes, kreatives, zukunftsorientiertes, impulsreiches Klima unter der Führungscrew und zwischen Schlüsselmitarbeitenden. Dieses provoziert unkonventionelle Sichtweisen und regt die Entfaltung neuer Strategien an.

## Was charakterisiert das moderne strategische Denken?

### **Strategie konkretisiert die Zukunftsperspektive**

Strategen wissen, wo sie hinwollen, und damit vor allem auch, wo sie nicht hinwollen. Gerade in der heutigen Zeit ist dies ein essenzieller Erfolgsfaktor.

### **Strategie betrifft immer das Ganze**

Strategisch denken bedeutet, die Entwicklung des Ganzen im Auge zu haben. Einzelheiten interessieren weniger. Das Ganze soll sich fortschrittlich in die Zukunft entwickeln.

### **Strategie ist wettbewerbsbezogen**

Strategische Denker beobachten und interpretieren die Aktionen der Wettbewerber. Sie rechnen bei der Wahl ihrer eigenen Aktionen mit Gegenreaktionen.

### **Strategie ist marktbezogen**

Noch wichtiger als die Wettbewerber sind die Kunden und die Entwicklung der Märkte. Sie sind der einzige Grund für die Existenz des Business und daher auch der zentrale Schlüssel zu Erfolg und Zukunftssicherung. Strategien müssen daher vor allem Kunden etwas bringen.

### **Strategie braucht Reflexion**

Wer nur im Tagesgeschäft operiert, verliert den Blick für die Zukunft. Strategisches Denken erfordert ein Denken über das eigene Tun hinweg und über den eigenen Horizont des Tellerandes hinaus. Dieses Meta-Denken braucht eine Auszeit von der Hektik des Tagesgeschäfts.

### **Strategie praktiziert ein «was wäre, wenn...»-Denken**

Ein zentraler Aspekt des strategischen Denkens ist das Entwickeln von Optionen. Optionen oder Alternativen verbessern die Qualität von Entscheidungen (wissenschaftlich belegt) nachhaltig.

### **Strategie ist ein Lernprozess**

Da Strategien heute nicht mehr für eine feste Periode entworfen werden, sondern rollend immer wieder aktualisiert werden müssen, ist strategisches Denken ein Lernprozess, um aus den Erfahrungen Schlüsse zu ziehen, die einen konkreten Fortschritt ermöglichen.

### **Strategie will beeinflussen**

Strategische Denker verfolgen eine Absicht. Sie handeln in unserer Welt der raschen Veränderungen auch spontan, aber immer im Hinblick auf ein übergeordnetes Ziel.

### **Strategie bündelt Kräfte**

Strategie richtet ein Team auf eine gemeinsam angestrebte Zukunft aus. Damit stiftet sie Sinn und motiviert zu gemeinsam abgestimmtem Handeln. Strategie ist sich aber auch der verfügbaren Mittel bewusst und bündelt diese auf die Erreichung der Ziele.

### **Strategie setzt Meilensteine**

Strategisch denken heisst auch überlegen, mit welchen Schritten und Aufgabenpaketen Fortschritte erzielt werden können. Eine Strategie ohne Aktionsprogramm bleibt blosses Wunschdenken, da das Drehmoment für den konkreten Antrieb fehlt. Zu wissen, was man warum und wie erreichen will, motiviert und dynamisiert das gesamte Unternehmensgeschehen.

## **Top-Tipps für den Umgang mit Strategie**

Die Top-Tipps für den Umgang mit Strategien geben grundsätzliche, allgemeingültige Hinweise für einen effektiven Umgang mit Strategien und Zukunftskonzepten.

### **Auszeit nehmen**

Strategisches Denken benötigt Zeit. Nehmen Sie sich eine Auszeit, um über strategische Fragen nachzudenken. In der Alltagshektik geht die ganzheitliche Perspektive im Rausch der Unterbrechungen unter.

### **Strategie-Team einsetzen**

Stellen Sie eine Impuls-Box auf, und sammeln Sie Ideen zu spezifischen Themen. Belohnen Sie die Ideenfindung. Sichten Sie diese Impulse mit Ihrem Strategie-Team. Verbreitern Sie die Basis der Zukunftsdenker in Ihrem Geschäft.

### **Alternativen berücksichtigen**

Verlieben Sie sich nicht in eine einzige Zukunftsidee. Vergessen Sie nie: Es gibt grundsätzlich in jeder Situation Alternativen. Es bestehen immer Chancen. Überlegen Sie sich, wie andere die Chancen und Herausforderungen nutzen würden.



# Denken

Strategie ist Denken.  
Führung realisiert.

### **Von der Zukunft in die Gegenwart denken**

Folgen Sie Ihren Träumen, Visionen und Wünschen. Arbeiten Sie mit Idealvorstellungen. Verwirklichen Sie Ihre Absichten. Denken Sie von diesen zurück in die Gegenwart. Welches ist nun der erste Schritt, den es in Angriff zu nehmen gilt, um sich in Richtung Ihrer Zukunftsvorstellung zu entfalten?

### **Märkte verfolgen**

Beobachten Sie, was auf fremden Märkten vor sich geht, und transferieren Sie diese Impulse auf Ihre Geschäftssituation. Denken Sie global.

### **Konkurrenzangebote durchleuchten**

Vergleichen Sie die alternativen Angebote auf dem Markt, und lernen Sie von den Ideen Ihrer Wettbewerber. Kopieren Sie nicht, ausser Sie können deutlich günstiger anbieten. Entwickeln Sie dafür die übernommenen Ideen weiter.

### **Start-up-Firmen beobachten**

Schauen Sie genau, was Start-up-Firmen in ihrem Geschäftsumfeld bieten. Wie sind diese Unternehmen aufgestellt? Start-ups sind eine besonders innovative Quelle. Sie erschliessen attraktive Nischen durch besondere strategische oder organisatorische Ansätze. Dies gestattet wertvolle Impulse für Produktinnovationen, aber auch für Prozessinnovationen und generelle, z.B. organisatorische Verbesserungen.

### **Kultur einbeziehen**

Seien Sie nicht zu fixiert auf das Logische und Rationale. Auch die Business-Welt ist emotional. Vertrauen Sie daher auch der emotionalen Dimension. Was anderen oder einem selber nicht passt, wird kaum realisierbar sein. Dies gilt für Strategien ganz besonders. Fragen Sie daher: Wie passt die Lösung zu mir oder zu uns? Wie fühle ich mich dabei? Ist die Unternehmenskultur für die Strategie bereit?

### **Zeitfaktor beachten**

Achten Sie immer darauf, effizient mit dem Faktor Zeit umzugehen. «Zeit ist Geld», dies gilt wie nie zuvor. Seien Sie daher rasch, konsequent und direkt. Entscheiden Sie. Schieben Sie strategische Themen nicht auf die lange Bank. Zeit ist ein zentraler, vielfach unterschätzter Faktor für Vorsprung.

### **Probieren geht über Studieren**

Handeln Sie darum frühzeitig. Versuchen Sie, Planen und Handeln nicht zu stark voneinander zu trennen. Ziehen Sie immer wieder Schlüsse für die nächsten Schritte.

### **Kunden beobachten und einbeziehen**

Besprechen Sie die Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden direkt mit den Kunden. So finden Sie Impulse zur Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen. Beobachten Sie die Kunden intensiv beim Kauf, bei der Nutzung und bei der Entsorgung Ihrer Angebote. Erschliessen Sie daraus Produkt- und Service-Ideen für die Zukunft.

### **Geschäftsmodell hinterfragen**

Suchen Sie nach Innovationen in Ihrem Geschäftsmodell: Warum können Sie aus Ihrem Produkt beispielsweise nicht auch ein Serviceprodukt machen (oder umgekehrt)?

### **Strukturen erneuern**

Hinterfragen Sie auch Ihre Organisation radikal in Bezug auf Vereinfachungen. Braucht es die vorliegende Organisation wirklich in dieser Form? Lassen sich Strukturen kürzen, kann Bürokratie abgebaut werden?

### **Netzwerke erneuern**

Können Sie Allianzen schmieden oder neue Partnerschaften eingehen, die einen Fortschritt erwarten lassen?

### **Differenzieren nicht vergessen**

Setzen Sie nicht auf dasselbe, was alle anderen in Ihrer Branche gerade auch angehen. Differenzierung ist das Merkmal einer guten Strategie. Aufmerksamkeit bei den Kunden und im Markt gewinnen Sie nur, wenn Sie sich der Differenzierung verpflichten.

### **Plan B entwickeln**

Jede Lösung birgt Risiken. Kalkulieren Sie im Voraus. Vergessen Sie den Plan B nicht.

Ein professionelles Strategie Management greift die folgenden Themen engagiert auf:



Abbildung: Strategie Management (Aufgabenfelder)

# Change Management statt sich vom Wandel treiben lassen

**Robuster Wandel entsteht, wenn wir Veränderungen für uns zu nutzen wissen: wie man Dynamik entfacht, Unternehmenskultur gestaltet und Risiken und Konflikte beherrscht.**



*Change Tools – Wandel bewirken, Super-Teams gestalten, Engagement mobilisieren*

Unsere Welt ändert sich rasch, radikal und unaufhörlich. Diese Dynamik trifft alle Unternehmen, egal welcher Branche, Grösse oder Entwicklungsstufe. Der Umgang mit Wandel wird so zu einer wichtigen Führungskompetenz.

Doch der Umgang mit Change ist heikel. Wir erliegen leicht einer folgenschweren Illusion. Gerne nehmen wir an, dass unsere Strategien, Projekte oder Massnahmen, die wir mit grossem Engagement lancieren, direkt zum gewünschten Ergebnis führen. Wir denken im Shortcut. Doch statt des erhofften Resultats erleben wir in der Praxis häufig Frustrationen, Stress oder Ängste. All dies lähmt, kostet Energien, verzögert, führt zu Konflikten und reduziert die Performance. Die Wandeldynamik folgt ihren eigenen Regeln, und es ist von Vorteil, die Erkenntnisse des Change Managements frühzeitig in sein Kalkül einzubeziehen. Nachhaltige Veränderungsschritte, die Denk- und Verhaltensänderungen von den Betroffenen erfordern, führen zuerst in ein Leistungstal und nicht direkt in die gewünschten neuen Höhen. Ängste, Unsicherheiten oder Widerstände holen die erhofften Resultate auf den Boden der Wirklichkeit herunter. Wer dies beachtet, kann früh Massnahmen ergreifen. Er kann entsprechend informieren, kommunizieren, erklären, beteiligen, fördern und unterstützen. Verstehen und akzeptieren die Betroffenen den Veränderungsprozess, wird die Bahn für eine verbesserte Performance frei. Der Umweg wird so zur Abkürzung.

Gut geführte Veränderungsprozesse sind in der heutigen Zeit ein Erfolgshebel. Egal, ob Abteilungen reorganisiert, Fusionen durchgeführt, neue Projekte lanciert, frische Strategien angepackt, Krisen gemeistert oder die Unternehmenskultur dynamisiert werden sollen, das Change Management unterstützt dabei, die Veränderungsprozesse professionell anzupacken.

Das Change Management provoziert Veränderung, gestaltet Wandelprozesse, mobilisiert alle verfügbaren Kräfte und sichert das Neue gegen Widerstände ab. Eines der Schlüsselinstrumente dazu ist die Kommunikation in all ihren Formen. Dabei gilt das Grundprinzip: Kommunikation ist nicht die gesendete Botschaft, sondern immer nur die verstandene. Dies wissen Change Manager. Dementsprechend intensiv kommunizieren sie. Sie wissen auch, dass persönlicher Wandel immer zwei Ebenen berührt: die rationale und die emotionale. Die erstere wirkt über den «Kopf» mit Informationen, Wissen und Know-how, die zweite geht durch das «Herz». Sie mündet idealerweise in Sympathie, Vertrauen, Motivation, Support und Engagement. In einem zeitgemässen Change-Management-Verständnis steht die emotionale Dimension gleichberechtigt neben der rationalen Problemlösung.

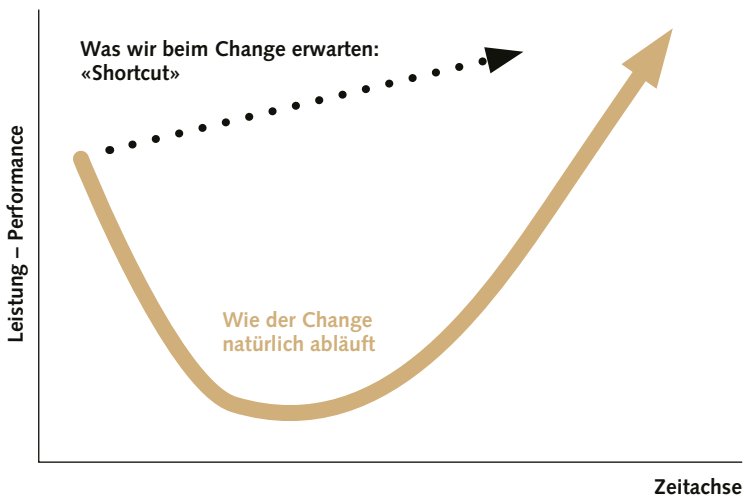


Abbildung: Wandelphänomen – Fehleinschätzung

Nicht Strategie, Planungen oder Projektpapiere bringen das Business nach vorne, sondern immer nur Menschen. Sie begeistern sich für das Neue oder die Veränderung. Und sie müssen ihre gewohnten Denk- und Verhaltensmuster verlassen, um sich und ihr Business weiterzuentwickeln und damit auch zukunftstauglich zu gestalten. Sie sind die Träger des Change und des realen Erfolgs.

Management ist anspruchsvoller geworden. Altbekannte Instrumente aus ruhigeren Business-Tagen verlieren an Wirkungskraft. Frische Methoden bringen frische Einsichten und geben Raum für Erneuerung. Auch die Rolle des Managements hat sich grundlegend gewandelt. Das Management ist nicht mehr allwissend und sakrosankt. Führungskräfte werden immer mehr zu einer Art Zukunftscoaches und Change Managers.

Ein zeitgemässes Change Management baut auf eine Reihe von Erfolgsfaktoren für Veränderungsfähigkeit:

### **Partizipation**

Das Change Management will weder verordnen noch verführen. Es beabsichtigt, die Betroffenen frühzeitig in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Nur so werden sie zu Beteiligten und gestalten aktiv an der Zukunft mit. Es will ein Fundament für die nächsten Schritte in eine gemeinsame Zukunft etablieren.

### **Konsistenz**

Glaubwürdigkeit und Vertrauen fassen auf Ehrlichkeit und Offenheit. Wer die Wahrheit verzuckert wiedergibt, überdeckt die Realität. Er löst damit nichts. Ganz im Gegenteil verspielt er sowohl wertvolle Zeit als auch unterstützende Kräfte. Vertrauen ist die Grundlage jeglicher Zusammenarbeit. Worte und Taten müssen deckungsgleich sein.

### **Dialoge**

Die Veränderungsdynamik des heutigen Business macht Angst und überfordert rasch. Was heute gilt, kann morgen schon obsolet sein. Nur eine permanente, einfach geführte und sinnstiftende Kommunikation kann den Boden für gegenseitiges Verständnis und Vertrauen ebnen. Information ist noch keine Kommunikation, da das Gegenüber in diesem Einwegprozess nicht zur Sprache kommt. Dialoge hingegen lassen Fragen und Antworten vertieft zu. Nur so kann Gehörtes zu Verstandenem werden. Gerade in einer Zeit der wachsenden Bedeutung der elektronischen Medien kommt dem direkten, persönlichen Dialog eine überragende Rolle zu.

### **Lernen**

Lernprozesse sind auf breiter Basis sicherzustellen. Hierzu gehören fachliche Trainings, aber auch gemeinsame Rückschlüsse aus bisherigem Verhalten in der Form von «lessons learned». Wer aktiv und engagiert lernt, begibt sich auf den Pfad des Fortschritts.

### **Identifikation**

Erfolgreiches Change Management spricht nicht nur die rationale Seite des Geschäfts an, sondern auch die Herzen. Daraus entsteht eine Identifikation mit Aufgabe und Unternehmen. Dies ist die Grundlage für Engagement.

### **Visionen**

Visionen erzeugen eine nicht zu unterschätzende Kraft. Sie geben dem ganzen Unternehmensgeschehen Sinn. Mit Vision ist nicht das in Hochglanzformat gegossene Leitbild angesprochen. Eine gelebte, einfach verständliche und griffige Vision ist ein klares Wertebekenntnis zu einer gemeinsam erstrebenswerten Zukunft.

### **Synchronisierung**

Das Change Management definiert eine gemeinsam getragene Dynamik für den Wandelprozess. Dies schafft Aufmerksamkeit und setzt frische Energien frei.

## Top-Tipps für den Umgang mit Change

Die Top-Tipps für den Umgang mit Change geben grundsätzliche, allgemeingültige Hinweise für einen effektiven Umgang mit Wandel und Veränderungen.

### Eigen-Engagement entwickeln

Nehmen Sie Veränderungen selbst in die Hand. Entwickeln Sie zur Umsetzung einen Plan, und investieren Sie einen Grossteil der Zeit in Ihr Vorgehen.

### Betroffene einbeziehen

Bieten Sie vom Wandel Betroffenen die Möglichkeit, sich in den Gesamtprozess einzubringen. Den Wandel selbst mitgestalten zu können, schafft Vertrauen und gibt ein Gefühl der Kontrolle zurück.

### Learning on the run

Fürchten Sie sich nicht vor Fehlern. Lernen Sie aber daraus. Gehen Sie Ihren Weg unbeirrt weiter. Erfolg fusst auf Beharrlichkeit.

### Zielsetzung festlegen

Setzen Sie sich konkrete, griffige Meilensteine als Zwischenziele. Legen Sie Termine fest. Dringlichkeit schafft Schub.

Ein professionelles Change Management packt die sechs folgenden Themen systematisch an:

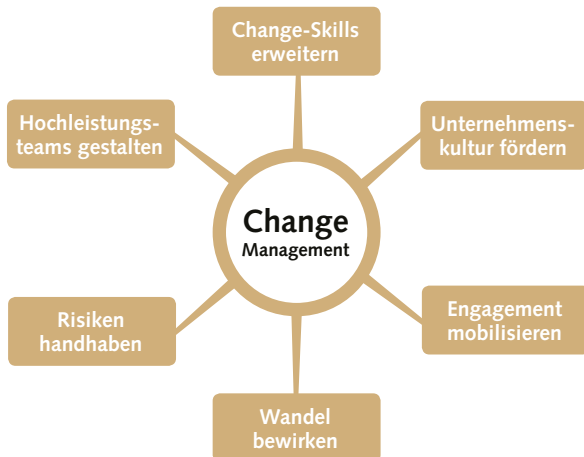


Abbildung: Change Management (Aufgabenfelder)

### Kommunizieren

Kommunizieren Sie. Kommunizieren Sie. Kommunizieren Sie. Verkaufen Sie Ihre Ideen. Begeistern Sie mit Zukunft. Setzen Sie Kräfte des Wandels frei.

### Verbündete suchen

Suchen Sie nach Mitstreitern, Supportern oder Weggefährten. Schmieden Sie dynamische Erfolgsteams, die aktiv gestalten.

**Loslassen**

Lassen Sie los. Klammern Sie sich nicht an das Gestern, sondern freuen Sie sich auf die Chancen des Morgen.

**Zusammenhalt stärken**

Achten Sie darauf, dass sich die Betroffenen nicht zurückziehen. Nicht nur die Lautstarken prägen die Situation, sondern auch die Leisen. Fördern Sie den Teamgeist und den Sinn für die Gemeinschaft.

**Unterstützung bieten**

Bieten Sie verschiedene Formen für vertiefte Information und Kommunikation an. Hierzu eignen sich Trainings, Dialoge, Round-Table-Diskussionen oder Kamingespräche.

**Zeit bieten**

Viele Wandelprozesse leiden darunter, dass die Veränderung quasi per Knopfdruck erfolgen soll. Seien Sie realistisch bei der Planung von Veränderungen. Anpassungsprozesse benötigen Zeit.

**Credibility stärken**

Glaubwürdigkeit ist das wichtigste Kapital jeder Führung. Gerade bei Veränderungen ist man darauf angewiesen. Bauen Sie diese durch eine seriöse, offene, umfassende und zeitnahe Information auf. Handeln Sie konsistent mit dem, was Sie kommunizieren.

**Vorausdenken**

Rechnen Sie mit emotionalen Reaktionen, mit dem Auftreten von Widerständen und mangelndem Durchhaltevermögen. Bereiten Sie sich darauf vor.



# wollen leben

Wollen Sie  
vergleichbar gut  
oder unvergleichlich  
sein?

# Partizipation im Change-Prozess

*Die Möbiusschleife hat nur eine Kante und eine Fläche. Und trotzdem handelt es sich um eine äusserst seltsame, hochkomplexe Schleife, die nicht orientierbar ist, das heisst, man kann nicht zwischen unten und oben oder zwischen innen und aussen unterscheiden.*



**Ernst Petri**  
*Senior Vice President*  
*OMV Aktiengesellschaft*



Was hat das jetzt mit der Partizipation im Change-Prozess gemein? Unter Partizipation im Zusammenhang mit diesem Beitrag ist die Einbeziehung aller Mitarbeitenden einer Abteilung in die Entscheidungs- und Willensbildung im Change-Prozess zu verstehen.

Ebenso einfach und auch nicht immer orientierbar. Im konkreten Fall geht es um die strategische Neuausrichtung einer hoch entwickelten Stabsabteilung im Rahmen eines kombinierten Bottom-up-/ Top-down-Prozesses in einem weltweit agierenden Energieunternehmen.

## *Der Beginn einer Reise*

Die Ausgangslage und Aufgabenstellung war, einen Change-Prozess zu implementieren, um diese Stabsfunktion ohne offensichtliche Krise auf eine höhere Entwicklungsstufe zu stellen. Das Ziel war, die Organisation auf zukünftige Entwicklungen vorzubereiten, um äusseren Einflussfaktoren vorzugreifen. Dabei sollten gleichzeitig die Auswirkungen der gegenwärtigen Konzernstrategie auf die Organisationseinheit evaluiert und im Falle von Anpassungsbedarf im Change-Prozess berücksichtigt werden. Die Grundvoraussetzung für den Start des Change-Prozesses war, ein Verständnis im Management und bei den Mitarbeitenden für die eigenen Stärken und Schwächen zu schaffen. Die Internationalität des Geschäftsfeldes des Konzerns und der Mitarbeitenden erforderte darüber hinaus, das Bewusstsein für interkulturelle Implikationen deutlich zu schärfen. Die Abteilung verfügte bereits vor dem Projektbeginn über einen hohen organisatorischen Reifegrad und der Konzern hat Standorte in den Ländern Österreich, Rumänien und Türkei (rund 40 Mitarbeitende).

«Wer nicht gestaltet, der wird gestaltet.» Prof. Dr. Johann Risak

## *Zugrunde liegende Managementtheorien für die Auswahl des Change-Prozesses*

### **Lernende Organisation**

Als «lernende Organisation» wird eine anpassungsfähige, auf äussere Reize reagierende Organisation bezeichnet. Peter M. Senge wurde um 1990 mit seinem Buch «The Fifth Discipline» bekannt, er prägte den Begriff der lernenden Organisation.

### **«Blue Ocean»**

Das Konzept der «Blue Ocean Strategy», entwickelt von W. Chan Kim und Renée Mauborgne, beschreibt die «blauen Ozeane» als unberührte Märkte oder Industriezweige, die wenig bis gar keinen Wettbewerb aufweisen.

### «Leading Change» und «Das Pinguin-Prinzip»

Bereits im Jahr 1996 schrieb John Kotter «Leading Change». In den folgenden Jahren war dieses Buch ein Bestseller zum Thema Veränderungen. «Leading Change» stützte sich auf umfangreiche Recherchen, aus denen sich jene acht Schritte ergaben, die mit einer erfolgreichen Neuorientierung verbunden sind. Wie Veränderung zum Erfolg führen kann, haben John Kotter und Holger Rathgeber erfolgreich in ihrem Buch «Das Pinguin-Prinzip» beschrieben.

### Vikobama

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Partizipation im Change-Prozess leitete den Kontakt zu Prof. Dr. Alexander Kaiser (WU Wien) ein und führte zu einer intensiven Befassung mit der Methode «Vikobama» (Vision Development and Knowledge-Based Management / wissensbasierte Visionsentwicklung in Unternehmen durch Lernen aus der Zukunft).

### Balanced Scorecard (BSC)

Bereits Anfang der neunziger Jahre wurde von Robert S. Kaplan und David P. Norton das Konzept der BSC erstmals beschrieben. Der Hauptzweck sind die Messung, Dokumentation und Steuerung der aus dem Visions-, Missions- und Strategieprozess abgeleiteten Veränderungsmassnahmen.

## *Aus der Not geboren*

Die Idee war, alle Mitarbeitenden der Abteilung in den Entwicklungsprozess zu integrieren, um so eine breite Basis, Verständnis für die unterschiedlichen Kulturen und damit ein nachhaltiges Commitment zu erzielen. Dieser Idee folgend, fiel die Entscheidung, Vikobama als Change-Tool einzusetzen. Das Ziel war, den Vikobama Prozess mit einer gemeinsamen Abteilungsvision abzuschliessen.

Am Ende des Vikobama Prozesses hat sich jedoch herauskristallisiert, dass Vikobama für die Finalisierung und Operationalisierung des eingeschlagenen Weges in diesem Fall nur bedingt geeignet und darüber hinaus verstärkte Management Attention für die erfolgreiche Umsetzung erforderlich ist. Es wurde für die Weiterentwicklung und Operationalisierung der Ideen auf das bewährte Tool der BSC zurückgegriffen.

*Kombination aus Bottom-up- und Top-down-Ansatz*

### Das Experiment – Bottom-up-Vikobama

In der Publikation «Der Ausbruch aus dem Hamsterrad» wird mit Vikobama eine Methode der Visionsentwicklung vorgestellt, die in mehrerlei Hinsicht innovativ ist und in der Praxis bereits mehrfach angewendet wurde. Vikobama ist eine wissensbasierte Methode einer Visionsentwicklung in Unternehmen. Das Unternehmen lernt gleichsam, eine nachhaltige und anziehende Vision aus dem Inneren heraus entstehen zu lassen, und ermöglicht damit allen beteiligten Mitarbeitenden einen Sinnbezug zur

Unternehmensvision. In den Vorgesprächen mit Prof. Dr. Kaiser war die Kombination aus Abteilungsvision und Lernen aus der Zukunft besonders faszinierend, was schlussendlich für die Entscheidung, den Change-Prozess Vikobama zu versuchen, ausschlaggebend war.

*Vision Development und Knowledge Based-Management*

In einem ersten Schritt werden die am Visionsprozess beteiligten Mitarbeitenden aufgefordert, ihre eigene, persönliche Vision zu erstellen. Aufbauend auf dieser persönlichen Vision, erstellen die Mitarbeitenden dann eine Vision der Abteilung. Die eigene, persönliche Vision wird dabei unter Verschluss gehalten. In gemeinsamer Arbeit im Rahmen eines Workshops werden die so erstellten Visionen ausgetauscht, und in einem begleiteten Prozess wird eine gemeinsame, tragfähige Unternehmens- oder Abteilungsvision erstellt bzw. werden die wesentlichen Themen und Aspekte der gemeinsamen Vision definiert.

*Partizipation als Erfolgsfaktor*

### **Das Bewährte – Top-down-BSC**

Die in der Praxis gut nachvollziehbare Idee ist, dass der wirtschaftliche Erfolg einer Organisation sich auf Einflussfaktoren gründet, die hinter den finanziellen Zielgrößen stehen und die Zielerreichung ursächlich bestimmen. Zur Steuerung einer Organisation ist es erforderlich, dass aus der Strategie klar formulierte, messbare und kontrollierbare Steuerungsgrößen abgeleitet werden und diese – in den erfolgsbestimmenden Perspektiven «ausbalanciert» – dem Management, aber auch den Mitarbeitenden die Richtung weisen.

## **Partizipation im Change-Prozess: Was die Mitarbeitenden von Vikobama halten**

Ein interessantes Bild ergibt sich im Feedback untergliedert nach Ländern. Während die österreichischen und die türkischen Mitarbeitenden ein mehrheitlich positives Bild zeichnen, stehen die rumänischen Mitarbeitenden dem Bottom-up-Prozess deutlich kritischer gegenüber.

Die Beleuchtung der «interkulturellen Aspekte» kann dabei helfen, das Feedback besser zu verstehen. Speziell in Rumänien verlangen Mitarbeitende nach dem Sozialpsychologen Geert Hofstede klare Struktur und Autorität. Hingegen war der Vikobama-Prozess bewusst wenig strukturiert und auf Kreativität auf gleichem hierarchischem Level aufgebaut.

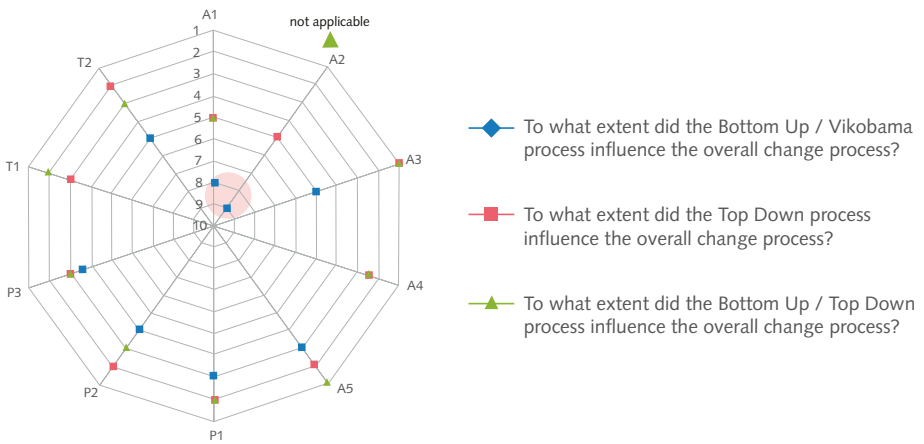
Abschliessend ist anzumerken, dass das verbale Feedback äusserst umfangreich und konstruktiv ausgefallen ist. Teamgeist, Kommunikation, Engagement, Involvierung und die Atmosphäre werden dabei deutlich positiv herausgehoben. Der Zeitdruck und das Nicht-zustandekommen einer finalen Vision werden kritischer betrachtet. Die deutlich positive Resonanz unter der Sektion «Partizipation» ist dem Prozess geschuldet, dies spricht für die Vikobama Idee und für die Einbindung der Mitarbeitenden.

*Partizipation ist mehr als ein Marketing-Gag.*

## Partizipation im Change-Prozess: Was die mittlere Führungsebene davon hält

### Quantitatives Feedback

Das quantitative Feedback zeigt, dass der **kombinierte Prozess** (Bottom-up-Vikobama und Top-down-BSC) mit einem Durchschnittswert von 2,5 (von 1 bis 10) hinsichtlich Veränderungsbeeinflussung am positivsten bewertet wurde. Zwei Führungskräfte sehen den **Bottom-up-Prozess/Vikobama** insgesamt negativ (< 5), alle anderen Stimmabgaben bewegen sich am Durchschnitt oder darüber. In zwei Fällen wurde der **Top-down-Prozess/BSC** durchschnittlich, in allen anderen Bewertungen besser als durchschnittlich bewertet.



### Qualitatives Feedback

Das qualitative Feedback zeigt klar, dass die Veränderungen sichtbar sind und von den Teams als solche wahrgenommen werden. Insgesamt zeigt das Feedback auch, dass die Veränderungen mehrheitlich als notwendig erachtet werden und aus dem Prozess gelernt wurde.

*Lernen – ein wesentlicher Teil des Change-Prozesses*

## Erkenntnisse aus dem Change-Prozess aus Sicht des Autors

### Grösste Herausforderungen

In der Gesamtrückschau ist festzuhalten, dass der Mut zum Experiment, also die Kombination zweier unterschiedlicher und auf den ersten Blick nicht kompatibler Prozesse (Vikobama/BSC), als erfolgreich zu würdigen ist. Die grössten Herausforderungen waren bzw. sind:

- die Sensibilisierung der Organisation für den Veränderungsbedarf,
- die Überleitung zum Top-down-Approach und
- die Implementierung der vereinbarten Veränderungsprojekte.

*Sobald ein Leader sein Werk vollbracht hat, sagen die Mitarbeitenden: «Wir haben das alles selbst gemacht.»*

### **Einbindung der Mitarbeitenden**

Um die Organisation in Richtung «lernende Organisation» zu entwickeln, war die Einbindung aller Mitarbeitenden eine gute und richtige Entscheidung. Aus dieser Einbindung entwickelte sich Kreativität, und die Mitarbeitenden fühlten sich ermuntert, sich weiterhin einzubringen.

*Partizipation bedingt Diversität und erzeugt Kreativität.*

### **Berücksichtigung unterschiedlicher Kulturen**

Das Wissen um die unterschiedlichen Verhaltensmuster der Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Kulturkreisen ist ein wesentliches Element in der erfolgreichen Umsetzung eines derartigen Change-Prozesses. Es reicht nicht, dass sich das Management im Managementkreis damit beschäftigt. Das Management ist verpflichtet, sich gemeinsam mit den Teams mit diesen Phänomenen auseinanderzusetzen.

*Die ernsthafte Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Kulturen ist ein Schlüssel zum Erfolg.*

### **Tone from the top**

Das Verhalten des Top-Managements in einem so offenen Change-Prozess ist sehr transparent und wird daher von den Mitarbeitenden genau beobachtet. Wertschätzung und Vertrauen sind speziell in einem Change-Prozess unschätzbare Erfolgsfaktoren, die nicht erkaufte werden können. Sie sind das Ergebnis harter Arbeit und Authentizität im Umgang mit Menschen und Inhalten.

*Tone from the top: Oft strapaziert – nicht immer gelebt*

### **Top-down-Entscheidungen und Führungsprinzipien**

Es zeigte sich, dass auch bei grösstmöglicher Einbindung der Mitarbeitenden und umfangreicher Delegation von Aktivitäten und Aufgaben Top-down-Entscheidungen zu treffen sind. Es ist Leadership-Verantwortung, den Change-Prozess im Auge zu behalten und auch das Verhalten der externen Experten laufend zu beobachten. Korrekturen sind unmittelbar und entschieden vorzunehmen. Letztendlich ist die Erarbeitung einer neuen Strategie mit klaren Zielen und konsequenter Umsetzung verbunden und ist daher eine Leadership-Aufgabe. Diese «Letztverantwortung» ist nicht delegierbar.

*Verantwortung ist zu übernehmen.*

### **Widerstände in der Umsetzung**

Die Erfahrungen aus dem Projekt zeigten, dass durch die Einbindung der Mitarbeitenden nur wenige Widerstände gegen das Projekt aufgetreten sind.

Im Laufe des Projektes traten Generationenkonflikte auf, die, anders als die kulturellen Verschiedenheiten, im Vorfeld nicht abgedeckt wurden. Aus diesen Generationenkonflikten entstanden Widerstände, die im Laufe des Projektes aufgelöst werden mussten.

*Generationenkonflikte als unterschätzte Hürde*

# *Business Update!*

*Was machen die besten Unternehmen richtig? Wo suchen Topmarken neue Erfolge? Welche Trends sind wirklich bedeutend? Welche Strategien führen in die Zukunft? Im Hyper-Wettbewerb werden Fragen komplexer und klare Antworten seltener. So unumstritten der Ruf nach Wandel und Innovation heute ist, so schwierig ist es, diesem Ruf dezidiert und zielbewusst zu folgen.*



# TEN QUESTIONS

Wenn Strategie die Antwort ist,  
was war eigentlich die Frage?

## QUESTION 1

Kann es eine gute Strategie sein,  
wenn Ihre Wettbewerber dieselbe verfolgen?  
Trauen Sie nicht einem Guru.  
Setzen Sie auf die Vielfalt strategischer Ideen.

Management-Gurus sind in unsicheren Zeiten des Umbruchs en vogue. Sie haben oft überraschend frische Ideen, wie die neuen Herausforderungen zu meistern sind. Doch Vorsicht! Guru-Huldigungen sind gefährlich...

Studiert man die Aussagen der Gurus intensiver, so stellt man fest, dass sie zwar inspirierende Ideen präsentieren, aber oft nur eine einzige, die dann auch noch für jede Situation ideal sein soll. Die heutige Geschäftswelt ist aber zu komplex und dynamisch, um mit einer einzigen Idee schon erfolgreich über die Runden zu kommen. Die Zeit der simplen Allheilmittelchen im Management ist endgültig vorbei.

Nutzbar ist daher nicht die Idee eines einzigen Gurus, sondern die Ideenkraft vieler. Erst wer sich von vielen Ideen inspirieren lässt, regt zu unkonventionellem Denken im eigenen Kontext an und legt den Finger auf mehrere kritische Erfolgsthemen.

Schätzen Sie die Vielfalt der Ansichten, sie bringt die mannigfachen und oft auch kontroversen Facetten unserer wilden Geschäftswelt aufs Tapet. Leben Sie mit Widersprüchlichem, denn so präsentiert sich ja auch unsere Geschäftswelt.

## QUESTION 2

Ist Ihre Strategie ein Hammer  
oder ein Offiziersmesser?  
Vermeiden Sie Schlagworte.  
Nutzen Sie die Kraft von Denkwerkzeugen.

«Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem nur einen Nagel», sagt der bekannte Psychologe und Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick. So geht es auch dem Strategiebegriff. Heute ist alles «Strategie» und von «strategischer Bedeutung». Marketingstrategie, Mitarbeiterstrategie, Informationsstrategie oder Vorgehensstrategie sind nur einige Beispiele dafür. Was nicht «strategisch» ist, scheint nicht beachtenswert genug zu sein. Nutzt man Begriffe inflationär, verlieren sie Sinn und Funktion. Wir haben «Strategie» zu einem Hammer degradiert.

Der Strategie-Begriff ist schillernd. Selbst Lexika widersprechen sich in ihren Definitionen. Manchmal ist nur «Wichtiges» gemeint, dann wieder langfristiges, planvolles Handeln, Kriegskunst oder Chefsache. Worum geht es überhaupt?

Strategie ist das Gegenteil von «aus dem Bauch heraus» handeln. Es geht darum, die Zukunft für ein Geschäft oder eine Business Unit ganzheitlich zu entwerfen, um seine Entwicklung im Geschäftsalltag zu steuern. Strategie ist viel mehr ein Schweizer Offiziersmesser als ein Hammer. Sie bietet eine ganze Toolbox, um wichtige Zukunftsthemen zu bearbeiten.

Professionelle Strategien äussern sich dazu, wohin man will. Wer den Horizont nicht kennt, wird ihn kaum je erreichen. Wer das Ziel nicht kennt, kann seine Anstrengungen auch verdoppeln, ohne aber vorwärtszukommen. Erst die Zielklarheit ermöglicht es, Fortschritt und Rückschritt zu erkennen.

Strategien sind unsere Denkwerkzeuge, mit denen wir unseren Erfolgspfad gestalten. Strategie ist aber lediglich eine Seite der Erfolgsmedaille. Strategie und Management gehören eng zusammen. Ohne Management bleibt Strategie bestenfalls eine clevere Idee. Realisierung ist nur durch wirkungsvolles Management möglich. Professionelles Management ist die optimale Nutzung des Vorhandenen. Die Strategie bündelt die Kräfte auf das Mögliche, um die Durchschlagskraft zu stärken. Strategie und Management führen Absichten in Resultate über. Vereint bringen sie das Unternehmen vorwärts und sichern die Zukunft für die nächste Runde.

### QUESTION 3

**Mit welcher Strategie würden Sie Ihr Unternehmen angreifen? Zerstören Sie Ihr Geschäftsmodell. Aber bitte nur in Gedanken.**

Selbstverständlich ist dieser Ratschlag nur gedanklich, aber nicht minder ernst gemeint. Das Rezept des «Destroy your Business» (DYB) stammt vom amerikanischen Erfolgsmanager Jack Welch. Der ehemalige CEO von General Electric (GE) spürte den wild tobenden Wettbewerb, der durch seinen Konzern fegte. GE ist ein weit diversifiziertes Unternehmen, die Aktivitäten reichen von Finanzdienstleistungen über Leuchtstoffe, Transport, Kraftwerke, Plastik und Flugzeugturbinen bis hin zur Medizinaltechnik. Von allen Seiten wurde GE bedrängt, sei es durch etablierte Wettbewerber, sei es durch asiatische Billiganbieter und Produktkopierer oder sei es durch Newcomer, die mit frechen Strategien das GE-Business attackierten.

Jack Welch erteilte seinen Geschäftsführern den Auftrag, ihr eigenes Business auf eine potenzielle Zerstörung ihres Geschäftsmodells hin abzuklopfen. Dabei sind folgende Fragen zu stellen: Wo lauern existenzielle Gefahren für unser Geschäft? Wer attackiert uns (ob gross oder klein)? Wo könnte uns ein möglicher Angreifer in Bedrängnis bringen? Im Rahmen dieser Initiative wurden viele Risiken, aber auch neue Innovationsfelder entdeckt.

Darum: Zerstören Sie hin und wieder Ihr heutiges Geschäft (zumindest in Gedanken), um das Fundament Ihres Businessmodells zukunftsfit zu halten.

eig  
entli  
ch

Was stellen  
Sie an Ihrem  
Geschäftsmodell  
eigentlich nie  
in Frage?

#### QUESTION 4

Welche Antwort haben Sie noch nie in Frage gestellt?

Wagen Sie den Tabubruch.

Gehen Sie auf die Jagd nach Konventionen.

Unsere geistige «Brille» bestimmt, wie wir die Welt um uns herum wahrnehmen, beurteilen, einschätzen und unserem zukünftigen Handeln zugrunde legen. Wichtig ist, festzuhalten, dass alle Menschen, Gesellschaften, Nationen oder Kulturkreise nicht in Frage zu stellende fixfertige Antworten pflegen. Es gibt also nicht nur eine einzige richtige Logik, wie unsere Welt tickt, sondern immer deren viele. Diese Sichtweisen bestimmen, wie Menschen zusammen leben und arbeiten oder welchen Regeln sie folgen.

In Zeiten grosser Veränderung und hohen Wettbewerbsdrucks sollte man sich dieser fixfertigen Standardlösungen gewahr sein, sonst kann dies fatale Folgen haben. So konnte sich zum Beispiel das Management des Fotoapparateherstellers Leica nicht vorstellen, dass durch die rasante Entwicklung der digitalen Foto-Technologie ein wirklicher Business-Tsunami auf das eigene Geschäft zurollte. Man glaubte an die eigene hohe Kernkompetenz im analogen Filmbusiness und an die Erfolge vergangener Tage. Dies führte zu Selbstüberschätzung, Fehlbeurteilungen, zögerlichem Reagieren – bis an den Rand des Bankrotts.

Wie kann man seine eigene Geschäftslogik erkennen und hinterfragen? – In der Firmenpraxis geschieht dies häufig durch einen personellen Wechsel im Management. Diese Radikallösung erfolgt aber meist erst dann, wenn die Probleme schon gravierend sind. Die weltweit erfolgreiche Softwarefirma Infosys aus dem indischen Bangalore ist ein hervorragendes Beispiel, wie die Hauslogik thematisiert werden kann. Der Konzernvorstand etablierte einen «Shadow Board», welcher dieselben Themen wie die Geschäftsleitung bearbeitet. Dieser «Shadow Board» setzt sich aus jungen, sehr engagierten High Potentials zusammen, die frische Perspektiven einbringen.

Wer strategisch denkt, sollte daher die Annahmen seines Business, die Spielregeln der eigenen Branche und die eigenen Traditionen hinterfragen. Mit «Gegebenheiten» zu brechen, ist übrigens auch ein leistungsfähiger Innovationsansatz.

#### QUESTION 5

Wollen Sie vergleichbar gut oder unvergleichlich sein?

Denken Sie weniger an die Konkurrenz.

Verwöhnen Sie Ihre Kunden.

Benchmarking («die Konkurrenz als Vergleichsmassstab») und Best Practice («von Praktiken der Konkurrenz lernen») sind zwei ganz gefährliche Managementkonzepte, wenn man sie aus einer strategischen Perspektive bewertet.

Es ist bestimmt sinnvoll, die eigenen Leistungen mit der Performance von Wettbewerbern zu vergleichen. Dies aber zum

strategischen Massstab zu nehmen, verkürzt die Denkoptionen. Neuere strategische Forschung belegt, dass nicht diejenigen Unternehmen zu den Gewinnern gehören, die sich auf ihre Wettbewerber ausrichten und dem jeweiligen Best-in-Class-Leader nacheifern.

Die erfolgreichsten Firmen sind diejenigen, die sich in ihrer Angebotspalette am konsequentesten und radikalsten auf die ganz spezifischen Wünsche, Bedürfnisse oder den Nutzen ihrer Kunden konzentrieren.

Eigentlich klar: Wer sich mit seinen Angeboten am Wettbewerber orientiert, kann weder besser noch einzigartig werden. Selbst wer dies hervorragend beherrscht, zieht bestenfalls mit der Konkurrenz gleich. Es ist zweifelsohne gut, zu wissen, wie die Wettbewerber arbeiten, doch dies genügt für nachhaltigen Markterfolg nicht.

Es gibt nur eine Erfolgsdevise, hier in verschiedenen Versionen formuliert: «Näher zum Kunden!», «Detaillierter das Kundenproblem lösen!», «Aussergewöhnliche Kundennutzen stiften!».

## QUESTION 6

**Verändert sich Ihre Leistung  
so schnell wie Ihr Markt?  
Bleiben Sie innovativ.  
Mit Ihren Kunden als Innovatoren.**

Die Amerikaner sagen: «Innovate or die!» Sie haben recht.

Viele Unternehmen haben sich so in den letzten Jahren zu gigantischen Innovationsmaschinen entwickelt: Sony oder HP lancieren mittlerweile neue Produkte weltweit im Stundentakt. Auch die Automobilhersteller wie BMW oder Audi sind in ihrem Denken und Handeln massiv innovationsgetrieben. Alle drei Monate faszinieren sie ihre Markenfans mit technologischen Neuerungen und neuen Modellen. Doch warum gehen so viele Innovationsanstrengungen schief? Warum sind nur wenige davon erfolgreich?

Die fundamentalen Businessfragen sind für alle Unternehmen grundsätzlich gleich, nämlich: besser, billiger oder schneller zu sein als die Wettbewerber. Dies propagiert zumindest die traditionelle Sichtweise auf das Geschäft. Wer nachhaltigen Erfolg erzielen will, muss zwei fundamentale strategische Hürden innovativ anpacken.

- **Positionierung** Wie positionieren wir uns in der Wettbewerbslandschaft? Innovation bedeutet aus der Positionierungsoptik: Neuerung durch die Umsetzung kreativer Ideen, die sich vom restlichen Marktangebot unterscheiden.
- **Profilierung** Wie profilieren wir uns in den Köpfen der Kunden? Innovation bedeutet aus der Profilierungsoptik: Neuerung zur Steigerung des Customer Value, das heisst zur weiteren Erfüllung eines konkreten Kundenbedürfnisses.

Viele Unternehmen fokussieren viel zu stark auf die Positionierung statt auf die Profilierung. Sie orientieren sich am Angebot der Wettbewerber statt daran, was dem Kunden eine echte

Problemlösung bietet. Nur eine auf die Profilierung ausgerichtete Innovation sichert die Zukunft, da sie nutzen- und bedürfnisorientiert erfolgt. Daher brechen führende Unternehmen sukzessive ihre Forschungs- und Entwicklungsabteilungen auf und bearbeiten Innovationslösungen direkt zusammen mit dem Kunden. Diese Open Innovation geht von der Idee aus, dass keineswegs immer nur das Unternehmen am besten weiss, was gut für den Kunden ist.

## QUESTION 7

### Was können Sie von den aufstrebenden Märkten lernen?

Trainieren Sie für den zukünftigen Erfolg.  
Lernen Sie Asiatisch.

Der Umgang mit Risiko und Krisen ist global sehr unterschiedlich. Amerikanische Führungskräfte sagen auch in Krisensituationen rasch: «We're gonna manage that.» Sie setzen auf Eigeninitiative und sind überzeugt, Risiken am besten selbst in die Hand zu nehmen. Amerikaner können sich keine bessere Institution als das Unternehmen vorstellen, um diese Funktion wahrzunehmen. Zur Risikobewertung wägen sie nicht nur Chancen und Gefahren gegeneinander ab, sondern auch den «degree of self-control»: Wie lässt sich ein möglicher Risikofall selbst handhaben?

Europäer gehen mit fundamentalen Risiken anders um. Für sie ist die Gemeinschaft, sprich der Staat, ein wichtiges, beruhigendes Dämpfungspolster. Sie rechnen mit seiner Unterstützung im Ernstfall. Zudem ist mit einer gewissen Sorge zu beobachten, dass wir dem Risikopotenzial eine merklich höhere Bedeutung als dem Chancenpotenzial zumessen.

Ganz anders ist der Umgang mit Krisen und Risiken in Asien. Der Mann von der Strasse konnte in einer historischen Betrachtung nie viel vom Staat erwarten. Er war immer auf sich selbst und seine Sippe angewiesen. Sie bildet sein Sicherheitsnetz. Doch Chinesen sind auch begeisterte Spielernaturen. Selbst die Planwirtschaft des Kommunismus konnte ihnen dies nicht austreiben. Chinesen sind hervorragende «dealer in opportunities». Um im negativen Fall trotzdem nicht ganz allein dazustehen, binden sie in ihre Lösungen ihr über Jahre sensibel gepflegtes Beziehungsnetzwerk (Guanxi) mit ein. Buddies werden so zu Beteiligten. Zudem sind Chinesen begierig, möglichst viele Erkenntnisse aus komplexen Risikosituationen zu ziehen.

Das sollten wir von den Asiaten übernehmen: Wir alle können und müssen in einer vernetzten globalen Welt aktiver, engagierter und bewusster lernen. Jede andere Strategie im Umgang mit dem Risiko wäre hochnäsig und kurzsichtig.

## QUESTION 8

Wissen Sie eigentlich noch,  
wohin Sie beschleunigen?

Werden Sie besser und schneller.

Legen Sie darum eine Handlungspause ein.

Die Globalität 2.0 ist Realität, und sie betrifft nicht nur exportorientierte Unternehmen.

Märkte sind hektischer, radikaler und schneller geworden. Was heute noch Erfolgsrezept ist, kann morgen schon obsolet sein. Doch gerade diese rasende Beschleunigung und wachsende Unsicherheit führen nicht dazu, dass man mehr reflektiert. Genau das Gegenteil ist der Fall: Man gönnt sich noch weniger Musse. Führungskräfte lassen sich vom Alltag stressen. Doch das ist der falsche Ansatz!

Dies belegt auch der neuere Strategieansatz der dynamischen Kernkompetenzen. Kernkompetenzen sind die Schlüsselfähigkeiten für Geschäftserfolg. Diese liegen aber immer weniger im spezifischen Know-how, sondern massgeblich im Change Management. Unter Dynamic Capabilities versteht man das Denken selbst: die Art und Weise, wie Probleme angegangen und gelöst werden. Wie man mit dem Faktor Zeit umgeht.

Strategische Forschung zeigt, dass weiche, führungsbezogene Faktoren zunehmend entscheidender für den Wettbewerbsvorteil sind als Technologien, Produkte oder Innovationen. Mittlerweile gelten die dynamischen Kompetenzen daher als der eigentliche, echte Schlüssel für den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens. Doch wie sind wir dafür gerüstet?

Wie lösen Sie Probleme? Wie rasch greifen Sie aktuelle Themen in der Führungscrew auf? Wie lernen Sie und gewinnen neues Wissen? Wie verlernen Sie unzeitgemässes Verhalten im Unternehmen? Wie rasch implementieren Sie neue Lösungen? Wie rasch verändern Sie Denken und Handeln?

All dies sind nur einige Fragen, die skizzieren, wie der Wettbewerbsherausforderung Globalität zu begegnen ist.

## QUESTION 9

Welche Erfolgsgeschichte  
könnte Ihre eigene sein?

Kopieren Sie die besten Unternehmen.

Aber nur, um diese zu übertreffen.

Neben vielen Triebkräften des chinesischen Wirtschaftsbooms sticht eine besonders hervor: das Kopieren. Wir lehnen dies grundsätzlich ab, ja verabscheuen Kopierer sogar.

Asiatische Führungskräfte hingegen kopieren und geben dies offen zu. Sie empfinden ganz und gar kein unethisches Verhalten in ihrem Tun. Im konfuzianischen Denksystem ist Kopieren sogar eine herausragende Tugend und hat eine lange Tradition. Denn erst, wer es versteht, den Meister zu kopieren, ist reif für den innovativen nächsten Schritt. Kopieren gilt als eine wirkungsvolle Lernstrategie. Der weltweite Erfolg der chinesischen

Wirtschaft belegt dies. Kopiert werden nicht nur Produkte, Services oder Verpackungen, sondern auch Verhaltensweisen – etwa an Präsentationen oder Ausstellungen – Verkaufsprozesse, Marketingvorgehensweisen oder das westliche Management als Ganzes.

Kopieren ist sehr erfolgreich, weil es nur aufnimmt, was bereits funktioniert. Vorlagen sind Blaupausen für eigenes Denken und Lernen. Wer minutiös kopiert, geht Prozesse und Lösungen systematisch durch und erweitert sein Know-how. Zudem gewinnen Kopierer nicht nur Wissen, sondern auch Zeit. Beides sind zentrale Komponenten für Erfolg in unserer Wirtschaftswelt.

Daher: Kopieren Sie auch – aber nach dem Motto «Kopieren plus»: Kopieren ist dabei nur der erste Schritt. Hier bleiben vor allem chinesische Trittbrettfahrer stehen. Doch westliche Unternehmen müssen weiterdenken und können sich mit einem Gleichziehen mit Wettbewerbern nicht zufriedengeben. Hier kommt das «plus» ins Spiel: Wie kann der Kundenmehrwert verbessert werden? Wie kann dem Kunden eine günstige Lösung geboten werden? Wie kann der Gesamtnutzen erweitert werden?

Kopieren Sie daher, um rasch zu lernen, und machen Sie immer auch den Folgeschritt, um dem Kunden Leistungsfähigeres, Besseres oder Günstigeres zu bieten.

## QUESTION 10

**Welche Zukünfte bieten Ihnen die grössten Erfolgchancen?  
Vergessen Sie die Zukunft.  
Kreieren Sie Zukunftsoptionen.**

Nein, Sie haben keine Zukunft!

Ja, Sie haben richtig gelesen. Wer glaubt, «eine» Zukunft zu haben, irrt sich und vergibt Zukunftsoptionen. Allzu leicht und schnell wird übersehen, dass wir zwar nur eine Vergangenheit und eine Gegenwart haben, aber optional viele «Zukünfte». Selbst in Krisen gibt es immer mehrere Zukunftsoptionen.

Die Zukunft kommt nicht fest formatiert auf uns zu. Sie wird auch nicht ausschliesslich von Dritten bestimmt, sondern wir gestalten sie durch eigenes Denken und Handeln engagiert mit.

Die Entscheidungsqualität im Business wird massgeblich gesteigert, wenn bei wichtigen Problemstellungen grundsätzlich immer mehrere Lösungsoptionen auf dem Tisch liegen. Wer in Alternativen denkt, handelt nachweislich erfolgreicher.

Zukunftsdenken spielt mit Szenarien, Optionen und Eventualitäten, was es auch in einer ungewissen, wilden Geschäftswelt erleichtert, erfolgreiche Pfade zu finden. Darum denken Sie in «Zukünften»!



# rasch

Tickt Ihr  
Business so  
rasch wie  
der Markt?

# *Eisberg voraus! Kultur bereit?*

*Ohne Zweifel sind Unternehmen heute mit grossen, oft abrupten Veränderungen konfrontiert. Und ohne Zweifel ist ihre Kultur die entscheidende, aber nur mit Verzögerung wirkende Kraft, um den Wandel zu meistern.*



**Dr. René Marchand**

*Faculty Board Management School St.Gallen*

## Alle Mann an Bord

Ihre Organisation ist wie ein Schiff, das durch die Gezeiten von Konjunktur und Wettbewerb navigiert. Vielleicht ist es ein grosses Schiff, weil Sie viele Menschen an Bord haben. Das trichtert man doch den Mitarbeitenden an Teamveranstaltungen immer wieder ein: «Wir alle sitzen im gleichen Boot». Sie fahren also mit ihrem grossen Dampfer volle Kraft voraus, da Sie ja mit Ihrer Schnelligkeit die Mitbewerber schlagen wollen. Plötzlich ereignet sich jedoch auf der Fahrt eine Veränderung: Ein ungeplantes Ereignis. Eine Überraschung. Ein Bruch im Umfeld Ihrer Organisation. Sei es ein gefährdender Technologiesprung, der Markteintritt eines aggressiven Quereinsteigers oder der nächste Ausschlag von Währung und Finanzmarkt. Nennen wir diese Überraschungen einfach nur einen schwimmenden Eisberg. Nun steuert also Ihre Organisation auf diesen Eisberg zu. Da nützt Ihnen die frisch gestrichene Fassade Ihrer Organisation nichts. Kein vierter Schornstein, der als blendender Showeffekt errichtet wurde, ist hier die Lösung. Natürlich erkennen Sie auf Sichtweite die Gefahr und geben an der nächsten Managementsitzung Alarm.

## Achtung, Eisberg voraus!

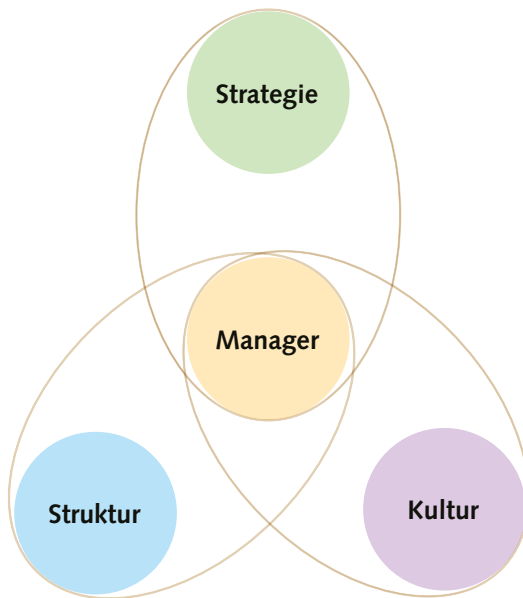
Als moderne Führungskraft sorgen Sie dann dafür, dass die Organisation Ihren Kurs auch ändert: Sie reissen das Steuer herum. Neue Strategie, neue Strukturen. Sie geben in hohem Tempo neue Anweisungen, Vorschriften und Richtlinien vor, wie mit der neuen Situation umzugehen ist: «Wir müssen kundenfreundlicher, produktiver, kreativer, effizienter oder sparsamer sein.» Oder ganz einfach «mehr arbeiten». Dann beginnen Sie gespannt zu beobachten, welche Auswirkungen Ihre neuen dringenden Appelle zeigen: nicht selten gar keine, zumindest kurzfristig nicht. Kursänderungen lassen sich, wenn überhaupt, nur zentimeterweise bemerken. Egal, wie hoch die Dringlichkeit ist.

Welche Enttäuschung auf der Steuerbrücke. Doch jedem Schiffskapitän sollte es klar sein: Die Bruttoregistertonnen Ihrer Organisation (sprich: deren Grösse und Komplexität), die hohe Geschwindigkeit und das viel zu kleine Ruder als Managementinstrument werden es verunmöglichen, einen ausweichenden Haken zu schlagen. Die neue Fahrtrichtung wäre ja klar, der Kurs berechnet, alleine das Schiff lässt sich nicht wie ein Springer auf dem Schachbrett bewegen. Auch wenn die Not offensichtlich ist. Das Gefühl totaler Hilflosigkeit breitet sich aus, weil man als Führungskraft zum blossen ungeduldigen Zuschauer degradiert wird. Innere und äussere Panik macht sich in Mensch und Boot breit. Der Rest ist leidvolle Geschichte.

## Das Steuer herumreissen?

Eine Organisation ist kulturell im Richtungswechsel so träge wie ein Ozeandampfer. Das hat in ruhigen Fahrwassern seine Vorteile – nicht aber, wenn Sie mit Vollgas auf einen Eisberg zusteuern. Jede Änderung der strategischen Ausrichtung einer Organisationskultur ist langsam, sehr langsam. Noch viel langsamer als man es als Führungskraft akzeptieren kann. Ein Albtraum? Nicht, wenn die Unternehmung von einer starken Kultur angetrieben

ist. Im St.Galler Managementmodell ist sie dasjenige Element, das die Organisation stabilisiert – und dessen Führung und Gestaltung somit bei Kursänderungen an Bedeutung gewinnt.



Beim Element «Strategie» könnten Sie quasi über Nacht ein neues Strategiepapier als Antwort auf eine plötzliche Bedrohung verfassen und entsprechende Investitionen postwendend auslösen. Was heutzutage leider viel zu oft beobachtbar ist: Das schnelle Reagieren ersetzt das Denken. Für Analysen, Szenarien und Systematik bleibt eh keine Zeit mehr. Heute so, morgen so. Voll aus der Hüfte geschossen. Sicher nicht ideal, aber möglich wäre es.

Das Element «Struktur und Prozesse» wird normalerweise in Form von Projekten verändert. Oft sind es Reorganisationen, Planspiele auf dem Organigramm und neue IT-Systeme. Sie sind mit klarem Projektziel und hoffentlich realistisch getaktetem Terminplan umsetzbar. Nach der Schulung und Einführung erfolgt dann der Praxistest im Betriebsalltag. Meistens mit starken Rückenschmerzen verbunden, aber immerhin – man funktioniert irgendwie wieder. Zumindest hat man den Eindruck, dass hier Veränderungsprozesse führbar sind.

Die echte Herausforderung liegt jedoch beim Element «Kultur», wo weder Hü-und-Hott-Aktionen noch ein schöner Projektplan der Crew die falsche Sicherheit eines kurz- und mittelfristigen Erfolges geben können. Bei der Kultur beträgt der Radius der Richtungsänderung nicht Meter bzw. Quartale wie bei Strategie, Struktur und Prozessen sondern es sind eher Seemeilen bzw. Jahre. Das heisst, will man mit der Kultur nicht reaktionsträge von einem Eisberg zum nächsten treiben, muss man vorausschauend navigieren. Als Führungskräfte brauchen wir einen inneren Radar, mit dem wir uns die nötige Weitsicht verschaffen – respektive erkämpfen.

## Den blauen Ozean erobern – mit Kultur

Mit anderen Worten: Das Management der eigenen Unternehmenskultur sollte den Gesetzen aller Alleinstellungsmerkmale folgen. Gestalten, gestalten, unaufhörlich gestalten. Gestalten ist mehr Reaktion oder proaktives Handeln. Gestalten heisst, eine eigenständige und wegweisende Position zu kreieren. Wird dies auf die Kultur angewendet, erhält man eine Joker-Karte im Wettbewerb am Markt. Und zwar in einem blauen Ozean, lange bevor Eisberge oder der Gegenverkehr eine Bedrohung sind. Allerdings muss die Karte dann auch stechen können. Das bedingt, dass das Profil klar sein muss. Das bisherige und auch das neue.

Der blaue Ozean, auf dem eine Organisation fährt, besteht symbolisch aus Werten, da (kommunizierte) Werte ein bestimmtes Verhalten ankündigen, versprechen und einfordern. Das Merkmal jeder Kultur, nicht nur derjenigen einer Gesellschaft oder eines Landes, ist ein Verhalten, das bestimmten Werten folgt. Freiheit oder Angst, Entfaltung oder Gehorsam – oder irgendetwas dazwischen. Das Fundament der Kultur einer Organisation sind die menschlichen Werte, für welche die Organisation entsteht. In der Regel sind dies alltagstaugliche Begriffe wie Innovation, Teamgeist und Respekt mit jedoch weitgehendem Interpretationsbedarf. Dies ist dann auch die Schwimmfläche für die Profilierung der Organisation.

Doch Vorsicht! Wie bei allen Elementen des Modelles stellt sich auch hier ausdrücklich die Frage nach der Glaubwürdigkeit. Eine Kultur kann propagiert, beschrieben und dargestellt werden. Sehr oft in inhaltlich wunderschönen Broschüren und Internetseiten. Alles Schein und Rauch? Die Glaubwürdigkeitsfrage bei der Kultur ist relativ einfach: «Entspricht die schön formulierte Unternehmenskultur auch der erlebten Wirklichkeit für die Mitarbeitenden in der Organisation?». Noch einfacher: Stimmt die Realität mit den Worten überein? Entsprechen die gelebten Werte der Organisationskultur den kommunizierten Werten des Leitbildes? Die Antwort sollte vor allem nicht nur das Management geben, denn dieses ist in diesem Thema fast garantiert betriebsblind. Die erlebte Realität findet bei den Mitarbeitenden, Kunden und Partnern statt. An den Arbeitstischen, in den Sitzungen, am Telefon, dem Empfangstresen und vor der Kaffeemaschine. Also sehr häufig an Orten, die sich der direkten Tageskontrolle durch die Vorgesetzten entziehen.

## Seemannsgarn oder gelebte Wirklichkeit?

Die Glaubwürdigkeit wird über das beobachtbare Verhalten der Organisation durch die Stakeholders permanent beurteilt. Manchmal wird sie bestätigt, manchmal widerlegt. Das Problem ist, dass sich jede Organisation hie und da nicht nach den kommunizierten eigenen Werten verhält. Obwohl sie dies vielleicht sogar möchte. Aber wie lassen sich Entlassungen mit der viel gepriesenen Mitarbeiterorientierung vereinbaren? Oder wie die Kostensenkungsprogramme mit der Ausbildungspflicht? Wie passt die zu frühe Markteinführung unvollkommener Produkte zum Qualitätsbewusstsein? Manchen Führungskräften bereiten solche Widersprüche Kopfschmerzen und schlaflose Nächte,

weitere flüchten sich in flache Ausreden, und anderen wiederum ist dies vollkommen egal: «Belästigen Sie mich damit nicht.» Die Reaktionen so mancher Vorgesetzten erstrecken sich da zwischen Besorgnis, Verabschiedung und frecher Ignoranz.

Es ist nur eine Frage der Zeit, bis sich eine Organisation gezwungen sehen kann, im Gegensatz zu den eigenen «heiligen Werten» zu handeln. Überraschende Marktumstände und Eisberge können dies leider notwendig machen. Die Welt ist grundsätzlich wenig gradlinig extrapolierbar. Brüche im Bishe- rigen entstehen nun mal und machen das vielleicht gegenteilige Verhalten notwendig, ja überlebenswichtig. Genau dann wird die Glaubwürdigkeit der Organisation getestet. Sie verhält sich dann nicht gemäss ihren bei Schönwetter kommunizierten, sondern in ihren so genannten Schattenwerten. Diese stellen inhaltlich das Gegenteil der positiv besetzten Werte dar. Aus der Kundenorien- tierung entsteht dann der Egoismus der Organisation. Dieser kann sehr wohl Sinn machen, das hängt von der jeweiligen Situation ab. Jedes Verhalten der Organisation und seiner Führungskräfte im Schattenwert, im Bruch mit dem entsprechenden Leitbildwert, führt bei Mitarbeitern aber fast zwangsläufig hinter der vorgehal- tenen Hand zu sarkastischen Bemerkungen.

«Unser Leitbild ist das Papier nicht wert, auf das es schön gedruckt ist. Schade! Hätten doch die da oben lieber eine neue Espresso-Maschine für uns gekauft!». Oder zu Zynismus: «Die wissen doch in Ihrem Elfenbeinturm nicht, was Sie tun.» Noch frecher: «Da haben wir's wieder: Die Pfeifen in der Chefetage trommeln doch nur heisse Luft!».

## **Bordgespräche als oberste Pflicht**

Sich genau dann bewusst zu sein, dass sich die Organisation mit ihrem Verhalten im Bereich ihrer eigenen Schattenwerte bewegt und damit im ernstesten Glaubwürdigkeitstest befindet, müsste in der Regel zu einem sprungartig erhöhten Kommunikations- bedarf durch die Führungsmannschaft führen. Und zwar liegt der erhöhte Bedarf in einer grösseren Quantität und noch besseren inhaltlichen Qualität. Widersprüche im Verhalten der Organisa- tion sollten offen angesprochen, Managementfehler gegebenen- falls offen eingestanden werden. Und zwar als selbst auferlegte Pflicht zur Kommunikation. Tut man dies nicht, dann hält man offensichtlich seine Mitarbeiter für erbärmliche Idioten. Da nützt das Gefasel über die Mitarbeiter als das wichtigste Gut rein gar nichts. Denn die Mitarbeiter haben die Realität meistens schon längstens erfasst, gefühlt oder oft noch schlimmer: in der Presse gelesen. Daraus entsteht aktive Demotivation der Mitarbeiten- den, was heutzutage bekanntlich zu den schwerwiegendsten Führungsfehlern gehört.

Mathematisch ausgedrückt, ist die Kultur einer Organisa- tion die Summe der Verhaltensweisen, die aus den Werten und Schattenwerten entspringen – des erwünschten Verhaltens bei Schönwetter ebenso wie des notgedrungenen Verhaltens in stür- mischen Situationen.

Die Glaubwürdigkeit ergibt sich aus der Beziehung der erlebten Verhaltenserfahrung zur kommunizierten Selbstdarstellung. Im

Abgleich der Taten und Worte – des fantastischen Leitbildes und der harten Realität. Kann eine Glaubwürdigkeit auch oder gerade in Ausnahmesituationen gewahrt werden, wird sie zum Marktvorteil für die Organisation, im besten Fall sogar zum zentralen, nach innen und aussen wirkenden Alleinstellungsmerkmal. Damit ist die Glaubwürdigkeit der Organisation in Ausnahme- und Krisensituationen automatisch strategisch wichtig.

### **Excel Officer oder Erster Offizier?**

Werte, Verhalten, Schattenwerte, nochmals Verhalten, die Frage der Glaubwürdigkeit – dies sind Themen in denen eine tabelleorientierte Führungskraft leider hilflos ist. Eine Unternehmerpersönlichkeit jedoch nicht. Erstere flüchtet wahrscheinlich auf Tagungen oder in Farbprospekte hinein und müsste man idealerweise vorerst in die Ferien schicken, letztere stellt sich vor seine Mitarbeiterschaft. Es erfordert Mut, im eisigen Wind der Mitarbeiterkritik, Rede und Antwort zu stehen. Und es braucht eine gute Vorbereitung, und zwar bitte mit einem Blick weit voraus. Nervöses Geschwafel aus der Hüfte heraus gibt es schon genug, jetzt sind ehrliche Worte und ein klar definierter Zielhafen am Horizont gefragt. Unterlegt durch Symbole und Rituale neuer Führungsprioritäten. Raus aus der Komfortzone, die oft zur Trägheitszone geworden ist. Dies gilt gleichermaßen für die Organisation wie für die Führungskräfte. Diese müssen echte Vor-Bilder sein. Und dies können sie erst sein, nachdem sie an sich selbst gearbeitet haben und sich vor die Belegschaft stellen.

### **Prove your leadership – lead the ship!**

Dieses Voraus-Gehen der FührungscREW folgt in etwa derselben Struktur wie das Entwickeln einer Strategie. Es gibt jedoch einen entscheidenden Unterschied: Die Reaktionszeit und der Kurvenradius der Veränderung ist auf Ebene der Unternehmenskultur weitaus grösser als bei strategischen Richtungsänderungen. Seemeilen, nicht Meter!

Die Konsequenz ist ebenso klar wie unausweichlich: Bitte nicht zögern, sondern das Manöver rechtzeitig einleiten. Rechtzeitig heisst hier frühzeitig – also sofort. Auch wenn die (vermeintlich) fehlende Dringlichkeit dazu verleitet, den Startschuss auf morgen oder übermorgen zu verlegen. Oder vielleicht auf das nächste Jahr, wenn der Eisberg bereits zum Greifen nah ist – aber auch zu nah zum Eingreifen.

# St.Galler Schriften

*Erstklassige Erfolgsgeschichten beginnen mit erstklassigen Erkenntnissen. Und nicht wenige dieser Erkenntnisse haben ihren Ursprung in St.Gallen. Die Schriftenreihe der Management School St.Gallen bietet Ihnen praxiserprobtes sowie praxisgerecht aufbereitetes Wissen zu strategischen Fragen. Die kompakte Form und die zeitlosen Inhalte sorgen dafür, dass die investierte Lesezeit so kurz wie möglich ist – und die Wirkungsdauer der Lektüre maximal.*

## **Lesen und gewinnen**

*Mit welcher St.Galler Schrift dürfen wir Ihren persönlichen und geschäftlichen Gewinn beflügeln? Hier können Sie unsere Publikationen bestellen oder als E-Paper genießen: [www.mssg.ch/de/media/impulsschriften](http://www.mssg.ch/de/media/impulsschriften)*





### **St.Galler Entscheidungsmethodik**

Je vernetzter das Denken, desto wirkungsvoller das Handeln. Wie Sie mit St.Galler Systematik zu nachhaltig besseren Entscheidungen gelangen.



### **Strategie-Check**

Es geht nicht um gut oder schlecht, sondern um gewagt oder getestet. Das Vademecum für Strategen, die Zukunft nicht dem Zufall überlassen.



### **Anleitung zur Wertewürdigkeit**

Und plötzlich sind Werte keine Wortwolke mehr, sondern gelebte Wirklichkeit. Eine Streitschrift gegen die strategische Vernichtung von Erfolgspotenzialen.



### **Zehn Freiheiten**

Schaffen Sie sich den Freiraum, den Sie zum Entscheiden brauchen. Eine praktische Anleitung zum Erfolgsreichtum und Glücklichebleiben.



### **10 Questions**

Wenn Strategie die Antwort ist, was war die Frage? Ein Kompendium der richtigen und wichtigen Fragen auf dem Weg zu dauerhaften Marktanteilen.



### **10 PLUS**

#### **Strategy-Tips**

Wie kommen Sie gezielt von Wollen nach Machen? 10 plus 1 Schritte für Zukunftsgestalter – weil der Weg eben doch nicht das Ziel ist.



Heidi Bohren | Manager Conferences

## Erfolgsfaktor St.Galler Impulstagungen

### **Mehr Überzeugungskraft**

Charismatische Expertinnen und Experten sorgen mit einem kreativen, involvierenden Dialog für einen maximalen Lernerfolg.

### **Mehr Differenzierung**

Die Programme helfen Ihnen, Themen und Trends aus neuen Perspektiven wahrzunehmen und damit innovative Strategien abzuleiten.

### **Mehr Geschwindigkeit**

Das Impulskonzept erlaubt es, Markt- und Unternehmensentwicklungen frühzeitig zu erkennen und mit einem Gewinn wahrzunehmen.

### **Öffentliche Impulstagungen**

Entdecken Sie unser Angebot an sofort buchbaren Impulstagungen. Aktuelle Themen auf den Umschlagseiten.

### **Vernetzung mit Inhouse Programs**

Impulstagungen als integrierte Module der firmenspezifischen Weiterbildung.

Mehr dazu unter [www.mssg.ch/inhouse\\_impulse](http://www.mssg.ch/inhouse_impulse)

### **Ihre Ansprechpartnerin**

Heidi Bohren | Manager Conferences  
[h.bohren@mssg.ch](mailto:h.bohren@mssg.ch)  
Telefon (41) 071 222 51 53

# St.Galler Impulstagungen

Ihr Return on St.Gallen Education

1. Nur von den Besten lernen.
2. Den Ereignissen voraus sein.
3. Die Zukunft beschleunigen.



## Resilienz

Der Schlüssel zur Leadership

[www.mssg.ch/resilienz](http://www.mssg.ch/resilienz)



## Blue Ocean Leadership

Für mehr Klarheit und Tatkraft in der täglichen Führungsarbeit

[www.mssg.ch/ocean](http://www.mssg.ch/ocean)



## Storytelling

Mit Geschichten überzeugen

[www.mssg.ch/storytelling](http://www.mssg.ch/storytelling)



## Strategy Update

Konzepte und Werkzeuge für einen zukunfts-gestaltenden Strategieprozess

[www.mssg.ch/strategyupdate](http://www.mssg.ch/strategyupdate)



## Change Day

Wie man die VUCA-Welt erobert

[www.mssg.ch/changeday](http://www.mssg.ch/changeday)



## Elevator Pitch

Weniger Worte, mehr Wirkung  
[www.mssg.ch/elevatorpitch](http://www.mssg.ch/elevatorpitch)



## How to transform your business

Methoden und Tools für Zukunftsmacher: Business Model Generation, Design Thinking  
[www.mssg.ch/transform](http://www.mssg.ch/transform)



## Agilität, Stabilität, Realität

Organisation im Spannungsfeld von Erneuerung und Bewahrung  
[www.mssg.ch/agil](http://www.mssg.ch/agil)



## Die wirksame Führungskraft

Effektivität und Handlungsfähigkeit in der Führungsrolle gewinnen  
[www.mssg.ch/fuehrungskraft](http://www.mssg.ch/fuehrungskraft)



## Leading Leaders

Wege zu einer guten Führungskultur  
[www.mssg.ch/leadingleaders](http://www.mssg.ch/leadingleaders)

Weitere Tagungen unter  
[www.mssg.ch/tagungen](http://www.mssg.ch/tagungen)

# *Denkpausen*

*Inspirationen zu  
Management und Leadership*



*Von der Kunst,  
im Wandel robust zu bleiben*

*Management School St.Gallen*

BETTER BUSINESS