

OrangeTimes Ausgabe 05 / 2004

Wir wollen Ihnen mit **OrangeTimes** Informationen bzw. Tipps & Tricks für Ihre STRATEGIE-Entwicklung liefern.

Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie finde ich die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?

Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

OrangeTimes ist ein Medium, das Ihnen alle Facetten des „Strategischen Managements“ im Laufe der Zeit umfassend darstellen wird.

Es ist kein „oberflächliches Streifen“ von verschiedenen Themen, sondern prägnante, geballte und wirklich durchzuarbeitende Information. Aus diesem Grund sind unsere Artikel auch länger und informativer, als in vielen anderen Newslettern üblich.

OrangeTimes ist ARBEIT,
aber sie WIRKT

Beachten Sie, dass die Informationen aufeinander aufbauend sind und in Summe einen Lehrgang zu „mehr Effektivität im Management“ ergeben.

Rückblick:

Ausgabe 01/2004 gab eine Einführung in die **STRATEGIE** und in die 3 Haltungsprinzipien für effektive Strategien.

In den Ausgaben 02/2004 und 03/2004 führten wir aus, dass jeglicher

Entscheidungsprozess und somit auch der Strategieprozess die Phasen des ERKENNENS, AUSSCHÖPFENS UND VERBLÜFFENS getrennt und nacheinander durchlaufen sollte.

Die **Phase des ERKENNENS** wurde anhand von Fragetechniken und Entscheidungsregeln für Führungskräfte dargestellt.

Es wurde erläutert wie der effektive Entscheidungs- und Erkennensprozess 8 Prinzipien durchläuft.

In der Ausgabe 04/2004 wurde die **Phase des AUSSCHÖPFENS** erörtert. Hierbei wurde als ein zielführendes Modell, das Modell der Analogieherstellung vorgestellt.

Sollten Sie eine der bisherigen OrangeTimes nachbestellen wollen, so mailen Sie dies an orangetimes@orange-cosmos.com oder Download unter <http://www.orange-cosmos.com/direktdownload.htm>

Inhalt:

In der vorliegenden Ausgabe widmen wir uns dem **VERBLÜFFENSPROZESS**.

Verblüffen bedeutet die entschiedenen Strategien und Maßnahmen wirklich auf den Boden zu bekommen und erfolgreich zu sein, d.h. erfolgreich UMZUSETZEN.

Durch Schaffung der nötigen Umsetzungsorganisation und Steuerungskonzeption, durch Operationalisierung der Maßnahmen und durch Störungsanalyse, sowie Festlegung der Messgrößen sichern Sie die Umsetzungsfähigkeit Ihrer bereits effektiv und richtig getroffenen Entscheidungen, Strategien und Maßnahmen.

VERBLÜFFEN

Verblüffen können sie Ihre Umwelt (Kunden, Lieferanten, Mitbewerber, etc.), Ihre Organisation, Mitarbeiter und Führungskräfte aber auch sich selbst.

VERBLÜFFEN HEISST	Konsequent auf die Erkennens- und Ausschöpfensphase aufzusetzen
VERBLÜFFEN HEISST	Erarbeitet Problemlösungen in Maßnahmen runterzubereiten
VERBLÜFFEN HEISST	Maßnahmen und Projekte tatsächlich bis zum Erfolg UMZUSETZEN
VERBLÜFFEN HEISST	Konsequente Verfolgung und Erreichung Ihrer Ziele

Wir werden Ihnen die relevanten Schritte zur VERBLÜFFUNG **anhand eines durchgängigen Beispiels** erklären. In unserem Beispiel geht es um die Steigerung der Mitarbeiter-Motivation und der Arbeitszufriedenheit (=Ziel) durch die FISH-Methode (=Maßnahme). Die Beispieltex-te sind durch umrahmte Textbereiche mit hellgrünem Hintergrund gekennzeichnet. Nehmen wir also einmal an, Sie haben sich entschieden, die FISH-Philosophie in Ihrem Unternehmen umzusetzen.

Zur Erklärung des durchgängigen Beispiels zum VERBLÜFFEN:

FISH ist ein Motivationsbuch, das aufzeigt, wie man durch die Schaffung und Einhaltung von vier Regeln zu mehr Arbeitsfreude am Arbeitsplatz und aufgrund der Mitarbeiterzufriedenheit zu höherer Produktivität der Organisation, sowie besserem Kundenservice und Kundenzufriedenheit gelangt.

Die 4 Regeln sind:

- Wähle Deine (positive) Einstellung,
- gehe spielerisch an alle Tätigkeiten heran,
- bereite anderen eine Freude und
- sei präsent.

Alle oben angeführten Faktoren führen automatisch zu mehr „Erfolg“ Ihres Unternehmens.

Wir haben die FISH – Philosophie in ein Programm umgewandelt, mit dem Sie in 7 Schritten und ca. 16 Wochen eine Einführung in Ihrem Unternehmen durchführen können (= *Das 1x1 der Umsetzung der FISH-Philosophie*). Das Programm ist dieser Ausgabe von **OrangeTimes** als separate Datei beigefügt bzw. Sie können Sie auf unserer Homepage downloaden.

Als Grundlage unserer Überlegungen dient das Buch „FISH – Ein ungewöhnliches Motivationsbuch“ von Stephen C. Lundin, Harry Paul, John Christensen im Verlag Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, 2001.

Sowohl im beiliegenden Programm wie auch im Bestseller-Buch können Sie die Einzelheiten des Konzeptes nachlesen, sodass wir hier nicht näher darauf eingehen.

„Strategisches“ Verblüffen

Die Sicherstellung des Erfolges einer Entscheidung und die Realisierung des Erfolges einer Entscheidung nennen wir VERBLÜFFENSPHASE.

Beachten Sie, dass wir uns in der folgenden Abhandlung noch auf der **„strategischen Ebene“** befinden.

Die Umsetzung der FISH-Philosophie (gem. Beilage) ist hingegen die operative Umsetzungsanleitung der strategischen Entscheidung und beinhaltet auf der operativen Ebene natürlich ebenso wieder die Prozesskette ERKENNEN-AUSSCHÖPFEN-VERBLÜFFEN.

**Wie kann ich die erfolgreiche Umsetzung des Projektes sicherstellen?
Welche Schritte sind dazu notwendig?**

Durch 7 wesentliche Schritte zur verblüffenden Umsetzung:
(Diese werden im folgenden anhand des FISH-Projektes beschrieben)

1. Durch Definition des Zieles und der Wirkung
2. Durch Organisation der Umsetzung (=Steuerungsgruppe & Projektgruppe)
3. Durch Operationalisierung der Maßnahmen
4. Durch Schaffung von Identifikation
5. Durch Störungsanalyse
6. Durch Festlegung der Messgröße
7. Durch „Strategisches“ Controlling

Ad 1) Definition des Zieles und der Wirkung

Obwohl die Entscheidung bereits gefallen ist, sollte nochmals ganz klar das Ziel und die Wirkung der Maßnahme definiert werden.

Hierbei ist es wichtig, dass Sie auf die positive Formulierung achten. Dies bedeutet Hinzu-zu-etwas formulieren und nicht weg von einer Problemsituation (siehe Orangetimes 02/2004).

In unserem konkreten Fall wird z.B. folgendes Ziel und folgende Wirkung abgeleitet werden:

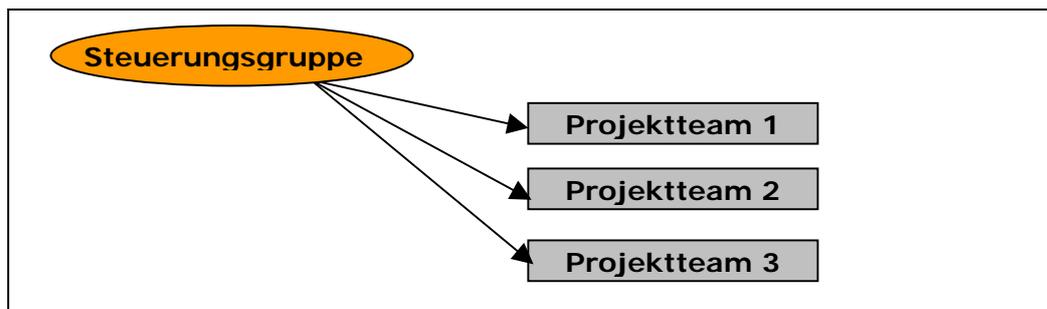
Ziel: Durch die Einführung der FISH-Philosophie soll sich die Mitarbeiterzufriedenheit erheblich und in der Folge auch die Kundenzufriedenheit erhöhen. Dieses Programm soll die Performance des Unternehmens durch geringe Fluktuation, sinngebende Tätigkeiten und hohe Zufriedenheit erhöhen, was sowohl das Unternehmen intern als auch extern stabilisiert.

Grundsätzliche Wirkungsweise des Projektes: Statistisch gesehen (gem. CFI-Daten laut Anthony J. Rucci von Sears, 1997) ergibt eine 5%ige Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit im ersten Quartal eine 1,3%ige Verbesserung der Kundenzufriedenheit im zweiten Quartal, was wiederum zu einer 0,5%igen Ertragsverbesserung im dritten Quartal führt.

Ad 2) Organisation der Umsetzung

In einem Unternehmen stehen oftmals zahlreiche wichtige Projekte zur Umsetzung an. Um nicht völlig in dieser Entwicklungsarbeit unterzugehen und um die Mitarbeiter auf breiter Basis an der Umsetzung zu beteiligen empfiehlt sich eine geeignete Projektorganisation einzurichten.

Als Grundaufbau sollten Projektgruppen (grau) mit Teamleitern geschaffen werden, welche den Einzel-Gruppenprozess steuern. UND es wird auch eine Steuergruppe (orange), welche die einzelnen Projektgruppen coacht und steuert, eingerichtet. Vereinfacht dargestellt kann dies so aussehen:



Dem Organisationsaufbau wird im Rahmen des „fraktalen Prozessmanagements“ eine eigene Ausgabe der OrangeTimes gewidmet.

In der Regel wird die Steuerungsgruppe, durch denjenigen geleitet und gesteuert, der die Umsetzung überwacht (siehe auch 1x1 der Umsetzung der FISH-Philosophie). In unserem Beispiel wird dies wahrscheinlich der Personalleiter oder Geschäftsführer selbst sein.

Hierbei ist zu definieren, was kann der Steuernde (PL oder GF) des Prozesses selbst beitragen und was müssen die anderen beteiligten Mitarbeiter beitragen.

Z.B. wird der Geschäftsführer die 4 Prinzipien der FISH-Philosophie selbst vorleben können und führend (coachend) den Prozess koordinieren; er kann selbst dazu beitragen, Mitarbeiter zu überzeugen und nicht zu zwingen, bei dem Projekt mitzuarbeiten; er kann die ihm geeignet erscheinenden Mitarbeiter selbst ansprechen; etc.etc.

Ad 3) Operationalisierung der Maßnahmen:

EINERSEITS ist somit zu definieren, wer die Organisation der effektiven und erfolgreichen Umsetzung übernimmt bzw. überwacht und

ANDERERSEITS ist die Maßnahme so konkret wie möglich auszugestalten

(= Operationalisierung). Dies bedeutet das Projekt in Einzelschritte zu zerlegen.

Z.B. analog dem Ablauf wie das beiliegende „1x1 der Umsetzung der FISH-Philosophie“ und zwar abgestimmt auf die Situation des Unternehmens.

Operationalisierung in diesem Zusammenhang heißt, alle **W-Fragen** zu klären; d.h. wer wird was, wann, wo und wie mit welchem Ziel und Wirkung, weshalb, wie oft durchführen.

Im Rahmen der Operationalisierung ist die Maßnahme so konkret wie möglich auszugestalten.

D.h. in unserem Beispiel: Aufgrund der Durchführung des Fish-Programmes in 7 Schritten werden wir nach 16 Wochen + weiteren 10 Wirkungswochen die Mitarbeiterzufriedenheit um 25 % erhöht haben, sodass nach 40 Wochen die Kundenzufriedenheit messbar um 7 % gestiegen ist, sodass sich der Ertrag ab einem Jahr um 2,5 % verbessert. Zuständig für die erfolgreiche Umsetzung ist Herr XY.

Ad 4) Schaffung von Identifikation

Identifizieren sich die Unternehmensführung und die Mitarbeiter mit der Maßnahme, dann ist die Umsetzung sichergestellt. Nichts trägt stärker zur Umsetzung von strategischen Entscheidungen bei als die Identifikation mit diesen.

„Identifikation bedeutet, dass das Ergebnis vor den Maßnahmen da ist, sodass sich die Ursache – Wirkungskette umdreht.

Das Ergebnis wird hier zum See, der jene Ursachen (Quellen) anzieht, die das Ergebnis benötigt, um verwirklicht zu werden.“

Sind Sie auch dieser Meinung?

Wurde der Erkennens- und Ausschöpfensprozess nach allen Regeln der Managementkunst befolgt, dann wird die Identifikation mit der Entscheidung und damit zur Umsetzung ausreichend sein. Falls nicht, dann gehen Sie nochmals in diese beiden Phasen retour.



TIPP:

Fragen Sie jedenfalls die Motivationen und Identifikationen mit den Maßnahmen & Zielen ab. Denn wenn diese nicht ausreichend gegeben sind, sollten Sie unbedingt bis zur Ursache zurückgehen. Auch wenn dies Zeit beansprucht, andernfalls stockt Ihr Prozess ohnedies mangels erfolgreicher Umsetzung.



**Fragen Sie sich und Ihre Führungskräfte, wie sie sich bei Zielerreichung fühlen werden.
Nehmen Sie dieses Gefühl ernst, denn es drückt Ihre Identifikation aus.**

„Erkennen heißt nicht zerlegen, auch nicht erklären. Es heißt, Zugang zur Schau finden. Aber um zu schauen, muss man erst teilnehmen. Das ist eine harte Lehre.“
Antoine de Saint-Exupéry, Flug nach Arras

Ad 5) Störungsanalyse



Was könnte passieren, damit wir diese(s) Projekt / Maßnahme nicht umsetzen (können)?

Um so mehr Störungen Sie vorhersehen können, desto weniger Störungen werden eintreten. Denn Störungen sind nur Störungen, wenn man kein Rezept dagegen hat. Vorhergesagte Störungen sind in Wirklichkeit keine Störungen.

Sammeln Sie einfach die möglichen Störungen, die Störungswahrscheinlichkeit, die Störungsauswirkung und Begegnungsmaßnahmen.

Welche Störungen könnten in unserem konkreten Fall auftreten?

- Die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht sich nicht wirklich durch die Maßnahme.
- Die erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit löst keinen Kundenzufriedenheitsaspekt aus.
- Die Mitarbeiter sind unkreativ in den einzelnen Phasen, sodass nichts Sinnvolles herauskommt.
- Etc.etc.

Störungen dürfen nicht zur Revidierung der Entscheidung führen. Denn die Entscheidung wurde ja aufgrund der 8 Prinzipien des Erkennens und Ausschöpfens erstellt. In dieser Phase war bereits abzuklären, was geschehen würde, wenn das Projekt nicht realisiert werden würde, sodass nun nichts mehr an der Entscheidung rütteln kann.

Wichtig ist es nun, so viele Störungsvermeidungsstrategien wie möglich parat zu haben.

Überlegen Sie z.B. – wie können Sie sicherstellen, dass durch Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit auch eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit eintritt?

Lösungen könnten sein:

- Es sind insbesondere die Mitarbeiter mit Kundenkontakt in das Projektteam einzubeziehen.
- Es werden unterstützend neue Serviceleistungen für Kunden angeboten, welche die Kundenzufriedenheit erhöhen – denn es gilt auch umgekehrt, dass zufriedenerer Kunden zufriedenerer Mitarbeiter erzeugen. Wo man zuerst an der Spirale kurbelt ist unerheblich – vergessen Sie einfach das lineare Ursache-Wirkungsdenken. Das Ziel der Ertragsverbesserung aufgrund Kundenzufriedenheitssteigerung ist ausschlaggebend und damit ist die Verstärkung durch gleichgerichtete und fokussierte Maßnahmen immer dienlich.

Sie werden „auf die Schnelle“ sicherlich noch ein paar weitere Lösungen finden. Auch diese Lösungsoptionen müssen zu Entscheidungen führen und sind entsprechend den Regeln zu operationalisieren (Beachten Sie auch hierbei: ERKENNEN-AUSSCHÖPFEN-VERBLÜFFEN).

Ad6) Festlegung der Messgrößen

Legen Sie stets zu strategischen Maßnahmen und Entscheidungen mehr als eine Messgröße fest. Sie kennen dieses Prinzip vielleicht bereits z.B. von der Balanced Scorecard (BSC nach Kaplan/Norton). Weiters ist auch der Messvorgang, die Messhäufigkeit (z.B. monatlich, vierteljährlich, etc.) , die Messgenauigkeit und die Dokumentation (= Berichtswesen) zu fixieren.

In unserem Beispiel könnten folgende Messgrößen zum Einsatz kommen:

- Check der Mitarbeiterzufriedenheit am Anfang und am Ende des Projektes mittels Fragebogen und Scoringverfahren
- Messung der Kundenzufriedenheit mittels Telefonat (monatliche Stichprobe oder Untersuchungspanel) unter Einsatz eines standardisierten Fragebogens mit Scoringverfahren
- Messung der Anzahl der vorgeschlagenen Spielideen
- Messung der Anzahl der Einzel-Maßnahmen
- Wöchentliche qualitative Messung über Gespräche mit den Teamleitern
- Veranstaltung zur Definition der Istsituation in Woche 0 und Checktermin in der Woche 40 nach Projektstart
- Messung der Krankenstandstage
- Messung der Anzahl der Gewährleistungsfälle, Etc.

Weiters ist in diesem Zusammenhang die Auswirkung auf die quantitativen Steuerungs-Instrumente wie Budget etc. ebenfalls darzustellen. Strategische Maßnahmen *müssen immer bis auf diese Controllingebene heruntergebrochen werden.*

In unserem Beispiel wäre dies eine budgetäre Verbesserung des Ergebnisses von 2,5 % mit Wirkung in einem Jahr, sowie Verminderung der Kosten, die aufgrund Fluktuation entstehen von 25 % mit Wirkung in einem halben Jahr.

Ad 7) Strategisches Controlling

Im Rahmen des strategischen Controllings werden die Messgrößen und budgetären Ergebnisse auf Einhaltung überwacht und entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen bei Abweichungen eingeleitet.

Selbstverständlich handelt es sich nicht nur um quantitativ messbares Controlling, auch die Steuerung der einzelnen Maßnahmen, die Kontrolle der Umsetzung und die Beachtung aller qualitativen Faktoren in diesem Zusammenhang ist von gleichwertiger Bedeutung.

Schlussbemerkung:

Wir haben nun mit den Ausgaben 01 bis 05/2004 den Bogen gespannt von der:

- allgemeinen Darstellung der STRATEGIE bis zu den
- allgemeinen Managementregeln ERKENNEN – AUSSCHÖPFEN – VERBLÜFFEN

Wir haben Ihnen dargestellt wie wichtig es ist, in strategischen Entscheidungssituationen den Prozess ERKENNEN – AUSSCHÖPFEN – VERBLÜFFEN nacheinander zu durchlaufen.

Bereits der „gesunde Hausverstand“ lässt uns diese Trennung als sinnvoll erscheinen.

Trotzdem stecken im Detail die Spezialitäten, die Ihren „gesunden Hausverstand“ in Führungskompetenz verwandeln.

Denken Sie an die in den Ausgaben 01 bis 05/2004 geschilderten Faktoren wie Lösungen zurückstellen / zuerst das WAS und dann erst das WIE abklären / das Stellen der richtigen Fragen zur Informationsschöpfung, damit Sie den Unterschied erkennen, der den Unterschied ausmacht / das Übertragen im Rahmen des Ausschöpfens von natürlichen Prozessen auf wirtschaftliche Gegebenheiten und damit die Erhöhung der Sicherheit in Entscheidungen / sowie die Operationalisierung, Identifikation und Störungsanalyse als wesentliches Element für die wirkliche Erzielung des Erfolges.

Vielen Dank, dass Sie uns bis hierher gefolgt sind.

Über ein Feedback würden wir uns sehr freuen → orangetimes@orange-cosmos.com

Vorschau:

In der nächsten Ausgabe beginnen wir konkret mit den *Schritten des Strategiefindungsprozesses*. D.h. Sie werden Schritt für Schritt angeleitet, wie Sie den Weg zu Ihren effektiven Unternehmensstrategien gehen können.

Hierbei werden Sie erkennen, dass die bisher angeführten Regeln, Grundsätze und Methoden immer wieder zum Einsatz gelangen.

*Viele Grüße und Erfolg beim **VERBLÜFFEN** wünschen*



Harald Schützinger und



Andreas Gumpetsberger

P.S.: Wir möchten Sie auch gleich zu unserem [OrangeForum](#) zum Thema „*Wachstumsstrategien mit und durch Mitarbeiter*“ am **28. Juli 2004** in Eferding **einladen** (siehe beiliegender [OrangeForum](#) Veranstaltungshinweis)

[OrangeForum](#) wird sich in den weiteren Veranstaltungen ebenfalls mit dem Thema „*Wachstum und Wachstumsstrategien*“ aus den verschiedensten Blickwinkeln (wie z.B. Wachstum und Finanzierung, Strukturanforderungen aufgrund des Wachstums, etc.) beschäftigen. Unsere erste Veranstaltung aus der Wachstumsreihe zeigt die Verbindung von *Wachstumsstrategien und Human Resource Management* auf.