

# Gestalten Sie die Zukunft Ihres Unternehmens mit

Entwickeln Sie mit diesem Workbook  
Schritt-für-Schritt nachhaltige  
Perspektiven

Prof. Dr. Hans-Joachim Merk

 **Ein Praxishandbuch**  
(360-Grad-Workbook)

# Einführung

*„Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.“*

*(Charles Darwin)*

Unternehmen stehen in unserer globalisierten Welt vor großen Herausforderungen. Markt- bzw. Wettbewerbsbedingungen verschärfen sich in vielen Bereichen dramatisch. Das Unternehmensumfeld verändert sich, wenn neue Wettbewerber auf veränderte Kundenwünsche treffen, neue Technologien den Wandel forcieren und Lebenszyklen von Produkten und Dienstleistungen sich verkürzen. Zunehmende Komplexität, dynamische Veränderungen, schrumpfende Reaktionszeiten und geringere Vorhersagbarkeit von Umweltveränderungen erfordern schnelle und flexible Anpassungen.

Unternehmen wollen in ihren Märkten auch in Zukunft eine führende Position einnehmen und suchen Wege, um flexibel auf diese Herausforderungen (z.B. die schnell fortschreitende Digitalisierung) zu reagieren, d.h. ihr Geschäftsmodell kontinuierlich weiterzuentwickeln. Sie wollen diese Herausforderungen agil, d.h. mit geringem bürokratischem Aufwand, wenigen Regeln und meist iterativem Vorgehen bewältigen.

Geschäftsfelder und Prozesse müssen immer wieder aus neuen Blickwinkeln heraus betrachtet und proaktiv angepasst werden. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen in hoher Eigenverantwortung und Eigeninitiative den Wandel aktiv gestalten, Marktentwicklungen reflektieren und im Dialog die richtigen Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung des Unternehmens ziehen.

Vielfach fehlen klare Vorstellungen, wie traditionell geprägte Organisationen den dafür erforderlichen Wandel angehen können.

Verändertes Kundenverhalten und Probleme im Wettbewerb, die z.B. auf interne Qualitätsprobleme zurückgehen, werden v.a. in konjunkturell günstigen Phasen häufig zu lange ignoriert.

Ein Management, das sich vorwiegend an den kurzfristigen Erfolgsgrößen orientiert, die das betriebliche Rechnungswesen zur Verfügung stellt, reagiert dann zu spät auf negative Entwicklungen mit den beschriebenen Spätfolgen.

Durch eine proaktive Ausrichtung können Unternehmen den Eintritt von Fehlentwicklungen (z.B. Umsatzeinbußen) vermeiden, die dann eintreten, wenn „frühe Signale“, die auf negative Entwicklungen hindeuten (z.B.

Kundenreklamationen zur Qualität der eigenen Produkte) ignoriert oder zu spät aufgegriffen werden.

Reaktionsszenarien, die erst dann einsetzen, wenn die Folgen negativer Entwicklungen bereits in Form z.B. von Marktanteilsverlusten und negativen

Betriebsergebnissen eingetreten sind, sind dann häufig mit erheblichen negativen Konsequenzen verbunden. Dazu können z.B. Einsparprogramme mit Personalabbau gehören. Know-how-Verluste, tiefgreifende Verunsicherung und Demotivation der Mitarbeiter können weitere Folgen solcher Reaktionsstrategien sein. Unternehmen drohen Gefahren, wenn - was häufig der Fall ist - die Ursachen, die letztlich zu solchen negativen Entwicklungen führen, bereits längere Zeit im Unternehmen auf verschiedenen Ebenen bekannt sind, ohne dass diese Erkenntnisse jedoch rechtzeitig aufgegriffen werden.

Führungskräften und Mitarbeitern ist die Notwendigkeit eines bewussten Umgangs mit betrieblicher Veränderung durchaus bewusst. Es fällt ihnen im Tagesgeschäft jedoch schwer, angesichts der Komplexität der Herausforderungen ganzheitliche Strategien für Ihren Verantwortungsbereich abzuleiten und wirksam umzusetzen. Führungskräfte müssen mit Ihren Mitarbeitern **vorausschauend** die Weichen so stellen, dass erkennbare Chancen genutzt und Risiken vermieden werden.

Das ist eine zentrale Erfahrung aus vielen Changemanagement-Prozessen: **Veränderungen** werden nur gelingen,

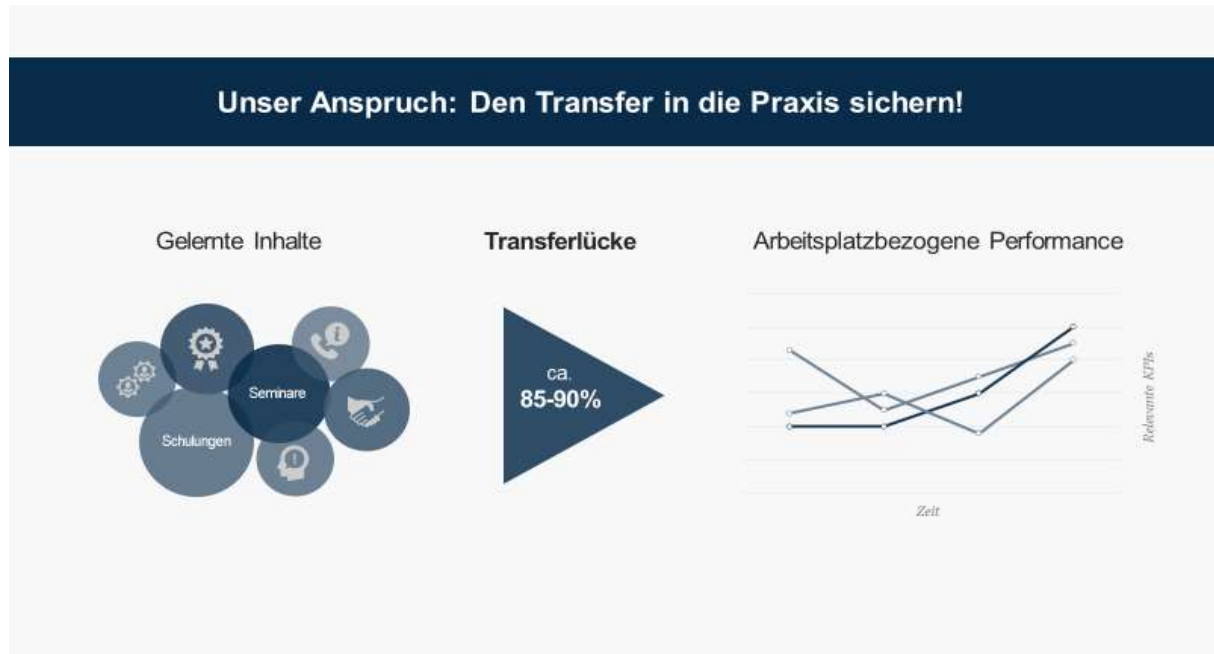
- wenn alle Führungskräfte und deren Mitarbeiter für Veränderungen gewonnen werden
- die Betroffenen mit ihrer konkreten Erfahrung über notwendige Anpassungen einbezogen werden
- neben „harten“ Fakten (wie marktbezogenen und technologischen Anforderungen) immer auch kulturelle Faktoren mitberücksichtigt werden
- eine permanente Reflexion über bisherige Erfolge, die transparent gemacht werden, und Entwicklungsnotwendigkeiten erfolgt.
- Veränderungsprojekte bodenständig von der Analyse der Ausgangssituation ausgehen und zu schnell spürbar wirksamen Verbesserungen führen.

### **Was hat mich motiviert, dieses Programm zu entwickeln?**

Aus meiner Erfahrung als Hochschullehrer und langjähriger Berater für Unternehmen suchte ich nach einer universell einsetzbaren Methode, einem Managementtool, um folgende wichtige Fragen systematisch und umfassend in ein wirkungsvolles Zukunftskonzept für Unternehmen umzusetzen.

- *Wie können sich Mitarbeiter mit Ihren Führungskräften darauf vorbereiten, systematisch ihren heutigen und zukünftigen Beitrag zum Geschäftserfolg des Unternehmens zu optimieren?*
- *Wie können sie dabei unterstützt werden, ihre Organisationseinheit realistisch hinsichtlich aktueller Stärken und Schwächen und zukünftiger Chancen und Risiken einzuschätzen und die richtigen Empfehlungen für sinnvolle Veränderungsprozesse abzuleiten?*
- *Wie können wir Führungskräften und Mitarbeitern helfen, den Weg vom Wissen zum Handeln zu gehen?*
- *Wie können wir sie dabei unterstützen, die komplexen Herausforderungen zu identifizieren und für ihren Verantwortungsbereich die richtigen Lösungen zu erarbeiten und nachhaltig in die Praxis umzusetzen?*

- *Wie können vermittelte Inhalte aus Schulungen und Workshops wirksam in die Praxis am Arbeitsplatz umgesetzt werden?* Bisher besteht hier eine riesige Transferlücke.



Das vorliegende Workbook trägt diesem Anspruch Rechnung.

- Das Workbook wurde mit dem Anspruch erstellt, durch eine **Schritt-für-Schritt-Anleitung** insbesondere komplexe Herausforderungen analytisch und umfassend bearbeiten zu können.
- Es fördert in vier Stufen nicht nur die Aneignung neuen Wissens, sondern unterstützt den **individuellen Transfer** am Arbeitsplatz (M.E.R.K.-Phasenmodell).
- Es unterstützt Sie dabei, erkennbare negative Entwicklungen proaktiv aufzugreifen und durch geeignete **Vorsteuerung** den Eintritt von Risiken in vermeidbaren Fällen mit den beschriebenen negativen Folgen zu verhindern oder zumindest wirksam zu begrenzen.
- Sie können anhand von 12 Erfolgsfaktoren systematisch Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen für Ihren Verantwortungsbereich identifizieren.
- Sie können interessante Perspektiven für die Weiterentwicklung Ihres Verantwortungsbereiches ableiten und diese nach Abstimmung mit Ihrer/ Ihrem Vorgesetzten erfolgreich umsetzen.
- Es kann im Selbststudium durch Führungskräfte und Mitarbeiter und/ oder im Team bearbeitet werden.
- Sie können dieses Workbook als skalierbares Leadership-Tool nutzen. Sie erhalten als Führungskraft in kürzester Zeit flächendeckend einen fundierten Einblick in Probleme, Herausforderungen sowie Handlungsideen Ihrer Mitarbeiter und können das verfügbare Wissen optimal nutzen, um neue Perspektiven für einen nachhaltigen Unternehmenswandel im Interesse aller Beteiligten zu entwickeln. Führen Sie anschließend ein Perspektivgespräch.

Wir gehen davon aus, dass die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens nur dann optimal gesichert werden kann, wenn alle Mitarbeiter gemeinsam mit ihren Führungskräften regelmäßig Verantwortung dafür übernehmen, Herausforderungen und Trends, Chancen und Risiken ihrer Organisationseinheit zu analysieren und zielgerichtete Maßnahmen zur Weiterentwicklung ihres Bereiches abzuleiten und nachhaltig umzusetzen.

Nach einer Befragung des Personaldienstleisters Hays von 532 Führungskräften aus den Dachregionen Deutschland, Österreich und Schweiz wird im Bereich der Mitarbeiterführung von 84% eine **aktive Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen** gefordert; nur 31% sehen diese aktuell als gegeben an. Diese Angaben stammen aus dem „Hays-Report 2015/2016 Unternehmenskultur“. Nach unseren Erfahrungen ist die Kernaussage nach wie vor aktuell.

## Welche Phasen durchlaufen Sie mit Hilfe dieses Workbooks?

Mit Hilfe dieses Workbooks werden Sie systematisch **vier Phasen** auf dem Weg zu einer erfolgreichen, zukunftsorientierten Weiterentwicklung Ihrer Organisationseinheit durchlaufen.

Phasenübersicht		
Phase	Aufgabe	Abstimmung mit Vorgesetztem
Einführung ins Programm		
1 <b>Motivationsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung proaktiven Managements für den eigenen Verantwortungsbereich ableiten</li> </ul>	
2 <b>Explorationsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse der Ausgangssituation</li> <li>• Transferkonzept (BDC) erarbeiten</li> <li>• Abstimmung mit Vorgesetzten</li> </ul>	Perspektivgespräch (Ergebnispräsentation und Vereinbarungen)
3 <b>Realisierungsphase</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlüsselprojekte/ Maßnahmen umsetzen</li> </ul>	Folgegespräch (optional)
4 <b>Kontinuierliche Verbesserung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung Reviewgespräch mit Vorgesetztem</li> </ul>	Reviewgespräch (Lessons learned)

Sie starten mit der sog. **Motivationsphase**.

Sie werden hier die Bedeutung eines **vorausschauenden, proaktiven Handelns** für Ihren Verantwortungsbereich einschätzen.

Sie werden in einer ersten Annäherung ausgewählte Herausforderungen beschreiben, die in den kommenden 1-2 Jahren auf Sie zukommen werden und mit Hilfe der sog. **Status quo-Prognose** einschätzen, wie wichtig diese Herausforderungen für die zukünftige Entwicklung Ihres Verantwortungsbereiches sein werden.

In der zweiten, der sog. **Explorationsphase**, werden Sie ein **Zukunfts-/ Transferkonzept** kreativ entwickeln, das zentrale Ansatzpunkte bzw. Schlüsselprojekte zur Weiterentwicklung aus Ihrer Sicht beschreibt.

In der dritten, der **Realisierungsphase**, können Sie - ggf. nach Abstimmung mit Ihrer bzw. Ihrem Vorgesetzten - ausgewählte Schlüsselprojekte/ Maßnahmen in der Praxis umsetzen.

In der vierten Phase wird der Erfolg der Umsetzung in der Praxis zusammenfassend kritisch beleuchtet. Sie werden grundlegende Ansatzpunkte zur **kontinuierlichen Verbesserung** ableiten, die sich auf die erfolgreiche Erreichung Ihrer Ziele beziehen werden.