

Zukunftsorientiert führen

Trends erkennen, Vision entwickeln und Strategien umsetzen



Dossier-Themen

➔ **Unternehmensführung**

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Informatik

Recht, Steuern & Finanzen

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- wie Sie in Ihrem Umfeld strategisch wichtige Trends erkennen können.
- was ein attraktives Zukunftsbild für Ihre Organisation beinhaltet.
- wie Sie Mitarbeitende und Betroffene in die Zukunftsarbeit einbauen können.
- wie Sie strategische Ziele für Ihr Unternehmen definieren.
- wie Sie einen Fahrplan für die Umsetzung Ihrer Ziele gestalten können.

Sie können:

- Zukunftsinterviews führen.
- ein attraktives Zukunftsbild für sich und Ihre Organisation entwickeln.
- eine Balanced Scorecard mit ihren Zielen gestalten.
- für die erfolgreiche Umsetzung Ihrer strategischen Ziele sorgen.

Autorin



Dr. Marianne Grobner ist Geschäftsführerin des Management Center Vorarlberg. Seit über 20 Jahren begleitet sie Entwicklungsprojekte in Unternehmen in der Schweiz, Österreich und in Deutschland. Sie trainiert Führungskräfte in den Bereichen Leadership, Kommunikation und Organisationsentwicklung.

Kontaktdaten MCV

MCV GmbH
Management Center Vorarlberg
Millennium Park 9
6890 Lustenau
Vorarlberg, Österreich

Tel. 0043 (0) 5577 83970
Fax 0043 (0) 5577 83970-13
E-Mail: mcv@mcv.at
Web: www.mcv.at

Impressum

WEKA Business Dossier

Zukunftsorientiert führen – Trends erkennen, Vision entwickeln und Strategien umsetzen

Satz: Dimitri Gabriel
Korrektorat: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

Erscheinungsdatum: April 2012

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-00545-3

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Zukunftsorientiert führen – Trends erkennen, Vision entwickeln und Strategien umsetzen

Was bedeutet «zukunftsorientiert führen»?	4
1. Einsicht: Vorschau und Analyse	5
1.1 Allgemeine Trends erkennen	5
1.2 Die relevanten Umwelten erforschen	7
1.3 Unterschiedliche Gesprächsqualitäten beim Erforschen von Zukunftsmöglichkeiten	8
1.4 Zukunftsinterview	10
1.5 Die Learning Journey	11
2. Vorschau: Ein attraktives Zukunftsbild entwickeln	13
2.1 Mögliche Inhalte eines Zukunftsbildes	14
2.2 Bei mir selbst beginnen: Wie finde ich den Weg zu einem attraktiven Zukunftsbild?	15
2.3 Als Gruppe entwickeln: Wie finden wir zu einem gemeinsamen Zukunftsbild?	17
2.3.1 Der Zukunftssprung	17
2.3.2 Die Zukunftskonferenz	18
2.3.3 Real Time Strategic Change: Wenn das Zukunftsbild von allen Betroffenen mitgetragen werden soll	21
3. Aktion: Einen Fahrplan für die Umsetzung entwickeln	24
3.1 Von der Vision zur Strategie	24
3.2 Die Balanced Scorecard – ein Instrument zur Steigerung der strategischen Umsetzungskompetenz	26
4. Fazit und Resümee	32
Literatur- und Quellenhinweise	33

Was bedeutet «zukunftsorientiert» führen?

Egal ob Autohandel, Bank, Industriebetrieb oder Gemeindeverwaltung – alle Organisationen müssen sich auf ihre Umwelt einstellen und ihr Handeln auf Veränderungen von äusseren Rahmenbedingungen ausrichten.

Nun lässt sich die Zukunft nur bedingt vorhersagen und planen. Dennoch sind wir ständig gefordert, Entscheidungen zu treffen, deren Auswirkungen in der Zukunft zum Tragen kommen.

Im Idealfall

- agieren die Führungskräfte dabei aktiv, statt nur zu reagieren.
- werden Entscheidungen «grundsätzlich» getroffen und nicht bei jedem Anlassfall wieder neu diskutiert.
- orientieren sich Entscheidungen im Alltag an einer gemeinsamen Linie, einer Grundstrategie, die gemeinsam von allen getragen wird.

Dieses Dossier zeigt Ihnen drei Schritte zur zukunftsorientierten Führung:

1. **Einsicht:** Trends erkennen und deren Auswirkungen auf Ihre Organisation analysieren.
2. **Vorschau:** Ein attraktives Zukunftsbild für Ihre Organisation entwickeln.
3. **Aktion:** Einen Fahrplan für die Umsetzung entwickeln.

1. **Einsicht: Vorschau und Analyse**

Organisationen bewegen sich nicht im luftleeren Raum, sondern sind eingebettet in etwas grösseres Ganzes: Äussere Faktoren wie die Gesellschaft, der Markt, die politische Situation, die Technologien etc. bilden so genannte «relevante Umwelten», welche die Entwicklung eines Unternehmens stark beeinflussen: Manche Leistungen und Produkte werden erst durch diese neuen Entwicklungen möglich, andere verlieren ihre Daseinsberechtigung (Beispiel: Die Produktion von Filmrollen wurde durch die Digitalisierung verdrängt).

So hat zum Beispiel die Internettechnologie völlig neue Geschäftsideen ermöglicht. Andere Produkte (z.B. Filmentwicklung) sind vom Markt verschwunden.

Tipp



Veränderungen frühzeitig wahrzunehmen und darauf zu reagieren, ist ein Grundprinzip zukunftsorientierter Führung!

1.1 Allgemeine Trends erkennen

«Man kann doch nicht voraussagen, was in sieben oder zehn Jahren sein wird», ist das häufigste Argument gegen die Beschäftigung mit der Zukunft. Diese Aussage ist ja auch richtig: Niemand kann Zukunft seriös voraussagen, und sehr oft lagen so genannte Trendforscher mit ihren Prognosen ganz schön falsch:

«Meiner Meinung nach gibt es einen Weltmarkt für vielleicht fünf Computer.»

IBM-Vorsitzender Thomas Watson, 1943

«Es gibt keinen Grund, warum ein einzelner Mensch einen Computer zuhause haben sollte.»

Ken Olson (Präsident der Digital Equipment Corporation, DEC) auf der World Future Society Convention in Boston, 1977

Das bedeutet aber nicht, dass wir uns nicht mit der Zukunft beschäftigen sollten. Ergebnisse der Zukunftsforschung bieten keine verlässlichen Vorhersagen. Einen Zeitraum von sieben bis zehn Jahren vor auszudenken, kann Ihnen aber helfen,

- neue Ideen für Ihre Produkte zu generieren,
- auf mögliche Entwicklungen vorbereitet zu sein und
- Ihre eigene Vision zu entwickeln.

Gute Führungskräfte, meint Bob Johansen vom Institute for the future, haben einen vorbereiteten Geist – vorbereitet auf die immer unsichere Zukunft, vorbereitet, das Udenkbare zu denken.

Wie können Sie erforschen, welche Trends für Sie und Ihre Organisation relevant sein könnten?

Hier ein paar Empfehlungen:

- Experten der Branche hören: Nutzen Sie Kongresse und Expertenartikel, in denen die Zukunftsentwicklungen Ihrer Branche erörtert werden.
- Weltweite Best-Practice-Beispiele suchen: Hören und schauen Sie sich um, und suchen Sie neue Ideen für Ihren Markt.
- Marktforschung: Nutzen Sie Ergebnisse von Studien zur allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung und zur Entwicklung Ihres Marktes bzw. betreiben Sie selbst für Ihr Unternehmen regelmässig Kundenbefragungen.
- Stakeholder-Interviews: Die persönlich geführten Interviews finden Sie näher beschrieben unter Punkt 1.4.

Hier nur einige prognostizierte Zukunftstrends, die vielleicht Auswirkungen auf Ihre Organisation haben könnten:

- Selbstbewusste, bestens informierte Kunden.
- Individualisierung von Leistungen für den Kunden (die selbst gestaltete Tasche, der Ski oder die Scheckkarte mit individuellem Design, das individuell zusammengestellte Müsli ...).
- Soziale Netzwerke im Internet als Informationsplattform.
- Nachfrage nach ökologischen, nachhaltigen Produkten.
- Steigende Energiekosten und Energieknappheit.
- Mitarbeiter, die Wert auf Sinnverwirklichung bei ihrer Arbeit legen.
- Fachkräftemangel.
- Mitarbeiter, die Selbstorganisation und Gestaltungsfreiheit wünschen.
- «Jobbies» – Menschen, die Job und Hobbies verbinden.
- Soziales Engagement auch von wirtschaftlich orientierten Firmen.
- Lose Netzwerk-Kulturen: Zusammenarbeit in regionalen und weltweiten Netzwerken – unabhängig von klassischen hierarchischen Firmenstrukturen.
- Online-Leben und Lifestyle: Das virtuelle Leben ergänzt und ist wesentlicher Bestandteil des physischen Lebens. Mobile Lösungen werden Standard.
- Benutzerfreundliche, sprachgesteuerte Geräte.
- Bedeutung lokaler Netzwerke und regionaler Kreisläufe.
- Jeder kann kaufen und verkaufen (Beispiel: ebay).
- Unsicherheit im sozialen Gesundheitswesen – Gesundheit als Boom-Markt.