

Ohne entsprechende Möglichkeiten keine erstrebenswerte Zukunft

WARUM KOMMEN DIESE ODER DIESER IMMER WIEDER ZUM ZUG, UND WIR NICHT? Wir strengen uns doch zumindest so intensiv an wie sie! *In dieser Feststellung schwingt schon eine gewisse Verzweiflung mit.* Bei näherem Hinsehen wird sich in vielen Fällen der Vorteil der Besseren aus deren attraktiveren und wirksameren Portfolios von zur Situation passenden Möglichkeiten zum Denken und Handeln erklären.

VON JOHANN RISAK



JOHANN RISAK: »Ein Weg entsteht, indem man ihn geht.«

Daher: Wollen wir für unsere Unternehmen und damit auch für uns die Chance auf eine erstrebenswerte (geglückte) Zukunft offen halten, dann haben wir uns intensiv mit dem Vorhandensein, der Pflege, dem Schaffen und dem Nutzen von Möglichkeiten für das Aufbauen von Werten intensiv auseinanderzusetzen. In dieser Kolumne beschäftigen wir uns vorrangig mit dem Aspekt des Schaffens von Möglichkeiten.

» Gewinnung eines ersten Überblicks. Am Beginn dieser gestaltungsorientierten Auseinandersetzung mit der Schaffung von Möglichkeiten – wir lehnen uns hier an den Beitrag von Larry Bennis und Frank S. Leonard an – geht es darum, einen Überblick darüber zu gewinnen, wie es um die Möglichkeiten in und um das Unternehmen steht. Zwei Fragen der beiden Autoren sollen dabei zum Einstieg dienen: Ist das Unternehmen in der Lage, jene Möglichkeiten aufzutreiben, von welchen die Realisierung der Strategie abhängt?

Ist das Unternehmen in der Lage, seine Strategie anzupassen, wenn sich bedeutende Möglichkeiten auftun?

» Worum geht es dabei? Bei der ersten Frage geht es um die Schaffung von Voraussetzungen zur Strategierealisierung, bei der zweiten um die Anpassungsfähigkeit der Strategie, wenn neue Möglichkeiten (unerwartet) auftreten. Vergessen wir nicht: Die meisten Strategien scheitern in der Umsetzung ganz oder teilweise, und viele Unternehmen kommen aufgrund unterlassener und verzögerter Strategieanpassungen in Schwierigkeiten.

» Was bringt das Beantworten der beiden Fragen? Die Antworten auf diese beiden Fragen zeigen, wie das Unternehmen mit dem Bereich Möglichkeiten – und damit seiner Zukunft – umgeht bzw. umzugehen in der Lage ist. Mit den Antworten auf diese beiden Fragen können auch der Realismus von Strategien und die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen, insbesondere in unsicheren Zeiten, ausgelotet werden.

» Sich auf den Weg machen. Jeder kann für sich oder seinen Bereich mit der Beschreibung des Istzustandes auf dem Gebiet der Möglichkeiten und deren Passung mit der Strategie beginnen – denn ein Weg entsteht, indem man ihn geht. Danach beginnt die Basisarbeit zur Verständnisweckung und Wissensvermittlung für die Themenstellung Möglichkeiten. Das Ergebnis dieser sollte die Genehmigung, oder zumindest Duldung, einer Istzustandsbeschreibung sein. Das Wecken von Verständnis und Interesse sowie die Ergebnisse einer anerkannten Istzustandsbeschreibung sollten dann schon ausreichen, um die Entwicklung und Implementierung eines Prozesses einzuleiten, welcher der Suche, dem Erkennen und Schaffen und der Umsetzung von wertschaffenden Möglichkeiten dient.

» Abschlussfrage. Wie viel Zeit wenden Sie im Unternehmen für das Schaffen, Erkennen und Integrieren von Möglichkeiten in das Denken und Handeln zum Aufbau von Werten auf? Zehn Prozent oder mehr?

QUELLENHINWEISE

» Bennis, L. / Leonard, F. S. (2013): Bringing Opportunity Oversight Onto the Board's Agenda: in: MIT Sloan Management Review, Spring; S. 57-61.

» Kern, A. (2011): Strategy Implementation and Performance: The Relation between Strategy Content, Strategy Context and Strategy Implementation Process, Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien, S. 2 ff.

» Walder, F.-P. / Risak, A. / Risak, J. (2003): Der Routenplaner, in Risak, J.: Der Impact Manager, Wien, S. 270-282.