

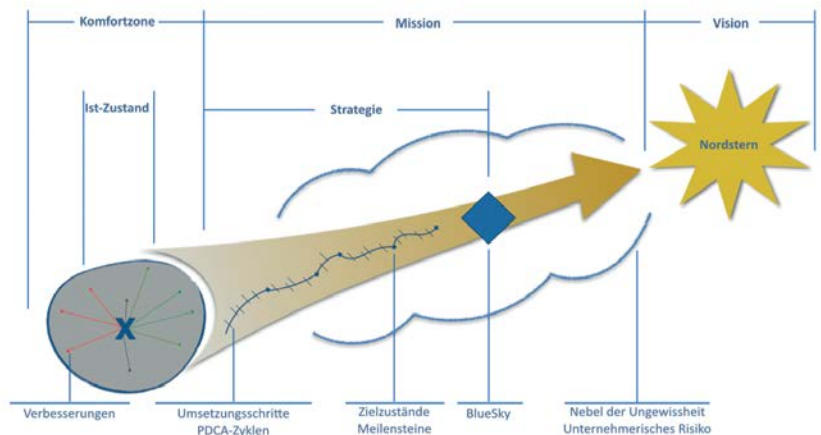


Während eine Vision und die daraus resultierende Mission eine abstrakte Sichtweise darstellen, die für die grobe Richtung ausschlaggebend sind, ist ein Zielzustand ein konkret zu beschreibender Zustand einer Organisation, der innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden soll.

>> Zielzustand versus Ziele <<

Die Unterscheidung zwischen Ziel und Zielzustand ist essentiell. Viele Manager und Politiker sprechen bei der Frage nach dem Zielzustand irrtümlicherweise von Zielen und meinen damit Ergebnisse, die meist in Form von Kennzahlen ausgedrückt werden. Das Ziel, einen bestimmten Umsatz zu erreichen, Marktführer zu sein oder im politischen Kontext eine Arbeitslosenquote zu unterschreiten, ist keine Zielzustand. Es handelt sich hierbei um ein angestrebtes Ergebnis, das in klar definierten Messgrößen dargestellt werden kann.

Ein Zielzustand ist hingegen ein klar umrissenes Bild, wie eine Organisation – egal ob Unternehmen, Institution oder ein Staat – aussehen soll, um ein angestrebtes Ziel zu erreichen. Ob bestimmte Ziele sinnvoll sind, steht auf einem anderen Blatt. Viele Zielerwartungen nützen eher dem Ego der Personen in den Entscheidungsfunktionen als der Organisation oder der Gesellschaft selbst. Die Wahrscheinlichkeit, dass man ein sinn-



Die Landschaft der nachhaltigen Veränderung.

befreites Ziel verfolgt, wird jedoch durch das Vorhandensein einer echten Vision deutlich reduziert.

>> Baupläne für Organisationen <<

Ein Zielzustand einer Organisation wirkt für viele abstrakt, daher versuche ich es mit folgendem Vergleich: Einen Zielzustand kann man mit einem Bauplan für ein Haus vergleichen. Plant man ein Haus, gibt es auch messbare Kenngrößen, wie Fertigstellungstermin, Budget, Quadratmeter, Anzahl der Zimmer, Heizwärmebedarf und einiges mehr. Allein aus diesen Messgrößen lässt sich aber noch kein Haus bauen, denn die angestrebten Kenngrößen lassen sich durch eine unendlich große Vielfalt von Bau-

weisen erreichen. Welche die richtige ist, muss der Bauherr entscheiden. Analog verhält es sich mit einem Unternehmen oder einer Gesellschaft: Der konkrete Bauplan für eine Organisation muss so beschrieben werden, dass alle Beteiligten verstehen, wie diese Organisation konkret in Zukunft aussieht, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Beispielsweise können hier neue Ländermärkte, Geschäftsbereiche, Produkte, aber auch neue Servicebereiche hinzukommen oder auch wegfallen. Der jeweilige Zielzustand zeigt dann auf grober Flughöhe, wie das Unternehmen zum jeweiligen Zeitpunkt aussehen soll. Kennzahlen dienen dann dazu die Wirksamkeit der Maßnahmen zu evaluieren.

Aus der Krise

Organisationen und Gesellschaft in die Zukunft führen

Nachdem wir im ersten Teil dieser Serie analysiert haben, wie der Weg in eine ungewisse Zukunft entwickelt werden kann, wollen wir jetzt den Blick auf das lenken, was konkret begreifbar ist.

VON MARIO BUCHINGER

>> Mutige Zeithorizonte <<

Wenn wir über Zielzustände sprechen, ist auch die Zeit eine wichtige Größe. Bei der Frage, wie weit der beschriebene Zielzustand zeitlich entfernt liegen soll, passieren oft gravierende Fehler. Gerne wird ein Zustand beschrieben, der zeitlich recht nahe liegt. Zeithorizonte von einem bis drei Jahren sind hier üblich. Dieser Abstand ist aber für eine richtige Weiterentwicklung zu gering. Man muss sich hier dazu zwingen, deutlich weiter in die Zukunft zu denken. Je nach Branche und Umfeld sind eher acht bis zehn Jahre sinnvoll.

>> Das Blaue vom Himmel: BlueSky <<

Dieser weiter in der Zukunft befindliche Zielzustand wird als BlueSky bezeichnet. Die Reise dorthin wird natürlich nicht in einem großen Schritt umgesetzt, sondern durch kleinere Zwischenzielzustände, sogenannte Meilensteine, erreicht. Hier sind wir wieder im Bereich der Annahmen, die anders eintreten können. Daher fühlen wir uns mit zeitlich näheren Zielzuständen zunächst wohler. Je weiter weg ein Zielzustand liegt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass man Faktoren nicht berücksichtigt, die später einen Einfluss haben.

>> Die Komfortzone <<

Blieben wir bei der Zeit und den Annahmen nur in unserer Komfortzone, übersehen wir viele Möglichkeiten. Man nimmt den Status quo als gegeben an und

zieht wirklich neue, andere Ideen gar nicht in Erwägung. Dies ist aber unabdingbar, um innovativ oder gar disruptiv zu sein. Ähnlich wie bei der Entwicklung einer Vision muss man bereit sein, neue, zum Teil auch schräge Annahmen zu machen, selbst wenn diese unter Umständen wieder verworfen werden. Aber in einigen dieser Ideen stecken große Potenziale für Innovation, die ein Unternehmen oder eine Gesellschaft nachhaltig voranbringen.



»Für den Erfolg sollten die emotionalen und abstrakten Kundenwerte und -bedürfnisse adressiert werden.«

Mario Buchinger
Ökonomie-Physiker, Querdenker
Buchinger|Kuduz

Sollte man doch daneben liegen, gibt es dennoch die Möglichkeit zur Korrektur, da man den BlueSky mittels Meilensteinen erreicht und Abweichungen so besser erkennt.

>> Schrittweise voran <<

Um einen BlueSky zu entwickeln, muss man natürlich zunächst die Zielgruppen verstehen. Diese werden in der Wirtschaft als Kunden oder in der Politik als Bürger bezeichnet. Unabhängig von der Frage, wie diese genannt werden, ist es wichtig, deren emotionale und abstrakte Kundenwerte und -bedürfnisse zu kennen. Dabei passiert häufig der Fehler, dass man gleich in Lösungen – also in konkreten Produkten und Dienstleistungen – denkt, ohne die Bedürfnisse tatsächlich verstanden haben. Das ist der Grund, weshalb immer wieder Produkte von den Kunden nicht angenommen werden, obwohl sich die Entwickler viel dabei gedacht haben. Hat man also ein Verständnis über die Kundenwerte, können diesen Lösungen in Form von Produkten und Dienstleistungen zugeordnet werden. Auch hier sind wieder schräge und unkonventionelle Ideen gefragt. Ob die Ideen funktionieren, kann man durch den Test bei der Zielgruppe herausfinden.

Ist das Verständnis über die angestrebten Lösungen bekannt, müssen diese im nächsten Schritt den Prozessen zugeordnet werden. Ähnlich wie bei den Lösungen können die Prozesse teils schon vorhanden sein, müssen es aber nicht. Hier ist es auch wichtig, neue und ausgefallene Ideen zuzulassen.

>> Prozesslandschaft als Bauplan <<

Sobald man auf der Prozessebene angekommen ist, ist die Zeit gekommen, die Prozesslandschaft einer Organisation, also den Bauplan, zu beschreiben. Welche Methode und welches Werkzeug dabei zum Einsatz kommen, ist nachrangig. Es ist wichtig, dass es das Richtige für die beteiligten Personen ist. Beispiele dafür können Organigramme, Wertstromdesigns, Swimlanes, Layouts, Flowcharts, Business-Canvas oder was auch immer sein.

Um die detaillierte Umsetzung geht es im dritten Teil dieser Serie. ■



Videotipp zu
Kundenorientierung