



Entwickle Dein Unternehmen zu einem gesunden Organismus

Foto: Fa. APUS Software GmbH

Michael Weiss

Smart Management für Erfolg mit Sinn und Verantwortung

Eine sinn- und wertorientierte Unternehmensführung, basierend auf ethischen Grundsätzen kann sicherstellen, dass wir die sich immer stärker abzeichnenden wirtschaftlichen, technologischen, gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen der Zukunft besser meistern können als mit heutigen cash- und wachstumsorientierten Strategien.

Die 3 wesentlichen Säulen von Smart Management:

- **Smart-Management-Mindset:** Ein zukunftsweisender Denkansatz, der eine sinnorientierte und verantwortungsvolle Unternehmensführung ermöglicht, die von allen Beteiligten als motivierend empfunden wird.
- **Smart-Management- Transformationsprozess:** Ein Unternehmens-Entwicklungsprozess, der raschen Wandel ermöglicht, damit Unternehmen laufend fit für die Zukunft bleiben
- **Smart-Management-Tool - Future Responsibility Scorecard (FRS):** Ein Software Tool, welches in Anlehnung an die Balanced Score Card von Norton und Kaplan für die heutigen komplexen Zeiten turbulenter Trends entwickelt wurde.

Allgemeines

Meine erster Anstoß Smart Management zu entwickeln war, als ich vor ca. 20 Jahren als Manager in verschiedenen Führungspositionen in der Automobil- und Investitionsgüterindustrie feststellte, dass sich globale Trends nicht mehr so linear verhalten, wie das in den letzten Jahrzehnten der Fall war. Heute sehen wir, dass sich mehr und mehr Entwicklungen wie turbulente Strömungen verhalten, dass Veränderungen nicht mehr vorhersehbar sind und sprunghafter werden.

Viele allgemeine Trends (z.B. gesellschaftliche Werte, Käuferverhalten der neuen Generationen, Bildung, Umwelt- und soziale Anforderungen, Einfluss neuer Technologien und Markttrends...) beeinflussen sich immer unvorhersehbarer und die Veränderungsgeschwindigkeiten nehmen aufgrund von Bevölkerungswachs-

tum, Globalisierung und zunehmender Digitalisierung zu.

Es zeichnet sich ab, dass sich die ganze Welt grundlegend in allen Lebensbereichen zu verändern beginnt. Die „alten“ Managementsysteme aus den Zeiten linearer Trends funktionieren nicht mehr in dem Maße, wie bisher. Mehr und mehr entstehen neue Konzepte (z.B. Senge, Scharmer, Laloux), neue Steuerungsinstrumente werden konzipiert (z.B. siehe neues Kennzahlensystem von SAP), die Systeme in sich sind aber zumeist noch nicht konsistent.

Meine Motivation Smart Management auf 3 Säulen zu setzen, war aus meiner langjährigen Erfahrung als Unternehmensberater, dass Veränderungen nur dann leicht managebar werden, wenn sie zumindest den folgenden 3 wesentlichen Postulaten folgen:

1. Es braucht eine innere Haltung mit Bereitschaft für das Neue seitens der Führungskräfte.

2. Es braucht klare Visionen, Strategien und Ziele, die so gut formuliert sind, dass sie alle Beteiligten verstehen und auch davon inspiriert sind.

3. Zur Umsetzung braucht es einen starken Transformationsprozess, da sich Menschen durch ihre Emotionen, Prägungen, Glaubenssätze und Ideologien grundsätzlich im Veränderungsprozess träge verhalten.

Das Smart Management Mindset:

Das Mindset ist in seinem Denken revolutionär, in seinem Weg evolutiv. Das bewirkt, dass die Lebensqualität zukünftiger Generationen durch die Art des Wirtschaftens in Zukunft weit mehr als heute berücksichtigt und gefördert wird. Smarte Unternehmen sind Unternehmen die sich (ähnlich wie die Zellen im menschlichen Körper) auf intelligente Weise mit all ihren Stakeholdern inklusive Natur, Umgebung und Gesellschaft verbinden. Sie gestalten aus der Ableitung ihrer wechselweisen Bedürfnisse den Input und Output in ihr Stakeholder - Netzwerk so neu, dass sie sich durch diese Beiträge zu ökonomisch besser prosperierenden Unternehmen entwickeln als bisher.

Eine stärkere Verknüpfung von Sinn, Kultur, Führung, Struktur und Prozesse ist notwendig, um Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die zu diesem Mindset passen. Dies sollte unter Einbezug von Kreislaufdenken geschehen, wie das zukünftig in klimaschonenden Strategien und der Circular Economy auch gefordert wird. Eine so entstehende sinnorientierte, soziale und ökologische Nachhaltigkeit bildet in der Folge die Basis für qualitatives Wachstum und Zukunftsfähigkeit.

Smart Management soll dabei helfen, ein nachhaltiges Geschäftsmodell aus dem genetischen Code eines Unternehmens zu entwickeln. Mit „genetischem Code“ ist die Zusammenfassung aller Potenziale der im Unternehmen tätigen Menschen samt deren Wertvorstellung gemeint.

Der genetische Code zusammengefasst und daraus auch eine attraktive Vision mit Werten und Zielen abge-

leitet, das nennen wir ein „sinnorientiertes Leitbild“. Darin kommt nun die Grundintention „zukunftsgerichteten und ethischen Handelns“ nicht nur seitens der Geschäftsführung und der Eigentümer, sondern auch seitens aller MitarbeiterInnen und Stakeholder klarer als oberster Zweck der Unternehmenstätigkeit zum Ausdruck.

Smart-Management- Transformationsprozess

Ich möchte hier folgende 4 wesentliche Grundmerkmale unseres Transformationsprozesses zur besseren Bewältigung von Wandel aufzeigen:

1. Wo immer es möglich ist, wird in Teams und überlappenden Kreisen interdisziplinär an Lösungen gearbeitet (geforscht, kooperiert, kollaboriert und umgesetzt). Unterschiedliche ExpertInnen und FunktionsträgerInnen arbeiten an zentralen Unternehmensfragen zusammen und entwickeln Lösungen für komplexe Herausforderungen.

2. Darin haben wir agile Ansätze der Unternehmenskommunikation für Entscheidungen zusammengefasst, die sich einfach anwenden lassen. Ziel ist die rasche Lösung jener komplexen Herausforderungen der kommenden Zeit, die linear nicht zu greifen sind. Die Ursachen sind meist mehrdimensional und gute Lösungen entstehen aus konsensualen Entscheidungen. Entscheidungssicherheit entsteht aus der Berücksichtigung verschiedener Perspektiven agiler Teammitglieder statt aus Einzelsichtweisen von ExpertInnen.

3. Durch die eingeführten agilen und teamorientierten Formate erhöhen Unternehmen ihre Wahrnehmungs- und Lerngeschwindigkeit. Das befähigt sie, in den zukünftigen Spannungsfeldern rascher Veränderungen wahrzunehmen und darauf zu reagieren.

4. Mithilfe der genannten agilen Methoden des Smart-Management-Transformationsprozesses lernen Unternehmen ihre wichtigste Ressource besser einzusetzen: Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Methoden ermöglichen Personen, Teams und Organisationen, sich besser zu entfalten und sich auf Dauer sinnorientiert zu entwickeln.

Smart-Management-Tool - die Future Responsibility Scorecard (FRS)

Es ist ein neues Analyse-, Steuerungs- und Strategieinstrument, das zur Orientierung und Ausrichtung für die aktuellen Herausforderungen entwickelt wurde.

Die Future Responsibility Scorecard (FRS) ist ein geeignetes, einfaches und schon erprobtes Tool, es fokussiert, beobachtet und misst im Gegensatz zu den 4 Perspektiven von Norton und Kaplan (Finanzen, Kunden, Prozesse sowie Lernen und Entwicklung) die folgenden 7 Dimensionen von Smart-Management:

1. Die Perspektive **agile Unternehmensentwicklung** fördert rasche und zielsichere Entscheidungen in einem komplexen und schnelllebigen Umfeld.

2. Die Perspektive **verantwortungsvolles** Geschäftsmodell fokussiert auf die neuen nötigen Grundwerte für Zeiten, wo sich Trends kurzfristig aufschaukeln, aber auch auslöschen und gibt eine stabile Orientierung für nachhaltige Unternehmensentwicklung.

3. Die Perspektive **Managementcockpit** ist ein Controllinginstrument für die nötigen finanziellen und nicht finanziellen Frühindikatoren.

4. Die Perspektive **zukunftsfähige Innovation** lässt Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die auf die Bedürfnisse der kommenden Zeiten (rascher Zuwachs neuer Technologien, sich rasch aufschaukelnde ökologische und soziale Vernetzungen, neue Bedürfnisse in geänderten Märkten, Rohstoffverbrauch, ethische Produktion und Klima) zugeschnitten sind.

5. Die Perspektive **werteorientiertes Beziehungsmanagement** baut um das Unternehmen neben ethischen Supply Chains ein Vertrauensnetz auf, welches das Unternehmen durch Krisen trägt.

6. Die Perspektive **sinnorientiertes Leitbild** ist die stabile Basis, um in komplexen Umfeldern Orientierung und energiegeloses, unternehmerisches Handeln aus der intrinsischen Motivation zu ermöglichen.

7. Die Perspektive **integriertes Managementsystem** macht es möglich, schnelle Wendungen ohne

Schnittstellenverlusten in Prozessen durchzuführen

Diese 7 Perspektiven ermöglichen kausale und zirkuläre Wirkungs-Zusammenhänge zu erfassen und sowohl ein stabiles als auch ein dynamisches Zusammenspiel aller Beteiligten zu erwirken.

Ziel ist es, in der FRS den Bogen von der Unternehmensvision bis zu den wirklich entscheidenden Maßnahmen auf der untersten Ebene zu spannen. Damit wird das neue Konzept in seinem Alleinstellungsanspruch (USP) auf einen Blick überall im Unternehmen nachvollziehbar und effizient umsetzbar.

Der Unterschied zur herkömmlichen Balanced Scorecard ist, dass die FRS bereits jene 55 vordefinierten Frühindikatoren für die kommenden komplexen Zeiten des Umbruchs beinhaltet und somit dem Anwender es erleichtert, die Komplexität zu meistern. Es ermöglicht ihm, sich auf jene Frühindikatoren zu fokussieren, die Priorität haben. Erfahrungen haben gezeigt, dass es für KMUs gerade in solchen Zeiten ausreicht, einen der Frühindikatoren zu übersehen, um großen Schaden oder sogar Konkurse zu erleiden. Ein einfaches Ampelsystem zeigt dem User auch sofort auf, wo er Potenziale noch nicht erkannt hat.



Die FRS ist in Verbindung mit dem im Tool integrierten zukunftsorientierten, nachhaltigen Businessplan eine ideale Kombination, Unternehmen aller Art und Größe stabil durch diese Zeiten zu begleiten. Sowohl die Scorecard als auch der Businessplan ist in einem ONLINE IT-Tool in

Smart Management abgebildet und leicht managebar.

Weitere Vorteile der FRS:

- Ein im Sinne zukünftiger Generationen verantwortungsvolles Geschäftsmodell lässt sich durch die strukturellen Frühindikatoren erfolgreich planen und steuern.
- Sie ermöglicht die Verknüpfung zu herkömmlichen Controllinginstrumenten.
- Die Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Unternehmenszielen werden für alle Beteiligten nachvollziehbar.
- MitarbeiterInnen werden gestärkt: Sie erhalten eine sinnorientierte Perspektive. Ihre Tätigkeit leistet einen messbaren Beitrag zur Umsetzung einer verantwortungsvollen Gesamtstrategie der Unternehmung.
- Die FRS bietet die Möglichkeit der Optimierung des Unternehmenswerts im Sinne der sich mehrenden Green Finance Strategien und Ratings.

7 Nutzenargumente von Smart Management:

1. Ökonomisch bessere Deckungsbeiträge durch höhere Kundenbindung und bessere Geschäfte

3. MitarbeiterInnenbindung und Leistungssteigerung durch Sinnorientierung und den Stolz, in einem innovativen Unternehmen tätig zu sein. Höhere Innovationsleistung durch neue Räume für Kreativität, verantwortungsvolle Zusammenarbeit und Selbstorganisation. Erfolgreiches Recruiting und Bindung von exzellenten MitarbeiterInnen
4. Aufzeigen von Lücken in einer ganzheitlich nachhaltigen Geschäftsgebarung
5. Verringerung des Wettbewerbsdrucks
6. Erhöhung der Unternehmens-Resilienz durch bessere Einbettung in die eigene Stakeholderlandschaft
7. Förderung des Images und Steigerung der Bonität

Conclusio

Wir leben in einer Zeit, wo sich Veränderungen rasant und un stetig beschleunigen. Trends werden unvorhersehbar und Spielräume für Fehlentscheidungen werden geringer. Um dem Wandel gerecht zu werden, benötigen Unternehmen neue Mindsets, neue Managementinstrumente und auch Transformationsprozesse.

SMART MANAGEMENT wurde für diese speziellen Herausforderungen entwickelt, da Managementansätze aus der Vergangenheit für diese Anforderungen immer weniger geeignet sind.

Um die wirtschaftlichen, technologischen, gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen der Zukunft gut zu bewältigen, verbindet SMART MANAGEMENT ein neues MindSet, eine Future Responsibility Scorecard (FRS) mit einem geeigneten Transformationsprozess.

Zusammenfassend baut SMART MANAGEMENT als Antwort auf herausfordernde Zeiten auf 3 Grundprinzipien auf:

1. **Fokus auf dauerhafte Grundwerte:** Diese sind ökologische und soziale Nachhaltigkeit, tragfähige, ethische hochwertige Beziehungen und umweltfreundliche Produkte /Dienstleistungen mit generationsübergreifendem Nutzen & Sinn.
2. **Reaktionszeiten verringern:** Dies wird erreicht durch umfassenden

deres und schnelleres Erkennen von Risiken / Chancen, treffsicherer und schneller entscheiden, schneller aus Fehlern lernen, Resilienz erhöhen und höherer Geschäftsmodellkompetenz auch bei den MitarbeiterInnen.

3. **Leistung erhöhen und Burnoutgefahr trotzdem senken:** SMART MANAGEMENT setzt den Fokus auf den genetischen Code und leitet daraus attraktive Visionen, Strategien, Ziele, optimale Prozesse ab. Die daraus entstehende Kultur im Unternehmen erhöht die psychische und physische Gesundheit und die Kapazität aller MitarbeiterInnen.

www.smartmanagement.jetzt

Autor:

Dipl.-Ing. Dr. techn. Michael Weiss Gründer des Managementansatzes Smart Management und der Future Responsibility Scorecard (FRS); Sprecher der Smart Management Expertsgruppe der UBIT der WKO Steiermark und Konsulent der Wirtschaftsinitiative



Dipl.-Ing. Dr. techn. Michael Weiss

Gründer des Managementansatzes Smart Management und der Future Responsibility Scorecard (FRS)

Nachhaltigkeit des Landes Steiermark (WIN); TÜV Leadauditor für Nachhaltigkeits- Managementsysteme

Schwerpunkt-Themen WINGbusiness 2020

Heft 02/2020: "KI oder IQ - Die Arbeitswelt der Zukunft (Kongressheft)

Heft 03/2020: „Lean & Green“

Heft 04/2020: Arbeitstitel: „Digitalisierung vorantreiben“

Call for Papers

Themenschwerpunkt: "Lean & Green"

in WINGbusiness 03/2020

Für die Oktober Ausgabe 2020 laden wir Sie herzlich ein, Beiträge zum Themenschwerpunkt „Lean & Green“ einzureichen.

Von Interesse sind Artikel zu Forschungstätigkeiten und Projekten, die sich mit der langfristigen Wertschöpfungssteigerung auseinandersetzen, sowie Beiträge, die eine ressourceneffiziente und umweltschonende Betriebsführung als Unternehmensziel verfolgen. Des Weiteren sind Artikel zu neuen Tech-

nologien bzw. Innovationen rund um das Thema Effizienz- und Effektivitätssteigerung unter Berücksichtigung von Umweltaspekten willkommen.

Es werden zwei unterschiedliche Beitragsarten angenommen:

- Die Verfassung eines Textes als Bericht aus der Praxis.
- Die Einreichung eines wissenschaftlichen Beitrags in Form eines WING-Papers mit Reviewverfahren.

Die Ergebnisse des Reviewverfahrens erhalten Sie 4-8 Wochen nach der Einreichfrist.

Bitte senden Sie Ihre Beiträge als PDF an office@wing-online.at.

Annahmeschluss: 31.07.2020