

SGO-Mitteilungen

Der SGO-Strategieprozess

Die SGO hat 2024 erfolgreich ihren Strategieprozesses gestartet und ihren ersten Strategieworkshop zum Thema Erfolgslogik[®] durchgeführt, zusammen mit *Jürg Honegger*, dem Leiter der Community of Practice »Vernetztes Denken & Handeln«.

»Die Erfolgslogik hat mir mehr Klarheit hinsichtlich der SGO-Strategie gegeben. Das praktische Vorgehen bei der Strategieentwicklung kann auch für Partner der SGO interessant sein.«

So lautete das Fazit von *Burcu Angst* nach dem ersten dreieinhalbstündigen Strategieworkshop, welchen der SGO-Vorstand gemeinsam mit *Jürg Honegger* von der Netmap AG organisiert und durchgeführt hat. Die Aussage unterstreicht die Wichtigkeit einer gemeinsamen Konsolidierung von Wissen und Perspektiven in einem Veränderungsprozess.

Die Initialisierung des Strategieprozesses ist das Ergebnis einer zweijährigen, intensiven Vorarbeit, im Zuge derer neue Vorstandsmitglieder hinzugekommen sind, eine Reorganisation der Ressorts innerhalb des Vorstands stattgefunden und eine neue Geschäftsleitung die operative Führung übernommen hat. Ziel war es, den Verein zu stabilisieren und die Weichen für die Zukunft zu stellen. Wie sich der Strategieprozess und damit die Zukunft der SGO gestaltet, wird nachfolgend erläutert.

Die Zukunft gestalten

»Wer die Zukunft gestalten will, muss früh damit beginnen.« Dies zu berücksichtigen ist nicht immer möglich. Aber Neues zu schaffen ist seit der Gründung 1967 in den Genen der SGO. So ist es während des gesamten Transformationsprozesses der Anspruch des Vorstands und der Geschäftsleitung, die reiche Geschichte zu würdigen, auf den Stärken aufzubauen und bestehende und zukünftige Potenziale zu erkennen. Als Verein muss es unser Ziel sein, die Fähigkeiten und Ressourcen innerhalb unserer Community zu erkennen und zu nutzen, um gezielt voneinander lernen zu können.

Mit *Jürg Honegger* als langjährigem SGO-Mitglied und anerkanntem Experten für strategisches Denken in Wirkzusammenhängen bot sich für uns die Gelegenheit, von einer Prozessbegleitung aus der Community zu profitieren. Als Leiter der Community of Practice »Vernetztes Denken & Handeln« brachte Jürg bereits eine inhaltliche Nähe zu den SGO-Themen mit. In der Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und einer Arbeitsgruppe aus dem Vorstand adaptierte Jürg seine Standardmethode auf die speziellen Bedürfnisse unserer »Miliz«-Organisation, in der wir alle nebenamtlich tätig sind, – etwa in zeitlicher Hinsicht.

Insgesamt sind für den Strategieprozess vier Workshops vorgesehen. In der ersten Session ging es darum, die SGO-Erfolgslogik zu entwickeln. Dies passierte wie folgt:

1. Ein Briefing zur Aufzeichnung der eigenen Interpretation einer SGO-Erfolgslogik wurde vorab an alle Teilnehmenden verschickt.

2. *Jürg Honegger* konsolidierte bereits vor dem Workshop die individuellen Entwürfe zu einer umfassenden, aber verdichteten SGO-Erfolgslogik, welche als Diskussionsgrundlage diente.
3. Zu Beginn des Workshops erhielten die Teilnehmenden eine Einführung in die Methode »Netmapping«. Danach stellte Jürg die konsolidierte SGO-Erfolgslogik vor, die unter seiner Moderation schrittweise geprüft und »finalisiert« wurde.

Das Bild, das so entstand, ist eine hervorragende Basis für die weiteren strategischen Diskussionen – alle Teilnehmenden waren fast erstaunt, dass dies in so kurzer Zeit gelang (siehe dazu auch das nachfolgende Interview). Die folgenden drei Workshops widmen sich sequenziell den drei Elementen unserer Erfolgslogik: 1) den externen Einflussgrößen (Szenarioarbeit), 2) den Erfolgsindikatoren (Ist/Soll) und 3) den »Hebeln« (Maßnahmen).

In der Diskussion zeigte sich, dass es eminent wichtig ist, eine gemeinsame Sprache zu finden. Zu diesem Zweck wurde ein Glossar begonnen und die Beschreibung von zentralen Begriffen eingehend diskutiert. So wurde sichergestellt, dass die Begriffe im Kontext der Erfolgslogik von allen Beteiligten gleich verstanden werden. Das effiziente Arbeiten erlaubte zeitlich sogar noch einen Exkurs zum Thema Denkpräferenzen.

Denkpräferenzen

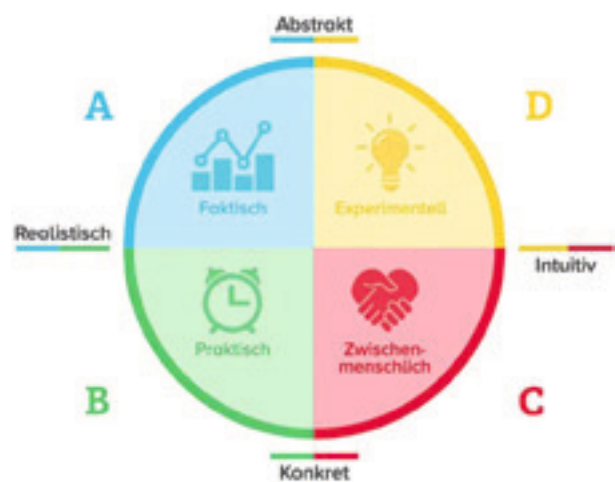


Abb. 1 Die Denkpräferenzen

(Quelle: <https://hbdi.de/whole-brain-loesungen/>)

Denkpräferenzen erfassen die Art, wie Menschen Informationen aufnehmen und verarbeiten. Der Amerikaner *Ned Herrmann* hat mit HBDI[®] ein Instrument entwickelt, welches diese erfasst (Herrmann, o. J.). Die Profile, die aus der Auswertung mit dem Instrument entstehen, sind weder gut noch schlecht. Es gibt kein »richtig« oder »falsch«. Die Auswertung ist auch

nicht als klassischer Test zu verstehen. Sie soll lediglich helfen, die Denkpräferenzen von Menschen einzuschätzen, um so die individuellen Vorlieben und Kompetenzen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Team nutzen zu können. Um zu verstehen, wie Lösungen entstehen, ist es nämlich wichtig, über das eigene Denken und Handeln und das des Gegenübers Klarheit zu gewinnen.



Abb. 2 Die Arbeitsgruppe schätzt ihre Denkpräferenzen ein und diskutiert sie (Foto: Benar Baltisberger)

Da eine klassische Auswertung in der Zeit nicht möglich war, hat sich das Team dem Thema spielerisch genähert, indem jede Person sieben Karten mit Eigenschaften erhielt. Diese waren analog dem HBDI® mit Farben gekennzeichnet. Alle Teilnehmenden konnten nun im Raum umhergehen und ihre Karten so lange tauschen, bis sie das Gefühl hatten, die Begriffe auf den Karten spiegeln ihre Persönlichkeit wider. Danach musste jeder für sich die Karten in eine Reihenfolge bringen, wonach die oberste Karte am meisten zutraf und graduell eine Abstufung stattfand. Zum Abschluss mussten alle Personen mit den drei obersten Karten von einer Situation erzählen, in der sie die beschriebenen Eigenschaften wahrnahmen. Dies war eine spannende Übung, um sich im Vorstand noch besser kennenzulernen und mit der Aufstellungsarbeit zu erleben, wo die anderen »stehen«.



Abb. 3 HBDI-Spielkarten einer teilnehmenden Person (Foto: Benar Baltisberger)

Was ist eine Erfolgslogik®?

Die Erfolgslogik ist eine Management-Landkarte, die Orientierung gibt im Dschungel komplexer Herausforderungen. Sie visualisiert Komplexität, ermöglicht ein Problemlösungsverständnis im Team und ist eine Entscheidungsgrundlage, welche Entscheidungssicherheit bringt (Honegger, 2014; Honegger, 2008).

Die Entstehung der SGO-Erfolgslogik war ein intensiver Prozess. Um noch einen vertieften Einblick in die Methodik zu gewähren, beantwortete das SGO-Mitglied und der Netmap-Gründer *Jürg Honegger* einige Fragen aus der Arbeitsgruppe.

Interview mit Jürg Honegger

SGO Was ist der Unterschied zwischen Netmapping und anderen Strategiemethoden?

Honegger Netmapping stellt den Relevanzfilter sicher, damit im Strategieprozess die tatsächlich relevanten Themen systematisch angegangen werden. Dabei werden die externen Einflüsse, die relevanten Zielgrößen und die relevanten Handlungsfelder berücksichtigt. Außerdem ist die Methode handlungsorientiert, indem sie Verständnis für Zusammenhänge über mehrere Ebenen schafft und schlussendlich zu einem integrierten, systemischen Verständnis der Wertschöpfung führt.

Über die Erfolgslogik, welche als Teil des Netmapping Inhalt des ersten Workshops war, können strategische Fragestellungen mit operativen Themen verknüpft werden. Besonders unterstützt die Methode auch die Aktivierung und Involvierung verschiedener Beteiligter, welche von Beginn an ihre Perspektiven zu strategischen Fragestellungen einbringen können. Netmapping schafft über die Erfolgslogik die visuelle Orientierung zu diesen Fragestellungen und bildet damit die Strategie-Landkarte. Die Methode setzt zudem auf die Kraft einer klaren Sprache und differenziert dadurch in der Herangehensweise schon früh zwischen externen Faktoren, geeigneten Zielgrößen und den Hebeln je Handlungsebene. In einem Glossar wird die gemeinsame Sprache über den gesamten Prozess hinweg festgehalten, diskutiert und weiterentwickelt.

SGO Wo lagen aus deiner Sicht die Herausforderungen beim SGO-Strategieworkshop?

Honegger Der Vorstand bringt unterschiedliche berufliche Hintergründe mit, aus diesen auch heterogene Denkkonzepte erwachsen. Dies ist zwar letztlich für die Erstellung einer Erfolgslogik und einer ganzheitlichen Sichtweise fruchtbar, führte aber zu einer unterschiedlichen Verwendung von Begriffen und machte das Finden einer gemeinsamen Sprache schwierig.

Die unterschiedlichen Herangehensweisen führten auch dazu, dass gewisse Inputs und Ideen zuerst sortiert werden mussten, um dann über einen Themenspeicher in den Folge-workshops besprochen zu werden. Dies war auch spannend für mich als Moderator, indem ich die Inputs »kanalisieren« konnte.

SGO Einer deiner Kernkompetenzen ist die Herleitung von Erfolgslogiken. Was war bei der Herleitung der SGO-Erfolgslogik besonders?

Honegger Normalerweise hätte ich in einem ersten Workshop eine Einführung ins System Netmapping gegeben und die Entwicklung einer Erfolgslogik schrittweise erklärt. Bei der SGO sind wir aufgrund der Ausgangslage anders vorgegangen. Alle Teilnehmenden erhielten den Auftrag, im Vorfeld individuell eine Erfolgslogik (Wirkungszusammenhänge) vorzubereiten und einzusenden. Basis war ein Briefing sowie ein Kurzvideo von meiner Website. Wir merkten, dass sich die individuell entwickelten Erfolgslogiken stark unterschieden. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass Anweisungen und einzelne Begriffe unterschiedlich aufgefasst wurden. Es herrschte gewissermaßen kein gemeinsames Verständnis einer Erfolgslogik.

Somit war meine Rolle als Moderator und Prozessbegleiter eine dankbare Aufgabe. Die Moderationsaufgabe ist auch bei anderen Kunden und Kundinnen zentral. Meine Aufgabe ist es, stets das Big Picture im Blick zu behalten und das Verständnis einer Arbeitsgruppe für die Zusammenhänge durch eine Außensicht zu stärken – und zeitgleich dafür Sorge zu tragen, dass die Vielfalt an Meinungen und Ideen der Beteiligten aufgenommen wird. Im Kontext der SGO durfte ich diese kanalisieren und die vielen Erfolgslogiken zu einer SGO-Erfolgslogik zusammenführen. Um die inhaltliche Entwicklung zu begleiten, konnte ich mich deshalb auch in die Diskussion einbringen.

SGO Welche Voraussetzungen müssen deiner Meinung nach gegeben sein, damit eine Organisation einen Strategieprozess initiieren kann?

Honegger Zum einen muss die Bereitschaft vorhanden sein, sich vorzubereiten und sich dann aber auch in den Lern- und Kommunikationsprozess einzubringen. Damit dieser Prozess den gewünschten Effekt erzielt, muss die Offenheit für andere Meinungen individuell gegeben sein. Zudem muss das Bewusstsein dafür vorhanden sein, dass ein solcher Prozess die Zeit und das Engagement aller Beteiligten erfordert. Ganz grundsätzlich sollen diese auch Branchenwissen, Kenntnisse des eigenen Kerngeschäfts sowie ein gewisses Maß an Erfahrung mitbringen.

SGO Welche Erkenntnisse nimmst du aus dem SGO-Strategie-workshop mit?

Honegger Der Workshop mit der SGO hat mich darin bestärkt, dass sich das Netmapping-System auf alle Kontexte anpassen lässt und eine Erfolgslogik auch in einem abgekürzten Verfahren entwickelt werden kann, sofern die Voraussetzungen dafür gegeben sind. Das Entwickeln einer gemeinsamen Sprache und (damit verbunden) einer gemeinsamen Sichtweise zum Thema Erfolg innerhalb einer Organisation kann jedoch nicht abgekürzt werden. Die Beteiligten müssen die Offenheit und die Geduld mitbringen, dieses Verständnis in einem iterativen Vorgehen auch außerhalb der Workshops zu schärfen.

Besonders gefreut haben mich die Rückmeldungen des Gesamtvorstands, wonach die Erfolgslogik den Strategieprozess maßgeblich unterstützen konnte und nun relevante externe

Größen, sinnvolle Zielgrößen sowie wichtige Handlungsfelder identifiziert werden konnten, welche es ermöglichen, zielgerichtet weiterzuarbeiten.

Lernen für die nächsten Schritte

Eingangs wurde darüber berichtet, dass die SGO aus Erfahrung lernen möchten. Ein wichtiges Fazit aus dem ersten Strategieworkshop diesbezüglich ist, dass eine Organisation zum richtigen Zeitpunkt aus der kollektiven Erfahrung lernen kann und muss. Der Strategieworkshop vom Januar konnte laut *Bettina Freihofer Estrada* nämlich unter anderem »deshalb so zielführend durchgeführt werden, da die nötigen Informationen zur Bewältigung der Aufgabe zur Verfügung standen«. Diese Ausgangslage musste allerdings über einen längeren Zeitraum hinweg geschaffen werden. So meinte *Markus Brännimann*: »Vieles hat mit dem Team und der Reife des Teams zu tun«. Es kommt also nicht nur auf den Zeitpunkt des Tuns an, sondern auch darauf, mit welchen Personen die Veränderung gestaltet wird.

Es herrscht Einigkeit darüber, dass die Erfolgslogik Klarheit gegeben hat. Die Begleitung durch *Jürg Honegger* als externer Moderator wurde als sehr zielführend bewertet, da ein Erfahrungstransfer (zusammen mit dem methodischen Hintergrund des Moderators) in die Gruppe stattfinden konnte. Demnach bestätigt sich auch im Rahmen des Strategieprozesses die Überzeugung der SGO: »Gestalte die Zukunft, lerne aus Erfahrung«.

In diesem Sinne freut sich das gesamte Team, auch zukünftig an diesen für die SGO so wichtigen Themen weiterarbeiten zu können. Über die SGO-Mitteilungen werden wir laufend über die nächsten Schritte informieren.



Saphir Ben Dakon
SGO-Mitglied & Transformation Managerin, mitPlan
www.mitplan.ch



Valeska Hoenen
Geschäftsleitung, SGO
www.sgo-verein.ch

Literatur

- Herrmann in Deutschland – Österreich – Schweiz. (o. J.): Whole Brain® Lösungen, <https://hbdi.de/whole-brain-loesungen/> (abgerufen am 06.02.2024).
- Honegger, J. (2008): Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis, 3. Aufl., Zürich 2008.
- Honegger, J. (2014): Was ist eine Erfolgslogik? In 44 Sekunden erklärt, <https://netmapping.ch/videos/> (abgerufen am 06.02.2024).