

## Delphi- Prozess – 2. Fragerunde: Zusammenfassung

Feld	Bewältigungsstrategie aus der Natur	Herangehensweisen / Methoden
Anpassungsfähigkeit	Lösungsstrategie im System bereits vor veränderten Herausforderungen vorhanden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lösungsszenarien bereits vor konjunkturellen / strukturellen Krisen entwickeln</li> <li>- Empowerment statt Reaktion fördern</li> </ul>
Anpassungsfähigkeit	Lösungsstrategie im System bereits vor veränderten Herausforderungen vorhanden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Herausforderungen der Zukunft zu antizipieren und zu agieren, nicht zu reagieren</li> <li>- sämtliche Ursache-Wirkungsbeziehungen des unternehmerischen Handelns erkennen und aufzeigen (nicht nur die Wirkung auf Umsatzsteigerung und Gewinn)</li> <li>- aus dem bestehenden System herausbrechen und mit Kreativität neue, unerwartete, chancenreiche Wege gehen</li> <li>- bereits vorhanden Methoden und Techniken zur Kreativitätsförderung nutzen</li> </ul>
Anpassungsfähigkeit	<i>bisher nicht definierte Bewältigungsstrategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmen in teilautonome Gruppenarbeit / Projektarbeit strukturieren</li> <li>- Anpassungsgeschwindigkeit an dynamische Rahmenbedingungen durch Gruppenarbeit / Projektarbeit erhöhen</li> <li>- frühere Erkennung und Berücksichtigung von Erfolgsfaktoren</li> </ul>
Anpassungsfähigkeit	<i>bisher nicht definierte Bewältigungsstrategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beyond Budgeting: Ziele werden mehr auf die Organisation ausgerichtet</li> <li>- Fehler: nicht nach einem Schuldigen suchen, sondern sofort nach Lösungen suchen unter Beteiligung aller</li> <li>- Zielprozesse von unten nach oben vollziehen</li> <li>- Gesamtziel klar definiert, aber: Was kann jeder zu diesem Ziel beitragen?</li> <li>- "Lücken" zur Erreichung der Organisationsziele werden schnell gefunden</li> </ul>
Human Resources	Ökosystem Wald: Verwertung des Laubs und Rückführung der Mineralien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leitendes Personal aus gescheiterten Unternehmen übernehmen, um die Fehlerkompetenz zu nutzen und eigene Fehlerprävention zu verbessern</li> </ul>
Human Resources	Pflanzen werben um Insekten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mit der Attraktivität als Arbeitgeber im Bezug auf Mitarbeiterbindung und Leistungsförderung auseinandersetzen</li> <li>- mit vorhandenen Instrumenten der Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterbindung ansetzen</li> <li>- auf Erkenntnisse der Neurobiologie zurückgreifen</li> </ul>

Innovation	Anpassung durch Mutation und Variation	- Wettbewerbsvorteile durch gute Vernetzung und Beteiligung an Forschungsprojekten schaffen
Innovation	Anpassung durch Mutation und Variation	- Simultaneous engineering mit Kunden und Lieferanten - Innovationsprozess mit systematischen Variantenmanagement verbunden mit CRM
Innovation	Wettbewerbsvorteil schaffen	- Prozesse zur Schaffung von Freiräumen für neue (Denk)Kombinationen einführen - Mitarbeiter können (innerhalb des Unternehmens und in einer vorgegebenen Zeit) ihren Interessen nachgehen
Innovation	Rückeroberung von Freiräumen	- Innovationsmanagement kann Marktnischen aufdecken
Innovation	Faserstabilität	- faserverstärkte Verbundstoffe mit Gradientenverhalten (Festigkeit und Daempfung)
Innovation Selbstorganisation / Beteiligungsorientierung	gewachsene leichte Bauweise	- mit Hilfe von Selbstorganisationsprozessen neue (Leichtbau)Konstruktionen / Produkte erschaffen
Innovation	<i>bisher nicht definierte Bewältigungsstrategie</i>	- Innovationsfähigkeit mit Hilfe der Herstellung von Vielfalt erhöhen - Unterschiedlichkeit bei der Zusammenstellung von Teams im Bezug auf Fachgebiet, Temperament und Erfahrung beachten - heterogene Teams weisen Konfliktpotential auf: Sensibilisierung und Diversity- Schulung der Mitarbeiter ist wichtig - Voraussetzung innovativer Zusammenarbeit: kein Kampf um Anerkennung und keine Belohnung von Einzelleistungen
Innovation	<i>bisher nicht definierte Bewältigungsstrategie</i>	- branchenübergreifende Offenheit - Mitarbeiterpotentiale mobilisieren zur Unterstützung der Trendanalyse und Ideenfindung - Mehrwerte identifizieren, die einen Wettbewerbsvorteil bieten
Innovation	<i>bisher nicht definierte Bewältigungsstrategie</i>	- Produktentwicklungsprozess integriert und interdisziplinär gestalten
Innovation	<i>bisher nicht definierte Bewältigungsstrategie</i>	- Nutzung von Kommunikation zur Bekanntmachung der Innovation und dessen Mehrwert (Hilfe zum Durchbruch)
Innovation Selbstorganisation / Beteiligungsorientierung	<i>bisher nicht definierte Bewältigungsstrategie</i>	- Prinzip der Energie- und Materialeinsparung und der Produktmultifunktionalität von der Natur lernen - Selbstorganisation und Komplexität bilden die Merkmale

instabile Systeme / Zyklen	Zyklen werden von der Natur akzeptiert und ausgeglichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nicht mehr benötigte Produkte und / oder Menge nicht künstlich am Leben erhalten</li> <li>- ein "kranker Teil" des System kann das Gesamtsystem gefährden</li> <li>- gesunden Teile des Systems erhalten weniger Kraft aus dem Markt</li> <li>- Selbstheilungskräfte der Organisationen</li> </ul>
instabile Systeme / Zyklen	<i>bisher nicht definierte Bewältigungsstrategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kurz-, mittel- und langfristige Erfolgsstrategien identifizieren und bewerten</li> <li>- das "Unvorhersehbare" einplanen</li> </ul>
Komplexität managen	dezentrale / vernetzte Regelkreise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation der Arbeit in (teil)autonomen Gruppen</li> </ul>
Komplexität managen	<i>bisher nicht definierte Bewältigungsstrategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschäftsteile mit Hilfe von Partnern abwickeln</li> <li>- Prozesse z.B. direkt an den Kunden auslagern</li> </ul>
Komplexität managen	<i>bisher nicht definierte Bewältigungsstrategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mehr Handlungsalternativen bieten besseren Schutz vor Krisen</li> <li>- von der Produktorientierung wegbewegen und Kernkompetenzen herausarbeiten</li> <li>- Kernkompetenzen für die Erstellung anderer Produkte nutzen</li> <li>- Schlüsselfunktion mehrfach besetzen</li> </ul>
Komplexität managen	<i>bisher nicht definierte Bewältigungsstrategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komplexität durch Konzentration auf Kernkompetenzen reduzieren</li> </ul>
Kooperation	Überlebensfähige und robuste Systeme durch Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kooperationen belohnen mit Hilfe von Performance-Systemen</li> </ul>
Kooperation	Überlebensfähige und robuste Systeme durch Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- durch das "Marktspiel" entstandene Unternehmenscluster entwickeln lassen</li> </ul>
Kooperation	Kooperationsmodelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Win-Win- Situationen schaffen</li> <li>- "Selbstreinigungskräfte" in der Marktwirtschaft zu lassen</li> <li>- Komplexität reduzieren</li> <li>- Wissen teilen, transferieren und Synergien nutzen</li> <li>- Partnerschaften nutzen</li> <li>- "Botenstoffe" aussenden, um auf gleichgesinnte Unternehmen zu stoßen</li> <li>- Ziel der "Botenstoffe": gemeinsam neue und wagemutige Wege beschreiten</li> </ul>
Kooperation	<i>bisher nicht definierte Bewältigungsstrategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kooperativen, offenen Arbeitsstil fördern</li> <li>- Austausch zwischen Abteilungen (Grenzen) gewährleisten</li> <li>- Verankerung des "grenzenüberschreitenden" Informationsaustausches im Beurteilungssystem</li> <li>- Vertrauen zwischen den Mitarbeitern schaffen</li> <li>- Partnerschaften für vor- und nachgelagerte Bereiche bilden</li> </ul>

Managementkonzepte	<i>bisher nicht definierte Bewältigungsstrategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ein neues Leadership- Paradigma entwickeln</li> <li>- vom Fokus Führungskräfte und deren Führungsstile wegbewegen</li> <li>- das "System" Mitarbeiter und deren Verantwortlichkeit fokussieren</li> </ul>
Managementkonzepte	<i>bisher nicht definierte Bewältigungsstrategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensführung / Unternehmenspraxis an Nachhaltigkeit orientieren</li> </ul>
Marktdynamik / Wettbewerb	Beibehaltung wichtiger Strukturen / Aufspüren neuer Lebensräume	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Markteroberung durch eine erfolgreiche Fortsetzung der Marketingstrategie</li> </ul>
Marktdynamik / Wettbewerb	Beibehaltung wichtiger Strukturen / Aufspüren neuer Lebensräume	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachhaltiges Wirtschaften: effiziente Produktion und Energiewirtschaft als Kernkompetenz</li> </ul>
Ressourcenmanagement	<i>bisher nicht definierte Bewältigungsstrategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- langfristige Denkhaltung bezogen auf das Ressourcenmanagement fördern</li> <li>- dem Ressourcenmanagement wieder rationale Mechanismen überordnen</li> <li>- Prinzip des Maßhaltens ins Bewußtsein rufen</li> <li>- auf das Wissen der älteren Belegschaft zurückgreifen</li> <li>- Mitarbeiter so lange wie diese mit vollem Einsatz ihre Fähigkeiten in das Unternehmen einbringen an das Unternehmen binden</li> <li>- Wissensweitergabe der älteren Mitarbeiter an die jüngeren Mitarbeiter ermöglichen und stark fördern</li> </ul>
Selbstorganisation / Beteiligungsorientierung	Schwarmintelligenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Methoden wie: World Cafe, Open Space, Virtuelle Prozesse bringen Reichtum an Perspektiven und erzeugen Vielfalt</li> <li>- genannte Methoden mit Entscheidungsprozessen ergänzen</li> </ul>
Selbstorganisation / Beteiligungsorientierung	Herden- und Schwarmverhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wenige aber klare Ziele formulieren</li> <li>- Ziele verinnerlichen lassen</li> <li>- jeder Mitarbeiter sollte wissen, ob das Handeln zur Förderung des Ziels beiträgt</li> </ul>
Selbstorganisation / Beteiligungsorientierung	Schwarmintelligenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- selbstverantwortliche, selbstorganisatorische Teams und Abteilungen bilden</li> </ul>
Selbstorganisation / Beteiligungsorientierung	Bienenvölker: hohe Selbstorganisation bei hoher Komplexität Gesamtsystem / Erledigung hoher Aufgabenvielfalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gemeinsames (Ober)ziel definiert: Mitarbeiter äußern Wünsche, was sie gern tun möchten</li> <li>- gemeinsames (Ober)ziel definiert: Mitarbeiter bringen sich Kraft ihrer Fähigkeit selbständig ein</li> <li>- Anpassungsprozess auch innerhalb der Arbeit durchführen</li> </ul>

Selbstorganisation / Beteiligungsorientierung	Schwarmintelligenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielvereinbarungen vermeiden, die auf das Ziel einzelner Menschen und deren Gehalt ausgerichtet sind</li> <li>- Klarheit über das gemeinsame Oberziel schaffen</li> <li>- Möglichkeit zur freien Kommunikation über alle Ebenen hinweg bilden</li> <li>- notwendige Ressourcen (um die Aufgaben zu lösen) zur Verfügung stellen</li> <li>- Transparenz über alle Informationen schaffen</li> <li>- Überwindung des Egoismus des Einzelnen setzt enorme Kraftreserven für das gesamte System frei</li> </ul>
Selbstorganisation / Beteiligungsorientierung	<i>bisher nicht definierte Bewältigungsstrategie</i>	- Implementierung interdisziplinärer KVP-Teams / Workshops
Selbstorganisation / Beteiligungsorientierung	<i>bisher nicht definierte Bewältigungsstrategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiter an der Ausgestaltung interner Veränderungsprozesse partizipieren lassen</li> <li>- Partizipation hilft bei der Dynamisierung und Durchsetzung neuer Strategien und neuen Verhaltens</li> </ul>
Wettbewerb / Marktdynamik	Beibehaltung lebenswichtiger Strukturen Aufspüren neuer Lebensräume	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktbeobachtung in Bezug auf Aktivitäten und Akteure durchführen</li> <li>- durch Investitionen in Form von Beteiligungen partizipieren</li> <li>- autonome Tochterfirmen aufbauen</li> </ul>
Wettbewerb / Marktdynamik	Verständnis der Rahmenbedingungen, eigene Rolle wechselseitige Wirkung	- komplexe Wechselwirkungen mit Chancen und Risiken im Wirtschaftssystem verstehen
Wissensmanagement	Wissensmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wissensmanagement durch global verfügbare Informationen schaffen</li> <li>- lokales Wissen implementieren</li> <li>- persönlichen Austausch fördern</li> </ul>